



V3 PARTNERS

ÚTMUTATÓ  
A PÉNZÜGY MODELLHEZ

2014 Szeptember

## TARTALOM

I. MOTIVÁCIÓ.....	3
II. ALAPVETÉSEK.....	3
II.1. Felépítés .....	3
II.2. Szabályok .....	3
III. MUNKALAPOK RÉSZLETEZÉSE .....	4
III.1. PAR – Parameters/paraméterek.....	4
III.2. INC – Income/bevételek.....	5
III.2.1. Bevételek meghatározása .....	5
III.2.2. Bevételekhez kapcsolódó költségek meghatározása.....	6
III.3. SAL – Salary / Bérek .....	6
III.4. MAR - Marketing .....	6
III.5. EXP – Expenditure / Költségek.....	6
III.6. FIA – Fix Assets/Állóeszközök.....	7
III.7. INV – Inventory/raktárkészlet.....	7
III.8. A&L – Eszközök és követelések .....	7
III.9. P&L-CF-BS / Pénzügyi táblák.....	8
IV. JÓ MUNKÁT!.....	8

# I. MOTIVÁCIÓ

A bemutatott Pénzügyi Modell segítségével kíván szolgálni

- az ötletemberek,
- első vállalatukat építők,
- vagy pusztán az Üzlet működése iránt érdeklődők

számára, hogy gondolataikat a számok, az értékesítési, termelési és pénzügyi mutatók nyelvére fordítsák.

Ezzel bemutatathatóvá, tesztelhetővé, mások számára is gyorsan átláthatóvá és követhetővé válik a tevékenység.

A kapcsolódó táblázat – maga a pénzügyi modell - értelemszerű kitöltésével a pénzügyi tervezés elvégezhető.

# II. ALAPVETÉSEK

## II.1. FELÉPÍTÉS

A pénzügyi modell (továbbiakban: PM) egy zárt rendszerű excel tábla az alábbi működési elvvel:

- Ez egy általános, speciális elemeket nem tartalmazó PM minta, amely bizonyos megkötések alkalmazásával egyszerűen kitölthető. Kitöltése után a végeredmény elemzése jó megközelítéssel mutatja az üzlet legfontosabb pénzügyi sarokpontjait.
- Azonban minden üzlet kellő mélység után egy részletesebb, sok esetben speciálisabb PM-t igényel.

A PM több munkalapból áll, amely az üzlet különböző területeit méri fel, majd ezekből számítja a legfontosabb pénzügyi jellemzőket:

- Eredménykimutatás
- Cash-flow
- Mérleg
- IRR (belső megtérülési ráta)

## II.2. SZABÁLYOK

Minden munkalapon csak a sárga cellákba szabad írni, a többi cellamező kalkulált vagy nem használt mező. (Azonban ezek nincsenek írásvédettséggel ellátva!)

Minden munkalap tetején piros cellákban az üzlettel kapcsolatos legfontosabb

számok találhatóak, hogy a változtatások hatása azonnal nyomon követhető legyen.

H1-es mező a munkalapokon, illetve a Pénzügyi táblák 53. és 56. soraiban, ellenőrző számok, amelyek a modell zártsága esetén nulla értéket mutatnak!

A munkalapokon új oszlop beillesztése / kivétele nem javasolt (valószínűleg nincs is szükség rá)

Új sárga sorok beillesztése / meglevő sárga sorok kivétele során ügyelni kell arra, hogy az alatta levő szürke mezők képletei ezt is figyelembe vegyék! pl: egy új tételsor beszúrása után az alatta levő összeadás arra is vonatkozzon – amely lehet, hogy automatikusan is megtörténik – ezt minden esetben ellenőrizni kell!

Szükség esetén (komplexebb folyamatoknál) javasoljuk további munkalapok alkalmazását, és annak végeredménye legyen összelinkelve valamelyik munkalap sárga sorával. Ezzel az átláthatóság illetve esetenként a párhuzamos munka minősége (különböző felelősök a különböző munkalapokért) nagymértékben javítható.

