



Bernáth Julianna

Az üzleti tervezés lényege, az  
üzleti terv készítésének célja,  
tartalma



A követelménymodul megnevezése:  
**Vállalkozások menedzselése**

A követelménymodul száma: 2658-06 A tartalomelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-009-50



## AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE, KÉSZÍTÉSÉNEK CÉLJA, TARTALMA

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Főnöke a vállalkozás bővítését tervezi, ehhez azonban nincs elegendő saját forrása. A hitelintézetek ajánlatait tanulmányozva ráébredt arra, hogy hitelkérelmét mindenképpen megfelelő üzleti tervvel kell alátámasztani, ennek elkészítésében kéri az Ön segítségét: arra kéri, hogy segítsen a vállalkozás helyzetelemzésének elvégzésében.

Milyen módszereket használna ehhez, és milyen információforrásokat keresne?

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

#### 1. Az üzleti tervezés szerepe, az üzleti terv készítésének célja

A tervezés a hétköznapiakból is ismerős folyamat, hiszen megtervezzük mondjuk a napi vagy a havi bevásárlást, eltervezzük a nyaralásunkat, vagy akár a karrierünket. Ezek is tudatosságot igényelnek, a vállalkozások sikerességében azonban kulcskérdés lehet a működés tervezésének megfelelősége.

A **tervezés** egy olyan (irányítási) folyamat, amely a vállalat jövőbeni működésének pályáját vázolja fel. A terv tartalmazza ezen pálya jellemző állapotait, valamint azt az akcióprogramot, amelynek végrehajtásával a kívánt állapot(ok) elérhető.

A tervezés egy vállalatnál jellemzően vezetői feladat. Ahogy a definícióból is kiolvasható, a tervezés során arra a kérdésre keressük meg a választ, hogy mit és hogyan szeretnénk elérni a jövőben, majd ebből kiindulva határozzuk meg az elérendő célokat és az elérésükhöz szükséges tevékenységeket (akciókat). A tervezés eredménye tehát valamilyen időtávra szóló terv, amely írásbeli dokumentum, és a vállalat jövőbeni működésére vonatkozó elképzeléseket tartalmazza szöveges és számszerű formában.

A vállalati tervek típusai:

- időtávuk szerint

- hosszú távú (5–15 év),
  - középtávú (2–4 év) ,
  - rövidtávú (1 év vagy rövidebb idő);
- a szervezeti szinttől függően
- vállalati szintű,
  - gyáregységi vagy üzemi szintű,
  - műhelyszintű.

A vállalat fejlődésének és működésének megalapozásában fontos szerepet tölt be a hosszú távú terv, a **stratégia**. Az eredményes vállalati működéshez azonban (a stratégiával összhangban) rövidebb időtávú, részletesebb tervekre is szükség van. Az ilyen terveknek több fajtája létezik, közülük az egyik legfontosabb a (rövid- vagy esetleg középtávra szóló) üzleti terv.

A vállalkozás életében az üzleti terv készítése egy lehetséges tervezési módszer, amely keretet ad a vállalkozás megfelelő, rövid és hosszabb távú stratégiájának kialakításához is.

Más megközelítésben az üzleti terv a vállalati kockázat kezelésének egyik eszköze. A vállalkozás saját és/vagy más hasonló vállalkozás közelmúltbeli és jelenlegi működésének tényadatai alapján, valamint az ismert és várható gazdasági folyamatok ismeretében a jövőbeni várható működését jelzi előre ebben a tervben.

Röviden: az **üzleti terv** a cég bemutatása, a vállalkozás helyzetelemzése, illetve a várható üzletmenet összefoglalása az elkövetkező 1–3 éves időtartamra.

Az üzleti terv céljai szerint készülhet:

- egy-egy ötlet megvalósíthatóságának vizsgálatára;
- tulajdonostársak vagy lehetséges tulajdonostársak (befektetők) meggyőzésére;
- hitelezők meggyőzésére, ha külső pénzforráshoz kívánunk jutni;
- vagy a partnerek tájékoztatására.

Mikor célszerű és mikor kell üzleti tervet készíteni?

- A cég alapítása előtt célszerű.
- Az operatív működésben időnként ajánlott.
- Banki hitelkérelem esetén kötelező.

Az üzleti terv elkészítése alapításkor segítheti a vállalkozást a kezdeti időszak céljainak és feladatainak meghatározásában. A megalapozott üzleti terv támpontokat nyújt arra vonatkozóan, hogy a vállalkozásnak milyen esélyei lesznek a piacon.

A terv elkészítését külső pénzügyi források megszerzésénél a bankok elő is írhatják. Például egy beruházáshoz szükséges hitelkérelem elbírálásakor alapvető szempont a vállalkozás üzleti terve, amely átfogó képet nyújthat a potenciális hitelnyújtó(k)nak a vállalkozás aktuális helyzetéről és további piaci lehetőségeiről.

Az üzleti terv szerepet játszhat a már meglévő vállalkozás eladásakor is. A partnerkeresésben a jó üzleti terv nemcsak a lehetséges vevő érdeklődését keltheti fel, hanem egyszersmind hozzásegítheti az eladót ahhoz, hogy a vállalatot jó áron adja el.

Egy működő vállalkozásnál az üzleti terv rendszeres alkalmazása (például terjeszkedés vagy profilváltoztatás előtt) a működés megalapozásához, a megfelelő előrelátás biztosításához nyújthat segítséget.



1. ábra. Pénzeső<sup>1</sup>

## 2. Az üzleti terv felépítése és a fejezetek tartalma

Az üzleti terv készítésének folyamata, fázisai, a célszerűen alkalmazandó elemzési és számítási módszerek eltérőek lehetnek, függően a terv céljától, illetve a vállalat sajátosságaitól.

Az üzleti terv felépítése tehát a vállalkozás éppen aktuális helyzetének megfelelően sokféleképpen elképzelhető. **Az üzleti tervnek nincs megszabott, egységes formája, sablonja, hanem mindig az aktuális célokhoz, az adott vállalat típusához, tevékenységéhez, a vizsgált időszakhoz igazodva épül fel különböző egységekből** – figyelembe véve persze azt is, hogy az üzleti terv a partnerek mely csoportjának szól.

---

<sup>1</sup> Forrás: <http://e-munkak.ning.com/groups/group/show?groupUrl=tviexpress> (2010. 08. 24.)

Nem lehet tehát olyan üzleti terv sablont megadni, amely minden vállalatra, minden piaci szituációra megfelelő lenne, de az alábbi témakörökre minden üzleti tervnek ki kell térnie:

- a vállalkozás bemutatása és jellemzése,
- a termékek, a termelési folyamat (működési terv) bemutatása,
- piaci információk (helyzetelemzés),
- marketingterv,
- pénzügyi terv,

Az üzleti terv összeállításánál – azaz a tevékenység megtervezésénél – az alábbi három alapvető problémakörre kell tehát koncentrálni.

1.) Melyik az a termék vagy szolgáltatás, amelyre a vállalkozás épül?

2.) Melyik az a piac, amelyikre termelünk (és milyen jellemzői vannak), továbbá hogyan történik a termék értékesítése?

3.) A gyakorlatban (teljesen konkrétan megfogalmazva) hogyan zajlik majd a vállalkozás működése, mitől és mikor lesz mindez nyereséges?

Ha ezeket a kérdéseket részletesen körüljárjuk, közben újabb és újabb kérdések vetődnek fel bennünk (pl. kik a vevőink, mekkora a piaci ár, milyen szakértelemre van szükségünk stb.), de ezek megválaszolásával végül kirajzolódik előttünk vállalkozásunk képe, amelyet már "csak" formába kell öntenünk ahhoz, hogy az üzleti tervünk elkészüljön.

A továbbiakban az üzleti terv egy lehetséges felépítésén keresztül ismerjük meg, hogy az egyes fejezetekben mi mindenre kell kitérnünk.

Az általunk vizsgált felépítés szerint **az üzleti terv sémája:**

1. Összefoglalás
2. Helyzetelemzés
3. A vállalkozók és a vállalkozás bemutatása
4. Termelési, üzemeltetési terv
5. Marketingterv
6. Szervezeti terv
7. Pénzügyi terv
8. Függelék (mellékletek)

### Összefoglalás fejezet

Az üzleti terv talán legfontosabb 3–6 oldala az a rövid összefoglalás, amely lényegre törően tartalmazza a terv minden fontosabb megállapítását, adatát.

