



XXVII. ORSZÁGOS  
ESETTANULMÁNY  
VERSENY

**Esetoldási segédlet**

# BEVEZETŐ



Kedves Versenyzők!

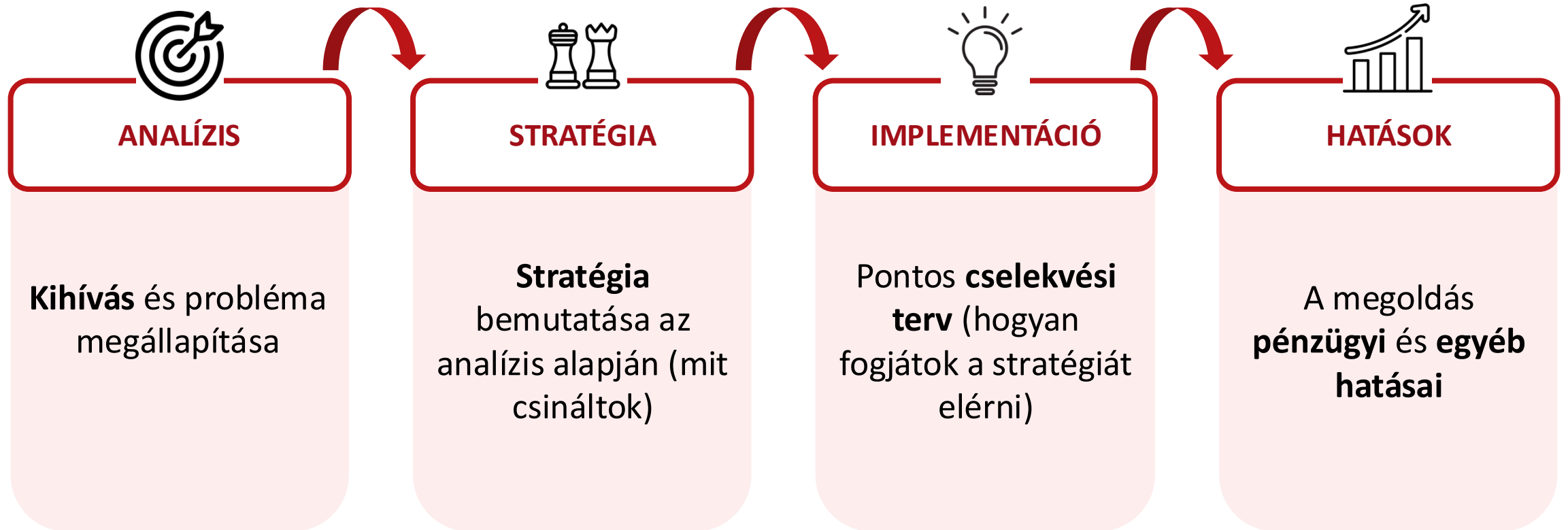
Ez az útmutató azzal a céllal készült, hogy támogatást nyújtson az eset megoldása során, különösen akkor, ha elakadnátok a folyamatban. Fontos kiemelni, hogy a benne foglaltak nem kötelező érvényűek, a leírtakban való megfelelés nem része a pontozásnak.

Csupán szerettünk volna egy átfogó összefoglalót készíteni az esetmegoldás menetéről, valamint megosztani néhány hasznos tanácsot, amelyek megkönnyíthetik a munkátokat.

Sok sikert a versenyhez!

*Szervezőcsapat*

# Az esetre készített megoldás felépítése



# Hogyan építsük fel a prezentációt?

- 1 Vezetői összefoglaló**  
Lényege, hogy egy dián összefoglalja a megoldást, kiemelve a főbb pontokat, amik említve lesznek a prezentáció alatt.
- 2 Elemzés**  
Feltárja a fő problémát, megkeresi a kiváltó okokat, és piacbeli mintavételezést tesz.
- 3 Stratégiai áttekintő**  
Bemutatja egy dián a stratégia fő pilléreit és azok kapcsolódását.
- 4 Stratégia**  
Az elemzésből kijött lehetséges megoldások közül a legjobb(ak) kiválasztása és egy high-level stratégia kialakítása.
- 5 Implementáció**  
Pontos cselekvési terv meghatározása, hogy miként fogjátok a stratégiát véghezvinni.
- 6 Hatások**  
A megoldás pénzügyi és egyéb hatásainak bemutatása.



