Válságálló
ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉS

Vida Ágnes

Hogyan készíts üzleti tervet? Készíts-e egyáltalán?

Pályázatokhoz, hitelfelvételhez vagy éppen, ha befektetőt keresel, gyakran szükséges üzleti tervet is készíteni. Ennek meghatározott formátuma van és gyakran célszerű profi üzleti terv készítő céggel elkészíttetni, hiszen ez elsősorban hivatalos beadvány, aminek gyakran vajmi kevés köze van ahhoz az üzleti tervhez, ami vállalkozóként a mindennapokban valóban a hasznodra is válhat.

Éppen ezért a legtöbb induló vállalkozó nem készít üzleti tervet, mert „nem muszáj”. Van a fejükben egy kép arról, mit szeretnének csinálni, milyen eredményeket szeretnének elérni és belevágnak a dologba, aztán „majd meglátjuk”.

Őszintén szólva sokáig én is teljesen feleslegesnek gondoltam az üzleti terv intézményét: minek vacakolni az írogatással és a számolgatással, ha végül a piac úgyis másként dönt? Vállalkozóként gyakran tapasztaltam, hogy az általam sikertermékneknek tervezett termékre alig-alig volt kereslet, míg másokat vittek, mint a cukrot. Az egyik termék élettartama a várttól eltérően nagyon hosszúra nyúlt és évekig folyamatosan hozta a vásárlókat, míg másoké a várakozástól eltérően gyorsan hanyatlott. Akkoriban azt gondoltam, úgysem lehet felmérni mi lesz a jövőben, a piac kiszámíthatatlan, ráadásul, ha az ember

valami olyasmibe kezd bele, ami eddig még nem volt, egy új réspiacon indul el, úgysem lehet megjósolni az eredményeket.

Az évek során azonban a gyakorlatban megtapasztaltam a tervezés hasznosságát. Először a szervezettség és a rendszerek építése miatt fogtam bele abba, hogy minden évre előre marketing tervet készítettem, később ezt további tervekkel bővítettem ki. Rájöttem, hogy az alapvetően bizonytalan vállalkozói életben, a változó piaci viszonyok között a tervezés alapvetően biztonságot és kapaszkodót nyújt. És (még, ha nem is alakul minden pont a tervek szerint), akkor sem telik úgy az idő, hogy „majd kialakul", kevesebb a váratlan meglepetés és bár jöhetnek nehézségek, nem várt akadályok, a kormány alapvetően az én kezemben marad.

Most már úgy gondolom, jó lett volna vállalkozóként már az indulás előtt elkészíteni a tervet és mindazoknak, akik vállalkozásuk induláskor hozzám fordulnak, javaslom, hogy készítsék el, többféle okból is:

1. **Az üzleti terv segít konkretizálni és letisztázni a céljaidat**

Sokan abban is bizonytalanok mire is szeretnének vállalkozni. Számos kezdő vállalkozóval találkozom, akinek ezer jó ötlete van, de egyik mellett sem meri igazán elkötelezni magát, ezért kis ezt-kis azt is csinál egyszerre. Esetleg még meg is magyarázza mindezt

azzal, hogy nagyobb piacot tud elérni, több lehetősége van, ha nem korlátozza magát pusztán egyetlen tevékenységre.
A valóság azonban az, hogy ezek a vállalkozók végül szétszakadnak a feladatok súlya alatt és egyik területen sem tudnak átütő eredményt elérni, mindegyikben csak evickélnek, de kapacitás híján nem tudnak mélyen beleúszni.

Gyakran ez az „ezt is csinálok-azt is csinálok”-felfogás abból fakad, hogy a nagy cégek széles szolgáltatás- és termékpalettáját igyekszik egy kis cég lemásolni. A törekvés helyes, a jó üzleti modell alapja valóban az, hogy több lábon áll a cég, azonban egyet megfeledkeznek: azoknál a nagy cégeknél sok százan vagy ezren dolgoznak, míg a mikrovállalkozók többsége egyedül van.

