XI. Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia – Kolozsvár, 2008. május 23–24

Az üzleti terv

Dr. NAGY ÁGNES témavezető, egyetemi adjunktus
Babes – Bolyai Tudományegyetem
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar
Pénzügy Tanszék ????

TANKÓ GYÖRGY
Babes – Bolyai Tudományegyetem
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar
IV. év, Bank és Pénzügy Szak

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS – A DOLGOZAT TÉMÁJA **3**
ELMÉLETI MEGALAPOZÁS **4**
SALVATOR SZÁLLODA ÉS JAKAB ANTAL KONFERENCIA KÖZPONT ÜZLETI TERV **8**
I. AZ ÜZLETI TERV CÉLJA 8
II. A JÖVŐVEL KAPCSOLATOS ELKÉPZELÉSEK 8
III. A TÁRSASÁGOT A KONKURENCIÁTÓL MEGKÜLÖNBÖZTETŐ EGYEDI KIEMELKEDŐ TELJESÍTMÉNY 8
2. A LÉTESÍTMÉNYBEN FOLYTATOTT TEVÉKENYSÉGI TERÜLETEK ÉS AZOK JELLEMZŐI 10
3. KISZOLGÁLT ÜGYFELEK, ÜGYFÉLSZEGMENSEK TÍPUSAI 10
4. ÜGYFELEKNEK NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK 10
IV. MARKETING TERV 11
1. PIACI LEHETŐSÉGEK ÉS KORLÁTOK AZONOSÍTÁSA 11
2. KONKURENCIA ÉS EGYÉB BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK 11
3. MARKETING STRATÉGIA 17
4. ÉRTÉKESÍTÉSI PROGNÓZIS 20
5. ÁRPOLITIKA 20
V. MŰKÖDÉSI TERV 21
1. FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK 21
VI. KOCKÁZATELEMZÉS 21
1. A KÖRNYEZETI ÉS VÁLLALATI BELSŐ ELEMZÉS (SWOT – ANALÍZIS) 21
VII. GAZDASÁGI – PÉNZÜGYI ELEMZÉS 22
1. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK ARÁNYA 23
2. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK FEDEZETE 23
3. TÁRGYI ESZKÖZÖK FEDEZETTSÉGE 24
4. FORGÓESZKÖZÖK ARÁNYA 25
5. FORRÁSOK SZERKEZETE 25
6. HOSSZÚ- ÉS RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK ARÁNYMUTATÓJA 26
7. TŐKEARÁNYOS ADÓZOTT EREDMÉNY (ROE) 26
8. LIKVIDITÁSI MUTATÓ 27
9. LIKVIDITÁSI RÁTA 28
10. GYORS LIKVIDITÁSI MUTATÓ 28
11. HITELFEDEZETTSÉGI MUTATÓ 29
12. KÖLCSÖN FEDEZETI ARÁNY 29
13. VEVŐÁLLOMÁNY ARÁNYA A SZÁLLÍTÓÁLLOMÁNYHOZ 30
14. ELADÓSODOTTSÁG MÉRTÉKE 30
15. ADÓSSÁGÁLLOMÁNY FEDEZETTSÉGE 31
16. ADÓSSÁGÁLLOMÁNY ARÁNYA 31
17. SAJÁT TŐKE ARÁNYA 32
18. KERESETI SZÍNVONAL 32
19. TŐKEARÁNYOS EREDMÉNY 33
20. NYERESÉGHÁNYAD 33
21. ESZKÖZHATÉKONYSÁG (ROI) 34
22. ESZKÖZHATÉKONYSÁG (ROA) 34
MELLÉKLET 35
IV/4. ÜGYFELEKNEK NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK 35
IV./5. ÁRPOLITIKA 37

BEVEZETÉS – A DOLGOZAT TÉMÁJA

A tervezés mindig is létezett. Mióta ember létezik kisebb – nagyobb mértékben megtervezte életét, tevékenységét, napi tennivalóját. Vagy gondoljunk az ősemberre, aki átgondolta, megtervezte, hogy hogyan ejti el a vadat. Vagy gondolhatnánk a történelem oly sok csatájára, a harci stratégiákra. A tervezés egy izgalmas dolog. Hisz, mit próbál tenni az ember valójában a tervezésen keresztül? Megpróbálja kitalálni valamilyen szinten a jövőt, mederben tartva tevékenységét annak érdekében, hogy az általa kívánt jövőbeli célt elérje.

Környékünkön – nem véletlenül – rossz emlékeket idéz fel az emberekben a tervezési folyamat, gondoljunk itt a kommunizmus ideje alatt oly népszerü 5 éves tervekre, amiket sokszor már az első évben „túlteljesítettek”...Természetesen azóta a gazdasági tervezés sokat változott, racionalizálódott.

Az üzleti tervezéssel először középiskolás koromban találkoztam egy amerikai – magyar alapítvány, a Calasanctius Alapítvány üzleti képzésén, amit két alkalommal is elvégeztem. A képzés egy hetet tartott, majd a hét végére a kialakított csoportok egy üzleti tervet kellett készítsenek. Ekkor találkoztam először ezzel a világgal és megtetszett. Rendkívül átfogó, sok oldalú. Majd tavaly nyáron érkezett hozzám egy felkérés, mely szerint egy üzleti tervet, megvalósíthatósági tanulmányt kellett készítsek egy pénzügyi nehézségekkel küzdő cégnek. Ez indokolja a témaválasztásomat is.

A dolgozat szűk keretei miatt eltekintek az üzleti terv bizonyos részeinek a bővebb kifejtésétől és a hangsúlyt a gazdasági – pénzügyi elemzésre fordítom.

Dolgozatom nullhipotézise:

Felkészült-e az Erdélyi Római Katolikus Egyház egy nyereség érdekelt szervezet működtetésére a XXI. században?

Ennek nyomán végeztem kutatásaimat, vizsgáltam a vállalkozást. Dolgozatom következtetésében kiderül, hogy fennáll-e a nullhipotézis avagy megdől és az alternatív hipotézis kerül helyére, mely szerint az Erdélyi Római Katolikus Egyház nincs felkészülve egy nyereség érdekelt szervezet müködtetésére a XXI. században.

ELMÉLETI MEGALAPOZÁS

Az üzleti tervezés mindig az üzleti élet fontos alkotó eleme volt, a számtalan publikáció mellett fontosságát bizonyítja, hogy egyre több vállalkozás (még kis- és középvállalkozások is) megtervezik üzleti tevékenységüket.

Richard Stutely munkássága meghatározó ezen a területen, több könyvet írt az üzleti terv témájáról, amelyek kialakították fő művének – The Definitive Business Plan – szerkezetét.

Stutely megállapítja, hogy a tervezés egy jó menedzsmetn szíve és érdemes szakemberekkel egyeztetni a terv készítésénél.

A tervezés egy olyan feladat, melybe érdemes erőfeszítést fektetni. Egy üzleti terv elkészítése hasznos lehet bármilyen szervezet esetében, legyen az egy gazdasági – pénzügyi hasznot elérni kívánó vállalkozás vagy egy non – profit szervezet. Az üzleti terv elsősorban azt mutatja meg, ahol jelen pillanatban a szervezet áll. Tehát annak jelenlegi helyzetét írja le. Aztán, az üzleti terv megmutatja az irányt, hogy merre akar tartani a szervezet. A terv segít kikerülni az akadályokat, amelyek akarva – akaratlanul a szervzet útjába kerülnek[1].

Az üzleti terv három kérdésre ad választ:

- Hol tartunk most?
- Hova akarunk eljutni a jövőben?
- Hogyan fogjuk elérni a célunkat?[2]

Ennek a három kérdésnek a helyes, megalapozott, reális megválaszolása sokban segítheti a vállalkozás tevékenységét. Mindennek az alapja a jelenlegi helyzet minél pontosabb meghatározása. Amikor ez megvan, következhet a vízió, a cél, ahova a vállalkozás a jövőben el akar jutni. Természetesen, ennek is valósághűnek kell lennie, nincs sok értelme a földtől túlságosan elrugaszkodott célok kitűzésének. A vízió meghatározása után következik az eszközök és módszerek meghatározása, melyek segítségével a vállalkozás eléri a kitűzött célokat. Amennyiben sikeresen ki lett dolgozva mind a három rész, akkor a vállalkozás reménykedhet benne, hogy fel van készűlve az akadályok leküzdésére és a kockázatok bizonyos fokú kezelésére.

Stutely a következő módon határozza meg az üzleti tervet:

Az üzleti terv meghatározza egy adott tevékenység lefolyását egy jövőbeli adott időpontban.[3]

A tervezés jelentőségét az alábbiakkal lehetne összefoglalni:

- a terv egy útvonalat ad, melyhez a későbbiekben lehet igazodni
- felkészülés az esetleges nehézségekre

[1] Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999, XVIII. oldal
[2] Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999, XIII. oldal
[3] Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999, 9. oldal

- a tervezéssel és újragondolással csökken a tévedés, az irreális célok megfogalmazásának esélye
- a tervezés során lehetőség van kérdések feltevésére, külső segítség, szakértők bevonására, s így a döntési helyzetek megalapozottabbá tehetőek
- a jól végig gondolt tervezéssel, a feladatok összefüggéseinek feltérképezésével és ütemezésével jelentős időmegtakarítás érhető el.[4]

Manapság a vállalkozások olyan új problémákkal kell szembenézzenek, mint az országhatárok eltünése, szabályozások csökkentése, egyre gyorsabb kommunikáció, a technológia gyors modernizálódása és a világ tőke áramlása. Nagyon rövid ideig figyelmen kívül hagyhatják a vállalkozásokat ezek a jelenségek viszont hosszú távon ennek súlyos következményei lehetnek a vállalkozás jövőjét illetően.[5]

Az üzleti terveket sokszor sokféle cél elérése érdekében használják. Általánosságban elmondható, hogy az üzleti terv:

- egy írásos, dokumentált tervezési eljárás
- egy finanszírozási igényt leíró dokumentum
- egy általános formája egy projekt, tevékenység jóváhagyattatásának
- a vállalkozás menedzsmentjének egy munkaeszköz.[6]

Ugyanakkor nem létezik egy meghatározott általánosított formája az üzleti tervnek. Nincs szabályozva annak tartalmi részletessége sem. Tartalma is különbözhet. Mindennek a lényeg az, hogy az üzleti terv készítője azonosítsa azokat a személyeket, akiknek a terv készül, határozza meg a terv hasznosságát és általános célkitűzéseit.

