

Zombori Gábor

Üzleti tervezés



A követelménymodul megnevezése:
Vállalatgazdálkodási feladatok

A követelménymodul száma: 1997-06 A tartalomelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-010-50



ÜZLETI TERV ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A cég többéves sikeres működés után egy nagy beruházásra készül, amihez banki hitelt is szeretne igénybe venni. A bank részvételének alapfeltétele a megfelelő üzleti terv bemutatása. Főnöke megbízza Önt a bank által kért üzleti tervhez szükséges valamennyi irat, dokumentum, információ begyűjtésével, és a tervet elkészítő munkacsoport tagjainak kiválasztásával. Hogyan kezdené el a feladat végrehajtását?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Az üzleti tervnek kettős felhasználási módja van: egyrészt ebben szokás megtervezni a cég következő üzleti periódusát, ami jellemzően a következő üzleti év (nálunk ez jellemzően a következő naptári év). A cég életének egyes szakaszaiban, nagyobb mérföldköveknél az üzleti tervet 3–4 évre is készíthetik.

Az üzleti terv felhasználásának másik esete, amikor egy projektjellegű feladathoz szükséges az elkészítése. Ilyen projektjellegű feladat lehet egy új cég alapítása, új regionális központ vagy más önálló elszámolású telephely létrehozása, új üzletág indítása, új termék fejlesztése, vagy egy nagyobb beruházás.

Két okból szükséges elkészíteni az üzleti tervet: az első, ami mindig fennáll, hogy maguk a tulajdonosok, megbízott döntéshozók, illetve az ügyben szerepet játszóknak pontosan tudniuk kell, hogy mik az adott feladat szakmai és üzleti keretfeltételei, hogy mit, miért és hogyan kell elvégezni abban a tárgyban, amire az üzleti terv vonatkozik. Az üzleti terv készítés másik oka nem minden esetben áll fenn, de nagyon gyakori. Amennyiben az adott tevékenységet (akár szokásos üzleti év, akár projekt) külső finanszírozó igénybevételével kívánjuk megvalósítani (külső finanszírozó lehet bank, kockázati tőke társaság, új tulajdonos, stb.), a finanszírozást végző szereplő kér a tárgyra vonatkozó üzleti tervet. Aki pénzügyileg közreműködést, finanszírozást vállal, annak racionális döntést kell hoznia, és ennek alfája a részletes és pontos üzleti terv (nem feltétlenül az egyetlen dokumentum, amit a finanszírozó vizsgál, de a legfontosabb). Ehhez kiegészítésként tegyük hozzá, hogy a bankoknak számos olyan finanszírozási megoldásuk is van, amihez nem kérnek üzleti tervet, például a szokásos üzleti év folyószámla jellegű hitelei ilyenek.

Józan hétköznapi logikára lefordítva az üzleti tervnek általában a következő kérdésekre kell válaszolnia:

- Mit fontos tudni arról a szervezetről, aki az üzleti tervben jellemzett tevékenységet végrehajtja?
- Mit kell tudni magáról a tevékenységről?
- Milyen versenytársak vannak a piacon? Ők mit tudnak jobban?
- Milyen előnyeink vannak nekünk?
- Mekkora a kibocsátott termék, szolgáltatás piaca?
- Ezen belül milyen célcsoport lesz a mi piacunk?
- Mekkora részesedést tudunk ebből megszerezni?
- Ezt hogyan tervezzük elérni, milyen eszközökkel és milyen költségekkel?
- Milyen lesz a projekt pénzügyi mérlege, illetve a cég pénzügyi beszámolóí?
- Mik a tevékenység kockázatát jelentő körülmények, tények?
- Mi történik, ha a feltételezéseink nem válnak be?

A konkrét esettől függően ettől a váztól ésszerűen el lehet térni.

Az üzleti terv, bár feltételezéseken alapul, nem vágyálmok gyűjteménye, hanem tényszerű dokumentum!

Minden üzleti terv múltbeli tényeken és a jövőre vonatkozó feltételezéseken alapul. Mivel semmilyen, a jövőre vonatkozó állításnak nem lehet 100% a bizonyossága, az üzleti tervek többsége nem pontosan úgy valósul meg, de ettől függetlenül a tervezésnek a realitásokon kell alapulnia. A **legkritikusabb pont, és a legmagasabb kockázató művelet** majdnem minden esetben az értékesítési árbevétel tervezése, aminek következtében a pénzügyi jelentések is bizonytalanok (ez utóbbiak már számított következményei az értékesítési árbevételnek).

A második számú bizonytalansági tényező a költségek tervezése: gyakran az derül ki, hogy a **műszaki megvalósítás és/vagy az értékesítés költsége jóval magasabb** az előzetes elgondolásoknál. Ez szintén a projekt, a vállalkozás kudarcát jelentheti, ha többletfinanszírozással nem sikerül biztosítani a további működést.