Sőt, továbbmegyek: a legtöbb nagy cég valaha ilyen icipici cég volt, mint te és egyáltalán nem széles palettával kezdték, hanem egyetlen dologra fókuszáltak, pozicionálták magukat. Ez volt az, ami miatt a piac felfigyelt rájuk, ez volt a kiindulópont, amivel az első vevőiket szerezték. Később pedig a piacuk igényeit követve bővítették a kínálatot.

Tehát: fókuszálj egyetlen tevékenységre, egyetlen célcsoportra az elején és innen bővítheted majd tovább a vállalkozásodat!

Ahhoz pedig, hogy céltudatosan haladj, írd le magadnak:
Pontosan mit akarsz elérni az indulást követő 6 hónapban?
Mit akarsz elérni a következő 1 évben? És mit 5 év alatt?

Ez nem csak pénzügyi vagy marketing célokat takar, hanem a személyes céljaidat is: Milyen munkát szeretnél végezni? Hogyan éreznéd jól magad? Milyen környezetben szeretnél dolgozni? Milyen munkatársakkal szeretnéd magad körülvenni? Milyen ügyfelekkel szeretnél együtt dolgozni?

A legtöbben fölébecsülik azt, amit rövidtávon képesek megcsinálni és elérni, viszont alábecsülik azt, mire képesek 5 év alatt. Lehetséges tehát, hogy mindaz, amit az első fél évre terveztél, csak lassabban és később teljesül, 5 év kitartó munkájával azonban sokkal messzebbre juthatsz el, mint azt gondolnád!

2. Az üzleti terv nem végleges és merev

Sokan azért nem merik elkészíteni, mert attól félnek, hogy fél év múlva ránéznek és nem teljesült semmi vagy csak részben teljesült. Semmi gond! Lehet, hogy nagyon alaposan tájékozódtál a piacról, minden lehetséges információt figyelembe vettél, mégsem sikerült pontosan felmérni mi vár rád. Ennek az az oka, hogy a legtöbbet menet közben tanulod majd.
Tavaly dolgoztam együtt egy ügyféllel, aki tizenéves multicégnél szerzett üzleti tervezési tapasztalattal fogott bele a webáruházába és tényleg mindent kiszámolt, megtervezett, mégis meglepte, amikor az első fél év után a tervezett eredményeknek

még a közelébe sem jutott. Gyakorlatilag az elkészült üzleti tervét mostanra teljes egészében felülírta az élet :) Annak idején csak webáruházas értékesítésben gondolkodott, de mostanra kiderült, hogy csak viszonteladókon keresztül tudja a legtöbb terméket eladni és a legjobb profitra szert tenni. Csak saját termék gyártást tervezett, de mostanra kiderült, hogy az oktatásból sokkal nagyobb profitja származik.

Ez mindenkivel megesik és egyáltalán nem baj! Sőt: pont ez segít abban, hogy objektíven lásd a folyamataidat és felismerd, merre érdemes továbbhaladnod. Egyszemélyes vállalkozásként talán az a legnehezebb, hogy ne szubjektíven lásd az eredményeidet. Bizonyos termékekhez pl. ragaszkodsz, mert a szívedhez nőttek, holott a számok azt mutatják, hogy a vásárlók inkább másik termékeket választanak. Nekem is volt néhány „kedvenc" tréningem, amiket imádtam tartani, de kiderült, hogy éves szinten a legnagyobb profitot egészen más termékek hozzák. Persze ez nem azt jelenti, hogy mindig csak a nagyobb profitra kell törekedni vagy ne foglalkozhatnál azzal, amit szeretsz, de nem hoz megfelelő bevételt, azonban a tervezés és időszakonként az önellenőrzés lehetőséget ad a piac igényeinek mélyebb megismerésére és a változatásra is.
Én például úgy döntöttem, nem szüntetem meg a kevesebb vásárlót vonzó tréningeket, de átalakítom őket, hogy nagyobb figyelemre tartsanak számot.

