

Útmutató Üzleti Terv elkészítéséhez

Közösségfejlesztésen alapuló örökségvédelmi projektek számára

Tartalomjegyzék

1. ALAPVETÉSEK EGY ÜZLETI TERVHEZ	2
a) Mi is valójában egy üzleti terv?	2
b) Mi az üzleti terv készítésének elsődleges célja?	2
c) Miért szükséges az üzleti terv?	3
2. ÜZLETI MODELLEZÉS.....	4
3. MILYEN EGY JÓ ÜZLETI TERV?	8
3.1. FORMAI ÉS TARTALMI KÖVETELMÉNYEK	8
3.2. MILYEN RÉSZEBŐL ÁLL AZ ÜZLETI TERV?.....	10
I. Vezetői összefoglaló	10
II. A vállalkozás általános bemutatása.....	11
III. Marketing terv.....	11
IV. Működési terv	15
V. Pénzügyi terv.....	16
VI. Mellékletek	17
5. JAVASLATOK AZ ÜZLETI TERV MEGÍRÁSÁHOZ.....	17
5.1. ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSE BEFEKTETŐ BEVONÁSÁHOZ	18

1. ALAPVETÉSEK EGY ÜZLETI TERVHEZ

Az alábbi dokumentum az üzleti terv megírásához nyújt segítséget, gondolatok, kérdések formájában segíti az üzleti tervet készítőket, hogy az adott piaci környezethez, az adott műemlékfelújítással összekötött vállalkozásra vonatkozóan el tudják készíteni azt.

Mielőtt az üzleti terv dokumentumot elkészítjük, tisztáznunk kell három alapvető kérdést:

- a) Mi is valójában egy üzleti terv?
- b) Mi az üzleti terv készítésének elsődleges célja?
- c) Miért szükséges az üzleti terv?

a) Mi is valójában egy üzleti terv?

Az üzleti terv egy olyan dokumentum, amelyben ismertetjük meglévő, vagy leendő vállalkozásunkat, annak jövőre vonatkozó céljait, azt, hogy ezeket a célokat hogyan szeretnénk elérni, kinek szeretnénk termékeinket, és/vagy szolgáltatásainkat eladni, és ehhez milyen eszközökre, milyen tevékenységekre és mennyi pénzre van szükségünk.

Ha egy műemlékfelújítási projektbe kezdünk, amelynek során valamit létrehozunk, építünk, átalakítunk, minden esetben kivitelezési, építési tervet készítünk előtte. Leírjuk, hogy az elképzelt épület hogyan nézne ki, milyen anyagokat használnánk fel hozzá, feltüntetjük benne, hogy milyen feladatokat kell elvégeznünk, milyen szakértelemre lesz szükségünk, és azok mennyibe kerülnek.

Ha elkészült a felújítás, még nem ér véget a munka, hiszen a felújított épületet meg kell tölteni tartalommal és működtetni is kell. Éppen ezért üzleti tervet készítünk, amely nemcsak a célokat, terveket, költségvetést tartalmazza, hanem a fenntartásra vonatkozó adatokat is.

b) Mi az üzleti terv készítésének elsődleges célja?

Az üzleti terv készítésének elsődleges célja saját magunk reális és megalapozott tájékoztatása kell, hogy legyen. Ezért nagyon fontos, hogy üzleti tervezéskor maradjunk a realitások talaján, kerüljük a túlzott derűlátást. A fő cél minden vállalkozás indításánál a profitszerzés, hiszen ez biztosíthatja a későbbi továbbfejlesztést és a biztonságos működést.

Egy reális üzleti terv megmutatja, hogy az általunk elképzelt módon ez vajon lehetséges-e. Indokolatlanul optimista, hamis jövőképet tartalmazó üzleti tervvel csak ártani tudunk, hiszen kockáztatjuk vele meglévő tőkénket, vagyonunkat.

c) Miért szükséges az üzleti terv?

Az üzleti terv egy kezdő vállalkozás esetén egyfajta modellként szolgál. Elkészítésével láthatóvá válik, hogy az elképzelt vállalkozás, ötlet, a rendelkezésünkre álló, vagy bevonni kívánt eszközökkel, pénzzel megvalósítható, egyáltalán életképes, nyereséges lehet –e.

Az üzleti terv egy induló vállalkozásnál segít abban, hogy nyomon követhető legyen az abban rögzített célok megvalósulása. Támponként szolgál, amelyet ellenőrizhetünk, hogy az eredetileg meghatározott tervekhez képest mennyire eredményes és hatékony vállalkozás működése. Induló vállalkozás esetén gyakran szükséges hitel, vagy egyéb külső forrás igénybevétele, ezért az, aki a pénzét a vállalkozásba fektetve kockáztatja, szeretne meggyőződni róla, hogy a pénze jó helyre kerül. Az üzleti terv tehát a befektető, vagy hitelező tájékoztatását is szolgálja.

Az üzleti terv egy működő vállalkozás esetén azért szükséges, hogy nyomon követhető legyen, hogy a vállalkozás hol tart az induláskor kitűzött célok megvalósításában. A folyton változó gazdasági környezetben különösen fontos, hogy az üzleti terv pénzügyi részében lefektetett képest hogy áll a bevételek és kiadások tényleges alakulása, mennyire ésszerű és gazdaságos a vállalkozás működése.

