

SZAKDOLGOZAT

Halász Krisztina

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Kaposvári Campus

Állattenyésztési Tudományok Intézet

Lótenyésztő, lovassportszervező agrármérnöki szak

**LOVAS VÁLLALKOZÁS SIKERES VEZETÉSE ÉS
MENEDZSMENTJE A GYAKORLATBAN**

Belső konzulens:	Dr. Gyovai Petra egyetemi adjunktus
Intézet/tanszék:	Állattenyésztési Tudományok Intézet/Állatnemesítési Tanszék
Külső konzulens:	Dr. habil. Berke Szilárd egyetemi docens
Készítette:	Halász Krisztina

Kaposvár

2023

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés	6
2.1. Lovasélet átalakulása.....	6
2.2. A sikeres vállalkozóvá válás.....	6
2.2.1. A vállalkozó.....	7
2.2.2. Vállalkozói környezet.....	10
2.2.3. Vállalkozás célkitűzése, küldetése	10
2.2.4. Vállalkozási formák.....	11
2.2.5. Lovas vállalkozás működését szabályozó jogi háttér	14
2.2.6. Menedzsment és üzleti tervezés szerepe.....	15
2.3. Lovas szolgáltató tevékenységek.....	18
2.4. Célkitűzés	20
3. Saját vizsgálatok.....	21
3.1. Anyag és módszer.....	21
3.2. Eredmények és értékeléseik.....	22
3.2.1. Vállalkozói kérdőívek.....	22
3.2.1.1. Demográfiai adatok és a lovas vállalkozók képzettsége.....	22
3.2.1.2. Lovas vállalkozások működési jellemzői	23
3.2.1.3. Lovas vállalkozói tudatosság – SWOT elemzés.....	25
3.2.1.4. Lovas vállalkozói tudatosság – Üzleti tervezés	27
3.2.1.5. Lovas vállalkozói tudatosság – 7P.....	27
3.2.1.6. Lovas vállalkozások által nyújtott szolgáltatások.....	27
3.2.1.7. Lovas vállalkozások mérete.....	29

3.2.1.8. Marketing alkalmazása a lovas vállalkozók körében	29
3.2.1.9. Pályázatok, fejlesztések	30
3.2.1.10. Lovas szolgáltatások ára	30
3.2.1.11. Lovas vállalkozások sikeres vezetése	32
3.2.2. Lovas kérdőívek	33
3.2.2.1. Demográfiai adatok	33
3.2.2.2. Lótartás, lovasok motivációja	34
3.2.2.3. Lovas szolgáltatást igénybevevők szakképzettsége	35
3.2.2.4. Marketing szerepe a potenciális fogyasztók elérésében	35
3.2.2.5. Lovasok prioritásai lovarda választáskor	36
3.2.2.6. Lovas szolgáltatást igénybevevők tudatossága	38
3.2.2.7. Lovas szolgáltatások ára	39
3.2.2.8. Fogyasztók elégedettsége a lovas vállalkozásokkal szemben	41
3.2.3. Interjú Sovák Péterrel (szerkesztett változat)	43
3.3. Következtetések, javaslatok	45
4. Összefoglalás	48
5. Irodalomjegyzék	50
6. Ábrajegyzék	52
Nyilatkozat	53
Mellékletek	55

1. Bevezetés

Az elmúlt évszázadokban jelentősen megváltozott a lovak szerepe a világban, így hazánkban is. A lovas harcászattól eljutottunk a mai modern lótenyésztéshez és lótartáshoz. Átalakultak a lovassportok, egyre népszerűbbé váltak és egyre szélesebb kör veszi igénybe. Felértékelődött az egészséges életmód, a mozgás fontossága, és szinte divattá váltak a lovassportok. Egyre nagyobb számban jelentek és jelennek meg napjainkban is lovasiskolák, lovas vállalkozások, lovas klubok eltérő célokkal és szándékkal. Vannak, akik a tudás átadását, a lóval való foglalkozás örömeinek megismertetését, a versenysport népszerűsítését, mások a lovas turisztikai szolgáltatások nyújtását, sérült lovasok fejlesztését vagy éppen a lovak különböző célból történő tenyésztését tűzték ki maguk elé célként. A lovardák és a lovasok részéről egyaránt sokféle lehet a motiváció. Kérdés, hogy a kitűzött célok és igények találkoznak-e? Hogyan tud egy 21. századi lovas vállalkozás sikeresen, eredményesen működni?

Úgy gondolom egy világjárvány után és a napjainkban fennálló gazdasági nehézségek mellett minden szektorban nehéz a szolgáltatásokat fenntartani és eredményesen működtetni. Rendkívül magasra emelkedtek többek között az energia-, üzemanyag- és élelmiszerárak, ezzel együtt a takarmányárak is, melyek a lovas ágazat életét is negatívan befolyásolják. A globális klímaváltozás is tovább nehezíti az agrárium működését, a szokatlanul magas hőmérséklet és kevés csapadék következtében jelentősen csökken a megtermelt takarmány és alomanyag mennyisége, mely a jelenlegi gazdasági nehézségektől függetlenül is emelik az árakat a korábbi évekhez képest. A megnövekedett költségek nem csak a gazdákat, hanem szinte minden embert érint. A biztos megélhetéshez a dolgozók is magasabb jövedelmet igényelnének, azonban a kis vállalkozásoknak nehéz az állatok ellátásán, a telep fenntartásán túl, a saját és alkalmazottaik bérének kitermelése is, miközben sok helyen a megbízható, szakképzett munkaerő megtalálása is komoly problémát jelent. Ahhoz, hogy a megnövekedett költségek fedezetét elő tudják teremteni, minőségi szolgáltatásokat kell nyújtani, amelynek feladata a fogyasztók, lovasturizmus esetén a turisták elégedettségének elérése (Balan és mtsai, 2014). Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy mindezt olyan áron tegyék, amelyeket még ki tudnak fizetni a szolgáltatást igénybe vevő lovasok, szülők. Véleményem szerint a lovaglásra, lovasoktatásra, versenyzésre való igény magas, sőt lényegesen magasabb is lenne, de sokan nem, vagy csak nehezen engedhetik meg maguknak. Sok lovardában mind a lovasoktatás, mind a lóbertartás ára túl magas az átlagember számára, ugyanakkor a vállalkozások egy részében még mindig a korábbi, alacsonyabb árakkal dolgoznak, miközben az életben maradásért küzdenek a magas üzemeltetési költségek miatt.

Szakedolgozatomban arra keresem a választ, hogy hogyan és miként tud egy lovas vállalkozás sikeresen, önfenntartóan, értéket teremtve működni napjainkban. Gyermekkorom óta az a célom, hogy egyszer saját lovardát működtessek, minőségi edzői tevékenységet, és szakszerű lovasoktatást tudjak biztosítani.

Vizsgálataim során szeretnék fényt deríteni arra, hogy mennyire tudatosak Veszprém vármegye területén a lovas vállalkozók, illetve a lovasok?

A lovas vállalkozásokat tekintve hipotézisem, hogy a vezetők legtöbbször nem elég tudatosak. Vállalkozásuk indítása előtt - a menedzsment eszközeit kihasználva - kevesen végeznek piackutatást, és nem mérik fel erősségeiket, gyengeségeiket, lehetőségeiket, veszélyeiket és a potenciális fogyasztók igényeit sem. Nem biztos, hogy a lovas vállalkozások célkitűzései találkoznak a lovas szolgáltatást igénybevevők igényeivel és elvárásaival. Egy sikeres lovas vállalkozásnak fontos, hogy a fogyasztók igényeire alapozzon, megismerje azokat, és tudatosan, a legjobb képességei szerint, a felhasználók által elérhető áron kínálja szolgáltatásait. Szakedolgozatomban szeretném megvizsgálni, mik a lovasok igényei, milyen árkategóriát tartanak egyes szolgáltatásokért megfizethetőnek, illetve a lovardavezetők részéről mi az az összeg, amelyet mindenképp el kellene kérni a gazdaságos üzemeltetés szempontjából. Kutatásomat Veszprém vármegyei lovas vállalkozók és azok szolgáltatásait igénybevevő lovasok körében végzem, mellyel szeretném átvilágítani mindkét oldal helyzetét és igényeit. Szeretném megtudni, hogy a vezetők rendelkeznek-e szakirányú képesítéssel, tisztában vannak-e a hatályban lévő jogszabályokkal és azoknak megfelelően végzik-e tevékenységüket? Hogy látják, mely szolgáltatásokra mutatkozik a legnagyobb igény és fontos-e a fogyasztóknak a szakképzettség, illetve a vezetőknek fontos-e, hogy üzletükben szakképzett személyzet, képzett lovakkal dolgozzon? Megfelelőnek tartják-e az üzleti tevékenységükben résztvevő loállomány mennyiségét és minőségét? Végezetül sikeresnek tartják-e üzleti tevékenységüket, elérik-e a kitűzött céljaikat?

A lovas szolgáltatást igénybe vevők tekintetében hipotézisem, hogy a legtöbb lovas nem tudatosan választ lovardát, edzőt. Egyáltalán nincs tisztában azzal, hogy az adott szolgáltatótól mit várhat, milyen fejlődési lehetőségeket érhet el. Többségük nem érdeklődik még a legalapvetőbb dolgokról sem, például, hogy milyen szaktudású, képzettségű személyek, milyen képzettségű lovakkal foglalkoznak velük az edzések során. Továbbá nincsenek tisztában azzal sem, hogy milyen veszélyeket hordoz magában a lovassport, illetve annak szabályrendszerét sem ismerik. Sokan nem tudják megítélni, hogy az adott lovardában biztos kezekben vannak-e, illetve, hogy az ott dolgozók milyen mértékben tudják őket oktatni, fejleszteni. Kutatásommal azt is szeretném megtudni, mennyire fontos a Veszprém vármegyei lovasoknak, hogy

szakképzett edzők és képzett lovak segítsék a fejlődésüket, illetve mik a prioritásaik a potenciális lovas vállalkozás kiválasztásakor?

Mindezeket két online kérdőív segítségével mérem fel, melyből az egyik a lovasokat, másik a lovas vállalkozókat célozza meg.

A témában, Veszprém vármegyében korábban hasonló jellegű felmérés nem történt. Szakdolgozatomban a kitűzött céloom, hogy egy átfogó képet kapjak a Veszprém vármegye területén zajló lovas életről és megtudjam, hogy lehet-e napjainkban egy lovas vállalkozás sikeres?