A harmadik kockázati típus, hogy a tervezett pénzüsszegek helyesen lettek ugyan megbecsülve és kiszámolva – ám ezek időben jelentősen eltolva jelentkeznek! Előbbre kerülnek a költségek, és későbbre tolódnak a bevételek. Ennek hatásai ahhoz hasonlóak, mintha magukat az összegeket becsültük volna meg rosszul. ám általában ez az eset kezelhetőbb. Ha a befektetők, tulajdonosok azt látják, hogy a várt eredmények jönnek majd, csak lassabban, könnyebben hajlandók plusz áldozatra a projekt vagy a vállalkozás megmentéséért, mint amikor az látszik, hogy a tervezett eredménymutatók a nem is valósulhatnak meg.

Szakmai kérdésekben **tényszerű** kiindulási pontnak tekinthetünk korábbi működési, üzemi, kísérleti tapasztalatokat, prototípusok működési tapasztalatait, vagy korábbi hasonló tevékenységek elemzéseit. **Feltételezésekkel** élhetünk, hogy megváltozott, az üzleti tervben paraméterek mellett (az eddigiektől eltérő lehet a végrehajtó munkatársak közössége, a helyszín, az munkakörülmények, a volumen és a többi), hogyan fog viselkedni a tervezett gyártás, vagy egyéb alaptevékenység. Feltételezzük, hogy az elvárt minőséget, jellemzőket milyen intézkedések segítségével fogjuk biztosítani a megváltozott, új helyzetben.

Üzleti kérdésekben **tényszerű** kiindulási pontnak tekintjük a korábbi időszakra vonatkozó értékesítési statisztikákat, hasonló termékekre vonatkozó értékesítési adatokat, a hasonló piacokon történt eseményeket, korábbi eladási volumen/ár kapcsolatra vonatkozó statisztikákat, valamint piackutatások eredményeit. **Feltételezésekkel** élhetünk a jövőre nézve, hogy adott termék, adott piaci helyzetben, egy jövőendő időszakban, valamilyen áron, valamilyen marketing támogatással milyen volument érhet el. És mindehhez még az értékesítési csatornák is változhatnak.

Minden feltételezés a tévedés lehetőségét hordozza magában, ezért ennek lehetőségét a legalaposabb tervezéssel kell csökkentenünk!

Összefoglalás

Az üzleti terv a nagyobb beruházások, cégalapítások legfontosabb döntés előkészítő dokumentuma. Célja, hogy választ adjon a tervben szereplő vállalkozás (a vállalkozást itt nem mint céget értjük, hanem mint vállalat feladat) jövőbeli kilátásainak, várható üzleti eredményeivel kapcsolatos valamennyi kérdésre. Ilyen főbb kérdések, hogy a tervezett eredményeket, hogyan, milyen marketing eszközökkel, milyen értékesítési eszközökkel, milyen piacon, milyen időtávon fogjuk elérni, megvalósítani. Pontos válaszokat kell adni a szükséges finanszírozás mértékére és a vállalkozás pénzügyi mutatóira is.

Az üzleti terv **FELTÉTELEZÉSEKEN** alapul, de ezeknek reális, megalapozott feltételezéseknek kell lenniük, ahol lehet, tényadatokkal, összehasonlításokkal alátámasztva.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

Az üzleti terv készítéséhez többféle megbízható, hiteles, időszerű és szakmailag kifogástalan információt kell biztosítani, és ezért az előkészítés során össze kell gyűjteni az ehhez szükséges dokumentumokat, valamint össze kell állítani a munkában végrehajtó munkacsoportot. A szükséges dokumentumok már vagy készen állnak, vagy az Ön koordinálása mellett még ezután kell elkészíteni őket. Az elkészítés részben az Ön feladata, részben valamely szakterület felkészült képviselőjének a feladata lesz, vagy legalábbis részt kell, hogy vegyen benne.

Önnek az alábbi dokumentumok meglétét kell biztosítani:

– a bevonni kívánt jelentősebb alvállalkozók, szállítók listája

ÜZLETI TERVEZÉS

- a beruházással kapcsolatos engedélyezések
- a beruházás műszaki dokumentumai
- versenytársi elemzések, piaci elemzések
- marketing terv, értékesítési terv
- költségtervek
- bevételi tervek
- pénzügyi elemzések.

A bevonni szükséges szakembereknek az alábbi szakterületeket kell képviselniük:

- alaptevékenység (gyártás, stb.)
- beruházás kivitelezéséért felelős szakemberek
- marketing
- értékesítés
- pénzügy, számvitel

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A komplett üzleti terv elkészítése többféle szaktudást is kíván. Ön a gyakorlatának, képzettségének megfelelő modulok elkészítésében tudásának megfelelő mértékben vehet részt. Ez azt jelenti, túl széles spektrumot kell átfogni, amennyiben szeretne a témában elmélyülni, nagyobb hasznosítható tudásra szert tenni, akkor az alábbi szakterületeken képezheti magát:

- pénzügy, számvitel
- értékesítés (saját vállalatának piaci lehetőségei)
- marketing
- projektmenedzsment
- saját vállalatának alaptevékenysége.

