Tranzakciós Tanácsadás

Üzleti tervek – Főbb elvárások és hiányosságok

A témában készített felmérés eredményeinek összefoglalása

2021. október

kpmg.hu

Előszó **3**

A felmérés eredményei **4**

1 Milyen időtávra vonatkozzon az üzleti terv? 4

2 Mi az elvárás a terjedelemre vonatkozóan? 5

3 Mik a leggyakoribb problémák az üzleti terveknél? 6

4 Mik a gyenge pontok kidolgozottság szempontjából? 7

5 Mik a leggyakoribb problémák a pénzügyi előrejelzéseknél? 8

Összefoglaló megállapítások **10**

KPMG Magyarországon **11**

© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

Beer Gábor
Szenior partner
Tanácsadás
+36 70 333 1436
gabor.beer@kpmg.hu

Palotai Zsolt
Partner
Tranzakciós tanácsadás
+36 70 370 1771
zsolt.palotai@kpmg.hu

Tisztelt Olvasó!

Örömmel mutatjuk be az üzleti tervekre vonatkozó főbb elvárásokkal és tapasztalt hiányosságokkal kapcsolatos felmérésünk eredményeit. A felmérésünkben többek között azt vizsgáltuk, hogy milyen elvárásai vannak a – befektetési és hitelezési döntések előkészítésével foglalkozó – szakembereknek az üzleti tervek preferált időtávjára vonatkozólag, milyen hiányosságok jellemzőek az üzleti terveknél és az azok részét képező pénzügyi előrejelzéseknél, mik a tapasztalatok az üzleti tervek szokásos elemeinek megfelelő kidolgozottságával kapcsolatban.

A felmérésben – a vonatkozó kérdőív kitöltetésével – tizenöt olyan befektetési vagy hitelezési területen dolgozó tapasztalt szakember vett részt, aki meghatározó piaci szereplőnél dolgozik vagy dolgozott.

A kiadvány elején részletesen ismertetjük a felmérés eredményeit, amit az elemzés főbb megállapításainak összefoglalása követ. Ahol a téma szükségessé tette külön elemeztük az életciklusuk eltérő szakaszában lévő vállalkozásokra vonatkozó üzleti tervek jellemzőit. A felmérés eredményei nem tekinthetők reprezentatívnak, azok indikációként kezelendők.

Ezúton is köszönjük a felmérésben résztvevőknek a válaszokat; együttműködésük kulcsfontosságú volt a kiadvány elkészítéséhez.

Reméljük, informatívnak találja anyagunkat, és segíteni fogja Önt a jövőbeni üzleti döntéseknél. Ha kérdései lennének, kérjük, keressen bennünket bizalommal.

