

Az üzleti tervezés

PPKE Információs Technológiai Kar
2016/2017. tanév tavaszi szemeszter

dr. Harangozó Gábor
gabor.harangozo@uni-corvinus.hu

Az előadás struktúrája

- Az üzleti tervezés, az üzleti terv célja
- Az üzleti tervek összeállításának szempontjai
- Az üzleti terv részei, felépítése



Az üzleti terv

Olyan logikai rendszer, ami tartalmazza a jelenből az elképzelt jövőbeli cél eléréséhez vezető lépéseket, erőforrásokat, időtávokat és várható eredményeket.

Az üzleti tervezés folyamata:

- Hol vagyunk?
- Hova szeretnénk eljutni?
- Helytállóak-e a feltevéseink?
- Hogyan számszerűsíthetők a céljaink?
- Megvalósítható-e a terv?
- Hogyan változik a terv/eredmény, ha valamelyik fő paraméter megváltozik?



Az üzleti tervezés célja

- Mikor készítünk üzleti tervet?

- Vállalkozás indulása
(megvalósíthatósági terv)
- Jelentősebb fejlesztés előtt
(nagyobb befektetés,
új piacra belépés, stb.)
- Külső tőke bevonása előtt
- Kritikussá váló gazdasági helyzetben
- Szervezeti átalakuláskor (felvásárlás, szétválás stb.)
- Folyamatosan (tájékoztatási jelleg)



- Az üzleti terv célcsoportja:

- Belső: a vállalkozás tulajdonosai, vezetői
- Külső, forrásbevonás: bankok, egyéb hitelezők, lehetséges befektetők, támogatók stb.

Üzleti elképzelés - Példa

Virág Klára több éven át az egyik önkormányzat ügyfélszolgálati irodáján dolgozott és vállalkozók ügyes-bajos dolgainak intézésével foglalkozott. Amikor az intézmény élére új vezető került, nem sikerült kialakítania jó együttműködést új főnökével, bár Klára igen jó munkaerő volt. Elhatározta, hogy önállósítja magát. Férjével, aki mérnök volt, létrehoznának egy betéti társaságot, amelyet Virág Szolgáltató és Tanácsadó Irodának neveznek el. Klára a továbbiakban is vállalkozóknak kíván gazdasági és pénzügyi tanácsokat adni, de immár profitorientált alapon. Mivel jelentősebb tőkével nem rendelkeznek, ezért az irodát saját, peremkerületi, tízedik emeleten lévő, másfél szobás lakásukban kívánják üzemeltetni. Klára továbbra is arra az ügyfélkörre számít, akivel azelőtt az önkormányzatnál volt dolga. [MENEDZSMENT ISMERETEK](#)



Kérdések:

Vajon melyek a legkevésbé kidolgozott pontok ebben az üzleti elképzelésben?

- Meg tudja fogalmazni tömören, hogy mire kíván a példabeli vállalkozó vállalkozni?
- Rendelkezik a tevékenységhez szükséges szakismeretekkel?
- Ön szerint a továbbiakban lesz lehetősége arra, hogy szaktudását naprakészen karbantartsa?
- Megfelel a fenti vállalkozás céljának az a helyiség, ahol a céget működtetni kívánja?
- El tudná mondani, hogyan lehetne ezt a vállalkozást megszervezni és beindítani?

Üzleti elképzelés - Példa 2.

A Nóra Pizza Kft. kiváló minőségű pizzák és olasz tésztaféleségek készítésével és forgalmazásával foglalkozik. A receptek az olasz tulajdonostól származnak, aki mesterszakács. A legnépszerűbbek a húsos és zöldséges pizzák, továbbá az aprósütemények. A házi ízesítésű szokatlan ízkombinációjú rétesek nem voltak népszerűek, ezért rövid idő után kivonták őket a forgalomból. A forgalom szezonálisan ingadozik és az év első négy hónapjában erősen visszaesik. A cég három évvel ezelőtt kezdte meg működését. A tulajdonos az akkori legkorszerűbb technikát vezette be, a raktárkészletet és az értékesítést számítógépes rendszer ellenőrzi. A forgalom csak lassan, nem a várt mértékben növekszik, a termelési kapacitások nincsenek kihasználva. Ebben az évben csak kétmillió Ft volt a forgalom. Jövőre a Kft. meg kívánja duplázni ezt az eredményt.