A vállalkozás jelentősebb átalakítása, vagy fejlesztése, bővítése esetén is célszerű új üzleti terv készítése. Egy vállalkozás fejlesztése, profiljának bővítése minden esetben új kockázatokkal is jár. Emellett nagyon fontos látni azt, hogy a fejlesztés, beruházás mennyivel fogja állandó kiadásainkat megnövelni, mekkora többletbevételre lesz szükségünk megnövekedett költségeink kigazdálkodásához.

Ha egy kezdő, vagy már működő vállalkozás hitelt szeretne felvenni, vagy tőkét bevonni, akkor is kell egy aktualizált üzleti terv. Ha egy már meglévő vállalkozás új üzleti partnert,

jelentősebb megrendelőt keres, akkor is hasznos egy üzleti terv, melyből a leendő partner megismerheti a cég eddig elért eredményeit, és a vállalkozás jövőre vonatkozó elképzeléseit.

2. ÜZLETI MODELLEZÉS

Az eddigi tapasztalatok és az új vállalkozás-fejlesztési trendek azonban azt mutatják, hogy mielőtt még egy üzleti tervet készítenénk, a gondolkodásmenetbe egy nulladik lépést is iktassunk be, az üzleti modellezést, amely a stratégiai gondolkodást segíti a vállalkozás működési modelljének átgondolásával és megjelenítésével.

Az üzleti tervezési folyamatnak meg kell kezdődnie az előzetes tervezéskor, hiszen már ott megjelenik döntési szempontként, hogy sikerül-e olyan üzleti koncepciót kidolgozni, amely kellő esélyt nyújthat a fenntartható működésre. Ezen fázisban még csak a projektcsapat tagjai tudnak részt venni a tervezésben, nekik kell ezt az „első szűrőt” kialakítaniuk a felmerülő különböző hasznosítási lehetőségek közötti választáshoz.

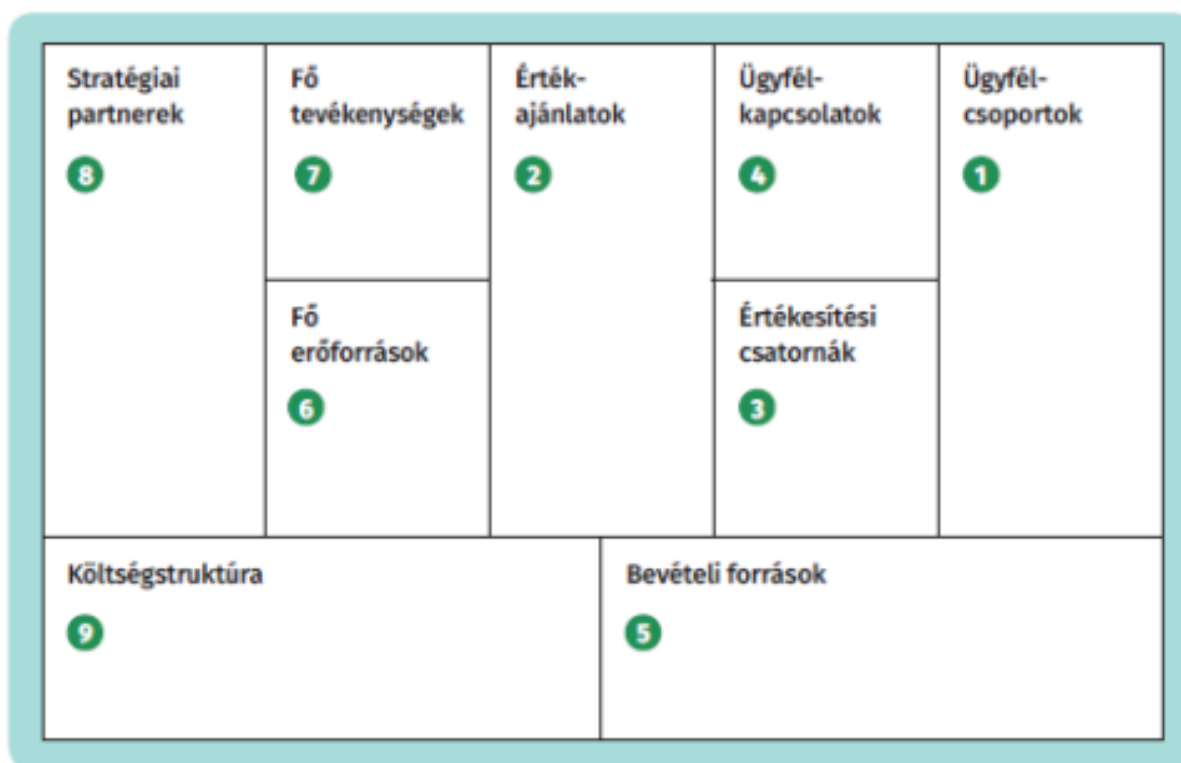
Az üzleti tervezési folyamat megalapozását nagyon fontos az üzleti modellezésnél elkezdni, vagyis azzal, a világon ma már mindenhol alkalmazott módszertannal, amely egy áttekinthető ábrán („üzleti modell vásznon”) ábrázolja egy elképzelt vállalkozás minden lényegi elemét.