*Miért van szükség az összefoglalásra, ráadásul az üzleti terv elején?*

Gondoljunk arra, hogy az olvasók többsége 30–40–50 oldalas tervünk nagy részét nem fogja elolvasni, és nem feltétlenül érdektelenségből. Minél inkább döntési pozícióban van valaki (például egy hitelbírálat során), annál kevésbé lesz ideje arra, hogy alaposan végigolvasson egy hosszas elemzést. Az összefoglalásban ezért mindennek szerepelnie kell, amit tervünk szempontjából fontosnak tartunk, illetve ami ahhoz szükséges, hogy meggyőzzük az olvasót elképzeléseink piacképességéről. Így mindenképpen szerepel az összefoglalásban:

- A vállalkozók bemutatása.
- A piac bemutatása (termékünk piaci esélyei).
- Az üzleti ötlet (mit csinálunk, milyen szükségletet elégítünk ki).
- A vállalkozás bemutatása (a termelési terv és a szervezeti terv összefoglalása).
- Jövedelmezőség (a legfontosabb "sarokszámok": várható költségek, bevétel, hiteligény stb.).

### Helyzetelemzés

Ebben a fejezetben a későbbiekben tárgyalt üzleti ötletet helyezzük bele az adott ország, régió vagy település gazdaságába. Meghatározzuk a vállalkozásra ható tényezőket, valamint felmérjük a piaci helyzetét és kilátásait. Ebben a fejezetben vizsgálandó kérdéskörök:

- A gazdaság általános trendjei (azon demográfiai, gazdasági jellemzők, amelyek a vállalkozásra is hatással lehetnek).
- Az iparág elemzése, előrejelzések .
- A versenytársak elemzése (SWOT vagy GyELV elemzés).
- A piac meghatározása, tipizálása (a beszerzési, munkaerő-, tőke- és értékesítési piacok körülhatárolása).
- A piac behatárolása, szegmentálása (kikből fog állni a piacunk – pl. kor, nem, demográfiai összetétel, fogyasztási szokások, jövedelmi lehetőségek stb. szempontjából).

### A vállalkozók és a vállalkozás bemutatása

Az üzleti terv leggyakoribb feladata, hogy meggyőzze a befektetőt (bankot, tulajdonostársat, lehetséges felvásárlót) arról, hogy ez az az ötlet, az a vállalkozás, ahová bizalommal fektetheti tőkéjét. Ennek a fejezetnek döntő jelentősége van a bizalom felkeltése szempontjából. Ez a fejezet akár meg is előzheti az összefoglalás fejezetet, főként ha a vállalkozás alapadatait is tartalmazza (neve, címe, adószám, KSH-szám, székhely, telephely; alapítási év, társasági forma, a tulajdonosok neve, címe, számlavezető bank és számlaszám; a vállalkozás egyéb jellemző adatai stb.).

A fejezet tartalma:

- A vállalkozás jellege, az üzleti ötlet (mi az ötlet egyedisége).
- A termék(ek) és a szolgáltatás(ok) leírása (rövid bemutatás, még nem technológiai leírás).
- A vállalkozók (a csapat) bemutatása (leginkább abból a szempontból, hogy miért jelentenek garanciát a vállalkozás sikerességére).

- A vállalkozás mérete, szervezete (annak bemutatása, hogy a létszám és a felkészültség olyan mértékű, amelyet a vállalkozás megkíván).
- Az iroda és a személyzet (az adminisztrációt miként kívánjuk megszervezni).



2. ábra. A csapat<sup>2</sup>

### Termelési, üzemeltetési terv

Ebben a fejezetben a termék vagy szolgáltatás előállításának folyamatát és ennek technikai feltételeit kell kifejtenünk. A működési terv leírásakor a termelési folyamat, a technológia, az igénybe vett berendezések bemutatására is ki kell térni. Az elsődleges tevékenységeken túl azonban az egyéb, támogató tevékenységek ismertetését is jelenti. Ide tartozik például az emberi erőforrás menedzsment, a vállalati információs rendszerek megszervezése stb.

A fejezetpontban a következő területekre kell kitérnünk:

- A technológiai folyamat leírása (termelő berendezések mérete, kapacitása, elhelyezése stb.).
- A lehetséges szállítók bemutatása (együttműködési szándéknyilatkozatot célszerű a mellékletekhez csatolni).
- A telephely(ek) bemutatása (ha még máshol nem történt meg).
- Szükséges gépek, berendezések, felszerelések.
- Az alapanyag- és félkésztermék-piac.

### Marketingterv

---

<sup>2</sup> Forrás: <http://www.uzletihalozat.hu/> (2010.08.24.)

A legfontosabb kérdés egy vállalkozás számára a piac, vagyis hogy talál-e (elegendő) vevőt a termékére. A marketingterv a piacelemzésekből, a piackutatásokból nyerhető információk felhasználásával kialakított marketingstratégiát, illetve annak részleteit rögzíti. Tartalmazza a termék értékesítésének tervezett módját (helyét), a termék sajátosságait, az árpolitikát, a reklámtevékenységet, tehát a marketing legfontosabb elemeit.

A marketingtervben a következőkre kell kitérni:

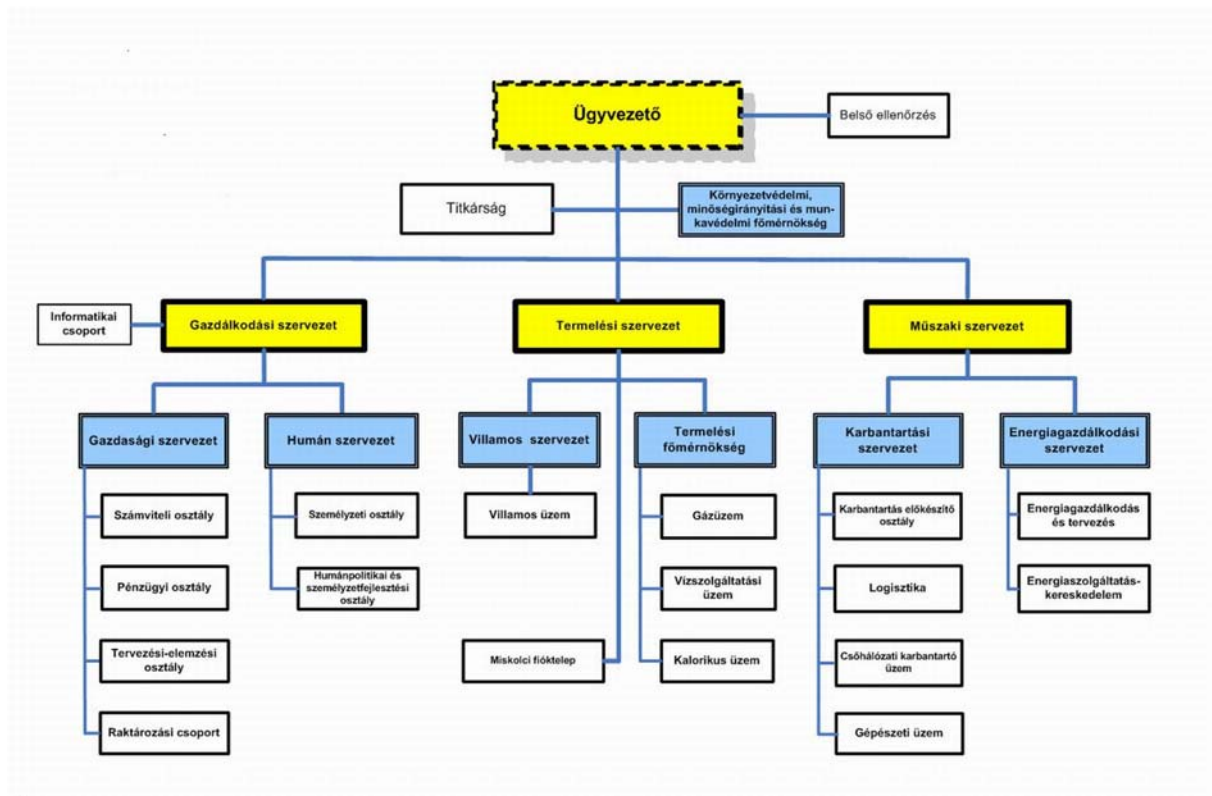
- Piackutatás és marketingkommunikáció (a vevők megismerése és ennek alapján tájékoztatási terve).
- A 4P, azaz a marketingmix az üzleti terv időszakában (termékpolitika, árpolitika, értékesítési csatornák, promóciós politika).
- Az árazás kérdései (lehet a 4P részeként, de részletesen meghatározva az árazási elveket).
- Ellenőrzés és korrekció (hogyan mérjük marketingtervünk hatékonyságát).

#### Szervezeti terv

Nagyobb szervezeteknél sokkal nagyobb ezen fejezet jelentősége, de fontos a működtetés szervezeti kereteinek átgondolása kisebb, illetve induló vállalkozások esetében is. A kifejtendő területek:

- A tulajdonforma (társasági forma) megválasztása.
- Tulajdonostársak (fő részvényesek) és alkalmazottak.
- A vállalkozás vezető beosztású dolgozóinak rövid életrajza, szakmai háttere (ha nem azonosak a tulajdonos vállalkozókkal, hiszen az ő bemutatásuk korábban megtörtént).
- Szervezeti tábló (a vezetők hatásköre, alá-fölérendeltségi viszonyok).
- Munka- és felelősség-megosztás a szervezeten belül (az egyes részlegek és vezetők feladatai).





