****



**Segédlet az egységes szempont szerint kidolgozott**

**Segédlet az egységes szempont szerint kidolgozott**

**üzleti terv elkészítéséhez**

**Kisfaludy Szálláshelyfejlesztési Konstrukció – szálláshelyek létesítése**

**Kódszám:**

TFC-1.2.1-2017

Tartalom

[1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ (kb. 3 oldal) 4](#_Toc494723598)

[2. A PROJEKTGAZDA TEVÉKENYSÉGEI ÉS KORÁBBI FEJLESZTÉSEI, PARTNEREI (kb. 5 OLDAL) 4](#_Toc494723599)

[2.1. A projektgazda bemutatása (kb. 3 oldal) 4](#_Toc494723600)

[2.2 A projektgazda együttműködései (kb. 1-2 oldal) 4](#_Toc494723601)

[3. FEJLESZTÉSI IGÉNY MEGALAPOZÁSA (kb. 12 OLDAL) 6](#_Toc494723602)

[3.1. Helyzetértékelés (kb. 3 oldal) 6](#_Toc494723603)

[3.2. Kereslet- kínálat elemzése (kb. 5 oldal) 6](#_Toc494723604)

[3.3. SWOT - elemzés (1 oldal) 8](#_Toc494723605)

[3.4. Projekt célkitűzései, elvárt eredménye (kb. 2-3 oldal) 8](#_Toc494723606)

[4. A TERVEZETT FEJLESZTÉS TARTALMÁNAK KIDOLGOZÁSA (MAX. 9 OLDAL) 9](#_Toc494723607)

[4.1. Műszaki tartalom és a kialakítandó kapacitások és/vagy szolgáltatások részletes leírása (max. 3 oldal) 9](#_Toc494723608)

[4.2. Az üzemeltetés technikai feltételei (kb. 2 oldal) 9](#_Toc494723609)

[4.3. Az üzemeltetés jövőbeni személyi feltételei (kb. 2 oldal) 10](#_Toc494723610)

[4.4. Cselekvési ütemterv (kb. 2-3 oldal) 10](#_Toc494723611)

[4.5. Kockázatelemzés (kb. 2-3 oldal) 11](#_Toc494723612)

[5. MARKETING ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI STRATÉGIA (kb. 5-6 OLDAL) 11](#_Toc494723613)

[5.1. Piaci pozícionálás bemutatása (kb. 1-2 oldal) 11](#_Toc494723614)

[5.2. Marketingkommunikációs stratégia (kb. 2 oldal) 12](#_Toc494723615)

[5.3. Értékesítési stratégia (kb. 2-3 oldal) 12](#_Toc494723616)

[6. PÉNZÜGYI ELEMZÉS (kb. 6-8 OLDAL + Excel) 13](#_Toc494723617)

[6.1. Pénzügyi elemzés általános elvei 13](#_Toc494723618)

[6.2. Beruházási költségek becslése 14](#_Toc494723619)

[6.3. Működési költség 14](#_Toc494723620)

[6.4. Maradványérték 15](#_Toc494723621)

[6.5. Pénzügyi költségek összegzése 16](#_Toc494723622)

[6.6. Pénzügyi bevételek becslése 16](#_Toc494723623)

[6.7. A projekt pénzügyi teljesítménymutatói (CBA elemzés) 17](#_Toc494723624)

[6.8. A megítélhető támogatási összeg meghatározása 17](#_Toc494723625)

# 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ (kb. 3 oldal)

A vezetői összefoglalóból ki kell derülnie miért szükséges a projekt megvalósítása, és hogyan illeszkedik a felhívás céljához. Miért érdemes támogatni a fejlesztés megvalósítást?

* **A projekt illeszkedése a felhívás céljához**
* **A kiinduló helyzetismertetése, a projekt helyszínének megjelölése**
* **A projekt célkitűzéseinek és tervezett eredményeinek, hatásainak leírása, indokoltságának tömör alátámasztása**
* **A fejlesztés célcsoportjainak lehatárolása**
* **A megvalósítás tervezett ütemezése**
* **A projektet megvalósító szervezet bemutatása**
* **Az üzemeltetés tervezett kereteinek bemutatása**
* **A fejlesztés tervezett pénzügyi eredményeinek rövid összefoglalása**

# 2. A PROJEKTGAZDA TEVÉKENYSÉGEI ÉS KORÁBBI FEJLESZTÉSEI, PARTNEREI (kb. 5 OLDAL)

## 2.1. A projektgazda bemutatása (kb. 3 oldal)

A projektgazda bemutatása a pályázat szempontjából releváns, elsősorban turisztikai tevékenységei alapján.

A projektgazda által korábban végrehajtott turisztikai beruházás(ok) táblázatszerű bemutatása:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Projekt 1 | Projekt 2 | … |
| Megvalósítás helyszíne |  |  |  |
| Megvalósítás időpontja |  |  |  |
| Megvalósítás költsége |  |  |  |
| Forrása (saját forrás, hitel, EU-s támogatás;) |  |  |  |
| Célja, indokoltsága |  |  |  |
| Outputok, eredmények, hatások |  |  |  |

Állami vagy EU-s támogatásból megvalósított projekteket esetén szükséges megadni a projekt főbb adatait és a támogatott projekt azonosítószámát.