Az üzleti terv tartalmi elemei a következők lehetnek:

- fedőlap
- tartalomjegyzék
- bevezető/összefoglaló
- a termék/szolgáltatás ismertetése
- marketing terv
- működési terv
- menedzsment és szervezeti terv
- pénzügyi és finanszírozási terv
- a megvalósítás ütemezése
- mellékletek.[7]

---

[4] Harkai Mária: Hogyan készítsünk üzleti tervet?, Új Kézfogás Közalapítvány, Budapest, 2002, 2. oldal
[5] Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999, 10. oldal
[6] Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999, 11. oldal
[7] Harkai Mária: Hogyan készítsünk üzleti tervet?, Új Kézfogás Közalapítvány, Budapest, 2002, 10. oldal

Stutely tíz lépésben határozza meg egy jó üzleti terv elkészítését:

1. A vállalkozás tevékenységének meghatározása.
2. A vállalkozás jelenlegi helyzetének meghatározása.
3. A piac, a konkurencia és a vállalkozás piaci helyzetének meghatározása.
4. A vállalkozás céljainak meghatározása.
5. Egy stratégia kidolgozása a cél elérése érdekében.
6. A kockázatok és lehetőségek azonosítása.
7. Egy stratégia kidolgozása a kockázatok kezelése és a lehetőségek kiaknázása érdekében.
8. A stratégiák tevékenységi tervekké való átalakítása.
9. A költségek és bevételek becslése és egy pénzügyi terv kidolgozása.
10. Az összegyűjtött információk tömör dokumentumba való foglalása.

Ezen lépések előfeltétele, hogy a tervet készítő személy tudja, hogy mit tervez és miért tervez.

Stutely még további két lépéssel egészíti ki a fenti felsorolást és ezek a következők:

11. A terv bemutatása jóváhagyás céljából.
12. A terv végrehajtása.

Viszont mielőtt a tervet készítő személy eljutna ezekhez a lépésekhez, muszáj dokumentálódnia, minél több lényeges információt gyűjtenie a vállalkozás múltjáról, jelenéről és általában a vállalkozásról. A dokumentálás folyamatát is tíz lépésben lehetne összefoglalni. A lépések a következők:

1. Néhány alapvető információ leírása (tartalom, meghatározások).
2. A terv összefoglalójának az elkészítése.
3. A vállalkozás bemutatása.
4. A piac, a versenytársak és a vállalkozás piaci helyzetének a vizsgálata.
5. A vállalkozás víziójának, küldetésének és céljának bemutatása.
6. A vállalkozás stratégiájának ismertetése.
7. A vállalkozás termékeinek/szolgáltatásainak fejlesztési terve.
8. A vállalkozás pénzügyi tervének bemutatása.
9. A kockázatok és lehetőségek megvilágítása.
10. Következtetés megfogalmazása.[8]

Természetesen az üzleti terv elkészítésének tíz lépése és a fenti tíz lépés között szoros összefüggés van.

Egy üzleti tervet különböző célok elérése érdekében lehet elkészíteni. Az üzleti terv elkészítésnek leggyakoribb céljai a következők:

- finanszírozási források megszerzése

[8] Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999, 17. oldal

- egy tevékénység jóváhagyása
- egy terv dokumentálása
- egy vezetői eszköz létrehozása.[9]

A továbbiakban a Salvator Szálloda és Jakab Antal Konferencia Központ Üzleti Tervét és kutatásaim eredményét fogom bemutatni.

[9] Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999, 45. oldal

SALVATOR SZÁLLODA ÉS JAKAB ANTAL KONFERENCIA KÖZPONT ÜZLETI TERV

I. AZ ÜZLETI TERV CÉLJA

Ezen üzleti terv célja a Salvator Szálloda, valamint a Jakab Antal Konferencia Központ működésének nyereségessé tétele. Ezen közép-hosszú távon – 6 év – megtérülő projekt a 3 év felújítást követően már az első évben 35,000–40,000 RON adózott nyereséggel kecsegtet.

Az üzleti terv finanszírozásánál egyetlen forrásra támaszkodhatok. A szálloda, illetve a konferencia központ rekonstrukciós és átalakítási folyamatának finanszírozásába az erdélyi Római Katolikus Egyházat, illetve ezen keresztül a Caritast – tulajdonost – vonnám be.

II. A JÖVŐVEL KAPCSOLATOS ELKÉPZELÉSEK

Az Üzleti Terv a Csíksomlyón található Salvator Szálloda nyereségessé tételét tűzte ki célul. A három lépcsős beruházás eredményeképpen a régióban egy vezető szerepet betöltő zarándokturizmusra és konferenciára szakosodott létesítmény elérése a cél.

A cél érdekében végig a minőséget szem előtt tartva, az ügyfelek tökéletes megelégedésére törekedve, a felújítást követően egy olyan szálloda és konferencia központ elérése a vízió, mely a számos kikapcsolódási lehetőség és programajánlat mellett, Csíksomlyó szakrális hangulatára és értékeire épűl.

A szabadidős tevékenységek mellett lehetőséget kívánunk nyújtani konferencia–szervezésre, vállalati tréningek megtartására és különböző rendezvények megszervezésére is.

III. A TÁRSASÁGOT A KONKURENCIÁTÓL MEGKÜLÖNBÖZTETŐ EGYEDI KIEMELKEDŐ TELJESÍTMÉNY

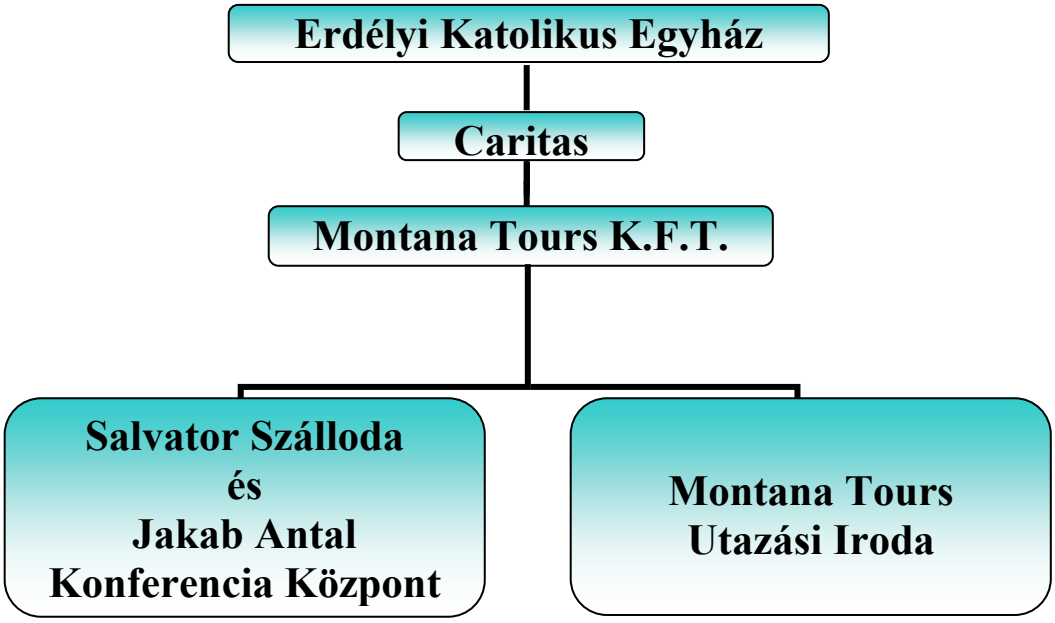
Az egyedi kiemelkedő teljesítmények, adottságok meghatározásánál segítséget nyújthat a SWOT – analízis.

A jelen üzleti tervben leírt létesítmény nagyfokú specializáltsága – zarándokturizmus és egyben konferencia központ – kiemeli a többi hasonló intézmény – zarándokhely vagy konferencia központ – közül.

A vendégek még nagyobb megelégedésének érdekében az évek folyamán saját rendezvények megszervezésére is sor kerül. Ezek az ötletek bekerültek a mellékletbe, a szolgáltatások ismertetéséhez – az egyéb rendezvények közé.

A kikapcsolódás mellett fontos szerep jut a munkának is, hiszen a Kegytemplom szomszédságában található épületegyüttesben berendezett és felújított szálloda mellett, egy konferencia központ

korszerűbb berendezése és felújítása is a tervek között szerepel. Így a létesítmény alkalmassá válik konferenciák lebonyolítására és különböző vállalati tréningek megszervezésére is.
A fő tulajdonos, a Róm. Kat. Egyház kapcsolatrendszere pedig jó kiinduló pontnak szolgál a létesítmény megismertetésére és a célközönség minél biztosabb és pontosabb elérésére, mely a szálloda kihasználtságára és forgalmára lesz pozitív hatással. A szereplők közti összefüggéseket az alábbi ábra ismerteti.



1. ábra: **A létesítmény tulajdonosa**

A vállalkozás 1997-ben kezdte el tevékenységét, amikor megnyitotta kapuit a szálloda és a konferencia központnak helyet adó felújított KALOT épület. A szálloda épületét svájci, németországi és ausztriai befektetők, adományozók építtették, azzal a céllal, hogy a Kegytemplom szomszédságában legyen egy az egyházt tulajdonában levő turisztikai létesítmény. (Ezek a befektetők és kapcsolatrendszerük a terv további részében súlyt kapnak majd.) A vállalkozás nem kellett és nem is kell visszafizesse az építkezés költségeit. Az Szék út mellett található műemlék épület 1941-ben épült Kós Károly tervei alapján. Eredeti működési funkciója iskola volt, benne kápolnával. Ez az iskola a KALOT iskola volt, amely a legényeket, férfiakat katolikus szellemben nevelte és szakmára tanította. Ezt a műemlék épületet felújították és itt kaptak helyet a konferencia és szekció termek. A két épület közötti átjárást fedett folyósok biztosítják.

2. A LÉTESÍTMÉNYBEN FOLYTATOTT TEVÉKENYSÉGI TERÜLETEK ÉS AZOK JELLEMZŐI

A társaság az épületegyüttesben egy zarándokturizmusra szakosodott szállodát és egy konferencia központot üzemeltet. A szinte 2 hektáros területen egy 54 szobás – ebből 41 db. 2 ágyas, 2 db. francia ágyas, 4 db. 3- , illetve 7 db. 4 ágyas – szálloda, egy 7 teremből álló konferencia központ, egy 120 főt befogadó étterem és terasz áll a vendégek rendelkezésére. A szállodában egyszerre 150 fő elhelyezésére van lehetőség.

Az épületegyüttesben egy 7 teremből – egy db. 150 főt-, 5 db. 30-50 főt befogadó terem, illetve 5 kisebb szekció terem – konferencia- és rendezvényközpont, valamint a rendezvények technikai hátterét biztosító bázis megteremtése van tervbe véve a megfelelő technikai háttérrel és műszaki felszereléssel. Egy terem maximális befogadóképessége 150 fő.

3. KISZOLGÁLT ÜGYFELEK, ÜGYFÉLSZEGMENSEK TÍPUSAI

A szálloda és a konferencia-, illetve rendezvényközpont célcsoportját három osztályba sorolhatjuk. A Salvator Szálloda nagy mértékben – környezete jellegéből kifolyólag – a zarándokokat szólítja meg, elsősorban a magyarországi potenciális ügyfelek köréből.

Emellett fontos szerep jut az erdélyi, illetve más belföldi cégeknek, szervezeteknek, multinacionális vállalatoknak, illetve a konferencia központban tartandó konferenciákon és vállalati tréningeken résztvevő közönségnek is.

A célcsoport harmadik szegmensét a helyi közönség alkotja, mely inkább az étteremben megrendezett lakodalmi vacsorák, ballagások, családi-, ünnepi események alkalmával igényeli a létesítmény szolgáltatásait.

