



SKHU/WETA/1901/4.1/336

ÜZLETI TERV MINTA

Kézműipar, háztáji kisipar





Rába-Duna-Vág
Korlátolt Felelősségű
Európai Területi Társulás
2800 Tatabánya, Fő tér 4.
www.rdvegtc-spf.eu



A kiadvány az SKHU/WETA/1901/4.1/336 azonosítószámú projekt keretében készült.

Szerkesztők:

**Szlovákiai Magyar Közgazdász Társaság
Arrabonus Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Egyesület**

2021

Jelen dokumentum tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió hivatalos álláspontját.

Európai Regionális Fejlesztési Alap

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Vezetői összefoglaló	4
3. A vállalkozás bemutatása	5
4. Ágazati elemzés.....	5
4.1. A kézműipar, háztáji kisipar általános bemutatása	5
4.2. A kézműipar, háztáji kisipar, mint turisztikai kategória vonzereje.....	7
4.3. A kézműipari, háztáji kisipari vállalkozások működési feltételei.....	9
5. Versenytárs-elemzés.....	11
6. Célcsoportok, potenciális vevői kör elemzése	12
7. Termékek, szolgáltatások bemutatása.....	12
8. SWOT-elemzés	13
9. Kockázatelemzés.....	15
10. Marketingterv.....	18
10.1. Marketing mix	18
10.1.1. Termék/szolgáltatás (Product).....	19
10.1.2. Reklám (Promotion).....	23
10.1.3. Ár (Price).....	25
10.1.4. Értékesítési csatornák, helyszín (Place)	27
10.1.5. Emberi tényezők (People)	29
10.1.6. Fizikai körülmények (Physical Evidence).....	30
10.1.7. Folyamat (Process).....	31
10.2. Szabadidős és rekreációs programlehetőségek megszervezése	32
10.3. Marketing cselekvési program	33
10.4. Értékesítési terv	34
10.5. Marketing költségek.....	35
11. Működési terv	35
12. Szervezeti terv.....	37
12.1. Szervezeti felépítés.....	37
12.2. Humánerőforrás politika és stratégia.....	38

13. Pénzügyi terv	38
13.1. Finanszírozási terv.....	40
13.2. Árbevétel-terv.....	41
13.3. Költségterv	42
13.4. Eredményterv	45
13.5. Mérlegterv	46
13.6. Pénzforgalmi (Cash-flow) terv.....	47
13.7. Egyéb pénzügyi előrejelzések	47
14. Támogatási és hitellehetőségek	47
14.1. Kedvezményes hitelkonstrukciók	48
14.2. Vissza nem térítendő támogatások – Európai Unió Pályázatok	50
14.3. „Magyar Kézműves Remek” pályázat	50
Felhasznált irodalom.....	50
1. A Minta Fafaragó Kft. Üzleti terve.....	55

1. Bevezetés

A dokumentum célja, hogy segítséget, támpontot nyújtson az olvasónak abban, hogy a kézműiparban, háztáji kisiparban tervezett tevékenység esetében az ötlettől eljuthasson egy vállalkozás beindításának széles körű, részletekbe menő átgondolásáig és formalizált leírásáig, minta üzleti terv bemutatásán keresztül.

Az üzleti terv minta dokumentum segít lejegyezni, majd rendszerezni a vállalkozás indításának folyamatát: bemutatja az üzleti terv részeit, azok fő célját, támpontokat ad az egyes fejezetek tartalmához.

Üzleti tervet induló vállalkozások és működő társaságok is készítenek, főleg nagyobb beruházás előkészítésekor. Minden vállalkozó számára szükséges átgondolni az üzleti tevékenységet és rögzíteni jövőbeni elképzeléseiket. Ekkor tesztelik a társaság működtetésére kidolgozott gondolatokat, de az üzleti terv a megvalósítás eszköze is.

Az általános üzleti terv részei:

- Tartalomjegyzék
- Vezetői összefoglaló
- Vállalkozás általános bemutatása
- Ágazati elemzés (Ha kiemelten fontos a vállalkozás szempontjából.)
- Versenytárs-elemzés
- Célcsoport
- Termék / Szolgáltatás
- SWOT analízis
- Kockázatelemzés
- Marketingterv
- Működési terv
- Szervezeti terv
- Pénzügyi terv

Leginkább az ágazati elemzés helyének a meghatározása kérdéses. Amennyiben kiemelt fontosságú a vállalkozás sikerét illetően, vagy ismeretlen iparágba lép be a vállalkozás, akkor az üzleti terv elején kell tárgyalni, a vezetői összefoglalót követően. Másrésztől nehezen elválasztható az ágazati elemzés a marketingtervtől, így számos esetben a marketingterv részeként kerül bemutatásra. Az ágazati elemzés mindkét helyen szerepelhet, az üzleti terv összeállítójának kell egyénileg eldöntenie, hogy hol kerül kifejtésre.

Jelen dokumentum első részében kerül bemutatásra az ágazati elemzés, melyben ismertetésre kerülnek a kézműipar, háztáji kisipar általános jellemzői, a magyarországi és szlovákiai szabályozási környezete, a tevékenység folytatásának feltételei.

A további fejezetek kifejtésének részletessége attól függ, hogy az adott üzleti terv milyen céllal, és kiknek készül, jelen tanulmányban egy újonnan induló vállalkozás szemszögéből mutatjuk be az üzleti tervezés lépéseit.

Induló vállalkozás esetében az üzleti terv célja, hogy konkretizálja, pontosítsa a felmerült ötleteket. A működés teljes átgondolása segít a vállalkozás sikerét meghatározó kulcsfontosságú feladatok azonosításában. A nagyon részletes és a vázlatos elképzelések között meg kell találni a középutat, hiszen a kivitelezés során folyamatosan változik a terv, így a túlzottan részletes kifejtés szükségtelen energiárfordítást igényel, a vázlatos kifejtés azonban nem ad kellő iránymutatást.

Az alábbiakban kifejtésre kerül az üzleti terv egyes részeinek tartalmi vonatkozása.

2. Vezetői összefoglaló

A vezetői összefoglaló az üzleti terv első fejezete, annak egyik legfontosabb eleme. A vezetői összefoglaló rövid, tömör, tényyszerű kivonata az egész üzleti tervnek. Bár az üzleti terv elején szerepel, mégis a további fejezetek elkészítése után szükséges összeállítani, hogy biztosan átfogó, lényegre törő, logikusan szerkesztett és a terv egészének meggyőző bemutatására alkalmas legyen.

Célja és feladata, hogy felkeltse az érdeklődést és a figyelmet a terv tartalma iránt. Az olvasónak az összefoglaló részből meg kell értenie az üzleti tervben foglalt lényegét. Legyen kellőképpen rövid, terjedelme ne haladja meg az 1-2 oldalt.

A vezetői összefoglalóban általánosan bemutatásra kerül a vállalkozás: az alapítás háttere, célkitűzései, tulajdonosi kör, a tevékenység jellege, termékek és szolgáltatások, röviden vázoljuk a vállalkozás küldetését, üzleti filozófiáját. Funkcionális területekre koncentrálnak, úgy, mint termékkála ismertetése, marketing terv, működési terv, és pénzügyi terv, de csak az alapvető gondolatokat és tényeket mutatja be.

A pénzügyi tervből csak legfontosabb adatokat emeli ki, jellemzően fontos része az árbevétel és a nyereség értékelése, fedezeti pontok és a tőkemegtérülés, piaci részesedés, jövedelmezőség, tőkeszerkezet.

A vezetői összefoglaló megítélését növeli, ha azt a vezetők személyesvéleményével, állásfoglalásával zárjuk. Ez legyen rövid, és foglalja magába mind az eddigi, mind pedig a jövőben tervezett tevékenységek értékelését, és az ezzel kapcsolatos személyes véleményeket, üzleti megérzéseket is.

3. A vállalkozás bemutatása

A vállalkozás bemutatása fejezetben szükséges kitérni a vállalkozás jogi, szervezeti formájára, méretére, ismertetni kell a vállalkozás múltját, fejlődésének történetét, növekedését, jelenlegi adottságait, a jövőbeni célokat.

Szerkezeti felépítése általában az alábbi struktúrát követi:

- a vállalkozás múltja, alapításának körülményei;
- a vállalkozás küldetése, missziója, üzleti filozófiája;
- jogi, szervezeti formája;
- tulajdonosi köre;
- tevékenység jellege, főbb termékek/szolgáltatások köre;
- a vállalkozás eddigi életpályája, mérete;
- rövid, közép és hosszú távú célok, stratégiák;
- potenciális ügyfelek, célcsoport;
- humán erőforrás főbb ismérvei, termelő/szolgáltató infrastruktúra jellemzői;
- a vállalkozás vagyoni helyzete és eddigi eredményei.

A vállalkozás méretét, nagyságát, mind input, mind pedig output oldalról jellemezni kell, ami magába foglalja a felhasznált erőforrások, a ráfordítások és költségek, valamint az árbevételek bemutatását. A vagyoni helyzet esetében fontos, hogy az stabilitást, eredményes és egyben hatékony működést tükrözzön. A vagyoni és pénzügyi állapotot elsősorban az eszközösszetétel, a tőkeerősség, az adósságállomány és a likviditás helyzetével jellemezzük.

Amennyiben az üzleti terv készítésekor még nem létezik a vállalkozás, akkor az induló vállalkozás főbb elvárt gazdasági/üzleti jellemzőit szükséges ebben a fejezetben bemutatni.

4. Ágazati elemzés

4.1. A kézműipar, háztáji kisipar általános bemutatása

Az ágazati elemzésben a tágabb környezet bemutatása a cél, melynek segítségével a vállalkozás sikerét befolyásoló legfontosabb tényezőket vesszük sorra.

Figyelembe kell venni azt, hogy az üzleti tervet olvasók (pl. kockázati tőkealap, pénzügyi befektetők) nem feltétlenül rendelkeznek részletes információkkal az adott iparágról/ágazatról, annak termékeiről/szolgáltatásiról, ezért fontos, hogy ezt a területet úgy kell bemutatni, hogy érthető legyen a „kívülállók” számára is.

Az ágazati elemzés legfontosabb célja annak az ágazatnak, illetve iparágak az elemző bemutatása, amelyekben a vállalkozás a fő tevékenységeivel részt vesz, vagy részt kíván venni. Átfogó és értelmezhető képet nyújt azok számára is, akik az adott ágazatban/iparágban nem

jártasak, így lehetőségük lesz a vállalkozás gazdasági potenciáljának, technológiai színvonalának megítélésére.

Tartalmilag az ágazati elemzés során az alábbiakat szükséges bemutatni:

- Releváns makrogazdasági, politikai, törvényi környezet, mely befolyásolja a vállalkozás működését.
- Ágazati trendek és kilátások.
- Piaci lehetőségek, korlátok.

Az elemzés során ki kell térni az ágazat jelenlegi helyzetére és annak jövőjére, nemzetgazdasági és világgazdasági viszonylatban egyaránt. A piaci lehetőségek, korlátok kapcsán elemezzük az ágazat termékeinek, szolgáltatásainak piaci helyzetét és annak alakulását leginkább befolyásoló tényezőket (pl.: fogyasztási szokások változásai, adminisztratív intézkedések hatásai, stb.).

Ismertetjük az ágazat legfőbb piacait, földrajzi szempontból és a megcélzott fogyasztói réteg szempontjából egyaránt. Kitérünk a piac várható változásaira és az ebből következő, az ágazatban végbemenő folyamatokra.

A kézműipar helyzetét statisztikai adatok alapján is bemutatathatjuk, ami fontos kiegészítése a kvalitatív módszereken alapuló elemzésnek.

Megvizsgálhatjuk vállalkozásunk működési területén a kézműipar nagyságát, a vállalkozások számát a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) nyilvános adatai alapján. Elemezhetjük, hogy a kézműiparon belül hogyan alakul az egyes alágazatokban tevékenykedő vállalkozások megszólása, milyen gazdálkodási formában működnek.

A fejezet végén összefoglaljuk az ágazatban/iparágban várható legfőbb változásokat, tendenciákat és ezek várható gazdasági hatásait.

A kézműipar, háztáji kisipar, mint ágazat általános bemutatása során tisztáznunk szükséges a kézműipar, a kézművesség fogalmát.

A kézműipart a köztudatban sokan azonosítják a kézművességgel. A kézműves kifejezés, amely a német meghatározás tükörfordítása, lényegében a hagyományos kézműves szakmákra korlátozódik.

A kézműiparban tevékenykedő vállalkozások köre azonban ennél jóval szélesebb körű. Az 1994. évi XVI. törvény 221 kézműves szakmát különböztet meg. Ezek döntő többsége a mikro-, és kisvállalkozások köréből kerül ki, és tartalmazza az építőipari és könnyűipari szakmák nagy részét is. Ezen vállalkozások részaránya a gazdaságban több mint 70%. Kényszerű megszűnésük esetén nem helyettesíthetők a nagy vállalatokkal.

A Révai nagy lexikona szerint a kézműipar „*az ipari termelésnek az az ága, mely termelését segédszemélyzet korlátolt számával és kisebb gépek igénybevételével végzi*”.

Az 1999. évi CXXXI. törvény a gazdasági kamarákról így fogalmaz: „*Kézműipari tevékenység: az a tevékenység, amely a gazdálkodó szervezet vagyónának, forgalmának mértékét, üzemméretét, alkalmazottainak számát és szakképesítését, a termelő, a kereskedelmi, illetve a szolgáltató tevékenység jellegét, a gazdálkodó szervezet tagjának a munka végzésében való személyes közreműködését figyelembe véve a kézműipari szakmák jegyzékébe került felvétellel, ideértve a művészi kézművességet is*”.

A „kézművesség” szó a hagyományokra épülő, kézi szerszámokkal, egyedi eljárással folytatott háziipari vagy kisipari tevékenységet jelenti.

A gyáripar megjelenése előtt a mindennapi élet szerves része volt a kézi munka. A gépek megjelenésével csökkent a kézi munka iránti kereslet. Bár a kézművesség helyzetén az ipari forradalom, tömeggyártás, és általában a technológia újításai - köztük a gépesítés, majd az automatizálás - sokat rontott, és néhol jelentősen átalakította a kézügyességet vagy fizikai erőt igénylő szakmákat, de azokat nem tudta teljesen kiszorítani.

A nagyrészt kisüzemi szerkezetű kézműipar fontos motorja a növekedésnek és jólétnek. Az egyéni és családi gazdaságoknak kiemelkedő szerepük van a vidéki térségek gazdaságában és foglalkoztatásában, hiszen döntő szerepet játszanak a foglalkoztatásban, a munkahelyteremtésben, a szakképzésben és az adóbevételek megteremtésében.

A kisipar, a kisvállalkozások mindig nagyon mozgékonyak és innovatívak voltak, mindazonáltal kijelenthető, hogy mind a szocializmusban, mind az elmúlt évtizedekben kevesebb figyelmet, támogatást kaptak, mint amilyen nagyságrendet a gazdaságban képviselnek és amilyen fontossággal egy hosszú távú gazdaság kialakításában szerepet játszhatnak.

4.2. A kézműipar, háztáji kisipar, mint turisztikai kategória vonzereje

Az ágazati elemzés során érdemes megvizsgálni a kézműipar, háztáji kisipar szerepét a turizmus szemszögéből is.

A vidéki turizmus a helyi gazdaság egyre növekvő tényezője Európa-szerte. A vidéki turizmus számára olyan termékelemekre van szükség, amelyek közvetlenül a vidéki élményen alapulnak, mint például a természeti adottságok, a technikai látnivalók, vagy a különleges tevékenységek bemutatói.

A turisztikai desztinációfejlesztési koncepciókban a népi hagyományok, a kézművesség fejlesztése általában megjelenik, több desztináció esetében jelentős szerepet kap. Korábban a vidéki területekre koncentrált a helyi termékek kínálata, és jelentősen összefonódott a folklórral. Manapság a terület, a desztináció sajátosságai kerültek előtérbe, a vidékiségi megjelenése nem elsődleges, a helyi alapanyagok és a kézi megmunkálás jelenti az értéket a helyi termékekben. A helyi termékek, szolgáltatások turisztikai hasznosítása a hagyományokra

épít, közel áll a helyi lakossághoz, a gyökereikkel, a tárgyi kultúrával kapcsolatban érintettek érzik magukat.

A nemzeti hagyományok őrzésének egyik legfőbb módja a kézművesség hagyományának ápolása. Egy ország kézművessége attól lesz nemzeti, hogy a helyi lakosság a mindennapjaiban éli azt. A kézműves kultúra a mindennapokhoz hasonlóan a turizmusban is mindig jelen van. A turistákat egyrészt a természetes kíváncsiság hajtja, hogy megfogjon egy-egy kézműves tárgyat, megérintsen egy kézzel készült szőnyeget, kipróbálja a kosárfonás vagy az agyagozás művészetét.

A turisták egy másik szegmensét azok alkotják, akiknek meghatározó motivációjuk a népi kézműves kultúra megismerése, a hagyományok megtapasztalása.

A külföldieket a formák mellett az az életstílus ragadja meg, melynek szerves részei a kézműves termékek. A kézműves hagyományok piacra vitelének eszközei – mint a legjellemzők turisztikai termékelemek - közé sorolhatjuk a kézműves rendezvényeket, bemutatókat, nyitott műhelyeket, élő múzeumokat, tájházakat.

Fontos, hogy az érdeklődők megtanulhassák a bemutatott kézműves mesterségek fogásait, és hazavihessék, vagy kiállíthassák az általuk készített darabokat.

A kézműves turizmus tevékenységeinek megvalósítható eszközei és módjai a következők:

- összefogás a térség más vállalkozóival (pl.: vendéglátóival, szállásadóival) a sokrétűbb vonzerő kialakítása érdekében;
- más hagyományokkal együtt történő bemutatása;
- többnapos program szervezése a környéken;
- évente többszöri bemutató tartása, szezonban és szezonon kívül is;
- ajándékbolt üzemeltetése;
- olyan prospektusok és szórólapok készítése, terjesztése, melyek az elérhető rendezvények, bemutatók, műhelyek stb., főbb információit is tartalmazzák;
- külön programok szervezése különböző korosztályok számára, hogy más-más érdeklődésű látogatókat egy időben fogadhasson a település;
- a tevékenység bemutatása más településeken tartott rendezvényeken is.

A desztinációk helyi termékei, szolgáltatásai sok, turisztikailag is eredményesen hasznosítható lehetőséget rejtnek magukban. A művészi színvonalú, a vendéget foglalkoztató attrakciók lehetnek önálló termékek, de egyedüli tényezőként általában alacsony potenciállal bírnak a turisztikai teljesítmény, a vendégéjszakák számának növelésében. Azonban mégis jelentős szerepük lehet az alternatív jövedelemszerzésben.

Kellő támogatással a kézműves turizmus feltételeinek megteremtése, termékké formálása és kiajánlása a vidékfejlesztés egyik sikeres alternatív jövedelemszerző intézkedésévé, így a vidéki turizmus és a helyi gazdaság egyre erősödő tényezőjévé válhat.

4.3.A kézműipari, háztáji kisipari vállalkozások működési feltételei

Induló vállalkozás esetén meg kell vizsgálni, hogy a tevékenység folytatásának milyen működési feltételei vannak, milyen jogi, gazdálkodási szabályozás szerint kell eljárni.

Egy vállalkozás indítása előtt fontos, hogy a leendő vállalkozó tisztában legyen a különböző vállalkozási formákkal, azok előnyeivel és hátrányaival. Ha ismeri az egyes vállalkozásokra vonatkozó jogokat és kötelezettségeket, könnyebben tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb formát.

Fel kell mérni a rendelkezésre álló anyagi forrásokat, szükség esetén a lehetséges támogatási formákat, pályázati lehetőségeket. Egy vállalkozás indításához általában nagyobb pénzüsszegrre van szükség, mely fedezi az induló készlet, a szükséges berendezések, esetleg a helyiségbérllet költségeit.

Az anyagi forrásokon túl a leendő vállalkozónak át kell gondolnia, hogy rendelkezik-e olyan szervezési, vezetési készséggel/képességgel, amely a vállalkozás sikeres működéséhez szükséges.

Magyarországon ma egyéni (2009. évi CXV. törvény - az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről) **vagy társas vállalkozást** (2006. évi IV. törvény - a gazdasági társaságokról) lehet alapítani. Társas vállalkozásnak minősül a betéti társaság, a részvénytársaság és a korlátolt felelősségű társaság. A vállalkozások létrehozásának és működésének feltételeit jogszabályi előírások határozzák meg, minden vállalkozási formára más jogi szabályozás vonatkozik.

Szlovákiában a magyarországihoz hasonlóan a vállalkozási formák két csoportját különböztetjük meg:

- Természetes személy vállalkozása (egyéni vállalkozó) a 455/1991 Zb. számú Vállalkozói törvény alapján;
- Vállalkozás üzleti társaságként (jogi személyként). A szlovák jogrend – az 513/1991 Zb. számú törvény (Kereskedelmi törvénykönyv egyes paragrafusai) értelmében – gazdasági (kereskedelmi) társaságnak minősül:
 - o nyílt kereskedelmi társaság /verejná obchodná spoločnosť/
 - o betéti társaság /komanditná spoločnosť/
 - o korlátolt felelősségű társaság /spoločnosť s ručením obmedzeným/
 - o részvénytársaság /akciová spoločnosť/

A cégforma megválasztása fontos döntés, mivel ez befolyásolja többek között a későbbi adózási vagy tőkebevonási lehetőségeket. Érdemes mérlegelni azt is, hogy milyen adminisztratív terhekkel, adatbejelentési- és adatszolgáltatási kötelezettségekkel jár az adott cégtípus.