Kérdések

- Milyen kiegészítő információkat igényelne egy potenciális befektető a Kft.-vel kapcsolatban?
- Mik azok a tulajdonságok, amelyek versenyképessé teszik a Kft. termékeit?
- A leírás alapján kiderül-e, hol értékesíthetők a Kft. Termékei?
- Hogyan lehet az értékesítési volument a továbbiakban növelni?
- Milyen kiegészítő szolgáltatásokkal lehetne növelni a termékek értékét?

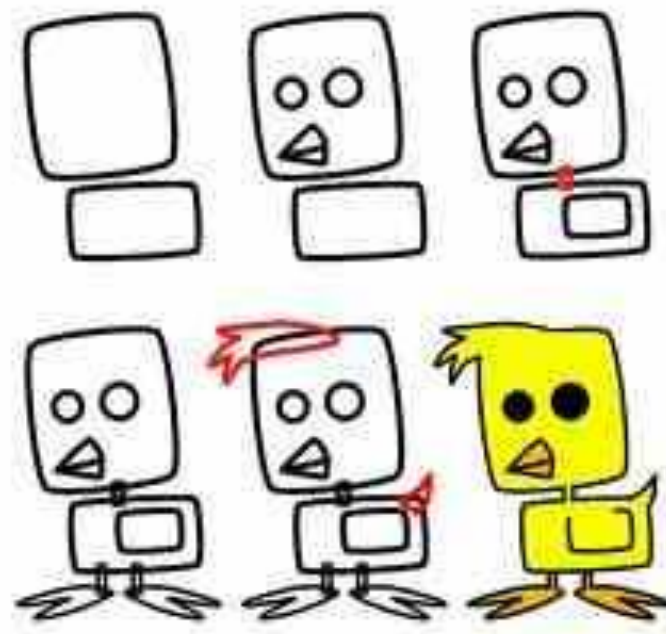
Az ÜT összeállításának szempontjai

Szempontok:

- Lényegre koncentráló, logikus felépítés
- Tömör, de alapos elemzésekkel alátámasztott
- Lehetőség szerint számszerű értékekkel, mutatókkal, trendekkel alátámasztott
- Érthető(vé tett) összefüggések
- Tárgyilagosság
- Megfelelő terjedelem
- Formája is olyan, amilyen képet a vállalkozás kialakítani szeretne magáról
- Általában nincs kötelező formai keret, csak ajánlások, kivéve, ha a külső partner (bank, pályáztató) előírja

Az üzleti terv felépítése

1. Bevezetés
2. Vezetői összefoglaló
3. Piacelemzés (ágazati elemzés)
4. Vállalkozás bemutatása
5. Termelési, szolgáltatási terv
6. Marketing terv
7. Pénzügyi terv
8. Kockázatelemzés
9. Függelék



1. Bevezetés

Röviden, 1 oldalban áttekinti az ÜT felépítését

Ezen túlmenően konkrét tartalmi elemek:

- A vállalkozás neve, legfontosabb adatai
- A tulajdonosok neve, címe
- A vállalkozás működési köre, formája
- Speciális információk: finanszírozási igény nagysága, jellege, visszatérítendő vagy nem, pályázat típusa, azonosítója stb.
- (Esetleges titkos, bizalmas kezelésre utaló igény megjelölése)

2. Vezetői összefoglaló

- Az ÜT egyik legfontosabb része, amit a részletes tervezési folyamat végén célszerű elkészíteni
- Ez alapján általában kiderül, hogy érdemes-e elolvasni az ÜT további részeit...
- Rövid, tömör állítások
- Különösen fontos a logikus felépítés, áttekinthetőség, érthetőség
- Főbb tartalmi elemek:
 - Az üzleti terv rövid lényege
 - A tervezett megvalósítás lépései
 - Az erősségek kihangsúlyozása
 - Annak alátámasztása, hogy miért érdemes támogatásra



