

Innovatív vállalkozás menedzsment

Az innovatív vállalkozás célrendszere, üzleti stratégiája,
erőforrásai. Üzleti terv és az üzleti modell alkotó elemei

Tárgyfelelős: Dr. Hegyi Barbara

E-mail: bhegyi@inf.elte.hu

Oktató: Dr. Kassai Zsuzsanna

E-mail: kassai@inf.elte.hu

Mai elméletek és feladatok

- A vállalkozás célrendszere, stratégiája
- Az induló és növekvő vállalkozások erőforrásai
- A stratégia fogalma, versenypiaci stratégiák
- Az üzleti terv

A vállalkozás célrendszere, stratégiája

A vállalkozás

„A vállalkozások üzleti szempontból úgy tekinthetők, mint nyereségtermelő intézmények.

Alapvető céljuk a minél nagyobb nyereség elérése.” (Marosán, 2001).

A vállalkozás célja, hogy olyan terméket állítson elő, amely alkalmas arra, hogy a fogyasztók igényeit kielégítse, azaz értéket képviseljen a vevők számára.
(Porter)

A vállalkozások tipológiájának alapjai

Célirányos működés

Gazdasági, közszolgálati, ipari, szolgáltató, mezőgazdasági, védelmi, társadalmi, egészségügyi, vallási, ...

Nagyság

Mikro, kis, közép, nagy

Tulajdonosi forma

Magán, állami, vegyes

Viszony a nyereséghez

Non-profit, for-profit

A vállalkozások céljai,
eredményes működésük
feltételei

Kiindulási pont

Cél és megvalósítása

Szervezet

- meghatározott cél megvalósítására létrehozott szerveződés,
 - amely emberi és dologi eszközöket egyesít és ezeket saját tagjai számára rendelkezésre bocsátja
- ez a vállalkozás formai kerete is

Vezető

- a szervezeti tagok együttműködésének irányítója - a szervezeti célok megvalósítása érdekében



A vállalkozás célrendszere

- A szervezetek hierarchikusan egymásra épülő egységekből állnak össze.
- Ezen egységeknek **különböző funkcióra vonatkozó és eltérő időtávú** céljai vannak.
- Amikor tehát egy szervezet céljairól beszélünk, az valójában **hierarchikusan felépülő célrendszerként** létezik.
- Az alacsonyabban fekvő egységek céljai a magasabban fekvő szervezeti szintek céljait kell szolgálják.

A célhierarchia

A cél jellege	A közös jellemzői	Nyitott vagy zárt jelleg
Küldetés	Általános, jövőkép-jellegű, mindenkre érvényes, minden egyéb célt meghatározó, gyakran nincs leírva	Mindig nyitott jellegű.
Vállalati stratégiai	A tulajdonosok érdekeit kifejező, gyakran pénzügyi mutatókat tartalmazó, hosszabb távra szóló, mindig írott formájú	Általában zárt jellegű és csak kivételesen nyitott. Eldönthető kell legyen, hogy meghatározott időszak alatt elérték-e vagy sem.
Egységszintű, operatív	Mindig egy adott egységre jellemző, a működésre vonatkozó, többnyire rövidtávú, általában összetett.	Mindig zárt jellegű, amelyről eldönthető, elérték-e vagy sem

A tartalmi feltételek

- Csak **olyan területre**, témakörre érdemes célt kitűzni, **amelyet befolyásolni és mérni tudunk**.
- Ami befolyásolhatatlan, vagy ami a szervezeti aktivitás nélkül is teljesül, nem érdemes célt kitűzni.
- A **célok hierarchikus rendszert** alkotnak. Az alsó szintű célok eszközei a magasabban fekvő célok elérésének, azok megvalósulását kell szolgálják.
- A **célokhoz** hozzá tartozik a megvalósításukhoz rendelt **források és szervezet**, valamint a **megvalósításért felelős konkrét személy**.

A formai feltételek

- a cél mindig egy **konkrét területre** vonatkozzon, legyen **egyszerű** és **világosan** megfogalmazott,
- a cél mindig az **eredményre vonatkozzon**, ne pedig a **cselekedetre**,
- a cél legyen mindig **mérhető**, vagyis legyen egyértelműen eldönthető elértük-e vagy sem,
- a célhoz mindig hozzátartozik a **határidő**,
- a cél **jelentsen kihívást**, vagyis követeljen jelentős erőfeszítést, **de** legyen **megvalósítható**,
- a cél legyen **elfogadható** azok számára, akik végre kell hajtsák

A stratégiai cél-eszköz piramis

- A stratégiai tervezés hierarchiáját gyakran szemléltetik a stratégiai cél-eszköz piramis segítségével.
- Jól érzékelteti az egyes stratégiai szintek céljainak mennyiségi összefüggéseit.
- Az alacsonyabb szintű célok tekinthetők a magasabb szintű célok eszközeinek.
- Minél inkább közelítünk a háromszög csúcsa felé, annál fontosabb „erősebb” célokat találunk, lefelé pedig egyre több eszköz áll rendelkezésünkre

A stratégiai cél-eszköz piramis



Erőforrások elemzése és a vállalat/vállalkozás értékalapú folyamatai

- Az induló és a növekvő vállalkozás erőforrás igénye

Az induló technológiai/innovatív vállalkozás
legfontosabb erőforrásai

A legfontosabb erőforrások

Fizikai:

- A cég fizikai infrastruktúrája és jellemzői:
 - irodahely, a vállalat elhelyezkedése, eszközök és berendezések
- Termékek és szolgáltatások
- Mindaz, amelyet a saját termékei és szolgáltatásai előállításához felhasznál, és mindazok a javak, amelyeket előállít
- → **tőkeigényes erőforrások**

Pénzügyi

- Befektetett tőke, hitel, pályázati források, értékpapírok és kötvények

Emberi

- Minazon munkavállalók, akik **képességeik és munkájuk révén hozzájárulnak a vállalkozás növekedéséhez, fejlesztéséhez** – emberi erőforrások megfelelő kombinációja

Szellemi/Intellektuális

- Licenc, szabadalom, know-how, kizárólagosságok, **piacismeret, megszerzett tudás, tapasztalat**



A stratégiai szempontból értékes erőforrások öt jellemzője

1. Nehezen másolhatók
2. Lassan devalválódnak
3. A vállalatunkon múlik az értékük
4. Nem könnyen helyettesíthetők
5. Felülmúlják a versenytársaink által birtokolt, hasonló erőforrásokat

A verseny szempontjából értékes erőforrások

Az erőforrásokat sosem szabad csak önmagában értékelni,
mert értéküket az határozza meg, hogy a piaci erőkkal milyen
kölcsonhatásban állnak!