A jogi forma megválasztása mellett a vállalkozás indításakor azt is mérlegelni szükséges, hogy milyen technikai, működési feltételei vannak a tevékenység folytatásának.

A kézműiparban tevékenykedőknek meg kell vizsgálniuk, hogy milyen legyen a műhely kialakítása, berendezése; milyen szempontokat és követelményeket kell ehhez figyelembe venni; milyen kézi eszközök és gépek szükségesek a munkavégzéshez; melyek az üzembe helyezés, a működés alapfeltételei.

Egy faműves esetében, aki nagyobb tárgyakat készít, és az előállítás minden munkafolyamatát is saját maga végzi, a munkavégzéshez megfelelő méretű, kialakítású helyiséggel, jól felszerelt műhellyel kell rendelkeznie. A munka hatékonyságának növelése érdekében a kézi eszközök mellett szükség lehet gépek használatára is.

A műhely indítása bejelentés köteles, annak kialakítását és működtetését különböző előírások szabályozzák. Amennyiben a műhelyben a vállalkozó alkalmazottat is foglalkoztat, munkáltatói kötelezettségeinek is eleget kell tennie, melyek a munkavégzés megfelelő körülményeinek biztosítását is magukba foglalják.

A műhely a termékkészítés színtere a tervezéstől a kivitelezésig, ezért a különböző munkafázisok végzéséhez kell megfelelő helyszínt biztosítani. Célszerű külön területet kialakítani a tervezőmunkához, a termék tényleges fizikai előállításához, elkészítéséhez, a kis gépek használatához és a helyhez kötött gépek telepítésére.

Ugyancsak külön területet igényelnek a különféle alapanyagok, a vegyi anyagok, a segédanyagok és kellékek, a hulladék, a késztermék és természetesen a szerszámok tárolása is. A szakirodalom, a tervdokumentáció, műszaki dokumentációk, a különböző nyilvántartások, iratok számára szintén célszerű területet elkülöníteni. A jól felszerelt, megfelelően kialakított műhely a termékkészítés folyamatát jelentősen megkönnyíti, gyorsítja, és a végzett munka minőségére is kihat.

Manapság egy kézműves alkotónak a sikeres vállalkozás működtetése érdekében tervező-kivitelező alkotóembereknek, piackutatónak, kereskedőnek, menedzsernek is kell lennie egy személyben. Munkájukhoz tapasztalatcserét, továbbképzést, kommunikációt, és szakmai információkat biztosít, ha valamilyen alkotóközösséghez tartoznak. Egy-egy kiállítási lehetőség megteremtése, szakmai bemutató szervezése, vásárolási lehetőségek megismerése és az azokon való részvétel egyszerűbbé tétele szintén sikeresebb szervezeti keretek között.

Helyi szinten kisebb alkotó közösségek, népművészeti stúdiók, a Népművészeti Egyesület területi, megyei szervezetei jöttek létre. Országos szinten kiemelkedően a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma, a Nemzeti Kulturális Alapprogram, a Hagyományok Háza, valamint a Népművészeti Egyesületek Szövetsége (NESZ) karolja fel és támogatja a népművészet hagyományait folytató és megújító törekvéseket, alkotókat, programokat. Ipartestületek Országos Szövetsége és helyi tagszervezetei a vásárokon, kiállításokon való részvételi lehetőség mellett a szervezeti tagoknak a vállalkozás működtetéséhez szükséges információkat, érdekképviselőket is biztosítanak.

5. Versenytárs-elemzés

A piacon már jelenlévő vállalkozások bizonyos előnyökkel rendelkeznek, illetve rendelkezhetnek az induló vállalkozásokhoz képest. Ilyenek előnyök például a már meglévő üzleti tapasztalat, a helyi viszonyok ismerete, az értékesítési csatornákhöz való hozzáférés, stb. Fontos, hogy milyen a konkurensok közötti verseny, hiszen ez alapvetően befolyásolja az adott tevékenységgel elérhető nyereséget.

A közvetlen versenykörnyezet elemzésekor megvizsgáljuk, hogy hány versenytárs van jelen az adott ágazatban, milyen a megoszlásuk, méretük. Fontos elemezni azt is, hogy a versenytársak milyen értékesítési csatornán keresztül érik el vevőiket.

A versenytársakról való informálódás nagy segítséget nyújt a vállalkozás számára elérhető piaci részek felderítéséhez is. Tudni kell a piaci szereplők erejét, ismerni kell azt, hogy az ő szerepük milyen hatással van a saját vállalkozásunk fejlődésére, annak ágazatban elfoglalt helyére.

A versenytársakról érdemes megvizsgálni a következőket: piaci részesedés, erősségek-gyengeségek, fejlődés vagy stagnálás jellemző inkább rá, illetve, hogy a konkurens cég vezetői milyen tulajdonsággal bírnak a cég életével kapcsolatban.

Ugyancsak érdemes kielemezni a lehetséges szövetségeseket, számításba venni a kamarai tagságot, illetve azokat, akik a tevékenységünket bármely módon támogatni tudják.

Fontos információforrás lehet a versenytársak tevékenységéről a vevői információ. Szem előtt kell tartani, hogy a negatív visszajelzések nem feltétlenül jelentik azt, hogy a versenytárs gyenge lenne az adott piacon – a munkájával, termékével elégedett vevő ugyanis nem jut el hozzánk. Az azonban mindenképpen informatív, ha adott időszakban nagyon megnő egy versenytársra panaszkodók száma.

A létező versenytársak mellett ki kell deríteni azt is, hogy kik lehetnek a lehetséges (jövőben várható) ellenfelek, ugyanis a hosszú távú fejlesztésekhez igazodva és a változó piaci pozícióknak megfelelően kell megítélni a mindenkori versenyhelyzetet.

A kézműiparban, háztáji kisiparban foglalkozóknak a versenytársak elemzése alapján a következő tekintetben kell döntéseket hozniuk:

- A konkurencia ismeretében mely célcsoportokat céloz meg.
- Milyen árki alakítási módszert választ. Milyen kedvezményeket kínál.
- Hogyan biztosítja a márkája egyediségét, versenyképességét a növekvő versenyben.

A versenytársak a kézműipar területén egyben kollégák is. Egy-egy vásáron, mesterség bemutatón, szakmai fórumon közösen is kielemezhetik a piac, a divat változásait, a fizetőképes kereslet reakcióit.

6. Célcsoportok, potenciális vevői kör elemzése

A vállalkozást közvetlenül érintő tényezők elemzése közül talán a legjelentősebb a potenciális vevői kör vizsgálata, mivel a vevők alapvetően meghatározzák az üzlet forgalmát.

Attól függően, hogy a vállalkozás milyen termékeket kínál vagy milyen szolgáltatásokat nyújt, más-más megítélés alá tartoznak a vevők szemszögéből. Más lehet a megítélés például a tartós fogyasztási termékek és más a luxustermékek körében. Először tehát a piac nagyságát, a potenciális vevők számát és összetételét kell felmérni.

Különösen jelentős eltérések mutatkozhatnak a termékeinket vásárlóknál, szolgáltatásainkat igénybe vevőknél a korösszetételben, a nemek megoszlásában, az iskolai végzettség vagy lakóhely tekintetében, stb.

Érdeemes megvizsgálni a célcsoport pszichológiai jellemzőit is:

- a célcsoport által követett életmód rövid leírása – milyen életmódbeli igényeket elégítenek ki a vállalkozás által kínált termékek, szolgáltatások?
- melyek a célcsoport vásárlási szokásait leginkább befolyásoló tényezők?

Igénybe vehetünk az elemzés során statisztikai adatokat, piackutató intézetek felméréseit, de a személyes ismeretek is fontosak lehetnek a témakör vizsgálata során.

7. Termékek, szolgáltatások bemutatása

Az üzleti terv ezen része a vállalkozás kínálatának jellegéről ad tájékoztatást. A vállalkozás termékeinek, szolgáltatásainak bemutatása során fontos, hogy világosan, egyszerűen mutassa be annak tulajdonságait, vonzerejét.

A terméket/szolgáltatást ebben a részben „el kell adni”. A fejezetben az adott olvasót meg kell győzni, hogy valóban piacképes az, amire az egész vállalkozás épül.

Ebben a részben általában az alábbiakról szükséges tájékoztatni az olvasót:

- a termék/szolgáltatás fizikai leírása, műszaki tartalma;
- a termék/szolgáltatás vonzereje, felhasználhatósága;
- referenciák, garancia, szavatosság, minőségi tanúsítványok.

A termék fizikai bemutatása során célszerű csatolnunk egy-egy fényképet, rajzot, brosúrát. Szolgáltatás esetén egy-egy folyamatábra segítségével könnyebben mutathatjuk be a vállalkozás által nyújtott szolgáltatásokat.

Egy vállalkozás csak addig tud eredményesen, nyereségesen működni, amíg a felmerülő fogyasztói igényeket az elvárt színvonalon (minőségben, mennyiségben, árban, időben, stb.) tudja kielégíteni. A célkitűzések meghatározása során az alábbi kérdéseket kell megfontolni:

- milyen kielégítetlen igénye van a meglévő vagy potenciális ügyfeleknek, vásárlóknak?

- mit vár el a fogyasztó a terméktől, szolgáltatástól?
- hajlandó-e, illetve mennyit hajlandó fizetni a termékért, szolgáltatásért és hogyan alakul a potenciális vásárlók rezervációs ára?
- mit tudnak nyújtani a versenytársak?

Ha már körülírtuk a terméket vagy szolgáltatást, ismertetni kell azok különféle felhasználási lehetőségeit, illetve vonzerejüket. Itt nyílik alkalom a termék vagy szolgáltatás egyedi jellemzőinek kiemelésére és a vállalkozás potenciáljának meghatározására.

Külön figyelmet kell szentelni a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek bemutatására, amelyek megkülönböztetik azt a konkurensok termékeitől/szolgáltatásaitól. Említést kell tenni az olyan esetleges piaci résekről is (pl. hungaricum termékek piaca), amelyeket a termékeink be tudnak tölteni.

Ki kell térnünk arra is, hogy a vállalkozás által kínált termékeket, illetve szolgáltatásokat miként fejlesztettük ki a jelenlegi szintre, hogyan kívánjuk azokat a jövőben továbbfejleszteni.

Ha a vállalkozás termékeire garancia, szavatossági idő vonatkozik, akkor azt is meg kell említeni. Amennyiben a garancia, illetve szavatossági idő csak az ágazatban, iparágban szokásoshoz képest jelentősen eltér – pozitív irányban -, akkor utalni kell annak marketing-akciókban történő megjelenítésére is.

Az adott termék vagy szolgáltatás akkor lehet sikeres, ha előnyösebb a versenytársakénál, innovatív az igények kielégítésében, az ár megfelel a vásárlók, ügyfelek által neki tulajdonított értéknek, a promóció hatékonyan működik.

8. SWOT-elemzés

Egy induló vállalkozás beindítása, vagy egy személyes döntés meghozatala esetében számos tényezőt lehet figyelembe venni, különböző csoportosítások szerint. A **SWOT-elemzés**, amit Albert Humphrey-nak tulajdonítanak, aki a Stanford Egyetemen vezetett az 1960-70 években a legnagyobb cégek elemzésére koncentrált kutatást, egyfajta logikai csoportosítást biztosít a sok közül, a külső és belső tényezők számbavételére.

A SWOT-elemzés az **Erősségek (Strengths)**, **Gyengességek (Weaknesses)**, **Lehetőségek (Opportunities)** és **Veszélyek (Threats)** azonosítása alapján szolgáltat fontos információkat a stratégiák kialakításához.

Az elemzés során fontos a **belső és külső környezet** alapvető elválasztása. A külső és belső elemek elhatárolásának alapja, hogy az adott elem létezne-e, ha maga a vállalkozás nem. Amennyiben a válasz igen: akkor külső elemről van szó. A külső környezet esetében az üzletágra ható legfontosabb makro- és mikrokörnyezeti hatásokat szükséges figyelembe venni. A makrokörnyezeti hatások esetében a gazdasági, népesedési, jogi, műszaki, politikai, szociális,

kulturális hatásokat, míg a mikrokörnyezet esetében elsősorban a vevőket, versenytársakat, értékesítési csatornákat és szállítókat kell kiemelni.

A belső környezet elemzésekor az erősségeket (S) és a gyengeségeket (W) vizsgáljuk. Az erősségek és gyengeségek a vállalkozás belső erőforrásaiból, valamint a szervezeti felépítésből származhatnak.

Gyengeségről a vállalkozás azon tulajdonságai esetében beszélhetünk, amelyeknél nincsenek a lehetőségek hatékony módon kihasználva. Egy korlát vagy hiányosság az erőforrásokban, képességekben, amely lényegesen korlátozza a magas szintű teljesítményt. A gyenge pontok forrásai lehetnek például a pénzügyi erőforrások, vezetői képességek, marketing képességek, a márka imázsa, az infrastruktúra, stb.

Az **erősségek** közé soroljuk a vállalkozás azon tulajdonságait, amelyeket a konkurensokhoz képest hatékonyabban tud ellátni, illetve egy termék esetében azokat a képességeket, amelyek jobban kielégítik a vevők igényeit. Erősség lehet tehát egy erőforrás, képesség, vagy más relatív előny a versenytársakhoz és a vállalkozás által megcélzott vevői vagy ügyfélkör igényeihez viszonyítva. Olyan személyes, vagy szervezeti tulajdonságok/adottságok, amelyek az adott cél elérése érdekében a vállalkozás segítségére lehet.

A külső környezet vizsgálatakor a lehetőségeket (O) és a veszélyeket (T) kell felmérnünk, a versenytársak meghatározására és elemzésére kell fókuszálnunk. Ezt a két tényezőt a vállalkozás nem tudja befolyásolni, alkalmazkodni kell hozzájuk.

A **veszélyek** a vállalkozás vagy egy adott termék piaci életét jelentősen, negatív irányba képesek befolyásolni. Olyan külső tényezők, amelyek ártalmasak, vagy hátráltatók lehetnek az adott cél elérése során. Példaként említhetjük egy új versenytárs megjelenését, a piac növekedési ütemének lelassulását vagy a kedvezőtlen irányú technológiai változást. Ha a vállalkozás felméri a veszélyeket, felkészülhet azok bekövetkeztére, elemezheti megjelenésük valószínűségét.

Ezzel szemben a **lehetőségek** jelenléte vagy jövőbeni bekövetkezése pozitívan befolyásolhatja a vállalkozás sorsát. A lehetőség a vállalat környezetében egy alapvetően kedvező szituáció. Korábban figyelmen kívül hagyott piaci szegmensek, változások a versenyben vagy a szabályozási feltételekben, a technológiai változások, a vevői és a szállítói kapcsolatok javulása egyaránt szolgáltathatnak példát a vállalat lehetőségeire.

A SWOT-elemzés során fontos szem előtt tartanunk a vevői megközelítést. Nem arra kell koncentrálnunk, hogyan látjuk magunkat, hanem azt, hogy a vevőink, ügyfeleink hogyan látnak minket. Érdeemes figyelembe venni az alkalmazottak, munkatársak véleményét is. A vállalkozás céljainak sikeres meghatározása függ attól, hogy mely erősségeket tudunk képességekké formálni, a meglévő erőforrások kihasználásával.

Az alábbiakban egy vidéki kézműves cukrászda SWOT-elemzését mutatjuk be:

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> - Cukormentes laktózmentes sütemények; <ul style="list-style-type: none"> - Paleo termékek; - Tartósítószer- és adalékanyag-mentes sütemények; - Terasz (nyári, téli); - Wifi hálózat; - Webáruház; - Képzett, hozzáértő személyzet; - Kiszállítás 	<ul style="list-style-type: none"> - Nem a fővárosban található; - A belső helyiségek méretei nem elég nagyok; - Társasház alsó szintjén található (nincs külön épületben); - Induló vállalkozásként az ismertség hiánya
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> - Törzsvendégkör kialakítása; - Erős marketing kampány; - Közösségi oldalakban rejlő lehetőségek kiaknázása; - Terjeszkedés (vállalkozás bővítése új üzlethelyiséggel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Versenytársak megjelenése a piacon; - Az árfolyam ingadozások hatása a fogyasztásra; - A nyersanyagok magas árfekvése; - A nyersanyagok beszerzésének korlátozott lehetősége

9. Kockázatelemzés

A kockázatok közé olyan bizonytalan eseményeket vagy körülményeket sorolunk, amelyek esetleges bekövetkezése negatív hatást gyakorol a vállalkozás működésére. A kockázatok elemzése során meg kell különböztetnünk a tőlünk függő és a független kockázati tényezőket, és meg kell vizsgálnunk a bekövetkezésük valószínűségét. Célszerű kialakítani egy osztályozási rendszert és meghatározni az egyes kockázati tényezők bekövetkezésének esetleges hatásait a vállalkozásra.

Az alábbi táblázat segítséget nyújt ahhoz, hogy meg tudjuk becsülni egy bizonyos esemény bekövetkezésének valószínűségét, illetve annak a vállalkozás működésére gyakorolt hatását, ezáltal be tudjuk határolni, milyen mértékben kockáztathatja céljainkat. A táblázatba beírt számok a kockázati veszélyt reprezentálják: a nagyobb értékek nagyobb kockázatot jelentenek.

Kockázati táblázat:

		Vállalkozásra gyakorolt hatás				
		Nagyon kicsi	Kicsi	Közepes	Nagy	Nagyon nagy
Bekövetkezés valószínűsége	Nagyon nagy	5	10	15	20	25
	Nagy	4	8	12	16	20
	Közepes	3	6	9	12	15
	Kicsi	2	4	6	8	10
	Nagyon kicsi	1	2	3	4	5

A kockázatok között különbséget kell tenni azok súlya, jelentősége szerint. Ezek egy részére a vállalkozás fel tud készülni, ezért be kell mutatni az üzleti tervben, hogy mi történik bekövetkezésük esetén. Fontos bemutatni, hogy a vállalkozásnak van cselekvési alternatívája.

Az esetlegesen felmerülő kockázatok formáit többféleképpen csoportosíthatjuk, az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges bontást.

A vállalkozási tevékenységet befolyásoló kockázati tényezők főbb csoportjai:

Kockázati tényező megnevezése	Leírás
Pénzügyi kockázat	A vállalkozás eszközeinek finanszírozása érdekében végzett pénzügyi tevékenység kockázata. Itt emelhetjük ki például export esetén az árfolyamvesztést, a támogatások elvesztését, stb.
Piaci kockázat	A piaci kockázat elsődlegesen az előállított termékek, a nyújtott szolgáltatások, illetve a vásárolt alapanyagok, áringadozásában

	vonatkozásában merülhet fel. Piaci kockázatot jelentenek továbbá a termékek és szolgáltatások értékesítési nehézségei is.
Termelési/Gyártási kockázat	A termelési kockázat a termékmennyiség, - minőség változásában, termelés kiesésben mutatkozhat meg, melynek oka lehet például a gépek, berendezések meghibásodása, alapanyaghiány, stb.
Jogi kockázat	A gazdálkodás eredményességét, a vállalkozások versenyképességét jelentősen befolyásolhatják a vállalkozás kereteit meghatározó törvények, jogszabályok, illetve azok változásai és az aktuális politika által befolyásolt állami célkitűzések.
Személyi kockázat	Személyi kockázatok közé sorolhatjuk a munkatársak nem megfelelő képzettségét és tapasztalatát, vagy éppen a tevékenység során kulcsszerepet betöltő munkatársak elvesztését. A vállalkozás sikerét jelentősen befolyásolhatja a menedzser rátermettsége, megbízhatósága, egészségi állapota, családi viszonyai is.

Különbséget kell tenni a vállalkozástól függő és független kockázati tényezők között is, hiszen azok kezelése között is eltérés van. A vállalkozástól függő kockázati tényezők kezelésének preventív, megelőző jellegűnek kell lennie. Törekedni kell arra, hogy minden rendelkezésre álló erőforrással elkerüljük az adott kockázati tényező bekövetkezését, megelőzve annak negatív hatásait. Például rendszeres karbantartással, folyamatos felújítással, cserével elkerülhetők a gépek meghibásodásából eredő veszteségek.

A vállalkozástól független kockázati tényezők bekövetkezése ezzel szemben elkerülhetetlen. Ilyen esetben a vállalkozások számára csak a hatások kivédése, minimalizálása jelent lehetőséget. Példaként említhetjük a COVID-19 humánjárvány negatív hatásait, melynek következtében számos kézműves vásár elmaradt, így egy kézműves vállalkozásnak jelentős bevételkieséssel kellett számolnia, azonban az online felületeken történő értékesítéssel, jó marketingkampánnyal csökkenthető a járvány vállalkozásra gyakorolt pénzügyi hatása (árbevétel csökkenés).

A kockázatelemzés alapján az egyes kockázatok nagyságától függően cselekvési alternatívákat szükséges meghatározni a kockázatok kezelésére.