Ennyi szakterületen természetesen egy személy nem válhat professzionális szakemberré, ez nem lenne reális cél. Ezen belül a pénzügy és számvitel nagyon konkrét ismereteket jelent. Ebből legalább a jelenérték számítás alapjait, a mérleg és az eredmény levezetés sorait, ezek jelentését és értékelési szempontjait ismerje meg.

Reális cél lehet viszont, hogy mindegyik területen legyen tájékozott a főbb fogalmakkal, főbb törvényszerűségekkel, hogy képes legyen a szakemberektől kapott anyagok megfelelőségének, ha nem az elbírálására, de egy első szűrő funkció elvégzésére, tisztázó kérdések feltételére.

Mélyedjen el projektvezetési alapismeretekben. Az üzleti terv készítése egy kisebb–nagyobb projektfeladatnak tekinthető. Hasznos megismernie az üzemterv készítés, erőforrás tervezés, csoportmunka szervezés, munkatársak motiválásának mesterfogásait.

MUNKANYELV

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. Sorolja fel, hogy milyen esetekben lehet szükséges üzleti tervet készíteni!

2. Sorolja fel, hogy milyen főbb kérdésekre kell válaszokat adni egy üzleti tervben!

3. Fogalmazza meg, hogy miben áll a feltételezések szerepe, és miben lehet tényyszerűsége törekedni?

4. Sorolja fel a kockázat mértéke szerinti sorrendben, hogy általánosságban melyek egy üzleti terv legkockázatosabb elemei!

MUNKANYELV

MEGOLDÁSOK

1. Sorolja fel, hogy milyen esetekben lehet szükséges üzleti tervet készíteni!

1. A szokásos vállalkozási tevékenység pontosabb éves tervezéséhez.
2. Új vállalkozás alapításához.
3. Jelentősebb volumenű beruházásokhoz.

2. Sorolja fel, hogy milyen főbb kérdésekre kell válaszokat adni egy üzleti tervben!

1. Mit fontos tudni arról a szervezetről, aki az üzleti tervben jellemzett tevékenységet végrehajtja?
2. Mit kell tudni magáról a tevékenységről?
3. Milyen versenytársak vannak a piacon? Ők mit tudnak jobban?
4. Milyen előnyeink vannak nekünk?
5. Mekkora a kibocsátott termék, szolgáltatás piaca?
6. Ezen belül milyen célcsoport lesz a mi piacunk?
7. Mekkora részesedést tudunk ebből megszerezni?
8. Ezt hogyan tervezzük elérni, milyen eszközökkel és milyen költségekkel?
9. Milyen lesz a projekt pénzügyi mérlege, illetve a cég pénzügyi beszámolóí?
10. Mik a tevékenység kockázatát jelentő körülmények, tények?
11. Mi történik, ha a feltételezéseink nem válnak be?

3. Fogalmazza meg, hogy miben áll a feltételezések szerepe, és miben lehet tényszerűsége törekedni?

Tényszerű adatokat nyerhetünk korábbi értékesítési statisztikákból, elvégzett üzemi mérésekből, valamint a vállalkozás korábbi működéséből. Már megtörtént **hasonló** eseményeket szintén tényszerű **kiindulópontként** használhatunk.

A feltételezéseket lehetőleg tényekből vezessük le. Minden ezután megtörténő eseményre vonatkozó állítást csak feltételezésként tekinthetünk, aminek több kevesebb valószínűséggel várjuk a bekövetkezését – legyen szó akár egy megépítendő épület vagy berendezés elkészülési idejéről, működőképességéről, vagy értékesítési tervekről.

4. Sorolja fel a kockázat mértéke szerinti sorrendben, hogy általánosságban melyek egy üzleti terv legkockázatosabb elemei!

1. Értékesítési árbevétel – bizonytalan a volumen és majdani árszint is.
2. Költségek – gyakran kiderül, hogy a tervezetthez képest további költségek lépnek fel.
3. Tényleges bevételek időbeni eltolódása – lehet következménye az értékesítési tervek késedelmes megvalósulásának, vagy a vevők rossz fizetési moráljának is.

MUNKANYELV

AZ ÜZLETI TERV FŐBB RÉSZEI

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A cég többéves sikeres működés után egy nagy beruházásra készül, amihez banki hitelt is szeretne igénybe venni. A bank részvételének alapfeltétele a megfelelő üzleti terv bemutatása. Főnöke megbízza Önt a bank által kért üzleti tervhez szükséges valamennyi irat, dokumentum, információ begyűjtésével, és a tervet elkészítő munkacsoport tagjainak kiválasztásával. Továbbá az Ön feladata a munka levezénylése és a végső dokumentum megtervezése is.