(IBM)

A növekvő vállalkozás erőforrásai és értékteremtő folyamatai

Erőforrások típusai- a vállalati működés szükséges feltételei

Anyagok	Emberi erőforrás	Technológiai erőforrás	Pénzügyi erőforrás	Információs erőforrás	Immateriális javak
nyersanyag	logisztikus	szerszámok	hitel	adatbázisok	Vállalat hírneve
tisztítószer	osztályveze- tő	gyártóeszkö- zök	visszatartott osztalék	statisztikák	Termék minősége
csomagoló- anyagok	mérnök	energia	befektetői tőke	piackutatás eredménye	Vevői kapcsolatok
félkész termékek	beszerző	szoftverek	adózott eredmény	versenytár- sokról szerzett információk	Szállítói kapcsolatok

Erőforrás-átvilágítás: a vállalat rendelkezésére álló erőforrások feltérképezése

Célja, hogy

- azonosítsa a vállalat számára rendelkezésre álló eszközöket,
- majd feltárja ezeknek a versenytársakhoz viszonyított értéktermelő képességét.

Ennek alapján határozható meg a vállalat megkülönböztető képességei, egyedi adottságai, versenylőnyei, amelyekre támaszkodva megvalósíthatja stratégiáját.

Erőforrások számszerűsítése, vizsgálata, számbavétele

Források	Fő jellegzetességek	Fő indikátorok
Pénzügyi források	Cég hitelképessége, belső források likviditása...	Adósság/vagyon hányados, hitelbesorolás...
Fizikai források	Méret, telephely, műszaki színvonal, alapanyagok elérhetősége...	A használt berendezések korszerűsége, műszaki-kihasználtság...
Emberi erőforrás	Dolgozók száma, képzettsége, rugalmassága, lojalitása, tanulási képessége	Munkahelyi képzés, bérköltségek összevetve a versenytársakkal, hiányzások mértéke, fluktuáció...
Technológiai erőforrás	Termeléshez szükséges technológia megléte, alkalmazott minőségellenőrzési rendszerek, szabadalmak...	Találmányok száma, K+F kiadások mértéke, eszközök korszerűsége, évenként bevezetett új termék aránya...
Hírnév, elismertség	Fogyasztói kapcsolatok színvonala, márkatermékek aránya, vállalat és termékeinek ismertsége, elismertsége	Márkatermékek aránya, díjat nyert termékek...

Kompetencia

A kompetencia a szervezet által a működés során felhalmozott, a gyakorlatban elsajátított, a vállalati kultúrába beépült ismeretek és készségek összessége.

Felértékelődésének okai:

- *emberi erőforrások felértékelődése*
- *a globális világ gazdaságban minden kézzelfogható erőforrás szabadon hozzáférhetővé vált.*
- *Emiatt a stratégia középpontjában nem annyira a pénzügyi és technikai erőforrások megszerzése, hanem ezek hatékony működtetése áll. Ez utóbbi pedig alapvetően függ az elsajátított kompetenciáktól.*
- *Ez összefügg az innovatív területen működő vállalkozások esetében a LEAN elvek és a tanuló szervezet modelljének elterjedésével.*

Értéklánc-elemzés

- A rendelkezésre álló erőforrás csupán lehetőség.
- Csak *akkor „értékesül”, ha használata során érték keletkezik*, és csak annyiban, amennyiben ezt az értéket a fogyasztó elfogadja és megfizeti.
- Az erőforrások valóságos értékének felbecsüléséhez a vállalati értéklánc-elemzésen keresztül vezet az út.

Milyen erőforrás kombináció vezethet a piacképes, fenntartható működéshez?

Értéklánc és a vállalat legfőbb folyamatai

- Mindazon **tevékenységek** rendszere, amelyekkel egy vállalat a rendelkezésre álló erőforrásokból fogyasztói igény kielégítésére alkalmas végterméket állít elő.
- Folyamat szemléletet vesz alapul.
- Azt a kérdést segít mélyrehatóan vizsgálni ez az eszköz, hogy **milyen módon, milyen egyedi tudás és erőforrás kombinációjával tudok versenyelőnyre szert tenni?**