4. ÜGYFELEKNEK NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK

Az épületegyüttesben helyet kapó szálloda által nyújtott szolgáltatások három főbb csoportra bonthatóak. Az első csoportba a szálloda fő tevékenysége és az ehhez kapcsolódó szolgáltatások tartoznak. Ennek a csoportnak a gyűjtőneve: „Elszállásolás”. Ide tartozik a vendégek fogadása és elhelyezése, elszállásolása. A második csoport a szálloda vendégeinek „ellátása” és az ehhez kapcsolódó egyéb szolgáltatások. E csoportba tartozik a szállodában üzemelő étterem, a szobaszervíz és minden egyéb kiszolgálóhely és lehetőség.

A harmadik és egyben legbővebb szolgáltatás csokor az „Egyéb szolgáltatások” csoportja. Ez további három alkategóriára bontható. Ide tartozik a „Térítés nélküli saját szolgáltatás”, melynek elemei között található a recepció, ébresztés stb. A második csoport a „Térítéses saját szolgáltatások”. A csoport elemei között találhatjuk például a fénymásolást. Az utolsó csoportba tartoznak a „Térítéses idegen szolgáltatások”, mely csoport tagja például a rent a car.

E szolgáltatás csoportokat a továbbiakban az egyszerűség kedvéért összevonva kezeli az üzleti terv.
A konferencia- és rendezvényközpont az év összes napján lehetőséget nyújt kisebb-nagyobb rendezvények–konferenciák, kiállítások, bemutatók, esküvők, stb. megrendezésére. A vállalkozás igény esetén segítséget nyújt a rendezvény megszervezésében, programjának kialakításában, kivitelezésében, illetve lebonyolításában. A rendezvényeken résztvevőknek pedig kedvezményes szálláslehetőséget ajánl a szállodában. Természetesen ez csak a szálloda kapacitásán belül értendő, azaz maximum 150 főig.
A szolgáltatások részletes leírása megtalálható a mellékletben.

IV. MARKETING TERV

1. PIACI LEHETŐSÉGEK ÉS KORLÁTOK AZONOSÍTÁSA

A létesítmény által nyújtott szolgáltatások sokoldalúsága számos fogyasztói réteg igényeit képes kielégíteni. Az EU csatlakozás, a Schengeni határok eltolódása, az euró bevezetése, a csatlakozási és fejlesztési alapok pályázatai további távlatokat nyitnak meg a szálloda fejlesztése előtt.

Fontos korlátozó tényezőként merül fel az infrastrukturális fejlesztések – Szék út javítása – esetleges késése, melynek következtében a szálloda hátránya továbbra is megmaradna a város más pontjain elhelyezkedő, könnyen megközelíthető szállodákkal szemben, de ez az esetleges átmeneti időszak a fejlesztések megvalósulásával véget ér.

2. KONKURENCIA ÉS EGYÉB BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A csíkszeredai, illetve csíksomlyói szálloda piacon meglehetősen sok a konkurens létesítmény, ám olyan szálloda, mely konferencia központtal rendelkezik egy van kialakulóban, ez a Hunguest Hotel Fenyőben található.

Elsősorban a jelenleg felújítás alatt álló Szék útján találhatók azok a konkurens létesítmények, melyek szintén a környék vallási jellegére és hírnevére építve konkurenciát jelentenek a Salvator Szállodának, mint egy a zarándokturizmusra szakosodott turisztikai egységnek. Ezek többnyire családi vállalkozások, kisebb vendégfogadó egységek, panziók formájában öltenek testet, leszámítva a Park Hotelt, mely 50 fő befogadására képes, vendéglővel, bárral, őrzött parkolóval, üzleti tárgyalásoknak helyet adó teremmel rendelkezik. Ugyanakkor ezen létesítmények (helyi) marketing tevékenysége szinte egyenlő a nullával, nem találkozunk hírdetéseikkel a médiában, sajtóban.

Csíkszeredában igazán a Fenyő Szállodának van volumenében kiemelkedő marketing tevékenysége, nem csak helyi-, hanem nemzetközi szinten is, ugyanis ez a szálloda egy magyarországi csoport, a

Hunguest Szállodacsoport tagja. Hírdetéseikkel, reklámaikkal naponta találkozhatunk a helyi újságokban, folyóiratokban, napi- és hetilapokban, időközönként megjelenő kiadványokban, a helyi televíziókban, rádiókban. Az alábbi táblázat ismerteti a Csíkszeredában található bizonyos típusú elszállásolási egységek számát, illetve az azokban található férőhelyek számát. A táblázatban található egységeken kívül a városban még 19 panzió és 1 hostel, illetve különböző diákszállók (az esetek mindegyikében az iskolai bentlakások) várják a turistákat[10].

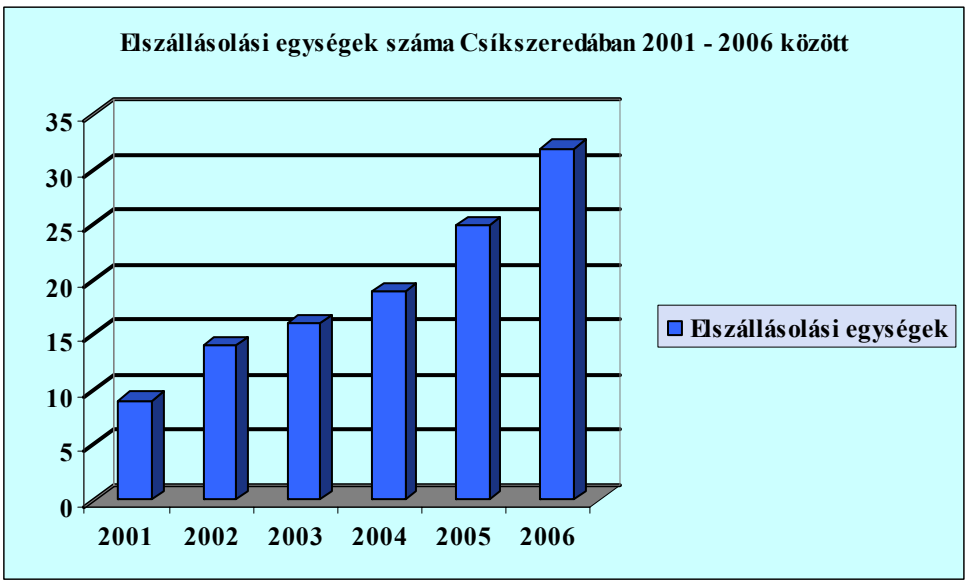
1. táblázat: **Csíkszereda elszállásolási egységei 2001 – 2006 között**

	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Elszállásolási egységek	9	14	16	19	25	32
Helyek száma az elszállásolási egységekben	791	791	804	804	1.462	1.612
Szállodák	2	3	3	3	6	7
Helyek száma a szállodákban	219	241	241	241	508	621
Motelek	-	-	-	-	-	1
Helyek száma a motelekben	-	-	-	-	-	28
Menedékház	1	1	1	1	1	1
Helyek száma a menedékházakban	54	54	60	60	60	50
Turisztikai villák	1	1	1	1	1	1
Helyek száma a turisztikai villákban	85	85	85	85	12	12

Forrás: Nemzeti Statisztikai Hivatal Csíkszeredai Irodája

Az elszállásolási egységek száma 2001-ben nem érte el a tízet, míg 2006-ban már meghaladta a harmincat. Ez is a város, a turisztikai kereslet és a piac fejlődését mutatja. Bizonyára az újabb egységek megjelenésével a piac telítődni fog az elkövetkezendő időben.

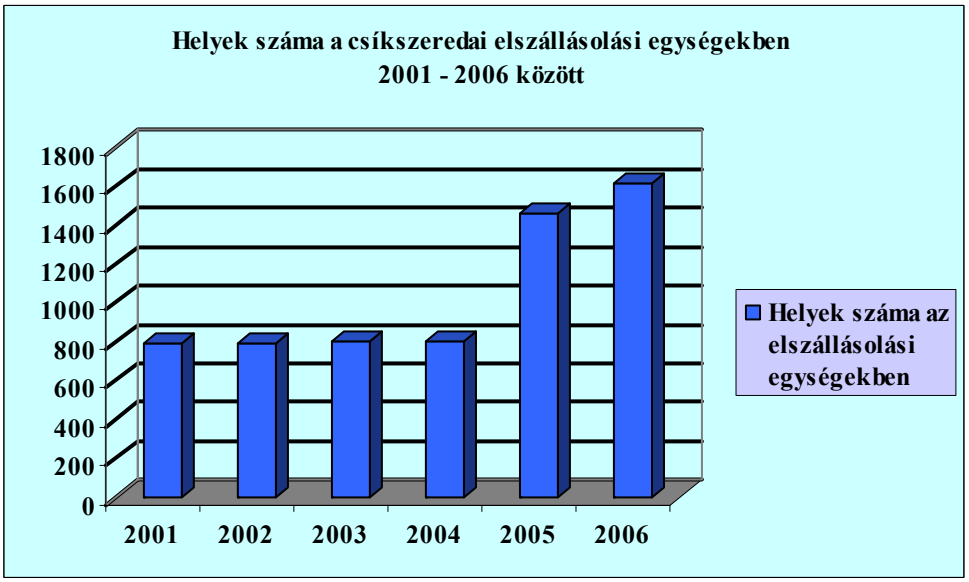
[10] ***A Csík-Info Turisztikai Iroda tájékoztatása szerint.



3. ábra: **Elszállásolási egységek száma**

Forrás: Nemzeti Statisztikai Hivatal Csíkszeredai Irodája

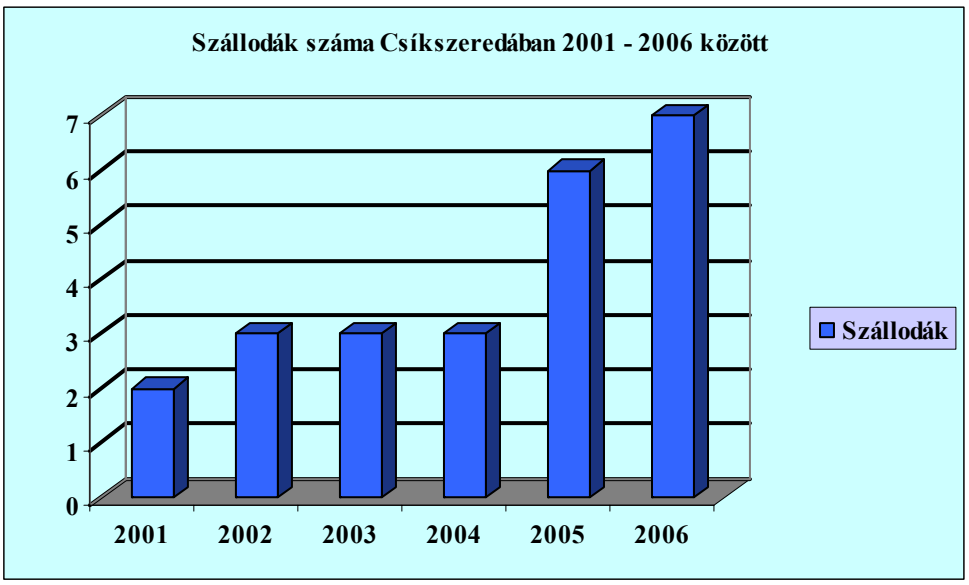
Annak ellenére, hogy minden évben az elszállásolási egységek száma növekedett, a férőhelyek száma 2001-ről 2002-re változatlan maradt, majd egy kismértékű növekedést követően egy évet stagnált újabb egységek megjelenése mellett. 2006-ra a 2004-es évhez viszonyítva a férőhelyek száma megduplázódott.