Hogyan állítaná össze a munka végtermékét képező üzleti tervet, milyen fejezetekből állna a dokumentum? A beruházás célja egy új üzem építése, mert egy nagy vevőjük a közelbe telepíti a saját gyártását, amihez állandó megrendelést ad az Önök cégének.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Az üzleti terv szerkezete, felépítése a feladattól és az iparágtól függően célszerű módon módosulhat (szűkülhet vagy bővíthet is), itt egy nagyon általános vázat adunk meg. A tartalmi tördelés jellegét a téma is befolyásolja, egy gyártásra vonatkozó projektnél nagyobb hangsúlyt kell fordítani az anyagok beszerzéseire, és ez a tagolásban több alfejezetet is jelenthet, míg egy szolgáltatásnál erre alig van szükség. Beruházást leíró üzleti tervnél a projekt leírása hangsúlyosabb több fejezetre tagolódhat. Amennyiben a dokumentumban szereplő pénzügyi értékek magasak, a dokumentumnak is részletesebbnek kell lennie, és a keretrészben (bevezetés, összefoglalás) is nagyobb kidolgozottság várható el. Vagy említhetjük azt is, hogy új cég alapítása esetén magát a céget nem lehet még bemutatni.

I. Bevezetés

A dokumentum elkészítésének célja, megírásának körülményei, az elkészítésben résztvevő szakemberek.

II. A Cég bemutatása

Tevékenység, főbb adatok (árbevétel, létszám), területi elhelyezkedés. Tulajdonosi szerkezet. Egyéb fontos jellemzők, információk.

III. (a) A projekt leírása – (b) A működés leírása

Amennyiben beruházásról vagy egyéb projektjellegű munkáról van szó, akkor az (a), egyéb esetben a (b) az érvényes.

Projekt leírás: a projekt végső célja, megvalósítási fázisok, határidők, erőforrás felhasználás módja, mértéke. (Ha egy önálló írásműben kell bemutatnunk egy projektet, akkor annak pénzügyi terv, Cash-Flow terv is része, itt az üzleti tervben azonban külön fejezetbe célszerű ezeket tenni.)

A működés leírása: az alaptevékenység főbb jellemzőinek, folyamatainak, lényegesebb eszközeinek bemutatása. Sok esetben (főleg ahol bármilyen módon anyagfeldolgozás történik) fontos a beszállítókról, alvállalkozókról is részletes információkat adni. Ilyen kérdéseket lehet kifejtetni, mint hogy tudjuk-e már előre, hogy kik azok, mióta van velük kapcsolatunk, milyen az árazási politikájuk, milyen minőségbiztosítási rendszerük van, milyen volumenben képesek szállítani, stb. Ha nem ismert előre az alvállalkozók kiléte, akkor ki kell térnünk arra, hogy a piacon milyen forrásokból, milyen biztonsággal, milyen áron érhetőek el az általunk felhasználni kívánt anyagfélések, vagy alvállalkozói kapacitások.

IV. Piaci áttekintés

Ezt a fejezetet a marketing és üzleti elvek, elméletek szabályainak megfelelően kell kidolgozni, de emellett az egyes iparágak feladatok eltérő volta szerint lehet, hogy nagyon eltérő szerkezetben kell kialakítani. A különbséget az is okozhatja, hogy egészen más jellegű információkra, információforrásokra támaszkodhatunk, ha a téma a jégkrémek piaca, vagy az ipari nagyberuházások, netán a járműipari beszállítás vagy informatikai szolgáltatás. Más ezen piacok viselkedése, mások a jellemző paraméterek, ezért teljesen azonos kaptafára nem lehet felhúzni az elemzésüket. (A következőkben a Termék szót a Szolgáltatást is magába értve használjuk, ezt a továbbiakban külön már nem említjük.) Tehát **általában** az alábbi szempontok lehetnek érdekesek a piac bemutatása során:

Saját termékünk bemutatása – műszaki jellemzők. A felhasználás módja, a végfelhasználónak biztosított funkciók. Projekt üzleti terv esetén a projekt fizikai vagy szellemi végterméke.

A piacon szereplő vevők bemutatása – kik az adott termékkör vevői, hol vannak ők? Kik, milyen csoportok, és miért lehetnek vevői az ilyen termékeknek? Milyen módon csoportosíthatjuk a vevőinket? (Terméktől függően ez teljesen eltérő lehet: földrajzi elhelyezkedés, életkor, anyagi lehetőségek, cégméret, cégprofil, stb.) Mik az egyes csoportok motivációs tényezői? Mi az egyes csoportoknál a termék jellemző használati módja, az egyes csoportok milyen előnyökhöz jutnak a termék felhasználásával?

A vevői csoportok közül melyek a mi **célpiaconk**? Miért?