Egy jó prezentáció olyan, mintha egy filmet néznénk, vagy egy könyvet olvasnánk. A struktúrának van egy felépítése. A McKinsey erre dolgozta ki az '*SCR Framework*'-öt, amiről többet [itt tudsz olvasni](#).

# VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

The image features a red lanyard with the word 'OEVI' printed in white, coiled on the left. In the center, a red ID card is visible, featuring a white label with the name 'SZŰCS IZABELLA' and the text 'Esettanulmány' and '2019. szeptember 10. - 2019. szeptember 10.'. The card also displays several logos, including 'OEVI', 'VIVA', and 'VIVA'. At the bottom of the card, it reads 'XXIV. OEVI Országos döntő'. To the right, another red lanyard with 'OEVI' printed on it is partially visible.

# A vezetői összefoglaló általános felépítése\*

**Kihívás**

A vállalat kihívásának megfogalmazása 1 mondatban

**Stratégia**

A megalkotott stratégia rövid (egy mondatos) leírása

**Megoldás**

A megalkotott stratégiai pillér(ek) felsorolása és rövid leírása

**Eredmény**

A stratégiával a jövőben elért pénzügyi és egyéb, nem pénzügyi eredmények és KPI-ok összefoglaló bemutatása

*\*Ez csak példaként szolgál, bármilyen formában megjeleníthetitek a vezetői összefoglalót. A lényeg, hogy összefoglalóan mutassátok be a megoldást.*

# Két valós példa a vezetői összefoglalóra

A CRM Stratégia révén a Veeva **87%-os** átállási arányt ér el a CRM-területen 2030-ig



Kérdés

Hogyan képes a Veeva a **Vault CRM-re** történő **átállást** egy **biztonságos, értékteremtő** lehetőségként pozicionálni **az ügyfelek számára?**



Stratégia

**Ügyfélszegmentáció** által **célzott értékajánlattal** és **kommunikációval** **bizalom** épül, majd a **Move with Veeva** csomagokkal **87%-os átállási arány** 2029-ig



Pillérek

Célzás



**Attitűd-méret** szerinti ügyfélszegmentáció



**Lavina-hatás**

Ráhatás



**Célzott** kommunikáció és értékesítési stratégia



**Veeva Academy:** bootcamp, championship



Hatások  
2029-ig

**182 megtartott ügyfél**

**87% átállási arány**

Vezetői Összefoglaló

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

ELEMZÉSI FÁZIS

A Veeva és a Salesforce szétválása után a vállalat az **iparági szakértelmét** és **kapcsolatrendszerét** felhasználva tudja megtartani a stratégiai döntés elé állított ügyfeleket

STRATÉGIA ALKOTÁS

**Ügyfélméret-specifikus értékajánlat** és **ösztönzőcsomag** kialakítása, Vault CRM-re való migráció biztosítása érdekében