Porter-féle értéklánc-modell

- Elsődleges tevékenysége

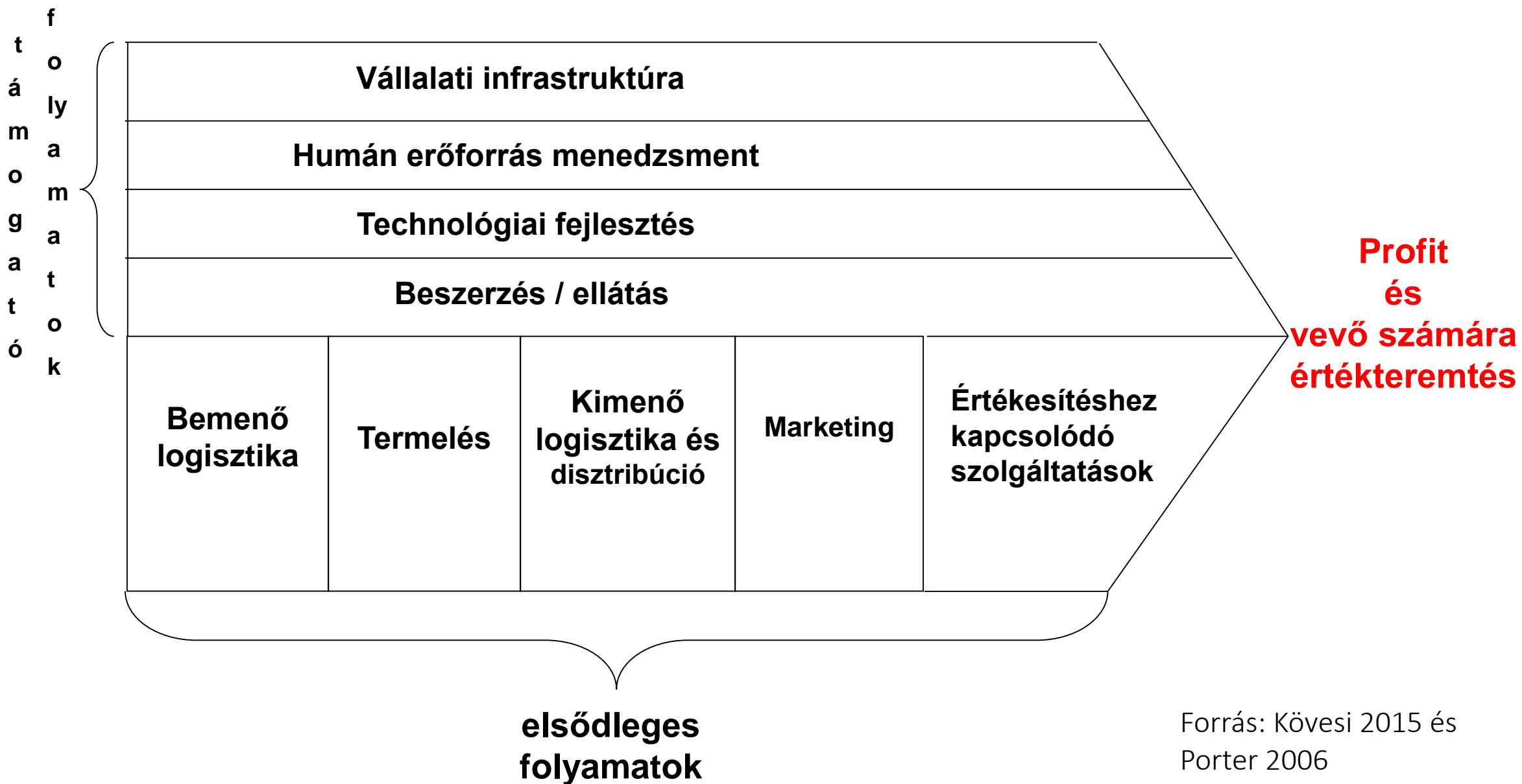
/input logisztika, termelés, output logisztika, marketing, szolgáltatás/

- Támogató tevékenységek

/vállalati infrastruktúra, HR, technológiai fejlesztés, beszerzés/

A vállalati értéklánc elemzés egyik célja, hogy megvizsgálja, hogy a rendelkezésre álló erőforrások megfelelő kombinációja révén milyen módon tud értéket előállítani a fogyasztói számára és a cég számára ezáltal profitot termelni.

Porter-féle értékláncmodell



Outsourcing

- Az **outsourcing** alatt azt a speciális folyamatot értjük, amiben **egy vállalat az addig szokásosan maga által végzett valamelyik tevékenységét átadja egy, az adott tevékenységre szakosodott más vállalatnak** és a jövőben azt a bizonyos tevékenységet – díjazás ellenében – ezen másik vállalat látja el.
- Sikeres outsourcing esetén a tevékenységet **átadó és az azt átvállaló cég egyaránt profitál** az átszervezésből.

Outsourcing

Az outsourcing lényege:

- Erőforrás-kihelyezés;
- Alkalmazás-kihelyezés;
- Tevékenység-kiszervezés;

Egy cég olyan **tevékenység** vagy **szolgáltatás** elvégzését bízta egy **külső vállalkozásra**, amelyet jellemzően maga is el tudna végezni.

Leggyakoribb területek: IT, marketing, call center, pénzügy ill. számvitel, HR és bérszámfejtés

Miért van szükség a nagyvállalat erőforrásainak ismeretére?

- elképzelhető, hogy induló vállalkozásként együttműködünk **nagyvállalattal** (ennek a formáiról későbbi előadáson lesz szó)
- előfordul, hogy induló vállalkozásként a saját ötletünk megvalósítása mellett pont egy **nagyvállalat által kiszervezett feladatot vállalunk el** – bevétel növelés, tapasztalatszerzés, kapcsolatépítés stb. céljából
- elképzelhető, hogy innovatív ötletünket egy **nagyvállalat keretein belül valósítjuk meg** (intrapreneurship – erről is lesz későbbi előadáson szó), és nélkülözhetetlen a nagyvállalatok értékteremtő folyamatainak ismerete

Stratégia

Stratégia (Strategy)

A jó stratégia:

- jövőbe tekintő,
- kreatív,
- rugalmas,
- aktív,
- akciókra épülő,
- változásorientált,
- tartós sikerre törekvő.

A stratégia szerepe

A stratégiát úgy értelmezzük, mint **a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét** (Chikán, 1989)

A stratégia-alkotás lényeges eleme a **külső és belső feltételek vizsgálata**.

A szervezetalakítás szempontjából döntő fontosságú, hogy **a vállalat** (illetve annak vezetése) **miként érzékeli és értékeli ezen feltételeket**. (Antal, 2006)

→ a stratégia tehát egy olyan dokumentum és cselekvéssor, amelyben a korábban megismert üzleti elemzések (általános és kompetitív és belső környezet) révén **a vállalkozás meghatározza, hogy milyen irányba tervez haladni a növekedése, fejlődése során**

→ összegzi elhatározásait azt illetően, hogy **milyen pozícióra törekszik a versenyben és milyen módszerekkel éri el azt**

→ **vannak általánosítható versenypiaci/iparági stratégiák**, amelyek elvei segíthetnek abban, hogy meghatározzuk, hogy **milyen versenyelőny révén szeretne piaci sikert elérni vállalkozásunk**

A stratégia annak a módja, ahogyan a vállalkozás eljut onnan, ahol van, oda, ahol lenni kíván. Részt képezi azoknak a döntésnek a meghatározása is, amelyeket majd meg kell hozni ahhoz, hogy az út során felmerülő akadályokat legyőzzék.