A kockázatok kezelésének főbb módszerei a következők:

- A tevékenységtől, vagy annak egyes részeitől való elállás;
- Tartalékképzés a határidőkre és a költségekre;
- Kockázatok áthárítása, amely történhet különböző garanciális kötelezettségvállalásokkal, biztosítás vagy kezességvállalás útján;
- A kockázat megosztása az érdekeltek között.

10. Marketingterv

Napjainkban nem elég pusztán jó mesterembernek lenni ahhoz, hogy a kézműves mesterségéből meg tudjon élni, önmagát, portfékáját meg kell ismertetni a piacon a vásárló közönség számára, „el kell tudni adni magát, valamint portfékáit is” a piacon. Sok a versenytárs, és napjaink globalizált világa nem kedvez a nagy élők munká igényes, viszonylag drága termékek, kézműves alkotások piacának.

A marketing kifejezés szűkebb értelemben egy olyan vállalkozói tevékenységet jelent, ami a vevők, felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, megismerteti a vállalkozás termékeit, szolgáltatásait a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést, befolyásolja a vásárlók döntéseit.

Tágabb értelemben a marketing a vállalkozás egészére kiterjedő szemléletmód, melynek megvalósítása a vezetőség feladata.

A marketing a vállalkozáson kívül eső információkat belső erőforrássá igyekszik alakítani a nyereségesség és a hatékonyság növelésével, a piackutatás, a versenytárs elemzés és a fogyasztói igények megismerése útján.

A marketingterv az üzleti terv egyik leglényegesebb része, mivel itt mutatjuk be a tervezett vállalkozás jellegét, illetve azt, hogy hogyan lehet a vállalkozás eredményes.

Ebben a részben kell kifejteni, hogy a vállalkozás árbevételének realizálása érdekében milyen módon kívánjuk a piacot befolyásolni, illetve reagálni az ottani viszonyokra. Fontos bemutatni, hogy miként valósítjuk meg a kitűzött célokat, ismertetni kell a vonatkozó piackutatások és piaci elemzések eredményeit, az arra alapozott stratégiát, amelynek segítségével kihasználhatjuk a piaci lehetőségeket és a versenytársakkal szembeni előnyöket.

A marketingtervben kerül rögzítésre, hogy mit, hogyan, mikor kell tenni a piacon, és kinek mi a feladata.

A marketingterv elsősorban a marketing mix elemeinek optimális összehangolásával foglalkozik.

10.1. Marketing mix

A marketing mix olyan eszközök összessége, amelyeket egy vállalkozás azért használ fel, hogy elérje és megvalósítsa marketing céljait.

A klasszikus marketing mix nem más, mint a **4P modell**, melynek elemei a következők:

- Termék (Product)
- Reklám (Promotion)
- Ár (Price)
- Helyszín (Place)

A szolgáltatásmarketing fejlődése azonban a 4P modell továbbfejlesztéséhez vezetett, így alakult ki a **7P modell**, mely a fentiekén túl az alábbi elemeket tartalmazza:

- Emberi tényezők (People)
- Fizikai körülmények (Physical Evidence)
- Folyamat (Process)

10.1.1. Termék/szolgáltatás (Product)

A termék (termékpolitika) nem véletlenül az első a marketing mix elemeinek sorában, hiszen ez adja a szilárd alapot. Ha rossz a termék, akkor sajnos a jó marketing sem segíthet rajta. Termék bármi lehet, ami kielégíti a fogyasztói és vásárlói igényeket, tehát a szolgáltatásokat is ide soroljuk, ezek az úgynevezett megfoghatatlan termékek.

A termékpolitika lényege, hogy a vállalkozásoknak a termék és szolgáltatás kínálatukat a mindenkori fogyasztói igényeknek megfelelően kell alakítani.

A termékpolitika elemei:

- Termékéletciklus
- Design és jellemzők
- Csomagolás és címkézés
- Minőség
- Garancia és szavatosság
- Választék
- Márkanév és márkapolitika
- Termékút vagy különböző szolgáltatáscsomagok

Termékéletciklus:

A termékek életgörbéinek vizsgálata a stratégiai tervezés fontos eszköze, ugyanis a termékek egyes életciklusának szakaszához különböző stratégiai akciók rendelhetők a termékhez kapcsolódó sikertényezők szerint.

Egy termék életciklusa négy részre bontható:

- bevezetés;
- növekedés;
- érettség;
- hanyatlás.

A **bevezetés** szakaszában a profit szintje a kis forgalom és a magas elosztási és promóciós költségek miatt negatív vagy legfeljebb enyhén pozitív. A marketing célja egy ilyen szakaszban lévő termék esetén a megismertetés.

A **növekedés** szakaszát a termék forgalmának növekedése jellemzi. A vállalkozások fő célja ebben az időszakban az eladás növelése, piaci részesedésének növelése. Jellemző az intenzív

reklámkampány, gyakori sajtókonferenciák. A versenytársak száma rohamosan nő, akik kihasználják a terméket a piacra bevezető vállalkozás gyengeségeit, az erős verseny pedig lenyomja a piaci árakat.

Az alkalmazandó marketingstratégiák ebben a szakaszban a következők lehetnek:

- A vállalkozás javítja a termék minőségét, új termékjellemzőket vezet be a piacra.
- Új termékváltozatokkal vagy kapcsolódó termékekkel lép piacra.
- Bővíti a termék elosztását, új értékesítési csatornákat vezet be.
- A reklámok a figyelemfelkeltés helyett a termék megvásárlására helyezik a hangsúlyt.
- Az árérzékeny vevők megnyerése érdekében árcsökkentéseket alkalmaznak.

Az **érettség** szakasza ideális esetben hosszabb ideig tart, mint az előzőek. A marketing feladata, hogy minél hosszabb ideig az érettség szakaszában tartsa a terméket. Az új versenytársak belépését megnehezíti a már piacon lévők ereje, nem találhatnak jövedelmező új szegmenseket, gyakran kényszerülnek árengedményekre. Erre a szakaszra a fogyasztók általi elismertség és bizalom jellemző. Kiemelt fontosságúvá válnak a termékhez kapcsolódó szolgáltatások, amelyek alapján elkülöníthető lesz egyik termék a másiktól.

Az érettség szakaszában alkalmazandó marketingstratégiák a következők lehetnek:

- A piac bővítése a márkát használók számának emelésével;
- A piac bővítése a terméket már használó vevők gyakoribb fogyasztásra ösztönzésével;
- Termékmódosítás;
- A marketingeszközök módosítása a forgalom élénkítése érdekében.

A termék életének utolsó szakasza a **hanyatlás**. Ha a termék megújítása, frissítése nem lehetséges, és a vásárlói igények visszaesnek, az adott termék a hanyatlás szakaszába jut. Ilyenkor mind az értékesítés, mind pedig a profit görbe csökkenő tendenciát mutat. A marketing feladata a szelektív kivonulás stratégiájának kialakítása.

Követendő marketingstratégiák és feladatok a hanyatlás szakaszában:

- A vállalkozás beruházásainak növelése a piaci vezető szerep megszerzése érdekében;
- Átmeneti forgalomcsökkenés esetén a korábbi beruházási szint megtartása;
- A nem jövedelmező fogyasztói csoportok elhagyása, a beruházások növelése a jövedelmező piaci szegmensekben;
- A hanyatló termékekkel kapcsolatos költségek csökkentése;
- Kivonulás az iparágból.

Design és jellemzők:

A design azokat a tulajdonságokat jelenti, amelyek meghatározzák egy termék megjelenését, működését, a fogyasztói igényekhez igazítva. Fontos, hogy a termék formájának igazodnia kell annak funkciójához, és a design-nak emelnie kell az adott termék használati értékét.

A termékjellemzők a termék alapvető funkcióit egészítik ki. A termékjellemzők a piaci versenyben olyan eszköznek számítanak, amelyek segítségével a vállalkozás terméke a versenytársak termékeitől megkülönböztethető.

A kézműiparban tevékenykedőkre jellemző, hogy egy-egy tárgycsoport divatja miatt az árukészlet egysíkúvá válik. Pl. mindenki faragott gyertyatartókat, tálcákat, stb. kínál, de a mesterek egyénisége kevésbé mutatkozik meg. Fontos, hogy egy funkción belül a kézműves megtalálja saját stílusát. Éppen ezért, ha a versenytársak által sikeresen gyártott tárgy típus készítését tervezzük, érdemes átgondolni, hogy az mitől lesz másabb, szebb, jobb, vagy éppen olcsóbb. Mit tudunk hozzátenni újítként? Ez a funkción túl megfogalmazódhat színben, formában, díszítettségben, de kiegészülhet helyi kistermelők speciális termékeivel, például kézműves kerámia szappantartók során természetes alapanyagokból készített szappanokkal is.

Csomagolás és címkézés

Számos piacra kerülő tárgyasult terméket be kell csomagolni és fel kell címkézni. Van, amikor a csomagolás szerepe nem fontos, de van, amikor nagyon is számít. Az utóbbi időben hatásos marketing eszközzé vált. A jól kivitelezett csomagolás a fogyasztó számára kényelmi, míg a vállalkozó számára promóciós értékkel bír.

Kereskedelmi szerepe szerint a csomagolás biztosítja a könnyű szállíthatóságot, a készletezést, a termék biztonságos tárolását, a helytakarékos raktározást.

A csomagolás marketing szerepe a termék jó megjelenítésére, vásárlásra ösztönzésre irányul. Fontos, hogy a termék csomagolása a versenytársakétól különböző legyen.

A csomagolás, mint marketingeszköz

- növeli a termék használati értékét azáltal, hogy megvédi a termék tulajdonságait (illatát, színét, ízét, formáját);
- tájékoztatja a fogyasztót;
- vásárlásra ösztönöz: a fogyasztó termékválasztásában fontos szerepet játszik a csomagolás formája, színe, anyaga, szövege;
- azonosít és megkülönböztet: a csomagolás révén a fogyasztó könnyedén meg tudja különböztetni termékünket a versenytársak termékeitől.

A csomagolás fontos részét képezi a **címkézés**, amely konkrét adatokat, információkat árul el a termékről. A törvényi előírásoknak megfelelően bizonyos adatokat kötelezően fel kell tüntetni a termék címkéjén, mint például a szavatosság, az összetétel, a felhasználás módja, a gyártó és a származási ország információit.

Minőség:

A termék minősége a követelményeknek való megfelelés szintjét jelenti. Magas minőségről akkor beszélhetünk, ha az adott termék a fogyasztók által támasztott valamennyi követelménynek megfelel, sőt akár felül is múlja azokat.

A magasabb minőségi elvárások teljesítéséhez nem szükséges jelentős tőkeerő, kisebb vállalkozások is képesek magas minőségű termékek előállítására. Sőt, gyakran a tömegtermelésben, vagy nagyszorozatban gyártott termékekhez társítanak alacsonyabb minőséget.

Garancia és szavatosság:

Minden vállalkozás törvényes felelősséggel tartozik azért, hogy az áru a vásárló normális vagy ésszerű elvárásait teljesítse. A jótállás a vállalkozó formális nyilatkozata a termék elvárható teljesítményére vonatkozóan.

A jótállás alatt álló termékek visszavihetők a vállalkozóhoz vagy a kijelölt szervizközpontba javítás, csere vagy vételár-visszatérítés céljából.

A legtöbb vállalkozás vagy általános, vagy konkrét garanciát kínál. A garancia csökkenti a vásárló által észlelt kockázatot, azt sugallja, hogy a termék jó minőségű, és a vállalkozás és az általa kínált termék/szolgáltatás teljesítménye megbízható.

A garancia két esetben lehet a leghatékonyabb:

- pénzvisszafizetési garancia: ha a vállalkozás vagy maga a termék nem eléggé ismert, érdemes pénzvisszafizetési garanciát vállalni, így amennyiben a vásárló nem elégedett a termékkel, visszakapja annak árát. Ez biztonságot jelent a vevőnek, könnyebben elkötelezi magát a termék megvásárlására.
- Minőségi garancia: amikor a termék minősége jobb, mint a versenytársak termékei, a vállalkozás profitálhat a jobb teljesítmény, a magasabb minőség garantálásával, mert tudja, hogy a konkurensok számára nincs lehetőség ugyanilyen garanciát nyújtani.

Választék:

A termékválaszték a vállalkozás által kínált termékstruktúra szélessége. A vásárlók jellemzően a nagyobb választékot részesítik előnyben, mert ez a nagyobb választék növeli az esélyét annak, hogy kedvükre való terméket találnak.

A vállalkozás termékválasztékának illeszkednie kell a célpiac igényeihez. Egy vállalkozás piaci sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy felismeri-e a piaci igényeket, és a leghatékonyabb nyereséget biztosító termékkínálatot tudja-e kialakítani. Megfelelő időben dönt-e a termékkínálat módosításáról, a termék piaci kivonásáról, új termék fejlesztési irányának meghatározásáról és piaci bevezetéséről.

Márkanév és márkapolitika:

A márka egy név, kifejezés, jel, szimbólum, vagy ezek kombinációja. Célja, hogy az adott vállalkozás termékeit vagy szolgáltatásait azonosítsa és megkülönböztesse a versenytársakétól.

A jó márkanev kritériumai:

- utaljon a termék előnyeire;
- utaljon a termék sajátosságaira;

- legyen könnyen kiejthető, azonnal felismerhető és megjegyezhető;
- legyen megkülönböztető.

Termékút vagy különböző szolgáltatáscsomagok:

A sikeres piaci verseny kulcsa gyakran a termék nyújtotta szolgáltatások bővítésében és ezek minőségének javításában rejlik. A szolgáltatás fő differenciáló tényezői a következők: a megrendelés egyszerűsége, a házhoz szállítás, az üzembe helyezés, a vevő betanítása, a vevőnek nyújtott tanácsadás, valamint a karbantartás és javítás.

10.1.2. Reklám (Promotion)

A reklám, promóció feladata, hogy tájékoztassa a fogyasztókat a termékről, szolgáltatásról, kedvező képet kialakítva a vállalkozásról. A reklám információval lát el, a vállalkozás üzenetét hordozza a termékről, szolgáltatásról, befolyásolja a fogyasztók ízlését, minőséget jelez.

A marketing feladata, hogy a vállalkozás célcsoportjába tartozó vevők tudomására hozza, hogy az általuk keresett, az igényeiknek leginkább megfelelő termék vagy szolgáltatás a megfelelő helyen és a megfelelő áron rendelkezésükre áll.

Fontos hangsúlyozni, hogy a vállalkozásban minden és mindenki üzenethordozó, tehát kommunikál. Minden, ami látszik, a vállalkozásnak, valamint annak eladóinak, munkatársainak a viselkedése, külső megjelenése, a műhely, elárúsító hely külső megjelenése, a termékek installálása pozitívan, de negatívan is hathatnak a fogyasztóra.

Ugyanilyen fontos, hogy a vállalkozás termékein mindig szerepeljen a logó, márkajelzés, monogram. Fontos, hogy termékek csomagolása is szép, lehetőleg egyedi legyen.

Szintén fontos, ha önálló műhelye, bemutató terme van egy vállalkozásnak, hogy legyen cégére, mellyel megkülönböztetheti magát a versenytársaktól, felhívhatja a figyelmet saját mesterségére.

Manapság nagyon fontos az internetes elérhetőség, a saját honlap szerepe. Az érdeklődők egyrészt hamarabb megtalálhatják vállalkozásunkat, másrészt a különféle internetes fórumokon mi magunk is tudjuk ajánlani termékeinket, szolgáltatásainkat.

Egy honlap esetében kiemelten fontos, hogy jól megszerkesztett, szép, a tevékenységnek megfelelő stílusú, és folyamatosan frissített, karbantartott legyen.

A reklám fő formái:

Reklám	Cél	Időtáv	Elsődleges célcsoport
Hirdetés	Értékesítés növelés	Rövid	Fogyasztói célcsoport
PR (Public Relations)	Imázs-építés	Hosszú	Általános véleményalkotók
Vásárlásösztönzés	Értékesítés növelés	Rövid	Potenciális vásárlók

Hirdetés:

Hirdetésnek nevezünk minden olyan személytelen üzenetet, amelyért a megrendelő fizet, és tömegkommunikációs eszközökön keresztül jut el a befogadóhoz.

A hirdetéseket két fő kategóriára oszthatjuk: offline és online hirdetésekre. Offline hirdetések az olyan hagyományos reklámok, amelyek a TV-ben, a rádióban, vagy a nyomtatott újságokban jelennek meg. Az online hirdetések ezzel szemben az interneten jelennek meg, és az online marketing részét képezik.

Az online hirdetések szinte bárhol megjelenhetnek az interneten: a Google találatok között, a webhelyeken, a közösségi platformokon, YouTube videók közben, podcastekben, és így tovább.

PR (Public Relations)

A PR azokat a programokat jelenti, amelyek célja, hogy egy vállalkozás imázsát vagy egyes termékeit népszerűsítse.

A PR az alábbi területekre terjed ki:

- A vállalkozás tárgyi, vizuális megjelenése;
- Munkatársak megjelenése (öltözet, formaruha);
- Nyilvánosság előtti megjelenés;
- Arculat;
- Sajtókapcsolatok.

A PR legfontosabb eszközei:

- Kiadványok: A célpiacok elérése és befolyásolása érdekében készülő publikációs anyagok. Ilyenek például a broszúrák, cikkek, vállalati hírlevelek és magazinok, valamint az audiovizuális anyagok.
- Események: Speciális események rendezésével is felhívhatjuk a potenciális vásárlók, ügyfelek figyelmét az új termékekre vagy szolgáltatásokra. Ide soroljuk például a sajtótájékoztatókat, szemináriumokat, nyilatkozatokat, kereskedelmi bemutatókat, kiállításokat, stb.
- Szponzorálás: Sport- és kulturális események, illetve a figyelem középpontjába kerülő társadalmi ügyek szponzorálásával is népszerűsíthetjük márkánkat és vállalkozásunkat.
- Hírek: A PR-szakemberek egyik legfontosabb feladata, hogy kedvező híreket keressenek és hozzanak létre a vállalkozásról, annak termékeiről és alkalmazottairól, illetve a médiumokat rávegyék arra, hogy a cég sajtóközleményeit elfogadják, és sajtótájékoztatóin részt vegyenek.
- Közszolgálati tevékenység: Úgy is javíthatjuk jó hírnevünket, ha pénzt és időt fordítunk bizonyos jótékony célokra.

- Identitáshordozók: Vásárlóinknak, ügyfeleinknek azonnal felismerhető, vizuális identitásra van szükségük. Ilyen például a vállalkozás logója, brosúrai, márkajelzései, céges levélpapírok, névjegykártyák, formaruhák, stb.

Vásárlásösztönzés:

A vásárlásösztönzés a marketingkampányok kulcsfontosságú eleme. Olyan, többnyire rövid ideig ható ösztönzőeszköz, amelynek célja, hogy a fogyasztók gyorsabban vagy többet vásároljanak, vagy vegyenek igénybe meghatározott termékeket, szolgáltatásokat.

Míg a reklám okot ad a vásárlásra, addig a vásárlásösztönzés inkább arra buzdít. A vásárlásösztönzés eszközei lehetnek például az áruminták, kuponok, pénzvisszafizetési ajánlatok, akciók, törzsvásárlói jutalmak, reklámajándékok, stb.

10.1.3. Ár (Price)

Egy vállalkozásnak minden esetben, amikor új terméket vezet be, a meglévő termékét új értékesítési csatornán vagy földrajzi területre kívánja bevezetni, illetve ha alvállalkozói árajánlatot tesz, meg kell állapítani az árat. Az árpolitika az ajánlati ár kialakításának, valamint a fogyasztói reagálás kezelésének elveit és módszereit foglalja össze.

Az ár a marketing mix azon eleme, amely azonnal érezteti hatását a forgalom alakulását illetően. Az ár a marketing mix egyetlen jövedelmet eredményező, és egyben legrugalmasabb eleme is. A termékjellemzőkkel vagy az értékesítési csatornák ellentétben gyorsan megváltoztatható.

A marketingtervezés szempontjából a célár a legfontosabb, vagyis az az összeg, amelyet a vállalkozó a termékért vagy szolgáltatásért szeretne kapni a fogyasztótól. Az árképzés feladata, hogy a marketing mix többi eleméhez illeszkedő, optimális nyereséget hozó árat alakítson ki.

A megfelelő árak kialakításához ismerni kell a piaci keresletet, azonosítani kell az árat befolyásoló megszorításokat (pl. vásárlói felfogás, verseny nyomása, jogszabályok, stb.), de a nyereségesség lehetőségét is elemezni kell.

A vállalkozások általában nem egyedi árakat alakítanak ki, hanem különböző árképzési stratégiákat alkalmaznak, vagyis más-más szempontok szerint alakítják ki az árakat.

Az árképzés leggyakoribb problémái:

- az árképzés túlzottan költségcentrikus;
- az árat a marketing mix többi elemétől függetlenül határozzák meg;
- az árak nem szóródnak eléggé a különböző termékek és szegmentumok között.

Az árképzési módszerek célja, hogy szűkítsék azt az ársávot, amelyből aztán a vállalkozás kiválasztja a végső árat. Ennek során a cég pótlólagos tényezőket is figyelembe vesz, mint pl. lélektani árképzés, a vállalat árpolitikája, vagy a marketing mix többi elemének hatása az árra.

Sok vásárló az árat a minőség kifejezőjének tekinti. Kiváló minőségű termék esetén a vállalkozás az **imázs elvű árképzést** alkalmazhatja, átlagos minőség esetén pedig a legjobb megoldás a **promóciós árképzés** (nem kerek számok taktikája) lehet.