LMS stratégia

STRATÉGIAI IMPLEMENTÁCIÓ

- L**
- Prémium tanácsadás
  - Vault summit
  - Átlátható esettanulmányok

- M**
- Egyedi ajánlatok
  - Részletfizetési konstrukció
  - Pulse kimutatás

- S**
- Vault Basics
  - Piaci megalapozottság
  - Növekvő migrációs költségek

KPI

**80%-os** ügyfélmigráció 2029-ig

**1-2,5 éves** megtérülési idő az ügyfeleknek

**~250 cég** már az 1. évben migrál

# ANALÍZIS

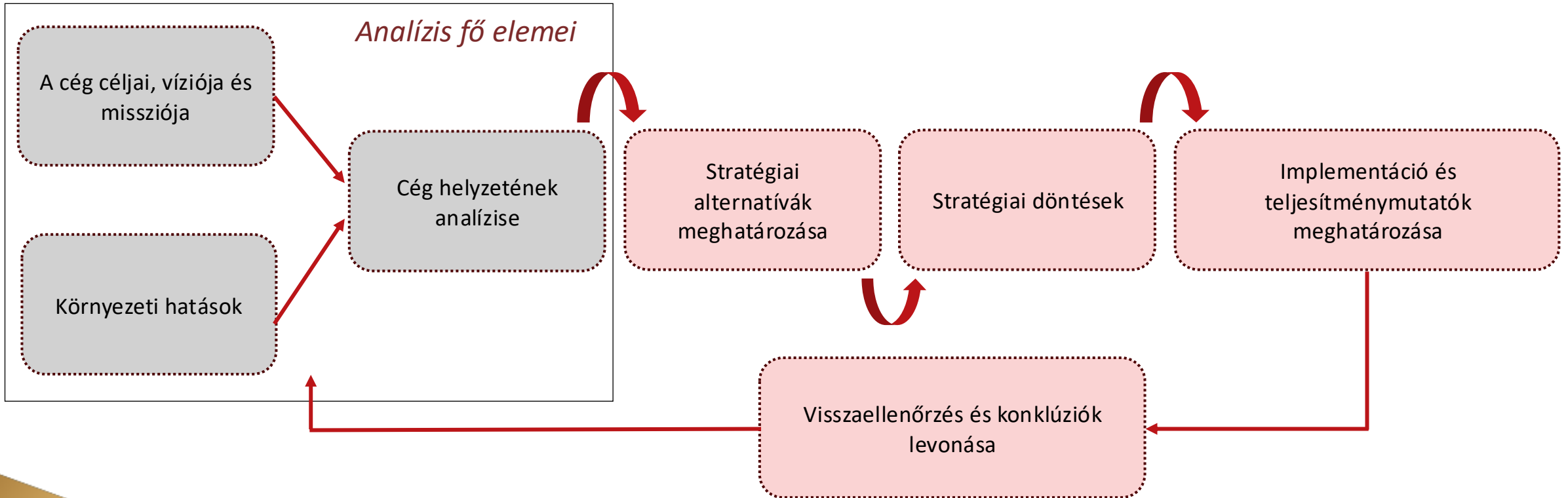


# Az analízis célja és lépései

## Fő célja

A vállalat és annak **környezeti tényezőinek** alapos **megismerése**, amely lehetővé teszi megalapozott **következtetések** levonását, és ezáltal a javasolt **stratégia kialakítását**

### Analízis fő elemei



# Leggyakrabban használt elemzési modellek #1

Az elemzés fontos része, hogy különböző **keretrendszerek** segítségével mélyebben **megismerjük** a kapott **céget** és az **iparágat**, amelyben működik. Azonban fontos itt megjegyezni, hogy ezeket ne prezentáljuk\*, csak használjuk fel a döntésünk meghozatalához.

## SWOT

A vállalat **erősségeit** (Strength), **gyengeségeit** (Weaknesses), **lehetőségeit** (Opportunities) és **veszélyeit** (Threats) vizsgálja.

## TOWS

A SWOT elemzésre épül, az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek összekapcsolásával segíti a legmegfelelőbb **stratégia kialakítását**.

## Versenytárs elemzés

**Versenyelőny** kialakításában segít azáltal, hogy elemzi a piacon lévő versenytársak erősségeit, gyengeségeit, stratégiáit és piaci pozícióját.

## VRIO

A vállalat **erőforrásait** és **képességeit** értékeli négy szempont szerint: értékesség (Valuable), ritkaság (Rare), nehezen másolhatóság (Inimitable) és szervezeti hasznosítás (Organized).

\*Az appendix diákhoz viszont nyugodtan beilleszthetitek őket, mutatva, hogy ez alapján dolgoztatok.

# Leggyakrabban használt elemzési modellek #2

Az elemzés fontos része, hogy különböző **keretrendszerek** segítségével mélyebben **megismerjük** a kapott **céget** és az **iparágat**, amelyben működik. Azonban fontos itt megjegyezni, hogy ezeket ne prezentáljuk\*, csak használjuk fel a döntésünk meghozatalához.