Az üzleti terv lehetőséget ad rá, hogy kilépj a mindennapok feladataiból és tennivalóiból és kívülről szemléld a tevékenységedet: az indulást követően havonta jelölj ki egy alkalmat, amikor végignézed hol tartasz a terveid megvalósításban, mi az, ami nehézséget okoz, mi az, ami könnyen megy, mi az, ami nem vált be és mi az, ami átlag feletti eredményeket hozott.

A rendszeres önellenőrzés és a terved korrigálása segít benne, hogy kézben tartsd a dolgokat és ne fordulhasson elő, hogy „elszalad melletted a piac” vagy csak vegetálsz, nem jutsz egyről a kettőre. Mindez lehetővé teszi azt is, hogy lásd, miben van szükséged esetleg fejlődésre, tanulásra, mely pontokon kell szakértőt bevonnod vagy segítséget kérned.

3. A jó üzleti terv kitartóvá tesz

Akárhogy is szépítjük, a vállalkozás első 1-2 éve egyáltalán nem habostorta és diadalmenet. Többnyire sok próbálkozás, kísérletezés, előre nem várt akadályok felbukkanása és tűzoltás jellemzi. Könnyű feladni ebben a szakaszban és inkább valami másba fogni vagy elvállalni egy biztos állást, ami rendszeres jövedelmet biztosít.
Ha azonban világosak a céljaid és van terved, amit időről időre előveszel, átnézel, korrigálsz és követsz, valamint projekttervekre

és napi feladatlistákra bontasz le, az nem csak segít hatékonynak lenni, de segít kitartani is a nehéz időkben, mert használatával nem a problémákra, hanem a megoldásokra koncentrálsz. Nem visz az ár és véletlenszerűen csapkodnak át a fejed felett a hullámok, hanem bár csapkodnak körülötted a hullámok, te úszol tovább és haladsz a célod felé.

4. Az üzleti terv segít átlátni a pénzügyeidet

Ez talán a legnehezebb kezdőként: elszakadni a rendszeres havi jövedelemtől és magadnak megteremteni azt. Vállalkozóként a jövedelem nem minden hónapban ugyanannyi, néha több, néha kevesebb, egyszer bejön egy nagyobb összeg, utána jó darabig semmi.

Gyakori hiba az induló vállalkozók körében azzal számolni, milyen napi bevételeket lehet elérni. Például „ha minden nap eladok 5db csilingelő izémizét 1000 Forintos áron, az napi 5000 Ft és havi 150.000 Ft". Csakhogy a csilingelő izémizék piaca az év folyamán is ingadozhat, lehet, hogy karácsony környékén napi 100 db is fogy belőle, míg júliusban csak heti 3-4 db. Ezt a pénzügyi tervezés során mindenképpen figyelembe kell venni (számolni azzal, hogy a magasabb bevételt tartalékolni kell későbbre a szűkösebb időszakokra).
De jó eséllyel az izémizék nem fognak csak úgy „maguktól"

elkelni, a kereslet attól is függ, mennyi és milyen marketingtevékenységet végeztünk. A gyengébb kereslet egy nyári ajánlattal befolyásolható, de alakíthatjuk úgy is az üzleti modellt, hogy a szűkösebb időszakban egy másik tevékenységgel foglalkozunk (pl. az a fagyizó, aki nyáron fagyit, télen forró csokit árusít).

Ha van terved, az tartalmazza a bevételi terveket is, ezáltal előre tervezheted, miből fogsz megélni a következő hónapban. Célszerű kiszámolni milyen rendszeres kiadásaid vannak (a rezsit, adókat, fenntartási költségeket, anyagköltségeket stb.) és előre megtervezni, hogy ennek az arányában, milyen bevételt kell elérned, ami pontosan havonta mennyi vásárlót jelent, ez is kapaszkodót és biztonságot nyújt.