4. ábra: **Helyek száma az elszállásolási egységekben**

Forrás: Nemzeti Statisztikai Hivatal Csíkszeredai Irodája

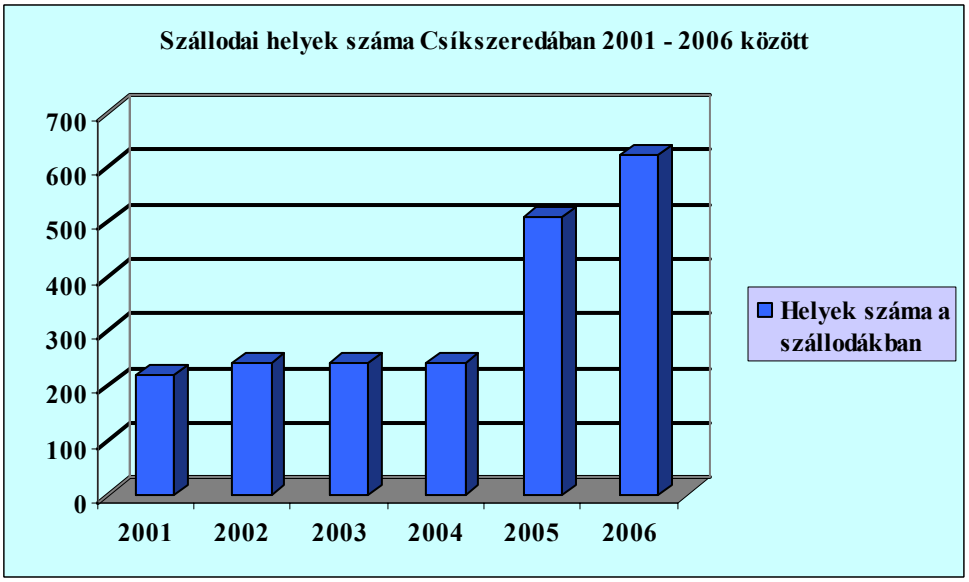
A 2006-os évben a Csíkszeredában található szállodák száma több, mint a háromszorosa volt a 2001-ben jegyzett értéknek.



5. ábra: **Szállodák száma**

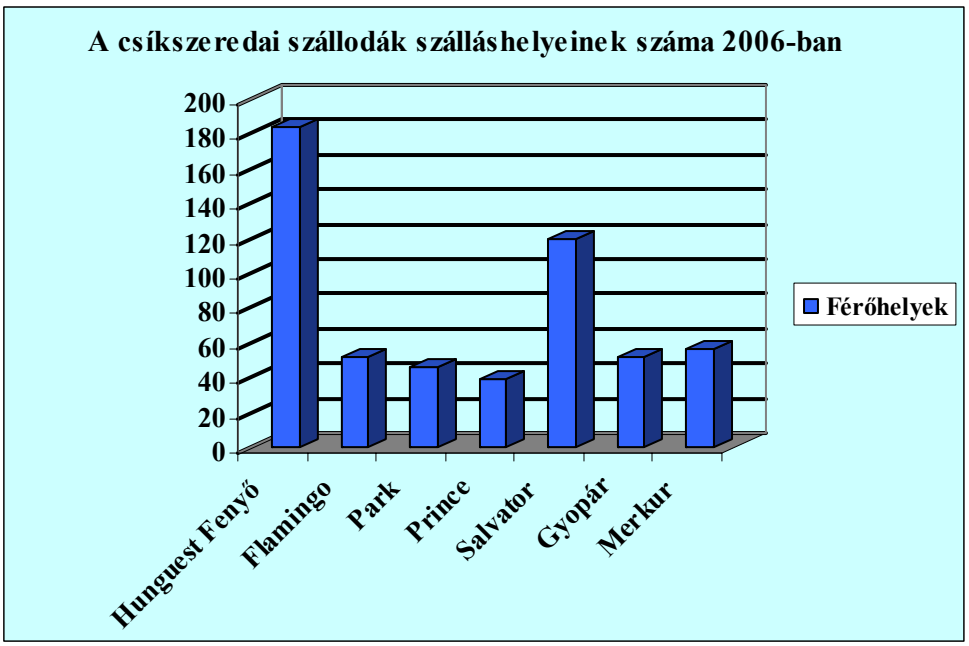
Forrás: Nemzeti Statisztikai Hivatal Csíkszeredai Irodája

A fenti diagramon látható növekedésnek a vetülete a szállodai férőhelyek számának az alakulása, mely érték a vizsgált időszak alatt szintén megháromszorozódott.



6. ábra: **Szállodai helyek száma**

Forrás: Nemzeti Statisztikai Hivatal Csíkszeredai Irodája



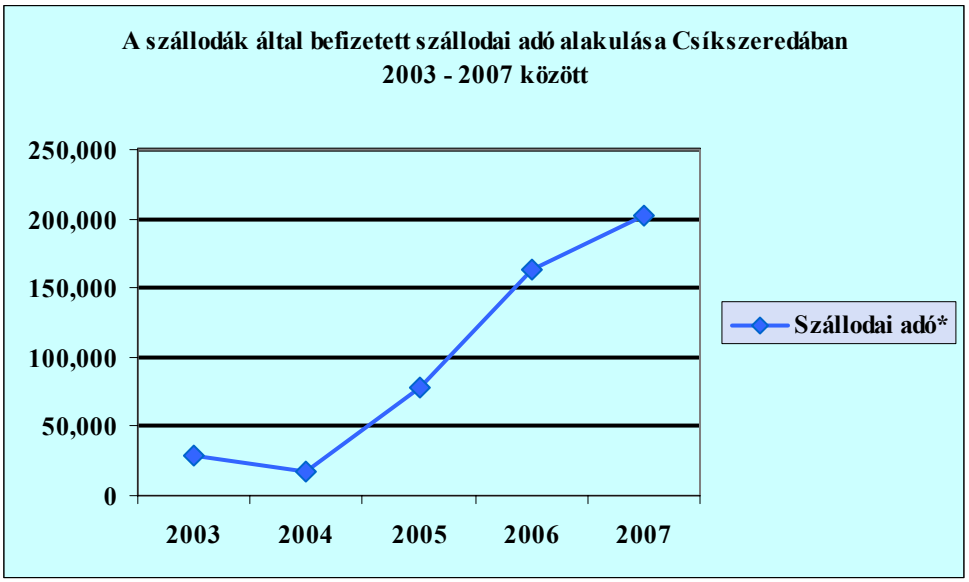
7. ábra: **Szállodák szálláshelyeinek száma**

Forrás: Csík-Info Turisztikai Iroda

Ha a szállodai férőhelyek szerint vizsgálom a piacot, akkor egyértelmüen a Hunguest Fenyő Szálloda tud a legtöbb turistát elszállásolni, számszerint 184 főt, utánna toronymagasan második helyen a Salvator Szálloda és Jakab Antal Konferencia Központ található 120 fős kapacitással. A többi szállodáról elmondható, hogy 40, illetve 50 körüli férőhellyel rendelkeznek.

Csíkszereda turisztikai potenciáljának és a piac növekedésének, fejlődésének legmegfelelőbb mutatója véleményem szerint a vendégéjszakák után befizetett szállodai adó alakulása, melynek mértéke a 2003 – 2007 között változatlan volt és 5%-ot tett ki. Ez a mérték Csíkszeredát az ország élvonalába sorolja. A szállodai adót a szállodák minden vendégéjszaka után kell befizessék a város költségvetésébe. A szakemberek és szálloda tulajdonosok további növekedésre számítanak az elkövetkezendő időben. A szállodavezetők szerint a vendégéjszakák után befizetett adóból minél többet kellene visszafordítani a szállodák környékének a rendezésére. A vendéglátóiparban dolgozók szerint elsősorban a csapatuk munkájának köszönhetően nőtt a vendégek száma, ugyanakkor elismerik, hogy Csíkszereda potenciálja is nőtt. A szállodaigazgatók szerint az elmúlt két évtized legjobb éve a 2007-es év volt. Megállapítható továbbá, hogy a csoportos kirándulásokkal szemben az egyéni turisták száma növekedett. A szakemberek szerint tovább kellene növelni a városban a szállodai kapacitást. A vendégéjszakák számának a növelését a szállodaigazgatók szerint kora tavaszi és őszi programok, rendezvények szervezésével lehetne elérni, mivel más időszakokban magas kihasználtsággal működnek, köszönhetően a csíki télnek, illetve a Pünkösdi búcsúnak és a minden évben megrendezésre kerülő Ezer Székely Léány Napjának és a Városnapoknak, mely rendezvények nyáron gazdagítják Csíkszereda turisztikai,

kulturális ajánlatát. Túlkereslet van a piacon és a kapacitás bővítésére lenne szükség a szállodai szakemberek szerint. Szerintük legalább még egy 200 férőhelyet biztosító szállodára lenne szükség a városban. Az elszállásolási helyek számának növelése azért is szükséges lenne, mert így nagyobb rendezvények szervezésre is lehetőség nyílna, ami további esélyt jelentene a fejlődésre. A 2006-os évhez képest 2007-ben 27,69 százalékkal nőtt a város bevétele az összes vendéglátó egység által befizetett öt százalék alapján. Ez az összeg 2006-ban 3.371.341 lej volt, míg 2007-ben 4.177.145 lejre emelkedett a Polgármesteri Hivatal tájékoztatása szerint. A Városi Tanács úgy határozott, hogy az egymillió eurót meghaladó bevételt kizárólag turisztikai célokra használják fel[11]. Az alábbi grafikon szerint a 2003-ban befizetett szállodai adó értéke 29.540 lej volt, majd 2004-ben 17.721 lejre csökkent, miután meredeken ívelt felfele a 2007-es évig, amikor a befizetett szállodai adó értéke elérte a 201.922 lejt. Ezek az értékek csupán a szállodák által befizetett adók értékét tartalmazzák és a vizsgált időszak minden évére RON-ban értendők.



8. ábra: **A szállodai adó alakulása**

* Az értékek *RON*-ban értendők

Forrás: Csíkszeredai Polgármesteri Hivatal Pénzügy Osztály

A jövőben a turisztikai piac telítődni fog, ám még egy jelentős ideig ettől nem kell tartani. A turizmus és idegenforgalom várható fellendülése még egy ideig képes lesz lépést tartani a hasonló szolgáltatások kínálatának bővülésével. A cél az, hogy mire ez a telítődés bekövetkezik, a Salvator Szálloda és a Jakab Antal Konferencia Központ elismert és stabil helyet vívjon ki magának a piacon, és jó híre, esetleges nemzetközi elismertsége, kapcsolatrendszere megvédje a konkurencia támadásaitól.

