



SKHU/WETA/1901/4.1/336

# ÜZLETI TERV MINTA

## Falusi turizmus





Rába-Duna-Vág  
Koriátolt Felelősségű  
Európai Területi Társulás  
2800 Tatabánya, Fő tér 4.  
[www.rdvegtc-spf.eu](http://www.rdvegtc-spf.eu)



## **A kiadvány az SKHU/WETA/1901/4.1/336 azonosítósámú 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

<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>4</b>
<b>3. A vállalkozás bemutatása .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Ágazati elemzés.....</b>	<b>6</b>
4.1. A falusi turizmus általános bemutatása .....	6
4.2. A falusi turizmus vállalkozásainak működési feltételei .....	7
<b>5. Versenytárs-elemzés .....</b>	<b>9</b>
<b>6. Célcsoportok, potenciális vevői kör elemzése .....</b>	<b>10</b>
<b>7. Termékek, szolgáltatások bemutatása.....</b>	<b>10</b>
<b>8. SWOT-elemzés .....</b>	<b>12</b>
<b>9. Kockázatelemzés.....</b>	<b>13</b>
<b>10. Marketingterv .....</b>	<b>16</b>
10.1. Komplex szolgáltatások, programcsomagok, tematikus utak, ünnepek .....	20
10.2. Marketing cselekvési program .....	21
10.3. Értékesítési terv.....	22
10.4. Marketing költségek.....	22
<b>11. Működési terv .....</b>	<b>23</b>
<b>12. Szervezeti terv.....</b>	<b>24</b>
12.1. Szervezeti felépítés .....	24
12.2. Humánerőforrás politika és stratégia .....	25
<b>13. Pénzügyi terv .....</b>	<b>25</b>
13.1. Finanszírozási terv .....	27
13.2. Árbevétel-terv .....	28
13.3. Költségterv .....	29
13.4. Eredményterv .....	31
13.5. Mérlegterv .....	33
13.6. Pénzforgalmi (Cash-flow) terv .....	33
13.7. Egyéb pénzügyi előrejelzések.....	34

<b>14. Támogatási és hitellehetőségek .....</b>	<b>34</b>
14.1. Kedvezményes hitelkonstrukciók .....	35
14.2. Vissza nem térítendő támogatások – Európai Unió Pályázatok.....	37
<b>Felhasznált irodalom.....</b>	<b>38</b>
<b>Minta Üzleti Terv .....</b>	<b>39</b>

# 1. Bevezetés

Egy vállalkozás alapítása egy életképes üzleti ötlet megfogalmazásával kezdődik. Meg kell fogalmaznunk, hogy milyen tevékenységet fogunk végezni a vállalkozásunk keretében, kiket célunk meg ezzel a tevékenységgel, milyen erőforrások állnak rendelkezésünkre a vállalkozás indításához, kezdeti működéshez. Ezen információk összegyűjtésére, részletes kidolgozására szolgál az üzleti terv.

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

A dokumentum segít lejegyezni, majd megszerezni 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. Másrészről 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 falusi turizmus általános jellemzői, 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.

Egy fogyasztási cikk vásárlásakor a vevő a terméktől mindig ugyanazt a teljesítményt várja el. A turisztikai szolgáltatástól viszont minden egyes fogyasztó saját, egyéni vágyainak teljesülését reméli. Ez a tény önmagában is rendkívüli módon megnehezíti a tervezést, hiszen a turista viselkedése tőlünk független tényezőt jelent. A turista igényeinek és szokásainak előzetes marketingfelmérésével csökkenthetjük a kellemetlen meglepetések valószínűségét.

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 energiaráfordítást 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, tényszerű 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 falusi turizmus 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 falusi turizmus helyzetét statisztikai adatok alapján is bemutathatjuk, ami fontos kiegészítése a kvalitatív módszereken alapuló elemzésnek.

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

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



A vidéki vagy falusi turizmus a városon kívüli, helyi és regionális vonzerőkkel rendelkező, gondozott vidéki, falusi környezetben a bel- és külföldi vendégek szabadidő eltöltési szükségleteinek széles körű, kereskedelmi alapokon való kielégítése és az ezt szervező helyi intézmények és szolgáltatók együttműködése.

A falusi turizmus az idegenforgalmi alapszolgáltatásokon kívül – szállás, étkeztetés – igen széleskörű és gazdag programot kínál a vidéket megismerni vágyó emberek részére. A vendégkör alapját képező városiak számára ez az üdülési forma nem csupán kikapcsolódást jelent a hétköznapokból, hanem egy teljesen más életforma megismerésével szemléletváltásra is ösztönöz.

Mivel ezek a szolgáltatások csak együtt, egymásra épülve, csomagba szervezve tudnak hatékonyan megjelenni a piacon, erős összefogásra, hatékony szervezésre van szükség.

A falusi turizmus fejlesztési erőterét illetően éppen úgy fontos szerepet játszik a döntéshozó és közigazgatási szféra (minisztériumok, a turizmusvezetés szervezetei, önkormányzatok), mint a gazdasági szféra (vállalkozásfejlesztő központok, helyi vállalkozók), a kisegítő szféra (szakmai szervezetek, tourinform- és utazási irodák, oktatási intézmények) és végül, de nem utolsó sorban a civil szféra (egyesületek, helyi lakosok, „kovászemberek”). Ezek együttműködésének eredményeként lehet csak hatékony a falusi turizmus, mely a vendéglátó település, térség számára a vidékfejlesztés egy igen fontos eleme.

## **4.2. A falusi turizmus vállalkozásainak 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 pénzüsszrege van szükség, mely fedezi az induló készlet, a szükséges berendezések, esetleg a helyiségbérlet 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. Érdeemes 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 falusi és agroturisztikai szolgáltató tevékenységhez különleges adózási szabályok kapcsolódnak.**

Gazdasági tevékenység csak adószám birtokában történhet, és mivel egy egyszerű szoba kiadása is áfa-köteles tevékenységnek minősül, így mindenképp szükséges az adószám kiváltása. A kiváltást követően van lehetőség megválasztani azt, hogy milyen adózási formában teszünk eleget adófizetési kötelezettségünknek.