A PM-része minden esetben egy szöveges Összefoglaló. Az Összefoglaló minimálisan az alábbiakat kell, hogy tartalmazza:

- kiinduló feltételezéseket
- főbb, befolyásoló tételek (sárga mezők) felsorolása, értékeinek indoklása
- eredmények értékelése, következtetések levonása
- a modell sarokpontjai

## III. MUNKALAPOK RÉSZLETEZÉSE

A terv 5 éves tartalmú, melynek első két éve havi bontásban is látható. A havi bontásnak a megvalósítás mérésénél, és a változáskezelésnél lesz jelentősége.

A PM automatikusan nem számol inflációval. (természetesen a sárga mezők kitöltésével ez figyelembe vehető)

Minden cella egységesen ÁFA-san vagy pedig AFA nélkül legyen kitöltve! (Ezt az üzlet jellege segít eldönteni)

### III.1. PAR – PARAMETERS/PARAMÉTEREK

Ezen a munkalapon a legfontosabb paramétereket lehet beállítani.

- időszak elnevezése (konkrét dátum vagy általános időszak)
- devizanem (az üzletnek megfelelő valutánem és nagyságrend – pl. eHUF, mHUF, mUSD, kEUR)
- általános amortizáció kulcsa (év) éves 20% van beállítva

- társasági nyereségadó (%) magyarországi 16% van beállítva
- bruttó bér járulécai: Magyarországon a bruttó bér 29%-a a cég által fizetett járulék (2014 szeptemberében)
- belépő alkalmazottak állóeszköz beruházása: egy munkahely létrehozásához szükséges állóeszközök beszerzési értéke (szék, asztal, bútor, pc, telefon, stb.)

Az üzlet és a modell jellegétől függően számos egyéb változó használatára lehet szükség. A változók bevezetése, lehetővé teszi a modellezést, a változtatások rendszerre kifejtett hatásának egyszerű vizsgálatát. A változók kiemelése, és egy helyen való összegyűjtése megkönnyíti és átláthatóvá teszi a változtatások kezelését.

A változókat, paramétereket rövid kommenttel magyarázzuk!

## III.2. INC – INCOME/BEVÉTELEK

Ezt a területet nem lehet standardizálni, az értékesítésből származó bevétel erősen függ az üzlet jellegétől, ezért ezt a munkalapot teljes mértékben a kitöltőnek kell felépítenie.

A GM sor a bruttó bevételt mutatja.

A sárga sorok számát szabadon lehet bővíteni.

**FONTOS: A bevétel és a bevételek költségei végeredmények mutassanak a nem sárga mező összegző soraira** (összes bevétel illetve összes bevétel költségei) Erre azért van szükség, mert az összegző sorok értékeivel számol a modell többi táblája!

A bevételek tábla egy többtermékes változatos értékesítési csatornákat felvonultató vállalatnál igen bonyolult lehet, sokszor nem is egy munkalap és néha külön fájl.

### III.2.1. Bevételek meghatározása

Először a bevételeket kell meghatározni a megfelelő bontásokban. (havi, éves)

Javasolt olyan részletesen elkészíteni a bevételi tervet, amely jól tükrözi a üzlet jellegét és mindenki számára érthető egységeket, mértéket kell használni. (pl.: napok száma, egység ár, havi díj, kihasználtsági%, stb.)

Javasolt az egyes termékek/szolgáltatások/üzletágak adatait a munkalapon belül, csoportosítva kezelni. Amennyiben a bevételi struktúra túlságosan összetett a munkalap sokszorozható. Ebben az esetben az alsó összegző sorokat össze kell kapcsolni!

Javasolt, révén az értékesítés szerkezetére épül, olyan mutatók használata, mint: kötési ráta, szezonáltság, hatékonyság változása, stb.

Javasolt az egyes értékesítési csatornákat külön sorokon kezelni.

Javasolt az egyes iparágak sajátos „egységeit“ rövid, közérthető magyarázattal ellátni.

Javasolt az arányok-százalékok-szorozók esetén magyarázni, vagy hivatkozni honnan jön az érték (pl.: piaci átlagok/bench markok, saját mérések,...stb.)

Javasolt, hogy a cellamezők kitöltésekor ne legyen képlet esetén fix szám. Az minden

esetben legyen megmagyarázva és változóként egy másik mezőben írjuk inputként és onnét legyen linkelve a képletbe.

### **III.2.2. Bevételekhez kapcsolódó költségek meghatározása**

Következő részben a bevételhez tartozó költségeket kell meghatározni a megfelelő bontásokban. (havi, éves)

„Bevételekhez tartozó költségek“ jellemzően azok a költségek, melyek a bevétel függvényében azzal arányosan változnak.