[11] Daczó Dénes: Adómilliókkal gazdagítják Csíkszeredát a szállóvendégek, Csíki Hírlap, III. évfolyam, 2. szám, 2008. január 4-6., 1.-3. oldal

A szálloda forgalmát, kihasználtságát nagymértékben korlátozza a környék úthálózatának jellenlegi állapota, mely nem nevezhető rózsásnak. A már említett Szék út szinte teljes hosszában történő felújítása még tart.

3. MARKETING STRATÉGIA

Napjainkra az előző század végének marketing szemléletmódja jelentősen megváltozott. Az akkori tömeg-marketing helyett elérkezett az egyéniesített marketing orientáció ideje. Ennek a szemléletmódnak a hatása megfigyelhető e terv felépítésében is. A projekt 4 p szerinti elemzése során elmondható, hogy az Üzleti Tervben leírt projekt elsősorban a termékkör – product – témakörben hozna áttörést, próbálva minél tökéletesebben kielégíteni az ügyfelek eltérő igényeit. Az árképzésben – price – a versenytárs alapú árképzési stratégia került előtérbe.

Az értékesítési utak politikáját – place – tekintve nincs nagyarányú újítás az eddig bevett megoldásokhoz képest. A marketingmunka mind a viszonteladókat – utazási irodák, konferencia- és rendezvényszervező ügynökségek, stb. – mind pedig a felhasználókat megcélozza tevékenységével, így juttatva el minél több potenciális ügyfélhez a társaság üzenetét.

Ami a marketing kommunikáció – promotion – területét illeti ez az a marketing részterület, melynek a megfelelő működésén az első időszakban a szolgáltatás minősége mellett a legtöbb múlik. Elengedhetetlenül fontos az egyes kommunikációs csatornák – az írott sajtótól kezdve, a legmodernebb online felületig – megfelelő, összehangolt működtetése.

A vállalkozás marketing kommunikációján belül elsődleges fontosságot kapna a legmegfelelőbb PR politika kidolgozása, mely hosszú távon szolgálja a vállalkozás érdekeit. Elengedhetetlenül fontos, hogy a beruházás létrejöttéről a lehető legtöbb érintett már annak befejezése előtt tudomást szerezzen, és mire a szálloda felújítása befejeződne, a potenciális ügyfelek már rendelkezzenek a számukra szükséges összes információval.

A szálloda felújítása után következő időszakban egy intenzív reklámkampánnyal próbálja a vállalkozás a PR munkával felkeltett igényt, tényleges megrendeléssé változtatni. Mivel a felújítási munkálatok szakaszosan, 3 éven át folynak, nem jelenti azt, hogy ezen rehabilitációs folyamatok alatt teljes mértékben megszünne a létesítmény népszerűsítése, megismertetése. Ami a reklámozási lehetőségeket illeti, ezen keretek szűkössége miatt elsősorban a hagyományostól eltérő reklámozási praktikákra – gondolok itt a sajtóhirdetéstől, a direct mailen át a nyomtatott kiadványokig – térnék ki, melyek hatása természetesen csak megfelelő hagyományos reklám-kommunikáció mellett érheti el a maximális eredményeket. A hagyományos reklámlehetőségek mellett a legfontosabb szerep a megfelelő szájreklám kialakításának jut. Az ügyfélkör viszonylagos zártsága akadályozó tényező lehet a szükséges információk célcsoporthoz történő eljuttatásában. Ezen legkönnyebben úgy

segíthetünk, ha már megnyert ügyfeleinknek olyan minőségű szolgáltatást nyújtunk, hogy saját maguk kezdik el terjeszteni a szálloda és konferenciaközpont jó hírét. Szintén nagyon jó reklámlehetőség lehet, ha a szálloda teljes felújítását követően egy próbaüzem keretében híres embereket látva vendégül – természetesen megfelelő PR munkával megtámogatva – teszteljük le a létesítmény „működőképességét".

Fontos szerep jut a DM eszköztárának is, hiszen a potenciális ügyfélkör legnagyobb része pontosan behatárolható, így hozzájuk egy az egyben eljuttatva marketingüzenetünket, szintén nagy eredményeket érhetünk el. Végül nem szabad elfeledkezni a vásárlásösztönzés nyújtotta lehetőségekről sem. Ezen lehetőségek tárházát is szinte teljes szélességében vethetjük be marketing kommunikációnk megvalósításakor, kezdve a csoportos kedvezményektől, az időszakos „akciók"-on át (ld. melléklet) a különböző „nyereményjátékokig" (ld. melléklet).

A marketing kommunikáció három részre oszlik. Egyik része a magyarországi és esetlegesen más határon túli magyar lakta területekre koncentrál. Ez a kommunikáció elsősorban Csíksomlyóra, mint a kereszténység és a magyarság nagy zarándokhelyére épül, kihangsúlyozva a szálloda földrajzi elhelyezkedését, azt, hogy a turisztikai egység a méltán híres Kegytemplom közvetlen közelében helyezkedik el és várja vendégeit. A marketing kommunikáció másik fele a konferenciaközpont népszerűsítését tűzi ki célúl. Itt elsősorban olyan erdélyi és más belföldi cégek, vállalatok, szervezetek elérése a cél, amelyek konferenciákat, vállalati továbbképzéseket, tréningeket tartanak. Továbbá fontosnak tartjuk hírünket és üzenetünket eljuttatni minél több konferenciarendező társaságnak is. Végül a helyi közönséget szeretnénk megszólítani marketing tevékenységünk által. Ez a rendezvényszervezésre, lakodalmak, bankettek, családi-, ünnepi események lebonyolítására irányúlna. A marketing kommunikáció ezen ága értelemszerűen nem lenne annyira intenzív, mint a fentiekben ismertetett másik két ág.

Az Erdélyi Róm. Kat. Egyház tulajdonában levő hasonló rendeltetésű létesítmények működését egy cégcsoport keretében képzelném el. Ez összefogná és segítené ezen turisztikai, vendégfogadó egységek működését, érvényesülését. Nagyon fontosnak tartom a cégcsoport nevének milyenségét. Felmerült a Salvator Szálloda jelenlegi vezetősége részéről az az ötlet, hogy a cégcsoport a „Salvator" nevet viselje. Ezt nem tartom jó ötletnek, mivel nagyon káros hatásai lehetnek annak, ha a cégcsoport neve megegyezik egy, a keretén belül működő létesítményével. Talán legfontosabb hátulütője a megegyező megnevezésnek az lenne, hogyha például bukna a Salvator Szálloda, akkor elég nagy valószínüséggel maga után húzná az egész csoportot, mivel az emberek többségében az elnevezés marad meg, így rossz fényt vetne az érintettekre és összetévesztésre adhat alkalmat. Hasonló a helyzet fordított esetben is, amikor a Salvator, mint cégcsoport név bukna meg. Ebben az esetben is a bukott név magával húzná a hasonló név alatt - ám meglehet, hogy eredményesen - működő szállodát. Ezért a cégcsoportnak a „Transilvania Group" elnevezést javasoljuk, mely nem

egyezik meg egyetlen ezt alkotó létesítmény nevével sem és nevében Erdélyt juttatja a turisták eszébe.

Fontosnak tartom az együttműködést különböző szervezetekkel, társulatokkal. Ezen együttműködések egyik jeles példája lehet az üzleti terv tárgyát képező szálloda, illetve konferencia központ és a Pogány – Havas Kistérség (bövebb információkért → www.poganyhavas.hu) közötti együttműködés. A zárójelben említett internetes oldalon megtalálható a szálláslehetőségek között a Salvator létesítmény, azonban szomorúan tapasztaltam, hogy Csíksomlyó „hivatalos" honlapján (aminek tartalmát a ferences rend tagjai szablyák meg) a szálláslehetőségek között nincs feltüntetve a Salvator Szálloda és a Jakab Antal Konferencia Központ. Célszerűnek és jogosnak tartanám ezen az oldalon a jelenlétet, annál is inkább mivel a honlap is és a létesítmény is az egyház tulajdonában van... Meglátásom szerint sok turista keresi fel ezt az oldalt információ gyűjtés céljából ideutazása előtt. A jelenlegi (www.montanatours.ro) internetes oldal is felújításra szorúlna.

A marketingtevékenység új elemeként magyarországi, illetve kárpát – medencei egyházakkal kívánjuk felvenni a kapcsolatot egy bemutatkozó levél által. Ennek célja a turisztikai egység és Csíksomlyó népszerűsítése, a környékre látogató vendégek csalogatása és marasztalása. A szétküldendő levél tervezett formája, csakúgy, mint a címzettek elérhetőségei megtalálhatóak a mellékletben. (A címek az interneten hozzáférhetőek.)

Ugyanakkor nem elhanyagolható a különböző internetes turisztikai adatbázisokon való megjelenés, kapcsolatteremtés minél több zarándokszervező irodával, professzionális konferenciaszervező irodával, utazási irodákkal, idegenvezetőkkel.

A jövőben tervezett marketingtevékenység fő irányvonalaiban megegyezik az előzőekben leírtakkal, ám a súlypont még inkább eltolódik a fizetett hírdetésekről, a nem fizetett PR kommunikáció, illetve szájreklám felé. A felújítást követő erőteljes reklámkampány csökkentésével – közel megszüntetésével – felszabadított erőforrások különböző események, rendezvények finanszírozására, megrendezésére történő átcsoportosításával ekkor már nagyobb forgalomnövekedést lehet elérni, mint a reklámozással. Ekkorra a legnagyobb reklámfelületté a szálloda honlapja válik, mely fórumon már nem csak információkat lehet gyűjteni a Salvator Szállodáról és a Jakab Antal Konferencia Központról, az ott megrendezésre kerülő eseményekről, rendezvényekről, Csíksomlyó történetéről, hanem a többi versenytárshoz hasonlóan lehetővé válik az online szobafoglalás és a társaság által nyújtott minden egyéb szolgáltatás Világhálón keresztül történő megrendelése. Ezen költségátcsoportosítások előfeltétele, hogy a szállodáról kialakult, spontán terjedő szájreklám már képes legyen pótolni a reklámkampány elmaradása miatt kieső forgalmat.

A marketing terv végrehajtására az előbbiekben leírtakhoz hasonlóan egyre szűkülő keret áll rendelkezésre mind a szálloda, mind pedig a konferencia és rendezvényközpont népszerűsítésére. Az indulókeretek rendre 6.500, illetve 15.000 RON-os marketingkampány lebonyolítását teszik lehetővé, a továbbiakban a szálloda marketing költségvetésének kerete 4 év alatt egyenletesen 8,000 RON-ra csökken, míg a konferencia és rendezvényközpont marketingtevékenységére a felújítást követően 8,500 RON áll rendelkezésre.

4. ÉRTÉKESÍTÉSI PROGNÓZIS

Az értékesítési előrejelzés 40% éves átlagos kihasználtság elérését célozza meg. A maximális éves átlagos kihasználtság célértéke 65%, ennek elérése a 3 éves felújítást követő negyedik – 2014. – évben várható. Az épületegyüttesben berendezett, maximálisan 150 fő befogadására képes konferenciaközpont a becslések szerint átlagosan az év 100 napján adhat otthont a legkülönfélébb rendezvényeknek.