Amennyiben a cégünk, és a termékünk véghasználói közé viszonteladók is ékelődnek, az ő szerepüket, választási lehetőségeiket is elemezni kell.

Versenyítárs cégek rövid bemutatása – értelemszerűen azok az általános jellemzők, amik az adott írásmű témájának szempontjából fontosak. Azok a jellemzők fontosak elsődlegesen, amelyek a cégünkkel való piaci versenyben hatással lehetnek a vevői döntésekre. A legtöbb termékkörben a vevőket (a vevők egy részét) nagyon erősen befolyásolja, hogy milyen gyártó (forgalmazó) van a termék mögött, de sok tényező befolyásolja, hogy ez milyen mértékben van így. Sok esetben a vevőt a márka érdekli, és a konkrét gyártó nem ismert előtte.

Versenyítárs termékek bemutatása – alaposan és elfogulatlanul le kell írni a versenyítárs termékek általános tulajdonságait. Általában kedvező, ha tömören fogalmazunk, ebben a fejezetben törekedni kell a lehető legtöbb információ megjelenítésére, hogy a dokumentum alapján döntést hozók előtt véletlenül se maradjon ki egy esetlegesen fontos adat, tény. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy például egy rivális autómárkának a 9.000 alkatrészét fel kellene sorolni, ésszerűsége kell itt is törekedni.

Összevetés a versenyítárs termékekkel – az összevetésnek vannak tényszerű és szubjektívebb értékelésen alapuló részei is. Mindig a tényekkel kezdjük: ilyenek az egyes termékek műszaki adottságai (például az anyaga, a bevonata, méretei, elektronikus irányító részének képességei, stb.). Ugyanakkor a **szubjektív értékelésnek is tárgyilagosnak** kell lenni. Mindenképpen elfogadható az, ha hiszünk a saját termékünkben, és még az sem baj, ha ez érződik. Az értékelés során azonban ettől függetlenül kell magát a dokumentum szerzőjének, mert az sértené az írás hitelességét. A szubjektív értékelés pontjai lehetnek: a termékhez kapcsolódó emóciók, a hasznosság, használhatóság megítélése, esztétikai jellemzők, valamint az egyes objektív szempontok fontosságának sorrendje. A szubjektív értékelésnél ne feledjük, hogy nem minden esetben a drágább, nagyobb, erősebb a jobb. Egyes vevői csoportoknál előny lehet az olcsóság, az egyszerűség is.

Mindig törekedjünk pontokba szedett összevetésre, valamint a szempontok **táblázatos megjelenítésére** is.

Termék összehasonlítást másképp kell értelmezni például egy projektberuházás esetében. Egy elkészítendő épülettel nem versenyeznek a már elkészített épületek – de itt is próbáljunk összevetési alapokat találni.

V. Piaci (üzleti) stratégia – értékesítési terv

(Beruházási projektnél ez a pont nem mindig értelmezhető a projekt végtermékére, hiszen ha már eleve megrendelésre történik egy csarnok megépítése, akkor azt már nem kell újból eladni. Ha viszont a csarnokot azért építettük, hogy abban valamit gyártsunk, akkor ennek a gyártmánynak az értékesítési esélyei lehet érdekes a beruházás megtérülés szempontjából, így ennek vizsgálata lehet szükséges.)

Értékesítési csatornák és módszerek – Kik lesznek a vevők? (Végfelhasználók, viszont eladók, nagykereskedelmi egységek?) Milyen erőforrásokon keresztül történik a vevők elérése? Mik lesznek az értékesítésnél használható **előny-érvek** (selling-points)?

Milyen **részesedést** kívánunk elérni az egyes piaci szegmensekben? (Paci részesedést nem minden esetben lehet egy jellemző számmal megadni. Ha terméket vagy szolgáltatást nagy számban végeznek a piacon, akkor ezek a számok nehezen meghatározhatóak. Viszont lehet mérvadó, jellemző adatot előállítanunk, ha szűkítjük a vizsgált bázist. Mondjuk regionális szűkítéssel adjuk meg az elérni kívánt részesedést, pl. adott városra vagy megyére. A szűkítést ügyfélcsoportra is végezhetjük, mint például a lakosságon belül csak a nyugdíjasok fogyasztását vizsgálva, vagy ha csak a 20 főnél kisebb hazai gyártó cégekre korlátozzuk a részesedés vizsgálatát.

Árelemzés – mik a tendenciák a piacon? Hogyan áraznak a versenytársak? Milyen hatással lehet az árváltoztatás a keresletre?

Marketing terv – tömegtermék esetén ennek a pontnak nagyobb a jelentősége, és önálló főfejezet is lehet.