Üdvözlettel:
Beer Gábor, Palotai Zsolt

© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

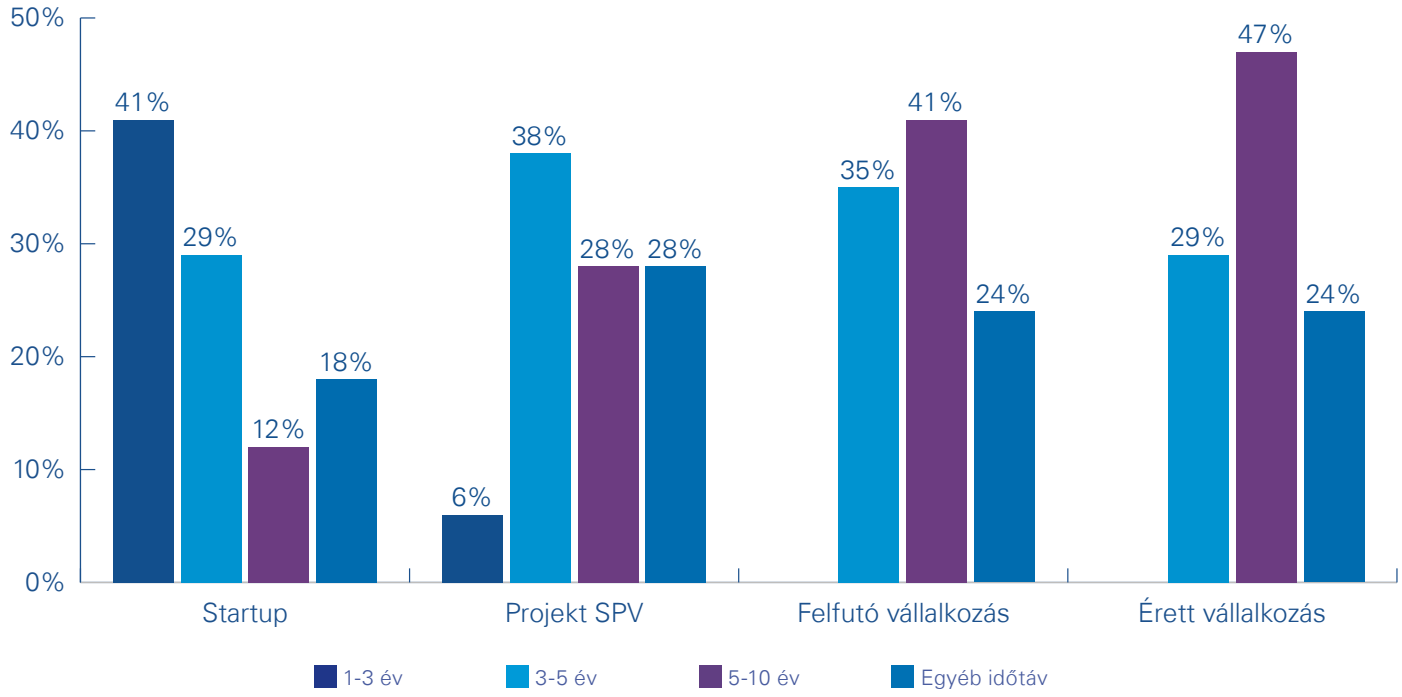
A felmérés eredményei

1 Milyen időtávra vonatkozzon az üzleti terv?

Az életciklusuk eltérő szakaszában lévő vállalkozásoknál gyakorlati okokból különböznek az időtávra vonatkozó elvárások: a magasabb érettségű cégek esetében nagyobb az igény a hosszabb távú tervezésre. Míg a startupoknál a válaszadók legnagyobb hányada (41%) nem igényel 3 évnél hosszabb időtávra vonatkozó kitekintést, addig a – már néhány éve tevékenykedő – felfutási, illetve a hosszabb ideje működő, magasabb érettségi szakaszban lévő vállalkozásoknál a döntő többség (mindkét esetben 76%) ezt szükségesnek tartja. (Ezen belül az utóbbi két kategóriában 41%, illetve 47% várná el az 5 évnél is hosszabb tervezési időtávot, ideális esetben.) A projektcégeknél a 3-5 éves időtávot preferálják a legnagyobb arányban (38%) a szakértők.

A felfutási szakaszban lévő és az érett vállalkozások esetében a válaszadók mintegy negyede (24%) nem években határozta meg az elvárást, hanem – saját tevékenységétől függően – a tervezett hitelezési vagy befektetési horizontjához kötötte. (A startupoknál és a Projekt SPV-knél a felmérésben résztvevők 18, illetve 28%-a alkalmaz ilyen megközelítést.)

Üzleti tervek időtávjára vonatkozó elvárások



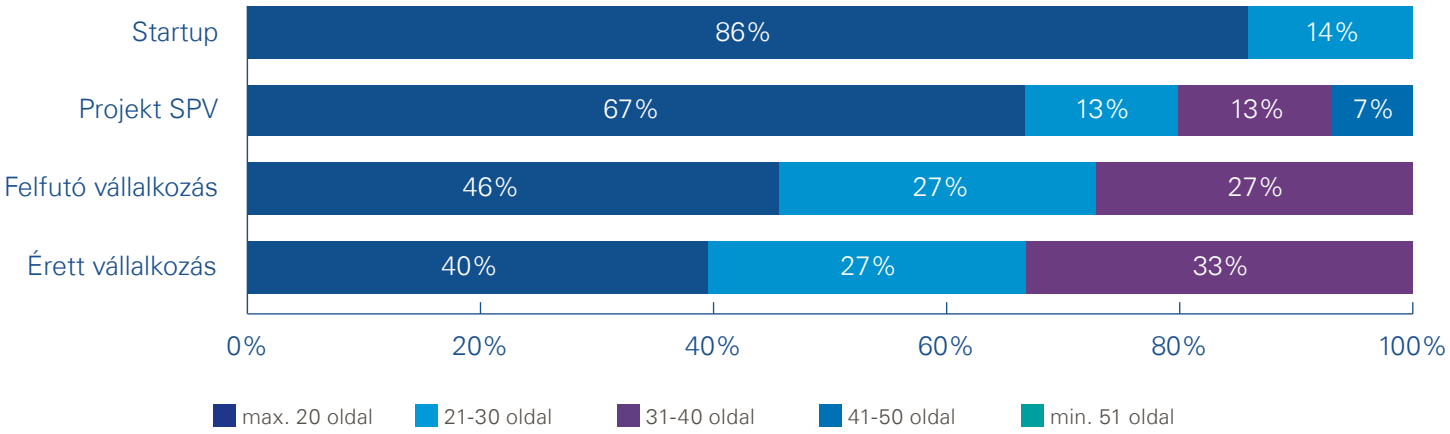
Megjegyzés: Felfutó vállalkozás: Néhány éve működő, felfutási szakaszban lévő vállalkozás
Érett vállalkozás: Hosszabb ideje működő, magasabb érettségi szakaszban lévő vállalkozás