Versenypiaci/iparági stratégiák (Porter)



Forrás: A business nagykönyve

Versenypiaci/iparági stratégiák Porter szerint



1) Költségvezető, költségdiktáló stratégia

Az jelenti, hogy e stratégia választása esetén **a cég valamennyi költségét (termelési, értékesítési) minimalizálja, akkor lesz sikeres**, ha a többiekénél alacsonyabb költségeket tud elérni, az árakban érezhető legyen a piacon.

Amely cégek ezt a stratégiát követik, a **tervezésnél, beszerzésnél, értékesítésnél is érvényesülni kell, és a marketing költségeken is spórolni kell.**

- adott esetben a **versenytársaknál alacsonyabb áron értékesítenek**, hogy nagyobb piaci részesedést érjenek el,
- de ebben az esetben **élenjárónak kell lenni az alacsony költségek terén** (nem csak egynek a sok alacsony áron kínáló közül), és **meg is kell tartani azt a pozíciót** (nehogy más aláígérjen) /szupermarketek a legjobb példái a költségvezető stratégiának – nagy volumenek beszerzése révén tartják az alacsony árat/
- A **Ryanair** költségvezető stratégiája

Iparági stratégiák Porter szerint

SINGAPORE
AIRLINES



2) Differenciáló, megkülönböztető stratégia

A cég arra koncentrál, hogy a **fogyasztó számára valamilyen előnyt nyújtson.**

Valamely területen **különleges teljesítményt** tud nyújtani, vezető szerepet tölt be a minőségben, technológiában stb.

A differenciálás valami egyedi előnyt ad.

- olyan piacokon alkalmasabb ez a stratégia, ahol a **fogyasztók nem árérzékenyek** és olyan módon kell az **igényeikre megoldást** nyújtani, hogy az ne legyen könnyen utánozható
- lehet pl. **további terméktulajdonságok, kiegészítő funkciók, szolgáltatások, jobb élettartam és jobb ügyfélszolgálat**
- **magas minőségű termékeket és szolgáltatásokat** feltételez
- **hatékony marketingkommunikációval** kell megtámogatni, gyakran a márkakép szerves része a stratégiának, ez a megkülönböztetés záloga is
- A Singapore Airlines új gépparkkal és kiemelt fedélzeti szolgáltatásokkal vonzza az utasokat

Iparági stratégiák Porter szerint



3) Összpontosító, koncentráló stratégia

Azt jelenti az összpontosítás, hogy **nem a teljes piacra koncentrálnak, hanem egy vagy néhány piaci szegmensre koncentrálnak, és ott vagy a költségdiktáló vagy a differenciáló stratégiát érvényesítik.**

- kiválasztanak egy rés piacot, felméri annak a dinamikáját, a fogyasztók egyedi igényeit, majd olcsó vagy egyedi termékeket fejlesztenek ki
- jellemzően nagyon ügyelnek az ügyfelek kiszolgálására, így **erős márkahűséget alakítanak ki** – mindez **kevésbé teszi vonzóvá a potenciális új belépők számára ezt a piaci szegmest**
- a vállalkozás valamely adottsága vagy kompetenciája révén versenyez
- ha azonban azért választ a vállalkozás összpontosító stratégiát, mert **csak egy rés piacot tud kiszolgálni, fennáll a veszély, hogy kiszoríthatják onnan**

A jó és a rossz stratégia



- **A SWOT elemzés segíthet** a jó stratégia kialakításában
- ahhoz, hogy hatékony legyen, a cég vezetésének és alkalmazottainak bevonásával, megkérdezésével kell elvégezni
- a jó stratégia **megkívánja** a verseny, valamint a szervezetre leselkedő **veszélyek elemzését** is, emellett **fájdalmas döntéseket** is **tartalmazhat** (ld.! STEEPLE, Porter, SWOT!!!)
- a megfelelő stratégiaalkotás **előnyt** **kovácsol** a vállalat **erősségeiből** és a **fennálló fenyegetésekre rugalmasan tud reagálni**
- a rossz stratégia gyakran jár együtt a leegyszerűsített célok vagy jövőkép meghatározásával, esetleg nem vesznek tudomást problémákról
- **A Kodak szomorú vége ékes példája a rossz stratégiának**
 - az 1970-es évekre az USA piacvezető cégévé vált a fotóiparban: a film és fényképezőgép piac 90%-át tudhatta magáénak
 - 1975-ben a Kodak mérnökei fejlesztették ki a digitális fényképezőgépet, azonban a Kodak vezetése nem vett tudomást az új technológia által nyújtott lehetőségekről (megfőtt béka szindróma?)
 - A Kodak túl későn kezdte meg átállását a digitális fényképezőgépekre, akkor, amikor a tabletek és okostelefonok is alkalmasak voltak már erre a funkcióra
 - Vezetői képtelenek voltak arra, hogy meghozzák az irányváltásra vonatkozó kemény döntést
 - Ez vezetett a Kodak 2012-es csődjéhez

A piacvezetés



- „Ha megkérdeztem volna az embereket, hogy mit akarnak, azt mondták volna, hogy gyorsabb lovakat” – Henry Ford
- ő fejlesztette az első olyan **gépkocsit, amelyet az amerikai középosztály megengedhetett magának**, addig az autót a gazdagok luxuscikkének tekintették
- tömeggyártás, költségcsökkentés, futószalag
- **Lépéselőny és elsőprő innováció**
 - *Sony – Első walkman bemutatása 1979-ben- megváltoztatta az emberek zenehallgatási szokásait*
 - *Egybeesett az elterjedése az aerobik örülettel*
 - *Áttért kazettáról CD-re*
 - *2001-ben Steve Jobs azt mondta, hogy „az a legmenőbb az Ipodban, hogy az egész zenegyűjteményünk elfér a zsebünkben”*



Szeminárium

Költségvetető, differenciáló és összpontosító stratégia

- mindenki írjon fel 1-1 példát

Vállalkozások elbukása és erőforrás-hiány

- keressen mindenki legalább 1 példát!