VI. Pénzügyi terv

Projektre vonatkozó üzleti terv esetén mindenképpen szükséges a projekt költség-bevétel terve, és Cash-Flow terve. Ez utóbbinál a havi felbontás nem mindig ad elegendő információt, mert ha a költségek a hónap elején jelentkeznek, a bevételek pedig a hónap végén, akkor ez a finanszírozásban jelenthet komoly problémát. Ez esetben vagy kétheti felbontásban kell Cash-Flow tervet készíteni, ami nehezen kivitelezhető, vagy szöveges megjegyzésekkel kell ellátni a táblákat.

Projektre vonatkozó üzleti terv esetén általában ez elegendő, de előfordulhat (főleg ha bank vagy kockázati tőketársaság finanszírozza a befektetést), hogy cégre vonatkozóan egy, három vagy öt évre előre a cég egészére vonatkozó komplett pénzügyi jelentést is kérnek (eredmény levezetés, mérleg).

Más esetekre vonatkozó üzleti tervnek általában a komplett pénzügyi jelentéseket kell tartalmaznia (eredmény levezetés, mérleg).

Minden esetben pontosan ki kell mutatni a teljes időszak minden időszaki egységére, hogy a **finanszírozás** milyen forrásokból, milyen módon, milyen pénzügyi költségek mellett fog megvalósulni.

Teljes joggal vetődik fel a kérdés, hogy a gyakorlatban milyen esélye van annak, hogy egy öt évvel későbbre szóló mérleg és eredmény levezetés a leírt módon megvalósuljon. Nos, a gyakorlatban ennek nagyon kicsi a valószínűsége! Akkor miért van erre szükség, merülhet föl rögtön az újabb kérdés. Egyrészt a finanszírozók biztonság utáni vágya hozta létre ezt az igényt, másrészt ezzel ellenőrizhető, hogy legalább elméleti szinten létezhetnek olyan forgatókönyvek a jövőre nézve, amelyek a hosszú távú megtérülést biztosítják. Ha ilyen forgatókönyvek léteznek, akkor a vállalkozás menedzselhetőségére van esély.

VII. Kockázatok elemzése

Az üzleti terv, mint jövőbeli eseménysor leírása, minden esetben tartalmaz több-kevesebb bizonytalanságot. Ezt tudomásul kell venni, a kockázatok mértékével és okaival azonban tisztában kell lenni.

Ezt a fejezetet három részre érdemes tagolni.

Üzleti tervében ehhez a fejezetnek a **bevezetőjét** célszerű egy összefoglaló értékeléssel kezdeni, ami általánosan képbe helyezi azokat, akik az üzleti terv alapján döntéseket kell, hogy hozzanak. **Ez után** térjen ki azokra a részletekre, különös kockázati elemekre, amiket fontosnak tart. Itt meg kell mondani azt is, hogy:

1. a felhasznált tényadatok mennyire ellenőrzöttek, megbízhatóak?
2. milyen mértékben fedik le a döntésekhez szükséges ismereteket?
3. a tényadatokból milyen módon vezettük le a feltételezéseket?
4. mely feltételezéseinkhez születtek tisztán elméleti megfontolásból, miért gondoljuk ezeket?

Ennek a **fejezetnek a végén** részletesen ismertetni kell, hogy a tervhez képest milyen eltérések fordulhatnak elő, és ezekre az esetekre milyen vészforgatókönyvet lehet előkészíteni. Ha az üzleti tervben kellő rugalmassági tartalék van, akkor nem szabad kevés változástól is összedőlnie. Eleve törekedjünk az óvatos, "konzervatívabb" tervezésre. A túl bátor tervezéssel nagyobb és gyorsabb haladás érhető el, de növekszik a kudarc veszélye.

A továbbiakban néhány kockázat elemző módszert ismertetünk.

I. SWOT elemzés

Az angol mozaikszó két szópár rövidítése:

Strengths (Erősségek) – **Weaknesses** (Gyengeségek)

Opportunities (Lehetőségek) – **Threats** (Fenyegetések)

Ezeket a kategóriákat az alábbi módon kell értelmezni:

Erősségek: azokat a pontokat soroljuk föl, amiben a versenytársakhoz képest erősebbek vagyunk, illetve azok a tényezők, amelyek erősítik, valószínűsítik a vállalkozás sikerét. (Például ilyen lehet a képzett munkaerő, a jó képességű menedzsment, jó tulajdonságú termékek, kisebb szállítási költségek a geográfiai adottságok miatt, jól bevezetett terméknev, stb.)

Gyengeségek: az előző pont ellenpárjaként hasonló pontokról kell írni, amelyekben valamiért hátrányosabbnak véljük a pozíciónkat.

Lehetőségek: itt olyan pontokat kell megemlíteni, amikkel az üzleti tervben nem számoltunk ugyan, de kedvező esetben akár ez is megtörténhet. (Ilyen lehet például kiegészítő termékek vagy szolgáltatások forgalmazása, belépés újabb piacokra, további piaci szegmensek elérése, árak növelése termékfejlesztés után, stb.)