Ha van üzleti terved, az tehát számos előnnyel bír. De, ha nem hivatalos célból készíted el (befektetőt keresel, hitelt szeretnél felvenni vagy pályázatot beadni), akkor kicsit mást kell belevenned az üzleti tervbe. Ilyenkor megfelel egy kevésbé formális, ám számodra áttekinthetőbb és használhatóbb üzleti terv is, ami segít átlátni a céljaidat, terveidet, motivál a továbbhaladásra, valamint segít rendszeresen elemezni a tevékenységedet.

Kinek érdemes üzleti tervet készítenie magának?

- Ha most indítanál vállalkozást, de még gondolkodsz, álmodozol, tervezgetsz, az üzleti terv kitöltése segíthet átlátni a terveidet és letisztázni mit is szeretnél.

- Ha már elindultál, de úgy érzed, egy helyben topogsz vagy nem eléggé rendszerezett, amit csinálsz, az üzleti tervezés segít irányt mutatni.

- Ha már régóta vállalkozó vagy és a kezdeti céljaidat már megvalósítottad, most viszont úgy érzed, útelágazáshoz

érkeztél, sokféle cél áll előtted, de nem tudod melyikbe vágj bele, érdemes elvégezned a tervezést, hogy objektíven tudj mérlegelni.

Mit írj bele az üzleti tervbe?

Az üzleti tervednek ezt az 5 területet érdemes felölelnie:

1. Célok
2. Termékek/szolgáltatások
3. Marketing tervezés
4. Befektetések
5. Pénzügyek

Nézzük őket részletesen!

1. **Célok**

Mit szeretnél elérni a következő 6 hónapban?

Itt fogalmazhatod meg a rövid távú céljaidat, amikre elsősorban a céged elindulásához, fennmaradásához és fejlődéséhez van szükség.

- értékesítési célok (pl. eladni 100 db terméket havonta,

átlagosan napi 5db értékesítés legyen a webáruházadban),
- fejlesztési célok (pl. irodát bérelni, elkészíteni az új weboldaladat, gépet vásárolni)
- humán célok (pl. felvenni az első alkalmazottadat, a hirdetéseid kezelését alvállalkozóra bízni)
- termékfejlesztési célok (pl. kifejleszteni egy új terméket és engedélyeztetni, megszervezni az új tréninget)
- árbevétel célok (pl. elérni az 6 milliós árbevételt 6 hónap alatt)

Mit szeretnél elérni a következő 1 évben?

Itt fogalmazhatod meg a hosszabb távú céljaidat, amik nem a közvetlen túléléshez, hanem a stabilitás megteremtéséhez és a fejlődéshez kapcsolódnak. Például ide írhatsz be hosszabb távú termékfejlesztési célokat (pl. ha valaminek hosszabb az engedélyeztetése, ezért rögtön induláskor még nem tudod forgalmazni), eszközbeszerzéseket, nagyobb befektetést igénylő marketing célokat (pl. egy nagyobb hirdetési kampány)

Az első időszakban minden induló kis cég a túlélésért küzd, később azonban az lesz a cég, hogy a korábbi tapasztalatok alapján rendszereket, automatizmusokat hozzanak létre (pl. legyenek előre elkészített kész ügyfélszolgálati folyamatok, sablon válaszok, megoldások az egyes problémákra, így az ügyfelek

gyorsabb és pontosabb kiszolgálást kapnak és neked sem kell egyesével gondolkodnod azon, hogy mit is válaszolj nekik. A második félév egyik fő feladata az első félév tapasztalatai alapján a rendszerek kialakítása lesz.

Mit szeretnél elérni a következő 5 évben?