Falusi szálláshely létesítésére vonatkozó szabályokat Magyarországon a 239/2009. (X. 20.) Korm. rendelet „a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről” foglalja össze.

Falusi szálláshely az 5000 fő alatti településeken, illetve a 100 fő/km<sup>2</sup> népsűrűség alatti területeken található olyan egyéb szálláshely, amelyet úgy alakítottak ki, hogy abban a falusi életkörülmények, a helyi vidéki szokások és kultúra, valamint a mezőgazdasági hagyományok komplex módon, adott esetben kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt bemutatásra kerüljenek.

A falusi szálláshely engedélyezésének és üzemeltetésének további anyagi jogi követelményei megegyeznek az **egyéb szálláshelyekre** vonatkozóakkal. Egyéb szálláshely az a szálláshely-szolgáltatás céljára hasznosított, a fenti kategóriákba nem tartozó, nem kizárólag szálláshely-

szolgáltatás rendeltetéssel létesített önálló épület vagy annak lehatárolt része, ahol az e célra hasznosított szobák száma legfeljebb nyolc, az ágyak száma legfeljebb tizenhat lehet.

## 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 csatornához 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.

Egy szálláshely esetében nagyban befolyásolja a versenyképességet a területi elhelyezkedés, a kínált szolgáltatás minősége és egyedisége a versenytársak jelenléte és azok teljesítőképessége. Egy vállalkozást elsősorban az erőforrásai, a nyújtott szolgáltatásai és az egyediség teheti alkalmassá arra, hogy olyan termékekkel jelenjen meg a piacon, melyeket a megfelelő jövedelmezőség reményében tud értékesíteni. Egy szálláshely esetében a versenyképességet úgy tudjuk mérni, hogy mennyire képes eladható szolgáltatásokat nyújtani, úgy, hogy közben elégedettek legyenek, mind a vendégek, mind a tulajdonosok, mind pedig a munkatársak.

## 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.

Érdemes 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.

Mivel a vidék igen változatos vonzerővel, ennek megfelelően programlehetőséggel rendelkezik, igen fontos annak eldöntése, hogy saját vállalkozásunkban mire tesszük a fő hangsúlyt. Ha túl általános a szolgáltatás, akkor többen veszik igénybe, de nincs különlegesség, a specializáció pedig azt eredményezheti, hogy kevesen veszik igénybe.

Fontosabb célcsoportok a falusi turizmusban:

- Családok (kisgyerekes, nászutas, házaspár)
- Aktív kispénzű nyugdíjasok
- Ifjúság (bakkancsos turisták)
- Egészségügyi szempontokat figyelembe vevők (rekreáció)
- Környezettudatos emberek (biogazdaság, ökoturizmus)

## 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 folyamatra segítségével könnyebben mutathatjuk be a vállalkozás által nyújtott szolgáltatásokat.

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.

A falusi turizmus mindig egyedi, de összességében mégis jelentősen eltérő attól az életformától, melyből a vendég érkezik. Egy-egy település idegenforgalmi érdekességeit vonzerőnek nevezzük. A vonzerő esetenként azonnal hasznosítható a program szolgáltatásban, pl. egy szép táj, ahol kirándulni lehet. Rendszerint azonban kisebb nagyobb ráfordítást valamint a legtöbb esetben összefogást igényel a vonzerő programmá alakítása.

A vidéki turizmus vonzerői – beleértve a természeti értékeken alapuló attrakciókat is - egyenként kisebb jelentőséggel bírnak. Igazán akkor piacképes ez a turizmus ágazat, ha programcsomagokba szervezeten próbáljuk értékesíteni.

Ezen programcsomagok egy speciális lehetősége a tematikus út, mely egy rendező elv alapján fűzi fel a látnivalókat. Ez képezi az út gerincét, de hozzá lehet kapcsolni más attrakciókat is. Rendező elv lehet a természet megismerése, túraútvonalak végigjárása, erdei iskolák meglátogatása, védett természeti értékek bemutatása, egyszóval az ökoturisztikai attrakciók összekapcsolása. Ezeknek az utaknak az igénybevevői elsősorban a természetet megismerni szándékozók lesznek, de ezen szolgáltatások mellett komplex képet kaphatnak a vidék, a falu életéről is.

A falusi vendégfogadás, mint tevékenység keretébe sorolható a szállásadáson túl további, idényjelleggel, illetve nem napi rendszerességgel nyújtott, alkalmi falusi és agroturisztikai szolgáltatás is:

- helyi népművészeti, néprajzi, kézműves, építészeti és kulturális értékek, örökségek bemutatása;
- a falusi élet, környezet és munkakultúra bemutatása;
- falusi vendégasztal szolgáltatása (a házigazda által előállított, házias jellegű élelmiszerek értékesítése, gasztronómiai hagyományokhoz kapcsolódó tevékenységek bemutatása);
- a helyi gazdálkodási módok, termelési szokások bemutatása;
- saját előállítású népművészeti és kézműves termékek értékesítése a látogatók részére;

- olyan falusi rendezvények szervezése, amelye az előbbieken felsorolt tevékenységekhez kapcsolódnak.

A falusi turizmusban igen nagy jelentősége van annak, hogy valamennyi szolgáltatásában törekedjen az ökológiai szemlélet érvényesülésére. A szálláshelyen az újrapapír és környezetkímélő tisztítószer használata, a természetes anyagokból készült a belső berendezés és a kerti bútorok, természetes energia felhasználása stb. Az étkezés területén sokan igénylik a bioterméket és a szolgáltatásokban a természettel kapcsolatos programokat.

## 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)**, **Gyengeségek (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. Érdemes figyelembe venni az alkalmazottak, munkatársak véleményét is. A vállalkozás céljainak sikeres meghatározása függ attól, hogy mely erősségeket tudunk képességekké formálni, a meglévő erőforrások kihasználásával.

## 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.

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

**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.

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 szállásadó vállalkozásnak jelentős bevételkieséssel kellett számolnia, azonban jó marketingkampánnyal csökkenthető a járvány vállalkozásra gyakorolt pénzügyi hatása (árbevétel csökkenés).