Miért van szükség induló vállalkozások esetében az erőforrások pontos megtervezésére?

- A Codie példája
- Indulás, termék, kezdeti sikerek
- A bukás oka

<https://www.hwsz.hu/hirek/56060/codie-felszamolas-magyar-startup-robot-oktatas.html>

[https://index.hu/tech/2016/04/13/ezert nem kerult codie a karacsonyfa ala/](https://index.hu/tech/2016/04/13/ezert_nem_kerult_codie_a_karacsonyfa_alal/)

<https://minner.hu/startup-kudarcok-mit-csinaltak-rosszul-9-resz-codie/>

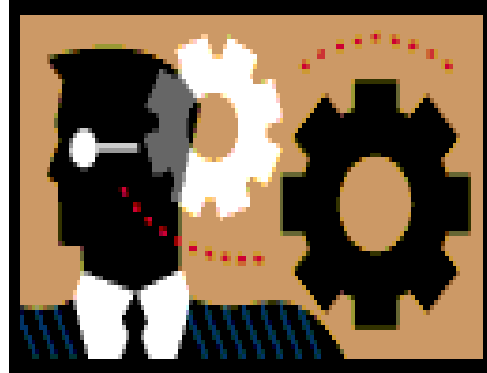
<https://www.indiegogo.com/projects/codie-cute-personal-robot-that-makes-coding-fun#/>



Az üzleti terv

Felépítése, szükséges kompetenciák és az üzleti terv készítésének célja

Vezetés és tervezés (SM)





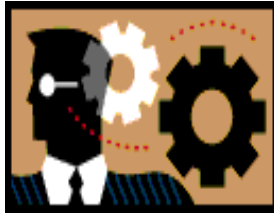
A stratégiai menedzsment és tervezés lényege

Környezetből érkező kihívások végig gondolása és diagnosztizálása
Jövőtervező tevékenység-komplexum



Kettős feladat:

- *Egyrészt a célok meghatározása, a környezeti feltételek megismerése és kivédése*
- *Másrészt a megvalósítás folyamata*



A stratégiai gondolkodás lényege

ELVI SÍK: TERVEZÉS

eltérő érdekeltségű szereplők

komplex döntéshozatali folyamata

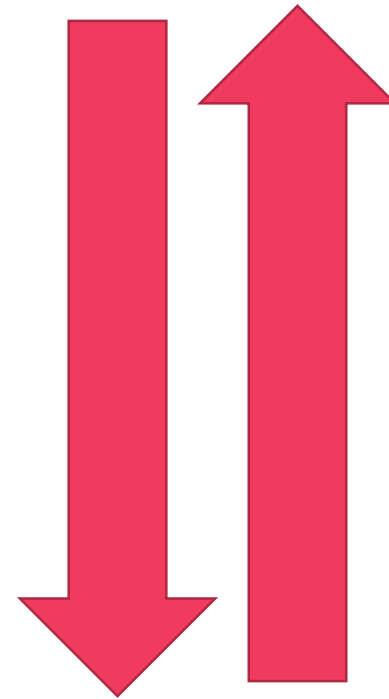
GYAKORLATI SÍK: MEGVALÓSÍTÁS

Eredményesség

Teljesítményértékelés

Visszacsatolás a tervezéshez

További célok



Az üzleti tervezés

„Az üzleti tervezés egy felületet nyújt a vállalkozás céljainak, lehetőségeinek, erőforrásainak, feladatainak, piaci pozícióinak, kockázatainak, költség- és jövedelem viszonyainak vizsgálatához.

Fő célja, hogy elemzési eszközként segítse a megalapozott gazdasági döntések meghozatalát. Fontos szerepe lehet a megvalósítás során az ellenőrzésnél is.”