Úgy vélem, hogy diplomamunkám alapja lehet egy lovas vállalkozás indításának, esetlegesen Uniós pályázati források bevonásával egy modern, egész évben üzemelő, sokoldalúan hasznosítható lovarda létrehozásának, amire lakóhelyemen, Pápán nagy szükség, és véleményem szerint igény is lenne.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Lovasélet átalakulása

Hazánkban a ló, mint haszonállat szerepe az elmúlt évtizedekben nagymértékben csökkent, ugyanakkor a szabadidős tevékenységek, sport, valamint az ember-állat közti kapcsolat tekintetében szerepe felértékelődött. Ennek a változásnak legfőbb kiváltója az ember, aki az önmegvalósítás magasabb szintre jutás céljával a lovaséletben is folyamatosan alakítja a keresletet, illetve a kínálatot (Gombkötő és mtsai, 2016; Mihók, 2016). Az 1980-as években Magyarországon a lovasturizmus virágkorát élte, ez részben annak volt köszönhető, hogy a német nyelvterületen élők körében felmerült az igény, hogy a lovat a szabadidő hasznos és aktív eltöltésére használják. Mindehhez hazánk kiváló természeti adottságokkal, lovagláshoz ideálisnak mondható éghajlattal, talajjal és szinte korlátlan tereplehetőségekkel rendelkezett. Ebben az időben Magyarország a legkiemelkedőbb lovas turisztikai szolgáltatással büszkélkedhetett Európában. Az évtized végén viszont ezt az ágazatot sem kerülte el a politikai átrendeződés, privatizáció. Nagy változások kezdődtek szerte a világban, ami a hazai lovas élet és -turizmus rovására ment. Mindössze 70 ezer ló maradt az országban, ami az 1900-as évek eleji 200 ezres lóállományhoz képest drasztikus csökkenés, mellyel a hazai lótenyésztés is mélypontra került. Korábbi külföldi vendégeit elvesztette az ágazat, megkezdődött a szolgáltatások minőségbeli romlása. Problémát jelentett a lovak és munkavállalók képzetlensége, a gyenge infrastruktúra és az árak emelkedése. A kedvezőtlen körülmények ellenére a lovaglás, mint sport és szabadidős tevékenység is egyre népszerűbbé vált és sorra jelentek meg az új lovas létesítmények, szolgáltatások. A minőségbeli hanyatlási folyamatot fokozta, hogy a lovas vállalkozás létrehozásához semmiféle engedély, szakképzettség vagy szakmai tapasztalat nem volt szükséges, így kisebb tőke birtokában bárki létre hozhatott új lovas turisztikai szolgáltatást. A hozzáértés hiánya pedig ismét rossz hírnevet hozott az országra (Németh, 2004; Magyar Turizmus Zrt., 2009; Könyves és Suta, 2009).

2.2. A sikeres vállalkozóvá válás

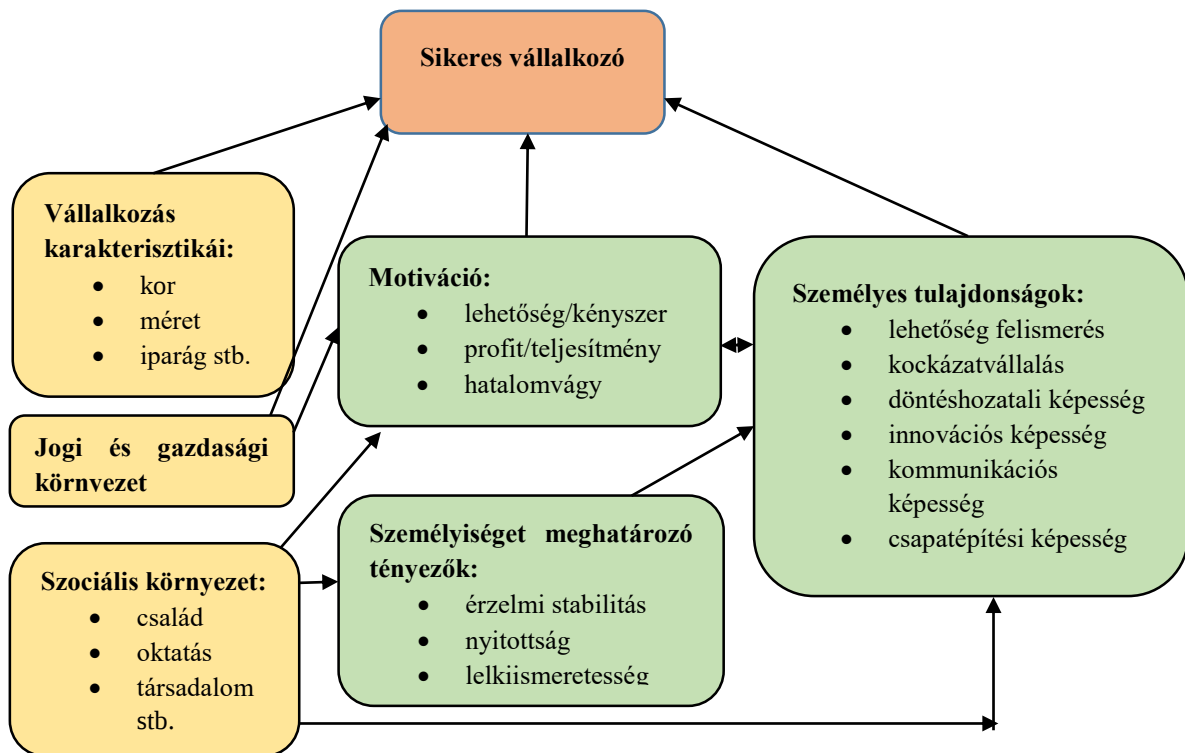
Ebben a részben a vállalkozás fogalmát, a sikeres vállalkozó ismérveit, valamint a vállalkozásra ható külső és belső tényezőket vázolom fel.

Mi a vállalkozás? *Vállalkozásnak* nevezünk minden olyan emberi tevékenységet, amely a fogyasztók igényeinek kielégítése és profit elérése céljából történik, vállalva a vele járó

felelősséget. Más megközelítésben egy új és hasznos, értékes dolog létrehozásának folyamatként definiálják (Kozma, 2019).

2.2.1. A vállalkozó

A *vállalkozó* biztosítja a kellő időt és erőforrásokat, vállalja a kockázatot és viseli a sikert vagy a kudarcot. Általában a vállalkozó motivációja nem csak az értékteremtés, hanem gazdasági okok is ösztönzik, célja a nyereség elérése. A nyereséget, hasznot célzó szervezeteket üzleti vállalkozásnak nevezzük. Az *üzleti vállalkozás* olyan mikrogazdasági egység, amely terméket vagy szolgáltatást állít elő azért, hogy a fogyasztói igényeket kielégítve árbevételt szerezzen, s minél nagyobb nyereségre tegyen szert. Egy *valódi vállalkozás* további ismertetője az önállóság, a hosszú távú nyereségesség, kockázatvállalás, vállalja a piaci versenyt, valamint a legitimitást, ami a törvényes, szabályszerű működést jelenti (Husti, 2009). Kiből lehet sikeres vállalkozó? Kassai Ákos 2020-ban egy kvantitatív felmérést végzett, melyből kiderült, melyek a legfontosabbnak vélt vállalkozói, vezetői kompetenciák. A kérdőíveket kitöltők véleményét összevetve az első három helyen végzett kompetencia az etikus, döntésképes és az eredményorientált jelző volt. A vállalkozás sikeressé válását befolyásoló tényezők többek között a vállalkozó belső tulajdonságai, mint a motiváció és személyiségjegyek. A sikeres vállalkozókra jellemző fontos tulajdonságok a jó gyakorlati érzék, kockázatvállalási hajlandóság, döntéshozatali képesség, önállóság, kreativitás és innovációs képességek, önbizalom, állhatatosság, lehetőség felismerés, jó kommunikációs készség és csapatépítési képesség. Továbbá hatást gyakorolnak a sikerre a külső környezeti tényezők, mint a társadalmi, gazdasági és politikai hatások (erőforrások, fejlesztési lehetőségek, jogi szabályozások) (Körműves, 2017; Lukovszki, 2011; Szántó és Farkas, 2018). Lukovszki tanulmánya szerint a személyiségjegyek egy része fejleszthető, ha a környezet ezt indokoltta és lehetővé teszi, tehát a tulajdonságok és a környezet kölcsönösen befolyással bírnak egymásra. Külső környezet alatt értendő például a családi háttér, vállalkozói kapcsolati rendszer, működő vállalkozások, oktatás, társadalmi mobilitás. Noha bizonyos jellemzők fejleszthetők és a vállalkozóvá válás egy hosszú tanulási folyamat, megállapítható, hogy nincs sikeres vállalkozó sikeres személyiség nélkül (Lukovszki, 2007).



1. ábra: A sikeres vállalkozóvá válás modellje

Forrás: Szerb (2006) és Lukovszki (2017) alapján, saját szerkesztés

Maslow 1943-ban publikálta szükséglet-hierarchia-elméletét, amit később piramis formában kezdtek ábrázolni, mint egyfajta hierarchikus rendszer. A Maslow-piramis az emberek alapvető szükségleteit és motivációit hozza összefüggésbe, amelybe többek között beletartoznak azok a célok is, amelyeket a munkahelyünkön, vállalkozásunkban el kívánunk érni. Az elmélet felveti a kérdést, mennyi mindent kell elérni, hogy az ember az önmegvalósítás, kiteljesedés útjára lépjen? A célpiramis szintjei a következők:



2. ábra: Maslow-piramis

Forrás: Mcleod (2023) alapján, saját szerkesztés

Szakértők szerint akkor tud valaki a piramis szintjein feljebb lépni, ha az alsóbb szintű igények eléérésre kerültek, tehát a piramis alsó fokai nem megkerülhetők. Sokunknak fontos az alapvető szükségletek kielégítésén túl az életminőségünk javítása, az önmegvalósítás. Törekszünk az élettani szükségleteken túl többek között az anyagi biztonság megteremtésére. Fontos azonban, hogy csak a pénz, anyagi javak megszerzése nem lehet elég motiváció egy vállalkozás elindítására. Napjainkban a vállalkozónak tudatosan kell terveznie, tevékenysége megkezdése előtt több kérdést is tisztáznia kell. Van-e piaca a kitalált üzletnek, van-e rá fizetőképes kereslet? Rendelkezik-e a tevékenységhez szükséges szakmai tapasztalattal, tudással, kapcsolatrendszerrel? Adottak-e a kellő anyagi- és tárgyi feltételek, mint például tőketartalék a kezdeti nehéz időkre, terület, épületek, gépek, felszerelések. Támogató partnerei elég elhivatottak-e? Mindenképp tisztázni kell, hogy a vállalkozás indításával és működtetésével járó feladatokat tudja és akarja-e végezni? Fontos a realitás talaján maradni, megfontoltan mérlegelni, hiszen a vállalkozásnak birtokolni kell a kellő erőforrásokat, képességeket és kompetenciákat, amik segítségével a fogyasztói igényt a lehető legjobb módon lehet kielégíteni (Maslow, 1970b; Geringer, 2016; Husti, 2009; Sápiné, 2016).

2.2.2. Vállalkozói környezet

A vállalkozások sokszínűségéből adódóan nincs két egyforma üzlet, más-más környezetben más és más nehézségek, lehetőségek adódnak. Megkülönböztetünk külső- és belső érintetteket, melyek a sokféleségből adódóan eltérőek lehetnek. A vállalkozások környezetét adhatja a piaci-, innovációs-, ökológiai-, vagy a társadalmi-, politikai-, gazdasági környezet.