#### **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

Bármilyen kis volumenű az üzleti tevékenységünk, az értékesítés érdekében nem nélkülözhetjük azon eszközöket, melyek a „marketing” címszó alá csoportosíthatók. Nem elég ugyanis létrehozni valamit (termék, szolgáltatás – pl.: szálláshely, program), hanem azt ismertté és vonzóvá kell tenni, a potenciális vevő számára. Ezáltal nőni fog a piaci esély és ennek egyenes következményeként a jövedelem.

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 turizmusban a vevő a vendég, és az árú többnyire szolgáltatás. Ezt a szolgáltatást, annak összképét viszi magával a vendég. Nem tudja előre megnézni, mit vesz és többnyire nem viheti haza konkrét tárgyként (legfeljebb egy-egy elemét, mint pl. egy kézműves terméket, vagy élelmiszert).

A falusi vidéki turizmus, családias, nem tömeg jellegénél fogva a „vendég centrikusság” személyesebb jellegű, mint egy kereskedelmi szálláshelyen. Ennek megfelelően kell kialakítani a marketing stratégiát.

A falusi turizmus gyakran párosul „agroturizmussal”. Ez utóbbiról akkor beszélünk, ha a vendéglátó fő megélhetési forrása a mezőgazdaság, annak több ágában tevékenykedik, és e tevékenységét szolgáltatás, attrakció formában beviszi a falusi turizmus tevékenységébe.

Vannak országok, ahol az „üdülés a parasztgazdaságban” külön kategóriát képvisel a falusi turizmuson belül. A vidék lakosságának fő jövedelemforrása hosszú időn keresztül a mezőgazdasági termelés volt. Mára azonban ez egyre szigorúbb korlátok közé szorul, ezért a szolgáltatási tevékenységre sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni. Ezen lehetséges

szolgáltatások közül is kiemelkedik az idegenforgalom, melynek keretei között az „üdülés vidéken” önálló gazdasági ággá fejlődhet.

A vendéglátó „árúja”:

▪ **immateriális javak (szolgáltatások):**

- szállás
- mezőgazdasági tevékenységének bemutatása
- szaktudás (kézművesség, gasztronómia, helyismeret)
- szervező készség
- barátság, emberi kapcsolatok kialakítása

▪ **materiális javak:**

- mezőgazdasági termékek
- kézműves termékek

A szezonnyitás és zárás kérdése döntő, arra kell törekedni, hogy minél hosszabb időintervallumot foglaljon magába. Ez megfelelő programkínálattal lehetséges.

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

Ahhoz, hogy hatékony legyen a marketing tevékenység, elsősorban a megfelelő szemléletet kell elsajátítani. Ez a vendég centrikus gondolkozásmódon alapszik, ami viszont nem jelenti azt, hogy a vendég életébe folyton folyvást beavatkozunk. Ez a gondolkodásmód részint veleszületett, részint tanulható. Mint minden szakmában itt is fel kell tenni magunknak a kérdést, hogy alkalmasak vagyunk-e egyéniségünkönél fogva a vendéglátásra.

A legkisebb falusi turizmus tevékenység sem nélkülözheti a **reklámot**, csak kérdés, hogy annak milyen formáját választja. A rossz időben, rosszul elhelyezett reklám akár teljesen hatástalan maradhat, ugyanakkor aránytalanul sok anyagi terhet ró a reklámozóra.

Ezért érdemes **reklámkonceptiót** készíteni. Ez a következőket tartalmazza:

- Mi a cél, kb. hány vendégéjszakára számít a vendéglátó
- Célcsoportok meghatározása, elérési lehetőségek – milyen reklámeszközzel, hol és mikor érdemes a célcsoportot bombázni
- Mit lehet érvként felhozni, milyen erősségekkel rendelkezik a vendéglátó
- Hogyan lehet a legmegnyerőbb módon megfogalmazni a szöveget. Fontos a világos, egyértelmű szöveg, a figyelemfelkeltés
- Milyen mértékű ráfordítást engedhet meg magának a reklámcélokra
- Hogyan lehet elérni a reklám hatékonyságának ellenőrzését

Milyen **reklámhordozókat** alkalmazhat egy falusi vendéglátó: fontos egy szimbólum, embléma kialakítása, mely minden reklámhordozón megjelenik és idővel széles körben ismertté

teszi a vendéglátót. Ez a szimbólum legyen grafikailag jól megszerkesztve és legyen jellemző a vendéglátó által nyújtott szolgáltatásokra. Egy jó szlogen is segíti az érdeklődés felkeltését.

- levélpapír, boríték, névjegykártya
- képeslap
- árjegyzék
- szórólap
- apró ajándéktárgy
- útmutató táblák
- információs mappa a szobában
- vendégkartoték
- hirdetések, videofilmek, saját újság
- plakátok

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. tárgyasítást. 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><b><i>Külső környezeti elemek:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Külső design</li> <li>• Tájékoztató jelzések</li> <li>• Parkoló</li> <li>• Tereprendezés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Névjegyek</li> <li>• Céges papírok</li> <li>• Számlák, fizetési bizonylatok</li> <li>• Jelentések</li> <li>• Alkalmazottak öltözéke</li> </ul>

Környezeti elemek	Egyéb kézzelfogható tényezők
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Közvetlen környezet</li> </ul> <p><b>Belső környezeti elemek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakberendezés</li> <li>• Berendezés</li> <li>• Tájékoztató jelzések</li> <li>• Elrendezés</li> <li>• Levegő minősége/hőmérséklete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vállalati egyenruhák</li> <li>• Prospektusok</li> </ul>

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 folyamatok kapcsolatainak a szolgáltatást igénybe vevők legnagyobb kényelmét kell szolgálnia;
- meg kell állapítani a folyamatok tűrési sztenderdjeit, amelyek a még megengedhető legnagyobb eltéréseket határozzák meg.