- Rabi Sándor

Az üzleti terv kérdései

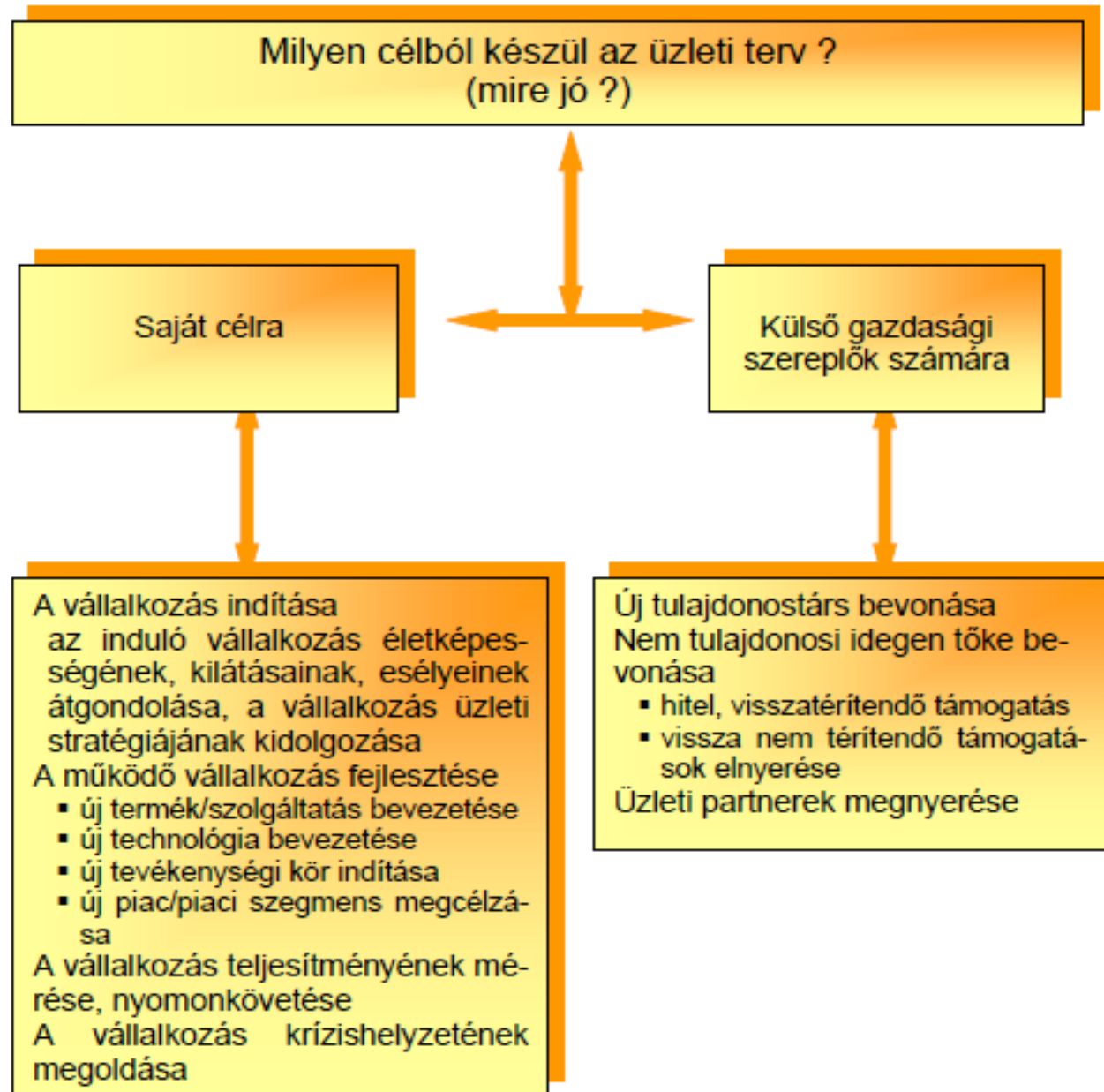
- Ki készítse az üzleti tervet?
- Milyen célból készül az üzleti terv?
- Milyen ismeretek szükségesek az üzleti terv készítéséhez?
- Melyek az üzleti terv legfontosabb részei?

Ki készítse az üzleti tervet?



Forrás: Bálint

Milyen célból készül az üzleti terv?

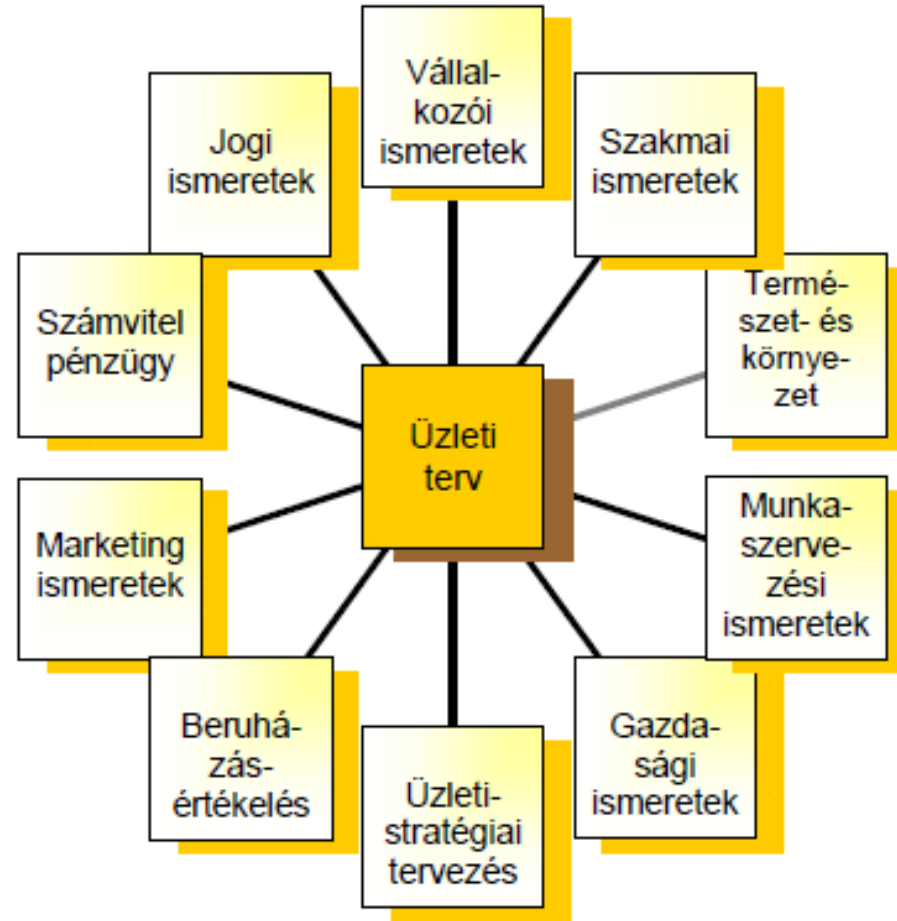


Forrás: Bálint

Milyen célból készül az üzleti terv?