Amennyiben a projektgazda nem azonos a projekt által fejlesztendő kapacitásokat és/vagy szolgáltatást üzemeltető szervezettel, a projekt üzemeltetését végző partner szervezet bemutatása is szükséges (jogi forma, jelenlegi vagy korábbi referenciák, a megkötött vagy megkötendő szerződés főbb elemei – időhorizont, díjak, garanciák, biztosítékok, vezetők és szakemberek, munkatársak szakmai tapasztalatának bemutatása).

## 2.2 A projektgazda együttműködései (kb. 1-2 oldal)

Itt szükséges bemutatni jelen projekt megvalósítása és fenntartása során meglevő, a együttműködéseket (pl. egyéb turisztikai szolgáltatók, attrakciók, Tourinform iroda, stb.), melyekkel a projektgazda szakmai együttműködést tart fenn. Az együttműködésekről egy rövid táblázatos összefoglaló készítése szükséges ebben a fejezetben, amelyben felsorolásra kerülnek az együttműködő partnerek, az együttműködés területe(i) (közös tevékenységek, egymás szolgáltatásainak, eszközeinek igénybevételének módja, stb.), illetve az, hogy az együttműködés alátámasztása megtörtént-e és milyen dokumentummal.

# 3. FEJLESZTÉSI IGÉNY MEGALAPOZÁSA (kb. 12 OLDAL)

## 3.1. Helyzetértékelés (kb. 3 oldal)

A helyzetelemző fejezet fő funkciója, hogy bemutassák azokat a tervezéskor meglévő, kiinduló információkat, adatokat és folyamatokat, amelyek a projekt célrendszerének kialakításakor szerepet játszottak, és amelyek hatással lehetnek a projekt által elért eredményekre és hatásokra:

Be kell mutatni a szálláshely szolgáltatatás fejlesztés, megvalósulási helyszínének adottságait: infrastrukturális feltételek, elérhetőségek és vonalas infrstruktúrák bemutatása, a szezonalitás jellegének bemutatása, a tendenciák jellemzése és értékelése.

Szükséges azon turisztikai attrakció(k) részletesebb bemutatása (amennyiben van), amelyhez a tervezett fejlesztés közvetlenül kapcsolódik, amire épít.

A helyzetértékelés térjen ki a projekt **lokális** társadalmi – környezeti - gazdasági környezetére. Mutassa be a fejleszteni kívánt tevékenység gazdasági, társadalmi, jogi hátterét, ami megalapozza a fejlesztési igényeket.

Szükséges röviden, lényegre törően a közvetlen gazdasági-társadalmi környezet bemutatása a desztináció és a település alapvető gazdasági mutatóinak ismertetése, különös tekintettel a turizmus ágazatra (helyi vállalkozások száma, összetétele, lakosság jövedelmi helyzete, munkaerő-piaci jellemzők, demográfiai helyzet és tendenciák, a legfontosabb kulturális jellemzők).

## 3.2. Kereslet- kínálat elemzése (kb. 5 oldal)

A desztinációra illetve a településre és/vagy régióra vonatkozó turisztikai kereslet-kínálat elemzésnek - legalább az elmúlt 3-5 év piaci információi alapján - át kell tekintenie az adott fejlesztés által létrehozandó kapacitások és/vagy szolgáltatások iránti igényeket, illetve piaci viszonyokat. Az elemzés alapján ítélhető meg a tervezett bevételek és költségek, így a projekt pénzügyi fenntarthatóságának megalapozottsága.

Az elemzésnek tartalmaznia kell a fejlesztésben érintett szolgáltatások körének jellemzését, az adatforrások, az adatgyűjtés módszerének, ill. a piackutatás bemutatását.

Az elemzés során célcsoport-specifikusan szükséges felmérni a vendégéjszaka-szám bővülését. Az elemzésnek szükséges kitérnie a szálláshely vonatkozásában a látogatók fizetési hajlandóságára: milyen összeget hajlandó áldozni a fejlesztés hatására létrejövő / megújuló turisztikai szálláshelyre és szolgáltatásaira.

***3.2.1.*** ***Keresletelemzés***

Az elemzés fő célja, hogy meghatározza a tervezett szolgáltatások potenciális fogyasztóit, feltárja azok jellegzetességeit és meghatározza azokat a fő folyamatokat és eszközöket, amelyek hatnak rájuk. Azonosítani kell azokat a használó csoportokat, amelyek jelenleg a fejlesztés által érintett desztinációban a hasonló kínálatokat igénybe veszik, valamint a célcsoportok jellemzőit, igényeit, elvárásait:

- motiváció alapján

- korcsoportok szerinti megoszlás alapján -csoportos, családi, egyéni vendégek

- vendégeket kibocsátó területek meghatározása (régión belüli, régión kívüli, külföldi, stb.)

Meg kell határozni röviden a potenciális használókra ható legfontosabb trendeket és azok várható alakulását. Az elemzés legalább szekunder adatokon (ágazati statisztikák, kutatások, pl. KSH, intézményi adatok) alapuló kvantitatív eszközöket kell alkalmaznia, a fejlesztés jellegétől függően ha lehetséges, kiegészítve ezt primer adatgyűjtéssel, kutatással (ennek eredményét táblázat formájában kérjük összefoglalni).