### 10.1. A falusi turizmus humán oldala - kommunikáció

A falusi turizmusban zajló vendéglátást éppen az különbözteti meg más turizmus ágazatoktól (szálloda, körutazások stb.), hogy sokkal személyesebb kontaktus alakul ki vendég és vendéglátó között. Úgy is mondjuk, hogy családias. Ugyanakkor sok problémát vet fel az, hogy szemben a szállodai elhelyezéssel, itt két vagy több különálló család lel egymás mellett ideiglenes otthonra. A vendéglátás sikeressége szempontjából ez a humán oldal sokszor nagyobb súllyal esik latba, mint bármelyik szolgáltatás. A kellemes, meleg hangulatú légkör feledtetni tudja a vendéggel a szolgáltatásokban meglévő kisebb hiányosságokat is.

A szálláshely otthonossága, a vendéglátó szívéllyessége meleg hangulatot teremthet, de mint ahogyan családon belül sem kellemes, ha egyik tag állandóan rátelepszik a másikra, itt még

inkább szükséges az, hogy a vendéglátó fel tudja mérni, mikor igényli a vendég a kommunikációt, mikor nem.

**A kommunikáció alapvetően három tényezőtől tevődik össze:**

- Tudatos: szóbeli – tanulható, fejleszthető, irányítható
- Bizonyos mértékig irányítható, illetve genetikai sajátosság:
  - beszédritmus
  - hangmagasság
  - hangszín: érzelmeket tükröz (Pl.: derűscsengő hang:öröm; bánatos hang: szürke kopott; szorongást, félelmet is mutat)
  - gesztikuláció. Sokan ezeket is a testbeszédhez sorolják
- Nem tudatos: Testbeszéd – nehezen formálható és az egyéniségünket tükrözi. Ha mégis változtatni akarunk rajta, akkor az egyéniségfejlesztő módszerekhez kell fordulni.

## **10.2. Komplex szolgáltatások, programcsomagok, tematikus utak, ünnepek**

A falusi turizmus egyes programszolgáltatásai nem eléggé hatékonyak, ezért kívánatos azok programcsomagokba szervezése. Ez történhet néhány szolgáltató alkalmi együttműködése révén, de kiterjedhet egy szélesebb és tartós együttműködésre is, akár kistérségi szinten. A partnerség ma már elengedhetetlen a hatékony falusi turizmus érdekében.

Az ún. tematikus utak egy magasfokú szervezettséget igényelnek. Legnagyobb múltra a Borutak tekintenek vissza, ma már húszon felüli a számuk, tevékenységüket a Magyar Borutak Szövetsége koordinálja.

Az ünnepeken megjelenő programok, bár szintén komoly szervezést igényelnek, összességükben is a hagyományokra épülnek.

A **tematikus utak** jellemzője, hogy egy-egy idegenforgalmi termékbe csomagolva ugyan, de a vidéki élmények teljes körét adja. Összeköti a városokat a vonzáskörzetükbe tartozó falvakkal az idegenforgalom oldaláról, miáltal igencsak komplex kínálatok alakulnak ki.

Elkerülhetetlen ezáltal, hogy egy-egy vonzerő ne szerepeljen különböző utak kínálatában, ez azonban nem baj. A rendező elvet adó termék vagy egyéb vonzerő más-más vendégcsoportokra hat, így sokkal változatosabb és nagyobb létszámú vendéget lehet a területre csalogatni.

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.

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.

Érdemes 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:**

- Pontosan 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.

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 átlagárát, 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 előállítása/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 késztermékre 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 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 szóló fejezet egyik leglényegesebb részét képezi azon személyek bemutatása, akik a vállalkozás beindításában és működtetésében várhatóan kulcsszerepet töltenek be.

## 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, beszámolókból 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 igénybevitelével 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 (áruvásárlás), illetve a vállalkozás és a vevők között (áruértékesítés) 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					
.....					
X. Termék/szolgáltatás értékesítéséből származó nettó árbevétel					
<b>Értékesítés nettó árbevétele összesen</b>					

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 megszerezése.

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 vállalkozási költségek megjelenésének elsődleges formái) történik.

Az **anyagjellegű költségek** tervezéséhez a működési tervben már ismertett alapanyag-beszerzési 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					
<b>Anyagjellegű költségek összesen</b>					

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 cafetéria 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.	
<b>Munkakör 1.</b>					
Béreköltségek					
Munkaadót terhelő járulékok					
Személyi jellegű egyéb kifizetések					
<b>Munkakör 2.</b>					
Béreköltségek					
Munkaadót terhelő járulékok					
Személyi jellegű egyéb kifizetések					
<b>Személyi jellegű költségek összesen</b>					

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			
<b>Üzemi tevékenység eredménye</b>			
Pénzügyi műveletek bevételei			
Pénzügyi műveletek ráfordításai			
<b>Pénzügyi műveletek eredménye</b>			
<b>Szokásos vállalkozási eredmény</b>			
Rendkívüli bevételek			
Rendkívüli ráfordítások			
<b>Rendkívüli eredmény</b>			
<b>Adózás előtti eredmény</b>			
Adófizetési kötelezettség			
<b>Adózott eredmény</b>			
Fizetett osztalék			
<b>Mérleg szerinti eredmény</b>			

**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			
<b>Üzemi tevékenység eredménye</b>			

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 fizetőképes, 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
<b>Széchenyi Kártya</b>	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
<b>Széchenyi Támogatást Megelőlegező Hitel / Széchenyi Önerő Kiegészítő Hitel</b>	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
<b>Széchenyi Forgóeszközhitel</b>	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
<b>NHP Hajrá (Növekedési Hitel Program Hajrá)</b>	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

<b>Exportélenkítő Hítelprogram</b>	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
<b>Jövő exportőrei program</b>	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
<b>MFB Versenyképességi Hítelprogram 2020</b>	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
<b>Széchenyi Beruházási hitel</b>	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](http://www.palyazat.gov.hu) honlapon tájékozódhatunk.