A modell az alábbi 9 modulból áll össze:

1. **A vállalkozás ügyfélcsoportjai:** akik a majdani termékeket és szolgáltatásokat megvásárolják, illetve akiket a vállalkozásnak ezenfelül ügyfélként kell kezelnie (tehát a támogatók, adományozók is).
2. **A vállalkozás értékajánlatai:** vagyis azon értékek, amelyek miatt az egyes ügyfélcsoportok a vállalkozás termékeit, vagy szolgáltatásait választják.
3. **A vállalkozás értékesítési csatornái:** amelyeken keresztül eljuttatja a termékeit és szolgáltatásait az ügyfeleihez.
4. **A vállalkozás ügyfélkapcsolatai:** ahogy létrehozza, ápolja és erősíti a kapcsolatait az ügyfeleivel.
5. **A vállalkozás bevételi forrásai:** vagyis, hogy milyen fő forrásokból számít bevételekre, milyen nagyságrendben.

6. **A vállalkozás kulcs erőforrásai:** amelyek szükségesek az elképzelt tevékenységek elindításához.
7. **A vállalkozás kulcs tevékenységei:** amelyeket el kell végeznie az elképzelt működéshez.
8. **A vállalkozás legfontosabb stratégiai partnerei:** akik szükségesek ahhoz, hogy a tervezett tevékenységek megvalósíthatóak legyenek.
9. **A vállalkozás költség struktúrája:** vagyis hogy a működésből milyen fő költségtételek következnek, milyen nagyságrendben.

Az „üzleti modell vászon” felépítését az alábbi ábra mutatja (további információk: www.businessmodelgeneration.com)



1. ábra: Business Model Canvas, azaz az Üzleti Modell „Vászon”

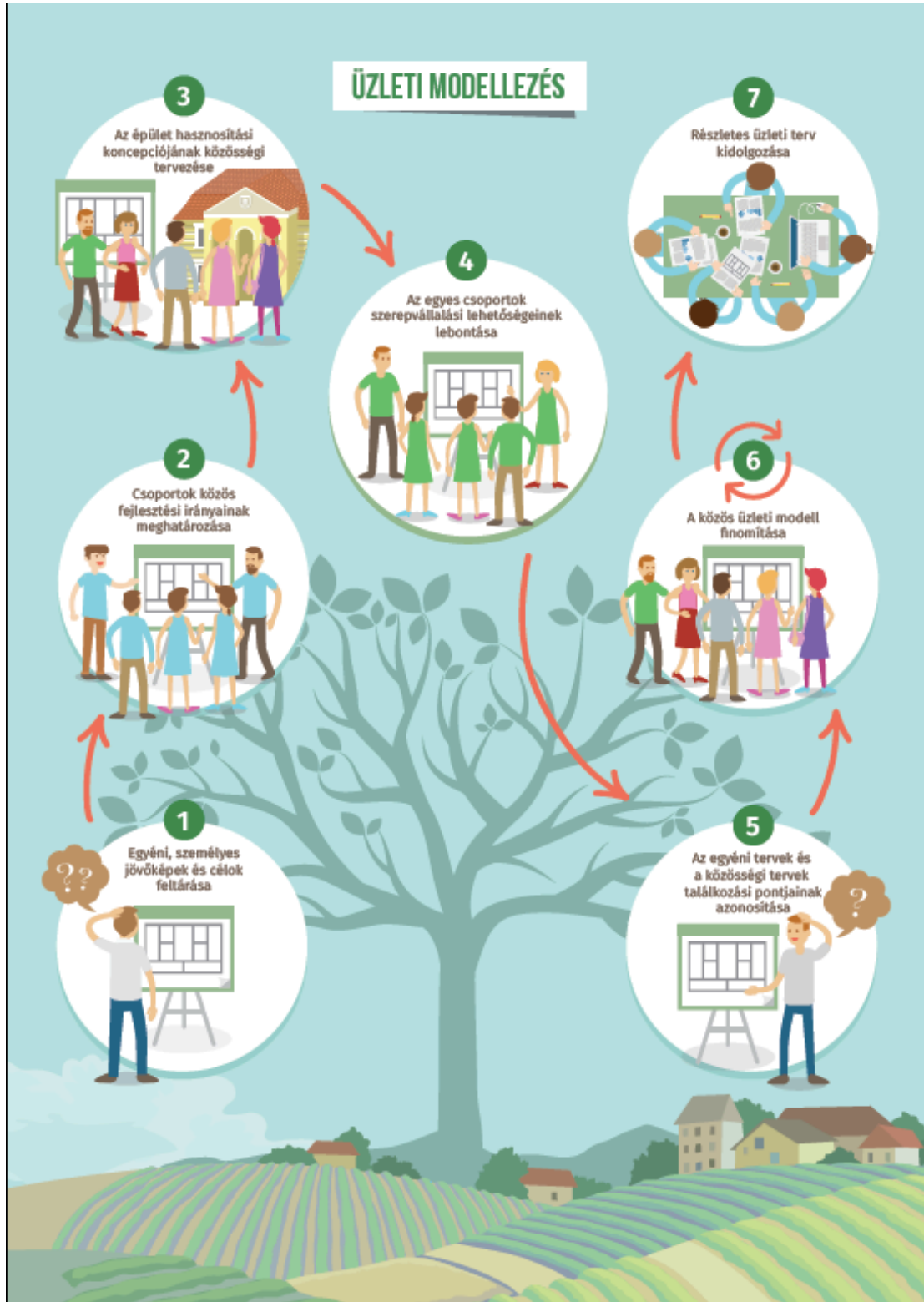
Az előtervezési szakaszban már kell, hogy legyen egy vázlatos üzleti modell elképzése a projektcsapatnak, hiszen ez alapján kell döntést hozniuk a fejlesztési projekt vállalhatóságáról, végiggondolva az épület fenntarthatóságának esélyeit.