Hogyan látod a vállalkozásodat 5 év múlva? Te milyen feladatokat szeretnél végezni benne? Hányan dolgoznak majd benne? Milyen feladatokat fognak végezni? Hány emberhez szeretnél eljutni? Ezek a hosszabb távú tervek kevésbé konkrétak, hiszen addig még sok idő eltelhet, azonban ezek azok, amik a legjobban tudnak lelkesíteni és motiválni, ezért érdemes leírni ezeket is.

2. Termékek/szolgáltatások

Milyen terméked/szolgáltatásod van, amit már az induláskor kínálni tudsz? Sokan azért toporognak a vállalkozás kapujában, mert olyan terméket találtak ki, amit most képtelenek előállítani, mert kéne egy 2 milliós gép, amivel viszont, ha legyártanák, úgy vinnék, mint a cukrot... És ebből a patthelyzetből nem tudnak kilépni, csak rójják a köröket, próbálnak befektetőt találni, hitelt felvenni, pályázni, reménykednek benne, hogy talán majd egyszer...

Ha vállalkozást szeretnél indítani alap, hogy legyen terméked. Ha az álomterméket, amit kitaláltál most nem tudod előállítani, mert nincs hozzá meg minden feltétel, akkor kezdd el valami mással! Fogj bele másként, indulj el és ezzel megteremted a feltételeit annak, hogy később sikeresen pályázhass például új gépekre, nagyobb eséllyel találj befektetőt, mert már bizonyítottál vagy egész egyszerűen a megkeresett pénzből képes legyél saját magad befektetni!

Szóval a tervben írd le, milyen termékeid/szolgáltatásaid lesznek az első fél évben és azt milyen célcsoportnak szeretnéd értékesíteni. Célszerű, ha az első időszakban nem valami olyasmivel jössz elő, amit még soha nem látott a világ és mindenkinek egyesével kell a szájába rágni mi az és miért lesz jó neki, hanem olyasvalamivel, amire már most van igény, amit keresnek, amit vesznek.

A termékek/szolgáltatások mellé írd le azt is, melyiket milyen áron szeretnéd kínálni (ez a pénzügyi tervezésnél még jól fog jönni)

3. Marketing tervezés

A marketingeden áll vagy bukik az első év sikeressége, éppen ezért érdemes alaposan megtervezni ezt a területet. Az első

dolog, amit szedj össze, hogy ***milyen marketing eszközöket szeretnél használni***.

Néhány eszköz, amiből választhatsz:

- Honlap
- Blog
- Youtube csatorna
- Slideshare prezentáció
- Scribd tanulmány
- Instagram
- Facebook céges oldal
- Facebook csoport
- Google+ céges oldal
- Pinterest
- Facebook videók
- Facebook élő adás
- Youtube élő adás
- Linkedin
- Linképítés
- Partnermarketing
- Messenger bot
- PR
- Podcast

- Ajánlói rendszer
- Webináriumok
- E-mail marketing
- Szórólap
- Katalógus
- Plakát
- Kuponok
- Nyílt napok

Az értékesítési csatornáidat is meg kell tervezned (hol lehet megvásárolni vagy megrendelni a termékedet):

- viszonteladóknál,
- a webáruházadban,
- a honlapodon,
- a Facebook boltodban,
- vásárokon,
- rendezényeken,
- termékbemutatókon,
- partnereken keresztül.

Milyen kampányaid lesznek és milyen gyakorisággal?

Fogsz-e hirdetni és hol? (pl. Facebook hirdetés, Google Adwords, szakmai lapban való hirdetés stb.)

Nyilván nem kell rögtön minden eszközt és csatornát elkezdened használni, kezdetben elég 1 kulcs-csatornával kezdeni (pl. blog vagy Youtube videó, mert ezeket indexeli a Google, tehát keresőoptimalizálással rendszeres frissítés esetén gyorsan nagy forgalomra tehetsz szert) és néhány kiegészítő csatornával (közösségi média oldalak) kezdeni, amik támogatják a kulcs-csatorna tartalmait és a közösséget is építheted a segítségükkel.