Az ár kialakításánál a következő tényezőket kell figyelembe venni:

- kereslet;
- termelési költségek;
- versenytársak árai;
- az árképzés céljai és módszerei.

A legfontosabb árképzési eljárások a következők:

- **Költség-alapú árazás:** ebben az esetben egy termék eladási árát úgy számíthatjuk ki, hogy az előállítási vagy beszerzési költségekhez hozzáadunk egy előre meghatározott nyereségszintet. Ennek az eljárásnak az előnye, hogy egyszerűen alkalmazható, hátránya viszont, hogy a piacon kialakult versenyhelyzetet nem veszi figyelembe. aminek következtében a vállalkozás versenyhátrányos helyzetbe kerülhet.
- **Kereslet-alapú árazás:** ennél az eljárásnál a termék eladási árának meghatározása előtt piackutatás segítségével meg kell állapítani az ún. rezervációs árat, vagyis azt az árat, amelynél drágábban a termék már egyáltalán nem értékesíthető. Ezután kialakítható az értékesíteni kívánt mennyiség esetén alkalmazható ár. Az eljárás előnye, hogy viszonylag magas eladási árat alakíthatunk ki így, hátránya, hogy nem veszi figyelembe a költség szerkezetet, illetve a versenyhelyzetet.
- **Versenytárs-alapú árazás:** a módszer alkalmazása során olyan áron értékesítjük termékeinket, mint a versenytársak. Előnye, hogy könnyen alkalmazható, a terméket a versenytársak termékeihez lehet pozícionálni. Hátránya, hogy árverseny kialakulása esetén nem költség-hatékony az eljárás alkalmazása.
- **Behatóló (dopping-) árazás:** akkor alkalmazzuk ezt a módszert, ha célcsoportunk árérzékeny, és alacsony ár alkalmazásával magas piaci részesedést szeretnénk elérni. Hosszú távon nem alkalmazható ez a technika, mivel a verseny fenntartása érdekében jogszabályok tilthatják ezt a fajta árképzést.
- **Lefölöző árazás:** akkor érdemes alkalmazni, ha innovatív termékkel jelenünk meg a piacon, amely még alig ismert, valamint ha a vállalkozás monopolhelyzetben van. Hosszú távon természetesen ezt a módszert sem lehet használni, de rövidtávon magas profit realizálására van lehetőség, amely egyben a K+F kiadások megtérülésének forrása is.

Fentiekből is látható, hogy az árstratégia fontos szerepet tölt be az általános marketingstratégiában. Számot kell adni az általános átszerkezetről, és indokolni is kell azt. Ismertetni kell az árendegmény nyújtásával és az árváltozással kapcsolatos irányelveket is.

10.1.4. *Értékesítési csatornák, helyszín (Place)*

Az értékesítési politika során a termékelhelyezést kell meghatározniuk stratégiai szinten. Pontosan meg kell tervezni, hogy a terméket milyen úton és milyen módon juttatjuk el a vásárlókhoz.

A célpiac kiválasztásának alapja a piacszegmentálás. A vállalkozásnak értékelnie és mérlegelnie kell az egyes piaci szegmenseket, és ezek után konkretizálni a célpiacokat. Ezt követően meg kell határozni, hogy a piacon megjelenő termékeink milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak hasonló termékeihez képest, azaz melyek azok a tényezők, amelyek alapján a fogyasztó előnyhöz jut, ha a mi termékünket vásárolja meg.

A célpiac meghatározása, a szegmentálás egy nagyobb piac felosztását jelenti kisebb fogyasztói egységekre, amelyek hasonlítanak jellemzőikben, piaci viselkedésükben, igényeikben és szükségleteikben.

Minden vásárlói csoport számára más-más előnyöket kell kínálni és hangsúlyozni. A szegmentálás lehetőségei az alábbiak:

- **földrajzi szegmens:** a vásárlók, ügyfelek lakóhelye szerint a szegmentálás alapja lehet az ország, régió, melye, város, vagy kisebb helyi közösség;
- **demográfiai szegmens:** a szegmentálás alapja a népesség mérete, összetétele, eloszlása, azaz nem, életkor, vallás, nemzetiség, családi állapot, foglalkozás, társadalmi osztály, iskolázottság szerinti hasonlóság;
- **pszichografikus szegmens:** a piac felosztása a vásárlók életstílusának, személyiségének hasonlósága vagy különbözősége alapján történik;
- **magatartási szegmens:** a vásárlók indítékai, attitűdjei (beállítottság, magatartás) szerinti felosztás.

Ha kiválasztottuk a termékeinkhez, szolgáltatásainkhoz leginkább passzoló szegmentálási módot, és meghatároztuk az egyneműen elkülöníthető fogyasztói csoportokat, elkezdhetjük a kör szűkítését a vállalkozásunk szempontjából legrelevánsabbakra.

Meg kell találnunk a legmegfelelőbb értékesítési csatornákat, a következő tényezők figyelembevételével:

- **kereslet** (jellege, rugalmassága, vevők száma, stb.)
- **kínálat** (egységár, eladók száma, stb.)
- **a termék tulajdonságai** (összetettségg, méret, funkció, stb.)
- **a fogyasztók vásárlói döntéseinek sajátosságai** (rendszeres vagy alkalmi vásárlás, a rendelés nagysága és gyakorisága, csoportos vagy egyéni döntés, stb.)
- **vállalkozással összefüggő belső tényezők** (termelés mérete, stb.)
- **külső környezet** (mikro- és makrokörnyezet).

A kézműiparban tevékenykedők számára a leggyakoribb értékesítési forma, amelynél a **gyártótól a fogyasztóig nincs közvetítő**. A kézműves vásárok, mesterség-bemutatókkal összekötött kulturális rendezvények, saját műhelyben történő értékesítések, valamint az internetes saját értékesítések tartoznak ebbe a csoportba.

Előnye, hogy a vállalkozó személyesen találkozhat vásárlóival, ügyfeleivel, közvetlenül fel tudja mérni a fogyasztó érdeklődését, igényeit, személyiségével, tudásával befolyásolhatja a vásárlót. Gazdasági szempontból is előnyös ez a forma, hiszen az árakat az adott helyzethez tudjuk igazítani. Az értékesítés ebben az esetben a vállalkozó feladata, munkaidőt, energiát von el más feladatok elvégzésétől, azonban a kereskedelmi hasznot teljes egészében a kézműves realizálja, nem más.

Sok kézműipari vállalkozó számára ez a legkedvezőbb értékesítési forma, hiszen egy kereskedő által fenntartott üzlet rezsiköltsége gyakran magasabb, mint a szóban forgó megoldások költsége, ezért ezt a típusú értékesítési formát választva kisebb árrés alkalmazható.

Fontos azonban figyelembe venni, hogy a termelés, a szakmai munka mellett kivitelezhető-e az ilyen jellegű árusítás, és egyáltalán vonzó-e a vállalkozó számára az értékesítéssel járó feladatok ellátása.

Az értékesítés egy másik formája, amikor **a gyártótól a kiskereskedőn át a fogyasztóig az egyetlen közvetítő a kiskereskedelmi egység**. Léteznek olyan magánkereskedők, akik kézműves üzletet, népművészeti boltot, eladóhelyeket üzemeltetnek. Ezek az üzletek frekventált idegenforgalmi helyeken, városokban, múzeumokban, tájházakban működnek, vagy éppen a vidéki, falusi turizmushoz kötően Tourinform irodákban, szálláshelyeken történik a termékárusítás. Fontos személyesen is meggyőződni arról, hogy az adott kiskereskedő milyen termékeket kínál még a sajátunkon kívül. Megfontolandó ugyanis, hogy alkotásaink, munkáink milyen környezetben kerülnek értékesítésre. Lehet, hogy az értékesítés ezen formája több kárt okoz, mint hasznot, amennyiben például a kézműves piacra manapság sajnos nagyon is jellemző „giccs” is jelen van ezen árusítóhelyeken.

Ugyancsak hátrányként jelentkezhet ennél a formánál, hogy a kereskedők legtöbbször bizományban veszik át a termékeket, és késedelmesen fizetnek. Fontos, hogy a szerződéseket alaposan átolvassuk, figyelve a kifizetés, elszámolás időbeli ütemezésére, a teljesítésre, valamint arra, hogy mi magunk is megbízható partnerek legyünk, utánrendelés esetén időben, ugyanolyan minőségben szállítsunk!

Az értékesítési formák harmadik típusa, amikor a gyártó-kiskereskedő-fogyasztó sorba egy nagykereskedő vagy ügynök is belép. A kézműipar területén ez a forma nagyon ritka, de előfordulhat például külföldi megrendelések, vagy nagyobb üzlethálózat megrendelése esetén.

10.1.5. Emberi tényezők (People)

A vállalkozást, a termékeket és a szolgáltatásokat a munkavállalók jelenítik meg a vásárlónak. Az értékesítő, eladó felelőssége rendkívül jelentős a marketingben, hiszen a vevői elégedettség ugyanúgy függ a kiszolgálás minőségétől, mint egy jó marketing üzenet megfogalmazásától, közvetítésétől, vagy a termékelhelyezéstől.

Ez a felismerés vezetett odáig, hogy a marketing mix fentiekben már bemutatott négy eleméhez három további tényező is csatlakozott – a szolgáltatás központú marketing részeként -, melyek közül elsőként az **emberi tényezők** szerepét ismertetjük.

Területei:

- Toborzás, betanítás és továbbképzés
- Egyenruha, öltözködési és megjelenési előírások, elvárások
- Kommunikációs panelek, szövegek
- Várakozás, sorban állás kezelése
- Panaszkezelés

Az emberi tényezők marketingorientált kezelése a vállalkozás tevékenységében részt vevő személyek magatartásának és kommunikációjának olyan szabályozását jelenti, amely növeli az igénybe vevők elégedettségét. Ez három szabályozási feladatkörből áll:

- **Belső marketing:** a háttérszemélyzet és a frontszemélyzet kapcsolatát hivatott fejleszteni. A belső marketing a vállalkozás alkalmazottai felé irányuló marketingtevékenység. Minőségfejlesztő hatása mellett fokozza a munkavállalók marketingcélokkal való azonosulását is.
- **Frontvonalmenedzsment:** a frontszemélyzetre koncentrál, tehát azokra, akiknek elsődleges feladata a vevőkkel, ügyfelekkel való kapcsolattartás. Alapelve, hogy a szolgáltató frontszemélyzetére irányuló emberi erőforrás politika egyúttal arculatalakító tényező is. A vásárlók a fizikai termékek megvásárlásakor a gyártó személyzet többnyire egyetlen tagjával sem találkoznak. A vállalkozásról alkotott véleményük tehát a termék, a marketingkommunikáció, a PR-tevékenység, stb. hatására alakul ki. Ezzel szemben egy szolgáltatás igénybevétele közben a vállalkozás egyes alkalmazottjaival személyes kapcsolatba kerülnek az ügyfelek. Magatartásuk, kommunikációjuk közvetlen üzenet az igénybe vevők számára a vállalkozás értékrendjéről, kultúrájáról. Az emberi erőforrás menedzsmentjében tehát a frontalkalmazottak kiválasztását, irányítását, motiválását és ellenőrzését meg kell feleltetni a vevőorientáció szempontjainak is.
- **Aktívügyfél-politika:** az igénybe vevő aktivitását megtervezi és kontrollálja, annak érdekében, hogy csökkenjen az esetlegességből adódó bizonytalanság. Az igénybe vevő maga is aktívan részt vesz a szolgáltatások „előállításában”, ezért a termékpolitikai

döntések során fontos mérlegelni, hogy milyen mértékű legyen az igénybe vevők bevonása.

Az üzleti tervnek tartalmaznia kell az alkalmazottak toborzására, kiválasztására, foglalkoztatására, továbbképzésére, illetve ösztönzésére, javadalmazására és motivációjára vonatkozó elképzeléseinket is. Különösen induló vállalkozások esetében szükséges megtervezni a leendő alkalmazottak kiválasztását, felvételét, illetve időbeli ütemezését, kitérve a szükséges kompetenciákra.

A szolgáltatószemélyzet alkalmasságának megítélésénél fontos szempont, hogy a háttérszemélyzet tagjairól (például reklámgrafikus a reklámügynökségnél), a fogyasztókkal kapcsolatban álló munkatársakról (például recepciós egy szálláshelyen), vagy az ún. „vándorló személyzetről” (pl. tanácsadók) van-e szó.

10.1.6. Fizikai körülmények (*Physical Evidence*)

Szolgáltatások esetében a minőség észlelését megnehezíti, hogy a szolgáltatásparaméterek nagy része nem megfogható. A kompetencia (szakértelem) például nehezen meghatározható, ráadásul mást jelent a szolgáltató és mást az igénybe vevő számára.

A fizikai körülmények, tárgyi elemek viszont megkönnyíthetik az ügyfelek számára a minőség értékelését.

A tárgyi elemeken a szolgáltatásmarketing eredeti felfogása szerint a szolgáltatás fizikai értelemben látható környezetét értjük, egyes kiegészítő tárgyi objektumokkal együtt.

A tárgyi elemek kezelése jelentheti a termékpszichológiai alapú formatervezést (design), a tárgyi környezet tér-idő menedzsmentjét és általában az ún. tárgyiasítást. Ez utóbbi módszer a tárgyi elemek kommunikációs hatására épít.

Tárgyi elemek közé soroljuk azt a környezetet, amelyben a szolgáltatást nyújtjuk, és ahol a szolgáltató és az igénybe vevő közötti interakció zajlik, valamint bármely olyan tárgyi elem is ide tartozik, amely megkönnyíti a szolgáltatás teljesítését, kommunikációját.

A környezeti elemek között megkülönböztetjük a külső és belső környezetet. A külső környezet még nem része a tényleges frontvonalnak, de a szolgáltatásunkat igénybe vevők ezekkel az elemekkel találkoznak először (pl. parkoló, ingatlan előtere, stb.).

A szolgáltatás tárgyi elemei lehetnek:

Környezeti elemek	Egyéb kézzelfogható tényezők
<p>Külső környezeti elemek:</p> <ul style="list-style-type: none">• Külső design• Tájékoztató jelzések• Parkoló• Tereprendezés• Közvetlen környezet <p>Belső környezeti elemek:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lakberendezés• Berendezés• Tájékoztató jelzések• Elrendezés• Levegő minősége/hőmérséklete	<ul style="list-style-type: none">• Névjegyek• Céges papírok• Számlák, fizetési bizonylatok• Jelentések• Alkalmazottak öltözéke• Vállalati egyenruhák• Prospektusok

10.1.7. Folyamat (Process)

A szolgáltatások egy jellemzője, hogy egyszerre kell eladni a folyamatot és az eredményt. A szolgáltatást igénybe vevő az egész folyamatot vásárolja meg, szemben a termékvásárlással, ahol a gyártástól elkülönült végtermékért fizet. A vásárlót az egész szolgáltatási folyamat befolyásolja, ezért a szolgáltatás minőségének javításához az egész folyamatot kell alakítani.

A szolgáltatási folyamat politikája tehát nem más, mint azoknak a folyamatoknak a tervezése és irányítása, amelyek befolyásolhatják a szolgáltatás minőségének megítélését, így az igénybe vevők elégedettségét is.

A folyamatorientált marketingben az alábbi négy alapelvet szükséges betartani:

- a folyamatokat olyan logikai lépésekre bontsuk le, amelyek megkönnyítik azok ellenőrzését;
- fel kell tárni a különböző eredményekre vezető összes lehetséges műveletsorrendet;
- a folyamatelemek kapcsolatának a szolgáltatást igénybe vevők legnagyobb kényelmét kell szolgálnia;
- meg kell állapítani a folyamatok tűrési sztenderdjeit, amelyek a még megengedhető legnagyobb eltéréseket határozzák meg.

10.2. Szabadidős és rekreációs programlehetőségek megszervezése

Napjainkban egyre jelentősebbé válik a hagyományok ápolása a modern technológia nyújtotta lehetőségek mellett. A kézművesség fontos szerepet tölt be a szabadidős kikapcsolódási lehetőségek és készségfejlesztés területén, a szellemi rekreációs kultúra sajátos elemeként.

A kreatív foglalkozások alkalmasak az önkifejezés megvalósítására, már iskoláskorban is, emellett kiemelhető a problémamegoldási és tanulási hatékonyság fokozási szerepe is. Az önmegvalósítás az a funkció, ami miatt a fiatal felnőttek körében egyre népszerűbbé válnak ezek a tevékenységek.

A szellemi rekreáció szerves részét képezik a kézműves tevékenységek, mentális és fizikai állapotra gyakorolt hatásuk, pozitív jóllétet elősegítő és a társadalmi interakciókat elősegítő jellegük miatt. Kiemelkedő jelentőséggel bírnak többek között a képzőművészetek, mint a szobrászat és festészet, a technikai művészeteken belüli fotózás, az iparművészeteken belüli agyag-, bőrdísz-, bútorművesség, fafaragás, textil- és üvegművészet.

A hagyományos és modern kézműves tevékenységek végzésének helyszínei lehetnek a szellemi rekreációs színterek (például a művelődési központok, faluházak, kulturális létesítmények, oktatási intézmények, képző- és iparművészeti kiállítóhelyek, galériák, népművészeti és közművelődési egyesületek, szórakoztató intézmények), valamint a népművészeti események, műhelyek, fesztiválok, művészeti vásárok, bazárok, táborok.

A kézműves foglalkozások egyre népszerűbbek a szállodákban, kempingekben is, az animáció kereti között, ünnepi vagy egyéb téma kapcsán.

Egy-egy kézműves foglalkozás, workshop, vagy éppen műhelybemutató megszervezése lehetőséget biztosít arra, hogy felkeltse a résztvevők érdeklődését vállalkozásunk tevékenysége iránt, elsajátíthatják egy-egy szakág fortélyait, betekintést nyerhetnek egy-egy mesterség műhelytitkaiba.

A szabadidős és rekreációs programlehetőség szervezése tehát alkalmat nyújt arra, hogy a nagyközönség előtt bemutathassuk munkánkat. Ahhoz, hogy ezek a rendezvények, programok minél nagyobb sikert és elismerést, esetleg további megrendeléseket hozzanak, fontos előre megterveznünk azokat a lépéseket, amelyek egy esemény sikeréhez hozzájárulhatnak, vagy amelyek kulcsfontosságúak annak létrejöttéhez.

Egy meghívásos rendezvény esetében az alkotó „kölesönadja” munkáját, vagy kimondottan arra a kiállításra készít valamit, az adott kézműves foglalkozáshoz állítja össze a tematikát. Általában a szervezési munkában a kézműves maga nem vesz részt, ezért nem is hárulnak rá olyan feladatok, amelyek a lebonyolítással kapcsolatosak.

Szervezési, vagy koordinációs munka elé az alkotót leginkább tehát a saját erőből megvalósuló események állítják. Az ilyen jellegű programok, workshopok az alkotóművész részéről mindig beruházással járnak, legyen az szellemi, vagy például egy kézműves workshop esetében

kimondottan anyagi (például a szükséges alapanyagok, az adott tárgy elkészítéséhez szükséges eszközök beszerzésének költsége).

Minden esemény kezdete előtt a legfontosabb lépés, hogy egy hozzávetőleges költségtervet készítsünk. Ennek alapján láthatjuk, hogy meg tudjuk-e valósítani a tervet, vagy milyen megoldásokon kell dolgoznunk ahhoz, hogy az kivitelezhető legyen. Fel kell mérnünk a különféle költségtípusokat – ilyenek tehát például a tárgy, vagy a kollekciónak elkészítésének költségei, a helyszín bérleti díja, a szállítás, a megnyitó költségek, stb. -, és hozzájuk kell rendelni a rendelkezésünkre álló forrásokat.

Amikor egy-egy esemény, program létrehozását eltervezzük, meg kell határoznunk a célközönséget is. Ez szükséges ahhoz, hogy a rendezvény iránt célirányosan fel tudjuk kelteni az érdeklődést. Sorra kell venni a potenciális látogatókat, résztvevőket, de a média részéről is fel kell mérni a lehetséges csatornákat. Végig kell gondolni, hogy milyen fórumokon hirdethetjük vállalkozásunkat, vagy az eseményt.

A lebonyolítás ugyanúgy több ember együttes munkáját követelheti, mint az előkészítés. Gondolni kell az esetleges vendéglátásra, a résztvevők fogadására, a sajtósok, fotósok tájékoztatására is. Szükségünk lehet egy olyan sajtóanyag összeállítására, amit át tudunk adni a média képviselőinek az esemény során.

Minden kiállítás, bemutató, vásári részvétel, műhelylátogatás, vagy éppen kézműves foglalkozás célja a vevőszerzés, önmagunk propagálása. Ennek érdekében fontos, hogy felkészültek legyünk, legyen nálunk névjegykártya, esetleg prospektus, szóróanyag.

Ha csoportos kiállításon vagy többszereplős vásáron veszünk részt, akkor ki kell tudnunk tűnni a versenytársak közül. Ezt elérhetjük a standunkkal, a szóróanyagainkkal, vagy egyszerűen a „kiszolgálással” is.

Egy-egy programot, rendezvényt követően érdemes utólagos értékelést készíteni, mert így megfogalmazhatjuk a felmerült problémákat, amelyekre egy következő esemény során már nagyobb figyelmet tudunk fordítani.