A legfontosabb külső érintettek a fogyasztók, versenytársak és szállítók, de ide sorolhatók a partnerek, állami intézmények, állampolgári közösségek és természeti környezet. A fogyasztók az eredményesség legfontosabb tényezői, az ő igényeik beteljesítése okából jön létre a vállalat, vállalkozás. A minőségi szolgáltatás eredménye a nyereség. A versenytársak hasonló működési körrel rendelkeznek, tehát a fogyasztói csoporton osztoznak és nyereségen osztoznak. A magasabb profit előteremtésének célja az innováció mozgatórugója. A beszállítók biztosítják a vállalkozás számára szükséges erőforrás ellátást, számukra a megbízó vállalkozás a fogyasztó. A stratégiai partnerek olyan intézmények vagy vállalatok, amiknek célja vagy tevékenysége részben azonos. A nemzetgazdasági stabilitás fenntartásában, források, támogatások megteremtésében, infrastruktúra fejlesztésében az államnak, mint külső érintettnek van szerepe intézményein keresztül. Fontos érintettek a környező közösségek, akik akár fogyasztóvá, akár munkavállalóvá válhatnak. A természeti környezet is érdekelt a vállalkozás működésében, figyelmet kell fordítani arra, hogy ne csak használjuk, hanem óvjuk és tegyünk is a bennünket körülvevő világért.

A belső érintettek a vállalat működtetői, a tulajdonosok, menedzserek és munkavállalók. A tulajdonos a saját tőkéjét fekteti a vállalkozásba annak reményében, hogy annak értékét többszöröződik. Célja a profitnövelés. A vállalat, vállalkozás állhat természetes személy vagy intézmény tulajdonában. A belső érintettek közül a menedzser kötődik leginkább a vállalkozás életéhez, nagyban befolyásolja a működést és jövőt, fontos számára a növekedés és nyereség. A harmadik csoport, a munkavállalók a vállalat érdekeit kevésbé, sokkal inkább a saját egyéni céljaikat helyezik előtérbe. Prioritást élvez a jövedelem, anyagi biztonság, de motiváció lehet a munka okozta öröm, hasznosság érzése, önmegvalósítás, vagy társas kapcsolatok (Husti, 2009; Hollósi és Kiss, 2023).

2.2.3. Vállalkozás célkitűzése, küldetése

A vállalkozás céljai többnyire a vállalkozás küldetéséből és a belső érintettek egyéni céljaiból adódnak. A már korábban taglalt Maslow-féle érdekhierarchia jól mutatja, hogy a szükségletek kielégítése előbbre való az egyéni céloknál.

A sikeres működéshez először a vállalkozás célkitűzéseit szükséges átgondolni. Tisztázni kell,

- ki a potenciális fogyasztói csoport,
- annak mely igényét
- milyen szolgáltatással vagy termékkel,
- milyen módon
- mennyiért kívánja biztosítani.

Az eredményes működéshez fontos, hogy a belső érintettek, mint a tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók a saját érdekein túl ismerjék a vállalkozás küldetését is. Kíváncsi a vonzó, motiváló célok kitűzése, melyek lehetőség szerint mérhetőek és minősíthetőek legyenek. A szervezeti célok főbb jellemzői:

- hierarchikus strukturáltság: minél összetettebb munkát végez a szervezet, annál fontosabb a feladatok csoportosítása és összehangolása
- kölcsönös erősítés: a vállalkozás és annak tagjai segítik egymást céljaik megvalósításában
- kompatibilitás: a személyes célokat össze kell tudni egyeztetni a vállalkozás folyamataival
- fölérendelt célok: azért jönnek létre különböző szervezetek, hogy közösen olyan célokat tudjanak elérni, amit egy ember egyedül nem képes megvalósítani.

(Hollósy és Kiss, 2023; Husti, 2009)

2.2.4. Vállalkozási formák

A következő részben a vállalkozási formákat szeretném ismertetni. Előtte azonban néhány gondolat arról, hogy mely tényezők befolyásolhatják a szervezet típusának megválasztását, mire érdemes odafigyelni a vállalkozási forma megválasztása előtt.

- Milyen tevékenységet kívánunk végezni?
- Mekkora tőke kell az alapításhoz és működtetéshez?
- Milyen kockázatokkal jár?
- Kik és milyen arányban lesznek társaink a vállalkozásban?
- Milyen költségekkel (vagy nehézségekkel) jár egy adott szervezeti forma alapítása?
- Milyen adózási szabályok vannak érvényben?
- Hogy nevezzük el a vállalkozásunkat?

1. táblázat A vállalkozási formák fő csoportjai

tulajdonforma	szervezeti forma	tevékenység-típus	nagyságrend
szerint csoportosítva			
• magántulajdonosi • állami tulajdonosi • önkormányzati • szövetkezeti • egyéb közösségi tulajdonosi • vegyes	• egyéni vállalkozás • társas vállalkozás ○ Gazdasági társaságok ▪ részvénytársaság ▪ korlátolt felelősségű társaság ▪ közkereseti társaság ▪ betéti társaság ▪ egyesülés ○ Szövetkezetek stb.	• ipari • bel- és külkereskedelmi • mezőgazdasági és erdőgazdálkodási • közlekedési • pénzügyi • személyi szolgáltatást nyújtó vállalkozások stb.	• mikrovállalkozások • kisvállalkozások • közepes vállalkozások • nagyvállalkozások

Forrás: Husti (2009) alapján, saját szerkesztés

A gazdasági társaságok (GT.) gazdasági tevékenységet (szolgáltatást vagy termelést) végeznek haszonszerzés céljából. A különböző társas vállalkozások működését a 2006. évi IV. törvény szabályozza. Gazdasági társaságot alapíthatnak mind belföldi, mind külföldi, jogi- vagy természetes személyek és más szervezetek. Vagyona két forrásból lehet, egyfelől az alapításkor a társaság rendelkezésre bocsátott összegből, másfelől a képződő nyereség szét nem osztott részéből. Alapításkor kötelező az anyagi hozzájárulás, ami lehet pénz vagy apport (nem pénzbeli betét).

A társas vállalkozások manapság leggyakoribb formája a *részvénytársaság* (Rt.), amely tőkeegyesítéssel jön létre. Törvény által szigorúan szabályozott társasági forma. Rt. két különböző módon működhet, beszélhetünk zártkörű- és nyílt részvénytársaságról. Zártkörű alapítás esetén (Zrt.) nem történik meg a részvények nyilvános forgalomba kerülése. Az alaptőke legkevesebb 5 millió forint lehet. Nyilvános alapítás (NYRT.) nyilvános eljárással, részvényjegyzés után lehetséges, ami a részvényjegyzési ív aláírásával zajlik. NYRT. esetén az jegyzett tőkének minimum 20 millió forintnak kell lennie. A jegyzett- vagy alaptőke a társaság induló vagyonát jelenti. A részvény a tagsági jogokat reprezentáló lejárat nélküli értékpapír.

Gazdasági társaság egyik formája lehet a Kft., azaz a *Korlátolt felelősségű társaság*, melynek jegyzett tőkéje a tagok által befizetett törzsbetétekből származik. A törzsbetétnak legalább 100 ezer forintnak, míg az indulótőke, tehát a törzstőke nem lehet kisebb 500 ezer forintnál. A társaság létrehozása zártkörűen, társasági szerződéssel megy végbe.

A *közkereseti társaság* (Kkt.) a személyegyesítő gazdasági társaságok közé sorolható. Nem jogi személy, amelyben a tagok egyetemleges és korlátlan felelősséget vállalnak üzleti tevékenységük során. A tagok a társaság tevékenységeiben is szerepet vállalnak, a nyereségből az anyagi hozzájárulás arányában kapnak, a személyes munkáért munkadíjra tesznek szert. Korlátlan felelősség esetén a tagság saját vagyonával is felel az esetleges tartozásokért, más Kkt.-ben nem vehet részt és egyéni vállalkozóvá sem válhat.

Szintén társasági szerződéssel kerül alapításra a *betéti társaság* (Bt.). Ez a forma a Kkt.-hez hasonló, azonban Bt. esetén szerepet kap egy kültag, aki csak a vagyoni betétre vállal felelősséget, továbbá részt vesz legalább egy tag korlátlan felelősséggel, több tag esetén a fennmaradó tagok egyetemleges felelősségük. A Kkt.-nél gyakrabban alkalmazott és biztonságosabb vállalkozási forma. A cégnévben a Bt. feltüntetendő.

Találkozhatunk különféle *nonprofit társaságokkal* is, amelyek nem profitszerzés céljából működő szervezetek, melyek a már felsorolt különböző gazdasági formákban is működhetnek. A nonprofit társaságok többnyire közfeladatot látnak el, például az egészségügyben vagy a település működtetésében. Nincs osztalék, tehát az eredmény nem kerül felosztásra a tulajdonosok között (Hollósy és Kiss, 2023; Husti, 2009).

A lovas vállalkozások világában is gyakran alkalmazott szervezeti forma az *egyéni vállalkozás*. A legegyszerűbb vállalkozási típus, amelyet az 1990. évi V. törvény és az 1997. évi CXXXVII. törvény szabályoz. A szabályok értelmében üzletszerű szolgáltató vagy termelő tevékenységbe kezdhet az a személy, aki cselekvőképes magyar állampolgár, valamely foglalkozás végzésétől és az egyéni vállalkozás végzésétől eltiltása nincs, szabadságvesztésre nem ítélték, személyes közreműködésre képes, vállalkozói igazolványa nem került visszavonásra, más gazdasági társaságnak nem korlátlan felelősségű tagja, és vállalkozását üzleti tevékenység folytatására hozza létre. A vállalkozói tevékenység megkezdésének bejelentése online intézhető a www.magyarorszag.hu weboldalon keresztül, továbbá be kell jelenteni az Adóhatósághoz, Társadalombiztosítási Igazgatósághoz, a Központi Statisztikai Hivatal és a TEÁOR felé az indulást minden vállalkozási forma esetén (Hollósy és Kiss, 2023; Husti, 2009).

Noha nem profitorientált vállalkozási forma, de megemlítenédők a civil szervezetek, melyekkel lovas körökben gyakran találkozhatunk. A 2011. évi CLXXV. Tv. 2.§ (6.) alapján ide sorolhatók a civil társaságok, a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesületek és az alapítványok. A civil szervezet elsősorban gazdasági-vállalkozási tevékenység végzésére nem alapítható, de vagyonával önállóan rendelkező jogi személy. Az egyesületek, így a sportegyesületek is önkéntesen alapított szervezetek, amelyek az alapszabályban kijelölt cél

elérésre alakulnak. A tagok tevékenységét a célok elérésére szervezi. Alapításához legalább 10 fő szükséges, a tagok az egyesület tartozásaiért saját vagyonukkal nem felelnek. (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100175.TV&celpara=2&goto=17#xcelparam>, 2011). Lovas szervezetek feladata lehet többek között a lovasok támogatása, utánpótlás nevelés, versenyeztetés, lovassportok fellendítése, értékteremtés.

2.2.5. Lovas vállalkozás működését szabályozó jogi háttér

Bizonyos szolgáltatói tevékenységeket, mint a lovas szolgáltatásokat is csak a meghatározott képesítések valamelyikével rendelkező személy végezhet.