Ha van rá módod, kezdettől használj email marketinget és kezdj el hirdetni is, mert ez hozza a leggyorsabban az eredményeket és ez jól tervezhető, mérhető is egyben.

4. Befektetések

Mibe kéne befektetned és az mennyibe kerül?

Pl. Eszközök, alvállalkozók, hirdetések, anyagköltség, csomagolás stb. Érdemes tervezéskor szétválasztanod egymástól a túléléshez szükséges kiadásokat (pl. anyagköltség, mert enélkül nincs termék, amit eladhatnál) és a fejlődéshez szükséges kiadásokat (pl. jobb gépeket venni, előfizetni egy biztonsági csomagra a honlapod védelmében, új szoftvereket vásárolni, felvenni valakit, aki havi néhány alkalommal segít a rendezvényeiden (ezt alkalmi munkavállalói kiskönyvvel is megteheted, nem kell hozzá rögtön teljes munkaidőben felvenned valakit) vagy az adminisztrációban

és ügyfélszolgálatban (ő lehet alvállalkozó vagy részmunkaidős alkalmazott is). De befektetésnek minősül az is, ha tanfolyamokra, tréningekre, konferenciákra fizetsz be vagy könyvet vásárolsz. A tudás az egyik legjobban jövedelmező befektetés!

5. **Pénzügyek**

Sokan elhanyagolják, pedig a pénzügyi tervezés az egyik legfontosabb lába a vállalkozásnak. A legtöbben csak addig jutnak el, hogy nagyjából tudják, mennyi bevételük van és remélik, hogy az nagyjából fedezi a kiadásaikat.

Néhány fő dolog, amit mindenképpen írj le és számolj ki:

- Pontosan mennyi kiadásod van egy hónapban (mindennel együtt: rezsi, anyagköltség, alvállalkozók, hirdetések stb.)

- Mekkora bevételre van szükséged ahhoz, hogy meg is élj a vállalkozásodból? (ezt sokan alábecsülik, de érdemes legalább egy hónapon át írni, mire is költesz és ne felejtsd el belekalkulálni a fizetéssel, osztalékkivétellel járó plusz költségeket sem.

- Milyen fejlesztéseket tervezel és azoknak milyen plusz költségük lesz? (ha előre látod, akkor félre tudsz rá tenni)

- Milyen adókra lehet számítani és azoknak milyen költségük lesz? (ezt célszerű év közben félretenni, így nem bevallás után kell kapkodni, hogy miből is fogod kifizetni)

- Nagyjából mennyi terméket kell eladnod/ügyfelet kell kiszolgálnod havonta, hogy ezt a bevételt kitermeld?

- Amit én még ki szoktam számolni: egy termék árának mekkora a költségtartalma, tehát ha pl. eladunk egy 5000 Forintos terméket, abból mennyi a gyártási költség, az áfa, az ügyfélszolgálati költség, az adó, a reklámköltség és a többi. A vállalkozás lényege, hogy profitot termeljen, ha egy termék árán marad legalább 10-20% profit, akkor jó úton haladsz.

Még számtalan dolgot beleírhatsz a pénzügyi tervbe, de elsőként az alapokkal legyél tisztában, számold ki pontosan a bevételeidet, a kiadásaidat és a profitodat, így nagyot már biztosan nem tévedhetsz!

Bár ez elsőre úgy tűnhet, a tervezés túl sok munka és időpocsékolás, valójában életed leghasznosabb időbefektetése lesz.

A legjobb, ha minden évben készítesz egy aktuális tervet és havi

szinten felülvizsgálod a terveidet, újratervezel, ha szükséges, így évről évre egyre pontosabban tudsz majd tervezni és sosem csúszik majd ki a kezedből a gyeplő.

Sok sikert kívánok ehhez:
Vida Ági
www.gazdagmami.hu