## PESTEL

A vállalat működésére ható politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi **tényezőket elemzi**, segítve a stratégiai tervezést.

## Perszóna elemzés

Egy stratégiai eszköz, amely a vállalat **célközönségének** mélyebb **megértésére** szolgál, például vásárlói trendek, demográfiai jellemzők és digitális viselkedés elemzésén keresztül.

## BCG mátrix

A vállalat **termékeit** vagy **üzletágait** piaci növekedési ütem és relatív piaci részesedés alapján négy kategóriába (sztárok, kérdőjelek, fejőstehenek, döglött kutyák) sorolja.

## Porter 5 erő modell

Egy iparág **versenykörnyezetét** vizsgálja az új belépők és a helyettesítő termékek fenyegetésének, a vevők és a szállítók alkuerejének elemzésével.

\*Az appendix diákhoz viszont nyugodtan beilleszthetitek őket, mutatva, hogy ez alapján dolgoztatok.

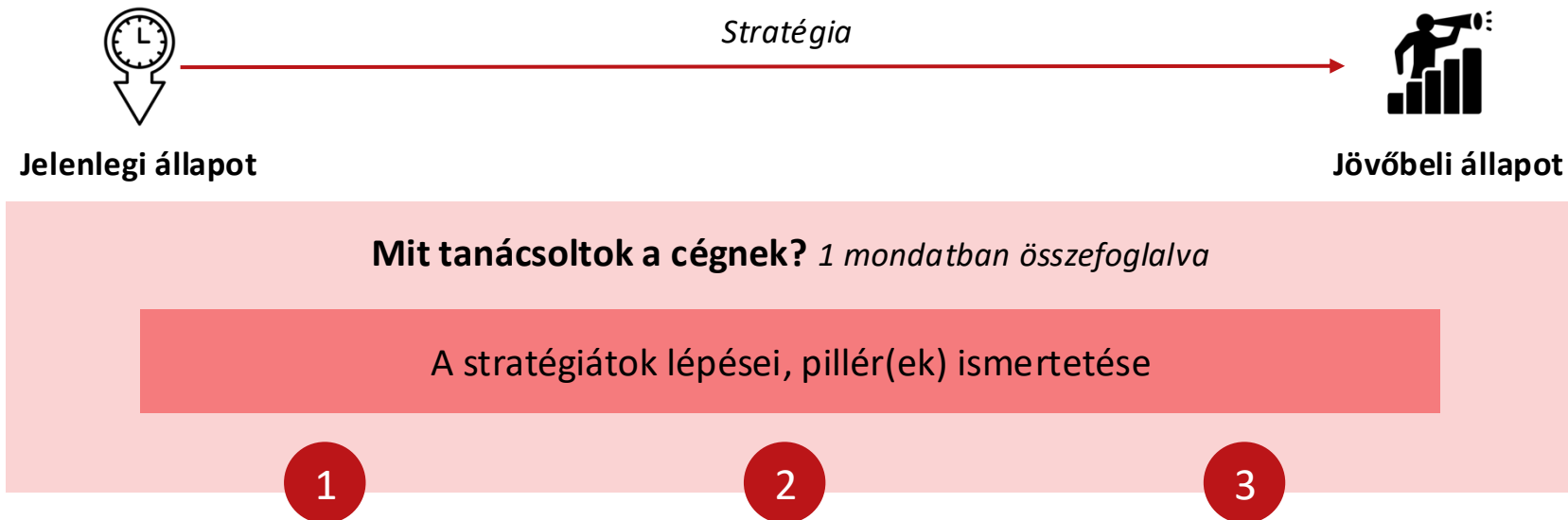
# STRATÉGIAI ÁTTEKINTŐ



# A stratégia felvezetése, rövid áttekintés

## Fő célja

A stratégiátok kialakításakor fontos, hogy lépései **közvetlenül reagáljanak** az elemzésből kijött **problémákra**, és pillérei (amennyiben többet határozatok meg) **összefüggő** megoldást nyújtsanak arra. Az üzenet tiszta átadása érdekében előnyös, ha a pillérek részletezése előtt egy rövid stratégiai áttekintőben foglaljátok össze megoldásotok.