Ami az eltérő fogyasztói csoportokat illeti, elmondható, hogy a vendégek származását alapul véve az ügyfelek legnagyobb hányada Magyarországról – 40% – és belföldről – 40% – érkezne. A harmadik ügyfélcsoportot egyéb nemzetiségü – 20% – vendégek alkotnák. A tartózkodás célját emelve figyelmünk középpontjába az előrejelzése alapján valószínűleg a zarándok turisták – 40% –, illetve szintén jelentős hányaddal rendelkeznek a konferenciaközpontban tartandó rendezvények résztvevői – 40% – is. A foglalkozás szerinti csoportosítás egyértelműen az üzleti életben dolgozók – 70% – óriási többségét vetíti előre (ld. melléklet)

A piaci részesedési cél jelenleg még nem fogalmazható meg pontosan, ám egyértelmű cél, hogy a jelenlegi helyzeten sokat kell javítani.

5. ÁRPOLITIKA

Meglátásom szerint a szobák, illetve a különböző szolgáltatások jelen árai maradhatnak a felújítási folyamat végéig, illetve a felújított létesítmény megismertetéséig (mintegy bevezető árként), miután az árak emelése egy célszerű stratégia lenne. A jelen- és az általam javasolt árak megtalálhatóak a mellékletben.

Jelen helyzetben, amennyiben a vendégek megszállnak a szállodában és igénybe veszik a konferenciatermeket, ez esetben a termek használatát ingyen kapják és így már évek óta nem generálnak a termek bevételt, csupán költséget. Az általam javasolt stratégia ez ügyben az lenne, ha a termek használatáért felszámított díjakat (ld. melléklet) kifizetné az azt igénybe vevő és ezzel egyidőben a szállás vagy más szolgáltatások esetében alkalmaznának bizonyos kedvezményeket.

V. MŰKÖDÉSI TERV

1. FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

Az épületegyüttes külső – belső felújítása, a hozzá tartozó udvar rekonstrukciója kb. 300.000 RON – t venne igénybe. Ebben az összegben benne értendő az udvaron kialakitandó gyógynövénykert, az udvar rendezése, teniszpálya kialakítása, szobák berendezésének kicserélése, a konferencia termek technikai felszerelése is.

Mint azt már korábban említettem a létesítmény gazdasági helyzetének javítása, illetve nyereségessé tétele érdekében egy 3 éven át tartó felújítási, rekonstrukciós folyamat szükséges. E folyamat során az épületegyüttes új külalakot is kap.

A szolgáltatások terén is szükségesnek találom az újítást. A hely jellegéből adódóan fontosnak tartom minél szorosabb együttműködést a kolostorban élő és tevékenykedő ferences szerzetesekkel. A megszabott korlátokon belűl szeretnénk bevonni a szálloda működésébe. Tevékenységüket több csoportra oszthatjuk. Egyik elképzelésem, hogy a Salvator Szálloda vendégeinek egy erre a feladatra felkészült ferences testvér mutatná be Csíksomlyót, a Kegytemplomot, a Kolostort, a Nyerget és a hegyen található kápolnákat, ismertetve az ide látogatókkal a hely történetét és fontosságát.

Másik ötletem a kertben kialakitandó gyógynövénykerthez kapcsolódik. Szeretném elérni, hogy ezt a gyógynövénykertet a rend tagjai gondozzák, majd a gyógynövényeket megszárítva gyógyteaként a vendégek és érdeklődők rendelkezésére bocsájtani.

Harmadik, talán meresszebbnek tűnő ötletem a nagy hagyománnyal rendelkező nyomdára épűl. A kolostorba tervezett múzeumba álmodtam Kájoni János nyomdájának mását. Itt a látogatóknak be lehetne mutatni, hogyan készültek a méltán híres és értékes nyomtatványok, majd az arra vállalkozó látogatók kipróbálhatják a nyomdát, ezzel egy örök élményt szerezve maguknak.

A rend tagjainak bevonásával érdekesebbé, élménydúsabbá szeretném tenni a szálloda vendégeinek Csíksomlyón való tartózkodását.

VI. KOCKÁZATELEMZÉS

1. A KÖRNYEZETI ÉS VÁLLALATI BELSŐ ELEMZÉS (SWOT – ANALÍZIS)

S (Erősségek)

W (Gyengeségek)

Sok szempontból kedvező földrajzi fekvés

- a világhírű csíksomlyói kegytemplom tőszomszédságában
- közeli erdő, borvízforrás → jó levegő, csend, nyugalom
- Kis és Nagy Somlyó hegyek lábánál
- történelmi hangulat, lelki, szellemi fellegvár
- festői, csendes környezet
- Salvator kápolna közelében
- Ferences rendház mellett
- „Barátok feredeje" → Borvízút része

Széles célcsoport és termékskála

Egyházi kapcsolatrendszer jelentősége

Nagy tőkeigény → nagy kockázat

Nehéz kilépni a piacról

O (Lehetőségek)

T (Félelmek)

A szinte 2 hektáros udvar jobb kihasználásának lehetősége

A fejlesztések eredményeképpen a piacon egy elismert helyezés elérése

Az infrastrukturális fejlesztések csúszása

Konkurencia erősödése

Új konkurens létesítmény megjelenése a piacon.

VII. GAZDASÁGI – PÉNZÜGYI ELEMZÉS

A vállalkozás jelenlegi pénzügyi helyzetének a jobb megismerése céljából szükségesnek tartom bizonyos mutatószámok kiszámítását. Ezen értékek meghatározása során felhasznált adatokat a mérleg, az eredménykimutatás és más kiegészítő mellékeletek szolgáltatták. Számításaim elméleti alapját nagyrészt a Gordius Holding Részvénytársaság megbízásából készült Cégátvilágítás[12] című, módszertani útmutató képezte. Emellett felhasználtam további forrásokat is, melyek a lábjegyzetben jelennek meg. Az egyes mutatókhoz tartozó elméleti ismertető és az általános képlet bemutatása után elvégzem a modell szerinti számításokat úgy az előző évre, mint a tárgyévre vonatkozóan. Következő lépésként a számításaim eredményeit és azok tendenciáját értékelem a szakirodalom feltételeinek megfelelően.

[12] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996

1. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK ARÁNYA

A mutató kifejezi, hogy a befektetett eszközök a társaság összes eszközéből mekkora hányadot tesznek ki. Két vagy több időszak összehasonlítása kifejezi a befektetett eszközök összes eszközön belüli arányának változását.

Amennyiben a mutató értéke növekedik egyik évről a másikra, akkor az állandó „tőkeelem" aránya nőtt, s ennek állandó költségével (értékcsökkenése) számolni kell.

Általános számítása[13]:

$$\frac{Befektetett\ eszközök}{Eszközök\ összesen} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{72.861}{129.236} * 100 = 56{,}37\%$$

2007. év:

$$\frac{98.645}{152.071} * 100 = 64{,}86\%$$

A befektetett eszközök aránya nőtt, abszolút összegben kifejezve a növekedés 25.784 lej, mely 35,38%-os növekedésnek felel meg. A befektetett eszközökön belül a tárgyi eszközök állománya 23.320 lejjel növekedett (32,68%). Az immateriális javak esetén 2.464 lejes növekedés figyelhető meg, mely 262,85%-os növekedésnek felel meg.

2. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK FEDEZETE

A mutatót a befektetett eszközök saját tőke lekötöttségének mutatójaként is számon tartják és a tartósan lekötött, befektett eszközök és a saját források összhangját mutatja. A mutató azt fejezi ki, hogy az összes befektetett eszközt milyen arányban finanszírozza a saját tőke. Az eredményűl kapott érték kedvező, ha minél nagyobb, mert ez azt jelenti, hogy a saját források egyre nagyobb hányadát finanszírozzák a befektetett eszközöknek és nem kell idegen forrást igénybe venni, tehát nem kell kölcsökhoz folyamodnia a vállalkozásnak. Tehát a mutató értéke kedvező, ha megközelíti vagy meghaladja a 100%-ot. Amennyiben idegen forrásból valósítanak meg egy jelentős beruházást, akkor előfordulhat, hogy a mutató értéke 100% alatti lesz.

Általános számítása[14]:

[13] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 22. oldal
[14] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 24. oldal

$$\frac{\textit{Saját tőők}}{\textit{Befektetett eszközök}} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{34.814}{72.861} * 100 = 47{,}78\%$$

2007. év:

$$\frac{39.816}{98.645} * 100 = 40{,}36\%$$

A befektetett eszközök fedezettsége 7,42%-al csökkent. Ez abból következik, hogy a befektetett eszközök állománya 35,38%-kal és a saját tőke 5.002 lejjel, azaz 14,36%-kal növekedett. A két tényező együttes hatására csökkent a befektetett eszközök fedezettsége. Megjegyzendő, hogy a kedvezőlen eredmények mellett az értékek csökkenő, azaz szintén kedvezőtlen tendenciát mutatnak.

3. TÁRGYI ESZKÖZÖK FEDEZETTSÉGE

A tárgyi eszközök fedezettsége, más megnevezéssel a tárgyi eszközök saját tőke lekötöttségének a mutatója összefügg a fentiekben bemutatott befektetett eszközök fedezete mutatóval. Megvizsgálható, hogy a befektetett eszközökön belül a tárgyi eszközök finanszírozására a saját tőke milyen mértékben nyújt fedezetet. A mutató értéke kedvezőnek ítélhető, ha a saját tőke ezt az eszközcsoportot fedezi a legnagyobb arányban. A nemzetközi tapasztalatok szerint legalább 100%-os arány, de a jó

cégeknél 150% körüli érték alakul ki.

Általános számítása[15]:

$$\frac{\textit{Saját tőők}}{\textit{Tárgyi eszközök}} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{34.814}{71.348} * 100 = 48{,}79\%$$

2007. év:

$$\frac{39.816}{94.668} * 100 = 42{,}05\%$$

[15] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 25. oldal

A saját tőke értéke egyik időszakban sem éri el a tárgyi eszközök értékét. A két évet összehasonlítva megállapítható, hogy a tárgyi eszközök 32,68%-kal, míg a saját tőke 14,36%-kal növekedett, viszont a mutató értéke csökkenő tendenciát mutat és a kapott eredmények is kedvezőtlenek.

4. FORGÓESZKÖZÖK ARÁNYA

A mutató kifejezi, hogy az összes eszközön belül mekkora arányt képviselnek a forgóeszközök.

Általános számítása[16]:

$$\frac{Forgóeszközök}{Eszközök\ összesen} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{56.375}{129.236} * 100 = 43{,}62\%$$

2007. év:

$$\frac{53.426}{152.071} * 100 = 35{,}13\%$$

A mutatót együtt kell értékelni a tartósan befektetett eszközök aránya mutatóval. Az eszközökön belül a befektetett eszközök aránya a meghatározó. A mutató értéke 8,49%-al csökkent, ezzel is kedvezőtlen tendenciát mutatva. A két évet összehasonlítva megállapítható, hogy a forgóeszközök értéke 5,24%-kal csökkent és az összes eszköz értéke 17,66%-kal növekedett.