Cél	Az üzleti terv címzettje	Hangsúlyos fejezetek
Induló vállalkozás tevékenységi körének kialakítása	A leendő vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Termelési-, technológiai terv, értékesítési- és marketing terv, jövedelmezőségi terv
Működő vállalkozás fejlesztése, tevékenységének módosítása (új technológia, termék, piaci szegmens)	A vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Termelési-, technológiai terv, értékesítési- és marketing terv, jövedelmezőségi terv
A vállalkozás teljesítményének értékelése, vezetői tájékoztató	A vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Pénzügyi terv, értékesítési és marketing terv,
Krízishelyzet feltárása, megoldása	A vállalkozás tulajdonosi köre, menedzsmentje	Termék, értékesítési és marketing stratégia, pénzügyi terv, likviditási terv
Üzleti partnerek tájékoztatása, új üzleti partnerek megnyerése	Beszállítók, vevők	Beszerezési terv, értékesítési terv, logisztikai terv
Új tulajdonostárs(ak) bevonása	Új befektetők, potenciális tökebefektetők	Pénzügyi terv, jövedelmezőségi terv, értékesítési és marketing terv, termelési terv, szervezeti terv
Nem tulajdonosi tökebevonás — hitelfelvétel	Pénzintézetek, hitelnyújtók	Pénzügyi-, pénzforgalmi terv, jövedelmezőségi terv, az üzleti terv egésze
Nem tulajdonosi tökebevonás — visszatérítendő támogatások	Támogatást folyósítók	Az ötlet részletes kidolgozása, pénzügyi-, pénzforgalmi terv, jövedelmezőségi terv, az üzleti terv egésze, a terv fenntarthatósága
Nem tulajdonosi tökebevonás — vissza nem térítendő támogatások	Támogatást folyósítók	Az ötlet részletes kidolgozása, pénzügyi terv, jövedelmezőségi terv, az üzleti terv egésze, a terv fenntarthatósága

Szükséges ismeretek



Forrás: Bálint

Az üzleti terv részei

0) *A vállalkozás alapadatai.* A vállalkozás neve, címe, székhelye, telephelyei, alapítási éve, tulajdonosi adatai, számla adatai, működési köre és egyéb olyan információk, amelyeket a külső fél megkövetel. Itt kap helyet a bizalmas kezelésre vonatkozó igény jelzése is.

(1) *Vezetői összefoglaló.* A teljes üzleti terv lényegi összefoglalása, amely a gyors megismerést, áttekintést szolgálja.

Az üzleti terv részei

(2) *A vállalkozás bemutatása.* Ide tartozik a vállalkozás alapításának ideje, célja, a vállalkozás küldetése, működésének története. Be kell mutatni a folyamatban lévő fejlesztéseket és a jövőre vonatkozó célkitűzéseket. Számba kell venni a vállalkozás erőforrásait, lehetőségeit. Ez a rész tartalmazhat egy ágazati, iparági áttekintést is.

(3) *A termék vagy szolgáltatás bemutatása.* Ez a rész megismerteti az olvasóval a fókuszban szereplő terméket vagy szolgáltatást. Itt történik meg a versenyelőnyök elemzése.

Az üzleti terv részei

(4) *Termelési terv (kivitelezési/megvalósítási terv)*. Itt kap helyet a termelési-, szolgáltatási technológia bemutatása. Azt vázoljuk, hogy a vállalkozás hogyan fogja előállítani termékeit, hogyan fogja nyújtani szolgáltatásait.

(5) *Marketing terv*. Ebben a fejezetben mutatjuk be a vállalkozás értékesítési koncepcióját. Azt, hogy a vállalkozás hogyan ismeri meg és hogyan alkalmazkodik a piac igényeihez, és hogyan igyekszik azt befolyásolni.

Az üzleti terv részei

(6) *Pénzügyi terv.* A fejezet megvilágítja a vállalkozás pénzügyi helyzetét és elemzi azt. Itt kell átfogó előrejelzést adni a vállalkozás pénzügyi teljesítményéről, arról például, hogy mekkora forgalom kell ahhoz, hogy a vállalkozás fedezni tudja költségeit. Be kell mutatni a pénzáramlás várható időbeli ütemét, a várható nyereséget/veszteséget.

(7) *Szervezeti felépítés.* Itt mutatja be a tervkészítő a munka és felelősség megosztást, a szervezeti és működési szabályzatot. A fejezet kitér a vezetők hatáskörének és szakmai hátterének bemutatására is. Ide tartozhat a vállalkozás szervezeti-jogi formájának ismertetése és a tőkeszerkezet vázolója is.

Az üzleti terv részei

(8) *Kockázatelemzés.* Ide tartozik a vállalkozás/projekt belső működésének és külső környezetének kockázat szempontú elemzése.

9) *Mellékletek.* A mellékletben kapnak helyet az anyaghoz kapcsolódó okirat másolatok (eredetiek), táblázatok, grafikonok, fotók, életrajzok stb. Minden, ami kapcsolódik az üzleti terv anyagához és illusztrálja azt.

Csapatmunka

- Megadott cikkek alapján
 - Innovatív ötlet/megoldás bemutatása;
 - USP azonosítása;
 - Versenykörnyezet elemzés (Porter);
 - Pestel elemzés;
 - SWOT elemzés;

Wáberer - Elysisum

- Forbes, 2018 október, 106-109.o.
- STEEPLÉ és SWOT elemzés
- Unique selling proposition (USP) azonosítása
- További cikkek keresése is szükséges az elemzéshez!

ROBLOX

- Forbes, 2018 október, 98-100.
- Kompetitív környezet elemzés (Porter)
- SWOT elemzés
- USP (unique selling proposition) azonosítás

Speedy Brick

- Kompetitív környezet elemzés (Porter)
- SWOT elemzés
- Unique selling proposition (USP) azonosítás
- https://index.hu/techtud/2018/10/14/lakohaz_is_epulhet_a_felnottek_legojabol/
- További cikkek keresése is szükséges az elemzéshez!

TRESORIT

- Forbes, 2018 január , 77. o.
- Az innovatív ötlet/megoldás bemutatása
- USP
- Versenykörnyezet elemzés (Porter)
- További cikkek keresése is ajánlott!

Gamma Digital Kft.

- Forbes, 2018 január , 78. o.
- Az innovatív ötlet/megoldás bemutatása
- USP
- Versenykörnyezet elemzés (Porter)
- További cikkek keresése is ajánlott!

Femtonics Kft.