10.3. Marketing cselekvési program

A marketing terv végén választ kell adnunk azokra a kérdésekre, hogy ki, mit, mikor csináljon és mindez mekkora költséggel fog járni. A marketing cselekvési program készítése során célszerű táblázatos formában bemutatni, hogy a marketing terv által felölelt időszak havi, vagy negyedéves ciklusában milyen marketing feladatot végzünk el.

A cselekvési programban az adott hónaphoz/negyedévhez rendelve a következőket érdemes megjelenítenünk:

- feladat megnevezése;
- felelősök/résztvevők meghatározása;

- végrehajtás időtartama és határideje;
- teljesítés mérhetősége, igazolásának módja;
- a kivitelezés ráfordítás és költségigénye.

A reklámozással, eladásösztönzéssel és a PR tevékenységgel kapcsolatban célszerű egy havi bontású ütemezést készíteni (Gantt-diagram).

Marketing tevékenységek ütemezése:

Marketing tevékenységek	Hónapok											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. tevékenység												
2. tevékenység												
3. tevékenység												
4. tevékenység												

10.4. Értékesítési terv

Az értékesítési terv a vállalkozás várható értékesítési volumenének alakulását mutatja be, a marketingtervben megfogalmazottak alapján. A terv készítése során figyelembe kell venni az értékesíteni kívánt termékek, szolgáltatások körét, az értékesítési módokat, árazási stratégiát, a szezonalitást, piaci részesedéseket, földrajzi kiterjedtséget

Az értékesítési terv adja a pénzügyi tervezés alapját, így egy vállalkozás számára kiemelkedően fontos az elkészítése.

Érdeemes úgy kidolgoznunk vállalkozásunk értékesítési tervét, hogy több lehetséges kimenet – optimista, pesszimista, realista - is megismerhető legyen általa, az egyes kimenetekhez kapcsolódó feltételezések – például kereslet változása, versenytársak reakciói stb. – feltüntetése mellett.

Az értékesítési tervből az olvasó az alábbi kérdésekre kell választ kapnia:

- Pontosán milyen terméket/szolgáltatást értékesítünk?
- Milyen értékesítési csatornákon keresztül értékesítjük termékeinket/szolgáltatásainkat?
- Milyen értékesítési irányokban értékesítünk? A termékek/szolgáltatások csak a belföldi piacon jelennek meg, vagy export értékesítést (is) tervezünk?
- Milyen mennyiségben, összetételben és milyen árakon tervezzük az értékesítést?

Az értékesítési tervben ismertetnünk kell tehát az értékesítésre kerülő termékek, termékcsoportok körét, a tervidőszakban nyújtani kívánt szolgáltatásokat, vagyis minden olyan tevékenységet, amellyel a vállalkozás árbevételt érhet el.

Áruforgalmi tervnek nevezzük a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások értékesítési tervét, ezeknél a vállalkozásoknál ugyanis a terv elkészítése csak az árukészletek és árubeszerzés tervezésével együtt valósulhat meg.

Az áruforgalmi terv három részből áll:

- az értékesítés terve;
- az árukészletek terve, valamint
- az árubeszerzés terve.

Az értékesítés alakulását célszerű az idő függvényében bemutatni, havi vagy negyedéves ütemezésben. Így szemléltethető a várható növekedés és az olyan tényezők, mint például a szezonális értékesítések alakulása.

Az értékesítési terv előrejelzései kiemelten fontos szerepet töltenek be a pénzügyi terv kidolgozása során, hiszen az optimistább, céltudatosabb tervekhez sok esetben több forrásra van szükség, ezzel együtt viszont magasabb nyereséget is ígérnek.

10.5. Marketing költségek

A marketing cselekvési program és az értékesítési terv alapján összeállíthatjuk a marketing terv költségvetését, amely tartalmazza a marketing és az értékesítés közvetlen és közvetett költségeit is.

A költségvetés bevételi oldalán a tervezett értékesítési mennyiséget, az átlagárat, a kiadási oldalon a részletesen lebontott marketing költségeket kell feltüntetnünk. Minden olyan költséget számításba kell venni a marketing költségek tervezésekor, amelyek az értékesítéshez és az eladás ösztönzéséhez kapcsolódnak.

Nem szabad megfeledkeznünk a marketingtervben meghatározott promóciós és PR feladatokról sem, hiszen ezek költségigénye az értékesítéssel kapcsolatban merül fel. A marketing költségeknek igazodnia kell a marketing tevékenységek ütemezéséhez.

11. Működési terv

A működési tervben szükséges bemutatni, hogy milyen folyamatok és erőforrások felhasználásával szeretnénk megvalósítani a termékeink előállítását és/vagy a szolgáltatásaink nyújtását.

Nem csak a gyártási folyamatot és a munkaerőigényt mutatja be, de magába foglalja a szállítók ismertetését és a termék vagy szolgáltatás értékesítési pontokig való eljuttatását is.

A működési tervnek az alábbi kérdésekre kell választ adnia:

- Hol és hogyan valósul meg a termékek előállítás/szolgáltatások nyújtása, illetve annak folyamata?
- Milyen gyártási/szolgáltatási rendszereket és technológiát alkalmazunk?
- Milyen tevékenységeket tervezünk más piaci szereplőktől igénybe venni, milyen együttműködési formák kerülnek alkalmazásra?
- Milyen befektetett eszközökre van szükség a tevékenység ellátásához?
- Milyen alapanyagokra, nyersanyagokra, félkész- és késztermékekre van szükség a tevékenység ellátásához, ezek honnan, milyen feltételekkel kerülnek beszerzésre?
- Milyen kapacitásokkal számolhat a vállalkozás?
- Hogyan alakul az alapanyag-szükséglet és a készletek állománya?
- Milyen technológiafejlesztés van folyamatban, azok milyen stádiumban vannak, milyen eredményeket várhatunk tőlük, milyen fejlesztéseket tervezünk?

Induló vállalkozások, különösen kisvállalkozások esetében szükséges a vállalkozást megalapozó olyan alapötlet felvázolása, mely a működés, a gazdálkodás menete sikeresen felépíthető.

A működési tervnek tartalmazni kell, hogy a vállalkozás hogyan fogja létrehozni termékeit, szolgáltatásait. Ki kell térni a termékfejlesztésre, be kell mutatni, hogy mennyire korszerűek a termékek és szolgáltatások. Ismertetni kell, hogy hogyan és milyen feltételek mellett állítjuk elő termékeinket, szolgáltatásainkat, milyen fejlesztéseket tervezünk ezen a területen.

Egy vállalkozás működése szempontjából nem szabad megfeledkeznünk a termékek, szolgáltatások létrejöttének technológiai folyamatának jelentőségéről. Termelő vállalkozásnak a gyártási folyamatot, szolgáltató vállalkozásnak a szolgáltatás-nyújtás folyamatát kell szemléltetnie.

A működési tervnek tartalmaznia kell, hogy mely munkafolyamatokat fogunk saját kivitelezésben elvégezni és melyek megvalósítására tervezünk alvállalkozókat bevonni. Induló vállalkozás csökkentheti a tőkeigényeiket, ha minél több részfeladat megvalósításához veszi igénybe a külső szereplők szolgáltatásait, tekintettel arra, hogy így nincs szükség befektetett eszköz és humánerőforrás lekötésére. A gyártási folyamat tárgyalásánál ki kell térni az erőforrásigényre (gépek, üzemek, telephely, munkaerőigény), a gyártási eljárásra, valamint a teljesítménymutatókra.

A működési tervben be kell mutatni azt is, hogy kik lesznek a vállalkozás tényleges beszállítói, milyen termékeket, szolgáltatásokat vásárolunk tőlük.

A fejezet végén ismertetnünk kell azt is, hogy a termék/szolgáltatás hogyan jut el az értékesítési pontokig.

12. Szervezeti terv

A szervezeti terv a vállalkozás működési kereteinek, a vezetés és a tulajdonosi kör, illetve a humán erőforrás politika bemutatására szolgál.

A finanszírozói oldal – főként külső finanszírozó esetében (pl. bank, pénzügyi befektető, stb.) – szemszögéből kiemelt jelentőségű a vállalkozás tulajdonosainak és vezetőinek megbízhatósága, elkötelezettsége, ezért egy üzleti terv tanulmányozását gyakran a szervezeti felépítés fejezetével kezdik. Számos esetben a vezetőség hitelképessége határozza meg, hogy a befektetők érdekesnek találják-e az üzletet. A szervezeti felépítés, a vállalkozásban közreműködő szakemberek száma, kompetenciája, képzettsége, szakmai tapasztalata is sokat elárul a vezetőség szakmai elhivatottságáról.

12.1. Szervezeti felépítés

A szervezeti felépítésről szóló fejezetben célszerű azokat a személyeket bemutatni, akik a vállalkozás elindításában, működtetésében fontos szerepet töltenek be, mint például:

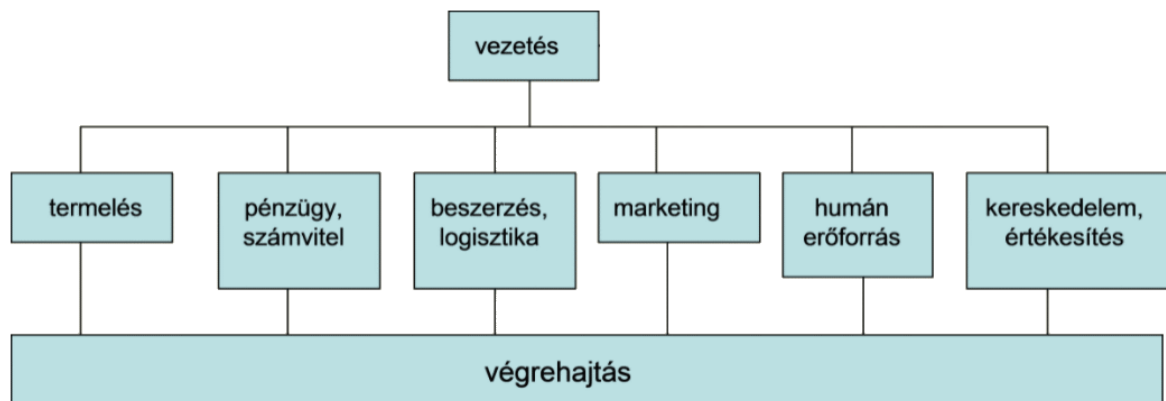
- vezetőség;
- tisztségviselők;
- igazgatótanács tagjai;
- aktív befektetők;
- kulcsfontosságú alkalmazottak;
- tanácsadók.

Induló vállalkozás esetében mindig célszerű informálni a külső olvasót azokról a személyekről, akik felelősek a vállalkozás üzleti koncepciójának kialakításáért, beindításáért és vezetéséért. A befektetők közül azokat érdemes részletesebben is bemutatni, akik egyrészt jelentősebb tőkebefektetéssel járultak/járulnak hozzá a vállalkozás elindításához, másrészt szakértelmükkel, hozzáértésükkel összefüggésben aktívan részt vesznek a vállalkozás működtetésében. Ők az úgynevezett szakmai befektetők.

A szervezeti felépítésről szóró fejezet egyik leglényegesebb részét képezi azon személyek bemutatása, akik a vállalkozás beindításában és működésében várhatóan kulcsszerepet töltenek be.

A szervezeti felépítés bemutatásának legáttekinthetőbb formája a **szervezeti ábra**, melyből megismerhetők a szervezeten belüli alá-fölé rendeltségi viszonyok, kötelezettségek, munkamegosztás. Szükséges esetén érdemes rövid magyarázattal segíteni a szervezeti ábra megértését.

A szervezeti felépítés egy lehetséges bemutatása



12.2. Humánerőforrás politika és stratégia

Az üzleti tervben be kell mutatni a munkatársak toborzására, kiválasztására, foglalkoztatására, motiválására, illetve jutalmazására vonatkozó elképzeléseinket is.

A humánerőforrás stratégia része a humánerőforrás menedzsment céljainak megfogalmazása, az emberi erőforrás mennyiségi és minőségi szükségletek előrejelzése. Induló vállalkozások esetében kiemelt jelentőséggel bír a leendő alkalmazottak kiválasztásának, felvételének, illetve időbeli ütemezésének megtervezése, kitérve a szükséges kompetenciákra is.

Érdeemes bemutatnunk a vállalkozásban foglalkoztatott személyek javadalmazásával kapcsolatos elképzeléseinket is. Nem a konkrét bérek felvázolása a cél, hanem a fizetési struktúra összevetése a versenytársakéval, jóléti juttatásokkal, ösztönzőkkel, nyereségfelosztással kapcsolatos tervek bemutatása.

13. Pénzügyi terv

A pénzügyi terv az üzleti terv korábbi részeiben bemutatott adatok, folyamatok pénzügyi vetületét ismerteti, így értelemszerűen szoros összhangban kell lennie azokkal. A pénzügyi terv tükrözi a vállalkozás pénzügyi teljesítményét, ami a vállalkozás vonzerejének egyik legfontosabb mutatója.

A pénzügyi terv legfontosabb célja, hogy a vállalkozás tervezett tevékenységéhez illeszkedő, hiteles és részletes pénzügyi előrejelzéseket bemutassa. Ebben a részben a vállalkozás jövőbeli vagyoni-, pénzügyi- és jövedelmi helyzetére, a működés eredményeire kell koncentrálnunk.

A pénzügyi tervben szükséges meghatározni és bemutatni az egyes időszakokban tervezhető bevételeket, termelési költségeket, a várható eredményeket, a vállalkozás vagyonának alakulását, valamint a likviditási szempontból fontos pénzmozgásokat. Itt célszerű ismertetni továbbá a tevékenységgel összefüggő gazdasági és gazdaságossági mutatókat, illetve a különböző gazdasági elemzések eredményeit is.

A pénzügyi tervezés egy összetett, komplex folyamat. Bár teljesen általános pénzügyi tervezési rendszer nem létezik, vannak olyan összefüggések, törvényszerűségek, amelyek mentén kialakítható egy jól működő, működtethető folyamat.

A pénzügyi tervezés legfontosabb szakaszai:

- Információgyűjtés;
- Bázisvizsgálat, tervvariánsok összeállítása;
- Végleges terv készítése;
- Monitoring.

Információgyűjtés:

A pénzügyi terv megbízhatósága érdekében számos információra kell támaszkodnia. A **makrogazdasági előrejelzések** az adott régió, illetve nemzetgazdaság legfontosabb gazdasági indikátorainak értékére vonatkozóan tartalmaznak prognózisokat. Ide sorolható például az inflációs ráta, a hazai valuta árfolyama, a jegybanki alapkamat alakulása.

Az **iparági előrejelzések** szintén fontos háttérinformációkat szolgáltatnak a pénzügyi tervezéshez. Részben az adott iparág általános helyzetével kapcsolatos információkat tartalmaznak, (mint például az átlagos jövedelmezőség alakulása, az iparág méretének, koncentrációjának alakulása), részben a szabályozórendszer adott iparágat érintő változásairól szólnak (például a tevékenység ÁFA-kulcsának változásai). Az iparági prognózis kiemelt területe a versenytársak és a várható piaci részesedés alakulásának vizsgálata is.

Fontos, hogy a pénzügyi tervben **az adott vállalkozásra vonatkozó pénzügyi információk** is megjelenjenek. Ezen információk elsősorban a korábbi évek pénzügyi (számviteli) beszámolóiból kell, hogy származzanak.

Bázisvizsgálat, tervvariánsok összeállítása:

A pénzügyi tervezés fontos eleme az ún. **bázisvizsgálat**, vagyis a tervezés kiinduló állapotának bemutatása, elemzése. A pénzügyi tervnek nem elegendő a legvalószínűbb jövőbeli kimenetre vonatkozó akciótervet tartalmaznia, be kell mutatni más lehetőségek bekövetkezését is. Ennek megfelelően legalább három különböző forgatókönyvre vonatkozó – de természetesen egymástól nem független – pénzügyet tervet kell készíteni. Az első a legvalószínűbb esetet mutatja be, ez a várható forgatókönyv. A másik kettő pedig a vártnál kedvezőtlenebb („pesszimista terv”) illetve kedvezőbb („optimista terv”) helyzetet ismerteti. A többféle kimenetre vonatkozó tervek segítségével rugalmasabban kezelhetjük a jövőbeli bizonytalanságokat, és a vállalkozás kisebb erőfeszítések árán képes lesz alkalmazkodni azokhoz.

Végleges terv készítése:

A pénzügyi tervnek az alábbi követelményeknek kell megfelelnie:

- *ne csak előrejelzés legyen, hanem a jövőbeli cselekvések sorozata is:* a tervnek előrejelzéseken kell alapulnia, azonban ezen felül tartalmaznia kell egy ún. akciótervet

is, vagyis annak bemutatását, hogy a vállalkozás hogyan és milyen lépésekkel reagálna adott helyzetekre.

- *ne az üzleti kockázatot minimalizálja:* természetesen figyelembe kell vennünk a tervezés során a kockázatokat, de nem az a feladatunk, hogy olyan lépéseket dolgozzunk ki, amelyek segítségével minimalizálni tudjuk azokat. A pénzügyi tervben azt kell megfogalmaznunk, hogy a jövőben megvalósuló beruházási, finanszírozási döntések során törekszünk arra, hogy a vállalkozás stratégiája alapján meghatározott, még elfogadható kockázati szintet tartani tudjuk.
- *megfelelő visszacsatolást biztosítson:* egy megfelelően felépített pénzügyi tervnek visszacsatolási lehetőségek kell nyújtania a vállalkozás számára. Folyamatosan ellenőrizni kell a tervekben foglaltak teljesülését, részletesen megindokolva az egyes eltérések okait. Fontos, hogy ezek az információk folyamatosan beépüljenek a következő időszakokra vonatkozó üzleti tervekbe is.
- *megfelelően részletezett legyen:* meg kell találni a komplexitás és a kezelhetőség közötti egyensúlyt. Egy túlságosan részletes, komplex pénzügyi terv végrehajtása nehézségeket okozhat, és bonyolulttá válhat a terv teljesülésének ellenőrzése is. Minél komplexebb egy terv, annál nagyobb a tévedés valószínűsége is.
- *ne csak számviteli szemléletű legyen:* a pénzügyi tervnek a számviteli kimutatásokban, beszámolóokban fellelhető információkon túl számos egyéb, a vállalkozás üzleti tevékenységére vonatkozó pénzügyi adatot is tartalmaznia kell. Fontos a számviteli szemléletmód alkalmazása, de nem kizárólagos eleme a pénzügyi tervezésnek.

Monitoring:

A tervezési folyamat nem ér véget a pénzügyi terv elkészítésével. Tartalmaz egy további fontos szakaszt is, a monitoringot. A monitoring révén a terv végrehajtása során a vállalkozás beavatkozhat indokolt esetben, vagyis lehetősége nyílik a terv megfelelő módosítására. A monitoring által gyakorolható a tervezés ellenőrzési funkciója, illetve lehetőség van a vállalkozás teljesítményének mérésére is.

13.1. Finanszírozási terv

A finanszírozási terv a vállalkozás által megvalósítani kívánt üzleti ötlet tőkeigényét, a tőkeszerkezet kialakítására vagy átalakítására vonatkozó elemzések és elképzelések bemutatását tartalmazza.

A finanszírozási terv kiemelten fontos része az üzleti tervnek, főként, ha a terv célja valamilyen külső forrás igénybevétele.

Induló vállalkozás esetén itt szükséges meghatározni és bemutatni, hogy hogyan tervezi a vállalkozás **tőkeszerkezetének** kialakítását. Már működő vállalkozásoknak pedig a tulajdonosi struktúra és a tőkeszerkezet esetleges változását kell ismertetni.

A tőkeszerkezettel kapcsolatban részletesen be kell mutatni a vállalkozás rendelkezésére álló vagy tervezett saját és idegentőke-állományt, annak tervezett változásait, a belső és külső finanszírozási források igénybevételével kapcsolatos terveket, koncepciókat is.

A vállalkozás rendelkezésére álló saját forrás nagyságának kiemelt jelentősége van a finanszírozási források között. Ha az üzleti ötlet tőkeigénye meghaladja a saját forrás mennyiségét, a vállalkozás külső források bevonására kényszerül. A leggyakoribb külső források egyike a hitel, amely egy előre meghatározott összegű kölcsönt jelent adott időszakra vonatkozó törlesztés és kamatfizetés mellett. A kölcsönök megfelelő finanszírozási források lehetnek például egy új műhely létesítése esetén. A tőke és a hitelek közötti egyensúlyra fontos kiemelt figyelmet fordítani. Ha a forrásokon belül magas a hitelek aránya, az magas adósságterheket eredményez.

Az árupiaci kapcsolatok révén a vállalkozás és a szállítók között (árúvásárlás), illetve a vállalkozás és a vevők között (árúértékesítés) alakulnak ki rövid lejáratú finanszírozási források a beszerzési és értékesítési piacokon.

A vállalkozások finanszírozásában az egyik legfontosabb külső forrásnak tekinthetők az Európai Unió által nyújtott és a nemzeti támogatások. A vállalkozások számára ezek a források tehermentesek és közvetve vagy közvetlenül saját forrásként funkcionálnak, megszerzésük azonban különböző feltételekhez kötött.

A hosszú távú befektetések finanszírozhatók lízing útján is, ami olyan vállalkozások esetében jelenthet jó megoldást, amelyek nehezen tudnak hitelhez jutni.