Fontos kiemelni, hogy ezen üzleti tervezési folyamatban minden érintettnek - nemcsak a helyi vállalkozói körnek, hanem a civil szervezeteknek, intézményvezetőknek, sőt a helyi lakosoknak is – részt kell venni, hiszen ügyfélként vagy partnerként minden érintett betölt valamilyen szerepet a majdani működésben.

Az üzleti tervezés az alábbi többlépcsős, iterációs folyamat segítségével valósítható meg:

1. **Egyéni, személyes jövőképek feltárása:** a bevont érdekeltekkel meg kell ismertetni az üzleti modellezés alapjait, és ezen módszer segítségével segíteni kell számukra annak a végiggondolásában, hogy milyen fejlesztéseket szeretnének a jövőben megvalósítani, és ehhez mire van szükségük.
2. **Csoportok közös fejlesztési irányainak meghatározása:** az egyes vállalkozói szegmenseknek (borászok, szállásadók, stb.), illetve a helyi közösség egyes csoportjainak (fiatalok, nők, nyugdíjasok, stb.) is végig kell gondolniuk közösen azt, hogy milyen fejlesztéseket szeretnének, mihez tudnának a leginkább kapcsolódni.
3. **Az épület hasznosítási koncepciójának közösségi tervezése:** az első két lépésben összegyűjtött igényekre és közreműködési lehetőségekre alapozva a közösségi tervezés módszerével kidolgozható egy egységes hasznosítási koncepcióterv és üzleti modell.
4. **Az egyes csoportok szerepvállási lehetőségeinek lebontása:** a közös üzleti modellben minden egyes csoportnak meg kell tudnia találnia azon elemeket, amelyek számára motiválóak, és amelyekhez hozzá tud járulni.
5. **Az egyéni tervek és a közösségi tervek találkozási pontjainak azonosítása:** a közösségi tervezésben részt vett érintett egyéneknek olyan szemmel kell megvizsgálniuk a közös modellt, hogy az megfelelően támogatja-e az ő saját fejlesztéseiket és jövőképeket, és ez ad-e megfelelő motivációt a számukra a bekapcsolódáshoz.
6. **A közös üzleti modell finomítása:** az első körben elképzelt hasznosítási koncepció és üzleti modell csak akkor lesz életképes, és valóban a helyi igényekhez és lehetőségekhez illesztett, ha több körben módosításra, finomhangolásra kerül a csoportok és egyének visszajelzései alapján.

7. **Részletes üzleti terv kidolgozása:** egy üzleti modell csak a működési alapelveket és az üzleti filozófiát határozza meg, a gyakorlati teendőket és a minden tevékenységre kiterjedő pontos pénzügyi kalkulációkat tartalmazó üzleti terv elkészítésének ezután kell következnie.



3. MILYEN EGY JÓ ÜZLETI TERV?

Amennyiben az előző fejezetben szereplő kérdéseket a projektcsapat megválaszolta, még mielőtt nekiállna az üzleti terv készítésének, végig kell gondolnia, hogy számára milyen jellemzők határozzák meg azt, hogy „jó” egy üzleti terv.

- A jó üzleti terv megfelel annak a célnak, amely miatt elkészült.
- Fontos, hogy az üzleti terv olyan legyen, hogy az, akinek készül, könnyen, és gyorsan megtalálhassa benne a számára lényeges információkat. Más információk fontosak egy leendő üzleti partnernek, mint egy banknak, akitől hitelt szeretnének felvenni, akit az üzleti terv segítségével próbálnak arról meggyőzni, hogy a kölcsönadott pénze „jó helyen” lesz, és a hitelszerződésben lefektetett feltételek szerint a kihelyezett kölcsönt vissza fogja kapni.
- Tartsák szem előtt, ha valakinek a kezébe adják, az üzleti terv tulajdonképpen a vállalkozás „önéletrajza” is lesz, ezért fontos, hogy jó benyomást tegyen arra, aki elolvassa.

Ahhoz, hogy jó benyomást keltsenek az üzleti tervet olvasóban, lényeges, hogy az üzleti terv eleget tegyen néhány követelménynek.