3. Piacelemzés (iparági elemzés)

- Lényege, hogy képet adjon a vállalkozás szűkebb és tágabb működési környezetéről
- Milyen főbb változások várhatók az adott ágazatban?
- A piaci trendek pontos ismerete elengedhetetlen az üzleti terv realitása és sikere szempontjából
- Szintjei:
 - makrokörnyezet elemzése
 - mikrokörnyezet elemzése



Egy eszköz a makrokörnyezet vizsgálatára: a STEP-elemzés

A STEP-elemzés a vállalkozás társadalmi (Society), technológiai (Technology), gazdasági (Economy) és politikai (Politics) környezetének áttekintését jelenti.

- Az általános tendenciák bemutatásán túl fontos megvizsgálni, hogy mindezek hogyan hatnak a (tervezett) vállalkozás piacaira.
- A makrokörnyezet-elemzés mélysége nagyban függ az üzleti terv céljától is.

STEP-elemzés (folyt.)

Társadalmi környezet:

- Milyen (hogyan változik) a közízlés, a tevékenység megítélése?
- Különböző társadalmi folyamatok (pl. demográfia, mobilitás) hogyan hatnak a tervezett tevékenységre?
- Van-e lényeges divathatás?

Technológiai környezet:

- Milyen gyors a technológiai fejlődés?
- Mennyire kiszámíthatók a technológiai változások (pl. szabványosítás)?
- Milyen gyors a technológia illetve a termékek elavulása?

STEP-elemzés (folyt.)

Gazdasági környezet:

- Milyen a gazdasági keretrendszer (monopolpiac, versenypiacok stb.)?
- Hogyan alakulnak a főbb gazdasági mutatók (gazdasági növekedés, kamatláb, infláció, árfolyam)?
- Az állam ösztönzi-e a beruházásokat?

Politikai környezet:

- Mennyire kiszámíthatók a politikai és jogszabályi változások?
- Melyek a(z EU-s) szabályozás főbb irányai az adott területen?
- Van-e kapcsolat a vezető politikai erők által vallott értékek és a vállalkozás tevékenysége között?

A mikrokörnyezet vizsgálata

A vállalkozás szűkebb értelemben vett környezete az iparág (ágazat, szektor), ahol többé-kevésbé hasonló termékeket/szolgáltatásokat állítanak elő.

Általános szempontok:

- Hogyan fejlődött az iparág az utóbbi időben (forgalom stb.)?
- Mi várható a jövőben (növekedés, változások irányai)?
- Milyen az iparági életgörbe?
- Kik a legfontosabb iparági szereplők?
- Milyen nemzetgazdasági folyamatok befolyásolják leginkább az iparág jövőbeli fejlődését?