# STRATÉGIA



# A stratégia részletes bemutatása

## Fő célja

A rövid áttekintés után fejtsétek ki részletesen a stratégiátok lépéseit. Figyeljete oda a **logikai struktúrára**, a stratégia az analízisből kell hogy következzen és **közvetlen megoldást** kell kínálnia a problémára. Emellett nagyon fontos szempont a **megvalósíthatóság**, pénzügyi hatás, a cég eredeti stratégiájával/irányvonalával való összhang és az **innováció/kreativitás**.



Segédlet\* a  
stratégia  
kialakításához

SMART goals

MECE framework

Döntési fa

Rövid és hosszútávú  
megoldási javaslat

*\*Ezek se kerüljenek tartalmi diákra, csak az appendix részbe, mutatva, hogy ez alapján dolgoztatok.*

# IMPLEMENTÁCIÓ



# Az implementáció felépítése

## Fő célja

A stratégiában meghatározott irányvonalhoz tartozó pontos cselekvési terv bemutatása, valamint annak ismertetése, hogy a javasolt megoldás miként fogjátok véghez vinni.



## PÉLDA

Tegyük fel, hogy egy vállalat számára **applikáció** fejlesztését javasoljátok az egyik stratégiai pillér részeként.

Az implementációs szakaszban bemutatnátok, hogy az alkalmazás milyen **funkciókkal** rendelkezne, **hogyan nézne ki** körvonalazottan, és miért indokolt ezen újításhoz való hozzáférés biztosítása.

## Use Case

*Egy olyan konkrét forgatókönyv, amely bemutatja, hogyan használ egy másik vállalat egy adott szolgáltatást vagy funkciót a céljai elérésére.*

Az implementáció szempontjából hasznos lehet, ha use case-t alkalmaztok arra, hogy **alátámasszátok** javaslatotok **működőképességét** és **megbízhatóságát**, építve arra, hogy más vállalatoknál már sikeresen alkalmazták.

# HATÁSOK & PÉNZÜGYEK



# „Hatások és pénzügyek” szekció elemei

Pénzügyi megvalósíthatóság



A javasolt megoldás(ok) **pénzügyi igényei** a használt **benchmarkok, feltételezések** feltüntetésével.  
(*elég appendix diákra*)

Időbeli megvalósíthatóság



A javasolt megoldások (általában **negyedévre** bontva), **időrendi** bekövetkezésének megjelenítése.

KPI-ok



A vállalati működés **hatékonysági** vagy **pénzügyi mutatója**.  
(*pl. vásárlók növekedésének száma, elnyert piaci részesedés stb.*)