3.1. FORMAI ÉS TARTALMI KÖVETELMÉNYEK

Az üzleti terv formájára, és tartalmára is vonatkoznak kritériumok, amelyek természetesen változnak a cél és a projekt jellegének függvényében, de ezen követelmények nagy része általános, minden üzleti terv készítésének kötelezően figyelembe veendő alapja.

Az üzleti terv mindenképp előtt legyen **áttekinthető**, aki olvassa, találja meg benne minél könnyebben a számára fontos információkat. Ez megfelelő tagolással, tördeléssel érhető el.

A **megjelenés** legyen ízléses, de ne hivalkodó, mert utóbbi esetben a lehetséges befektetőben felmerülhet a gyanú, hogy a csillogó külcsínnel esetleges tartalmi fogyatékoságokat próbálunk leplezni. Ne feledjük, az üzleti terv fő célja a gyors, és áttekinthető módon történő tájékoztatás.

Az üzleti terv legfontosabb tartalmi kritériuma, az **információtartalma**. Legyen benne minden olyan adat és információ, ami szükséges ahhoz, hogy egy jövődóbeli üzleti partner, vagy befektető megismerje a vállalkozást, és segítse abban, hogy lehetőleg pozitív döntést tudjon hozni.

Ne terheljük az olvasót fölösleges adatokkal, képekkel, táblázatokkal, a fontos adatokat próbálják minél **informatívabban**, a lehető legkönnyebben értelmezhető módon ismertetni. Ha az üzleti terv a bemutatott vállalkozás jellegénél fogva sok képet, grafikát, esetleg táblázatot kell tartalmazzon, ezeket inkább külön mellékletben csatolják az üzleti tervhez.

További nagyon lényeges dolog az üzleti terv írásakor a benne lévő adatok **valóságtartalma**. Ne vázoljanak fel adatokkal alá nem támasztható, indokolatlanul optimista jövőképet, mert ezzel könnyen az elérni kívánt hatás ellenkezőjét válthatják ki, és könnyen elveszíthetik potenciális befektető bizalmát.

Ne feledjék: aki az üzleti életben tevékenykedik, pontosan tisztában van vele, hogy bármilyen üzleti döntésnek vannak kockázatai, olyan üzleti döntés, aminek nincs, nem létezik. Így fontos, hogy az üzleti tervben a **kockázatokat** is elemezzék, és szerepeljenek benne azok megoldási, vagy elkerülési módjai is.

A következő részben egy üzleti terv részeit mutatjuk be oly módon, hogy tartalmilag megfogalmazzuk azokat a szempontokat, fontosabb tématerületeket, adatokat, amelyeket tartalmaznia kell egy üzleti tervnek.

Mivel minden műemlékfelújítási projekt és az arra épülő vállalkozás más-más gazdasági, földrajzi, piaci, társadalmi, demográfiai környezetben valósul meg, ezért ezen támpontok megadásával, gyakorlati tanácsokkal és javaslatokkal tudjuk a leghatékonyabban segíteni az üzleti terv készítését.

3.2. MILYEN RÉSZEBŐL ÁLL AZ ÜZLETI TERV?

Az üzleti terv a következő fő részekből áll:

- I. Vezetői összefoglaló
- II. A vállalkozás általános bemutatása
- III. Marketing Terv
- IV. Működési terv
- V. Vezetőség és szervezeti felépítés
- VI. Pénzügyi terv
- VII. Mellékletek

Az alábbiakban összefoglaljuk azon szempontokat, hogy mit kell tartalmazzon az adott rész, illetve, hogy mire kell figyelnie az üzleti tervet készítőnek.

I. Vezetői összefoglaló

A vezetői összefoglaló az a rész, amelyet a leggyakrabban elolvasnak egy üzleti tervnél. Ügyeljünk arra, hogy összeszedett, lényegretörő, érthetően megfogalmazott rész legyen, hisz ebben a részben mutatja be a vállalkozást.

- A vállalkozás rövid bemutatása, története.
- A vállalkozás hitvallása, filozófiája és értékei.
- A vállalkozás piacon elfoglalt helye, versenytársak, piaci helyzetelemzés.
- Termékek, szolgáltatások rövid bemutatása.
- Célpiacon, ügyfélcsoportok és annak elérésre készített marketing stratégia.
- A vállalkozás felépítése, működése.
- A közeljövőt érintő célkitűzések, intézkedések, amiket meg kell tenni.
- A vállalkozás pénzügyi helyzete. Miért van szükség tőkebevonásra? Hogyan kerül a bevont tőke felhasználásra?