Javasolt e költségeket úgy meghatározni, hogy azok logikai felépítése hasonló legyen a bevételhez (pl.: napok száma, egység költség, üzletszerzési jutalék%,...)

Tipikus költségek:

- anyag
- szállítás, vámolás
- beszállítók, gyártási költségek
- alvállalkozók
- garanciás, szervizelési költségek
- bevételhez tartozó üzletszerzési jutalékok
- stb.

itt nem kell figyelembe venni a bevételhez nem tartozó költségeket, pl. béreket, marketing, beruházásokat.

### **III.3. SAL – SALARY / BÉREK**

Ezen a munkalapon a munkatársak számát és az ahhoz tartozó havi (havi bontásnál) illetve éves (éves bontás esetén ) bruttó bért kell megadni.

A PM a bér járulékaival automatikusan számol.

### **III.4. MAR - MARKETING**

Ezen a munkalapon a marketing költségeket havi (havi bontásnál) illetve éves bontásban ( éves bontás esetén ) kell megadni.

Marketing költségek lehetnek:

- kampány jellegű, alkalmi
- rendszeresen fentartott

### **III.5. EXP – EXPENDITURE / KÖLTSÉGEK**

Ezen a munkalapon kell megadni minden olyan költséget, amely nem lett megadva az előző munkalapokon - havi (havi bontásnál) illetve éves bontásban ( éves bontás esetén )

Ezek azok a jellemzően „állandó költségek“ amelyek a cég működtetéséhez, jelenlétéhez kapcsolódnak.

Tipikus költségtípusok:

- cégalapítási költségek
- jogi, könyvelői díjak
- hatósági díjak , engedélyek
- megbízásos szerződéses ( külső) munkatársak
- helység bérleti díjak, közművek
- kommunikációs költségek
- oktatás
- utazás
- irodaszerek
- fogyóeszközök
- stb.

### III.6. FIA – FIX ASSETS/ÁLLÓESZKÖZÖK

Ezen a munkalapon kell megadni az adott időszakban beszerzett állóeszközöket - havi (havi bontásnál) illetve éves bontásban (éves bontás esetén)

Típusai:

- új munkahely létrehozásához szükséges állóeszközök beszerzési értéke (automatikusan tölti a rendszer)
- egyedi állóeszközök beszerzése
- ingóságok
- gépek
- ingatlanok
- HW
- SW

A rendszer a paramétereknél beállított éves amortizációs százalékkal kalkulál.

A rendszer ez alapján számolja az amortizációs költségeket.

### III.7. INV – INVENTORY/RAKTÁRKÉSZLET

Ezen a munkalapon kell megadni az adott időszak végén a raktárkészlet értékét.

Ott ahol a „raktározás“ nem lényeges része az üzleti modellnek, egyszerűbb tervezéskor az értéke az egész időszak alatt 0-ra állítható.

### III.8. A&L – ESZKÖZÖK ÉS KÖVETELÉSEK

Ezen a munkalapon kell megadni az adott időszak végén a tartozások, követelések, és a befektetett tőke értékét:

- követelések - egyszerűbb tervezéskor az értéke az egész időszak alatt 0
- tartozások - egyszerűbb tervezéskor az értéke az egész időszak alatt 0
- tőkeszükséglet - az adott időszak végén összesen befektetett tőke (T illetve V3P tőke)

### III.9. P&L-CF-BS / PÉNZÜGYI TÁBLÁK

Ezek az oldalak számolt értéket tartalmaznak. A kitöltött többi munkalap alapján számítja ki az eredményeket havi illetve éves kimutatásban:

- Eredménykimutatás
- Cash-flow
- Mérleg
- IRR

## IV. JÓ MUNKÁT!

Szeretnénk hangsúlyozni, hogy a pénzügyi modellezést, megelőzi az üzleti modellezés. Egy letisztult üzleti modell alapján a mellékelt Pénzügyi Modell táblázata könnyen kitölthető.

Az elkészült PM lehetőséget ad különböző, az elképzelt működéstől eltérő, szituációk vizsgálatára is. (paraméterek megváltoztatása)

A PM elkészítéséhez elegendő energiát és kitartást kívánunk!