## **Felhasznált irodalom**

1. Szöllősi László – Szűcs István (2015) - Az üzleti tervezés alapjai
2. dr. Jáki Erika (2017) – Üzleti terv készítés
3. Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016) – Marketingmenedzsment
4. Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019) – Üzleti és projekttervezés
5. Molnár Csilla PhD –Remenyik Bulcsú PhD (2017) - A falusi turizmus helyzete és fejlesztési lehetőségei



# Minta Üzleti Terv

FALUSI TURIZMUSBAN ÉRINTETT  
VÁLLALKOZÁSOK RÉSZÉRE

# 1. A Mókus Panzió Kft. üzleti terve

## A Vállalkozás adatai

<i>A cég teljes elnevezése:</i>	Mókus Panzió Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság
<i>A cég rövidített elnevezése:</i>	Mókus Panzió Kft.
<i>A cég jogi formája:</i>	Korlátolt felelősségű társaság
<i>A cég székhelye:</i>	3557 Bükkszentkereszt, Patak u. 65.
<i>Telefon:</i>	06 46 123 456
<i>E-mail cím:</i>	info@mokuspanzio.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>	Mókus István
<i>Számviteli nyilvántartás módja:</i>	kettős könyvvitel
<i>A cég adózási rendje:</i>	ÁFA alany
<i>A cég jegyzett tőkéje:</i>	350.000.000 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

Jelen üzleti terv készítésének célja, hogy felvázolja a Mókus Panzió Kft. működtetését, és meggyőző képet adjon arról, hogy tevékenysége hosszú távon, nyereségesen fenntartható.

A Mókus Panzió Kft. egy családi kisvállalkozás, melynek székhelye a turisztikai szempontból kiemelt jelentőségű Bükk-hegységben, Bükk-szentkeresztben található. A Kft. tulajdonában álló, 15 szobás ingatlanban működik a 3 csillagos panzió, melynek szolgáltatásait „a szálláshelyszolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről” szóló, 239/2009. (X. 20.) Korm. rendeletnek megfelelően alakítottuk ki.

A Mókus Panzió Kft. tevékenysége kapcsán nem csak szálláshelyről beszélünk, ugyanis egy komplex turisztikai terméket kívánunk létrehozni. Ez magába foglalja a szállás lehetősége mellett az attrakciót, a megközelíthetőséget, a vendégszeretetet, az ellátást és egyéb programokat.

Profitunkat évről-évre szeretnénk növelni, amelynek azonban egy részét mindig vissza kívánjuk forgatni a vállalkozásba, amely folyamatos bővítést és minőségi javulást eredményez.

Hosszú távú célként tehát elsősorban a profitszerzést szeretnénk megjelölni, valamint, hogy a vállalkozás a környék ismert és elismert kereskedelmi szálláshelye legyen. Célunk egy olyan szegmens megnyerése, amely igényes, ugyanakkor családias szálláshelyet preferál.

Rövidebb időintervallumban fontos egy megfelelő image teremtés, megbízható kép kialakítása, valamint a vállalkozás megismertetése mind a lakosság, mind pedig az utaztatási szektor (utazási irodák) körében.

Ezen célok elérése érdekében elsődleges szempont egy megfelelő marketingterv kidolgozása, amiben kiemelt szerepet kap a PR tevékenység (ez induló vállalkozások, beruházások esetében nagyon fontos), kiállításokon - rendezvényeken való részvétel a panzió megismertetése céljából, valamint megfelelő kapcsolat-, szerződésrendszer kialakítása néhány utazási irodával, akik jutalék fejében értékesítik a panzió szobáit. Szeretnénk felvenni a kapcsolatot a Tourinform irodákkal, mert ezeket az irodákat nagy számban keresik meg szállást kereső külföldi vendégek.

## II. Ágazati elemzés

A turizmus a XX. század leggyorsabban fejlődő társadalmi és gazdasági jelensége. Napjaink élménygazdaságában egyre többen ismerik fel, hogy a stresszes mindennapok testi-, lelki- és szellemi fáradalmainak kipihenésére nem feltétlenül egy zsúfolt nagyváros vagy tömegetturisztikai célpont a legalkalmasabb, ezért sokszor falun keresik a vidék romantikáját, az autentikus kultúrát, gasztronómiát, a csendet és nyugalmat, illetve azokat az aktív kikapcsolódási lehetőségeket, amelyeknek a vidék kiváló teret adhat.

Az Észak-Magyarországi régióhoz 3 megye tartozik: Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, és Nógrád. A régió hegyei, völgyei és települései olyan felejthetetlen élményeket nyújtanak, melyek páratlanok az egész országban. Ez a régió Magyarország essenciája, hiszen egy helyen megtalálható minden, amit az ország nyújtani tud. A térség látnivalókban, történelmi és kulturális emlékekben gazdag. A Központi Statisztikai Hivatal adataiból elmondható, hogy az Észak-Magyarországi a 4. legkedveltebb régió az országban.

A régió szállodai lefedettsége az országos átlagétól elmarad, ugyanis településeinek csupán 13%-ában van elérhető szállodai szolgáltatás, és a férőhely kapacitások száma szintén elmarad az országos átlagétól. A kiemelt települések férőhely lefedettsége azonban meghaladja mind a régiós mind az országos mutatókat is, ez Eger és Miskolc térségében jelenti a legnagyobb kapacitást.

Bükkszentkereszt az ország egyik legmagasabban fekvő települése (tszf. 600 m), a téli sportok kedvelőinek népszerű üdülőhelye. A hegyekkel körbezárt völgykatlanban épült faluban és környékén a hóréteg vastagsága január–februárban rendszeresen eléri a 30–40 cm-t. Bükkszentkereszthez tartozik Hollóstető, a Bükk egyik legszebb üdülőhelye.

Az idegenforgalom jelentős szereppel bír a térségben. Bükkszentkereszt fejlesztésének kiemelt területe az egészségturizmus, mely a klímára, a gyógynövényekre és a terület adottságaira épül.

Hazánkban az elmúlt években a gyógynövényipar látványos fejlődésnek indult, ezzel egy időben egyre nagyobb teret kaptak a fogyasztói piacon a gyógynövény készítmények. Országos jelentőséggel bír Bükkszentkereszt, ahol a gyógyhatású levegő mellett, a gyógynövények jelentik a legnagyobb vonzerőt a falunak. A község lakosságának fontos jövedelem forrása a gyógynövények gyűjtése. Bükkszentkereszt ismertségét, hírnevét Szabó Györgynek köszönheti, akit a „bükki füves embernek” is neveznek.