Fontos a tőkeigény minél pontosabb meghatározása, amely induló vállalkozás esetén a működés megkezdéséhez, már működő vállalkozás vonatkozásában pedig az adott üzleti elképzelés, fejlesztés megvalósításához szükséges.

Az eszközök, berendezések, készletek és ingatlanok beszerzéséhez szükséges forrás összegét határozhatjuk meg a legkönnyebben, mivel ezen költségek sok esetben árajánlatokkal, költségbecslésekkel és értékesítési szerződésekkel is alátámaszthatók. Nehezebb a kalkuláció a működő- és tartaléktőkére vonatkozó igények esetében, hiszen ezek elsősorban az előirányzott pénzforgalom függvényében alakulnak.

Az előirányzott tőkeigényeknek a terv más részeivel összhangban kell állniuk. A finanszírozási tervben szereplő adatoknak egyezniük kell a pénzügyi terv további fejezeteiben szereplő adatokkal, különös tekintettel a tervezett mérlegre, amely a forrásokat, illetve azok felhasználásának módját tükrözi.

13.2. Árbevétel-terv

Az árbevétel-terv alapjául a vállalkozás termelési és értékesítési terve szolgál, amely a vállalkozás által a különböző termékekből és szolgáltatásokból előállítani és értékesíteni

tervezett mennyiséget (illetve annak pénzben kifejezett értékét) tartalmazza. Célszerű tehát az árbevételt a piackutatás során prognosztizált értékesítési adatok alapján tervezni.

Az értékesítés nettó árbevételének meghatározásához a termékek/szolgáltatások értékesített mennyiségét kell megszorozni az általános forgalmi adó nélküli értékesítési árral. Amennyiben az egyes évek között más-más eladási árat alkalmazunk, azok ismertetése az idő függvényében nélkülözhetetlen, mivel azonos értékesítési mennyiség mellett ez határozza meg az árbevétel változását.

Nettó értékesítési árbevétel várható alakulásának összegzése:

Megnevezés	1. év				Összesen
	Negyedévek				
	I.	II.	III.	IV.	
1. Termék/szolgáltatás értékesítéséből származó nettó árbevétel					
2. Termék/szolgáltatás értékesítéséből származó nettó árbevétel					
.....					
X. Termék/szolgáltatás értékesítéséből származó nettó árbevétel					
Értékesítés nettó árbevétele összesen					

A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások esetében az értékesítési terv elkészítése csak az árukészletek és árubeszerzés tervezésével együtt történhet.

13.3. Költségterv

A költségek tervezésével foglalkozó alfejezet a marketing és a működési tervfejezetekben megfogalmazott megállapításokra és következtetésekre alapozva összegzést nyújt a vállalkozás költségszerkezetéről, illetve annak alakulásáról. Ebben a részben el kell készíteni a beruházási költségekkel, személyi- és anyagjellegű kiadásokkal, az egyéb működési költségekkel, valamint a finanszírozási és hiteltörlesztéssel kapcsolatos számításokat.

A beruházási költségterv segítségével elvégezhető a vállalkozás indításával, az üzleti ötlet megvalósításával összefüggésben felmerülő induló költségek rendszerezése.

A működési tervfejezetben már bemutatott tárgyi eszközökkel, immateriális javakkal, pénzügyi eszközökkel kapcsolatos beruházási igényeket szükséges a költségek tervezésekor számításba venni, figyelembe véve a növekedési, fejlesztési és pótló beruházási kiadásokat is.

A költségek tervezésének alapja tehát a felhasznált ráfordítások volumenének ismerete.

A költségek tervezése leggyakrabban költségnemenként (a vállalkezési költségek megjelenésének elsődleges formái) történik.

Az **anyagjellegű költségek** tervezéséhez a működési tervben már ismerttetett alapanyag-beszerezési és -felhasználási tervre és az igénybe vett szolgáltatások tervére van szükségünk. Célszerű a költségeket táblázatban összefoglalni, amelyből a felmerülés időbeli alakulása is megismerhető.

Anyagjellegű költségek összegzése (ezer Ft):

Megnevezés	1. év				Összesen
	Negyedévek				
	I.	II.	III.	IV.	
Anyagköltségek					
Igénybe vett szolgáltatások költségei					
Egyéb szolgáltatások költségei					
Anyagjellegű költségek összesen					

A **személyi jellegű ráfordítások** tervezésekor a működési és a szervezeti tervben bemutatott információkat, megállapításokat szükséges figyelembe venni. Három költségtétel vizsgálatára van szükség: bérköltség, vállalkozást terhelő munkaadói járulékok, valamint a személyi jellegű egyéb kifizetések.

A bérköltség a vállalkozás alkalmazásában álló személyeknek kifizetett pénzbeli és természetbeni munkabér, munkadíj, amely lehet időarányos vagy teljesítményarányos. Időszakos munkabér esetén az adott időszakban ledolgozott munkaidő hosszát (munkaóra), valamint annak egységárát (órabér) szükséges megterveznünk. Állandó alkalmazottak esetén ez kimutatható egy összegben, havi bruttó munkabér formájában is. Teljesítményarányos bérköltség esetén az adott időszakban elvégzett munka mennyisége, illetve annak egységárával történő szorzata szolgál a tervezés alapjául.

A vállalkozást terhelő munkaadói járulékok közé tartozik a szociális hozzájárulási adó, a szakképzési hozzájárulás, valamint minden további olyan költség, amelyet a személyi jellegű ráfordítások vagy a foglalkoztatottak száma alapján állapítanak meg.

A személyi jellegű egyéb kifizetések között kerül tervezésre és elszámolásra többek között a munkába járás költségterítése, a belföldi kiküldetés költsége, illetve a különböző cafeteria juttatások költsége.

A tevékenység során felmerülő személyi jellegű költségeket – az anyagjellegű költségekhez hasonlóan – célszerű strukturált formában bemutatni, munkakörönként csoportosítva.

Személyi jellegű költségek összegzése (ezer Ft):

Megnevezés	1. év				Összesen
	Negyedévek				
	I.	II.	III.	IV.	
Munkakör 1.					
Béreköltségek					
Munkaadót terhelő járulékok					
Személyi jellegű egyéb kifizetések					
Munkakör 2.					
Béreköltségek					
Munkaadót terhelő járulékok					
Személyi jellegű egyéb kifizetések					
Személyi jellegű költségek összesen					

A működéssel kapcsolatos egyéb költségek tervezése során a vállalkozás tevékenységével kapcsolatban felmerülő, korábbi kategóriákba nem sorolható kiadásokat szükséges számításba venni. Itt szerepeltethetjük a várható rezsiköltségeket, bérleti díjakat, marketingtevékenységgel kapcsolatos kiadásokat, posta- és IT-szolgáltatási költségeket, általános és igazgatási költségeket.

A költségek becslése kapcsán a vállalkozás által fizetendő hiteltörlesztés és kamatfizetés tervét is be kell mutatni, amely a vállalkozás által igénybe vett rövid és hosszú lejáratú kölcsönök állománya, a felszámolt kamatláb és a törlesztés módja alapján kerül meghatározásra.

Az összesített költségterv tartalmazza a vállalkozás működéséhez kapcsolódó valamennyi, jövőben várható költséget, valamint azok különböző ismérvet szerint történő csoportosítását. Fontos hangsúlyozni, hogy az üzleti terv célját, olvasóját figyelembe véve a költségterv struktúrája eltérő lehet a költségek csoportosítását, meghatározásának módszereit illetően.

13.4. Eredményterv

Az eredményterv célja a vállalkozás várható eredményeinek minél pontosabb meghatározása. Az árbevétel- és a költségterv alapján kerül kidolgozásra, tájékoztatást nyújtva a vállalkozás, illetve az általa megvalósítandó üzleti ötlet várható eredményeiről.

Az eredménytervet egyszerűsített és részletes formában is el lehet készíteni. Utóbbi esetben összköltségeljárás vagy forgalmiköltség-eljárás alkalmazására kerülhet sor.

Összköltség eljárással készülő eredményterv (ezer Ft):

Megnevezés	1. év	2. év	3. év
Értékesítés nettó árbevétele			
Aktivált saját teljesítmények értéke			
Egyéb bevételek			
Anyagjellegű ráfordítások			
Személyi jellegű ráfordítások			
Értékcsökkenési leírás			
Egyéb ráfordítások			
Üzemi tevékenység eredménye			
Pénzügyi műveletek bevételei			
Pénzügyi műveletek ráfordításai			
Pénzügyi műveletek eredménye			
Szokásos vállalkozási eredmény			
Rendkívüli bevételek			
Rendkívüli ráfordítások			
Rendkívüli eredmény			
Adózás előtti eredmény			
Adófizetési kötelezettség			
Adózott eredmény			
Fizetett osztalék			
Mérleg szerinti eredmény			

Forgalmi költség eljárással készülő eredményterv (ezer Ft):

Megnevezés	1. év	2. év	3. év
Értékesítés nettó árbevétele			
Értékesítés közvetlen költségei			
Értékesítés bruttó eredménye			
Értékesítés közvetett költségei			
Egyéb bevételek			
Egyéb ráfordítások			
Üzemi tevékenység eredménye			

Az összköltség eljárás bruttó szemléletű, az üzleti évben felmerült összes költséget és ráfordításokat vetjük össze a vállalkozás tárgyidőszaki értékesítési árbevételének, az eszközök között állományba vett saját teljesítményének értékének és az egyéb bevételek összegével. Az összköltség eljárással készített eredményterv abban az esetben célszerű, ha a vállalkozás döntően szolgáltatási vagy kereskedelmi tevékenységet folytat, az egyes tevékenységek részletesebb vizsgálata – a vállalkozás tevékenységének kiterjedtsége okán – nem indokolt.

A forgalmiköltség-eljárással készített eredményterv ezzel szemben nettó szemléletű, az üzleti év realizált értékesítési bevételét és annak költségeit állítja szembe egymással. Ezt az eljárást a termelési tevékenységet folytató vállalkozásoknak érdemes alkalmazniuk.

13.5. Mérlegterv

A mérlegterv a tervezési időszak utolsó napjára vonatkozóan összeállított mérleg, amely a vállalkozás vagyoni szerkezetéről, vagyis eszközeiről és forrásairól, valamint a nettó vagyonáról tájékoztat. Az eredménytervhez hasonlóan itt is fontos átgondolni, hogy mely mérlegsorokat szükséges részletesen, melyeket elég összevontan, csoportosítva bemutatni.

A mérlegterv elkészítésének célja a vállalkozás tervezett befektetési és finanszírozási döntéseinek az eszköz és forrás struktúrára gyakorolt hatásainak kimutatása. Ezen információkból megállapítható, hogy a vállalkozás mennyire fizetőképese, mekkora az eladósodottsága, kötelezettsége és ez mennyiben befolyásolja a gazdálkodását a jövőben.

13.6. Pénzforgalmi (Cash-flow) terv

A pénzforgalmi szemléletű cash-flow terv a vállalkozás várható szabad pénzeszköz-állományát mutatja be, a ténylegesen be- és kiáramló pénzeszközök számbavétele révén. A pénzforgalmi kimutatás **bevétel oldalán** szerepeltetjük azokat a tételeket, amelyek tényleges készpénz vagy számlapénz forgalommal járnak, tehát valamennyi bevételt, függetlenül attól, hogy az az eredményt érinti-e vagy sem. A vállalkozás pénzeszközeit növeli tehát a befolyt értékesítés nettó árbevétele, áfa-tartalma, az egyéb bevételek, a beruházási támogatások, a felvett hitelek, kölcsönök.

A **kiadási oldalra** azok a tételek kerülnek, amelyek ténylegesen kifizettünk, vagyis minden eredményt érintő és nem érintő kiadást figyelembe kell venni. Nem szabad megfeledkezni azon költségekről sem, amelyek mögött tényleges pénzmozgás nem áll, mint például az értékcsökkenési leírás.

Célszerű a pénzforgalmi kimutatást minél részletesebben elkészíteni, jellemzően havi vagy negyedéves bontásban. Termelő- vagy szolgáltató vállalkozások esetében különösen javasolt a rövid távú pénzforgalom vizsgálata, hiszen ezen vállalkozásoknál a bevételek szakaszosan, a kiadások pedig folyamatosan képződnek.

13.7. Egyéb pénzügyi előrejelzések

A fentiekén túl a pénzügyi tervben további pénzügyi előrejelzéseket is lehet alkalmazni. Ilyen például a fedezeti szint elemzés, a nyereségküszöb elemzés, pénzügyi mutatók, statisztikai előrejelzések, stb.

Az eredmény- és cash-flow kimutatásokat szükség esetén elkészíthetjük termék vagy szolgáltatás, divízió, földrajzi terület szinten is.

14. Támogatási és hitellehetőségek

A mikro- és kisvállalkozások fejlődésének segítése, tőkéhez juttatása a gazdaság egésze szempontjából is alapvető fontosságú.

Az alábbiakban bemutatjuk azokat a támogatási és hitellehetőségeket, amelyek a kezdő vállalkozások finanszírozásában segítséget jelenthetnek.

14.1. Kedvezményes hitelkonstrukciók

Konstrukció neve	Hitel típusa	Hitelfelvevő	Hitel összege	Futamidő (max.)	Finanszírozható tevékenységek	További információ
Széchenyi Kártya	folyószámla-hitel	egy lezárt üzleti évvel rendelkező KKV, egyéni vállalkozó, szövetkezet	0,5-100 millió Ft	1 év (vagy 1+1 év)		www.kavosz.hu
Széchenyi Támogatást Megelőlegező Hitel / Széchenyi Önerő Kiegészítő Hitel	támogatás megelőlegező / támogatás kiegészítő hitel	egy lezárt üzleti évvel rendelkező KKV, egyéni vállalkozó, szövetkezet kezdő vállalkozások is, ha a pályázat nem ír elő gazdálkodási múltat	0,5-100 millió Ft	1-5 év / 10 év	– támogatás-megelőlegezés / önrész – nem levonható áfa is	www.kavosz.hu
Széchenyi Forgóeszközhitel	tartós forgóeszköz-hitel	egy lezárt üzleti évvel rendelkező KKV, egyéni vállalkozó, szövetkezet	1-100 millió Ft	1-3 év	– forgóeszközök és/vagy szolgáltatások beszerzése	www.kavosz.hu
NHP Hajrá (Növekedési Hitel Program Hajrá)	forgóeszköz vagy beruházási hitel, pénzügyi lízing	belföldi székhelyű mikro-, kis- és középvállalkozások	1 millió – 20 milliárd Ft	20 év	– üzleti tevékenységet szolgáló új és használt tárgyi eszközök, immateriális javak beszerzése – meglévő vagy bérelt eszközök átalakítása, korszerűsítése – forgóeszköz finanszírozás – hitelkiváltás	www.kavosz.hu

Exportélenkítő Hítelprogram	forgóeszköz vagy beruházási hitel	exportáló vagy exportcélú beszállító KKV-k, agrárvállalkozások is	min. 50 millió Ft vagy 160 ezer euro	2-15 év	– a hiteltípusnak megfelelő exportvonzatú tevékenység (exportcélú beruházás, export vagy exportcélú beszállítás)	www.mfb.hu
Jövő exportőrei program	forgóeszköz-, beruházási vagy befektetési hitel	minden magyarországi székhellyel vagy telephellyel rendelkező kis-, közepes, és nagyvállalkozás	min. 50 millió Ft (vagy ennek megfelelő EUR)	6 hónap-15 év	– támogatás-előfinanszírozás – alapanyagok, késztermékek, áruk beszerzése, készletekre adott előlegek, vevőkövetelések – működési költségek finanszírozása – új beruházások, innovatív technológiák bevezetésének finanszírozása – cégalapítás, cég/üzletrész vásárlás, tőkeemelés	www.mfb.hu
MFB Versenyképességi Hítelprogram 2020	tartós forgóeszköz vagy beruházási hitel	minden (agrár és nem agrár) vállalkozás, induló vállalkozások, egyéni vállalkozók, szövetkezetek is	100 millió -10 milliárd Ft	1-15 év	– beruházás finanszírozása – tartós forgóeszköz finanszírozása – fejlesztési célú akvizíció finanszírozása – hitelkiváltás finanszírozása	www.mfb.hu
Széchenyi Beruházási hitel	beruházási hitel	egy lezárt teljes üzleti évvel rendelkező KKV, egyéni vállalkozó, szövetkezet	1-100 millió Ft	1-10 év	– immateriális javak beszerzése – ingatlan építése, vásárlása, fejlesztése – új vagy használt gép, berendezés, egyéb tárgyi eszköz beszerzése – a beruházáshoz kapcsolódó forgóeszköz beszerzése (max. a hitelösszeg 20%-áig)	www.mfb.hu

14.2. Vissza nem térítendő támogatások – Európai Unió Pályázatok

Európai Unió pályázatok segítségével a vállalkozásoknak lehetősége nyílik vissza nem térítendő támogatások lehívására is. A gazdaságélénkítést szolgáló támogatásokat a 2021-2027-es programozási időszakban a Széchenyi Terv Plusz keretében kiírásra kerülő pályázatok révén érhetjük el.

A pályázatok révén a vállalkozások támogatást nyerhetnek eszközbeszerzésre, információs technológiafejlesztésre, de akár ingatlanfejlesztésre is. A kiírásra kerülő pályázatokról, illetve az egyes pályázati felhívások pontos részleteiről a www.palyazat.gov.hu honlapon tájékozódhatunk.

14.3. „Magyar Kézműves Remek” pályázat

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara 2002-ben indította útjára a „Magyar Kézműves Remek” pályázatot. A magyar kézműves hagyományok és adottságait jobb hasznosítása érdekében született kezdeményezés keretében, a kiemelkedő kézműves termékek alkotói a „Magyar Kézműves Remek” elismerő címben részesülhetnek évről-évre.

A pályázat célja:

- a magyar kézművesség értékeinek és mestereinek elismerése,
- minőségi kézműipari termékek bemutatása,
- a hazai és külföldi fogyasztók orientálása, a magyar termékek jó hírének öregbítése/javítása,
- a magyar kézműiparban a hagyományörző vállalkozói kultúra elmélyítése, a kézműves szakma rangjának emelése, a magyar kézművesség turisztikai kínálatának gazdagítása,
- népi kézműves mesterségek hagyományainak továbbéltetése.

A pályázat tárgyát képező termékek köre:

Kézműipari tevékenység keretében (építőiparban; fémiparban; faiparban; ruházat, textil- és bőriparban; üveg-, - papír-, kerámia- és egyéb iparban) készített termékek.

Pályázhat Magyarországról, illetve a Kárpát-medence területéről minden természetes és jogi személy, jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, egyéni vállalkozó, művészi kézműves, iparművész, aki/amely a pályázatban kiírt terméket állít elő.

Egy pályázó évente maximum két pályázatot nyújthat be. Egy pályázatban egy termék vagy termékcsalád szerepelhet, összetartozó tárgyak együttese egy termékcsaládnak számít.

A pályázatról bővebb információ érhető el a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara honlapján (www.mkik.hu).

Felhasznált irodalom

1. Szöllösi László – Szűcs István (2015) - Az üzleti tervezés alapjai

2. dr. Jáki Erika (2017) – Üzleti terv készítés
3. Pressonline Kommunikációs Tanácsadó Kft. (2011) – Üzleti tanácsok kezdő művészeti vállalkozók számára
4. Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016) – Marketingmenedzsment
5. Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019) – Üzleti és projekttervezés

Minta Üzleti Terv

KÉZMŰIPARI, HÁZTÁJI KISIPARI
VÁLLALKOZÁSOK RÉSZÉRE

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	53
1. A Minta Fafaragó Kft. Üzleti terve.....	55
A Vállalkozás adatai.....	55
III. A vállalkozás bemutatása.....	57
III.1. A termékek bemutatása.....	58
IV. Működési terv.....	58
IV.1. Munkaerőigény	58
IV.2. Egyszeri ráfordítások	59
IV.3. Folyamatos ráfordítások	59
IV.4. Készletgazdálkodás	59
V. Marketing terv	60
V.1. Marketing helyzetkép.....	60
V.2. Marketing célok.....	60
V.3. Piaci helyzetkép	60
V.4. Főbb versenytársak	60
V.5. Célcsoport.....	61
V.6. Marketing stratégia	62
V.7. Offline marketing eszközök.....	63
V.8. Online marketing eszközök	63
V.8.1. Keresőoptimalizáció	63
V.8.2. Google Adwords	63
V.8.3. Facebook.....	64
V.8.4. Banner	64
V.8.5. Hírlevél	64
V.9. Marketing költségvetés	64
VI. Szervezeti felépítés	65

VIII.1. SWOT analízis	69
X.1. Pénzügyi kalkuláció a beruházás évében	71
X.2. Bevételek és költségek részletezése	72
X.3. Eredménykimutatás	73
X.4. Mérleg.....	74

1. A Minta Fafaragó Kft. Üzleti terve

A Vállalkozás adatai

<i>A cég teljes elnevezése:</i>	Minta Fafaragó Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság
<i>A cég rövidített elnevezése:</i>	Minta Fafaragó Kft.
<i>A cég jogi formája:</i>	Korlátolt felelősségű társaság
<i>A cég székhelye:</i>	3500 Miskolc, Bükkfa u. 55.
<i>Telefon:</i>	06 46 123 456
<i>E-mail cím:</i>	fafarago@fafarago.hu
<i>A cég pénzforgalmi jelzőszáma:</i>	12345678-12345678-00000000 (OTP Bank Nyrt.)
<i>A cég adószáma:</i>	12345678-9-10
<i>Cégjegyzékszám:</i>	Cg. 12-34-567890
<i>A cég alapítása:</i>	2021.01.01.
<i>Ügyvezető:</i>	Faragó Sándor
<i>Számviteli nyilvántartás módja:</i>	kettős könyvvitel
<i>A cég adózási rendje:</i>	ÁFA alany
<i>A cég jegyzett tőkéje:</i>	10.000.000 Ft
<i>A cég tevékenysége:</i>	Faragott bútorok, használati és dekorációs tárgyak készítése
<i>Kamarai tagság:</i>	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

I. Vezetői összefoglaló

A Minta Fafaragó Kft. egy családi mikrovállalkozásból kifejlődött kisvállalkozás, mely egy frekventált helyen elhelyezkedő kis üzlettel, illetve műhellyel is rendelkezik Miskolcon. A hosszú távú fejlődés, illetve a versenyképesség megőrzése érdekében folyamatosan keressük az újabb terjeszkedési lehetőségeket.