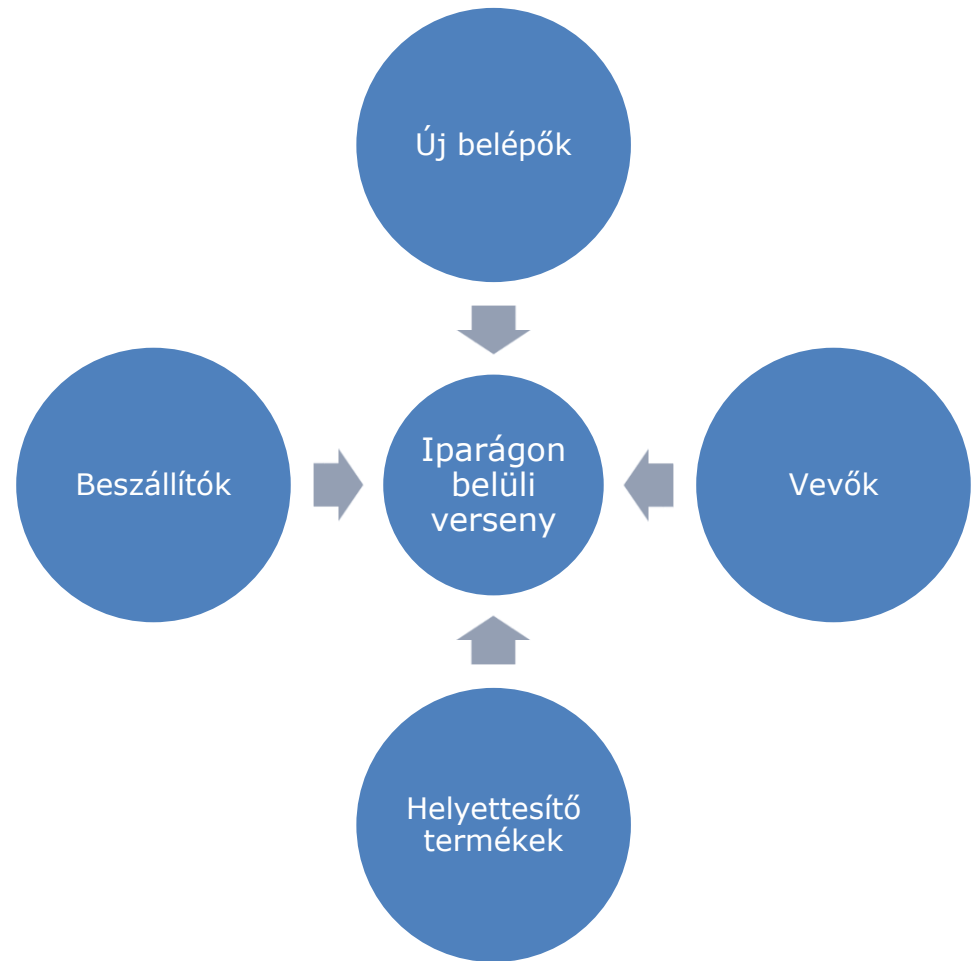
Mikrokörnyezet – az iparági verseny

Emlékeztető: a piaci szereplők hatása a vállalatra



Michael Porter

a Porter-féle öt erő-modell



Az iparágon belüli verseny intenzitása

- Hány versenytárs van jelen a piacon?
- Kik a legjelentősebb (domináns) piaci szereplők? Van-e ilyen egyáltalán?
- Hány (és mekkora) vállalkozás alakult az utóbbi években?
- Milyen mértékben hasonlók/különböznek a versenytársak által kínált termékek/szolgáltatások?
- Van-e lehetőség a megkülönböztetésre?
- Az iparág növekedési kilátásai milyen hatással lehetnek a versenyhelyzetre?



Beszállítók alkupozíciója

- Melyek azok a legfontosabb, külső forrásból beszerezendő inputok, amelyre a vállalkozás tevékenysége épül?
- Milyen a versenyhelyzet a beszállítók piacán? Mennyire könnyű jó beszállítókat találni?
- Vannak-e domináns szereplők a beszállítók piacán?
- Milyen költséggel jár a beszállítók lecserélése?
- Van-e lehetőség az inputok saját előállítására?
- Van-e lehetőség az inputok helyettesítésére?



Vevők alkupozíciója

- Melyek azok a főbb vevői csoportok, akit a vállalkozásnak érdemes megcéloznia?
- Mennyire koncentráltak a vevők?
- Vannak-e domináns szereplők a vevők között?
- Milyen költséggel jár a vevők számára a beszerzési forrás lecserélése?
- Van-e lehetőség a vevők számára a termékek saját előállítására?
- Van-e lehetőség a vevők számára a termékek helyettesítésére?



Helyettesítő termékek jellemzése

- Vannak-e alternatívák az iparág termékeivel/szolgáltatásaival szemben?
- Hogyan viszonyul a helyettesítő termékek ára, minősége az iparágéhoz?
- Hogyan viszonyulnak a fogyasztók a lehetséges alternatívákhoz?
- Mennyire árérzékenyek/márkahűek a fogyasztók?
- Milyen költségeket jelent a fogyasztók számára az átállás?