A lovas szolgáltatói tevékenységeket az alábbi három törvény és rendelet szabályozza:

- Szolgáltatási tevékenység megkezdésének és folytatásának általános szabályairól szóló 2009. évi LXXVI. törvény
- Kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény
- Lovas szolgáltató tevékenységről szóló 14/2008. (XII. 20.) ÖM rendelet

Ma Magyarországon ahol lovagoltatás egyáltalán nem történik (pl. fogatoztatás, lovasbemutató), ott nem szükséges lovas végzettség a vállalkozás vezetéséhez. Ha azonban a tevékenység a szolgáltatást igénybe vevőjének lovagoltatásával jár, akkor a vállalkozásban mindenképp alkalmazni kell legalább egy szakmai tevékenységért felelős személyt, akinek az alábbi végzettségek valamelyikével rendelkeznie kell.

- középfokú lovastúra-vezetői képesítés
- lovas sportágban szerzett középfokú sportedzői képesítés
- lovas sportágban szerzett felsőfokú szakedzői vagy okleveles szakedzői képesítés
- lovas-kultúra oktató felsőfokú szakirányú továbbképzést igazoló képesítés
- lovas-tanár (hippológus) és –szervező felsőfokú szakirányú továbbképzést igazoló képesítés
- lovas sportágban nemzetközi sportszövetség által akkreditált edzőképzésben szerzett végzettség

A szakmai tevékenységért felelős személy a szolgáltatás ideje alatt a vendégek számára rendelkezésre kell állnia. Ő a felelős a szükséges tárgyi- és személyi feltételek biztosításáért. Az ő felelőssége, hogy az adott szolgáltatásban a tevékenységre alkalmas ló vegyen részt, az megfelelően idomított, mozgatott, ideális állategészségügyi állapotban és erőnlétben legyen, ápoltsága megfelelően. Tilos a sánta, sérült vagy beteg ló használata a szolgáltatásban. A szakmai tevékenységért felelős személy terep- vagy túralovaglás esetén minden 12 fő után

legalább egy kísérőt köteles kijelölni, lovaglás előtt a szolgáltatást igénybevevő lovas tudását fel kell mérje, alkalmas-e tereplovaglásra és képességeinek megfelelő lovat és jármódot kell választania. Ha a felelős személy nem tud részt venni a tevékenység idején, egy helyettesítő személyt kell kijelölnie, aki a szolgáltatás teljes ideje alatt a vendégeket segíti. A kijelölt felelősnek szintén a már felsorolt képesítések egyikével rendelkeznie kell.

Lovas terápiás tevékenység során jelen kell lennie egy lovas terapeutának, aki

- gyógypedagógus,
- gyógytornász,
- pszichológus,
- konduktor, vagy
- orvos alapidplomával (vagy ezzel egyenértékű elismert vagy honosított képzettséggel) rendelkezik. Továbbá rendelkezik
- „a felnőttképzési törvény szerinti felnőttképzési szakmai programkövetelmények nyilvántartásában szereplő lovasterapeuta szakmai programkövetelmény alapján megszervezett képzésben szerzett szakmai végzettséggel, vagy ezzel egyenértékű elismert vagy honosított képzettséggel, vagy
- akkreditált lovasterapeuta pedagógus-továbbképzési program alapján megszervezett képzésben szerzett szakképzettséggel, vagy ezzel egyenértékű elismert vagy honosított képzettséggel.”

A lovas terapeutát távollétében senki nem helyettesítheti (https://mkeh.gov.hu/gyik?sajat=igen&id_cat=60&kateg=Lovas+szolg%C3%A1ltat%C3%B3+tev%C3%A9kenys%C3%A9g&parent_id=57) (Letöltve: 2023. 09. 15.).

2.2.6. Menedzsment és üzleti tervezés szerepe

Ma egy üzleti vállalkozás eredményes vezetéséhez elengedhetetlen a tervezés. A sikeres működéshez nélkülözhetetlen a tudatos tervezés, a vállalkozás élete nem múlhat a véletleneken. Egy szolgáltatás vagy termék létrehozásával reálfolyamatok, vagyis értéktermelő és pénzügyi folyamatok történnek. „A tervezés nem egyéb, mint valamilyen kíváncsnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint az annak elérését lehetővé tevő cselekvési programok és a szükséges erőforrások meghatározása.” (Pupos és Szűcs, 2010). A tervezés célja a felkészülés a várható hatásokkal szemben, ami több alternatíva esetén döntéshozatallal jár. Ha nem áll rendelkezésre a cél eléréséhez szükséges cselekvési program, akkor a cél nem, vagy nem teljes egészében válik megvalósíthatóvá. A tervezés komplex és nagyon lényeges vezetői feladat,

amely több opció közül választást jelent a cselekvés megkezdése előtt. Koordinálja a vállalati folyamatokat, eredménye, a terv pedig útmutató a meghatározott célok kivitelezéséhez és remek alap a tervek és eredmények összehasonlításában, visszacsatolásban. A hosszú távú eredményes működés a menedzsment funkciók használatát feltételezik.

A tervezési folyamatok bizonyos információkat, belső és külső adatok ismeretét igénylik.

Belső adatok például

- a korábbi terelési és értékesítési információk (termelési költség, bevétel, stb.)
- gazdasági eredmények
- elérhető humán, immateriális és tárgyi erőforrások

Külső információk

- vállalkozást befolyásoló makrogazdasági környezet információi (pl. árfolyam, infláció)
- gazdasági szabályozó környezet és változásai
- ágazat fontos tudnivalói (pl. technológiai fejlődés)
- versenytársak helyzete

A vállalati információs rendszer három alrendszerből áll, melyek között biztosítani kell az információáramlást a kommunikáció segítségével.

- számviteli információs rendszer: a döntéshozók részére biztosít pénzügyi adatokat
- vezetői információs rendszer: vezetői döntések meghozatalát segíti
- informális információs rendszer: a vállalati működés alkalmazkodóképességét szolgálja

A vezetési rendszer egyik funkciója a kontrolling, amely a tervezési és információellátási rendszert kapcsolja össze. Feladata az említett két rendszer megalkotása és működtetése (Pupos és Szűcs, 2010).

Véleményem szerint egy vállalkozás indításához napjainkban feltétlenül szükséges egy alaposan átgondolt üzleti terv készítése. Az üzleti terv a vállalkozás számára meghatározott cél adott időintervallumra létrehozott cselekvési terve. A program kidolgozásának céljai különbözők lehetnek, hasznos lehet visszacsatolás, összehasonlítás céljából, forrásszerzéshez, például új tulajdonos, befektető vagy pályázati forrás elnyeréséhez. Az üzleti terv készítésének célja a modellezhetőség, amely segíti a tervezett folyamatok átláthatóságát, esetleges hibák időbeni kiküszöbölését. Továbbá a műveletek könnyen figyelemmel kísérhetők, időben megállapítható, ha a vállalkozás eltért a tervtől, utána lehet járni miért és milyen mértékben történt ez, illetve mit idézett elő. A terv elkészítésének oka lehet a már említett forrásszerzés, hiszen a potenciális befektetők jogosan kérhetik ennek prezentálását. A saját célra készített üzleti tervnek tartalmaznia kell a célkitűzést, az hogyan kapcsolódik a vállalati stratégiához,

ennek milyen működési feltételei vannak, humán és eszköz szükségletei vannak, a még rendelkezésre nem állók hogyan pótolhatók. A külső finanszírozók részére összeállított tervben megválaszolandó kérdések a jövőbeni üzleti elképzelések, a hitel vagy befektetés felhasználási formája, megtérülési ideje, piaci helyzet és az előnytelen környezeti változások kezelési módja (Pupos és Szűcs, 2010).

Az üzleti terv felépítése

- fedőlap
 - tartalomjegyzék
 - *azonosító adatok*: cégnév, székhely, jogi forma, adószám, bankszámlaszám stb.
 - *vezetői összefoglaló*: rövid bemutatás
 - *szervezet bemutatása*: vállalkozás története, tevékenysége, jelenlegi helyzete, missziója stb.
 - *ágazat elemzése*: iparág könnyen érthető bemutatása
 - *szolgáltatás vagy termék bemutatása*: általános bemutatóság, felhasználhatóság, fejlettségi szint, referenciák, garancia, minőségi tanúsítványok
- Ebben a részben célszerű kifejtetni a potenciális fogyasztók kielégítetlen igényeit, elvárásait a termékkel vagy szolgáltatással szemben, a fizetési hajlandóságukat és a konkurencia esélyeit.
- *működési terv*: a vállalkozás legfőbb kérdése, kifejtendő a szolgáltatási folyamatok, gyártási koncepció, szükséges eszközök és beszerzési források, fejlesztés, munkaerő, készletgazdálkodás, minőségbiztosítási rendszer
 - *marketingterv*: a cél elérését szolgáló fogyasztóbarát szemléletű iparági elemzés. Segít az ütemezésben, feladatok és felelősség felosztásában, a veszélyek és lehetőségek felismerésében. Felmérhetők a piacra és a szervezetre hatást gyakorló tényezők, változások, versenytársak, termék helyzete, életgörbéje. A marketingprogram részét kell képezze az adott időre meghatározott célkitűzések, pénzügyi célok, marketing célok, marketingstratégia, pénzügyi terv, cselekvési program, majd az ellenőrzés, ahol felülvizsgálható az éves terv, jövedelmezőség, stratégia és hatékonyság (Szűcs, 2010).

A marketingterv fontos része a SWOT elemzés, melynek kitöltése során a vállalkozó a vállalkozása lehetőségeit, veszélyeit, erősségeit és gyengeségeit mérlegeli.

	pozitív	negatív
belső	erősségek	gyengeségek
külső	lehetőségek	veszélyek

3. ábra: SWOT elemzés (saját szerkesztés)

- *szervezeti struktúra*: a vállalkozásban dolgozók hierarchiájának rögzítését és betartatását szolgálja. Érdemes rögzíteni a vezetők szakmai tapasztalatait és képeéseiket (Szűcs, 2010).
 - *pénzügyi terv*: stratégiai célok számszerűsítése az éves-, közép- és hosszú távú tervezésnek megfelelően.
 - *kockázatbecslés*: események bekövetkezési valószínűségének felmérése a kockázat ismeretében (kockázat melletti döntés) vagy anélkül (bizonytalanság melletti döntés). Számba kell venni a termelési, piaci, pénzügyi, emberi és jogi kockázatokat és következményeiket.
 - *főbb szakaszok ütemezése*: nagyobb események várható bekövetkezésének ütemezése, általában rövidtávra.
 - *mellékletek*: igazolások, kimutatások, számítások, tanúsítványok, önéletrajzok, tervrajzok, térképek stb.
- (Szűcs, 2010; Pupos és mtsai, 2010).

2.3. Lovas szolgáltató tevékenységek

Hazánkban jelenleg tevékenységük szerint a lovas vállalkozások három fő csoportba sorolhatók. Egyik típus a tenyésztéssel foglalkozó méneselek, tenyésztő telepek. Itt a kanca állomány szaporulatának legalább választásig történő felnevelésével, továbbtartás esetén esetleges kiképzésével foglalkoznak. Alapfeltétele a nagy legelő és száraz beálló a lovak számára, de ez kiegészülhet más épületekkel, istállókkal, lovas pályákkal az esetlegesen kapcsolódó más szolgáltatásoktól függően.