KPMG
© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

2 Mi az elvárás a terjedelemre vonatkozóan?

A felmérésben résztvevő szakemberek legnagyobb hányada a 20 oldal vagy annál valamivel rövidebb – mellékletek nélkül értelmezett – terjedelmet preferálja minden vizsgált vállalati kategóriában. Ez a startupoknál és projektcégek esetében eltérő mértékű, de döntő többséget jelent (86, illetve 67%), ugyanakkor a felfutó és az érett vállalkozásoknál árnyaltabb az összkép: ezeknél a kategóriáknál a válaszadók viszonylag jelentős része részesíti előnyben a 21 és 30 oldal (mindkét esetben 27%) és a 31 és 40 oldal (27, illetve 33%) közötti terjedelmet.

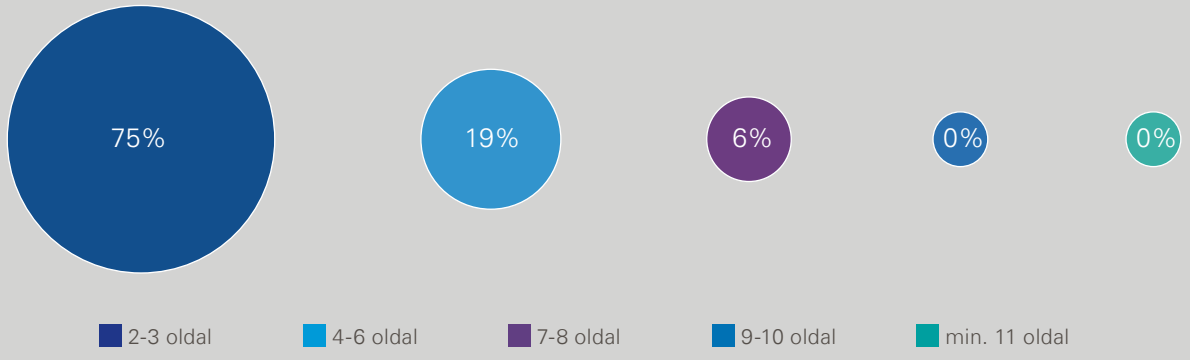
Az üzleti tervek preferált terjedelme



Megjegyzés: Felfutó vállalkozás: Néhány éve működő, felfutási szakaszban lévő vállalkozás
Érett vállalkozás: Hosszabb ideje működő, magasabb érettségi szakaszban lévő vállalkozás

Milyen hosszú legyen a vezetői összefoglaló?

A válaszadók 75%-ának véleménye szerint az üzleti terv vezetői összefoglalójának nem kellene meghaladnia a 2-3 oldalt, míg 19%-uk a 4-6, 6%-uk pedig a 7-8 oldalas, viszonylag bővebb terjedelmet preferálja.



© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

3 Mik a leggyakoribb problémák az üzleti terveknél?

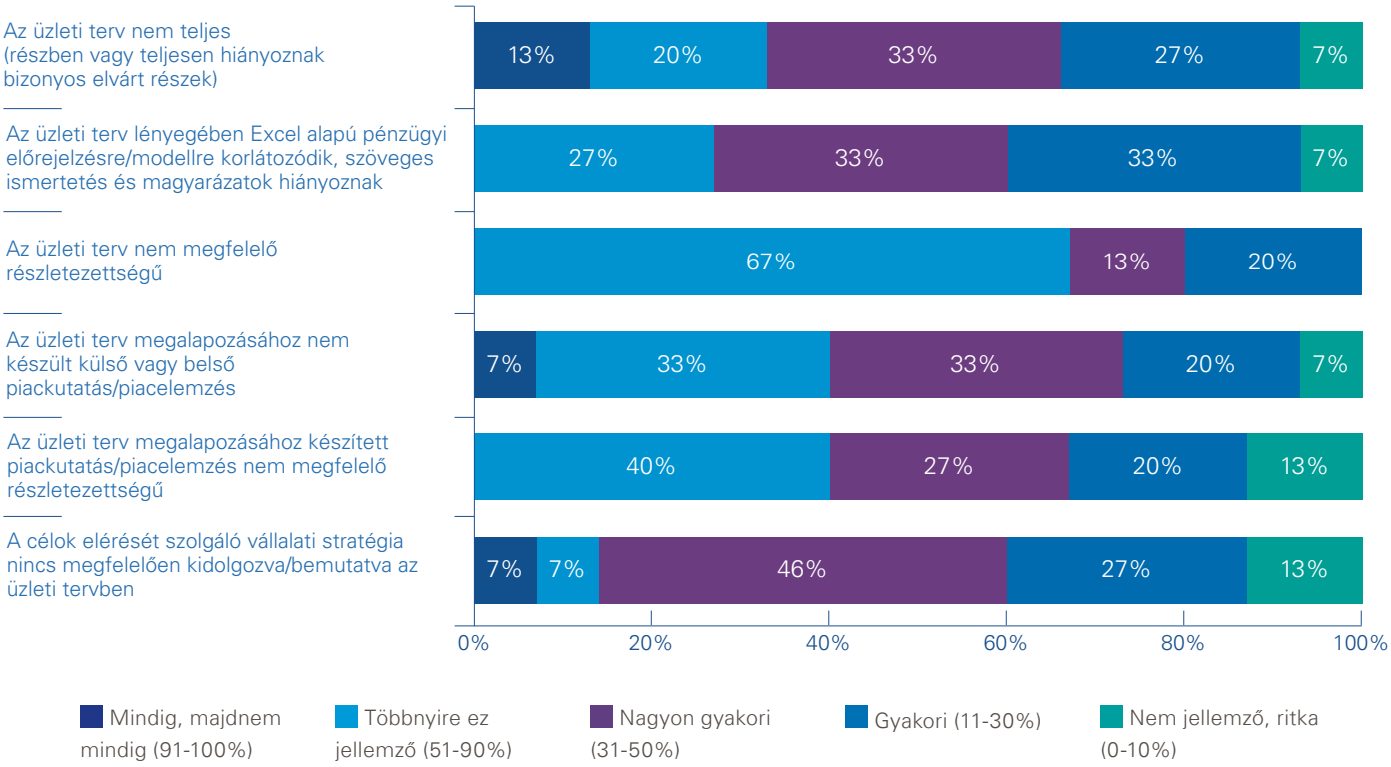
A válaszadók mintegy kétharmada tapasztalja azt, hogy az általuk vizsgált üzleti tervek jelentős hányadánál (3-nál több esetben 10 üzleti tervre vetítve) részben vagy teljesen hiányoznak tartalmi elemek, elvárt részek. A kapott válaszok alapján kikövetkeztethető, hogy ezt az arányt döntő részben az magyarázza, hogy az üzleti tervek nagyon sok esetben lényegében egy Excel alapú pénzügyi modellre korlátozódnak: a felmérésben részt vevő szakemberek 60%-a gondolja ezt jelentős gyakoriságú (3-nál több esetben 10 üzleti tervre vetítve) jellemzőnek.

Nem elégedettek a válaszadók az üzleti tervek részletezettségével: kétharmaduk van azon a véleményen, hogy a kapott tervek többségében (5-nél több esetben 10 üzleti tervre vetítve) nem megfelelő részletezettségűek.