Új belépők fenyegetése

- Milyen méretgazdaságossági szempontokkal kell az új belépőknek számolni?
- Márkaerejük révén mennyire lehetnek védettek a már piacon levők az új belépőkkel szemben (fogyasztói hűség, váltás ktsgei)?
- Van-e olyan know-how igény, ami jelentősen megnehezíti az új belépők helyzetét?
- Mennyire tudnak hozzáférni az új belépők a termelési tényezőkhez és az elosztási csatornákhöz?
- Van-e olyan szabályozási háttér (engedélyeztetés stb.) ami jelentős mértékben megnehezíti az új szereplők piacra lépését?



Példa: ásványvíz piac

Öröklés révén hozzájut egy földterülethez, amelyen egy jelentős ásványvízhozamú forrás található. Tervezi, hogy vállalkozást alapít az ásványvíz hasznosítására.

- Milyen üzleti lehetőségek, megoldások merülhetnek fel?
- Végezzen STEP-elemzést!
- Értékelje az iparági viszonyokat a Porter-féle öt erő modell alapján!



4. A vállalkozás bemutatása

- A termékek/szolgáltatások bemutatása (tömören, szakmai titkok nélkül...)
- Vállalkozás története (korábbi tevékenység, főbb pénzügyi mutatók)
- Induló vállalkozások esetében:
 - Szervezeti forma (egyéni, társas: Bt., Kft. stb.) indoklása
 - Tulajdonszerkezet, tulajdonosi háttér, a tulajdonosok jogai és kötelezettségei
 - Vezetők hatásköre, korábbi szakmai tapasztalata
 - Alkalmazottak száma, feladatköre

5. Termelési, szolgáltatási terv

Fő cél a működési, technológiai háttér bemutatása.

A működés előfeltételeinek áttekintése:

- Infrastrukturális feltételek (telephely bemutatása stb.)
- Gépek, berendezések (technológia bemutatása)
- Egyéb erőforrások (stock és flow)
- Szükséges engedélyek

A bemutatás során törekedjünk a közérthetőségre, a szakzsargon túlzott használatának mellőzésére.



6. Marketing terv

A termékeink/szolgáltatásaink fogyasztóhoz való eljuttatását elősegítő részstratégia.

Részei:

- Kielégítendő fogyasztói igény lehatárolása
- Fogyasztók meggyőzése



A marketing terv része az értékesítési volumen vázlatos előrejelzésére is!

A kielégítendő fogyasztói igény lehatárolása

Emlékeztető:

1. A piac szegmentálása
2. A célpiaç kiválasztása
3. A vállalkozás pozicionálása



Kinek milyen szükségletét szeretnénk kielégíteni?



Információ források:

- primer (saját vagy saját megbízás alapján készült),
- szekunder (meglevő elemzések, tanulmányok, előrejelzések alapján)

Emlékeztető: a **marketingmix**

1. Termék politika:

- Minőség
- Választék
- Márka
- Csomagolás
- Garancia
- Kapcsolódó szolgáltatások

2. Árpolitika:

- Alapár
- Engedmények
- Fizetési feltételek
- Kapcsolódó hitel

3. Értékesítési utak politikája:

- Eladási csatornák
- Elhelyezés
- Készlet
- Szállítás

4. Kommunikációs politika:

- Reklám
- Személyes eladás
- Vásárlásösztönzés
- Közönségkapcsolatok

Termékpolitika:

- Nyújtunk-e kapcsolódó vagy kiegészítő szolgáltatásokat (garancia, összeszerelés, karbantartás stb.)?

Árpolitika:

- Milyen a vállalkozás pozíciója (árelfogadó, áralakító stb.)?
- Milyen árképzési módszert követünk?

Elosztási politika:

- Milyen csatornákon keresztül tervezünk értékesíteni?
- Mire van szükség az egyes csatornák eléréséhez?