A másik csoport az egyre népszerűbb és talán gazdaságosabbnak mondható tevékenység a bértartás, panziós lótarás, amikor a szolgáltatást igénybevevő fizet azért, hogy a lovait az adott helyen tartsák, ellássák, esetleg más kiegészítő szolgáltatásokat igénybe vehessen.

Harmadik lovas vállalkozási típus a lovasturizmus és lovasiskola működtetése. Ez esetben a vállalkozó pénzbeli ellenszolgáltatásokért cserébe bérbe adja lovait lovasoktatás, túralovaglás, más szolgáltatások idejére.

Az eltérő tevékenységek egymással kiegészülhetnek, együtt vagy más nem lovas szolgáltatással, például szállással együtt is működhetnek. Ugyan egyre inkább társállatként tartjuk számon a lovat, mint gazdasági haszonállatként, de napjainkban is van kisebb kereslet a hús- és néhol a tejtermelésre, illetve a hormontartalmú gyógyszerek előállításához a vemhes kanca vizeletének gyűjtésére.

A lovas vállalkozások nyereségessége a bevételek és kiadások függvénye. Ahhoz, hogy szolgáltatásokat igénybe vegyék, fontos az ügyfélközpontúság, ehhez fel kell mérni a piaci igényeket, mely szolgáltatásokra, milyen áron és színvonalon van szüksége a lovasoknak (Sidalai és mtsai, 2013). Nagy kereslet mutatkozik a lovasok képzésére, rendszeres lovas oktatásra, edzésre, gyermek táboroztatásra, edzőtáborokra, vizsga vagy versenyfelkészítésre. További bevétel származhat a ló kiképzésből, belovaglásból, versenyekre, kanca vagy ménvizsgákra való felkészítésből. Biztos havi bevételt jelenthet a bértartás, panzióztatás, de rendezvények alkalmával egy lovas bemutató vagy lovaskocsizás is népszerű szolgáltatás lehet. Ha a helyszín alkalmas rá, van rá igény, a szakági szabályoknak megfelelően rendezhetők versenyek is, amely ideális esetben nagyobb fizetéssel jár, de megrendezése idő- és költségigényesebb. Bevételi forrás lehet a ló értékesítés, például a saját tenyésztésű csikó eladása, de ez sok esetben nem hoz hasznot. Belovagolt ló vásárlására nagyobb kereslet mutatkozik, azonban a kiképzés időtartamával történő tovább tartás magasabb költséggel jár. Mivel a ló unipara faj, a termelési mennyiség nem, csak a minőség javítható.

A ló tartás sajnos magas költségekkel jár. Kiadás a szakképzett munkaerő bérének kifizetése, megfelelő minőségű és mennyiségű takarmány, alomanyag beszerzése, a telepen keletkező rezsi költségek, állategészségügyi kiadások, mint a vérvétel, oltás, féreghajtás, patkolás, egyéb kezelések. Költséges a felszerelések és gépek beszerzése, javítása, amortizációja, az üzemanyag, továbbá versenyeztetés esetén a szállítás, boks, start és nevezési díjak, licencek, stb. Mindemellett a lovas szolgáltatás alapja, a ló vásárlása és számára szükséges hely, felszerelések, környezet megteremtésének is komoly anyagi vonzatai vannak. Általánosságban elmondható, hogy lovas vállalkozás esetén célszerű több szolgáltatástípust végezni, akár nem lovas szolgáltatással kiegészíteni a nyereség elérésének céljából (Gombkötő és mtsai, 2016).

2.4. Célkitűzés

Vizsgálatom elsődleges célja a Veszprém vármegye területén működő lovas vállalkozások feltérképezése, azok vezetési szokásainak, tudatosságának megismerése. A szolgáltatók meglátásainak összevetése a lovasokéval, mint fogyasztókéval, megismerve a vármegyében felmerülő igényeket. Véleményem szerint a kérdőíves megkérdezések rá fognak világítani arra, hogy nem elég tudatosak a lovasok, nincs megfelelő ismeretük a lovardák működtetésének hátterével és a saját lehetőségeikkel az adott helyen. Hasonló eredményeket várok a lovarda üzemeltetőktől, akik véleményem szerint nem elég tudatos vállalkozók, nem fordítanak elég figyelmet a menedzsment és marketing fontosságára. Sok helyen hiányzik az éven át biztosítható lovagoltatás infrastrukturális háttere (fedeles lovarda, négy évszakos pálya). Ezek megléte nagyban növelné a gazdaságosságot, folyamatos bevételt, a lovasok számára pedig a folyamatos minőségi szolgáltatást biztosítaná. A téma alapos feldolgozása a környék és a régió vidékfejlesztésének alapjául szolgálhat.

3. Saját vizsgálatok

3.1. Anyag és módszer

Szakdolgozatom készítése során a lovas vállalkozások sikeres vezetésének és menedzsmentjének kulcsát keresem. Szerettem volna a szakirodalmak megismerésén túl a valós, gyakorlati oldalt is megismerni, amelyhez az online kérdőívezést választottam. Kíváncsi voltam a lovas vállalkozások esetén használt vállalkozási formákra, a vállalkozások működésére, tevékenységére, tapasztalataira. Ismerik-e, alkalmazzák-e a különböző marketing elemeket, 7P-t, SWOT-elemzést, üzleti tervet, fontosnak tartják-e a lovas vállalkozók a tudatos tervezést. Hogy vélekednek a fogyasztói igényekről és az anyagi kérdésekről, mi az az összeg, amit egy adott szolgáltatásért el kellene és el lehet kérni a fogyasztóktól. Mindezen túl a szolgáltatást igénybevevő lovasok meglátásait, igényeit igyekeztem megismerni és összevetni a szolgáltatókéval. A téma alapos körbejárásához két darab online kérdőívet készítettem a Google Űrlapok segítségével. Az első kérdőív a Veszprém vármegye területén működő lovas vállalkozások vezetőihez/tulajdonosaihoz szólt, és 43 kérdést tartalmazott. A második kvantitatív megkérdezés a Veszprém vármegyében lovas szolgáltatást igénybevevő lovasok, illetve gyermekek esetében szüleik felé irányult. A 33 kérdéses űrlapból többek között az általuk igénybe vett szolgáltatásokra, lovardaválasztási prioritásaikra, elégedettségükre és egyes szolgáltatásokért az általuk ideálisnak vélt árra kerestem választ. A kérdőívekben egyszerű feleletválasztós, rövid szöveges válaszos, többszöri választásos (jelölőnégyzetes), Likert skálás (feleletválasztós rács) és legördülő listás válaszlehetőségeket alkalmaztam. A vállalkozói kérdőív válaszadói személyes találkozás, telefonos, emailes vagy közösségi médián keresztüli megkeresés után töltötték ki az online kérdőívemet. A vármegye területén működő vállalkozások és egyesületek feltérképezése a Veszprém Megyei Lovas Szövetségen és a Magyar Lovas Turisztikai Közhasznú Egyesület weboldalán keresztül, továbbá Google keresések által és ismeretség útján történt. Mintegy 28 vállalkozót és egyesületet kerestem meg, akiktől végül 15 kitöltés érkezett vissza. A fogyasztók a lovas kérdőívről elsősorban a közösségi média oldalain történő megosztások útján és személyes kapcsolatokon, lovardákon keresztül szereztek tudomást, melynek eredményeképpen 101 kitöltés érkezett. Az űrlapok kitöltése 2023.07.28. és 2023.09.25. között volt lehetséges. Végül egy egyéni, strukturálatlan lágy interjút készítettem Sovák Péter edzővel, aki jelenleg is a Magyar Lovas Turisztikai Közhasznú Egyesület elnökségi tagja. Az 50 perces beszélgetés során a szakdolgozatom során érintett

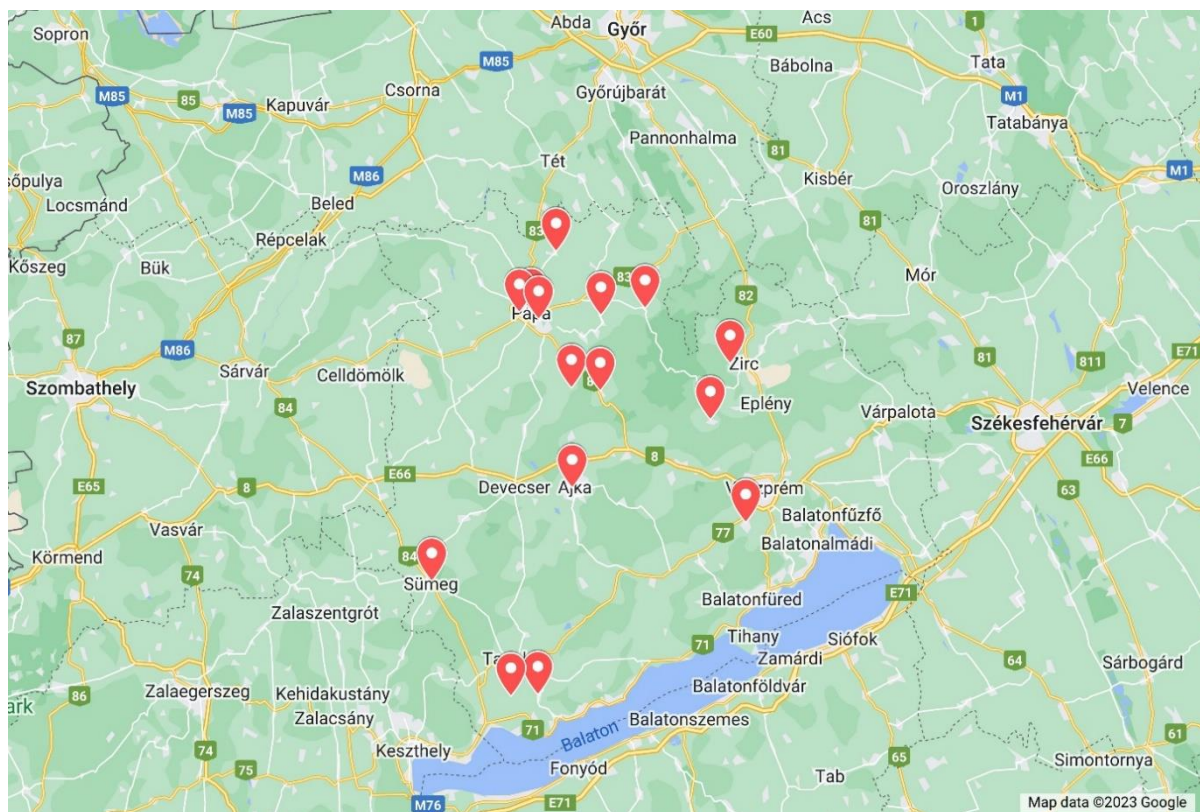
témákról kérdeztem, személyes tapasztalatait és meglátásait osztotta meg velem, melynek összegzett változata az eredmények 3. részében került feldolgozásra.

3.2. Eredmények és értékeléseik

3.2.1. Vállalkozói kérdőívek

Szakdolgozatom következő fejezetében a primer kutatásom eredményeit taglalom. Elsőként a Veszprém vármegyei lovas vállalkozások működésének megismerését szolgáló kérdőívem eredményeit ismertetem.

Az alábbi térkép (4. ábra) szemlélteti, hogy a kitöltő vállalkozások mely településen működnek a vármegye területén.