Az üzleti tervek megalapozásának kritikus lépése a megfelelő külső vagy belső piackutatás/piacelemzés elkészítése. Ennek ellenére a felmérésben résztvevők 73%-ának tapasztalatai szerint a tervek jelentős hányadánál (3-nál több esetben 10 üzleti tervre vetítve) nem készül ilyen típusú elemzés. További negatívum, hogy amennyiben nem is marad ki ez a lépés a tervezési folyamat során, akkor sem az elvárásoknak megfelelően készül el: a válaszadók 40%-a szerint az ilyen jellegű elemzések többnyire (5-nél több esetben 10 üzleti tervre vetítve) nem megfelelő részletezettségűek.

Valamivel kedvezőbb a kép a – célok elérését szolgáló – vállalati stratégia kidolgozottsága, illetve annak megfelelő bemutatása esetében, de a válaszadók 60%-ának tapasztalatai alapján a vizsgált üzleti tervek jelentős hányadánál (3-nál több esetben 10 üzleti tervre vetítve) így is problémák vannak.

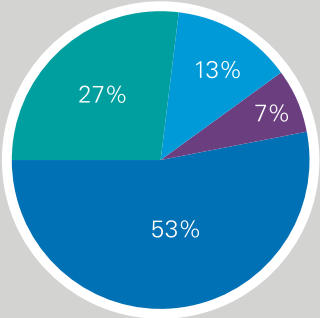
Jellemző hiányosságok az üzleti terveknél



© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

Milyen gyakori külső tanácsadó bevonása az üzleti terv elkészítésébe?

A válaszadók 80%-ának tapasztalata alapján nem kifejezetten jellemző (legfeljebb 3 vagy annál kevesebb esetben 10 üzleti tervre vetítve) külső tanácsadó bevonása az üzleti tervek elkészítésébe.



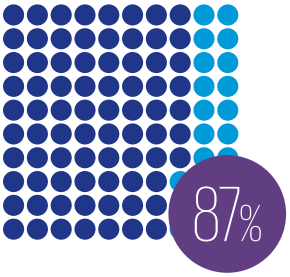
- Mindig, majdnem mindig (91-100%)
- Többnyire ez jellemző (51-90%)
- Nagyon gyakori (31-50%)
- Gyakori (11-30%)
- Nem jellemző, ritka (0-10%)

4 Mik a gyenge pontok kidolgozottság szempontjából?

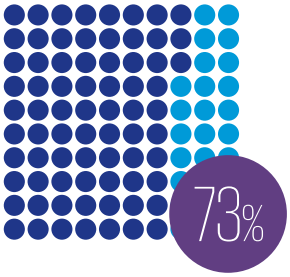
Az üzleti tervek jellemző elemeinek kidolgozottsága, illetve azok megfelelése az elvárásoknak meglehetősen vegyes képet mutat: míg a válaszadók döntő többsége (87%) azt tapasztalja, hogy a – tervek részét képező – részletes, integrált pénzügyi előrejelzésekkel általában problémák vannak, addig nagyon alacsony hányaduk (7%) tapasztal hiányosságokat a termékek és szolgáltatások ismertetésénél. A válaszok alapján kitűnik még, hogy az üzleti tervek készítésénél érdemes fókuszálni az értékesítési és marketing stratégia, valamint a tőkestruktúra és finanszírozás alaposabb átgondolására. Ezeket az elemeket a felmérésben résztvevők 73, illetve 67%-a tartja általában nem megfelelő kidolgozottságúnak.

Hiányosságok az üzleti tervek jellemző elemeinek kidolgozottságánál

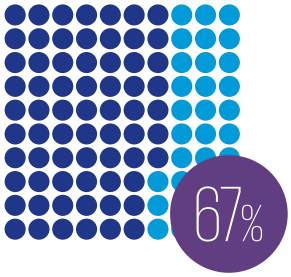
Részletes, integrált pénzügyi előrejelzés



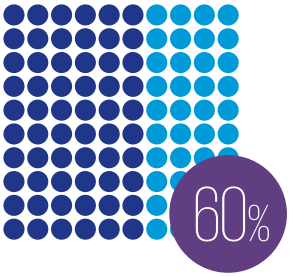
Értékesítés és marketing stratégia



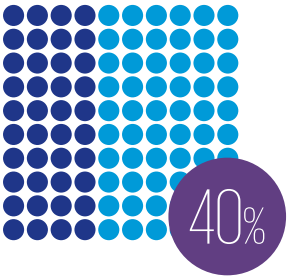
Tőkestruktúra és finanszírozás



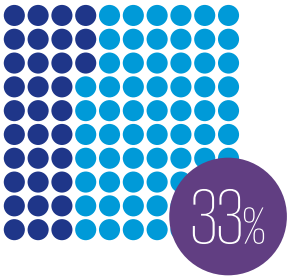
Működési jellemzők



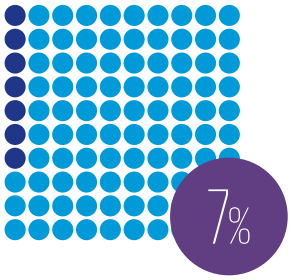
A Társaság és a követni kívánt üzleti modell bemutatása