Kommunikációs politika:

- Hogyan szereznek rólunk tudomást a fogyasztók?
- Milyen médiumokon keresztül és hogyan szeretnénk elérni a fogyasztóinkat (reklám stb.)?
- Milyen módon ösztönözhető az eladás?

7. Pénzügyi terv

Célja az ÜT gazdaságossági, pénzügyi szempontú megvalósíthatósági vizsgálata.

GIGO-elv (garbage-in-garbage-out): a pénzügyi terv realitása attól függ, mennyire megalapozott az ÜT többi része.

A pénzügyi terv részei:

- Költségek és bevételek előzetes becslése
- Forrásszerkezet kialakítása
- Megtérülési elemzés
- Fedezeti elemzés
- Előzetes eredménykimutatás, mérleg



Költség- és bevétel kalkuláció

- Korábbi becslések alapján (piackutatási adatok, értékesítési kalkulációk stb.) a bevételek nagyságának számszerűsítése
 - Alaptevékenységhez tartozó
 - Kiegészítő tevékenységből származó
 - Rendkívüli
- Költségtételek összegyűjtése és számszerűsítése
 - Kezdeti beruházási és folyó költségek
 - Állandó és változó költségek
- Érdemes valamilyen időtávra rendezni (pl. havi, éves)



Forrásszerkezet kialakítása

- Összes forrásigény számszerűsítése
- Saját tőke nagysága, összetétele,
- Szükséges idegen tőke nagyságának és hozzáférési módjának meghatározása

Megtérülési elemzés

- A beruházások pénzügyi értékelése a pénz időértékének figyelembe vételével
- Gyakori mutatók: NPV, IRR, diszkontált megtérülési idő

Fedezeti elemzés

- A költség-bevételi (pénzforgalmi) adatok alapján meghatározható, hogy mi az a legkisebb forgalom, üzemméret, ami mellett még gazdaságos a működés
- A fedezeti pont ismerete az elképzelésekkel összevetve (és érzékenységvizsgálatokkal kiegészítve) segít értékelni az ÜT realitását

Eredménykimutatás, mérleg

- A vállalkozás anyagi helyzete, vagyona egy adott időpontra vonatkozóan
- A vállalkozás eredményessége egy adott időszakra vonatkozóan

8. Kockázatelemzés

Bármilyen célból is készül az üzleti terv, fontos, hogy reálisan felmérjük a legfontosabb kockázatokat (és lehetőségeket).



- Eszköz: pl. SWOT-elemzés
- Érdemes a legfontosabb gyengeségeket, kockázati tényezőket bővebben kifejtteni
- Akciótervek a nem várt eseményekre



9. Függelék

Olyan kiegészítő dokumentumok, amelyek nem férnek be az ÜT-be, de fontos információt szolgáltatnak, növelik az ÜT meggyőző erejét.

Például:

- Vállalkozók, vezetők szakmai életrajza
- Részletes piaci trendek, piackutatási adatok
- Műszaki, technológiai dokumentáció
- Szándéknyilatkozatok, előszerződések
- Árajánlatok
- Stb.

Az üzleti tervezés virágnyeve

Amit mondanak...

Óvatos előrejelzéseink szerint...

A legjobb esetet vettük és elosztottuk kettővel

10%-os árréssel terveztünk

A fogyasztók igénylik a termékeinket

Alacsony költségszinten termelünk

Vezetőink nagy tapasztalatokkal rendelkeznek...

Szakmai befektetőt keresünk

...és ami mögötte van

Olvastunk egy könyvet, hogyan lehet 5 év alatt 50M\$-os vállalattá válni, ebből indultunk ki

...véletlenül 0,5-tel osztottunk

Az internetről leszedett üzleti terv-séma egyetlen alapfeltevésén sem változtattunk

A jelenlegi fogyasztók mind rokonok

Még nem gyártottunk semmit, de biztos menni fog

... a termék és a szolgáltatás fogyasztása terén

Passzív, kőhülye befektetőt keresünk