4. ábra: A felmérésbe vont szolgáltató helyek földrajzi elhelyezkedése Veszprém vármegyén belül

Forrás: Google térkép alapján, saját szerkesztés

3.2.1.1. Demográfiai adatok és a lovas vállalkozók képzettsége

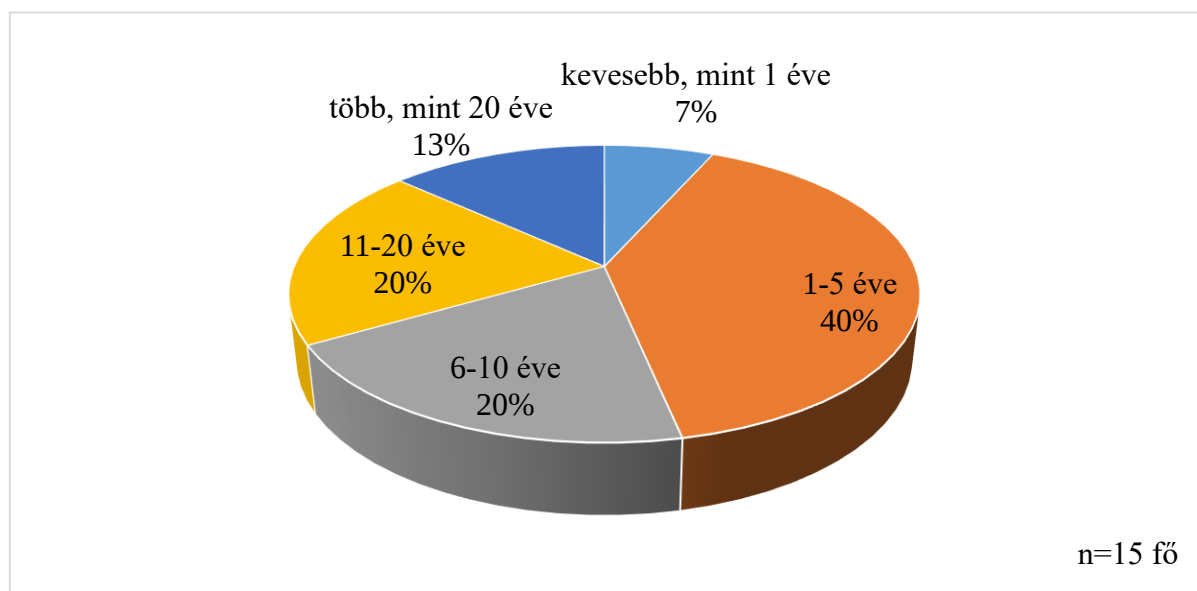
A kérdőív első kérdéseiben a demográfiai adatok megismerésére törekedtem. A kitöltő lovas vállalkozók 60%-a nő, több mint 66%-a 26 és 45 év közötti személy. A lovas világban tapasztalható „elnőiesedés” a vállalkozások vezetői körében is megfigyelhető. Ugyanakkor

örömteli tény, hogy a vezetők többsége élete teljében levő, aktív szolgáltató. Legmagasabb iskolai végzettségüket tekintve a többség főiskolát vagy egyetemet végzett, a kitöltők másik része szakközépiskolában, vagy szakmunkásképzőben fejezte be tanulmányait, vagy OKJ-s keretek között szerzett szakmát. Iskolai végzettségüket tekintve eredeti foglalkozásuk egészen eltérő, kevesebb, mint a fele, mindössze 6 fő rendelkezik lovas vagy agrár végzettséggel.

A válaszadók közül hárman (20%) nem rendelkeznek semmilyen lovas szakirányú végzettséggel, míg van olyan is, aki több képesítéssel rendelkezik. Négyen rendelkeznek középfokú lovastúra-vezető képesítéssel, heten sport- vagy szakedzői képesítéssel, egy fő lovas-tanár (hippológus) és –szervező felsőfokú szakirányú továbbképzést igazoló végzettséggel, melyek a lovas szolgáltatások működtetéséhez elengedhetetlenek. Továbbá a válaszadók között lovasterápiás segítő, illetve ménesgazda is szerepel. A megkérdezettek több, mint fele aktívan, legalább heti rendszerességgel lovagol, ami szerintem nagyon fontos a hitelesség, példamutatás, oktatás, tanítás tekintetében. Ugyanakkor meglepő, hogy a lovas vállalkozók 30%-a nem, vagy csak ritkán ül lóra.

3.2.1.2. Lovas vállalkozások működési jellemzői

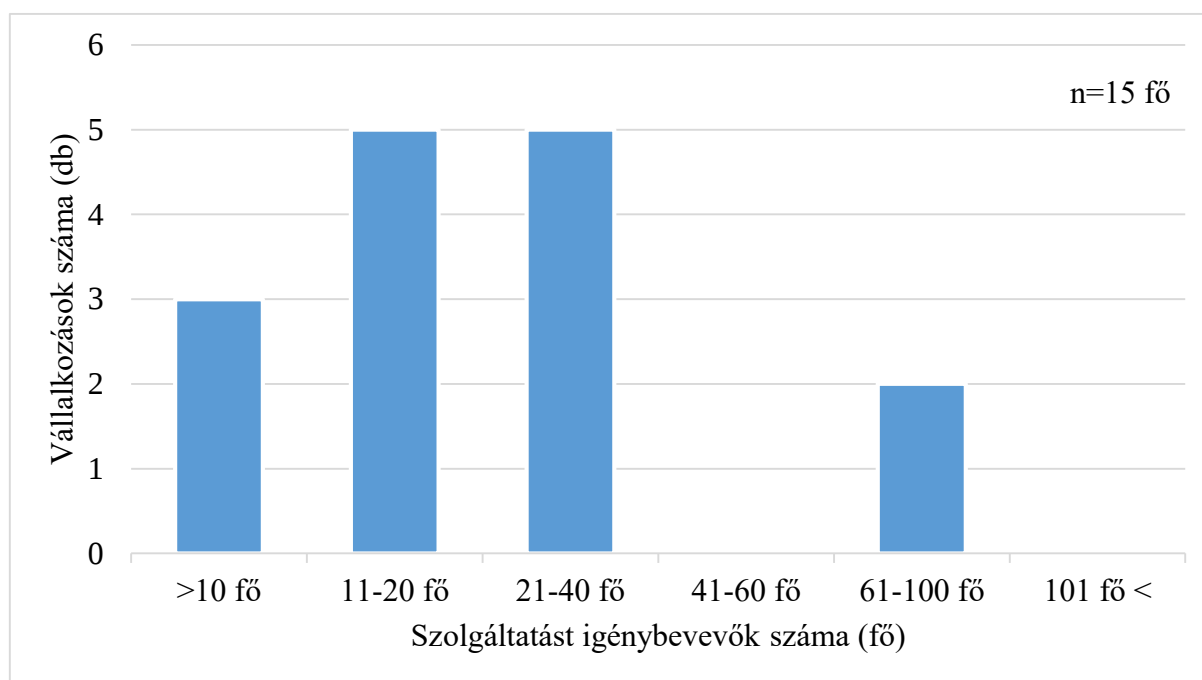
A szolgáltatók működési éveit vizsgálva elmondható, hogy majdnem fele viszonylag új vállalkozás, maximum 5 éve működik, míg a másik fele régóta, 6-20 éve működő vállalkozás (5. ábra).



5. ábra: A Veszprém vármegyei lovas vállalkozások megoszlása működési idejük (évek) szerint

Egyértelműen elmondható, hogy a legtöbb szolgáltató hely egyéni vállalkozás formájában, illetve Kft., vagy civil szervezetként, egyesületként működik. Ugyanakkor egy lovarda

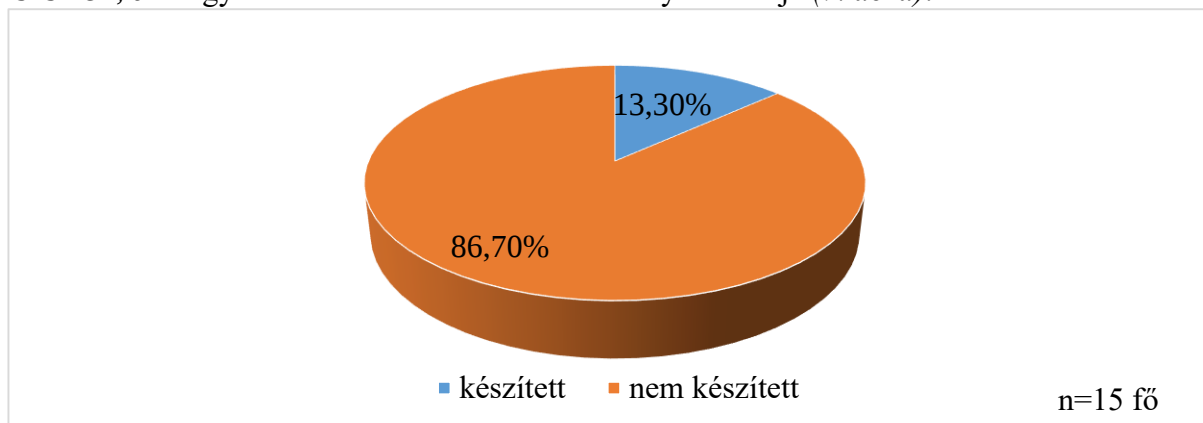
részvénytársaságként, egy pedig őstermelőként tevékenykedik. A vállalkozók 60%-a lovas szolgáltató tevékenységből él. Vagyis a folyamatos és gazdaságos működés, tudatos tervezés létkérdés számukra. Kérdőívem következő pontjában, a lovassportban, különböző szakágakban való jelenlétet kívántam felmérni. Lehetséges volt több válaszlehetőség megjelölése is. A lovas vállalkozások közül öten nem foglalkoznak lovasaik versenyeztetésével, ők kizárólag hobbi, szabadidő hasznos eltöltése céljából kínálják szolgáltatásaikat. A legnépszerűbb szakágnak a díjugratás, ezt követően a szabadidős szakág mutatkozott, emellett lehetőség van a vármegyében díjlovaglásra, lovastusára és fogathajtásra is. Lovastorna, távlovaglás és western szakágakkal foglalkozó vállalkozásoktól nem érkezett kitöltés, ez egy piaci rést tükröz. A vállalkozások által nyújtott lovas szolgáltatásokat heti szinten igénybevevők száma 11-40 fő között alakul (6. ábra). Két vállalkozás működik viszonylag magas létszámmal 60-100 fős heti lovas létszámmal, ami véleményem szerint már komoly szakmai kihívást, tudatos vezetést és szervezést kíván.