5. FORRÁSOK SZERKEZETE

A mutató kifejezi, hogy az összes forráson belül mekkora hányadot tesz ki ai idegen forrás. A mutató egyben a társaság adósságának mértékére is utal. Kedvező a társaság számára, ha a források nagyobbik részét a saját források teszik ki, azaz, ha a mutató értéke minél kisebb. Az idegen források meghatározásnál a kötelezettségeket és a passzív időbeli elhatárolásokat kell számba venni.

Általános számítása[17]:

$$\frac{\text{Idegen forrás}}{\text{Források összesen}} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{45.695 + 54.953}{34.814 + 26.522 + 45.695 + 54.953} * 100 = 62{,}13\%$$

[16] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 36. oldal
[17] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 38. oldal

2007. év:

$$\frac{32.324 + 79.191}{39.816 + 26.522 + 32.324 + 79.191} * 100 = 62,7\%$$

A kötelezettségek aránya mindkét évben meghaladja a 62%-ot, mely mindenképpen nagyon magas aránynak tekinthető. A kötelezettségek összege 10,79%-kal növekedett. Csökkent az éven túli, azaz a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya 45,4%-ról 28,98%-ra, a csökkenés 29,27%. Emellett a rövid lejáratú kötelezettségek 24.238 lejjel növekedtek, ami 44,1%-os növekedésnek felel meg. Kedvezőtlenek az eredmények és ezek változása is.

6. HOSSZÚ- ÉS RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK ARÁNYMUTATÓJA

A mutató kifejezi, hogy egységnyi rövid lejáratú kötelezettségre mennyi hosszú lejáratú kötelezettség jut.

Általános számítása[18]:

$$\frac{\textit{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\textit{Rövid lejáratú kötelezettségek}} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{45.695}{54.953} * 100 = 83,15$$

2007. év:

$$\frac{32.324}{79.191} * 100 = 40,81$$

A hosszú és rövid lejáratú kötelezettségek aránymutatója kedvezően változott. A 100 lej rövid lejáratú kötelezettségre jutó hosszú lejáratú kötelezettség összege a 2006-os évben 83,15 lej, a 2007-es évben pedig 40,81 lej volt. A változást az okozta, hogy a hosszú lejáratú kötelezettségek összege 29,27%-kal csökkent. Ugyanakkor a rövid lejáratú kötelezettségek összege pedig 44,1%-kal növekedett. E két tényező együttes hatására csökkent az aránymutató értéke 49,07%-kal.

7. TŐKEARÁNYOS ADÓZOTT EREDMÉNY (ROE)

A mutató kifejezi, hogy egységnyi lekötött saját tőke mekkora adózott eredményt hoz a társaság számára. Kifejezi továbbá a társaság osztalékfizetési képességét és a tőkegyarapodásról is információt nyújt. A mutató növekvő tendenciája a kedvező.

Általános számítása[19]:

[18] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 43. oldal
[19] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 49. oldal

$$\frac{Adózott\ eredmény}{Saját\ tőke}$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{1.440}{34.814} = 0{,}04$$

2007. év:

$$\frac{5.002}{39.816} = 0{,}12$$

A tőke hatékonysága a két évet vizsgálva külön – külön is kedvezőtlen. 2006-ban 100 lej saját tőkére 0,04 lej adózott eredmény jutott. 2007-ben 100 lej saját tőkére 0,12 lej adózott eredmény jutott. Ez önmagában nagyon kedvezőtlen eredmény, viszont kedvező tendenciát mutat.

8. LIKVIDITÁSI MUTATÓ

A mutató kifejezi az összes forgóeszköz arányát az összes kötelezettséghez. A mutató ugyanakkor kifejezi a társaság általános fizetőképességét, viszont nem alkalmas a társaság pillanatnyi likviditási helyzetének megítélésére. Kedvező a mutató értéke, ha egységnyi kötelezettség teljesítéséhez minél több forgóeszköz áll rendelkezésre.

Általános számítása[20]:

$$\frac{Forgóeszközök}{Kötelezettségek/100}$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{56.375}{100.648/100} = 56{,}01$$

2007. év:

$$\frac{53.426}{111.515/100} = 47{,}9$$

A mutató kifejezi, hogy egységnyi (100 lej) kötelezettség teljesítéséhez mennyi egy éven belül mobilizálható forgóeszköz áll rendelkezésre. Természetesen a kötelezettségek összege tartalmazza a hosszú lejáratú kötelezettségek összegét is (ezek aránya 45,4%-ról 28,98%-ra csökkent, a csökkenés 29,27%). Összességében az állapítható meg, hogy a forgóeszközök 50% körüli arányban fedezik a

[20] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 50. oldal

kötelezettségeket, mely arány messze elmarad a kívánatostól, emellett az arány csökkenő, kedvezőtlen tendenciát mutat.

9. LIKVIDITÁSI RÁTA

E mutató esetében a likvid pénzeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek arányát kell megvizsgálni. A nemzetközi gyakorlat szerint a 200% körüli érték az elfogadható.

Általános számítása[21]:

$$\frac{Forgóeszközök}{Rövid\ lejáratú\ kötelezettségek} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{56.375}{54.953} * 100 = 102{,}58\%$$

2007. év:

$$\frac{53.426}{79.191} * 100 = 67{,}46\%$$

A mutató az egy éven belül lejáró kötelezettségek és az éven belül mobilizálható eszközök (azaz a forgóeszközök) arányát fejezi ki vagyis azt mutatja meg, hogy mennyi az egységnyi rövid lejáratú kötelezettségre jutó forgóeszköz érték. A mutató értéke kedvezőtlenül alakult, melynek elsősorban az az oka, hogy a rövid lejáratú kötelezettségek részaránya 54,59%-ról 71,01%-ra növekedett. A növekedés 24.238 lej, mely 44,1%-nak felel meg. A mutató értéke mindkét évben kedvezőtlennek ítélhető meg.

10. GYORS LIKVIDITÁSI MUTATÓ

A mutató elméletileg a mobilizálható eszközöket tartalmazza összehasonlítva a rövid lejáratú kötelezettségekkel. A mutató annak elemzésére szolgál, hogy milyen mértékben képes a vállalat napról napra teljesíteni kötelezettségeit. A biztonságos minimális érték 1,3 körül van.

Általános számítása[22]:

$$\frac{Forgóeszközök - Készletek}{Esedékes\ kötelezettségek}$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

[21] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 51. oldal
[22] Alan West: A business plan, Pitman Publishing, London, 1988, 123. oldal

$$\frac{56.375 - 2.104}{54.953} = 0{,}98$$

2007. év:

$$\frac{53.426 - 9.711}{79.191} = 0{,}55$$

A mutató értéke egyik évben sem éri el a kívánatos minimális értéket, sőt a tendencia is kedvezőtlennek minősült, mely a pénzügyi helyzet romlását jelzi. A mutató alakulását figyelemmel kísérve meg lehet ítélni, hogy a vállalat életképes marad-e és folytathatja-e tevékenységét.

11. HITELFEDEZETTSÉGI MUTATÓ

A mutató arra ad választ, hogy a társaság követelései milyen mértékben fedezik a rövid lejáratú kötelezettségeket. A mutató értéke kedvező, ha 100% fölött van.

Általános számítása[23]:

$$\frac{\textit{Követelések}}{\textit{Rövid lejáratú kötelezettségek}} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{8.424}{54.953} * 100 = 15{,}32\%$$

2007. év:

$$\frac{7.810}{79.191} * 100 = 9{,}86\%$$

A mutató a mérleg aktív és passzív oldalának egy – egy elemét állítja szembe és feltételezi, hogy a fizetőképesség azonos mindkét irányban. Miután az eszközállományon belül a követelések aránya (2006-ban 6,51%, 2007-ben 5,13%) kisebb, mint a rövid lejáratú kötelezettségek aránya (2006-ban 42,52%, 2007-ben 52,07%), a mutató értéke és tendenciája kedvezőtlennek ítélhető meg.

12. KÖLCSÖN FEDEZETI ARÁNY

A mutató kifejezi, hogy a kötelezettségek likvid eszközökkel csökkentett értékéhez viszonyítva a saját és idegen források milyen arányt képviselnek.

Általános számítása[24]:

$$\frac{\textit{Kötelezettségek} - \textit{Pénzeszközök}}{\textit{Saját tőke} + \textit{Kötelezettségek} - \textit{Pénzeszközök}} * 100$$

[23] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 59. oldal
[24] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 60. oldal

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{100.648 - 45.847}{34.814 + 100.648 - 45.847} * 100 = 61{,}15\%$$

2007. év:

$$\frac{111.515 - 35.905}{39.816 + 111.515 - 35.905} * 100 = 65{,}5\%$$

Az összes korrigált kötelezettség aránya a korrigált forrásokhoz viszonyítva kedvezőtlen, ahogy az arány változása is.

13. VEVŐÁLLOMÁNY ARÁNYA A SZÁLLÍTÓÁLLOMÁNYHOZ

A mutató kifejezi, hogy egységnyi szállítóállományra mennyi vevőállomány jut. A száznál kisebb mutató azt jelzi, hogy a vevőállományt a szállítóállomány finanszírozza. 100 fölötti mutató esetén a társaság kint levőségei nagyobbak, mint a szállítóállomány, tehát a társaság hitelezői pozícióban van. A magas érték fizetési gondokat jelezhet.

Általános számítása[25]:

$$\frac{Vevőe}{Szállítók} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{8.424{,}26}{33.021{,}44} * 100 = 25{,}51\%$$

2007. év:

$$\frac{7.282{,}85}{31.524{,}54} * 100 = 23{,}1\%$$

A vállalkozásnál a vevőállomány lényegesen kisebb, mint a szállítóállomány. A mutató értéke csökkent, tehát kedvező tendenciát mutat. Csökkent a szállítói kötelezettség összege 1.496,9 lejjel, mely 4,54%-os csökkenésnek felel meg. Ugyanakkor csökkent a vevőállomány értéke is 1.141,41 lejjel, ami 13,55%-os csökkenét mutat.

14. ELADÓSODOTTSÁG MÉRTÉKE

A mutató a kötelezettségek és a saját források arányát fejezi ki. Az a kedvező, ha a mutató értéke minél kisebb és csökkenő tendenciát mutat.

Általános számítása[26]:

[25] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 63. oldal

$$\frac{Kötelezettségek}{Saját\ tőők} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{100.648}{34.814} * 100 = 289{,}1\%$$

2007. év:

$$\frac{111.515}{39.816} * 100 = 280{,}07\%$$

A mutató a saját és az idegen forrás (vagyon) alakulását fejezi ki. A mutató értéke nagyon kedvezőtlennek minősíthető, viszont a változás ugyan csekély, de kedvező. A kötelezettségek és a saját tőke értéke is növekedett. A két változás együttes hatására a kötelezettségek és a saját tőke aránya alig csökkent.

15. ADÓSSÁGÁLLOMÁNY FEDEZETTSÉGE

A mutató kifejezi, hogy a saját tőke milyen mértékben fedezi a hosszú lejáratú kötelezettségeket.