***3.2.2.*** ***Kínálatelemzés***

A kínálat elemzésénél cél egyrészt a jelenlegi helyzet jellemzőinek feltárása, másrészt a jövőben kialakuló helyzet előrevetítése a lehetséges fejlesztések és trendek hatásainak figyelembevételével.

A vizsgálat során figyelembe kell venni a releváns konkurens szálláshelyek továbbá a helyi kapcsolódó szolgáltatók (turisztikai attrakciók, vendéglátók, szálláshelyek) jellemzőit, eredményeit és lehetőségeit.

***3.2.3.*** ***Versenytárselemzés***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Helyi versenytársak** | **Szoba szám** | **Publikált ár** | **Versenytársak pozícionálása (nyújtott szolgáltat ások, kapacitás, vendégéjszaka**  **szám, célcsoport alapján)** | **Erősségek** | **Gyengeségek** | **Ár-érték arány** |
| **Helyi versenytárs** | | | | | | | |
|  | Versenytárs 1 |  |  |  |  |  |  |
|  | Versenytárs 2 |  |  |  |  |  |  |
| **térségi/regionális versenytárs** | | | | | | | |
|  | Versenytárs 1 |  |  |  |  |  |  |
|  | Versenytárs 2 |  |  |  |  |  |  |
| **országos versenytárs** | | | | | | | |
|  | Versenytárs 1 |  |  |  |  |  |  |
|  | Versenytárs 2 |  |  |  |  |  |  |
| **nemzetközi versenytárs** | | | | | | | |
|  | Versenytárs 1 |  |  |  |  |  |  |
|  | Versenytárs 2 |  |  |  |  |  |  |

A versenytársak térképen való elhelyezése: javasoljuk interneten elérhető ingyenes térkép program használatát, amelyen a versenytársak is elhelyezhetők. Az így elkészített térképet kép formában kérjük az üzleti tervbe beszúrni vagy annak végére mellékletként csatolni.

## 3.3. SWOT - elemzés (1 oldal)

A 3.1. és 3.2. fejezet megállapításai alapján SWOT elemzés készítése szükséges, mely alátámasztja a szálláshely és/vagy szolgáltatások létrehozásának, fejlesztésének létjogosultságát. Az elemzés során két csoport, a sikertényezők (erősségek és lehetőségek), valamint a kockázati tényezők (gyengeség, veszélyek) felsorolás szerű összegzésére kell törekedni.

## 3.4. Projekt célkitűzései, elvárt eredménye (kb. 2-3 oldal)

A projekt célrendszerének bemutatása szükséges ebben a fejezetben (közvetett és közvetlen célok, illetve rövid távú és hosszú távú célok). A fejezetnek választ kell adnia arra a kérdésre, hogy a projekt hogyan illeszkedik a pályázati felhívásban megfogalmazott célokhoz, és azok teljesüléséhez miként járul hozzá.

A projekttől elvárt számszerűsíthető célokat, indikátorokat a következő összegző táblázatban kérjük megadni (a táblázatban szerepeltetett adatoknak összhangban kell lenniük az Üzleti Terv tartalmával, illetve a pályázati adatlapon szereplő monitoring mutatókkal)

A PROJEKT CÉLJA, MEGVALÓSÍTANDÓ TEVÉKENYSÉGEK

A PROJEKT CÉLRENDSZERE

* Projekt közvetlen céljai
* Projekt közvetett céljai
* Projekt rövid távú céljai
* Projekt hosszú távú céljai
* A projekt számszerűsíthető eredménye

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kötelező kimeneti útmutató neve** | **Mértékegység** | **Projekt befejezése** | **Fenntartási idő vége** |
| Fejlesztéssel, építéssel, átalakítássalérintett ingatlan (épület) alapterülete | m2 |  |  |
| Szálláshelyeken nyújtott új szolgáltatások | db |  |  |
| Támogatásból létesített kereskedelmi szálláshelyek szobáinak száma | db |  |  |
| Elérhető turisztikai csomagajánlatok, garantált programok száma | db |  |  |
| Turisták által eltöltött vendégéjszakák száma | db |  |  |
| Támogatott szálláshely kapacitás-kihasználtsága | % |  |  |

# 4. A TERVEZETT FEJLESZTÉS TARTALMÁNAK KIDOLGOZÁSA (MAX. 9 OLDAL)

## 4.1. Műszaki tartalom és a kialakítandó kapacitások és/vagy szolgáltatások részletes leírása (max. 3 oldal)

A projekt műszaki ismertetésénél engedélyköteles és nem engedélyköteles tevékenységek esetében is elegendő rövid, lényegre törő, a főbb műszaki paramétereket megjelenítő leírás (tevékenység, mennyiségi és minőségi jellemző, speciális korlátozások).

A műszaki leírásnak összhangban kell lennie a költségvetési táblában található, vonatkozó adatokkal.