Cégünk fő tevékenységi köre a faragott bútorok, használati- és dekorációs tárgyak készítése. A gyártás kizárólag természetes, kiváló minőségű faanyagokból történik, elsősorban megrendelésre, de kisebb tárgyak, bútorok készletről is elérhetőek vásárlóink számára.

A cég célja, hogy lépést tartson a versenytársakkal és a fejlődő világgal, a vásárlók igényeivel. A vásárlói visszajelzésekből kiindulva egyre többen igénylik, hogy az Interneten is felvegyék velünk a kapcsolatot, böngészhessék árukészletünket, és esetleg egyedi termékeket is rendelhessenek tőlünk.

A vezetőség számos versenytárs pozitív példáját, és a piaci trendeket látva arra a következtetésre jutott, hogy a cég a hosszú távú sikerét tenné kockára, ha kimaradna az elektronikus kereskedelemről.

Az üzleti tervünk célja, hogy bemutassuk a webáruházunk indításával kapcsolatos terveinket, milyen céljaink vannak a webáruházunkkal, és hogyan kívánunk a faragott termékeink internetes kereskedelmében hosszútávon piacvezető pozíciót szerezni.

A webáruház mellett a cég profilját különböző szolgáltatások bevezetésével kívánjuk bővíteni, workshopok, illetve műhelylátogatások formájában.

Külön marketing koncepciót alakítottunk ki mind a webáruház, mind az újonnan bevezetésre kerülő szolgáltatások reklámozásához. Számos marketing eszközt is be kívánunk egyidejűleg vetni annak érdekében, hogy tevékenységeinket minél többen megismerjék.

Reméljük, hogy szakmai tapasztalataink, a fafaragás területén elsajátított készségeink hozzájárulnak ahhoz, hogy vállalkozásunk sikeresen működjön, és a vevőink elégedettek legyenek a cégünkkel.

II. Ágazati elemzés

A fafaragás nagyon régi múltra tekint vissza, évszázadokon keresztül az emberi kultúra szerves része volt. A XX. század elejére azonban elveszítette funkcionális jelentőségét, művészi tekintetben azonban a mai napig virágzik.

Az 1930-as években új technikával és új motívumvilággal élesztették újjá a fafaragást. A hímzésből is jól ismert virágokat, leveleket, valamint a finoman hajtó növényi indákat domborított motívumként faragták a különféle használati eszközökre és bútorokra. A bútorstílusok éles elkülönülésében fontos szerepet játszott a fafaragás és a díszítő motívumok használata is

Az ágazat jövőjét tekintve optimisták vagyunk, visszaesés nem várható a kézműves termékek, azon belül pedig a fából faragott termékek piacán. Továbbá a gazdaság általános megerősödését várjuk, amivel együtt várhatóan a vevőink vásárlóereje is növekedni fog, illetve növekedni fog a minőségi, magas árkategóriájú kézműves termékek iránti kereslet.

A kézműves tevékenységek iránt világszerte egyre nagyobb az érdeklődés, s a fafaragás is egyre népszerűbb, hiszen tökéletes kikapcsolódást nyújt, egyszerű és könnyen tanulható.

Magyarországon a kézművesség egyre növekvő népszerűségének köszönhetően egyre több népi iparművészet területén tevékenykedő vállalkozás létezik. Lényeges ugyanakkor arra is tekintettel lennünk, hogy speciálisan a fafaragással foglalkozó vállalkozók száma nem jelentős.

A versenyelőny megszerzéséhez a cégünk a marketingpolitikájával és új értékesítési csatorna (webáruház), valamint új szolgáltatások bevezetése (kézműves foglalkozások, workshopok) révén kívánja felvenni a versenyt.

III. A vállalkozás bemutatása

A cég mottója: „Kiváló minőség az igényes vásárlóknak!”.

Cégünk elsődleges célja egy minőséget előnyben részesítő vásárlói kör igényeinek legmagasabb fokon történő kielégítése. Ennek érdekében a lehető legtöbb helyszínen, széles választékkal igyekszünk jelen lenni faragott termékeinkkel a kézműves termékek piacán. Üzletpolitikánk részeként fontosnak tartjuk a piachoz és a változó igényekhez történő folyamatos idomulást, mellyel a jelenlegi vásárlókör megtartása mellett új vásárlók megnyerését célozzuk meg.

Cégünk 2021. január 1-jén kezdte meg tevékenységét. Kezdetben csupán egy műhellyel rendelkezünk, azonban viszonylag hamar, az alapítást követő harmadik hónapban már megnyílt a készleten lévő termékek bemutatására, árusítására szolgáló üzlethelyiségünk. Az árbevétel nagyobb részét az egyedi elképzelések, megrendelések alapján készült bútorok teszik ki.

Az üzlethelyiség, a műhely, valamint a faragáshoz szükséges eszközök, berendezési tárgyak a cég tulajdonában vannak, és tehermentesek.

A cégünk alkalmazásában 8 fő áll. A cég szerkezeti felépítése nagyon egyszerűnek mondható. Az ügyvezető és a közvetlenül alá tartozó marketing asszisztens intézi a vállalkozás vezetésével, szervezésével kapcsolatos teendőket, illetve a marketing tevékenységek megszervezését. A bútorok, használati- és dekorációs tárgyak készítését 4 fő teljes munkaidőben foglalkoztatott fafaragó látja el, valamint további 1-1 főt foglalkoztunk a vásárlók üzlethelyiségben történő kiszolgálása érdekében, illetve a kézműves piacokon való árusítás biztosítása kapcsán.

A cég jegyzett tőkéjének nagysága 10 millió forint, melyből 6,1 millió forint készpénz, 3,9 millió forint pedig apport. Az éves árbevétel előző évben 95 millió Ft volt, viszont ebben az évben már közel 120 millió forintos árbevételt céloztunk meg.

A vállalkozásunk a hosszú távú kapcsolatok híve, beszállítóinkkal régóta jól működő kapcsolatban állunk.

Mindig megpróbálunk előre tervezni, így a munka beosztása egyszerűbb, de elértünk egy olyan forgalmi átomhatárt, melyre pár évvel ezelőtt még gondolni sem mertünk. Átlagos havi forgalmunk 7,9 millió forint körül mozog.

Bizonyos szezonitást lehet megfigyelni az eladásaink terén. Az eladott mennyiség a nyári hónapokban és az év végén ugrik meg. Ennek két külön oka van. A nyári időszakban a nagyszámú

szabadtéri rendezvény, kézműves piac során történő vásárlások miatt nő meg a forgalmunk, a téli időszakban pedig az ünnepek, elsősorban a karácsony az oka megnövekedett forgalmunknak.

III.1. A termékek bemutatása

Termékeink között széles választékban megtalálhatók: kisebb és nagyobb méretű szekrények, tárolóládák, székek, padok, asztalok, fa tálak és konyhai eszközök, domborművek, faliórák, képkeretek és egyéb használati- és dekorációs tárgyak.

IV. Működési terv

A mai rohanó világban szükséges lépést tartani a fejlődéssel és a technológiai változásokkal, különben hosszú távú versenyképességünket tesszük kockára. Ezért szeretne a cégünk megjelenni az Interneten, hiszen már Magyarországon is egyre nagyobb teret nyer az elektronikus kereskedelem.

A cégünk kapcsolatba lépett webfejlesztő cégekkel, de végül egy olyan cég ajánlatát választottuk, amely kifejezetten a webáruházra szakosodott. A ProfiWebshop Kft. kiváló referenciáival, marketing szemléletével, és folyamatos fejlődést ígérő webáruház megoldásával nyerte el a bizalmunkat.

A vállalkozásunk működését a webáruház bevezetése különösképpen nem befolyásolja. A webáruházzal kapcsolatos ügyeket a fő üzletünk irodájában kívánjuk intézni.

Cégünk fontos küldetése a ffaragás népi művészetének megismertetése a széles közönséggel. A nemzeti hagyományok őrzésének egyik legfőbb módja a kézművesség hagyományának ápolása. A kézműves foglalkozások egyre népszerűbbek a szállodákban, kempingekben is, az animáció kereti között, ünnepi vagy egyéb téma kapcsán.

Kézműves foglalkozások, workshopok, vagy éppen műhelybemutatók megszervezése lehetőséget biztosít arra, hogy felkeltse a résztvevők érdeklődését vállalkozásunk tevékenysége iránt, elsajátíthatják egy-egy szakág fortélyait, betekintést nyerhetnek egy-egy mesterség műhelytitkaiba. Az ilyen jellegű programok szervezése tehát alkalmat nyújt arra, hogy a nagyközönség előtt bemutathassuk munkánkat.

IV.1. Munkaerőigény

A webáruházzal kapcsolatos teendők ellátására egy gazdasági informatikust kívánunk felvenni, akinek van némi tapasztalata a webes alkalmazások területén. Feladata, hogy az oldal karbantartása, a termékadatbázis feltöltése, a marketinges kollégánk által meghatározott tartalmi változások elvégzése, az ügyfélszolgálattal kapcsolatos teendők ellátása, illetve kezdetben megrendelt termékek csomagolásával, szállításával kapcsolatos teendők elvégzése. A csomagolásban az eladóink, ffaragónk is tudnak segíteni, ha későbbiekben nagyon megnövekedne a forgalom, tervezzük külön ember felvételét e célra.

A kézműves foglalkozások, workshopok, műhelybemutatók megszervezése és lebonyolítása kezdetben nem követeli meg új munkatársak felvételét. A programokkal kapcsolatos teendőket elsősorban a vállalkozást alapító fafaragó mester, illetve a cég alkalmazásában álló további fafaragó kollégák látják majd el. A programok iránt érdeklődők számának függvényében az ügyvezetés felülvizsgálja, hogy a rendelkezésre álló munkaerő elegendő-e a feladatok megfelelő minőségben történő ellátására, és amennyiben szükséges, dönt a további alkalmazottak felvételéről.

IV.2. Egyszeri ráfordítások

Az egyedi design elkészítése és felhúzása a rendszerre 6 hétig tart és a költsége 240.000 Ft + ÁFA. A webáruház elindításának nincs kezdeti beruházási költsége.

IV.3. Folyamatos ráfordítások

A ProfiWebshop Gold csomagját választva nincsenek folyamatos fejlesztési és karbantartási költségek, csak egy tervezhető fix havidíj, ami 20.000 Ft + ÁFA. Ez az ár magában hordozza az informatikai karbantartás költségeit is, így ezzel nem kell külön terveznünk.

Ezen túl a domain fenntartásnak van évi 5.000 Ft + ÁFA-s díja.

A nagyobb költséget a rendszer folyamatos tartalmi karbantartása jelenti, illetve természetesen a rendelések kiszolgálása.

Továbbá jelentős költséggel jár a folyamatos marketing és vevőszerzés, melynek részletezése a marketing tervben található.

A kézműves foglalkozásokkal, workshopokkal kapcsolatban a programok során felhasznált alapanyag költségével kell számolnunk, ez alkalmanként 10 fővel számolva 100.000 Ft + ÁFA költséget jelent.

IV.4. Készletgazdálkodás

A készletgazdálkodásunkon egyelőre nem kívánunk változtatni. Annyiban fog módosulni a rendelés menete, hogy a korábbi havi faanyag rendelések helyett hetente fog beszállítónk szállítani és a rendelt mennyiség is nőni fog egyre növekvő ütemben. A beszállítóink természetesen együttműködnek és a változásokhoz megfelelően alkalmazkodnak.

V. Marketing terv

V.1. Marketing helyzetkép

Jelenleg a vállalkozásunk igen egyszerű marketingstratégiát követ. Ez kimerül abban, hogy egy népszerű lakberendezéssel foglalkozó hetilapban, illetve a közösségi médiában havonta több alkalommal megjelentetjük hirdetéseinket, amelyben az aktuális akcióinkra hívjuk fel a figyelmet.

Az elektronikus kereskedelem bevezetésével a korábban alkalmazott eszközök mellett más, az internet világához igazodó marketingpolitikát alakítottunk ki.

V.2. Marketing célok

A webáruházhoz kapcsolódó marketing-politikánk célja kettős: egyrészt közvetlen vásárlókat próbálunk rajta keresztül szerezni, másrészt az üzletünk forgalmát is szeretnénk segítségével megnövelni.

Egy minőségi, elegáns webáruházzal várhatóan az általunk alkalmazott offline marketing eszközök hatékonysága is jelentősen megnő, hiszen elegendő elsősorban a weboldalt reklámozni, és utána ott sokkal bővebb és minőségibb információkat tudunk átadni vevőinknek.

A webáruház a konkrét vásárlásokon túl a címlistánk építését is szolgálja, elsősorban a kezdeti 1000 Ft-os vásárlási kuponnal próbálunk első vásárlókat szerezni.

V.3. Piaci helyzetkép

A vevőink szerkezetében nem várunk változást. Továbbra is az igényes és jobb módú fiatal és középkorú hölgyeket és urakat célozzuk meg. A webáruház annyiban jelent változást, hogy a vevőink száma és a földrajz elhelyezkedésük jelentősen kiszélesedik.

Eddig versenytársként a székhelyünk környékén működő fafaragó vállalkozásokat vettük számításba. Az üzletünk a maga területén lévő piac közel 20%-át szolgálja ki.

A webáruházunk szempontjából versenytársaknak az 5 általunk legjobbnak ítélt webáruházat tekintjük. Egy év múlva ugyanis szeretnénk a legjobbak közé tartozni. Az öt webáruház azzal emelkedik ki a többi közül, hogy széles termékkörrel és felhasználóbarát kialakítással rendelkeznek, és emellett elfogadhatóak az áraik. Mi ezen területeken is felül kívánjuk múlni őket.

V.4. Főbb versenytársak

Exkluzív Faragott Bútor Kft.:

- Mint ahogy neve is mutatja, kizárólag bútorok gyártásával foglalkozik, fókuszálva a nagy értékű, exkluzív termékekre.
- Premium kategória kizárólagossága, de ott is szerény a választék.

- Drága termékek.
- Ízléses, de nehezen használható honlappal rendelkezik.

Fából Faragott Csodák Bt.:

- Nagy múltú, a fából faragott dekorációs tárgyak körében vezető cég.
- Korlátozott számú termékek, csak dekorációs tárgyak, azon belül is a nagyforgalmú és ismertségű termékek, elsősorban gyertyatartók és fa szobrocskák.
- Árpozícionálása a felső szegmens.
- Profi honlap, mely illeszkedik a vállalat arculatába, de kevés termékinformáció.
- A próbavásárlás során is profi munkát tapasztaltunk, bár voltak gyengébb pontok (csomagolás, futárszolgálat).

Álomfaragók Kft.:

- Jól használható webáruház.
- Széles termékskála, egyedi termékek.
- Árpozícionálása nincs, minden kategóriából árul termékeket.
- Tevékenységi körében a szolgáltatások is megjelennek, kézműves foglalkozások formájában.
- Egyedi megrendeléseket nem vállal, csak a kész termékek értékesítésére fókuszál.

Díszes Fakanál Kft.

- Széles árukínálat különféle konyhai kiegészítőkből, tálakból, az egyszerűektől a komplexebb, díszesebb tárgyakig.
- Inkább alacsonyabb árkategóriájú termékek, prémium szegmens teljes hiánya.
- Árpozícionálása az alsó szegmens.
- Csak webshopen keresztül értékesít, ami azonban többszöri kísérletre sem működött a próbavásárlás során.
- Honlapja merőben funkcionális, nélkülözve minden design elemet, arculat gyenge. Logója nincs.

Konkurencia Fafaragó Bt.

- Széles árukínálat a faragott bútorokból és használati tárgyakból.
- A dísz tárgy nem fókusztermék, kínálatának csak mintegy 10%-át teszi ki, inkább a funkcióval bíró, egyszerű használati tárgyak és kevésbé díszített kisebb bútorok dominálnak.
- Árpozícionálása a legalsó szegmens.
- Csak weboldalon keresztül értékesít.
- Honlapja merőben funkcionális, nélkülözve az összetett design elemeket, arculat gyenge. Egyedül a logó használat konzekvens.

V.5. Célcsoport

1. Demográfia:

- 25-55 év közötti nők és férfiak, átlag feletti jövedelemmel
- 14 év feletti diákok
- Magyarországon élő külföldiek

2. Geodemográfia:

- elsősorban nagyvárosban lakók,
- kiemelten Miskolc és környezete

3. Pszichográfia:

- Igényes vásárló, kifinomult ízléssel
- Fontosak számára a vásárlás körülményei, mind esztétikai, mind pedig kényelmi szempontból
- Értékeli a törődést, a személyes figyelmet
- Elvár extra információt a termékről
- Nem csupán az ár alapján dönt

V.6. Marketing stratégia

A webáruházunk feltöltése közben törekedünk arra, hogy könnyen kezelhető és esztétikailag kiváló minőségű legyen. A legtöbb webáruházban nehezen lehet az egyes termékekre rátalálni, ezért külön figyelmet szenteltünk arra, hogy a termékek keresése és szűrhetősége felhasználóbarát legyen. Igyekszünk vásárlóink döntését segíteni, minden alkalomra és célra javasolunk majd termékeket.

A termékeink magas árfekvésűek, jellemzően drágábbak, mint a konkurens termékek. Épp ezért a webáruházunk mind megjelenésében, mind tartalmában minőséget, exkluzivitást fog sugallni.

Az áruházunk előnyei közé fog tartozni a versenytársakéhoz képest sokkal részletesebb termékbemutató. Az internetes vásárlás során a vásárlóink nem tudják megérinteni, kipróbálni a termékeinket, ezért igyekszünk ezt részletes információkkal ellensúlyozni. Minden termékhez több, nagy felbontású és jó minőségű, 360 fokban forgatható fényképet mellékelünk, mely képek nagyíthatóak is lesznek.

A leírások az iparágunkban jellemző semmitmondó, technikai paramétereket tartalmazó leírások helyett igazi vevőbarát szövegek lesznek, igyekszünk a termékeink előnyeire koncentrálni. A technikai paramétereket külön táblázatban adjuk meg.

Továbbá havonta legalább 2 új cikket fogunk a vásárlóinknak kedveskedni, melyben egyúttal a termékeinkhez is adunk tanácsokat.

A versenytársak többségénél 1 200 Ft szállítási költség terheli még a vevőket. Nekünk sikerült egy igen kedvező szerződést kötnünk, így ez az összeg utánvétellel együtt csupán 990 Ft, valamint azt tervezzük, hogy 50 000 Ft-on felüli vásárlások esetén a szállítási költséget átvállaljuk, melytől reméljük egyrészt, hogy az átlagos vásárlási érték nőni fog, másrészt, hogy az árérzékenyebb vásárlók egy részét is meg tudjuk fogni velem.

Az újonnan bevezetésre kerülő szolgáltatások, a kézműves foglalkozások, workshopok és műhelylátogatások is új marketing megközelítést kívánnak meg. Egyrészt a különböző kézműves vásárok résztvevőit kívánjuk elérni, másrészt a kézművesfoglalkozások és műhelylátogatások fontos célközönsége a 14 év feletti diákok csoportja is. Az ő elérésük érdekében kiemelten fontos a közösségi médiakampány erősítése.

V.7. Offline marketing eszközök

A régi marketingpolitika lényege, hogy a helyi napilapban hetente egyszer jelenjen meg hirdetés üzletünkötől, amelyben az aktuális akcióinkat tesszük közzé. Ezt annyiban változtatjuk meg, hogy az offline kampányokban is hirdetjük a webáruházat, illetve az akciókat, ajánlatokat a webáruházba is mindig feltesszük. Továbbá minden névjegykártyára, minden szatyorra és minden számlára ráírjuk a webáruház címét is.

A kézműves vásárokon résztvevőket kiadványok és szórólapok terjesztésével érhetjük el, a diákok esetében pedig tervezzük az iskolák osztályfőnöki óráin, különféle programjain való megjelenést és mesterségbemutató megtartását.

V.8. Online marketing eszközök

V.8.1. Keresőoptimalizáció

Az internetes vásárlók többségét a keresőkből, ezek közül is főleg a Google-ból tervezzük szerezni. Így egyik legfontosabb célja a webáruházunk reklámozásának a keresőrendszerekben a minél előkelőbb hely elérése. A webáruház rendszerre eső választásunkat nagymértékben befolyásolta, hogy egy minél keresőbarátabb rendszert kapjunk, ilyen szempontból a ProfiWebshop által biztosított webáruházak rendkívül jó megoldásnak számítanak.