3. ábra. Szervezeti tábló<sup>3</sup>

### Pénzügyi terv

Ez az üzleti terv egyik legkritikusabb fejezete, hiszen itt dől el, hogy pénzügyileg eredményessé tehető-e a vállalkozás. A pénzügyi tervnek az előző fejezeteken kell alapulnia, hiszen azokban soroltuk fel a költségtényezőket, és a várható bevételi forrásokat is. A pénzügyi terv kitér a vállalat vagyonára, a hitelfelvételi lehetőségekre, a várható nyereség mértékére, valamint a nullszaldós működést biztosító fedezeti pont meghatározására.

A pénzügyi tervnek az alábbiakat kell tartalmaznia:

- Kiinduló- és az üzleti terv időszakának végére tervezett mérleg.
- Nyereség-, veszteségszámítás (jövedelemterv).
- Készpénzforgalom-elemzés (pénzügyi szemléletű cash flow).
- Fedezeti pont elemzés.
- Meglévő és szükséges források.

<sup>3</sup> Forrás: [http://www.isdpower.hu/human\\_eroforrasok/](http://www.isdpower.hu/human_eroforrasok/) (2010.08.24.)

### Függelék (melléletek)

A melléklet semmi esetre sem elhanyagolható része a tervnek. Egyrészt, mert az összefoglaló után gyakran ezt lapozzák át, másrészt itt szerepelnek azok a dokumentumok, amelyekkel alátámasztjuk a korábbi fejezetek valóságtartalmát. A következőket célszerű elhelyezni a mellékletben:

- Alapító okirat (hiteles).
- Előszerződések, árajánlatok.
- Levelek és egyéb dokumentumok (pl. engedélykérelmek és engedélyek).
- Részletes önéletrajzok.
- Prospektusok, képek és más propagandaanyagok.

### 3. Az üzleti terv készítéséhez kapcsolódó módszertani ismeretek

A következőkben az üzleti terv egyes fejezeteinek összeállítását segítő néhány módszerrel ismerkedünk meg, kiragadva a három legtöbb közgazdasági ismeretet igénylő fejezetet.

#### **A HELYZETELEMZÉS MÓDSZEREI**

A helyzetelemzés fejezet tartalmánál kitértünk arra, hogy az alapos elemzés hármas vetületű: a **makrogazdasági helyzet** (és annak vállalatra gyakorolt hatása) megvizsgálása után az adott **iparág** elemzése vihet közelebb bennünket ahhoz, hogy végül fel tudjuk térképezni a vállalkozásunk **piaci** erősségeit, gyengeségeit, valamint az előtte álló lehetőségeket és a fenyegető veszélyeket. Mindezekre a legismertebb és legelterjedtebb módszerek lényegét tekintjük át a következőkben:

- PEST elemzés – a makrogazdasági helyzet vizsgálata.
- Porter féle iparági versenyelemzés
- SWOT vagy GyELV analízis a piaci helyzet elemzésére



4. ábra. A vállalat környezete<sup>4</sup>

#### 1. PEST elemzés

A módszer makrokörnyezeti elemzésre, azaz a vállalkozás tágabb környezetének elemzésére alkalmas.

A tág környezet olyan befolyásolhatatlan keretfeltételt jelent a vállalat számára, amelyhez – ha tetszik, ha nem – alkalmazkodnia kell. A környezetnek ez a szintje nem csak az adott vállalatot és iparági környezetét, hanem egymáshoz kapcsolódó iparágak sorát (a makrogazdaságot) foglalja magába.

A módszer a nevét a vizsgált tényezők angol elnevezésének kezdőbetűiből (Policy, Economy, Society, Technology) kapta. Lényege tehát a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők vizsgálata.

Fontos megjegyezni, hogy az üzleti tervben természetesen csak azon tényezőket kell vizsgálni, amelyek ténylegesen befolyással vannak az adott vállalkozás működésére. A vizsgálat szempontja tehát, hogy a makrogazdasági tendenciák közül melyek fejtenek ki kedvező hatást, vagyis teszik könnyebbé a szervezet tevékenységét (bővítve piaci lehetőségeit), illetve melyek hatnak rá kedvezőtlenül, vagyis szűkítik piacát (növelve a potenciális versenytársak számát és erejét).

Nézzük, melyek azok a lehetséges tényezők, amelyeket az egyes dimenziókban vizsgálhatunk:

---

<sup>4</sup> Forrás: [www.eupoly.hu/dl/tananyagok/m6\\_strategiai\\_menedzsment.ppt](http://www.eupoly.hu/dl/tananyagok/m6_strategiai_menedzsment.ppt) (2010.08.22.)

#### POLITIKAI KÖRNYEZET TÉNYEZŐI (P)

- a kormányzat stabilitása,
- európai integráció befolyása,
- adózási politika,
- versenyjogi szabályok,
- foglalkoztatási törvények,
- környezetvédelmi törvények.

#### GAZDASÁGI KÖRNYEZET ELEMEI (E)

- a GDP trendjei (gazdasági növekedés / visszaesés),
- foglalkoztatottság / munkanélküliség,
- infláció,
- kamatlábak,
- az ország fizetési mérlege,
- a családok elkölthető jövedelmének alakulása,
- az energia- és egyéb árak alakulása.

#### TÁRSADALMI TÉNYEZŐK (S)

- népesedési folyamatok,
- jövedelemeloszlás,
- társadalmi mobilitás,
- az iskolázottság mértéke,
- életmód az egyes társadalmi csoportokban,
- munkához való viszony,
- oktatási színvonal, szerkezet.

#### TECHNOLÓGIAI KÖRNYEZET (T)

- a kormányzat kutatási programja (K+F kiadások mértéke, műszaki fejlesztési politika),
- a technológiai változás sebessége,
- a számítógépesítettség mértéke,
- az alapvető infrastruktúra színvonala.

A módszernek létezik kiterjesztett változata, a **PESTEL elemzés**, amely a fentiekén túl a környezeti (természeti) és jogi tényezők vizsgálatára is kiterjed.

#### 2. A Porter féle iparági verseny modell ("Öt erő" modell)

Egy iparágon belül a vállalatok azonos fogyasztói igényt kielégítő termékeket, illetve szolgáltatásokat állítanak elő, hasonló beszállítókkal és vevőkkel állnak kapcsolatban.

Napjainkban a fogyasztói igények bonyolultabbá válásával, és a számtalan helyettesítő termék megjelenésével egyre nehezebb azonosítani az iparágot és a fő versenytársakat.

Az iparág határainak pontos meghatározása nélkülözhetetlen, mert

- segít kijelölni a vállalat számára azt a piaci területet, amelyen versengeni kíván,
- "kijelöli" a vállalat versenytársait és a helyettesítő termék(ek) gyártóit – ami lehetővé teszi a versenystratégia kidolgozását,
- segít azonosítani a siker kulcstényezőit, azokat a tényezőket, amelyek megléte vagy hiánya eleve meghatározza a vállalat helyzetét.

Az iparág elemzésének öt tényezős modellje Porter nevéhez köthető. Az elemzés kiindulópontjai, azaz az öt vizsgálandó tényező:

- az iparágban lévő versenytársak hatalma, ereje,
- az új belépők fenyegetésének mértéke,
- a szállítók alkuereje,
- a vevők hatalma, alkuereje,
- a helyettesítő terméket gyártók fenyegetésének mértéke.



5. ábra. A Porter- féle iparági verseny modell<sup>5</sup>

A következőkben az ezen tényezőkhöz kapcsolódóan megvizsgálandó kérdéseket ismerhetjük meg.

*Az iparágban lévő versenytársak hatalma, ereje:*

---

<sup>5</sup> Forrás: [www.eupoly.hu/dl/tananyagok/m6\\_strategiai\\_menedzsment.ppt](http://www.eupoly.hu/dl/tananyagok/m6_strategiai_menedzsment.ppt) (2010.08.22.)

- melyik szakaszban van az iparág növekedése,
- az iparági koncentráció mértéke,
- a szereplők száma és ereje az adott iparágban,
- a fix költségek nagysága,
- léteznek-e kihasználatlan kapacitások,
- hogyan definiálható, illetve mekkora a fogyasztók által viselendő áttérési (másik cég termékére/szolgáltatására) költség,
- mi a versenytársak stratégiája,
- az (iparágra jellemző) üzemméret növelésből fakadó előnyök.

*Az új belépők fenyegetésének mértéke:*

- az ágazatot érintő kormányzati politika,
- a belépés tőkeszükséglete,
- a méret és a költségek viszonya, a gazdaságos sorozatnagyság,
- a termék/szolgáltatás megkülönböztethetősége, a márkahűség mértéke,
- a piacon lévők várható reakciói.

*A szállítók alkuereje:*

- a szállítók és a gyártók száma, koncentráltsága,
- a szállítók termékeinek (szolgáltatásainak) fontossága,
- az alapanyagok, részegységek helyettesíthetősége,
- a felvevőpiac fontossága a szállító szempontjából,
- a szállítók integrálódási lehetőségei.

*A vevők hatalma, alkuereje:*

- a vásárlók száma,
- a minőség fontossága,
- mennyire könnyen tudnak váltani a vásárlók.

*A helyettesítő terméket gyártók fenyegetésének mértéke:*

- milyen mértékben és hogyan befolyásolja a helyettesítő termék gyártója az adott iparágban a profitot,
- milyenek a helyettesítő termékek költség- és árviszonyai,
- milyen mértékű a helyettesíthetőség,
- milyen erős a verseny a helyettesítő terméket előállítók között.

3. SWOT (GyELV) analízis

A módszer elnevezése szintén egy angol nyelvű rövidítést takar, amelynek feloldása már be is mutatja a módszert magát. A SWOT analízis lényege, hogy táblázatba szedve sorakoztatja fel a vállalat gyenge (Gy) és erős (E) pontjait, valamint azt, hogy milyen erőforrásokat képes mozgósítani, tehát mik a lehetőségei (L), és milyen veszélyekre (V) számíthat. A fenti kifejezések angol megfelelői: Strengths, Weaknesses, Opportunities és Threats, melynek kezdőbetűi adják a SWOT kifejezést.

Az elemzés eredményeként egy olyan táblázatot kapunk, amely segít a vállalat helyzetének kritikus értékelésében. Itt is fontos megemlíteni egy aranyszabályt: ne általánosságban gondolkodjunk, hanem olyan tényezőket soroljunk fel, amelyek az adott vállalat vonatkozásában helytállóak. Például a csőd lehetőségét csak akkor írjuk be a veszélyek közé, ha reális eséllyel fizetőképességi problémái lehetnek (vagy már vannak) a vállalatnak.

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

6. ábra. SWOT (GyELV analízis)

Egy SWOT analízis elvégzése a gyakorlatban egyszerűen történik: vállalkozásunkat kell értékelnünk, jellemeznünk a fenti négy szempontból, melyhez az alábbi kérdések nyújthatnak segítséget:

#### ERŐSSÉGEK (S)

- Meghatározó a vállalat piaci szerepe?
- Jó a vásárlók véleménye?
- Fejlett technológiát használ a vállalat?
- Rendelkezik egyedülálló versenyelőnnyel?
- Jók a pénzügyi erőforrásai?
- Gazdaságos üzemléteket használ?
- Jó a vállalat menedzsmentje?
- Kimagasló szakértelműek az alkalmazottak?
- Sikeres a vállalati stratégia?

#### GYENGESÉGEK (W)

- Elavult a technológia?
- Romlik a piaci pozíció?
- Nincs egyértelműen meghatározott stratégia?
- Hiányoznak a megfelelő szakértelmek?
- Elhasználódtak a létesítmények?
- Rossz a vállalat imázsa?
- Nem sikeres a kutatási-fejlesztési tevékenység?
- Rosszul funkcionál a menedzsment?
- A pénzügyi háttér nem rendezett?

#### LEHETŐSÉGEK (O)

- Gyorsabb piaci növekedés?
- Kiegészítő termékek fejlesztése?
- Új piacokra való belépés?
- Új technológia alkalmazása?
- A termékcsoport továbbfejlesztése?
- További célcsoportok feltérképezése?
- Egy nyersanyag-forrás megszerzése?
- Beszállítás helyett saját előállítás választani?
- Új szervezeti felépítés kidolgozása?

#### VESZÉLYEK (T)

- Esélyes új versenytársak megjelenése a piacon?
- A piaci növekedés lassulhat?
- Változó fogyasztói igények?
- Szigorodó szabályozás?
- Helyettesítő termékek megjelenése?
- Rossz demográfiai változások?
- Kedvezőtlen gazdasági ciklusok hatása?
- A beszállítók javuló alkupozíciója?
- Fogyasztói érdekvédelem fokozódó nyomása?

Fontos sajátossága a SWOT analízisnek, hogy míg az első két terület – tehát az erősségek és a gyengeségek – a vállalat belső tulajdonságaira kérdez rá, addig a második kettő – azaz a lehetőségek és a veszélyek – a vállalkozást körülvevő környezet vizsgálatát célozza. A belső tényezőket befolyásolhatjuk, azonban a külső adottságokra csak a legritkább esetben tudunk hatással lenni!

Hangsúlyos szabály még, hogy egy tényező nem kerülhet fel két terület alá, tehát minden jellemzőről el kell tudnunk dönteni, hogy vállalatunk melyik oldalához tartozik.

Az elemzés eredményeként a különböző területek alá besorolt külső és belső tényezőket át kell tudnunk alakítani konkrét célokká és tevékenységekké, amelyeket az elkövetkezendő időszakban vállalatunknak meg kell valósítania.



## MARKETINGTERV

A marketingterv és az abban leírt marketingstratégia mögött fontos, hogy szakszerű marketing alapismeretek álljanak – ezek a modul egyéb tananyagegységeiben alaposabban elsajátíthatók. A most következőkben az üzleti terv szempontjából lényeges kérdéseket foglaljuk össze.

### 1. A MIR és a piackutatás

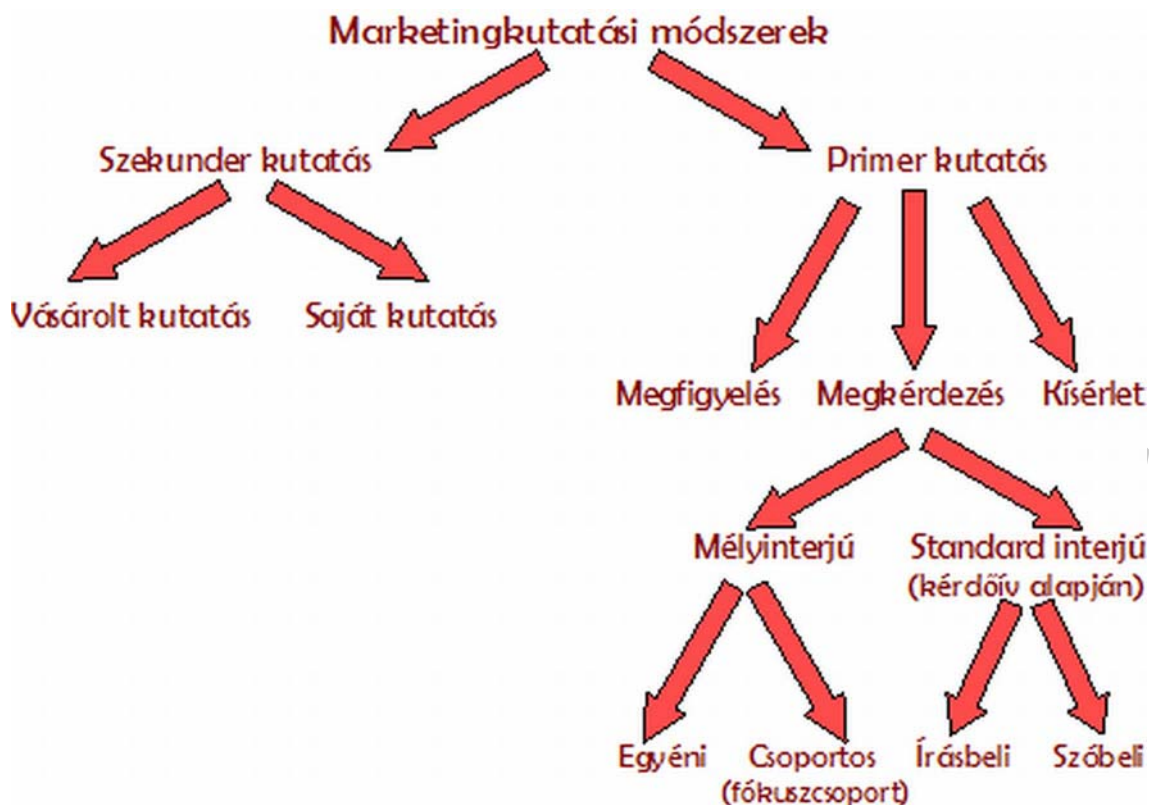
A színvonalas marketingtevékenységhez jól képzett információs rendszerre van szükség, amelyik biztosítja a külső és belső információk folyamatos gyűjtését, feldolgozását, tárolását, áramoltatását, valamint megjelenítését – ezt nevezzük **marketing információrendszernek (MIR)**.

A MIR elemei:

- Belső adatszolgáltatás (a vállalat különböző funkcionális területeiről belülről).
- Marketingfelderítés (piaci információk tudatos, rendszeres gyűjtése több forrásból).
- Piackutatás (olyan eljárás, amely adatok szisztematikus gyűjtése, elemzése és közlése révén információkkal segíti a marketing döntéshozatalt).

Az üzleti tervben azt célszerű rögzíteni, hogy hogyan építi fel a vállalkozás ezt a rendszert, illetve a terv szempontjából kiemelt szerepe van az elvégzett vagy elvégzendő **piackutatásoknak**, hiszen ennek **alapján lehet**:

- elvégezni a piac szegmentálását (megismerni a fogyasztóinkat),
- meghatározni a célpiacot,
- megismerni a fogyasztói igényeket (és ehhez igazítani a marketing mixet, azaz az árakat, az értékesítési csatornákat, a termékfejlesztést, valamint a promóciós stratégiát),
- mérni a fogyasztói elégedettséget,
- feltérképezni a versenytársakat és/vagy a beszállítókat stb.,
- meghatározni a marketingstratégiát.



7. ábra. Marketingkutatósi módszerek

A **szekunder kutatás** lényege a korábban, vagy mások által felvett és közzétett adatok megszerzése.

Tipikus szekunder információforrások lehetnek:

- statisztikák (belső vállalati nyilvántartásokból, vagy például KSH által közzétett),
- piackutató intézetek adatbázisai,
- piactanulmányok, tudományos tanulmányok (szakkönyvekben, folyóiratokban, Interneten),
- sajtócikkek, elemzések, sajtófigyelés.

A **primer kutatás** lényege a még nem ismert és publikált adatok saját kutatási céllal történő megszerzése.

- **Megfigyelés:** a fogyasztók vásárlási, illetve termékhasználati szokásainak megfigyelése úgy, hogy a vizsgált alany nem tud a megfigyelésről (természetes viselkedés megfigyelése).
- **Kísérlet:** a célcsoportba tartozó fogyasztók befolyásolása meghatározott keretek között, valamint ennek eredményének regisztrálása.
- **Megkérdezés:** tudatos, előre megtervezett kérdések feltétele írásban vagy szóban. Az egyik leggyakoribb kutatási módszer.
- **Mélyinterjú:** hosszabb időtartamú, valamely témát részleteiben körbejáró megkérdezési forma.

- Fókuszcsoportos interjú: 4–10 fős, meghatározott szempontok szerint összeválogatott csoporttal történő beszélgetés, a résztvevők által előre nem ismert témáról. Az interjúról hang-, illetve képfelvétel készül a későbbi pontos elemzés érdekében. Az interjút egy előre eltervezett vezérfonal alapján szakértő moderátor(ok) vezeti(k).

## 2. A szegmentálás és a célpiac meghatározása

A **szegmentálás** a piac részpiacokra bontása valamely szempont (ismérv) szerint.

A szegmentálás alapja (ismérve) lehet:

Szegmentálási ismérv	Lehetséges ismérvváltozatok
Földrajzi	Pl. lakóhely típusa, település mérete, tájegység
Demográfiai	Pl. életkor, életciklus szakasz, nem, családi állapot, nemzetiség, vallás
Társadalmi – gazdasági	Pl. foglalkozás, képzettség, jövedelem, életmód
Magatartási	Pl. motiváció (vásárlási indítékok), márkahűség, használat gyakorisága

A szegmentálás elvégzésének eszköze egy vagy több szekunder és/vagy primer piackutatási módszer alkalmazása lehet.

Miért van szükség piacszegmentálásra? Mert ennek révén ismerhető meg a(z)

- elérhető piac: a vállalat erőforrásaival képes kielégíteni az igényeit;
- potenciális piac: a jövőbeni növekedés várható piacai (több erőforrással elégíthetők ki az igényei);
- célpiac: a jelen pillanatban legalkalmasabb részpiac(ok), itt a legnagyobb az igény a vállalat terméke(i)/szolgáltatása(i) iránt – ezen szegmentum(ka)t választja a vállalkozás célcsoportjául.

Ha már meghatároztuk a célpiaco(ka)t, akkor hajtható végre sikeresen a **pozicionálás**, azaz a termék/szolgáltatás helyzetének (tulajdonságainak) meghatározása a versenytársakhoz képest, valamint ennek a vevőben való tudatosítása.

## 3. A marketingstratégia

A célpiac, a versenytársak és a fogyasztók ismeretében határozható meg a vállalkozás marketingstratégiája.

A vállalkozás ritkán van egyedül az adott piacon, többnyire versenytársakkal kell megküzdenie a fogyasztók megszerzéséért. Ehhez feltétlenül szükséges ismernie, hogy az adott piacon kik a versenytársai. Az üzleti terv korábbi fejezetében a piaci helyzet elemzését már elvégeztük, így a marketingstratégia végiggondolásakor már felhasználhatjuk az iparág-, illetve piacelemzés (SWOT analízis) eredményeit.

A célpiacon elfoglalt helyük alapján a vállalatok a következő stratégiák közül választhatnak:

Marketingstratégia	Jellemzői
Piacvezető stratégia	A legnagyobb részesedésű vállalat stratégiája. Feladata a piac bővítése, a meglévő részesedés megtartása (megvédése) vagy növelése.
Piaci kihívó stratégia	Olyan, nem piacvezető vállalkozás stratégiája, amely részesedése agresszív növelésére törekszik, a piacvezetőt támadja egy vagy több területen.
Piackövető stratégia	Olyan, nem piacvezető vállalkozás stratégiája, amelynek célja pozíciója megtartása, megvédése.
Meghúzódo stratégia	Olyan vállalkozás stratégiája, amely egy piaci részre (kisebb szegmensre) specializálódik és nem is tör részesedése növelésére.

A stratégia megvalósításának eszközeit a marketingmix elemek jelentik.

#### 4. A marketingmix az üzleti tervben

A **marketingmix** az egymással szoros összefüggésben álló marketingeszközöket, azok különböző piaci helyzetekben alkalmazott kombinációját jelenti.

*Elemei (marketingeszközök):*

- termék (Product),
- ár (Price),
- értékesítési csatorna (Place),
- promóció (Promotion).

Az elemek angol nevének kezdőbetűi alapján a marketingeszközöket a **4P** néven emlegetjük. A fogyasztó kiszolgálása a marketingmix (4P) elemeinek – a stratégiának is megfelelő – kombinálását jelenti. Az üzleti tervben is **a legfontosabb elv, hogy a négy elem egymással összhangban kerüljön kidolgozásra.**

Nézzünk néhány módszert a 4P elemeinek kialakítására.

##### 1. A lehetséges termékkínálat változtatási stratégiákat mutatja be az **Ansoff mátrix**:

Ansoff mátrix (termék/piac stratégiák)

		Termék	
		Régi	Új
Piac	Régi	PIACKIKNÁZÁS	TERMÉKFEJLESZTÉS
	Új	PIACFEJLESZTÉS	DIVERZIFIKÁCIÓ

8. ábra. Ansoff mátrix

- Piackiagnózis: a marketing ráfordítások növelésével kíván a vállalat piaci sikereket elérni.
- Piacfejlesztés: általában újrapozicionálást jelent, azaz új használati módok keresését.
- Termékfejlesztés: a meglévő termékek változtatását, vagy akár teljesen új termék bevezetését jelenti.
- Diverzifikáció: egyszerre jelenti új terméktulajdonságok kifejlesztését, és új fogyasztók megnyerését – ez a legkockázatosabb stratégia.

2. A BCG mátrix a termék(csoport) stratégia kialakításában nyújt segítséget:



9. ábra. BCG mátrix

A módszer tehát két tényező alapján értékeli a termékek, termékcsoportok helyzetét, a piaci részesedés és a piaci növekedési lehetőségek mértéke szerint. Egy sikeres termék életútja során végigjárja mind a négy "mezőt".

A négy típus valamelyikébe besorolt termékek jellemzőit, illetve a teendőket foglaljuk össze a következőkben.

*Sztárok:*

- a legjobb stratégiai pozíció, hiszen a piaci részesedés és a növekedés üteme is magas;
- piaci elismerés esetén később fejőstehénné válik;
- stratégiai cél: nagy beruházás vagy a meglévő pozíciók megőrzése.

*Fejőstehenek:*

- piaci részesedésük még magas, de a növekedési ütemük már alacsony (kis ráfordítással nagy hozamot hoznak, innen az elnevezés);
- stratégiai cél: a viszonylag magas piaci részesedés támogatása;
- kivont pénzügyi fedezetét a sztárokra és a kérdőjelekre célszerű fordítani.

*Kérdőjelek:*

- viszonylag új termékek,
- alacsony piaci részesedés és gyors növekedés,
- befektetésre van szükség, hogy sztárrá válhassanak.

*Döglött kutyák:*

- kifutott, életciklusuk végén lévő termékek;
- odafigyeléssel hozhat még profitot, de minél előbb meg kell szabadulni tőle.

3. A piaci bevezetéskor a marketingstratégiával összhangban kétfajta **árstratégiát** választhatunk:

LEFÖLŐZŐ ÁRSTRATÉGIA	BEHATOLÓ ÁRSTRATÉGIA
Viszonylag magas ár	Viszonylag alacsony ár
Újszerű termékeknél jellemző	Tömegtermékeknél jellemző
Eleinte magas profit, majd a későbbiekben tömegtermékké válik és csökken a termékenkénti profit	Eleinte akár veszteség is, cél a piacra való bekerülés

10. ábra. Árstratégiák

*Az ár(politika) kialakításának fázisai:*

- árpolitikai célok kiválasztása

A vállalati stratégiából kell kiindulni, ilyen cél lehet pl. a profitmaximalizálás, bevétel maximalizálás, forgalom növelése, piaci részesedés növelése, piac lefölözése, túlélés.

- kereslet meghatározása

Az árérzékenység figyelembe vételével az elvileg maximális ár meghatározása.

- költségek becslése

A ráfordítások fedezése szempontjából elfogadható minimális ár meghatározása.

- versenytársak árképzésének elemzése

A minimális és maximális ár között a versenytársakhoz képest milyen ár fogadható el.

- az árképzés módszerének kiválasztása és a végső ár meghatározása

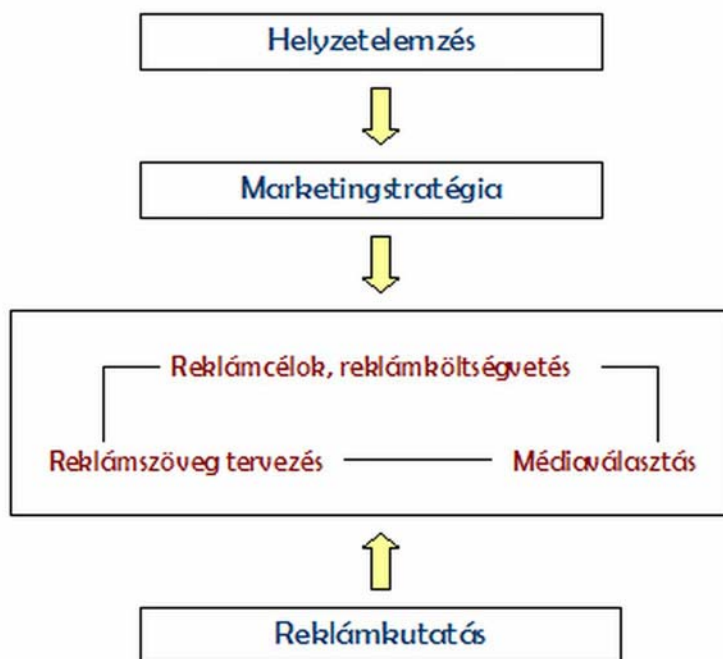
#### 4. Promóciós stratégia, reklámkampány tervezése

A **promóció** azon elvek és módszerek összessége, amelyek célja a fogyasztó informálása és meggyőzése.

A promóció részterületei:

- reklám,
- személyes eladás,
- eladásösztönzés,
- közönségkapcsolatok (PR).

A promóciós (reklám-) kampány során ezen eszközök koncentrált, időben ütemezett alkalmazásáról kerül sor. A reklámtervezés folyamatát mutatja be a 11. számú ábra.



11. ábra. A reklámtervezés folyamata

## A PÉNZÜGYI TERVEZÉS ALAPFOGALMAI

A vállalkozás pénzügyi-számviteli alapfogalmai szintén a modul egy másik tananyagelemében sajátíthatók el. Így a következőkben részletesebben csak a fedezeti pont jelentőségével foglalkozunk, illetve megismerünk néhány lehetséges pénzügyi mutatót, amely az üzleti terv céljától függően kiszámításra kerülhet.

### Mérleg

A mérleg a cég vagyoni helyzetét mutatja be, illetve tervezi meg az üzleti terv időszakára. A mérlegadatokból számítható mutatók a vállalkozás pénzügyi, likviditási (fizetőképességi) helyzetéről tájékoztatnak. Ilyen mutatók lehetnek például:

- Likviditási ráta: Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
- Likviditási gyorsráta: (Forgóeszközök - Készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
- Adósság ráta: Kötelezettségek / Összes forrás

### Jövedelemterv

A jövedelemterv a tervidőszak értékesítési árbevételére, forgalmára ad előrejelzést, összességében a vállalati nyereség (vagy veszteség) kimutatására szolgál.

Tartalmazza az értékesítés nettó árbevételét és az egyéb bevételeket, a különféle költségeket-ráfordításokat, a pénzügyi műveletek bevételeit és kiadásait, az üzleti tevékenység és pénzügyi műveletek eredményeit stb. Számviteli értelemben cash flow kimutatásnak nevezhetjük.



## AZ ÜZLETI TERVEZÉS LÉNYEGE, AZ ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSÉNEK CÉLJA, TARTALMA

A mérlegadatokat is felhasználva a jövedelemterv sarokszámaiból szintén képezhetünk a vállalkozás működését jellemző mutatókat, ezekre néhány példa:

- Beruházások megtérülése: Adózás utáni nyereség / Összes forrás
- Kintlévőségek átlagos futamideje: Követelések x 365 / Értékesítés nettó bevétele
- Nettó nyereségrés: Adózás utáni nyereség / Értékesítés nettó bevétele

### Pénzforgalmi terv ( pénzügyi értelemben vett cash flow)

A pénzforgalmi terv az üzleti tevékenység pénzforgalmi dinamikáját jelzi, **csakis a tényleges pénzmozgással járó kiadásokat és bevételeket tartalmazza**, azok felmerülésének időpontja szerint, rövidebb időtávra készpénz – számlapénz bontásban is.

### Fedezetszámítás, illetve a fedezeti pont elemzése

A fedezeti pont ahhoz a termékmennyiséghez köthető, amely mellett a vállalkozás már nem veszteséges, de még nem is nyereséges. Gyakorlatilag ez azt jelenti, hogy **ezen mennyiség mellett a bevétel éppen fedezi az összes (állandó és változó) költséget**.

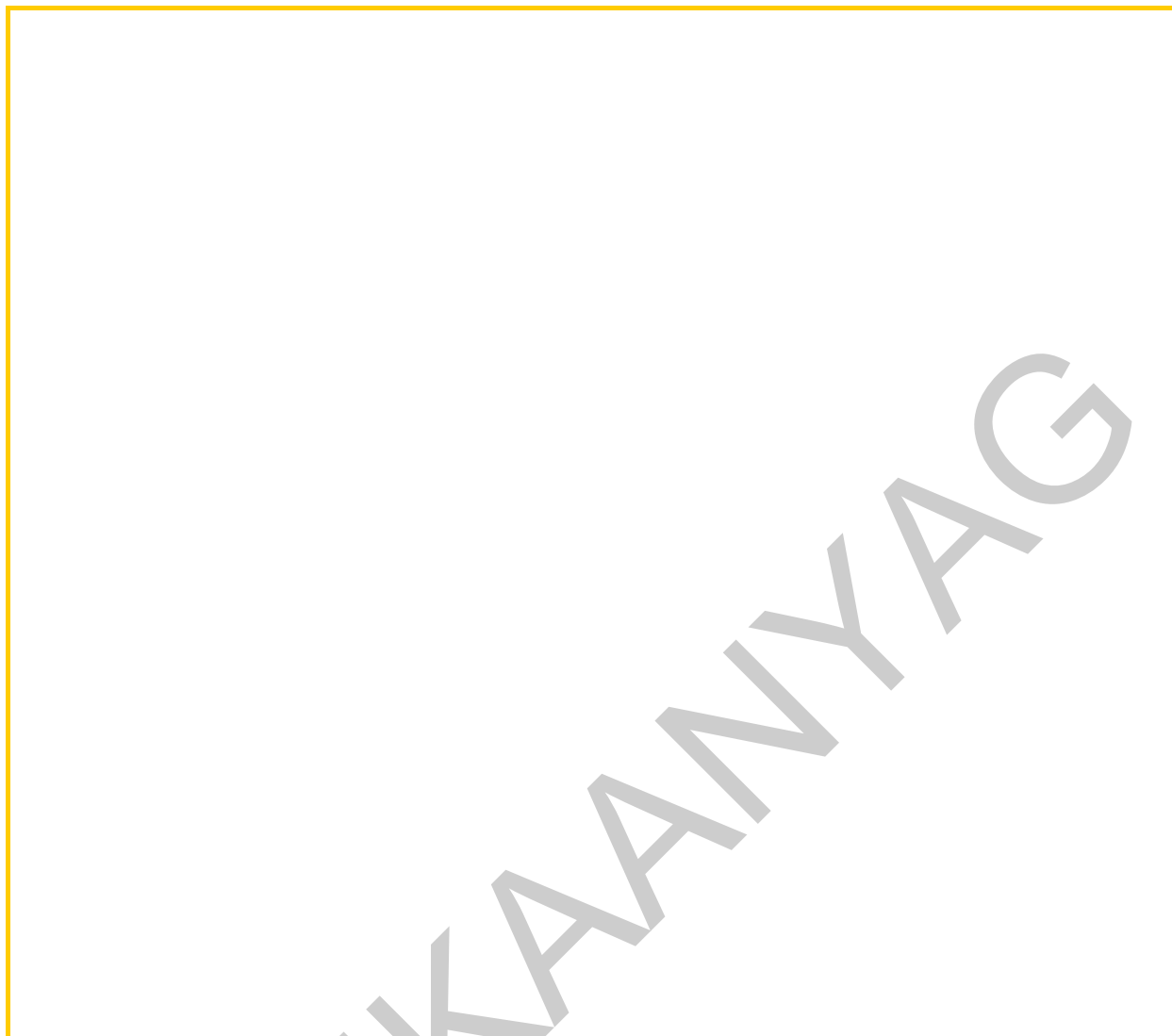
Jelentősége a vállalkozásban az, hogy ezen mennyiséget túllépve érhető el nyereség. A fedezeti pont keresésével tehát azt szeretnénk kimutatni, hogy milyen árbevétel és kapacitáskihasználás felett várható a cégnél nyereség.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. Nyissa meg a <http://szakdolgozatiras.hu/download.php> úton elérhető üzleti tervet!

(Az oldal közepén, "Egy fitness stúdió üzleti terve (Step by Step)" elnevezéssel található meg.)

Készítsen jegyzetet arról, hogy milyen eltéréseket talál a fitness stúdió üzleti terv mintájában a Szakmai információtartalomban bemutatott szerkezeti felépítéshez és tartalmi elemekhez képest! Legalább 8 eltérést soroljon fel!



**2. Olvassa el figyelmesen az alábbi szöveget, majd válaszoljon az azt követő kérdésekre!**

*A Micimackó Kft. plüssjátékok, ezen belül is elsősorban Walt Disney rajzfilmfigurák értékesítésével foglalkozik. Alakulásakor alaposan felmérte a piaci lehetőségeket: játékpiaconról szóló elemzéseket vásárolt az egyik piackutató cégtől, összegyűjtötték a szaksajtóban megjelent cikkeket a konkurensokról, végigjártak jónéhány játékboltot Budapesten, hogy tájékozódjanak az árakról és a választékról. Mindezek alapján úgy döntöttek, hogy ők nem általában játékforgalmazással, hanem kizárólag plüssfigurák forgalmazásával fognak foglalkozni. Elvégeztek egy kérdőíves felmérést, ahol 500 embert kérdeztek meg arról, hogy milyen alkalmakkor szoktak plüss állatkákat vásárolni, kinek, és milyen szempontok alapján. A megkérdezettek között sokan voltak tizenévesek és kisgyermekes szülők. Ennek a kutatásnak az eredménye döbbsentette rá őket, hogy az emberek mennyire kedvelik a plüss állatok közül a rajzfilmfigurákat, különös tekintettel a Disney figurákra.*

Mit jelent a szekunder kutatás, és konkrétan milyen szekunder információkeresési forrás(oka)t használt a Micimackó Kft.?

Mit jelent a primer kutatás és konkrétan milyen primer módszer(eke)t alkalmazott a cég?

A tizenévesek és a kisgyermekes szülők melyik szegmentálási ismérvhez tartozó csoportok? (Konkrétan és a fő ismérvek szerint is! – Pl. földrajzi ismérv, ezen belül településtípus szerinti ismérv)

Írjon legalább még egy ismérvet, amely szerint érdemes lehet szegmentálni a plüssjátékok piacán! (Ebben is segíthet a szöveg, de nem muszáj onnan venni a példát.) Válaszát indokolja!

**3. Válaszolja meg az esetfelvetésben megfogalmazott kérdést megszerzett ismeretei alapján!**

Főnöke a vállalkozás bővítését tervezi, ehhez azonban nincs elegendő saját forrása. A hitelintézetek ajánlatait tanulmányozva ráébredt arra, hogy hitelkérelmét mindenképpen megfelelő üzleti tervvel kell alátámasztani, ennek elkészítésében kéri az Ön segítségét: arra kéri, hogy segítsen a vállalkozás helyzetelemzésének elvégzésében.

Milyen módszereket használna ehhez, és milyen információforrásokat keresne?

**MEGOLDÁSI JAVASLATOK**

1.

Megbeszélés tanári ellenőrzéssel.

Néhány eltérés példaként:

- Az összegzés előtt van egy fejezet (alapadatok).
- A helyzetelemzés két külön fejezetben található (3. és 8. fejezet).
- A termelési terv működési terv néven szerepel.
- Nincsenek mellékletek (függelék).
- Stb.

2.

A **szekunder kutatás** lényege a korábban, vagy mások által felvett és közzétett adatok megszerzése. A kft. által használt szekunder források: piackutató cégtől vásárolt elemzés, cikkek gyűjtése a szaklapokból.

A **primer kutatás** lényege a még nem ismert és publikált adatok saját kutatási céllal történő megszerzése. A kft. által alkalmazott elsődleges módszerek: megfigyelés – a konkurens játékboltok végigjárása, kérdőíves megkérdezés.

*Tizenévesek, kisgyermekes szülők:* demográfiai ismérv, ezen belül életciklus szakasz szerinti szegmentálás csoportjai.

*Egyéb szempont lehet például:* vásárlási motiváció (mint magatartási ismérv), mert ettől függően lehet igény pl. szülinapi/karácsonyi/szerelmes/ballagó stb. figurákra.

3.

*A legismertebb és legelterjedtebb helyzetelemzési módszerek:*

- PEST elemzés- a makrogazdasági helyzet vizsgálata.
- Porter-féle iparági verseny elemzés.
- SWOT vagy GyELV analízis a piaci helyzet elemzésére.

Javasolt a PEST és a SWOT elemzés elvégzése, valamint az iparág rövid szöveges leírása a Porter-féle szempontok betartásával.

(Konkrét elemzés elvégzésére az Önellenoőrző feladatoknál van lehetősége!)

*Az elemzések elvégzéséhez szükséges adatgyűjtés (táblázatok, elemzések) forrásai lehetnek:*

- [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)
- [www.fn.hu](http://www.fn.hu)
- [www.origo.hu/uzletinegyed/index.html](http://www.origo.hu/uzletinegyed/index.html)
- [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu)
- [www.magyarország.hu](http://www.magyarország.hu)

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

*Döntse el az alábbi állításokról, hogy igazak vagy hamisak! Döntését indokolja!*

a) A piackövető stratégiát folytató vállalkozás nem piacvezető, de marketingtevékenységével arra törekszik.

b) A célpiac azokat a fogyasztókat jelenti, akiknek a vállalat jelenlegi erőforrásaival képes kielégíteni az igényeit.

c) A marketing mix elemei a termék, az ár, az értékesítési út és a hirdetések.

d) Ha a vállalkozás meglévő termékét szeretné új piacra bevezetni, akkor piacfejlesztésről beszélünk.

e) A megfigyelés szekunder piackutatási módszer.

## 2. feladat

Nyisson meg egy Internetes keresőprogramot (például [www.google.hu](http://www.google.hu)) és keressen legalább 3 honlapot, ahol információt lehetne gyűjteni a magyarországi csokoládépiacról! (Gyártók, fogyasztási szokások, jelenlegi trendek stb.)

Milyen típusú kutatást végez? Melyik helyzetelemzési módszerhez lehet így adatot gyűjteni?

MUNYANYAG

## 3. feladat

Töltse ki a táblázat hiányzó részeit a BCG mátrixról szerzett ismeretei alapján!

Terméktípus	Jellemző
	piaci részesedésük még magas, de a növekedési ütemük már alacsony, kis ráfordítással nagy hozamot hoznak
SZTÁROK	
	viszonylag új termékek, amelyek befektetést igényelnek, hogy sztárrá válhassanak
	Kifutott termékek, amelyektől célszerű mielőbb megválni

## 4. feladat

Képzelve el, hogy könyvesboltot működtet! Készítsen egy PEST analízis vázlatot vállalkozására! A vázlat tartalmazzon mind a 4 tényezőhöz néhány olyan szempontot, ami egy könyvkereskedésre hatással lehet (azaz amelyekről az elemzés elvégzéséhez adatokat kellene gyűjtenie)!



## 5. feladat

### **Készítsen SWOT analízist az alábbi esettanulmányban szereplő utazási irodára!**

"Az utazási irodák piacán nagyon nagy a verseny. Számptalan sok szereplő versenyzik ezen a piacon, és hódít az interneten keresztül történő, online utazások megtervezése és kivitelezése is. Az utóbbi években egyre több azon cégek száma, melyek csődbe mentek.

Erre a piacra szeretne betörni egy most induló kisvállalkozás. A betéti társaság formában működő vállalkozás egyik tagja rendelkezik a szükséges szakképesítéssel és szakmai tapasztalattal, a másik pedig a szükséges tőkével. Az indulás alkalmával egy új üzletágra, mégpedig a külföldiek beutaztatására helyezte a fő hangsúlyt. A nyelvtudással nem volt probléma, hiszen a cégvezető angolul és olaszul folyékonyan beszél, és közel 10 éves, külföldön szerzett gyakorlata van. Első körben bemutatkozó e-maileket küldött a külföldön lévő nagyobb és híresebb utazási irodákhoz, felajánlva szolgáltatásait (Magyarországon való szálláslehetőségek, programszervezés biztosítása).

Mint minden induló vállalkozás esetében, az első időszakra itt is jellemző volt, hogy főként kiadások jelentkeztek, de szerencsére pozitív visszajelzések érkeztek több országból is, de leginkább a skandináv államokból. Az indulást követő második hónapban egy lett csoport, a következő hónapban pedig egy finn csoport kereste meg az irodát magyarországi csoportos nyaralás céljából.



Természetesen ezek már bevételt is hoztak a cég számára, azonban itt volt az ideje elgondolkozni azon, hogy érdemes-e csak ezzel az egyetlen üzletággal foglalkozni vagy pedig a több lábbon állás stratégiáját megfontolva kiterjeszti tevékenységét. Az egyediség megőrzése érdekében nem akar bekapcsolódni semmilyen franchise rendszerben működő egységbe, így a Magyarországon működő utazási irodák ajánlatainak népszerűsítését, szervezett utazásainak közvetítését csak végszükség esetén kívánja értékesíteni. A cégnél jelenleg 1 fő dolgozik teljes munkaidőben, de szükséges lenne még egy részmunkaidős alkalmazott foglalkoztatása a hatékonyabb munka érdekében."

(Forrás: [www.freeweb.hu/ekfkomm/tanegyseg/szakmaigyak/swot\\_khelga.doc](http://www.freeweb.hu/ekfkomm/tanegyseg/szakmaigyak/swot_khelga.doc))



---

#### 6. feladat

Házi dolgozatként csoportmunkában (javasolt létszám: 3–4 fő) készítsenek egyszerűsített üzleti tervet egy Önök által kitalált vállalkozásra! Alkalmazzák a szakmai információtartalom 7. fejezetében bemutatott módszereket! Javasolt terjedelem: 15–20 oldal.

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

- a) **HAMIS**, mert piaci pozíciója megtartása a célja, nem kíván piacvezető lenni.
- b) **HAMIS**, mert ez az elérhető piac.
- c) **HAMIS**, mert a negyedik elem nem csak a hirdetéseket, hanem a teljes promóciós eszköztárat magába foglalja.
- d) **IGAZ**, az Ansoff mátrix elnevezései szerint.
- e) **HAMIS**, a megfigyelés primer eszköz.

### 2. feladat

Például:

[www.csokoladevilag.hu](http://www.csokoladevilag.hu)

<http://www.origo.hu/itthon/20090415-gazdasagi-valsag-novekvo-csokoladefogyasztas-a-magyarorszag-i-kiskereskedoknel.html>

<http://www.gasztrotipp.hu/2010/06/uj-koncepcio-a-magyar-csokoladepiacon-chocome/>

<http://www.vg.hu/gazdasag/ev-vegen-megduplazodik-a-csokoladefogyasztas-45192>

Szekunder kutatást végzünk, hiszen már rendelkezésre álló adatokat, információkat gyűjtünk össze. Bármelyik ismert helyzetelemzési módszer alkalmazásához gyűjthetünk így adatokat:

- PEST elemzés
- Porter-féle iparági verseny elemzés
- SWOT vagy GyELV analízis

### 3. feladat

Terméktípus	Jellemző
-------------	----------

## AZ ÜZLETI TERVEZÉS LÉNYEGE, AZ ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSÉNEK CÉLJA, TARTALMA

<b>FEJŐSTEHENEK</b>	piaci részesedésük még magas, de a növekedési ütemük már alacsony, kis ráfordítással nagy hozamot hoznak
<b>SZTÁROK</b>	<b>a piaci részesedés és a növekedés üteme is magas, piaci elismerés esetén később fejőstehénné válik</b>
<b>KÉRDŐJELEK</b>	viszonylag új termékek, amelyek befektetést igényelnek, hogy sztárrá válhassanak
<b>DÖGLÖTT KUTYÁK</b>	kifutott termékek, amelyektől célszerű mielőbb megválni

### 4. feladat

*Például:*

P– politikai környezet

- támogatások, (EU) pályázati források megszerzésének lehetősége;
- az adózási környezet várható változásai (mértékek, megszerezhető kedvezmények);
- fogyasztóvédelmi előírások.

E – gazdasági környezet

- foglalkoztatottság és ezzel együtt a jövedelmi viszonyok alakulása;
- ha hitelfelvételben, illetve törlesztésben érintett a vállalkozás, akkor a kamatlábak alakulása;
- az energiaárak és a minimálbér (mint költségtényezők) várható alakulása.

S – társadalmi környezet

- oktatás, tankönyvellátás helyzete;
- életmód vizsgálata (mennyi idő juthat olvasásra?).

T – technológiai környezet

- az Internet térnyerésének mértéke (mint az olvasás alternatívája),
- műszaki–technológiai fejlesztések helyzete a könyvnyomtatásban.

**5. feladat**

<p><b>ERŐSSÉGEK</b></p> <p>szakképzettség</p> <p>nyelvtudás</p> <p>egyediség</p> <p>külföldi tapasztalat</p> <p>tőkeerősség</p>	<p><b>GYENGESÉGEK</b></p> <p>létszámhiány</p> <p>csak online elérhető</p> <p>nincs kiépített kapcsolatrendszere</p> <p>kisvállalkozás</p> <p>egy lábon állás</p>
<p><b>LEHETŐSÉGEK</b></p> <p>új üzletág</p> <p>bővítés személyzeti vonalon</p> <p>könnyebb külföldi kapcsolatteremtés</p> <p>megbízható, fizetőképes</p>	<p><b>VESZÉLYEK</b></p> <p>nem lépett be franchise rendszerbe</p> <p>versenytársak felbukkanása</p> <p>gyakorlati tapasztalat hiánya online piacon</p> <p>kockázatos pénzügyi tranzakciók</p>

(Forrás: [www.freeweb.hu/ekfkomm/tanegység/szakmaigyak/swot\\_khelga.doc](http://www.freeweb.hu/ekfkomm/tanegység/szakmaigyak/swot_khelga.doc))

**6. feladat**

Tanári értékeléssel, a Szakmai információtartalomban leírtak figyelembevételével.

## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Holik Tímea – Szomor Tamás: A marketing alapjai, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2002

Dr. Roóz József: Vállalkozásgazdálkodási ismeretek ügyintézők részére, Perfekt, 2005

Dr. Szirmai Péter: 10 lecke az üzleti tervezésről; CO-NEX Kiadó, 1995.

[www.eupoly.hu/dl/tananyagok/m6\\_strategiai\\_menedzsment.ppt](http://www.eupoly.hu/dl/tananyagok/m6_strategiai_menedzsment.ppt) (2010.08.24.)

[www.freeweb.hu/kommuvszerv/5.doc](http://www.freeweb.hu/kommuvszerv/5.doc) (2010.08.24.)

[www.jegyzetek.hu/jegyzet.php?jegyzet=931](http://www.jegyzetek.hu/jegyzet.php?jegyzet=931) (2010.08.24.)

### AJÁNLOTT IRODALOM

Jackel Katalin – Nagy Orsolya: Üzleti terv készítése, Perfekt, 2009

<http://www.doksi.hu/doksik.php?order=subcat&fid=134>

<http://www.scribd.com/doc/26807440/Ttmutato-az-uzleti-terv-elkesziteséhez-2003-40-oldal>

<http://sdt.sulinet.hu> (2010.08.24.)

<http://www.sulinet.hu/tart/fcikk/Kebi/0/19037/1> (2010.08.24.)

<http://szakdolgozatiras.hu/download.php> (2010.08.24.)

<http://uzletitervezes.lap.hu/> (2010.08.24.)

<http://www.vetesforgo.hu/csatolt/98/uzletiterv.pdf> (2010.08.24.)

[http://www.vallalkozas-online.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=260&Itemid=90](http://www.vallalkozas-online.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=260&Itemid=90) (2010.08.24.)

A(z) 2658–06 modul 009–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

<b>A szakképesítés OKJ azonosító száma:</b>	<b>A szakképesítés megnevezése</b>
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

16 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