Szervezet és vezetőség



Termékek és szolgáltatások ismertetése



© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

5 Mik a leggyakoribb problémák a pénzügyi előrejelzéseknél?

Az üzleti tervek részét képező pénzügyi előrejelzések esetében a válaszadók a leggyakrabban tapasztalt hiányosságnak a pénzügyi modellek szcenárióelemzésre vagy érzékenyvizsgálatra való alkalmatlanságát tekintik: 73%-uk szerint a pénzügyi előrejelzések jelentős hányadánál (3-nál több eset 10 üzleti tervre vetítve) jelentkezik a probléma.

A felmérésben részvevők válaszai alapján egymáshoz hasonló gyakorisággal jelentkeznek azon – a pénzügyi modellek áttekinthetőségét megnehezítő és a hibák valószínűségét növelő – tervezési módszerek, amelyek alkalmazásánál a számítások nem különülnek el az alkalmazott feltételezésektől és egyéb paraméterektől, illetve a számítások eredményeit összefoglaló prezentációs résztől. Ezeket a válaszok 60%-a tekinti jelentős gyakoriságú (3-nál több eset 10 üzleti tervre vetítve) jellemzőnek.

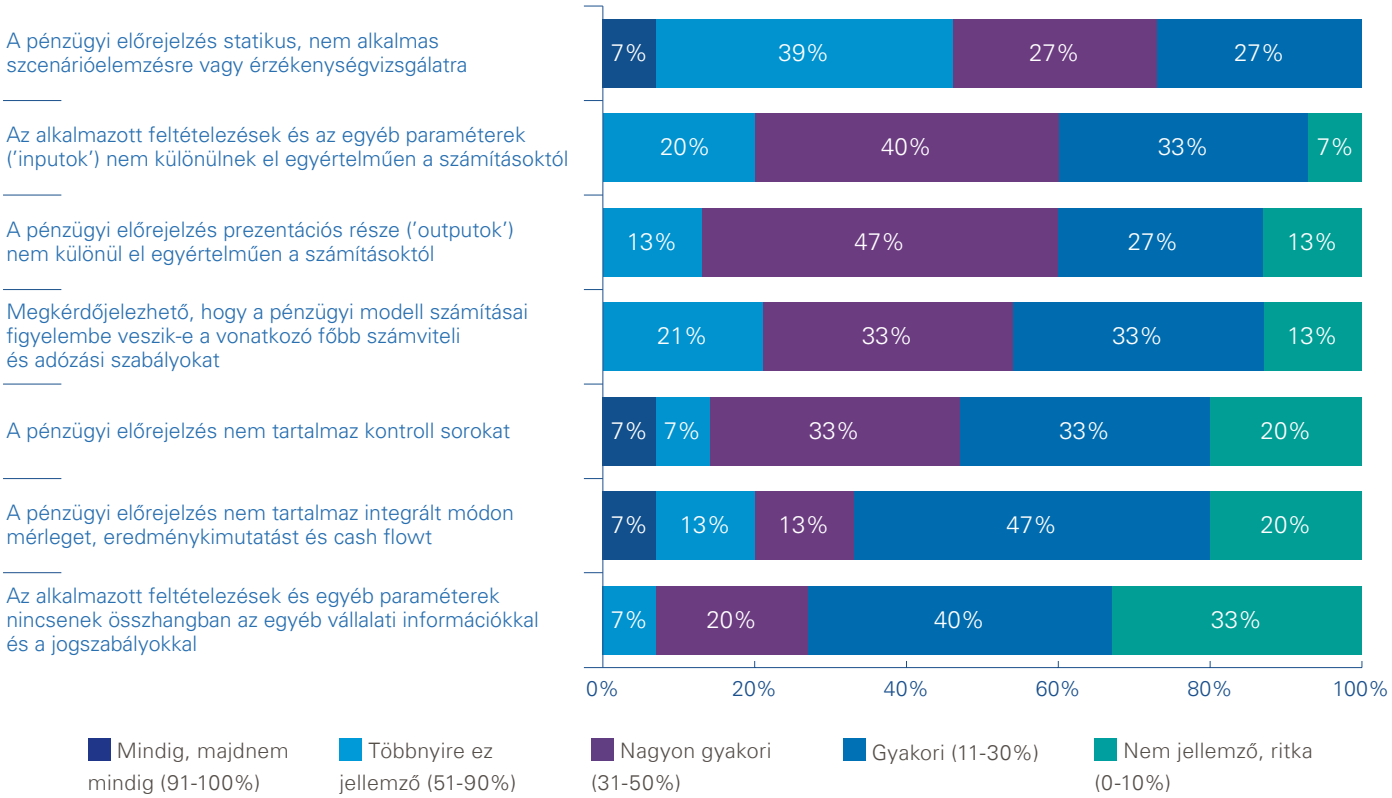
A válaszadók többségének (54%) tapasztalata alapján a pénzügyi előrejelzések jelentős hányadánál (3-nál több eset 10 üzleti tervre vetítve) megkérdőjelezhető, hogy a számítások figyelembe veszik-e a vonatkozó főbb számviteli és adózási szabályokat.