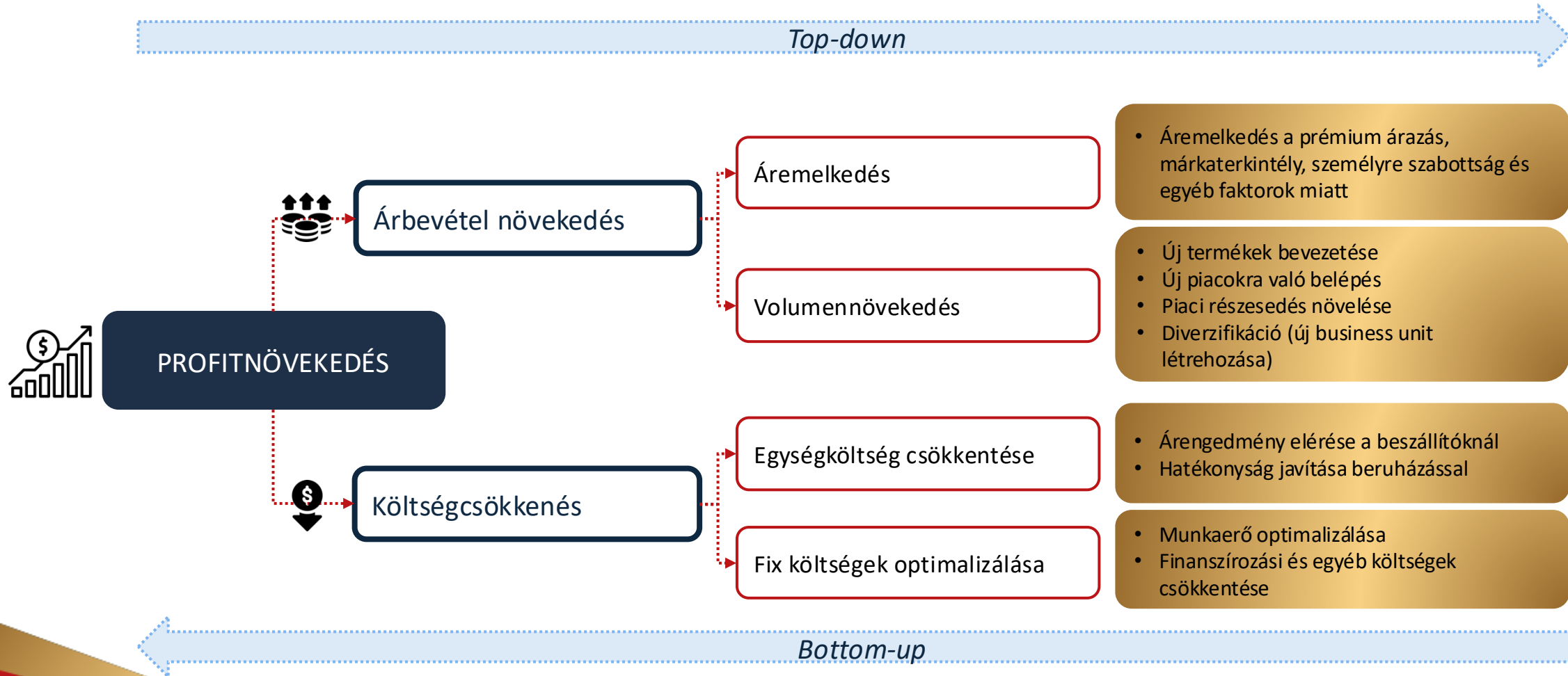
Megvalósítás hatásai



A stratégia célja, hogy az előre definiált KPI-ok tendáljanak a cél felé. A megvalósítás hatásai (*pl. új vásárlókból származó extra bevétel vagy CO<sub>2</sub> kibocsátás*) **számszerűsíthetők**, ami mutatja az **értékteremtés mértékét**.

# Pénzügyi modellezés alapelvei #1

A **stratégiát** mindig top-down építjük fel, azonban a **pénzügyi modellezést** bottom-up. Ez azért fontos, mert így a **komplex probléma** mindegyik részét figyelembe vesszük a kalkulációk során.



# Pénzügyi modellezés alapelvei #2

\*általában 3-5 évre építünk modellt

Eredménykimutatás (Egyszerűsített)	Év 1	Év 2	Év 3	..	Év 5
<b>Árbevétel</b>	SUM	...	...	..	..
<b>Termék 1</b>	$x*y$	...	...		
Értékesített db	x	...	...		
Egységbevétel	y	...	...		
<b>COGS (ELÁBÉ)</b>	SUM	...	...		
<b>Termék 1</b>	$a*b$	...	...		
Megtermelt db	a	...	...		
Egységköltség	b	...	...		
<b>Bruttó profit</b>	<b>Árbevétel - COGS</b>				
Működési költségek	COGS-hoz hasonlóan				
Értékcsökkenés & amortizáció (D&A)	Lineáris értékcsökkentés elég				
<b>Üzemi eredmény (EBIT)</b>	<b>Bruttó profit – Műk. költségek – D&amp;A</b>				
Pénzügyi költségek	Referenciahozam				
<b>Adózás előtti eredmény (PBT)</b>	<b>EBIT – Pénzügyi költségek</b>				
Adóköltségek					
<b>Nettó profit</b>	<b>PBT - Adóköltségek</b>				