Általános számítása[27]:

$$\frac{Saját\ tőők}{Hosszú\ lejáratú\ kötelezettségek} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{34.814}{45.695} * 100 = 76{,}18\%$$

2007. év:

$$\frac{39.816}{32.324} * 100 = 123{,}17\%$$

A mutató értéke nagyon kedvezőtlen, ugyanis a hosszú lejátatú kötelezettséggel szemben a saját tőke értéke nagyon kicsi. A mutató ezek mellett kedvező tendenciát mutat, de ebben az esetben is messze elmarad a kívánt értéktől.

16. ADÓSSÁGÁLLOMÁNY ARÁNYA

A mutató a társaság hosszú tábú eladósodottságát mutatja meg. Kedvező, ha a mutató értéke minél kisebb.

---

[26] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 70. oldal
[27] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 73. oldal

Általános számítása[28]:

$$\frac{\textit{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\textit{Saját tőők} + \textit{Hosszú lejáratú kötelezettségek}} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{45.695}{34.814 + 45.695} * 100 = 56{,}75\%$$

2007. év:

$$\frac{32.324}{39.816 + 32.324} * 100 = 44{,}8\%$$

A mutató értéke annak ellenére kedvezőtlen, hogy 56,75%-ról 44,8%-ra csökkent. A változást alapvetőeen az okozta, hogy csökkent a hosszú lejáratú kötelezettségek összege és aránya. A csökkenés 13.371 lej, mely 29,27%-os csökkenésnek felel meg.

17. SAJÁT TŐKE ARÁNYA

A mutató az előbbi mutatóval együtt értelmezhető. Kedvezőtlen, ha értéke 100-nál kisebb és csökkenő tendenciát mutat.

Általános számítása[29]:

$$\frac{\textit{Saját tőők}}{\textit{Saját tőők} + \textit{Hosszú lejáratú kötelezettségek}} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{34.814}{34.814 + 45.695} * 100 = 43{,}24\%$$

2007. év:

$$\frac{39.816}{39.816 + 32.324} * 100 = 55{,}19\%$$

A mutató kifejezi a hosszú lejáratú kötelezettségek csökkenését, valamint a saját tőke összegének a növekedését. A mutató az előző mutatóval ellentétes tendenciát mutat, ugyanis a saját tőke aránya javul.

18. KERESETI SZÍNVONAL

A mutató kifejezi a személyi jellegű költségek és a létszám kapcsolatát.

[28] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 76. oldal
[29] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 77. oldal

Általános számítása[30]:

$$\frac{Bérköltségek + Személyi\ jellegű\ kifizetések}{Létszám}$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{206.744 + 1.037}{22} = 9.444{,}59\ lej$$

2007. év:

$$\frac{211.604 + 1.037}{21} = 10.125{,}76\ lej$$

A kereseti színvonal 9.444,59 lej/fő/év 10.125,76 lej/fő/év összegre növekedett, ami 7,21%-os növekedést mutat. Ez alig tér el az egy főre jutó személyi jellegű ráfordítások növekedésétől.

19. TŐKEARÁNYOS EREDMÉNY

A mutató kifejezi, hogy a társaság egységnyi lekötött saját tőkével mekkora eredményt ért el.

Általános számítása[31]:

$$\frac{Eredmény}{Saját\ tőők} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{2.000}{34.814} * 100 = 5{,}74\%$$

2007. év:

$$\frac{5.955}{39.816} * 100 = 14{,}95\%$$

Sajnálatos módon igen kedvezőtlen a tőkearányos eredményt jelző mutató is. Gyakorlatilag a mutató azt jelzi, hogy 1.000 lej saját tőkére 2006-ban 5,74 lej, 2007-ben pedig 14,95 lej jut. A mutató tendenciája kedvező. A mutató kifejezi a saját tőke rossz hasznosítását.

20. NYERESÉGHÁNYAD

Az egyik legfontosabb nyereségességi arány és az adózott eredmény, illetve az árbevétel kapcsolatát mutatja.

Általános számítása[32]:

[30] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 108. oldal
[31] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 110. oldal

$$\frac{Adózott\ eredmény}{Bevétel} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{1.440}{963.160} * 100 = 0{,}14\%$$

2007. év:

$$\frac{5.002}{1.035.522} * 100 = 0{,}48\%$$

Az adózott eredmény nagyobb mértékben növekedett, mint a bevétel, így a nyereséghányad 0,14%-ról 0,48%-ra növekedett, ami 342,85%-os növekedésnek felel meg.

21. ESZKÖZHATÉKONYSÁG (ROI)

A mutató az adózott eredmény és az összes eszköz kapcsolatát vizsgálja.

Általános számítása[33]:

$$\frac{Adózott\ eredmény}{Összes\ eszköz} * 100$$

Modell szerinti számítása:

2006. év:

$$\frac{1.440}{129.236} * 100 = 1{,}11\%$$

2007. év:

$$\frac{5.002}{152.071} * 100 = 3{,}28\%$$

A ROI mutató kedvező tendenciát mutat. Ez azt jelenti, hogy javul az eszközök felhasználásának hatékonysága, viszont önmagában az eredmény nagyon is kedvezőtlen.

22. ESZKÖZHATÉKONYSÁG (ROA)

A mutató az adózás előtti eredményt viszonyítja a működő tőke összegéhez.

Általános számítása[34]:

$$\frac{Eredmény}{Összes\ eszköz} * 100$$

Modell szerinti számítása:

---

[32] Laáb Ágnes: Pénzügyi számvitel menedzsereknek, Kossuth Kiadó, Budapest, 1998, 141.oldal
[33] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 111. oldal
[34] Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996, 111. oldal

2006. év:

$$\frac{2.000}{129.236} * 100 = 1{,}54\%$$

2007. év:

$$\frac{5.955}{152.071} * 100 = 3{,}91\%$$

A ROA mutató ugyanarra a következtetésre juttat, mint az előző mutató, viszont ebben az esetben az adózatlan eredményt veszi figyelembe a mutató.

Az alábbi táblázat a mutatók eredményeinek az összefoglaló táblázata. A piros mező a kedvezőtlen, míg a zöld mező a kedvező eredményeket mutatja. Ahol a mező fehéren maradt, ott nem állapítható meg kedvező vagy kedvezőtlen eredmény, tendencia.

MELLÉKLET

IV/4. ÜGYFELEKNEK NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK

Az V/4. pontban leírt bontás szerint az egység a következő szolgáltatásokat nyújtja:

Elszállásolás

- Vendégek fogadása
- Vendégek elhelyezése
- Szállodai szoba
- Alvási, pihenési valamint tisztálkodási lehetőség
- 2 naponta textilváltás

Ellátás

- 24 órás szobaszervíz
- Étterem
  - Napi 16 órás nyitva tartás
  - Italmester
- Kávéház
- Bár
- Melegkonyha – 120 fős

Térítés nélküli saját szolgáltatás

- Recepció
  - Információ három idegen nyelven
  - Lobby

- Pénzváltás
- Széf
- Hitelkártya elfogadás
- Üzenetközvetítés
- Ébresztés
- Fitness
- Hotel-, helység-, menekülési útvonal-, tv- és telefonhasználati tájékoztatók
- TV
- Telefon
- Wifi
- Cso – cso
- Billiárd
- Darts
- Asztalitenisz
- Gyermek játszó sarok
- Játszótér a kertben (kialakítás alatt)
- Teniszpálya (kialakítás alatt)

Térítéses saját szolgáltatás

- Fénymásolás
- Vasalás - Ruhajavítás
- Csomagszállítás
- Belföldi/Külföldi sajtótermék
- Kirándulás
- Túrázás

Térítéses idegen szolgáltatás

- Transzfer
- Utazási iroda
- Kereskedelmi üzletek – ajándékbolt
- Lovaglás
- Szekerezés
- Ijászat
- Csónakázás
- Sporthorgászat
- Szánozás
- Korcsolyázás

- Síelés
- Rent a car

Konferencia- és Rendezvényszervezés

- Konferenciák megszervezése, előkészítése, lebonyolítása, utómunkálatok
- Kiállítások szervezése
- Esküvők megszervezése

Egyéb Rendezvények

- Szilveszteri mulatság
- Egyházi és világi találkozók
- Állófogadások
- Családi összejövetelek
- Bálok
- Bankettek
- Kürtős – kalács Fesztivál

IV./3. MARKETING STRATÉGIA

Akciók:

- A holtszezonnak tartott időszakokra (pl. késő ősz) kedvezményes szobafoglalási lehetőség
- A konferenciákon, illetve rendezvényeken résztvevők számára kedvezményes szálláslehetőség
- Csoportok számára kedvezmény biztosítása
- Törzsvendégek számára kedvezmény biztosítása

Nyereményjátékok:

- Vetélkedők díjaként felajánlani egy rövidebb itt-tartózkodást
- Minden 100. vendég ingyen vehet igénybe valamilyen általa választott plusz, egyébként térítéses szolgáltatást
- Az év folyamán a szállodában megszálló vendégek között meghívót sorsolni a „Szilveszteri mulatságra”

A lehetséges ötletek tárháza, akárcsak az akciók esetében, szinte végtelen.

IV./5. ÁRPOLITIKA

Szobák

	Jelenlegi árak*		***Jövőbeni árak****	
	Recepciós ár*	***Csoportos ár****	***Recepciós ár****	***Csoportos ár****
1 ágyas	72	62,50	80	70
2 ágyas	100	87,50	110	95

Francia ágyas	100	87,50	110	95
3 ágyas	120	120	145	145
4 ágyas	163,70	163,70	200	200
Pótágy	43,70	43,70	50	50

***RON**

Konferenciatermek

	Jelenlegi árak*		***Jövőbeni árak****	
	KALOT Díszterem	***Többi terem***	***KALOT Díszterem***	***Többi terem***
1 óra	50	73	60	80
½ nap	120	185	200	250
1 nap	240	370	300	450

***RON**

Következtetés:

Megállapítható, hogy ha csak ezt az esetet vizsgálom akkor megdől a dolgozat nullhipotézise, ugyanakkor van példa arra, hogy az Egyház tulajdonában levő vállalkozás nagyon is jól működik, gondoljunk itt a Kolozsváron található Agapé komplexumra, mely önkiszolgáló éttermet, éttermet, szállodát, kávézót, pizzázót foglal magába. Ebből kiindúlva lehet jó teljesítményt elérni, csak meg kell hozni a szükséges áldozatokat és oda kell figyelni a mutatók alakulására. Természetesen nem elegendő csupán a szükséges tőke befektetése, ezt hatékonyan kell felhasználni. Még ezeken is túl az elért eredményt más tényezők is befolyásolhatják.

Szakirodalom:

Alan West: A business plan, Pitman Publishing, London, 1988

Daczó Dénes: Adómilliókkal gazdagítják Csíkszeredát a szállóvendégek, Csíki Hírlap, III. évfolyam, 2. szám, 2008. január 4-6.

Harkai Mária: Hogyan készítsünk üzleti tervet?, Új Kézfogás Közalapítvány, Budapest, 2002

Laáb Ágnes: Pénzügyi számvitel menedzsereknek, Kossuth Kiadó, Budapest, 1998

Richard Stutely: The Definitive Business Plan, Pearson Education Limited, London, 1999

Dr. Sztanó Imre, Korom Erik: Cégátvilágítás, Budapest, 1996