Bükkszentkereszt jelenleg 32 szálláshellyel rendelkezik, melyekben összesen mintegy 1244 férőhely található. A szálláshelyeket megvizsgálva, 16 közülük magán, 12 kereskedelmi és 3 vállalati üdülőként szolgál a településen, emellett megtalálhatunk itt egy egyházi szálláshelyet is a község honlapja, illetve a turisztikai kiadványai alapján.

Megfigyelhető, hogy november 1. és április 30. között meglehetősen alacsony a vendégforgalom, ez köszönhető a téli programok és lehetőségek szűkösségének. A nyári hónapokban, illetve ősszel megrendezett nagyszabású rendezvények pozitívan hatnak a szálláshelyek forgalmára. Mind a Gyógynövény Napok, mind a Gomba Napok keresletnövekedést generálnak. Az erős szezonálitáshoz hozzájárul a magyarok utazási szokásai mellett, a gyógynövénytúrák téli kényszer szüneteltetése is, mely alatt értendő az egy, illetve a három napos túrák kiesése.

### III. A vállalkozás bemutatása

A Mókus Panzió szolgáltatásainak kialakításánál elsődleges szempontként kellett figyelembe venni a 239/2009. (X. 20.) Korm. rendeletet a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről.

#### **Panziók szolgáltatásai:**

- a panzióban reggel 7-től este 22 óráig portaszolgálatot (műszakonként 2 idegen nyelven), este 22 órától reggel 7 óráig ügyeleti szolgálatot biztosítunk;
- minden szobához külön fürdőszoba tartozik, a szobákban vendég által szabályozható fűtés található;
- minden szobába külön telefon található, amely távhívásra és házi telefonként is használható;
- a szobákban minibár, szobai hűtőszekrény, színes TV távkapcsolóval került elhelyezésre;
- ágyneműcsere kétnaponta történik, törölközőcsere és takarítás naponta;
- étterem reggeliztetéssel, valamint a 'la carte étel- és italválaszték.

#### **Egyéb szolgáltatások:**

- 24 órás csomagmegőrzési lehetőség;
- széf a szobákban és a portán;
- sajtótermékek biztosítása a recepción;
- ingyenes WIFI-használat biztosítása;
- sportolási lehetőségek, kulturális programok kínálata.

#### **Kapacitás:**

- 14 szoba, 30 férőhely (10 db 2 ágyas, 2 db 4 ágyas és 2 db 1 ágyas szoba található a panzióban.

#### **A vállalkozás arculata:**

- A panzió arculatának kialakításakor két szempontot vettünk elsődlegesen figyelembe: a célcsoport jellege és a telepítési hely. Ennek megfelelően a panzió elegáns stílusú, így viszonylag magas árszínvonalal rendelkezik. Az épület külső színe a halványsárga, ez nem túl kirívó szín, elegáns, ugyanakkor hétköznapi stílust is képvisel, valamint jól illeszkedik a környéken található épületek közé. A szobák belső fala fehér, a bútorok általában sötétbarna színűek. A szőnyegek és bútorok a vörös szín különböző árnyalatait hordozzák, a padlók vaj színű, márványlapos borításúak.

#### **A panzió három szintes:**

- A földszinten található a recepció, bár, étterem, a társalgó - előtér, valamint az adminisztrációs irodák. Itt jellemzőek a nagy, világos, áttekinthető terek.
- Az első és második emeleten található a vendégszobák a következő megoszlásban:
- 1. emelet: 6 db 2 ágyas és 1 db 1 ágyas szoba

- 2. emelet: 4 db 2 ágyas, 2 db 4 ágyas és 1 db 1 ágyas szoba

## IV. A befektetés és annak finanszírozása

Saját tőke: 350 000 000 Ft

Alapításkori tőke: 350 000 000 Ft

A Mókus Panzió Kft-t négy belföldi magánszemély alapította 2021. január 1-jén, 350 000 000 Ft alaptőkével. A cégbíróságon a céget 2021. február 12-én jegyezték be.

### Tőkeszükséglet:

A szálláshelyszektorban jellemző a rendkívül magas tőkeszükséglet, amelynek elsődleges oka a magas induló, beruházási költség. Ennek nagysága a szálláshely típusától, nagyságától, kategóriájától függ. A befektetett vagyon megtérülési ideje általában egy hosszú időszakot ölel fel, ez a forgalomból származó bevételek nagyságának, illetve a kapacitás-kihasználtságnak a függvénye. A hosszú megtérülési idő alatt, különösen ezen időszak elején jellemző a gyenge jövedelmezőség és tőketermelékenység.

### A panzió beruházási költsége:

#### I. INGATLAN

1. Telek:	600 m <sup>2</sup> x 180.000 Ft/m <sup>2</sup>	108.000.000 Ft
2. Épület:		350.000.000 Ft
3. Épület technika, telekrendezés:		5.600.000 Ft

---

**Ingtatlan összesen: 463.600.000 Ft**

#### II. SZÁLLÁSTEVEKÉNYSÉG

##### 1. Szobarendezés:

<b>Beruházási költségek:</b>			
<i>Típus</i>	<i>Egységár</i>	<i>Szobaszám</i>	<i>Összeg</i>
Egyágyas szoba	1.044.480 Ft	2	2.088.960 Ft
Kétágyas szoba	1.912.140 Ft	10	19.121.400 Ft
Négyágyas szoba	2.673.315 Ft	2	5.346.630 Ft
<b>Összesen:</b>		<b>14</b>	<b>26.556.990 Ft</b>

2. Közös helyiségek (emeletek hall, közös mosdók berendezései)	1.800.000 Ft
3. Szobai textília:	950.000 Ft
4. Takarító, tisztító gépek:	240.000 Ft
5. Formaruha, munkaruha:	300.000 Ft
6. Panzió üzemeltetés eszközei (pl. Számítástechnika)	1.200.000 Ft