II. A vállalkozás általános bemutatása

A vállalkozás alapadataira vonatkozóan az alábbiakat tüntesse fel:

- Működési forma: önálló cég, franchise, leányvállalat, egyéb.
- A tulajdonosok (név, cím) törvényes képviselők (név, cím).
- A vállalkozás pontos neve, székhelye, telephelyei.
- A vállalkozás mikor lett bejegyezve.
- A vállalkozás fő tevékenysége, melléktevékenységei.
- Elérhetőségi adatok (telefon, fax, internet cím, e-mail cím, postacím).
- A vállalkozás könyvvezetését végző cég neve, a vállalkozás jogi képviseletét ellátó cég neve.
- Egyéb, a vállalkozás működése szempontjából fontos tanácsadó cégek neve.
- A vállalkozás története:

a) már működő vállalkozás esetén:

- A vállalkozás alapításának ideje és oka, mi céllal jött létre.
- Cégfilozófia, a vállalat küldetése.
- A működésének története, áttörő sikerek, szakmai elismerések.
- Folyamatban lévő fejlesztések, jövőre vonatkozó célkitűzések.

b, induló vállalkozás esetén:

- Rögzíteni kell, hogy az üzleti terv megírását mi ösztönözte: hitelfelvételi kérelem, befektető keresése, pályázat elnyerése, egyéb.
- Miért érné meg a befektetőnek, hitelnyújtónak stb. a vállalkozás támogatása, hogyan profitálhat belőle?
- Cégfilozófia, a vállalat küldetése, mit szeretne elérni.

III. Marketing terv

A marketing terv több részből áll, amelynek alapja a piaci környezet ismerete, ahol létrehozuk a vállalkozást.

Egy műemlékfelújítási projekt során a létrejövő vállalkozás több iparágat, ágazatot is érinthet, ezért a felújítási időszak alatt is célszerű már a változó piaci környezetet megfigyelni

és nyomon követni, hogy a felújítás alatt is lehessen már a jövőbeni fejlesztésekkel kapcsolatban az üzleti tervben változásokat eszközölni, ha szükséges.

Ágazati áttekintés

- Az iparágat érintő társadalmi változások, technológiai változások, újítások.
- Politikai környezet, jogszabályi keretek változása.
- Demográfiai változások.
- Gazdasági változások (makrogazdasági mutatók, kamatlábak, adók, lakossági fogyasztások és megtakarítások).
- Környezeti változók (időjárás, nyersanyagok, környezetszennyezés, környezetvédelem).
- Az iparágban tapasztalható trendek, azok hatása a vállalkozás tevékenységére, eredményességére.
- Új vállalkozás esetén mennyire nehéz belépni a piacra, a már jelenlévő szereplők.
- Mennyire akadályozhatják a belépésünket, milyen magas költségekkel járhat ez?

Termékek, szolgáltatások

- A vállalkozás által kínált termékek és szolgáltatások fő jellemzői.
- Milyen értéktöbblettel bír a termék / szolgáltatás a vásárló számára?
- Hová vannak a termékek / szolgáltatások pozícionálva a versenytársakéhoz képest?
- Miben különböznek a saját termékek / szolgáltatások a már piacon lévő hasonló termékektől / szolgáltatásoktól?
- Mennyire volt eddig sikeres a saját termék / szolgáltatás vagy a piacon lévő hasonló termék / szolgáltatás?
- További információk a vállalkozás által kínált termékekről, szolgáltatásokról: fotók, technikai specifikációk, diagarammok.

Ügyfélszegmentáció

Ebben a részben az üzleti modellezés során meghatározott ügyfélcsoport kategóriák kell alapul venni, a számukra kidolgozott értékajánlatokkal:

- Az ügyfélcsoportok demográfiai jellemzői: életkor, anyagi helyzet / jövedelem, nem, családi állapot, foglalkozás, lakóhely, átlagosan milyen értékben vásárol (Ft), vásárlások gyakorisága.
- Az ügyfélcsoportok pszichológiai jellemzői: a célcsoport által követett életmód rövid leírása, milyen életmódbeli igényeket elégítenek ki a vállalkozás által kínált termékek /szolgáltatások; mik a célcsoport vásárlási döntéseit legjobban befolyásoló tényezők.
- A célpiac bemutatása: a piacon növekedés, csökkenés vagy stagnálás tapasztalható-e; mekkora a célpiac mérete; a célpiac hány százalékát tudja megszerezni a vállalkozás fél éven belül; a célpiac hány százalékát tudja megszerezni a vállalkozás 5 éven belül; léteznek-e másodlagos célpiacok a vállalkozás számára (ha igen, mik a jellemzői).

Versenytársak

A versenytársak vizsgálata különösen fontos, hiszen ők termékeikkel, szolgáltatásaikkal ugyanazon célpiacot vagy ügyfeleket célozzák meg. A versenytársak ismeretével, elemzésével és folyamatos figyelésével sok olyan információt szerezhetnek meg, bevált módszereket tanulhatnak el tőlük, amelyek a továbbiakban a vállalkozás eredményességét növelheti. Nagyon fontos azonban emellett az is, hogy mindezt a tisztességes verseny szabályainak betartásával tegyék.

A nagyobb versenytársak elemzése a következő szempontok szerint történhet:

- a versenytárs által kínált termékek / szolgáltatások leírása,
- a versenytárs célcsoportjának körülírása, jellemzése,
- a versenytárs célcsoportjának vásárlási szokásai,
- a versenytárs árpolitikája, milyen árakkal dolgozik,
- a versenytárs marketing, reklámtevékenysége,
- a versenytárs erős és gyenge pontjai: miben jobbak ők és miben rosszabbak,
- mik azok a tényezők, amikkel át lehetne csábítani a versenytárs vásárlóit,
- mióta van a versenytárs a piacon, milyen a piaci megítélése,
- kik a versenytárs beszállítói,
- milyen értékesítési csatornákat használ a versenytárs.