6. ábra: A Veszprém vármegyei lovas vállalkozások szolgáltatásait hetente igénybevevők száma

3.2.1.3. Lovas vállalkozói tudatosság – SWOT elemzés

Kérdőívem következő szakaszában a vállalkozói tudatosság felmérését tűztem ki célul. A 14/2008. (XII. 20.) ÖM rendelet értelmében a kitöltő lovas vállalkozások 80%-a be van jelentve a Kormányhivatalnál, egy esetben nincs, további két esetben nem tudják, valószínűleg a rá vonatkozó szabályokat sem ismerik. Vezetői képzésen a vizsgált vállalkozók 86%-a nem vett részt, ami a tudatosság mértékét jelentősen csökkenti. Arra a kérdésre, hogy van-e megfogalmazott célja vagy küldetése a vállalkozásuknak több esetben a nincs választ kaptam, ami szintén negatív befolyásoló tényezőként jelenhet meg a működés során. Néhányan a lovaglás, ló szépségeinek megismertetését, ezen keresztül az emberek boldoggá tételét, értékteremtést, sportolási lehetőség biztosítását emelték ki, míg többen a minőségi szolgáltatás nyújtást fogalmazták meg célként: magas fokú lovasoktatás, minőségi lókiképzés, versenyeztetés és utánpótlás nevelés. A már hosszabb ideje a szakmában dolgozó vállalkozók pedig a lovaskultúra és lovasturizmus fejlesztését és fellendítését tekintik küldetésüknek. Úgy vélem egy vállalkozás életében elengedhetetlen egy kitűzött cél meghatározása, amely irányt mutat, legyen ez szabadidős lovagoltatás általi örömszerzés, színvonalas oktatás, versenyeztetés a lovassportokban, tenyésztés vagy turisztikai célú szolgáltatás. A fogyasztói igények is eltérőek, így a különböző tevékenységű vállalkozásokra szükség van. Az eltérő fogyasztói igények különböző tevékenységi körű vállalkozásokat képesek eltartani és működtetni. A stratégiai tervezésnek, azonban egyre növekvő szerepe van egy egészen kis vállalkozás esetében is. A tudatos vállalkozás-tervezés fontos eleme a SWOT analízis készítés, melyben a vállalkozás erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit méri fel a vállalkozó, amely kulcsfontosságú lehet a hosszú távú fennmaradáshoz, pályázati források eléréséhez. A megkérdezettek közel 90%-a nem készített SWOT elemzést vállalkozás indítás előtt, sőt nem is ismeri, ami egyértelműen a tudatos tervezés hiányát mutatja (7. ábra).



7. ábra: SWOT elemzést készítők aránya a Veszprém vármegyei lovas vállalkozások körében

Mivel hasonló eredményre számítottam, ezért, kérdőívem következő négy kérdése arra készítette a vállalkozókat, hogy gondolják át, és pár szóban próbálják meg összefoglalni a tevékenységük pozitívumait és negatívumait (2. táblázat). A válaszadók közül kevés olyan kitöltő volt, aki érezhetően magasan kvalifikált, összetett, tudatos vállalkozói tevékenységet folytat a térségben. Közülük egy részvénytársasági keretek között működő vállalkozó a tudatos tervezésnek köszönhetően kiemelkedő infrastruktúrával, kiváló genetikájú és képzettségű lóállománnyal, magasan képzett munkaerővel rendelkezik. Ugyanakkor problémát jelent számára az időszakos munkaerőhiány és veszélyt jelent vállalkozására nézve a fizetőképes kereslet csökkenés.

A 2. táblázat bemutatja, hogy irányított kérdéssel és példák felsorolásával egészen jól össze lehet állítani egy jól és hatékonyan használható elemzést, ami a vállalkozói tudatosság magasabb fokára emeli a szolgáltatást nyújtó vállalkozót.

2. táblázat: SWOT-elemzés a Veszprém vármegyei lovas vállalkozások vezetőitől kapott válaszok alapján

ERŐSSÉGEK • szakképzett alkalmazottak, humán erőforrás • fedeles lovarda, négy évszakos pálya, vágtpálya • családi légkör • versenyzési lehetőség • felszereltség (pályák, akadálypark, karámok...) • emberi kapcsolatok • festői környezet • vadászlovas kultúra	GYENGESÉGEK • munkaerőhiány • időhiány • fedeles lovarda hiánya • pályák, akadálypark hiánya • nehéz közlekedés • marketing • bérelt terület
LEHETŐSÉGEK • jó megközelíthetőség • idegenforgalom • jó tereplehetőségek • sok érdeklődő, személyes ajánlások	VESZÉLYEK • fizetőképes kereslet hiánya • konkurencia • bérelt területet visszaveszi a tulajdonos • időjárási befolyásoltság • marketing hiánya • világjárvány, háború, energiaválság

3.2.1.4. Lovas vállalkozói tudatosság – Üzleti tervezés

A kapott válaszokból az is kiderült, hogy a Veszprém vármegyei lovas vállalkozók nem fektetnek elég hangsúlyt az üzleti tervezésre sem. A nagy többség nem rendelkezik semmiféle üzleti-, marketing-, működési- és szervezési tervvel. A megkérdezettek a marketing tervet tartják a legkevesbé fontosnak. A legfontosabbnak és a leghasznosabbnak a pénzügyi tervet jelölték meg, de meglepő módon, ezt is csak 9 vállalkozó alkalmazza, 6 egyáltalán nem foglalkozik vele.

3.2.1.5. Lovas vállalkozói tudatosság – 7P

A kérdőív következő része a marketing elemek, 7P fontosságának felmérését szolgálta, melyet több kérdéses Likert-skála segítségével hoztam létre, ahol az öt válaszlehetőségből 1 egyáltalán nem fontos, 5 nagyon fontos. 7P alatt a 4P marketing mix továbbfejlesztett változatát értjük, melynek részei a termék, ár, elosztás, promóció, továbbá az emberek, folyamat és fizikai megjelenés. A válaszok alapján nagyon fontosnak tartják a vállalkozók:

- minőségi szolgáltatás nyújtást

Fontosnak tartják:

- az árstratégia kialakítását
- többféle szolgáltatás nyújtását
- a szakképzett emberi erőforrást
- az infrastruktúrát, felszereltséget

Nem tartják fontosnak:

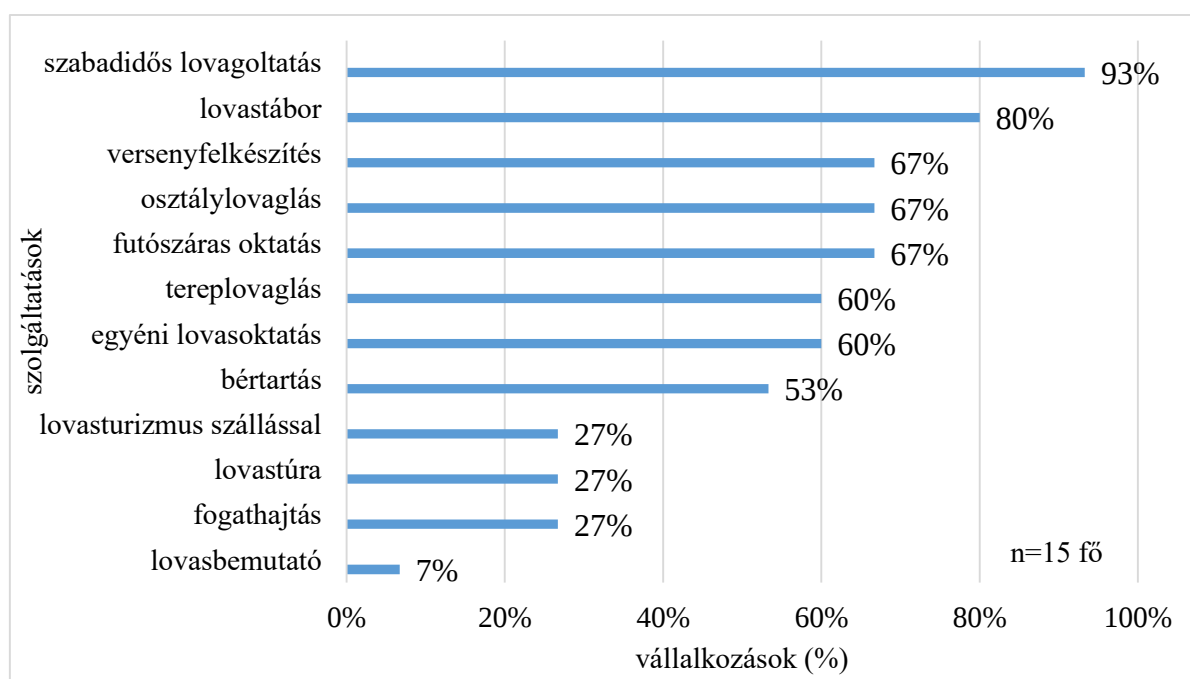
- a hirdetést és reklámot, vagyis a promóciót
- a vállalkozás hatékonyságának elemzése semleges, inkább nem fontos marketing elem.

3.2.1.6. Lovas vállalkozások által nyújtott szolgáltatások

Úgy gondolom, a mai lovas-világban nagyon fontos lenne a lovasok gyakorlati képzése mellett az elméleti oktatás minden szinten, hogy ne csak lovagoljanak az emberek, hanem ismereteket szerezzenek a sportról, a lóról, az ember és ló kapcsolatáról, mi miért van, mi mire van hatással, mit miért csinálunk. Ennek kapcsán arról kérdeztem a lovardákat, szerintük van-e igény elméleti lovasoktatásra, illetve van-e vállalkozásukban oktatásra alkalmas személy? A válaszadók közel fele úgy véli, van, vagy lenne rá igény, 40%-uk szerint talán lenne és 2 vállalkozó szerint nincs igénye a fogyasztóknak az elméleti tudás megszerzésére. A válaszadók

szerint szinte kivétel nélkül minden lovardában van olyan személy, aki erre az oktatásmódra alkalmas lenne.

Mely szolgáltatásokra mutatkozik a legnagyobb igény? Egytől ötig terjedő skálán jelölték a kitöltők, hogy a felsorolt tevékenységekre mekkora kereslet mutatkozik. Megfigyelhető, hogy a különböző szolgáltatásokra egyes vállalkozásoknál egyáltalán nincs igény, míg más lovardában nagy érdeklődés mutatkozik iránta, ilyen többek között a futószáras oktatás. Nagyobb igény figyelhető meg az osztálylovaglásra, egyéni edzésre, míg a lóbérlés, lókiképzés, elméleti oktatás és lovastúra kevésbé népszerű. A legkevésbé népszerű szolgáltatás a lovasbemutató, míg a legnagyobb sikert a lovastáborok aratják, 8 vállalkozó tapasztalata alapján nagy igény mutatkozik erre a szolgáltatására. Hasonló eredményeket hozott a szabadidős lovagoltatás is, ami alapján úgy vélem, ahhoz, hogy egy lovas vállalkozás sokakat megszólító, jövedelmező és sikeres legyen, célszerű lehet a szabadidős lovagoltatást és lovas táboroztatást felvenni a kínálatuk közé.