Fenyegetések: az előző pont ellenpárjaként olyan elképzelhető jövőbeli történéseket kell felsorolni, amelyekkel a tervben nem számoltunk ugyan, de esetleges megtörténtük komolyan veszélyezteti az üzleti tervünk megvalósulását. (Ilyen lehet például valamely új vetélytárs belépése a piacunkra, új termékfejlesztés egy meglévő vetélytársnál, deviza árfolyamok változása, már létező tendenciák váratlan erősödése, természeti események, stb.)

A használható SWOT analízis nem a tisztán elméletileg elképzelhető események listája, hanem azon eseményeké, amelyek reálisan elképzelhetőek.

Bár egy ilyen elemzés elkészítése nem nehéz művelet, mégis egy vérbeli **csoporthatás feladat!** Igazi jó alkalom egy kis közös gondolkodásra, mindig csoportban végezzük el!

II. Négylépéses projekt kockázat elemzés

A módszer négy külön vizsgálatból áll.

- **1. Bizonytalanságok** (Személyes értékelésen alapuló minimum /legoptimistább/ és maximum /legpesszimistább/ becslések. Az értékelt tételek, számértékek kiválasztása szintén személyes döntés.)
- **2. Statisztikák** (Az előző becslések értékelése statisztikai módszerekkel.)
- **3. Top-to-down megközelítés** (a nagyobb feladategységtől hatolva a részletekbe) A magas kockázatú, vagy bizonytalanságú projektelemeket kisebb egységekre kell alábontani, és így kideríteni, hol, mely részletekben vannak a bizonytalansági források.
- **4. Általános feltételek** Személyes elbírálás alapján kiválasztott feltételek személyes értékelésén alapul. Például az alábbi mátrix: Technikai - Emberi - Gazdasági kockázatok, alábontva: Projekt - Szervezeti egység - Cég szintjére.

III. Minirisk projekt kockázat elemzés

Egyszerű táblázatos, személyes becsléseken alapuló értékelések. A táblázat oszlopai:

Kockázat neve (aminek a vizsgálatát végezzük, pl.: Hegesztőgép meghibásodása)

ÜZLETI TERVEZÉS

Valószínűség – P

Következmény – C

Hatás – R ($R = P * C$)

Sorra föl vesszük a lehetséges kockázat nemeket, mindegyiket pontozzuk. Ahol az R értékek magasabbak az átlagnál, ott sorra megvizsgáljuk, milyen intézkedéseket kell tenni, hogy elkerüljük a bekövetkezését, vagy hogy ha mégis bekövetkezik, akkor csökkentjük a hatását.

Ha ily módon az R értéket lejjebb tudjuk vinni, akkor újra megvizsgálhatjuk a most legmagasabb R értékkel bíró kockázat nemeket.

VIII. Összefoglalás

Az üzleti tervben a korábbi részekben leírtakból a ténymegállapításokat sűríti össze, a fejtegetések és az indoklások nélkül.

Összefoglalás

Az üzleti terv főbb fejezetei általában:

I. Bevezetés

II. A Cég bemutatása

III. (a) A projekt leírása – (b) A működés leírása

IV. Piaci áttekintés

- Saját termékünk bemutatása
- A piacon szereplő vevők bemutatása
- Versenytárs cégek rövid bemutatása
- Versenytárs termékek bemutatása
- Összevetés a versenytárs termékekkel

V. Piaci (üzleti) stratégia – értékesítési terv

- Értékesítési csatornák és módszerek
- Árelemzés
- Marketing terv

VI. Pénzügyi terv

VII. Kockázatok elemzése

VIII. Összefoglalás

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

Figyelembe kell venni, hogy projekt jellegű munkáról van szó. Marketing tervre nincs szükség, hiszen az új üzem egy fix vevőre épül. Gyártásról lévén szó, a beszállítói bázisról és az alapanyagok beszerzési lehetőségeit külön alfejezetben kell taglalni. A termék külön bemutatásának, versenytársak elemzésének szintén nincs jelentősége. Mivel az üzleti tervet a bank kéri, ő nem csak a projekt pénzügyi tervét szeretné látni, hanem a cég teljes pénzügyi jelentéseit is a következő évekre. Mivel a bank akkor kaphatja vissza a finanszírozásra fordított pénzét, ha az üzem nyereségesen termel, ezért a majdan ott folyó munka üzleti feltételeinek bemutatása fontosabb, mint a létesítmény megépítésének körülményei, hiszen egy csarnok felépítése nem probléma. Ezek figyelembevételével az üzleti terv így alakul:

I. Bevezetés

II. A Cég bemutatása

III. A projekt leírása

IV. Piaci áttekintés

- Saját termékünk bemutatása (csak ismertetés szinten)
- Alapanyag beszerzési lehetőségek
- Alvállalkozók (mire szükségesek, kik érhetőek el)

V. Piaci stratégia

(ebben röviden írhatunk a már leegyeztetett megrendelésekről, és hogy emellett milyen további beszállítási lehetőségek nyílnak az új kapacitásokkal)

VI. Pénzügyi terv (projekt összesített pénzügy, projekt CF, cég mérlege, eredmény levezetése)

VII. Kockázatok elemzése

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Nézze át alaposan az üzleti terv szerkezetét, és azt próbálja meg elkészíteni, úgy a szerkezetet hozzáigazítja a saját cége adottságaihoz:

- a folyó üzleti évre, mintha a cég tulajdonosai részére készülne a terv,
- cégénél egy reálisan szóba jöhető beruházásra.