A válaszok alapján – meglepő módon – a pénzügyi előrejelzések készítői jelentős számban (válaszadók 47%-a szerint 10 modellből 3-nál több esetben tapasztalható) nem használnak kontroll sorokat (pl. mérlegegyezőség), lemondva arról a technikai segítségről, amellyel egyszerű módon azonosítani lehetne a számításoknál jelentkező esetleges „elcsúszásokat", bizonyos hibákat.

A többi elváráshoz képest viszonylag ritkábban fordul elő, hogy a pénzügyi előrejelzés nem tartalmaz integrált módon mérleget, eredménykimutatást és cash flowt. A felmérésben részvevők harmada tapasztalta a problémát nagyobb arányban (3 vagy annál több eset 10 üzleti tervre vetítve).

Legkevésbé gyakori problémának tekinthető – a tapasztalatok alapján – a pénzügyi modell alkalmazott feltételezései és egyéb paraméterei egyéb vállalati információkkal és jogszabályokkal való összhangjának hiánya: a vélemények 73%-a alapján viszonylag alacsony az előfordulása (3 vagy annál kevesebb eset 10 üzleti tervre vetítve).

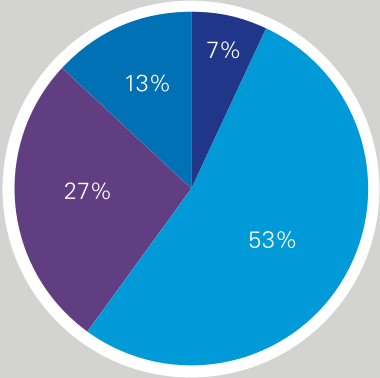
Jellemző hiányosságok a pénzügyi előrejelzéseknél



© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

Mennyire optimisták a pénzügyi előrejelzések?

A válaszadók döntő többségének (87%) tapasztalata szerint a pénzügyi előrejelzéseknél alkalmazott - a külső üzleti környezetre és vállalati teljesítményre vonatkozó – feltételezések jelentős arányban (3-nál több előfordulás 10 pénzügyi előrejelzést vizsgálva) tekinthetők kifejezetten optimistának és a piaci ismeretek, valamint a historikus adatok alapján megkérdőjelezhetőek.



Mindig, majdnem mindig (91-100%) | Többnyire ez jellemző (51-90%) | Nagyon gyakori (31-50%) | Gyakori (11-30%) | Nem jellemző, ritka (0-10%)

© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

Összefoglaló megállapítások

Az üzleti tervek preferált időtávját a válaszadók mintegy negyede nem években határozta meg, hanem – a saját tevékenységétől függően – a tervezett hitelezési vagy befektetési horizontjához kötötte. A fennmaradó – időtávra vonatkozó – szakértői indikációk a legnagyobb arányban (50%) a startupoknál az 1-3 éves időtávot részesítették előnyben, a projektcégeknél a 3-5 évet (53%), a már néhány éve tevékenykedő, felfutási szakaszban lévő vállalkozásoknál, illetve a hosszabb ideje működő, magasabb érettségű cégeknél pedig az 5-10 évet (54% és 62%).