Cél, hogy a „fafaragás”, „faragott” és „faragott bútor” szavakra, kifejezésekre az első 10 találat között szerepeljünk az indulástól számított 3 hónapon belül. További cél, hogy a termékeink nevére rákeresve a látogatók az oldalunkat az első három találat között listázza a Google.

A kezdeti keresőoptimalizációt és linkmarketinget egy erre specializálódott cég végzi, hosszú távon viszont mi magunk is tervezünk az áruházunk sikeréért tenni.

A keresőoptimalizációból hosszú távon napi 150-200 látogatót tervezünk szerezni, melyek várhatóan 1-1.5 százalékos konverziós rátával fognak vásárolni, így 10 ezer forintos átlagos vásárlási értékkel számolva napi 15-30 ezer, havi szinten 300-450 ezer forintos forgalmat eredményezve.

V.8.2. Google Adwords

Másik nagyon lényeges marketing eszköz a Google Adwords, melyre elsősorban az első fél-egy évben kívánunk nagyon intenzíven támaszkodni, amíg a keresőoptimalizáció eredményei be nem érnek. Az Adwords kampány menedzselését házon belül kívánjuk elvégezni, a marketinges kollégánk fogja a webáruház mellé szintén bónuszként kapott Google Adwords útmutató segítségével intézni. Kezdetben havonta 100.000 forintot tervezünk Google Adwordsre költeni.

A 100.000 forintból havi szinten várhatóan körülbelül 1500-2000 látogatót tudunk szerezni, melyek várhatóan 2 százalékos konverziós rátával fognak vásárolni, azaz havonta körülbelül 30-40-en. Ez havi szinten várhatóan és közvetlenül 600-750.000 forintos árbevételt fog nekünk eredményezni.

A 100.000 Ft-os keretet az utolsó 3 hónapban a duplájára tervezzük emelni.

V.8.3. Facebook

A Facebookon aktív kommunikációba kezdünk, illetve egy nyereményjátékot is meghirdetünk, ahol is partnercégeinktől kapott ajándékutalványokat sorsolunk ki a látogatók között. Ezt a nyereményjátékot fizetett hirdetésekkel igyekszünk kiemelni és a Facebookos üzenőfalakon hirdetni.

Erre havi szinten 60.000 Ft-ot tervezünk rászánni, tehát napi 2.000 Ft-t. Ebből reményeink szerint napi 100, havi 3.000 kattintást tudunk venni, és ennek reményeink szerint közel feléből a Facebook oldalunk követője is válik, így fél év alatt reményeink szerint egy bő 10.000 fős Facebookos követőtáborra tudunk kiépíteni.

V.8.4. Banner

A banner mára már hagyományos internetes hirdetésnek számít. Olyan oldalt választottunk, amelynek a látogatói hasonlóak a mi vevői körünkhöz. Ezen az oldalon 600 ezer megjelenést ígérő hirdetési helyet lehet választani, amely azt jelenti, hogy körülbelül 2 hónapig látható majd, mindez 400 ezer forintos áron.

A bannernél konkrét termékeket tervezünk hirdetni, és várakozásaink szerint a megjelenések 0.5%-ában kattintanak majd rá az emberek a bannerre, ami 600 000 megjelenéssel számolva 3000 látogatót jelent. A látogatókból átlagosan 1% fog terveink szerint vásárolni, tehát 30 új vásárlót fogunk ezzel a kampánnyal szerezni. Az átlagos vásárlási értéket eddigi tapasztalataink alapján 10.000 Forint körül várjuk. Tehát ez a reklám 300 000 Ft-nyi forgalmat fog nekünk generálni. Mivel a cégünk 50 %-os árréssel dolgozik, ebből az árréstömeg 150 000 Ft. Ezt összevetve azzal, hogy a kampány 150 000 Ft-ba kerül, akkor ebből látszik, hogy ezen a kampányon keresni nem fogunk, de szerzünk számos új vevőt és hírlevél feliratkozót, akik reményeink szerint visszatérő vevőkké válnak. Mivel a banner-kampányt a karácsonyt megelőző 2 hónapra időzítjük, ezért lehetséges, hogy a kampány hatékonysága a vártnál jóval nagyobb lesz.

V.8.5. Hírlevél

Erőteljesen próbáljuk majd ösztönözni a látogatóinkat arra, hogy feliratkozzanak hírlevelünkre, mivel ezáltal közvetlenül, e-mailben tudjuk a potenciális érdeklődőket értesíteni az új termékekről, aktuális akciókról. Ez szinte ingyenes marketing eszköz, mégis nagyon jó hatékonysággal bír, mivel tényleges érdeklődőket szólít meg. A tényleges költség, hogy milyen módon vegyük rá a látogatóinkat, hogy iratkozzanak fel a hírlevelünkre.

V.9. Marketing költségvetés

A fizetett keresőhirdetések költségei hosszú távon állandónak mondhatóak. Ennek a költségét havi 100.000 Ft körülire becsüljük.

A keresőoptimalizációra a keresőoptimalizáció cégnek havi 40.000 Ft-ot fogunk fizetni az első 6 hónapban, utána egy kolléga fogja heti 8 órában végezni – ennek költségei körülbelül szintén 40.000 Ft-ot tesznek ki.

Facebook hirdetésekre havi 60.000 Ft-ot fogunk rászánni, plusz egy kolléga heti 8 órában fogja menedzselni, ami további 40.000 Ft havi költséget jelent, így körülbelül havi 100.000 Ft-os költséget fog jelenteni.

A legnagyobb egyszeri költséget a bannerhirdetés jelenti (150 ezer forint).

A marketing költségek összesítése:

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Adwords hirdetések			100	100	100	100	100	100	100	200	200	200
Keresőoptimalizáció			40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Facebook hirdetések			60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Közösségi média menedzsent			40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Banner hirdetés											150	
Összesen	0	0	240	240	240	240	240	240	240	340	490	340

Összesen a marketing kiadások egész évben 2.850.000 Forintot tesznek ki.

VI. Szervezeti felépítés

A cégünk szerkezete igen egyszerűnek mondható. Jelenleg összesen 8 fő dolgozik az irányításunk alatt. A vállalat vezetéséről, a stratégiai döntésekről és az ellenőrzésekről az ügyvezető gondoskodik. A marketing asszisztens az egész vállalat kommunikációs tevékenységét fogja össze. Üzletünk vezetésével és a kézműves vásárokon történő árusítással egy-egy ember van megbízva, akik a vállalatvezetésnek tartoznak beszámolási kötelezettséggel.

A marketinggel kapcsolatos döntések a marketing asszisztens hatáskörébe tartoznak. A termékek körének bővítése vagy szűkítése, az árképzés, a reklámozás döntéseinek meghozatala előtt konzultál az ügyvezetővel.

Módszeres marketing tervezés az értékesítési adatok negyedéves összegyűjtésén túl nincs, a marketing tevékenységek rendszeres auditja, illetve MIR a cégnél nem működik, ugyanis a tevékenységek méreténél fogva az ügyvezető a működést képes áttekinteni.

VII. Pénzügyi terv

A webáruház elkészítése a tervek szerint mindössze 240.000 Ft-ot igényel (a design és testreszabás költsége). Ehhez a megfelelő forrás a cégünk rendelkezésére áll. További költséget jelent még a domain regisztráció (5.000 Ft) és a webáruház havi díja is (havi 20.000 Ft), mely tartalmazza a folyamatos fejlesztés és a teljes IT support költségeit is.

A webáruház karbantartására egy munkaerőt is felvettünk, aminek a költsége a következő ábrában is látható, amelyben a költségek mellett az árbevétel is szerepel. A következő táblázat a webáruház elindításával kapcsolatos összes költséget tartalmazza a kezdés évében.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Össz
Árbevétel			600	800	1000	1100	1200	1300	1400	1600	2000	3000	14000
Költség	465	220	760	860	960	1010	1060	1110	1160	1360	1710	2060	12735
ELÁBÉ			300	400	500	550	600	650	700	800	1000	1500	7000
Marketing kgt.			240	240	240	240	240	240	240	340	490	340	2850
IT költség	265	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	485
Személyi jellegű költség	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Nyereség	-465	-220	-160	-60	40	90	140	190	240	240	290	940	1950

A táblázatot áttanulmányozva láthatjuk, miképpen illeszkedik bele a webáruház fejlesztése a mi árbevétel/költség terveinkbe. Az árbevétel jelentős és folyamatos növekedése figyelhető meg, a kiadások várhatóan arányosan fognak nőni az eladott mennyiséggel. A bevételek becslésébe beleszámítottuk a téli ünnepek (elsősorban Karácsony) előtti megnövekedett keresletet – de igyekeztünk inkább pesszimisták maradni.

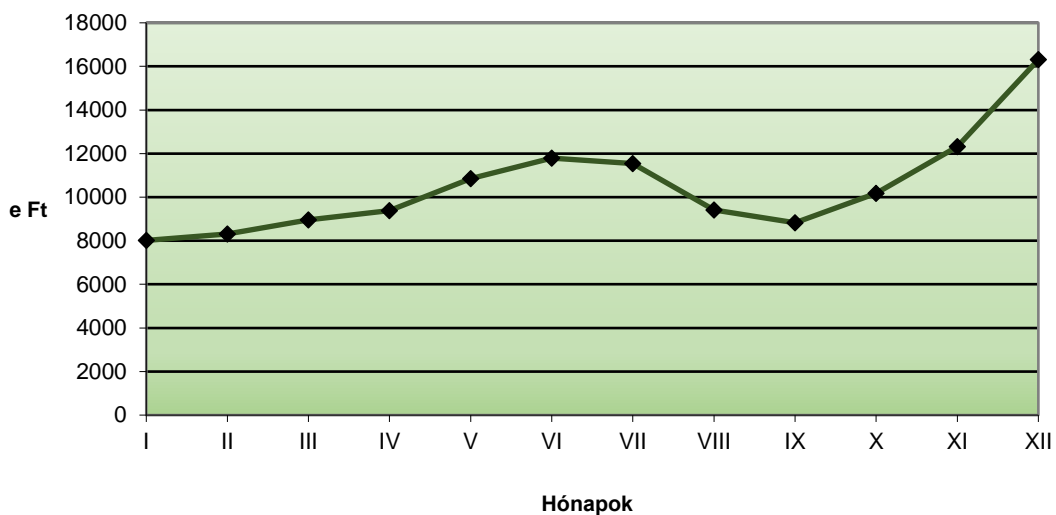
Így terveink szerint 14 millió forintos forgalmat fogunk az év során a webáruházunk keresztül elérni. Áruházunk nyereségességi pontja várhatóan az indítástól számított 3. hónapban lesz.

VII.1. Pénzügyi terv a beruházás évében

(eFt)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Össz.
BEVÉTELEK													
Üzlet	4525	4543	4657	4752	5641	6335	5835	4320	4165	4560	5840	7288	62461
Kézműves piac	3140	3420	3356	3477	3860	4014	4150	3440	2904	3670	4130	5670	45231
Webáruház	0	0	600	800	1000	1100	1200	1300	1400	1600	2000	3000	14000
Kézműves foglalkozások, workshopok, műhelylátogatások	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Hitel felvétel													0
ÖSSZES BEVÉTEL	8015	8313	8963	9379	10851	11799	11535	9410	8819	10180	12320	16308	125892
KIADÁSOK													
Anyag jellegű költség	5059	5256	5685	5959	6931	7556	7382	5980	5590	6488	7900	10532	80317
Személyi jellegű költség	1917	1917	1917	1917	1917	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	24285
Egyéb költségek	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Általános Ktg	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Marketing Ktg	110	110	350	350	350	350	350	350	350	350	600	450	4070
IT költségek	265	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	485
Hitel törlesztés	12	12	12	12	12	12	12	12					98
Társasági adó			396						396			396	1187
ÖSSZES KIADÁS	7933	7885	8950	8828	9800	10609	10434	9032	9025	9528	11190	14068	117282
EGYENLEG	82	428	13	551	1051	1190	1101	378	-206	652	1130	2240	8610

A pénzügyi terveinkben látható, hogy noha egy hónapban az egyenlegünk várhatóan negatív lesz, de mivel a vállalatunk rendelkezik szabad pénzeszközzel, ezért a beruházás okozta pénzügyi akadályokat a vállalatunk könnyen átvészeli. Az év végén ráadásul még több pénzeszközzel számolunk, mint ami év elején volt.

Az árbevételek alakulását mutatja be a következő ábra. Az év végén nagyobb arányú fellendülés várható, hiszen a webáruházunk is akkorra lendül bele igazán, de ehhez a fellendüléshez az is hozzájárul, hogy az év végén az ünnepek miatt mindig megnő a forgalmunk.



Célzottan azért is indítottuk el a beruházást már az év elején, hogy az őszi, karácsonyi fergetegre, már ismertté váljon, és tökéletesen működjön, ezáltal még több bevételt realizáljon.

Eredménykimutatás	
BEVÉTELEK	125892
RÁFORDÍTÁSOK	115997
Anyagjellegű	80317
Bérljellegű	24285
Egyéb	11395
ÜZLETI EREDMÉNY	9895
PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-98
RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	0
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	9797

Az Eredménykimutatás szerint a cégünk várhatóan jelentős pozitív eredménnyel fog zárni, amit a vállalkozásunk újabb fejlesztésekre kíván majd visszaforgatni a vállalkozásba.

VIII. Kockázatelemzés

Különböző kockázati tényezők merülhetnek fel a beruházás működtetése során, de ezeket a cég próbálja kiszűrni, minimalizálni.

VIII.1. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none">- Hatékony vevőkarbantartás- Vevő és marketing barát webáruház- A versenytársakénál hatékonyabb termékbemutató- Hatékony marketing- Hosszú távú gondolkodás- Alacsony IT költségek, folyamatosan fejlődő webáruház (bérelhető webáruház rendszer miatt)	<ul style="list-style-type: none">- Tapasztalatlanság- Magasabb árak (minőségibb termékek miatt)- Időhátrány az Interneten korábban megjelent cégekhez képest
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none">- Megnyíló új piacok- Növekvő internetes kereslet a faragott termékek iránt- Új szolgáltatások bevezetése által nagyobb célközönség elérése- Versenyképesség növekedése	<ul style="list-style-type: none">- Növekvő számú konkurens, alacsony árakkal- Törvényi szabályozás bizonytalansága- Összetettebb feladatok miatt fellépő munkaerőhiány- Kevés érdeklődő a kézművesfoglalkozások, workshopok iránt.

A vállalatunk a webáruházzal kapcsolatosan számos erősséggel rendelkezik. A bérelhető webáruházzal a hosszú távú versenyképességünk megnövekedik (hiszen alig havi 20.000 Ft költséggel gyorsabban fog fejlődni a webáruházunk, mint a konkurenseké, akik maguknak próbálják fejleszteni), a vevőinkkel hatékonyabb kommunikációt tudunk kialakítani, marketingünk hatékonysága megnő, az adminisztráció lényegesen egyszerűbb, mint a hagyományos értékesítésnél.

A rendszer működéséből adódhatnak gyengeségek, főleg a kezdeti, bevezetési szakaszban. A tapasztalatlanságunk okozta gyengeségeket reméljük hamar le tudjuk küzdeni, ennek érdekében számos már webáruházzal rendelkező vállalkozással cseréltünk már tapasztalatot. A hazai törvényi szabályozás sajnos még nem teljesen kiforrott, ebből adódhatnak problémák. Az új piacok óriási lehetőségeket a vállalkozásunk fejlődése érdekében.

Az új szolgáltatások bevezetése egyrészt lehetőség ad szélesebb célközönség elérésére, akik közül sokan potenciális vásárlókká válhatnak. A programok szervezése, lebonyolítása azonban plusz

feladatot jelentenek a jelenlegi alkalmazottak számára, ezért szükség lehet további munkaerő felvételére. A kézművesfoglalkozások, workshopok, műhelylátogatások iránti érdeklődés növelése érdekében erős marketingkampányra van szükség.

IX. Ütemterv

A következő táblázatban a webáruház fejlesztésével kapcsolatos teendők ütemezését vázoljuk fel, hogy teljesen áttekinthetőek legyenek a webáruházzal kapcsolatos feladatok.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Testreszabás	X	X		X								
Termékfeltöltés	X	X										
Domain regisztráció	X											
Munkaerő felvétele	X											
Adwords hirdetések létrehozása			X									
Keresőoptimalizáció elkezdése			X									
Facebook kampány elindítása			X									
Banner kampány										X		

Az igazán nagy feladat várhatóan a termék adatbázisunk felépítése, melyet a ProfiWebáruház által biztosított struktúrában végezzük. Közel 2000 termékkel rendelkezünk, és minden termékhez igen nagy mennyiségű adatot kívánunk felvinni.

Mivel ezen adatmennyiség összegyűjtése elég komoly munka, az összegyűjtést már az áruház fejlesztésének indításakor elkezdjük, így a rendelkezésre álló körülbelül 2 hónap várhatóan elegendő is lesz e célra.

X. Mellékletek

1. Pénzügyi kalkuláció a beruházás évében
2. Bevételek és költségek részletezése
3. Eredménykimutatás
4. Mérleg

X.1. Pénzügyi kalkuláció a beruházás évében

(eFt)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Össz.
NYITÓÁLLOMÁNY	513	595	1023	1036	1587	2638	3828	4929	5307	5101	5753	6883	
BEVÉTELEK													
Bolt 1	4525	4543	4657	4752	5641	6335	5835	4320	4165	4560	5840	7288	62461
Bolt 2	3140	3420	3356	3477	3860	4014	4150	3440	2904	3670	4130	5670	45231
Webáruház	0	0	600	800	1000	1100	1200	1300	1400	1600	2000	3000	14000
Egyéb	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Hitel felvétel													0
ÖSSZES BEVÉTEL	8015	8313	8963	9379	10851	11799	11535	9410	8819	10180	12320	16308	125892
KIADÁSOK													
Anyag jellegű költség	5059	5256	5685	5959	6931	7556	7382	5980	5590	6488	7900	10532	80317
Személyi jellegű költség	1917	1917	1917	1917	1917	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	24285
Egyéb költségek	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Általános Ktg	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Marketing Ktg	110	110	350	350	350	350	350	350	350	350	600	450	4070
IT költségek	265	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	485
Hitel törlesztés	12	12	12	12	12	12	12	12					98
Társasági adó			396						396			396	1187
ÖSSZES KIADÁS	7933	7885	8950	8828	9800	10609	10434	9032	9025	9528	11190	14068	117282
EGYENLEG	82	428	13	551	1051	1190	1101	378	-206	652	1130	2240	8610
ZÁRÓÁLLOMÁNY	595	1023	1036	1587	2638	3828	4929	5307	5101	5753	6883	9123	

X.2. Bevételek és költségek részletezése

Árbevételek

Bevételek eFt	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Össz.
Üzlet	4525	4543	4657	4752	5641	6335	5835	4320	4165	4560	5840	7288	62461
Piaci értékesítés	3140	3420	3356	3477	3860	4014	4150	3440	2904	3670	4130	5670	45231
Webáruház	0	0	600	800	1000	1100	1200	1300	1400	1600	2000	3000	14000
Szolgáltatások	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Össz.	8015	8313	8963	9379	10851	11799	11535	9410	8819	10180	12320	16308	125892

Költségek

Kiadások eFt	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Össz.
Anyag jellegű ktg	5059	5256	5685	5959	6931	7556	7382	5980	5590	6488	7900	10532	80317
Személyi jellegű ktg	1917	1917	1917	1917	1917	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	24285
Egyéb költségek	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Marketing kgt.	110	110	350	350	350	350	350	350	350	350	600	450	4070
IT költségek	265	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	485
Általános Ktg	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Össz.	7921	7873	8542	8816	9788	10596	10422	9020	8630	9528	11190	13672	115997

X.3. Eredménykimutatás

Eredménykimutatás	ezer Ft
BEVÉTELEK	125892
RÁFORDÍTÁSOK	115997
Anyagjellegű	80317
Bérljellegű	24285
Egyéb	11395
ÜZLETI EREDMÉNY	9895
PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-98
RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	0
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	9797

X.4. Mérleg

Eszközök (aktívák)	ezer Ft	ezer Ft
A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
A. Befektetett eszközök	8841	9283
<i>I. Immateriális javak</i>	321	321
<i>II. Tárgyi eszközök</i>	8520	8962
B. Forgóeszközök	11994	22713
<i>I. Készletek</i>	11220	13210
<i>II. Követelések</i>	126	245
<i>III. Értékpapírok</i>	135	135
<i>IV. Pénzeszközök</i>	513	9123
C. Aktív időbeli elhatárolások	231	123
Eszközök összesen	21066	32119
Források (passzívák)		
A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
D. Saját tőke	13562	9902
<i>I. Jegyzett tőke</i>	10000	10000
<i>VII. Mérleg szerinti eredmény</i>	3562	-98
E. Céltartalékok	560	456
F. Kötelezettségek	6710	13047
<i>II. Hosszú lejáratú kötelezettségek</i>	256	256
<i>III. Rövid lejáratú kötelezettségek</i>	6454	12791
G. Passzív időbeli elhatárolások	234	411
Források összesen	21066	23816