Keressen a neten minél több már megírt üzleti tervet (nagyon sok elérhető), és vesse össze az itt tanultakkal.

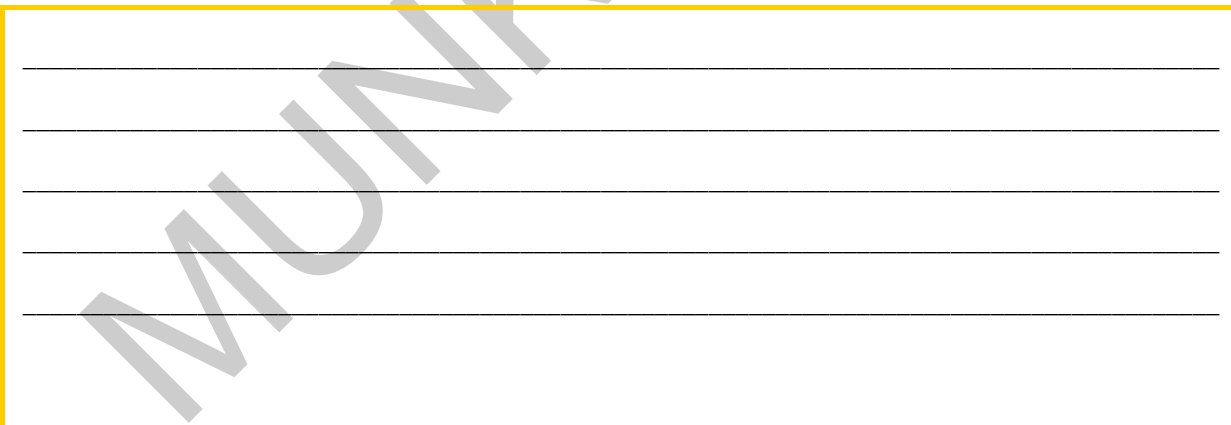
ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. Sorolja fel, hogy milyen tényezők befolyásolják az üzleti terv szerkezetét, és hogyan!



MUNKANYAG

2. Sorolja fel, milyen részekből áll a SWOT elemzés!



MUNKANYAG

MEGOLDÁSOK

1. Sorolja fel, hogy milyen tényezők befolyásolják az üzleti terv szerkezetét, és hogyan!

a, Szokásos üzleti évet, új cég alapítását, vagy projektet akarunk jellemezni? – Ezekről függ szükséges pénzügyi tervek formája.

b, Szükségesek-e beszállítók, alvállalkozók? – Ha ezek szerepe nagy, akkor önálló alfejezetben kell őket bemutatni.

c, Van-e alapanyag feldolgozás. mekkora ennek a jelentősége? – Ha ennek szerepe nagy, akkor önálló alfejezetben kell bemutatni.

d, Van-e értékesítési oldala a leírt üzleti tevékenységnek? – Ha igen, önálló főfejezetben kell bemutatni.

e, Ha van értékesítési fejezet, milyen típusú piacra kerülnek a termékek, szolgáltatások? – Minél szélesebb a vevői réteg, annál inkább fontos a marketing terv. Fogyasztói piacot tekintve akár önálló főfejezet is lehet.

2. Sorolja fel, milyen részekből áll a SWOT elemzés!

Strengths (Erősségek)

–

Weaknesses (Gyengeségek)

Opportunities (Lehetőségek)

–

Threats (Fenyegetések)

IRODALOMJEGYZÉK

ITD Hungary – Beszállítói útmutató , ITD Hungary, 2008.

<http://uzletitervezes.lap.hu/> 2010. augusztus 28.

MUNKANYAG

A(z) 1997-06 modul 010-es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 343 01 0010 55 01	Banki szakügyintéző
55 343 01 0010 55 02	Értékpapíripiaci szakügyintéző
55 343 01 0010 55 03	Gazdálkodási menedzserasszisztens
55 343 01 0010 55 04	Pénzügyi szakügyintéző
55 343 01 0010 55 05	Projektmenedzser-asszisztens
55 343 01 0010 55 06	Számviteli szakügyintéző
55 344 01 0010 55 01	Adóigazgatási szakügyintéző
55 344 01 0010 55 02	Költségvetés-gazdálkodási szakügyintéző

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

20 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató