

Üzleti terv

Az üzleti terv pontosan meghatározza a vállalkozást, azonosítja az üzleti célokat és egyike a vállalkozás irányadó dokumentumainak. Az üzleti terv részei többek között az aktuális mérleg, a jövedelemnyilatkozat és a cash flow elemzés. Az üzleti terv segít az erőforrások elosztásában, a váratlan helyzetek kezelésében, és abban, hogy jó üzleti döntéseket hozzunk. Mivel tartalmazza a vállalkozással kapcsolatos összes lényeges információt, segítséget jelent a kölcsön visszafizetésének megtervezésében – a jó üzleti terv minden kölcsönszerződés lényeges része.

Emellett információt szolgáltat az értékesítőknek, beszállítóknak és más érdekelteknek a cég céljairól, működéséről, valamint arról, hogy a terv megvalósulásához szükség van-e valamely eljárás vagy a korábbi üzleti koncepció gyökeres megváltoztatására. Az üzleti terv alapján az értelmes ötleteket meg kell valósítani, míg az értelmetleneket el kell felejteni.

Az üzleti terv sajátosságai

Az üzleti terv kidolgozásakor a következő általános szempontokat kell figyelembe venni:

- hitelesség,
- tárgyilagosság,
- egyértelmű, specifikus nyelvezet,
- a kulcsfontosságú feltevések tisztázása,
- megfelelő számú, egymástól független érv bemutatása,
- belső konzisztencia,
- tudatosság demonstrálása a kritikus sikertényezők, a kockázati területek és kritikus sebezhetőségek tekintetében.

Az üzleti tervezés alapjai

A jól kidolgozott üzleti terv fontosságát nem szabad alábecsülni. Ettől függ minden fontos tényező:

1. a külső finanszírozás,
2. hitelezés a beszállítók részéről,
3. a működési és pénzügyi menedzsment,
4. az üzlet népszerűsítése és a marketing,
5. a célok sikeres elérése.

Annak ellenére, hogy az üzleti terv megléte az üzlet beindításához alapvetően fontos, sok vállalkozó vonakodva kezd a kidolgozáshoz. Általában azzal érvelnek, hogy a piac túl gyorsan változik ahhoz, hogy megérjen kidolgozni egy hosszú távú tervet és erre idejük sincs. Csakhogy, miként egy építési vállalkozó sem kezd a ház felépítésébe terv nélkül, úgy a lelkes üzleti tulajdonosoknak sem szabad elsielniük az új vállalkozás beindítását üzleti terv nélkül.

A gazdasági környezet változékonyságát (becsült keresleti mozgás) meg kell vizsgálni a mennyiségek és árak figyelembevételével, és be kell mutatni az érdekelteknek (stakeholder), hogy milyen mértékű mozgás, változás várható a javasolt eljárásokban, munkafolyamatokban.

Tipikus példa erre a termék (például a cukor) iránti fogyasztói igények megváltozása, amikor az árak valami miatt megnövekednek. Amikor a termék ára emelkedik, a fogyasztók általában kevesebbet vásárolnak, helyettesítő terméket keresnek stb. Minél jobban esik a kereslet a termék árának növekedésekor, annál változékonnyabb lesz a termék ára. Fordítva pedig: ha egy termék ára esik, a fogyasztók általában többet vásárolnak, a helyettesítő termékeket ismét hanyagolják. Néhány termék esetében előfordul, hogy az áremelést nem követi a fogyasztás csökkenése, a vevők megfizetik a magasabb árat, mert nem találnak helyettesítő terméket (ez történik például bizonyos receptekre kapható gyógyszerek esetében). Egy másik példa erre a kőolajszármazékok, például a benzin. Ilyen termékek esetében a keresleti ár-rugalmasság elve nem érvényesül.

Az üzleti stratégia kidolgozásakor előtérbe kerülnek a tervezési technikák, mint például a kritikus sikertényezők elemzése, a SWOT-elemzés és a piackutatás. Az üzleti terv kidolgozása előtt, feltétlenül meg kell fontolni:

- Milyen szolgáltatást fog nyújtani vagy milyen terméket fog előállítani a vállalkozás és azok milyen szükségleteket fognak kielégíteni?
- Kik a termék potenciális fogyasztói, kik fogják a szolgáltatást igénybe venni és miért?
- Hogyan fogja elérni a vállalkozás a potenciális vevőit?
- Hogyan biztosítjuk a vállalkozás beindításához szükséges pénzügyi eszközöket?
- Mekkora tőke szükséges az elképzelés megvalósításához?
- Mi történik abban az esetben, ha nem sikerül az elképzelés?
- A költségek azonnal jelentkeznek, az eredmény csak később. A köztük lévő időszakban tude a vállalkozás működni (pl. likviditás)?

Az üzleti terv kidolgozása

Egy üzleti terv négy egymástól elkülönülő fejezetre osztható:

- Az üzlet bemutatása
- Marketing
- Finanszírozás
- Menedzsment

Tartalmaznia kell továbbá egy vezetői összefoglalót, egyéb alátámasztó dokumentumokat, és a következő öt évre kiterjedő pénzügyi tervet.

Az üzleti terv tartalmi felépítése:

1. Vezetői összefoglaló
2. Tények elemzése, vagyis honnan indulok ki
3. Marketingterv
4. Feladatterv
5. Gazdaságossági elemzés
6. Pénzügyi terv, melynek része a személyügyi terv is
7. Mellékletek

Pénzügyi adatok meghatározása a következők szerint:

- Hitelkérelmek
- Tőkeeszközök
- Beszállítói lista
- Mérleg
 - Eredménykimutatás
 - Fedezeti elemzés
 - Nyereség/veszteség kimutatás
 - Nyilatkozatok
 - Három éves készpénzforgalmi (cash flow) kimutatás

Támogató dokumentumok:

- Az utolsó három évre vonatkozó adóbevallások
- Személyes pénzügyi nyilatkozat
- Franchise szerződés (jogok szerződéses átadása, ha van ilyen konstrukció)
- Bérleti vagy ingatlan vásárlási szerződés másolata a vállalkozás tervezett létesítményeiről
- Engedélyek és más jogi dokumentumok másolata
- A vezetők szakmai életrajzának másolatai
- Beszállítók szándéknyilatkozatai, stb.

Az üzleti terv bemutatása

Az üzleti terv bemutatásának módja, formája a prezentáció kontextusától függ. Nem ritka, különösen induló vállalkozások esetében, hogy az üzleti terv három vagy négy különféle formátumban is elkészül:

- **„Elevator pitch” (liftmenet)** – az üzleti terv lényegének összefoglalása legfeljebb három

percben (ennyi idő alatt ér a lift a földszintről a legfelső emeletre, ahol a reménybeli befektetők irodái általában vannak). Ez általában nagy kihívás: annyi információt kell rövid percekbe sűríteni, ami elég a potenciális finanszírozók, szponzorok, vevők, stratégiai partnerek érdeklődésének felkeltésére.

- **Szóbeli prezentáció** – beszélgetés elindítása egy szóbeli előadással kísért, érdekes prezentációval, amely képes felkelteni a potenciális befektetők érdeklődését és rábírní őket az írott üzleti terv elolvasására. A prezentáció terjedelme általában korlátozott: ez egy vezetői összefoglaló néhány fontosabb grafikonnal, pénzügyi trendek és a főbb döntések előkészítő eredményeinek bemutatásával. Ha egy új termék bevezetéséről van szó és az idő engedi, sor kerülhet a termék bemutatására is.
- **Írásos bemutatás** a külső érdekeltek számára – részletes terv, választékos stílusban, esztétikus küllemű dokumentum formájában.
- **Belső működési terv** – részletes terv, amely a menedzsment számára készül, olyan tervezési részletekkel, amire a külső érdekelteknek nincs szüksége. Szemben a külső érdekelteknek készült prezentációkkal ez nyíltabb, közvetlenebb stílusú.

Ha olyan üzleti tervet készítünk elő, amely jelentős külső beszállítói szoftverfejlesztést és szolgáltatást igényel, akkor nagyon fontos, hogy a terv tartalmazzon egy részletes követelménylistát a potenciális beszállítóknak, hogy el tudják dönteni saját kínálatukról (termékükről vagy szolgáltatásukról), hogy az megfelel-e elvárásainknak. Az üzleti tervnek ezt a részét gyakran ajánlatkérésként (Request For Proposal – RFP) említik.

Ilyen esetben szükség lehet az információs rendszer rendszertervére is, amely javaslatot tartalmaz a hálózati struktúrára, a rendszer terjedelmére és főbb irányaira, továbbá tartalmaz egy implementációs tervet és költségvetést is.

Összegzés

Sok vállalat használja a „fehér papír” módszert az üzleti terv felvázolására. Összeállítása általában magas szintű kerekasztalbeszélgetésen történik, az asztalon üres papírral és tollal. A beszélgetésen elhangzott információkat szövegszerkesztővel dokumentumba vagy táblázatkezelővel egy kiinduló sablonba foglalják.

Többféle üzletmodellező technika létezik, munkafolyamat-menedzsment rendszer és adatmodellezési technikák, amelyek segíthetnek a tervezésben. Valójában minden üzleti terv kiindulópontja egy ötlet, egy újítás, amely a vállalkozás előnyére szolgál.

Van azonban néhány nagyon fontos dolog, amire az üzleti tervezés során mindig figyelni kell. Ilyen például a technológia, amely folyamatosan változik: az üzleti tervnek könnyen módosíthatónak, adaptálhatónak és könnyen érthetőnek kell lennie, a témakörtől függetlenül.

Ellenőrző kérdések

- Miért fontosak az üzleti terv általános jellemzői?
- Melyek az üzleti terv fő részei?