A marketing egy külön szakma, így ha a projektcsapatban nincs olyan személy, aki ehhez ért, akkor érdemes egy külső marketingszakembert bevonni, hogy elkészítse a

marketingstratégiát, amely részletesen tartalmazza, hogy kit, mikor és hogyan tudnak elérni, illetve hogy a termékeket/szolgáltatásokat hogyan tudják értékesíteni az offline és online világban egyaránt.

Marketing Mix

A marketing mix négy elemére (promóció, disztribúció, ár, termékek/szolgáltatások) vonatkozóan az alábbi tartalmakat kell megfogalmaznia a marketing tervezésekor:

Promóció:

- online hirdetési módok,
- szórólapok, DM levél,
- a vállalkozás által kiírt pályázatok, versenyek (PR),
- hirdetés a nyomtatott sajtóban; rádióban; televízióban,
- személyes eladás,
- szponzoráció,
- eladásösztönző akciók (ingyen termékminta, "egyet fizet, kettőt kap" stb).

Disztribúció:

- a vállalkozás területi elhelyezkedés; marketing szempontból milyen előnyökkel bír a választott helyszín,
- disztribúciós szempontból milyen előnyökkel bír a választott helyszín,
- milyen költségvonzatai vannak a jelenlegi értékesítési módnak,
- a vállalkozás telephelyén kívül milyen módokon történik még az értékesítés (online, kereskedelmi hálózatokban, disztribútorokon keresztül, közvetítőkön keresztül, személyes eladással, vagy egyéb módon).

Ár:

- a vállalkozás által használt árképzési elvek (költségelvű árképzés, kereslettől függő árképzés, versenytársakhoz igazodó árképzés),
- árdiferenciálás (felárak, árengedmények),
- mekkora a célcsoport árérzékenysége (alacsony, közepes, magas),
- a kínált termékeknél / szolgáltatásoknál milyen az ár-minőség viszonylat.

Termékek / szolgáltatások:

- a kínált termékek/szolgáltatások típusa,
- a termékéletgörbe melyik szakaszában helyezkednek el (bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás),
- milyen termékfejlesztések folynak a vállalkozásnál,
- a vállalkozás által kínált termékek/szolgáltatások egymáshoz való viszonya,
- termék-, és piaci stratégiák, a termékfejlesztések ütemezése,
- a vállalkozás által kínált termékek/szolgáltatások milyen előnyöket nyújtanak a vásárlók számára.

IV. Működési terv

A működési terv egy olyan fejlesztési elemzés, amelyben ki kell térni ki arra, hogy egy-egy termék/szolgáltatás milyen stádiumban van, mikorra várható a fejlesztés befejezése, ehhez milyen feladatok elvégzése szükséges és milyen ütemben. Kik vesznek részt a vállalkozáson kívül a fejlesztésben (alvállalkozó, partnercég) valamint hogyan oldották meg a szabadalmi, szerzői vagy védjegy jogi levédését.

Ha a termékeket a vállalkozás maga gyártja és hozza létre, akkor készítsenek gyártási tervet is folyamatábrával, és annak szöveges bemutatásával. Itt térjenek ki az erőforrásokra, beszállítókra és stratégiai partnerekre is.

A működési terv elengedhetetlen része a humán erőforrás, így annak függvényében, hogy a létrehozott vállalkozás milyen nagyságrendű, az alábbiakat kell figyelembe venni és az adott részeket megírni. Fontos, hogy az aktuális jogszabályoknak megfeleljenek a működés során, ezért érdemes munkajogással, könyvelővel és adószakértővel, vagy egy HR-szakértővel konzultálni.

A vezetőség, tisztségviselők leírása során az alábbi részekre térjenek ki tartalmilag:

- kik a vállalkozás alapítói, kik az aktív befektetők,
- kik azok az alkalmazottak, akik kulcsfontosságú szerepet játszanak a vállalkozás életében (ábra mellékelése a szervezeti sémáról),
- van-e tanácsadó testülete a vállalkozásnak,
- kik a külső/belső tanácsadók: jogi képviselő, könyvvezetés, pénzügyi tanácsadó.

Személyzeti politika és stratégia:

- az alkalmazottak felvételének az ütemezése,
- milyen módszert használ a vállalkozás az alkalmazottak kiválasztásánál,
- igénybe vesz-e vállalkozás külső céget az alkalmazottak kiválasztásában,
- milyen javadalmazási rendszert alkalmaz a vállalkozás,
- létezik-e munkaerőképzés a vállalkozásnál.

V. Pénzügyi terv

A pénzügyi terv az üzleti terv talán legfontosabb része, hiszen a benne foglalt számokból láthatja az esetleges befektető, vagy hitelező (amennyiben az üzleti terv készítésének az ő meggyőzése a célja), hogy üzletünk milyen megtérüléssel kecsegtet.