A felmérésben résztvevő szakemberek legnagyobb arányban a 20 oldal vagy annál valamivel rövidebb – mellékletek nélkül értelmezett – terjedelmet preferálják minden vizsgált vállalati kategóriában. A felfutó és az érett vállalkozások esetében a válaszadók viszonylag jelentős hányada részesíti előnyben a 21 és 30 oldal, és a 31 és 40 oldal közötti terjedelmet.

A válaszadók 75%-ának véleménye szerint az üzleti terv vezetői összefoglalójának nem kellene meghaladnia a 2-3 oldalt.

A szakemberek mintegy kétharmada tapasztalja azt, hogy az általuk vizsgált üzleti tervek jelentős hányadánál (30%+) részben vagy teljesen hiányoznak tartalmi elemek, elvárt részek. Ezt az arányt döntő részben az magyarázza, hogy az üzleti tervek nagyon sok esetben lényegében egy Excel alapú pénzügyi modellre korlátozódnak

Nem elégedettek a válaszadók az üzleti tervek részletezettségével: kétharmaduk van azon a véleményen, hogy a kapott tervek többségében (50%+) nem megfelelő részletezettségűek.

A felmérésben résztvevők 73%-ának tapasztalatai szerint a tervek jelentős hányadánál (30%+) nem készül külső vagy belső piackutatás/piacelemzés. További negatívum, hogy amennyiben nem is marad ki ez a lépés a tervezési folyamat során, akkor sem az elvárásoknak megfelelően készül el: a válaszadók 40%-a szerint az ilyen jellegű elemzések többnyire (50%+) nem megfelelő részletezettségűek.

A válaszadók 80%-ának tapasztalata alapján nem kifejezetten jellemző (kevesebb mint az esetek 30%-a) külső tanácsadó bevonása az üzleti tervek elkészítésébe.

Az üzleti tervek jellemző elemeinek kidolgozottsága, illetve annak megfelelése az elvárásoknak meglehetősen vegyes képet mutat: míg a válaszadók döntő többsége (87%) azt tapasztalja, hogy a – tervek részét képező – részletes, integrált pénzügyi előrejelzésekkel általában problémák vannak, addig nagyon alacsony hányaduk (7%) tapasztal hiányosságokat a termékek és szolgáltatások ismertetésénél. A válaszok alapján kitűnik még, hogy az üzleti tervek készítésénél érdemes fókuszálni az értékesítés és marketing stratégia, valamint a tőkestruktúra és finanszírozás alaposabb átgondolására. Ezeket az elemeket a felmérésben résztvevők 73, illetve 67%-a tartja általában nem megfelelő kidolgozottságúnak.

Az üzleti tervek részét képező pénzügyi előrejelzések esetében a válaszadók a leggyakrabban tapasztalt hiányosságnak a pénzügyi modellek szcenárióelemzésre vagy érzékenyvizsgálatra való alkalmatlanságát tekintik: 73%-uk szerint a pénzügyi előrejelzések jelentős hányadánál (30%+) jelentkezik a probléma.

A válaszadók döntő többségének (87%) tapasztalata szerint a pénzügyi előrejelzéseknél alkalmazott – a külső üzleti környezetre és vállalati teljesítményre vonatkozó – feltételezések jelentős arányban (30%+) tekinthetők kifejezetten optimistának és a piaci ismeretek, valamint a historikus adatok alapján megkérdőjelezhetőek.

© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

KPMG Magyarországon

30 éve Magyarországon

A TOP100 árbevételű hazai vállalatból 72 KPMG ügyfél

1791 aktív ügyfél

30+ üzleti folyamatot támogató szoftverrobot

1400+ munkatárs

74 óra tréning (fő/év átlagban)

2020 főbb számokban

31,4 Mrd Ft árbevétel

17,2 Mrd Ft export bevétel

Szolgáltatások

könyvvizsgálat
adó- és jogi tanácsadás
üzleti tanácsadás
globális üzleti szolgáltatások

© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. Társaságunk ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. Társaságunk nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik társaságunknak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név, a KPMG logó a KPMG International lajstromozott védjegye.

© 2021 A KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International") angol „private company limited by guarantee" társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.