- Forbes, 2018 január , 79. o.
- Az innovatív ötlet/megoldás bemutatása
- USP
- Versenykörnyezet elemzés (Porter)
- További cikkek keresése is ajánlott!

ILEX

- Forbes, 2018 február , 40-43.o.
- Az innovatív ötlet/megoldás bemutatása
- USP
- Versenykörnyezet elemzés (Porter)

Kajahu

- Forbes, 2018 február , 96-98.o.
- Az innovatív ötlet/megoldás bemutatása
- USP
- Versenykörnyezet elemzés (Porter)

Talentuno

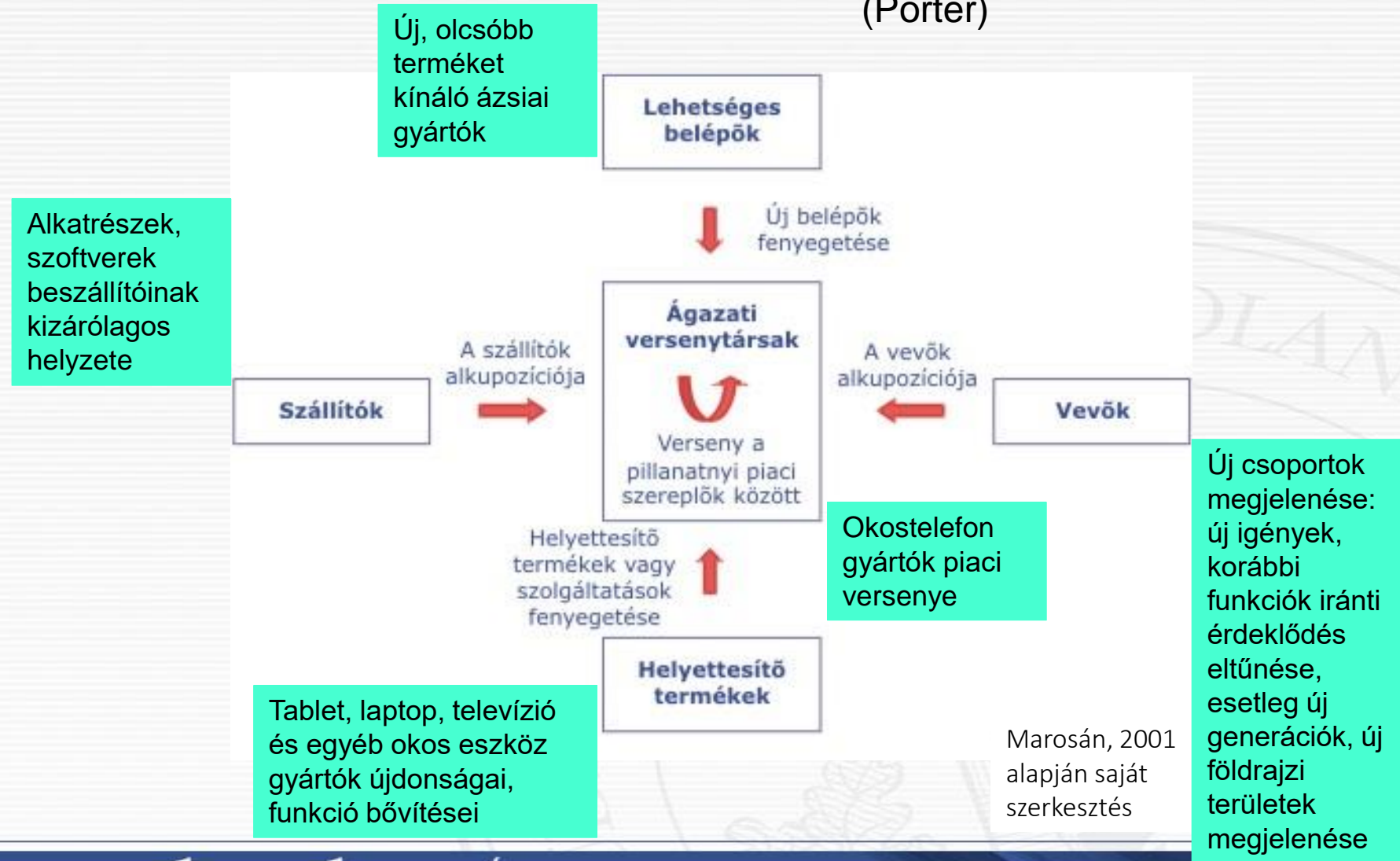
- Forbes, 2018 november, 141.o.
- Az innovatív ötlet/megoldás bemutatása
- USP
- Versenykörnyezet elemzés (Porter)
- További cikkek keresése is ajánlott!



VONATKOZÓ ELMÉLETEK ÖSSZEFOGLALÁSA

www.elte.hu/en

Kompetitív környezet (Porter)



A PEST(EL) elemei

Political – Politikai

Economic – Gazdasági

Socio-cultural – Társadalmi

Technological – Technológiai

Environmental – Környezeti

Legal – Jogi

+Educational – képzési

+ Ethical - Etikai



Forrás: Szabó József (2006) Vállalati gazdaságtan, pp. 42.

A SWOT elemzés

SWOT- elemzés	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (strengths)	GYENGESÉGEK (weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK (opportunities)	FENYEGETETTSÉGEK (threats)

Egyedi értékesítési ajánlat és megkülönböztetés (USP)

- a legtöbb piac egyre inkább globálissá, telítetté válik, a verseny pedig fokozódik
- „olyasmit kell csinálni, amit más nem tud”
- **egyedi értékesítési ajánlat** (unique selling proposition, USP): a verseny körülményei között a legtöbb vállalat stratégiája a megkülönböztetés
- → olyasmit kínálunk a vevőnek, amit a versenytársak nem tudnak vagy egyszerűen csak nem ajánlanak
- → megkülönböztető kulcstényező, jellemvonás, amely miatt a termék magasabb áron adható el, mint a versengő termékek
- az egyértelmű USP-t nehéz létrehozni és lemásolni, ez teszi egyedivé