Lényeges ezért, hogy a pénzügyi tervben pontosan tüntessünk fel minden olyan költséget, ami felmerülhet, a várható bevételek becslésénél pedig ne essünk túlzásokba. Célszerű ezen adatokat a számviteli normák szerint elfogadott táblázatokba sorolni, és az üzleti terv pénzügyi részét is lássuk el egy rövid, szöveges ismertetővel, hogy a költségeknél, ill. a bevételeknél mik voltak az alapvetések, milyen alapadatokból dolgoztunk, hogy ezek alapján ellenőrizhető legyen a táblázatokba foglalt adatok helyessége.

A pénzügyi tervben az alábbi kimutatásokat szokás szerepeltetni:

- költségvetési terv (korábbi éveknél tervezett és tény adatok összehasonlítása)
- cash-flow kimutatás
- eredménykimutatás
- mérleg
- induló költségek felsorolása
- működő költségek felsorolása
- grafikon készítése a fedezeti pontról, megtérülési pontról
- pénzügyi mutatók szerepeltetése

Ha a műemlékfelújítási projekt külső támogatást igényel és befektetőre, hitelre illetve pályázati támogatásra van szükség, akkor különösen fontos, hogy ez a pénzügyi rész szakszerűen és reálisan legyen elkészítve.

Vonjanak be pénzügyi szakértőt ebbe a folyamatba, aki tisztában van az aktuális jogszabályokkal. Ha pénzügyi intézet felé hitel útján illetve pályázati úton szeretnének támogatást elnyerni, akkor az adott hitelkérelmi illetve pályázati kiírásnak is meg kell felelniük. A kért követelmények alapján módosíthatják az üzleti terv adott szöveges részeit.

VI. Mellékletek

A mellékletekben szerepeltethetünk grafikonokat, táblázatokat, fotókat a termékekről, technikai specifikációkat, a vezetőség életrajzát és minden olyan egyéb anyagot, ami kapcsolódik az üzleti terv anyagához, és azt illusztrálja. Ide tehetjük be a vállalkozás üzleti modelljét is.

5. JAVASLATOK AZ ÜZLETI TERV MEGÍRÁSÁHOZ

Az üzleti terv terjedelmét mindig annak céljához igazítsuk. Egy kisvállalkozás belső használatra készített üzleti terve akár 6-8 oldalban össze tudja foglalni a lényegét. (A 6-8 oldal alatt a szöveges rész értendő, nincsenek benne a különböző pénzügyi táblázatok, és egyéb mellékletek, képek, grafikonok). Már egy ilyen rövid, egyszerű üzleti terv is nagyon hasznos eszköz.

Befektető, vagy bank tájékoztatására szolgáló üzleti terv ennél hosszabb, de (természetesen a vállalkozás méretének függvényében) legfeljebb 30-40 oldalon itt is bele kell férnie a legfontosabbaknak.

Ahhoz, hogy egy jó üzleti terv születhessen, először meg kell határozniuk, mi az üzleti terv megírásának a célja. Utána gyűjtsenek össze minél több információt az ismertetni kívánt vállalkozásról, és annak gazdasági környezetéről. A megszerzett információk megfelelő csoportosításával, rendszerbe foglalásával történik az üzleti terv elkészítése.

Gyakran felmerül a kérdés, ki készítse el az üzleti tervet? Mi magunk, vagy érdemes megbízni egy ezzel foglalkozó szakembert? A válaszhoz először is mérjék fel a projektcsapat kompetenciáit és eszerint döntsenek. Ha bizonytalanok, vagy még sosem írtak üzleti tervet, akkor érdemes megbízni egy arra szakosodott szakembert vagy csak az üzleti terv adott

részeihez vonjanak be szakértőt. Különösen akkor fontos külső szakembert megbízni, ha befektetőt keresnek a megvalósításhoz.

A következőkben néhány tanács által segítséget kapnak egy befektetőnek készülő üzleti terv megírásához.

5.1. ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSE BEFEKTETŐ BEVONÁSÁHOZ

Üzleti terv készítésének gyakori motivációja az, hogy tőkét szükséges bevonni vállalkozásba vagy már a műemlékfelújításba, ezért befektetőt keresnek. Ahhoz, hogy egy ilyen üzleti terv célját elérje, különösen fontos egy jó első benyomás kialakítása.

Milyen egy jó, a befektető tájékoztatására készített üzleti terv?

Szinte minden befektetőnek kevés van egy dologból. Ez pedig az idő. Ezért az üzleti terv legyen figyelemfelkeltő, egyben könnyen áttekinthető. A legfontosabb információkhoz lehessen belőle minél egyszerűbben és gyorsabban hozzájutni. Erre a célra érdemes egy rövid, maximum két oldalas összefoglalót készíteni, valamint figyelni az üzleti terv formai követelményeire és tartalmi tagolására.

Üzleti tervünk elsősorban informatív legyen. Tájékoztasson, ne reklámszöveg legyen, ne eladni akarjon.

Minden befektetés egyik sarkalatos pontja a várható megtérülés. Üzleti tervünkben ezt minél pontosabban becsült adatokkal támasszuk alá, és minél egyszerűbben szemléltessük. Itt érdemes grafikonokat használni.

Ha az üzleti terv felkeltette a befektető figyelmét, további, részletes anyagokat fog kérni. Ezért készüljenek fel előre a várható kérdésekre, és ezeket az anyagokat időben állítsák össze.