**Szállástevékenység összesen: 31.046.990 Ft**

### III. VENDÉGLÁTÁS

1. Konyhai eszközök (nagy értékű berendezések):	13.000.000 Ft
2. Vendéglátás raktárainak berendezése:	1.500.000 Ft
3. Üzleti bútor, berendezés (étterem, bár):	2.000.000 Ft
4. Vendéglátó kiszolgálás eszközei:	1.900.000 Ft
5. Vendéglátó számítástechnika:	500.000 Ft
6. Munkaruha, védőruha:	195.000 Ft

**Vendéglátás összesen: 19.095.000 Ft**

### IV. EGYÉB ÁLTALÁNOS TEVÉKENYSÉG

1. Igazgatás (bútor, berendezés, számítástechnika, munkaruha)	5.525.000 Ft
2. Értékesítés (bútor, berendezés, reklámeszközök)	1.930.000 Ft
3. Egyéb (pl. humán management, stb.):	600.000 Ft

Egyéb általános tevékenység összesen: 8.055.000 Ft

Helyszínelemzés tanácsadói ktg-ei, jegyzőkönyvek közjegyzői ktg-ei: 650.000 Ft

**A panzió összes beruházási költsége: 522.446.990 Ft**

**A panzió rendelkezésére áll a vállalkozás 350.000.000 Ft-os alaptőkéje. A beruházás megvalósításához 200.000.000 Ft-os banki hitelt szeretnénk felvenni.**

## V. Marketingterv

### Termékpolitika:

A szálláshelyszektorban a termék maga a szoba, amelyet számos egyéb szolgáltatás egészíthet ki. Ezek közül a legjelentősebb (mind volumenben, mind pedig bevétel tekintetében) a vendéglátó tevékenység. Meg kell említeni még a különféle ügynöki szolgáltatásokat, esetleges kiskereskedelmi tevékenységet is. A kedvezőbb árak érdekében a Mókus Panzió együtt értékesíti a szobát és az étkeztetést (szoba reggelivel), a fő étkezések árait a szobaár nem tartalmazza.

### Árpolitika:

Az árpolitikánál elsődleges célunk, hogy hosszú távon, stabil árakat alakítsunk ki. Az árak kialakításánál figyelembe kell venni a konkurencia árait, az értékesítési csatornákat, valamint a szezonális hatásokat. Holszezon, elő-, és utószezon, valamint főszezon árakat alakítottunk ki, amivel célunk, hogy egyenletes kapacitás-kihasználtságot biztosítsunk.

a) Árak a holszezonban - Ft (10.15 - 12.20 és 01.05 – 03.01)

	<i>1 ágyas</i>	<i>2 ágyas</i>	<i>4 ágyas</i>
Rack Rate	4.000	4.500	4.900
Árak az utazási irodák felé (-10%)	3.600	4.050	4.410

b) Elő-, és utószezon árak - Ft (03.02 - 05.15 és 09.15- 10.15)

	<i>1 ágyas</i>	<i>2 ágyas</i>	<i>4 ágyas</i>
Rack Rate	5.200	5.800	6.700
Árak az utazási irodák felé (-10%)	4.680	5.220	6.030

c) Főszezon- Ft (05.16- 09.14)

	<i>1 ágyas</i>	<i>2 ágyas</i>	<i>4 ágyas</i>
Rack Rate	6.800	7.500	8.300
Árak az utazási irodák felé (-10%)	6.120	6.750	7.470

Az árak a reggeli árát tartalmazzák, az ÁFÁ-t nem (nettó árak, tehát ez a panzió maradt).

### Értékesítési csatornák:

A panzió közvetlenül és közvetítők segítségével értékesíti szolgáltatásait.

#### Közvetlen értékesítés:

- telefonon keresztül
- walk-in vendégek
- Interneten keresztül

Ennek érdekében a főbb feladatok:

- reklámtáblák és plakátok (óriásplakát, City-Light poszterek) kihelyezése a környező települések különböző pontjain
- megjelenés az Interneten (Magyar Turizmus Rt. honlapján keresztül, saját oldal kidolgozása, üzemeltetése és karbantartása)
- magyar, német, olasz és angol nyelvű prospektusok, szórólapok terjesztése.



### Közvetett értékesítés:

A panziókban elsődleges célként a közvetítőkkal való kapcsolat kiépítését, annak ápolását, alkalmazását tűztük ki. Az utazási irodák a közvetítő tevékenységet jutalék fejében végzik. Ennek a módszere a kettős ár kialakítása, amit az árpolitikánál bemutattunk. A panzió szórólapokat, prospektusokat juttat el ezen irodák, valamint a Tourinform irodák részére.

## VI. SWOT-analízis

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"><li>- A térség Magyarország egyik kedvelt turista célpontja;</li><li>- Egyre több hazai és külföldi utazási iroda katalógusában szerepel a desztináció, és így a média állandó érdeklődést tanúsít Bükkszentkereszt felé;</li><li>- Kedvező természeti adottságok;</li><li>- A régióban egyedülálló tematikus arculat és szállástípus;</li><li>- Fejlődő infrastruktúra: úthálózat, szálláshelyek, fürdők, kommunikáció;</li><li>- Optimális desztináció a kiránduló turizmus számára.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bár fejlődik, de jelenleg gyenge a régió infrastrukturális helyzete;</li><li>- Koncentrálódott turizmus a régió bizonyos településeire;</li><li>- Bizonytalanság a kereslettel kapcsolatban;</li><li>- Alacsony a vendégéjszakák száma a régióban.</li></ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"><li>- hosszú távon magas profit biztosítása;</li><li>- az adott terület meghatározó szálláshelyévé fejlődhet;</li><li>- a panzió szolgáltatásai vonzóak lehetnek a helyi lakosság számára is (étterem);</li><li>- Pályázati lehetőségek.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurencia;</li><li>- Változó jogszabályi környezet;</li><li>- Magasan képzett, több funkciós munkaerő hiánya;</li><li>- Váratlan költségnövekedés miatti kiadások és többlet ráfordítás.</li></ul>

## VII. Működési terv

A beruházás nagy élőmunka-igénnyel jár. A szakmai tevékenységért felelő személy a panzió igazgatója, aki szálláshely-üzemeltetői szakmai minősítő vizsgával rendelkezik. Az élőmunka- és eszköz-igényt az alábbiakban részletezzük.