Külön térjen ki a műszaki leírásnál a következőkre:

* Gépészet
* Akadálymentesítés
* Épület körüli környezet

A kialakítandó kapacitások és/vagy szolgáltatások részletes és tételes ismertetése; innovatív, egyedi, újszerű szolgáltatások, valamint korszerű technológiai megoldások kiemelése szükséges. A fejlesztett kapacitások és szolgáltatások bemutatásánál az alábbiakat feltétlenül szükséges ismertetni:

* a fejlesztés hogyan járul hozzá a szoba-,vagy vendégéjszaka-szám és a

tartózkodási idő növeléséhez, amit konkrét adatokkal szükséges alátámasztani, melyből kiderül a fejlesztés előtti, illetve utáni szoba-, vagy vendégéjszaka-szám és az átlagos tartózkodási idő.

* a fejlesztés hogyan járul hozzá (ahol ez releváns) a szezonalitás csökkentéséhez. a fejlesztés hogyan járul hozzá az egy főre eső költés növeléséhez, továbbá a projekt hosszú távú fenntarthatóságához.

A műszaki leírás röviden térjen ki az azbesztmentesítés témakörére is (szükséges-e az azbesztmentesítés vagy sem, illetve amennyiben releváns az azbesztmentesítés megvalósításának rövid ismertetése).

## 4.2. Az üzemeltetés technikai feltételei (kb. 2 oldal)

A szükséges alapinfrastruktúra számba vétele, a szükséges kiszolgáló technikai felszerelések bemutatása, eszközszükséglet ismertetése, (tele-, és info) kommunikációs igények felmérése.

A fejezetben külön figyelmet kell szentelni a fejlesztés során használandó korszerű technológiák (pl. foglalási rendszer alkalmazása; mobil technológiák használata) leírásának (amennyiben releváns).

## 4.3. Az üzemeltetés jövőbeni személyi feltételei (kb. 2 oldal)

Kérjük, hogy mutassa be röviden a szervezet humánpolitikáját. A bemutatásban mindenképpen térjen ki a következő témakörökre: kiválasztás módszertana, javadalmazási rendszer, képzések, stb.

***4.3.1.*** ***Meglevő*** ***humánerőforrás*** ***állomány*** ***bemutatása***

Kérjük, hogy az alábbi mutassa be a fejlesztésben rendelkezésre álló humánerőforrását, a betöltött munkaköröket és az ezekhez kapcsolódó elvárásokat.

***4.3.2.*** ***A*** ***fejlesztés*** ***eredményeképp*** ***létrejövő*** ***humánerőforrás***

Kérjük, hogy az alábbi, vagy hasonló felépítésű és tartalmú táblázatok kitöltésével mutassa be a projekt megvalósításához szükséges és a projekt keretében teremtett új munkahelyek betöltéséhez szükséges emberi erőforrásigényt, a munkaköröket, a munkakörök betöltésével kapcsolatos elvárásokat.

Kérjük, hogy a táblázat kitöltésénél vegye figyelembe a vállalt teremtett új munkahelyek számát és ütemezését.

A projekt végrehajtásához szükséges humánerőforrás rendelkezésre állása

Projektmenedzsment szervezetben dolgozók:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Név/Munkakör megnevezése | Munkatapasztalat (év) | Képzettség | Szervezetnél eltöltött idő (év) |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Projekt üzemeltetésében résztvevők:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **A** **projekt** **humánerőforrás** **terve** | | | | | | | | | |
| Munkakör megnevezése | Tervezett létszám (fő) | Munkakör betöltéséhez kapcsolódó elvárások | Tervezett bér bruttó, (Ft) | Bázis érték (fő) | megvalósítási időszak (fő/év) | | fenntartási időszak (fő/év) | | |
| **(év)** | **(év)** | **(év** **)** | **(év** **)** | **(év** **)** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## 4.4. Cselekvési ütemterv (kb. 2-3 oldal)

Át kell tekinteni a támogatás felhasználáshoz kötődő tevékenységek/eljárások időigényét. Az ütemezések elkészítésénél figyelembe kell venni az egyes tevékenységek, folyamatok sikeres előkészítésének időszükségletét is. A folyamatok, részfeladatok egymásra épülésének rendszerét is be kell mutatni.

A cselekvési ütemterv elkészítésének ajánlott formátuma a Gantt diagram, melynek szöveges kiegészítése kitér a már megvalósult és még hátralévő előkészítési tevékenységekre, a szükséges engedélyezési és egyéb hatósági eljárásokra, a támogatási szerződés megkötésének folyamatára, közbeszerzési vagy más módon történő kiválasztási eljárásokra, a megvalósításhoz kapcsolódó, minden költségvonzattal járó projekttevékenység időzítésére, valamint a projekt zárásával kapcsolatos feladatokra is. A kockázatok kezelése érdekében szükséges idő tartalékok beépítése az ütemezésbe, illetve ezek szöveges bemutatása.

Az ütemezésnek összhangban kell lennie a projekt adatlapon megadott ütemezéssel.