## Megjegyzések

Bottom-up módszerben a **legkisebb tételektől** kezdjétek meg a számítást

A modellezéshez mindenképp használjátok a **Mérlegkimutatást**, az **Eredménykimutatást** és a **Cash-flow kimutatást**

Az elemzett adatokat a cég **pénzügyi helyzete**, a piaci **benchmarkok** (iparág és versenytársak), vagy **KPI** alapján számítsátok, figyelembe véve az eset által adott szempontokat

# Kockázatok és kezelésük

## Fő kérdések

Milyen **kockázatok** léphetnek fel a stratégiában? Milyen **veszélyek** léphetnek fel annak megvalósítása közben?  
Ezeknek mekkora a **valószínűsége**, és veszélye? Hogyan tudjuk **kezelti** (megoldani) őket?

## PÉLDA - kockázati mátrix



# JÓ GYAKORLATOK

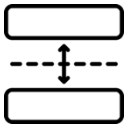


# Egyéb hasznos tanácsok/jó gyakorlatok



Érdemes az ötletelési fázisban virtuális/fizikai **whiteboard-ot használni**, amire felkerül az összes ötlet, és rendszerezni tudjátok a gondolataitokat, majd ebből a végén sokkal egyszerűbb a megoldás struktúráját felépíteni.

Példa egy jól működő whiteboard-ra: **Miro**



A diasor elkészítésében használhattok **elválasztó diákat**, amik a prezentáció főbb részeit (elemzés, stratégia, implementáció, hatások) választják el egymástól, így láthatóan **elkülönülnek** egymástól.

/Ezen dokumentumban is találkozhattok ilyen oldalakkal./



Az appendix\* diák elejére beszúrhattok egy **diatérképet**, ahol felsorolva leírtátok, hogy melyik appendix dián (oldalszámmal) mi található, így a Q&A részben egyszerűbben **elgazodtok** a back-up diák között.

/Pro tipp: Ha beütitek a keresett oldalszámot és egy entert utána, akkor az adott diára fog ugrani a vetítés./



A Microsoft Power Point-ban található egy olyan kiegészítés, hogy **'Diaminta'** (eléritek a Nézet fülről; angolul: Slide Master). Ezzel a lehetőséggel kész mintákat készíthettek el a diák alapjaként, és azok között válogathattok.

Segítség: <https://support.microsoft.com/hu-hu/topic/diaminta-szerkeszt%C3%A9se-a-powerpointban-f68a314a-92b2-dc07-54ca-eb7919a6291d>

*\*Appendix: a prezentálni kívánt diák mögé lehet appendix (backup) diákat beszúrni, ahova az egyéb felhasznált adatok, információk, esetleg pénzügyi adatok vannak megjelenítvex*

# Jó gyakorlatok a prezentáció elkészítéséhez



A prezentációt **Microsoft Power Point-ban** készítsétek el, azonban **PDF-ként** küldjétek be.  
(ezzel elvesznek az animációk, így azokat nem érdemes használni, inkább tördeljétek a diákat\*)



Kerüljétek a hosszú mondatok használatát, helyette fogalmazzatok **tömören**, és **vizualizáljátok** a mondanivalótokat.