A Kft. ügyvezető igazgatója rendelkezik a szálláshely-üzemeltetői szakmai minőségi vizsgával, így ő a szakmai tevékenységért felelős személy. Ilyen minőségében ő látja el a panzió vezetését.

Az igazgatóhelyettes egyben gazdasági igazgató is, erre a munkakörre nem vesz fel a panzió külön munkaeőt. Elsősorban a társaság pénzügyeivel foglalkozik. Ő bonyolítja a levelezést, az adminisztratív, illetve a humán management feladatokat.

A panzió portásai, illetve a recepció munkakörben foglalkoztatottak látják el a kasszás feladatokat is, így rendelkeznek az erre vonatkozó szakmai vizsgával.

**A táblázatban az adatok e Ft-ban szerepelnek.**

<b>Munkakör</b>	<b>Fő</b>	<b>Éves költség</b>
<b>Igazgatás</b>		
Vezérigazgató	1	2.160
Igazgatóhelyettes	1	1.800
Könyvelő	1	1.320
Titkárnő	1	1.080
<b>Front Office</b>		
Front Office manager	1	1.560
Portás	1	900
Recepció	2	2.040
<b>Housekeeping</b>		
Gondnok, vezető	1	1.380
Szobaasszony	2	1.440
<b>Vendéglátás</b>		
Szakács	2	1.920
Teremfőnök	1	1.200
Mosogató	1	660
Felhasználó	3	2.520
<b>Összesen:</b>	<b>18</b>	<b>19.980</b>

## VIII. Pénzügyi előrejelzés

### ÁRBEVÉTEL:

#### A. Szálláshely értékesítés:

*A panzió szobáinak tervezett átlagára éves szinten 6.581 Ft*

(ezt úgy kapjuk meg, hogy az egyes szobatípusok iránti kereslet rendre 10-50-40%-os arányban oszlik meg, valamint a szezononkénti megoszlás: 15-30-55%. A Rack Rate-en és az utazási irodák által értékesített szobák aránya 70-30%.)

A tervezett átlagár alapján ki számíthatjuk az éves árbevételt. Ehhez azonban szükség van a kapacitás-kihasználtságra, ami - előzetes becslések alapján - 60% az első évben. Ez viszonylag alacsonynak tűnhet, azonban egy induló vállalkozásnál reális értéknek bizonyul.

$$\text{Árbevétel} = \text{szobaszám} \times \text{kapacitás-kihasználtság} \times \text{átlagár} \times 365 = 20 \times 0,6 \times 6581 \times 365 = \mathbf{28.824.780Ft}$$

*Ebből a reggeli értékének meghatározása:*

1 reggeli értéke: 600 Ft

1 szobára jutó átlagos vendégszám: 2,5

$$\text{Vendégéjszaka} = \text{átl. vend. sz.} \times \text{szoba sz.} \times 365 \times \text{kap. kihaszn.} = 2,5 \times 20 \times 365 \times 0,6 = \mathbf{10.950}$$

$$\text{reggeli} \times \text{vendégéjszaka} = 600 \times 10.950 = \mathbf{6.570.000 Ft}$$

*Kötelező reggeliből származó árbevétel 6.570.000 Ft*

$$\text{Szobaár bevétel} = 28.824.780 - 6.570.000 = \mathbf{22.254.780 Ft}$$

#### B. Vendéglátás bevétele:

*1. Kötelező reggeli értéke: 6.570. 000 Ft*

*2. Minibár*

Figyelembe véve a kapacitás-kihasználtságot (0,6) és az egy szobára tervezett átlagos vendég számot (2,5), a minibárt a becslések szerint naponta 7 vendég veszi igénybe. Az egy főre eső átlagfogyasztás: 500 Ft.

$$\text{Minibár bevétel éves szinten: } 7 \times 500 \times 365 = \mathbf{1.277.500,-Ft}$$

*3. Étterem*

Az étteremben a napi vendégek száma 23, számítunk az utcáról érkező vendégekre is.

1 főre eső átlag ételfogyasztás: 1.400 Ft

1 főre eső átlag ital fogyasztás: 650,-Ft

Összesen: 2.250,-Ft

**Éves bevétel = 23 x 2.250 x 365 = 18.888.750,-Ft**

Vendéglátás bevétel összesen: **26.736.250,-Ft**

### **C. Egyéb tevékenység**

#### *1. Szobatelefon*

A telefonból származó bevétel nem jelentős a panzió bevételei között. Ennek egyik oka a vendégek összetétele, jellemzőek a családok, kiránduló vendégek, és az üzletemberek aránya nem számottevő. Másrészt a szobatelefon használatát a mobiltelefonok elterjedése nagymértékben visszaszorította. Ezeket figyelembe véve a szobatelefont a vendégek 30 %-a veszi igénybe. Napi használók száma:

$$= 20 \times 0,6 \times 2,5 \times 0,30 = 9$$

Egy telefonbeszélgetés átlagos értéke: 150,-Ft

$$\text{Éves bevétel} = 9 \times 150 \times 365 = \mathbf{492.750,-Ft}$$

Ezt a panzióknak azonban tovább kell számláznia a szolgáltató felé, közvetített szolgáltatás. A panzió a telefonbeszélgetésekre 90%-os kezelési díjat számol fel, így a telefonbevétel =  $492.750 \times 1,9 = \mathbf{936.225,-Ft}$

#### *2. Ügynöki szolgáltatások:*

A panzió jutalék fejében értékesíti a közeli szabadidő központ szolgáltatásait, valamint a különböző kulturális programokat. A panzió a közvetített szolgáltatások díjából átlagosan 9% jutalékot kap. A vendégek igényei szerint havonta kb. 54.000 Ft értékű forgalommal számolunk.

$$\text{Éves bevétel} = 54.000 \times 12 \times 0,09 = \mathbf{58.320,-Ft}$$

### **Összes tervezett nettó árbevétel:**

$$22.254.780 + 26.736.250 + 936.225 + 58.320 = \mathbf{49.985.575,-Ft}$$