* Projekt előkészítés szöveges ismertetése
* Megvalósítás szöveges ismertetése
* A projekt cselekvési ütemterve GANTT

## 4.5. Kockázatelemzés (kb. 2-3 oldal)

Fel kell mérni az alábbi tényezőkből fakadó kockázatokat:

* Műszaki kockázatok (előkészítés, kivitelezés kockázatai, meghibásodások, technikai károk, stb.)
* Jogi szempont (kapcsolódó jogszabályi környezet, szabványok változása, kibocsátási határértékek változása, stb.)
* Társadalmi szempont (lakossági ellenállás, közvélemény stb.)
* Pénzügyi-gazdasági fenntarthatósági szempont (piaci viszonyok változása, a válság hatásai, fizetési hajlandóság, üzemeltető kiválasztása, stb.)
* Intézményi szempont (új szereplők belépése a folyamatba, tervezett üzemeltetői struktúra változása a vizsgált időtávon, közbeszerzés, közigazgatási átalakítás hatásai stb.)

A kockázatok felmérése és minősítése/értékelése után be kell mutatni a kockázat mérséklési és kezelési stratégiát. A kockázatelemzést és a kezelési stratégiákat vázlatosan, táblázatos formában, áttekinthetően ajánlott bemutatni. Ahol releváns szükséges megjelölni az adott kockázat kezeléséért felelős szervezeti egységet.

# 5. MARKETING ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI STRATÉGIA (kb. 5-6 OLDAL)

A piaci célcsoport-, kereslet-kínálat elemzésen és igényfelmérésen alapuló marketingstratégia bemutatása.

A marketingstratégiában megfogalmazott stratégiai céloknak, tevékenységeknek illeszkednie kell a 3.2 pontban szereplő célcsoport-elemzéshez és versenytárs-elemzéshez. Az általános, valamint a konkrét marketingcélok megjelenítése, a kommunikáció tervezése, az üzleti tartalom meghatározása.

## 5.1. Piaci pozícionálás bemutatása (kb. 1-2 oldal)

Az innovatív, újszerű, egyedi szolgáltatások piaci hatásai a desztinációban, valamint a versenyképességre gyakorolt hatásai. A létrejött szolgáltatás struktúra piaci pozícionálása a versenytársakhoz képest a 3.2 pontban szereplő kínálatelemzéssel összhangban. A szálláshely és a szolgáltatások jellemzői a marketingtevékenység szempontjából (a piaci kínálathoz viszonyított egyedi jellemzők kiemelése – USP (egyedi értékesítési ajánlat) megjelölése –, értéktöbblet megjelölése a célcsoportok számára).

* SZOLGÁLTATÁSOK PIACI HATÁSAI A DESZTINÁCIÓBAN, VERSENYKÉPESSÉGRE GYAKOROLT HATÁSÁNAK ISMERTETÉSE
* PROJEKT POZÍCIONÁLÁSA A VERSENYTÁRSAKHOZ KÉPEST
* SZOLGÁLTATÁS JELLEMZŐI A MARKETINGTEVÉKENYSÉG SZEMPONTJÁBÓL

## 5.2. Marketingkommunikációs stratégia (kb. 2 oldal)

A kommunikációs stratégiában kell bemutatni a stratégiai célok eléréséhez szükséges konkrét marketingakciókat és konkrét marketing eszközöket (a 3.2. fejezetben meghatározott célcsoportokhoz hozzárendelve, táblázatos formában), illetve ezek éves ütemezését és költségvetését a megvalósítási és fenntartási időszakban egyaránt.

A marketingkommunikációs eszközök bemutatásánál kiemelt figyelmet kell fordítani a vendégek tájékoztatására, valamint a vendégbarát szemlélet erősítésére. Itt szükséges bemutatni a kötelező nyilvánossági feladatokra vonatkozó terveket is elkülönítetten, a megvalósítás idejére vonatkozó éves ütemezést és a kapcsolódó költségvetést.

A marketingkommunikáció legyen integrált és az online és offline csatornákat egyaránt vegye figyelembe.

**Marketing tevékenységek és eszközök ismertetése projekt célcsoportonként:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Előkészítő szakasz** | | | | | | |
| **Marketing tevékenységek és eszközök** | **Külföldi vendégek**  (ha releváns akkor X) | **Hajós kikötő vendégei** (ha releváns akkor X) | **Igényes szállás keresők** (ha releváns akkor X) | **Egységár** | **Db** | **Tervezett nettó költség (Ft)** |
| eszköz 1 |  |  |  |  |  |  |
| **Megvalósítási szakasz** | | | | | | |
| eszköz 1 |  |  |  |  |  |  |

**A kommunikációs feladatok ütemterve:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Marketing tevékenységek és eszközök** | **Előkészítő szakasz** | **Megvalósítási szakasz** | | **Megvalósítást követő szakasz** | |
| I. év | II. év | I. félév | II. félév |

## 5.3. Értékesítési stratégia (kb. 2-3 oldal)

Az értékesítési stratégia leírásánál röviden mutassa be a piacra törési stratégiát, a pályázó a vállalkozás által használt árképzési elveket (költségelvű árképzés, kereslettől függő árképzés, vagy versenytársakhoz igazodó árképzés) és az árdifferenciálás (felárak, árengedmények) eszközeivel kapcsolatos elképzeléseit.