Használjatok **ikonokat!** pl. FlatIcon, Power Point beépített ikonok



**Emeljétek ki** a fontosabb szavakat / kifejezéseket!



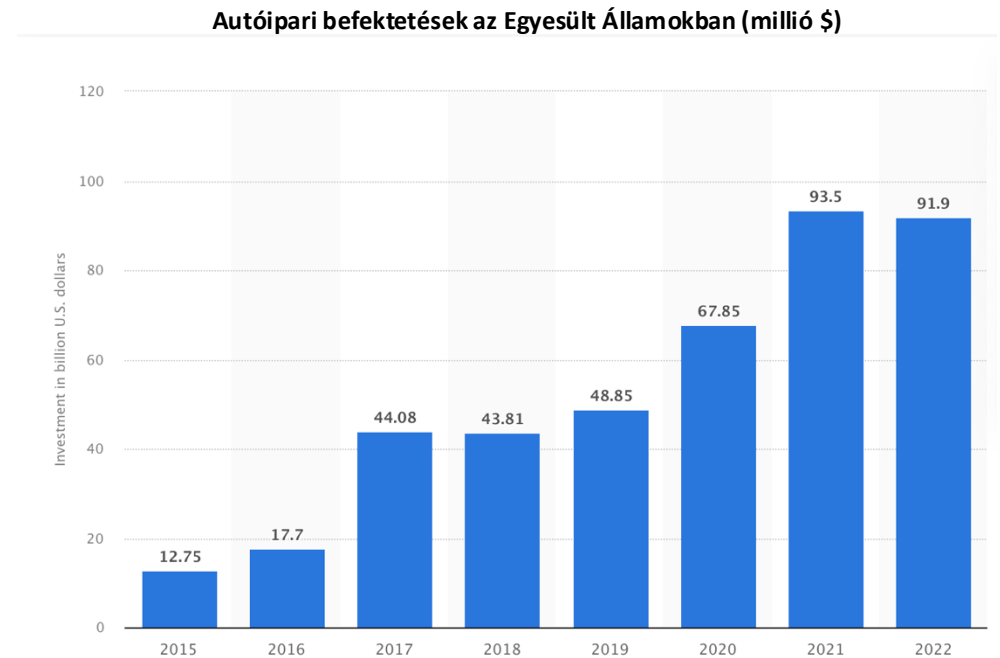
Használjatok egységes **színskálát!** (kb. 3-5 szín) vállalat színeihez érdemes kapcsolni.



Használjatok **minőségi képeket!** pl. Pexels, Pixabay

\*diatördelés: miután elkészült teljesen az adott dia, duplikáld (annyiszor ahány részre akarod tördelni) és töröld ki a részeket, amikre nincs szükség

Példa forrásmegjelölésre:



Forrás: Statista

# Hogyan építünk fel egy diát?

Címként, úgynevezett **action title-t** használunk esetoldásban, ami egy mondatban összefoglalja az adott dián szereplő információkat (a prezentáció egyes diáin szereplő action title-eket, ha összeolvassátok a végén, akkor egy összefüggő sztori alakul ki)

Action title



Adott vállalat **logója** (ez bármelyik sarokban elhelyezkedhet)

**Oldalszám**  
(a dia bármely alsó sarkában)

7

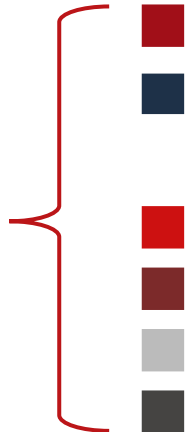
ANALÍZIS STRATÉGIA IMPLEMENTÁCIÓ **EREDMÉNY**


**Tracker** használata  
(hogy végig nyomon lehessen követni, hogy a prezentáció melyik részénél tartatok)



# Formázási jó gyakorlatok

Diamintában állítsátok be a használt **fő**, és **mellékszíneket** a színválasztóban, vagy a színeket kis dobozokban a szerkesztés idejére helyezétek el a dia mellé, hogy **konzisztens** maradjon a színskála.



Action title 

7

ANALÍZIS STRATÉGIA IMPLEMENTÁCIÓ **EREDMÉNY**

Határozatok meg egy **dobozt**, amiben dolgoztok. Ez segít abban, hogy a dia mindig ugyanazon a ponton kezdődjön és végződjön, növelve a konzisztenciát. Ez lehet egy fekete üres doboz, vagy a PowerPoint **"Rácsvonalak"** (Gridlines) funkciója használatával is.

# Hasznos weboldalak és szoftverek



Piaci trendek kutatására, megismerésére (KSH, E-Beszámoló, Eurostat, nemzetközi szervezetek adatbázisai)



Stock fotók keresésére a prezentációhoz



Ikonok keresésére a prezentáció külalakjának javításához



Ötletelésre, flowchartok szerkesztésére



Vállalatok pénzügyi helyzetének kutatására, versenytársak megismerésére