Szintén ki kell térni a stratégiában a célcsoportok árérzékenységére (alacsony, közepes, magas) a kínált termékeknél / szolgáltatásoknál és rá kell mutatni arra, hogy milyen az ár-minőség viszonylat,illetve ez visszaigazolható-e a fejlesztés eredményeképp.

Az értékesítési csatornákat (online és offline bontásban) is kérjük bemutatni. A célcsoportok elérését optimalizáló értékesítési rendszer elemeinek és folyamatainak a leírása különösen fontos elemét kell, hogy képezze a stratégia összefoglalásának.

# 6. PÉNZÜGYI ELEMZÉS (kb. 6-8 OLDAL + Excel)

Ebben a fejezetben kell bemutatni a részletes üzemeltetési, fenntarthatósági tervet, bevételi és kiadási szempontból egyaránt. A bevételek és kiadások részletes ismertetése szükséges, be kell mutatni az alkalmazott mennyiségi egységeket, mennyiségeket, egységárakat (árképzési stratégiát) is éves bontásban, a vizsgált időtávon.

A pénzügyi terv a projekt megkezdésétől számított 15 éves időtávra vonatkozik, és a kereslet-kínálat elemzés előrejelzésein és megállapításain kell alapulnia.

A pénzügyi elemzést Excel fájlban kell elkészíteni és onnan kell beemelni a tanulmányba és azokat röviden elemezni a fejlesztés indokoltságának, illetve a piaci viszonyoknak megfelelően:

**Módszertani bevezető**

Jelen dokumentum célja a segédletcélú projektjavaslatok pénzügyi elemzésének tartalmára vonatkozó **alapvető, általános elvárások, javasolt szempontok**összefoglalása.

A kidolgozott pénzügyi elemzés lehetőség szerint az útmutatóban foglalt szerkezetet kövesse, és minden olyan információt tartalmazzon, amely az útmutató egyes fejezetei alatt kifejtendő szempontként felsorolásra került.

A segédlet ugyanakkor nem határozza meg, hogy az egyes fejezetek alatt megjelölt elvárást, szempontot milyen részletezettséggel kell kifejteni, milyen részszempontok és további szempontok figyelembevétele szükséges, indokolt.

A számításoknak **15 éves referencia-időszakra** kell vonatkozniuk, beleértve a megvalósítás/beruházás idejét is. A számításokat **folyó áron** kell elvégezni. A pénzáramok diszkontálására **az aktuális nominál pénzügyi** **diszkontrátát** kell alkalmazni, amely a következő linken elérhető:

<http://tvi.kormany.hu/referencia-rata>

**A számítások során a fejlesztési különbözet módszerét kell alkalmazni. Ez alapján a projekt, projektelem beruházási, működési költségeit, bevételeit és hatásait a projekt nélküli változathoz viszonyítva kell megállapítani a teljes vizsgált referencia időtávra. VAGYIS ugyanolyan mélységben be kell mutatni a fejlesztés esetleges elmaradását prognosztizálható pénzügyi tervet, mit a fejlesztés megvalósulásával kalkuláló pénzügyi tervet.**

Excelben letölthető táblázatok a pénzügyi elemzés elkészítéséhez:



## 6.1. Pénzügyi elemzés általános elvei

Az elemzés bevezetőjében meg kell adni az alkalmazott általános feltevéseket (amelyekkel kapcsolatosan a bevezetőben ajánlásokat, elírásokat fogalmaztunk meg):

* az elemzés folyó áron történik,
* az alkalmazott pénzügyi diszkontráta megadása,
* fejlesztési különbözet módszerének alkalmazása,
* az ÁFA kezelésének kérdése, Áfa levonási jogosultság szempontjából eltérő tevékenységcsoportok szerinti bontásban.

A pénzügyi elemzés célját és részleteit alapvetően meghatározza, hogy a támogatást kérő fejlesztés a bizottság 651/2014/EU rendeletében foglalatak alapján mekkora összeggel támogatható helyi infrastruktúra fejlesztésenek minősülő támogatási jogcím esetén, így:

**„A támogatási összeg nem haladhatja meg az elszámolható költségeknek és a beruházás működési eredményének a különbségét. A működési eredményt az elszámolható költségekből megalapozott előrejelzések alapján előzetesen vagy visszakövetelési mechanizmus alkalmazásával kell levonni.”**

Az állami támogatás hatálya alá tartozó projektek, projektelemek, tevékenységek, esetén a pénzügyi elemzés fő célja az, hogy megalapozzuk a támogatásból történő hozzájárulás mértékének szükségesséz, a támogatási összeg nagyságát.

## 6.2. Beruházási költségek becslése

A beruházási költségeket nettó összegben kell megadni.

A költségbecslést folyó áron, a *fejlesztési különbözet módszerével* kell kiszámolni.

Az alábbi táblázatban valamennyi, a projekt, projektelem megvalósításához szükséges költséget fel kell tüntetni, tehát azokat is, amelyek a releváns támogatási felhívás, illetve alapján nem minősülnek elszámolható költségeknek. A táblázat szükség esetén tovább bontható, további költségtípusokkal bővíthető.

Projekt, projektelemek beruházási költségei:

| **Költségfajták** | **1. év** | **…** | **15. év** |
| --- | --- | --- | --- |
| **I. Beruházások/Eszközök** |  |  |  |
| 1. Építés, felújítás, bővítés |  |  |  |
| 2. Eszközbeszerzés |  |  |  |
| 3. Immateriális javak beszerzése |  |  |  |
| **II. Szolgáltatások** |  |  |  |
| *Projekt megvalósításhoz igénybevett szakmai szolgáltatások* |  |  |  |
| **Nettó összköltség (egyéb költségekkel együtt)** |  |  |  |
| **Le nem vonható Áfa** |  |  |  |
| **Nettó összköltség + le nem vonható Áfa** |  |  |  |

## 6.3. Működési költség

A működési költségek az EU útmutatók alapján (különös tekintettel a támogatási arány meghatározására) az alábbiak lehetnek:

* üzemeltetési költség;
* karbantartási/fenntartási költség;
* pótlási /felújítási költség ez általában beruházási költség, de az EU szerint az a beruházás, ami egyszeri költség. A pótlás későbbi évekre vonatkozik.

Működési költséget a pénzáram (DCF) módszer szerint kell összeállítani, azaz csak a tényleges kiadásokat lehet itt számba venni. **Tényleges kiadást nem jelentő tétel, mint amortizáció nem lehet része a működési költségeknek.** Működési költségek esetén is a fejlesztési különbözet módszerét kell alkalmazni, azaz a projekt által okozott költségváltozást kell számítani.

Tartalmilag a karbantartási és pótlási költség áll egymáshoz közelebb, ezek együttesen biztosítják az eszközök és a meghatározott szolgáltatási színvonal fenntartását.

Projekt, projektelemek működési költségei

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Üzemeltetési, karbantartási és pótlási költség** | **Költség 1. évben[[1]](#footnote-1)** | **Költség …. évben** | **Költség 15. évben** |
| 1. Üzemeltetési költségek |  |  |  |
| 1. Karbantartási költségek |  |  |  |
| 1. Pótlási költségek |  |  |  |

A beruházási költségeknél megadott inputokon túl a pótlási költségek meghatározásához szükséges a beruházás keretében létrejött eszközökre és a projekt által használt meglévő eszközökre vonatkozóan az alábbiak figyelembe vétele:

* az eszközök hasznos élettartama (vagy értékcsökkenési leírási kulcsa),
* a vizsgált időtartam idején pótlandó eszközök darabszáma,
* a pótlandó eszközök fajlagos pótlási költsége (Ft/db),
* a pótlási költségek időbeli megoszlása.

Bár a pótlási költség beruházási jellegű költség, a támogatási összeg kiszámítása érdekében a működési költségek között kell elszámolni. A működési költségeket is folyó áron kell számolni és a fejlesztési különbözet módszerét kell alkalmazni, azaz a projekt által okozott értékváltozást kell számítani. Ha a működtetés során az ÁFA visszaigényelhető, akkor nettó értékben kell számolni, ha nem akkor bruttó értékben.

## 6.4. Maradványérték

A maradványérték az eszközök értéke a referencia-időszak végén. Meghatározása többféle módszer alapján történhet:

* a beruházási összeg csökkentve a várható élettartam alapján számított értékcsökkenéssel;[[2]](#footnote-2)
* az eszközök piaci értéke a vizsgált időszakot követően még hátralévő élettartamukra vonatkoztatva: azaz mintha az eszközöket az elemzési időszak végén eladnák), abban az esetben, ha az ingatlan nem vagy csak korlátozottan forgalomképes maradványértékkén 0 Ft-ot lehet figyelembe venni;

Figyelembe kell venni, hogy a maradványérték összefüggésben van a vizsgált élettartam alatti karbantartással, illetve pótlással. Maradványértéket is folyóáron kell számolni és a fejlesztési különbözet módszerét kell alkalmazni, azaz a projekt által okozott értékváltozást kell számítani.

## 6.5. Pénzügyi költségek összegzése

| **Megnevezés** | **Jelenérték** | **1. év** | **2. év** | **3. év** | **…** | **A vizsgált időtáv 15.éve** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Összes beruházási költség |  |  |  |  |  |  |
| I. Beruházások/Eszközök |  |  |  |  |  |  |
| 1. Építés, felújítás, bővítés |  |  |  |  |  |  |
| 2. Eszközbeszerzés |  |  |  |  |  |  |
| 3. Immateriális javak beszerzése |  |  |  |  |  |  |
| II. Szolgáltatások |  |  |  |  |  |  |
| Le nem vonható ÁFA |  |  |  |  |  |  |
| 1. Összes működési költség |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Üzemeltetési költség |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Karbantartási költség |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Pótlási költség |  |  |  |  |  |  |
| 1. Maradványérték |  |  |  |  |  |  |
| 1. Összes pénzügyi költség (1+2-3) |  |  |  |  |  |  |

A jelenérték számításához az aktuális nominál pénzügyi diszkontrátát kell alkalmazni. (<http://tvi.kormany.hu/referencia-rata>)

## 6.6. Pénzügyi bevételek becslése

Bevételek becslésénél folyó áron kell számolni és a már fentebb említett fejlesztési különbözet módszerét kell alkalmazni. Ebben a pontban kizárólag azon bevételeket kell figyelembe venni, amelyeket a fejlesztések eredményeit felhasználók/használók a használat ellenértékeként közvetlenül fizetnek, vagy a fejlesztés eredményének bérbeadásából származnak.

Pénzügyi bevételeket értelemszerűen nem kell számolni közcélú, bevételt nem termelő projektek, projektelemek, tevékenységek esetén.

| **Bevételek éves alakulása** | **1. év** | **2. év** | **….** | **15. év** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Fő tevékenységből származó bevételek |  |  |  |  |
| * 1. ….. |  |  |  |  |
| 1. Kiegészítő tevékenységből származó bevételek |  |  |  |  |
| * 1. ….. |  |  |  |  |
| 1. Egyéb bevételek |  |  |  |  |
| * 1. ….. |  |  |  |  |
| 1. Összesen |  |  |  |  |

## 6.7. A projekt pénzügyi teljesítménymutatói (CBA elemzés)

Pénzügyi teljesítmény-mutatókat nem kell számolni közcélú, bevételt nem termelő projektek, projektelemek, tevékenységek esetén.

A megtérülési mutatók számításához szükséges pénzáramok

| **Megnevezés** | **1. év** | **2. év.** | **3. év** | **..** | **15 év.** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1. Beruházási költség* |  |  |  |  |  |
| *2. Működési költség* |  |  |  |  |  |
| **3. Kiadási pénzáram 1+2** |  |  |  |  |  |
| *4. Pénzügyi bevétel* |  |  |  |  |  |
| **5. Bevételi pénzáram 4** |  |  |  |  |  |
| *6.Maradványérték* |  |  |  |  |  |
| **7. Nettó összes pénzügyi pénzáram 5+6-3** |  |  |  |  |  |
| **8. Pénzügyi nettó jelenérték** | **FNPV** | | | | |

A táblázatba minden értéket pozitív előjellel kell beírni és a 7. sort a megadott forma szerint kell számolni.

A jelenérték számításhoz az aktuális diszkontrátát kell alkalmazni, amely az alábbi linken elérhető:

<http://tvi.kormany.hu/referencia-rata>

A **pénzügyi megtérülés** legfontosabb mutatószámai:

* **FNPV** (pénzügyi nettó jelenérték) megmutatja a projekt időtartama alatt keletkező pénzáramok (bevételek és kiadások) jelenre diszkontált értékét.

## 6.8. A megítélhető támogatási összeg meghatározása

**Ennek a pontnak kitöltése csak a helyi infrastrukturális beruházási jogcím esetében kötelező!**

Egy tevékenység akkor jogosult támogatásra, ha

* a **pénzügyi elemzés** alapján igazolható, hogy csak a megvalósuláshoz szükséges mértékű támogatást kapja a projekt, túl-támogatás nem történik. A részletes elemzésben a teljesítménymutatókkal szembeni követelmények:
  + **FNPV** nulla vagy negatív,

Közösségi versenyjogi szempontból állami támogatás hatálya alá tartozó projektek, projektelemek, tevékenységek esetén amennyiben az FNPV mutató pozitív, a támogatás összege az FNPV összeggel csökken.

A támogatási összeg kiszámításának első lépéseként meg kell állapítani, hogy a tevékenység referencia időszak alatti működési bevételi pénzáram diszkontált értéke meghaladja-e a referencia időszak alatti működési kiadási pénzáram diszkontált értékét.

**Ha a diszkontált nettó működési eredmény nulla vagy negatív**, akkor a támogatás nagysága a fejlesztés elszámolható költségeivel egyezik meg. (pl. a fejlesztés költségei 50 m Ft és a diszkontált nettó működési eredmény 0 Ft, ebben az esetben a támogatás 50 m Ft).

**Ha a diszkontált nettó működési eredmény pozitív**, akkor az egyébként elszámolható költségek összegét csökkenteni kell a számítások alapján a referencia-időszak alatt várhatóan keletkező nettó jövedelem diszkontált értékével (pl. a fejlesztés költségei 50 m Ft és a diszkontált nettó működési eredmény 30 m Ft, ebben az esetben a támogatás 20 m Ft).

Támogatási intenzitás = kiszámított támogatás/a fejlesztés elszámolható összes költsége.

## 6.9. Érzékenységvizsgálat

Érzékenységvizsgálatok célja annak megállapítása, hogy a tervezés pontatlansága, a bekövetkező változások milyen mértékben befolyásolják a beruházás-gazdaságossági számítások eredményeit. Az érzékenységvizsgálatok segítségével meghatározható a beruházási tervváltozat stabilitása.

A módszer segítségével három alap paraméter változásának az eredményre gyakorolt hatása vizsgálandó. Ezek a:

* + a beruházási költség,
  + a várható működési költségek és a
  + prognosztizált árbevétel

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ez nem feltétlenül egyezik meg a könyv szerinti értékkel, mivel a számviteli és adószabályok szerinti értékcsökkenési leírási kulcs eltérhet az élettartam alapján megállapított leírási kulcstól. [↑](#footnote-ref-2)