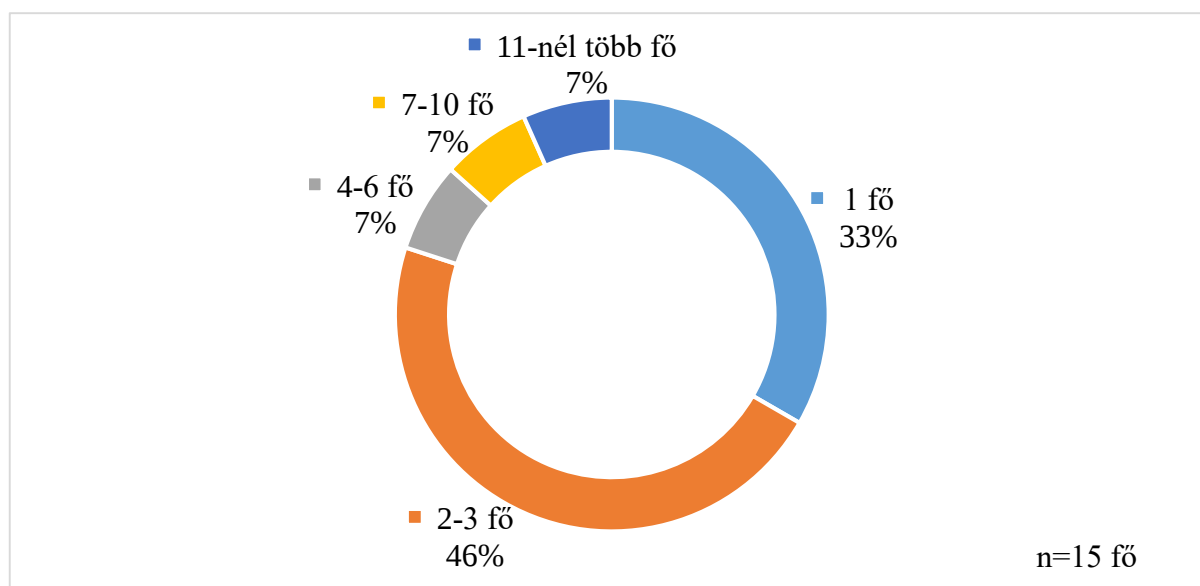


8. ábra: Egy adott lovas szolgáltatást nyújtó lovas vállalkozások aránya Veszprém vármegyében

3.2.1.7. Lovas vállalkozások mérete

15-ből 13 vállalkozás úgy véli, rendelkezik a céljainak megfelelő mennyiségű és minőségű lóállománnyal, ami 6 esetben 2-6 lovat, 4 esetben 7-10, 2 esetben 11-15 és további 3 vállalkozásban 16 ló feletti állományt jelent. A szolgáltatásokban résztvevő lovak több, mint fele rendelkezik alkalmassági vizsgával, míg 4 vállalkozásnál az állomány részben, további 3 esetben nem rendelkezik a vizsgával.

A vármegye területén működő lovas vállalkozások többsége mikro vállalkozás, tehát 10 főnél kevesebbet foglalkoztatnak (9. ábra).



9. ábra: A Veszprém vármegyei lovas szolgáltatással foglalkozó vállalkozások által foglalkoztatott alkalmazottak száma (fő)

A vállalkozók 1/3-a nem rendelkezik alkalmazottakkal, vagy a foglalkoztatottak nem rendelkeznek lovas szakképesítéssel, míg a további 2/3 esetén ménesgazda, lovász, belovagló, lovastúra vezető, lovasoktató, lovasedző végzettséggel rendelkeznek.

3.2.1.8. Marketing alkalmazása a lovas vállalkozók körében

A potenciális fogyasztók elérése érdekében nagyon fontos a marketing, a reklám. A helyi lovardák 80%-a a közösségi médiát hívja segítségül tevékenységük népszerűsítéséhez és a nagyobb eléréshez. Ezen kívül kevesen ugyan, de használják az újságon, szórólapon keresztüli hirdetést, illetve kiállításokon, rendezvényeken találkozhatnak az esetleges fogyasztókkal. Véleményem szerint a lovas vállalkozók nem fektetnek kellő figyelmet a menedzsmentre, többen a személyes ajánlásokban hisznek és hirdetés nélkül nem jut el hírük a potenciális érdeklődőkhöz. Úgy gondolom a legnagyobb elérés a közösségi oldalakon, mint a Facebookon

és Instagramon keresztül lehetséges, ugyanakkor televíziós és újságos hirdetésekén keresztül olyan célcsoportot is megszólíthatnak, akik a közösségi platformokon nem elérhetőek.

A kérdések sorában megnyugtató eredmény született a szakképzettség tekintetében. A kérdőívet kitöltő vállalkozók többsége szerint a fogyasztóknak nagyon fontos, hogy velük szakképzett személy foglalkozzon, és ők maguk is nagyon fontosnak tartják, hogy lovasaikkal szakmai végzettséggel rendelkező oktató, edző dolgozzon. Az oktatás módja, a különböző pedagógiai módszerek, személyi rátermettségi kérdések azonban nyitottak maradnak. Véleményem szerint nem minden szakember jó és alkalmas oktató, illetve edző.

3.2.1.9. Pályázatok, fejlesztések

A válaszadók a szolgáltatás minőségének javítására támogatást nem kapnak, egy egyesület említette a külső edzőkkel való kapcsolattartást, mint támogatást. Pályázatot 5 lovarda nyújtott be korábban a vállalkozás színvonalának javítása érdekében. Megpályázták például a Leader programot, amely a vidéki gazdaság fejlesztését szolgálja, a civil szervezeteknek, mint az egyesületeknek szóló Civil Városi Alapot, amely többek között a civil közösségi tevékenységek és feltételeinek támogatására jött létre. Egyesületként jelentkeztek a Nemzeti Együttműködési Alapra, amely a civil önszerveződések működését, a nemzeti összetartozást és a közjó kiteljesedését, illetve a civil szervezetek szakmai tevékenységét támogató pályázat. Egy lovasturizmussal foglalkozó vállalkozás szállásfejlesztés céljából választotta a Kisfaludy Turisztikai Fejlesztési Programot, amely a hazai turisztika fejlesztésére, fellendítésére jött létre. Mindezen túl felszerelés és eszköz beszerzésre, szervezési és működési támogatásra nyújtottak be pályázatot a vállalkozók.

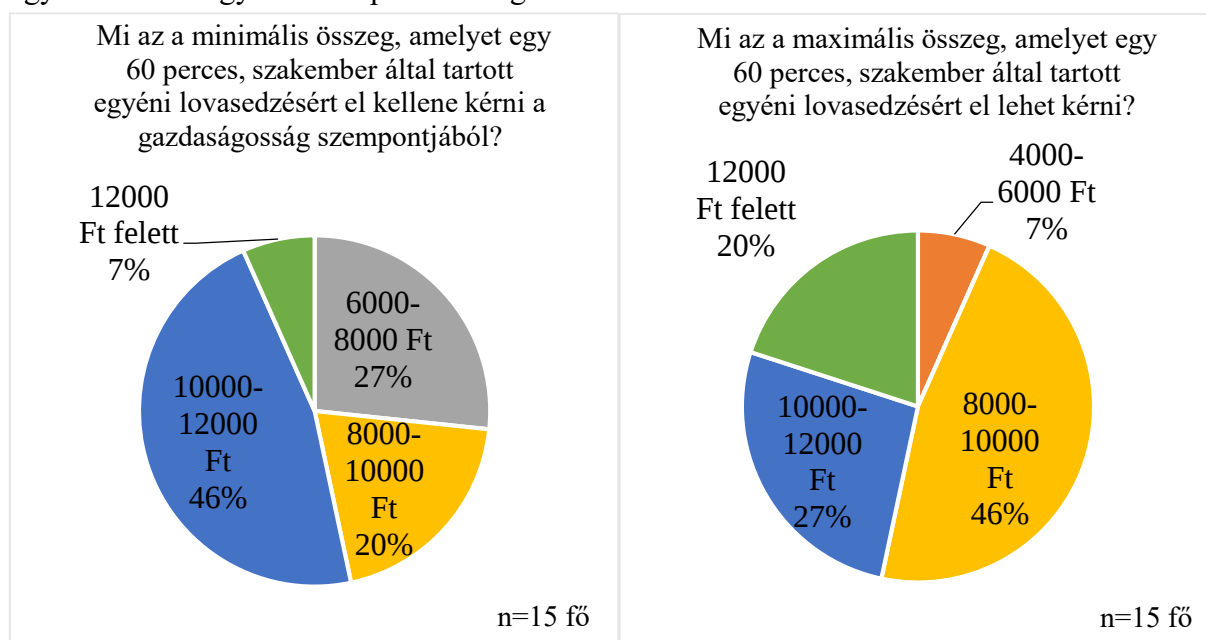
3.2.1.10. Lovas szolgáltatások ára

Dolgozatom következő szakaszában különböző szolgáltatások, mint az osztálylovaglás, egyéni lovasoktatás és bértartás anyagi vonzatát vizsgáltam. Szerettem volna megismerni a vállalkozók meglátását, mekkora összeget kellene egy-egy lovas óráért elkérni a gazdaságosság szempontjából, hogy az anyagilag megérje, illetve mi az a maximális összeg, amelyet el lehet kérni a fogyasztóktól. Arra a kérdésre, hogy mi az a minimális összeg, amelyet egy 60 perces, szakember által tartott osztálylovaglásért el kellene kérni a gazdaságosság szempontjából, a következő válaszokat kaptam. A szolgáltatók 40%-a szerint legalább 6000-8000 Forintot kellene elkérni egy osztálylovaglásért, 33% 4000-6000 Forintos, 20%-uk 8000-10000 Forintot tart szükségesnek, míg egy vállalkozó (7%) 12000 Ft feletti összeget tart gazdaságos árnak ezért a szolgáltatásért. A megkérdezett vállalkozók szerint az osztálylovaglásért maximálisan

megfogalmazható ár (amit a lovasok még hajlandóak kifizetni) szinte minden esetben meghaladja a gazdaságosnak ítélt összeget, így 20% szerint 4000-6000 Ft, 33% szerint 6000-8000 Ft, további 33% szerint 8000-10000 Ft, a fennmaradó 14% szerint 10000 Ft feletti összeget is hajlandóak fizetni egy 60 perces osztálylovaglásért a fogyasztók.

Az osztálylovagláshoz hasonlóan jártam el az egyéni edzés kérdésében is. A 10. ábrán látható, hogy vélekednek a vállalkozók az egyéni lovasedzés gazdaságosság szempontjából elkérendő áráról, melyet összevetettem a 11. ábrán látható szolgáltatás díjakkal, amelyek a vállalkozók szerint a szolgáltatást igénybevevők által megfizethető összegek. Látható, hogy 27% szerint 6000-8000 Ft az egyéni edzés rentábilis ára, amely értékkategória a 11. ábrán már nem szerepel. Ennek oka, hogy egy vállalkozó (7%) úgy véli, mindössze 4000-6000 Ft-ot hajlandóak a lovasok egy 60 perces lovaglásért fizetni, míg a másik vállalkozók tapasztalata szerint magasabb, 8000 Ft feletti árat is kifizetnek a lovasok a szolgáltatásért. A kitöltők közel fele a 8000-10000 Ft-os árkategóriát tartja reálisan elkérhetőnek. A gazdaságos szolgáltatás árhoz viszonyítva a 10000-12000 Ft-os árkategória csökken, ugyanakkor többen jelölték a 12000 Ft feletti árat, tehát összességében elmondható, hogy valamelyest többnek ítélik meg a lovas vállalkozók azt az összeget, amelyet az egyéni edzésért a fogyasztóktól el tudnak kérni, mint amit gazdasági okokból megfizettetni szükséges.

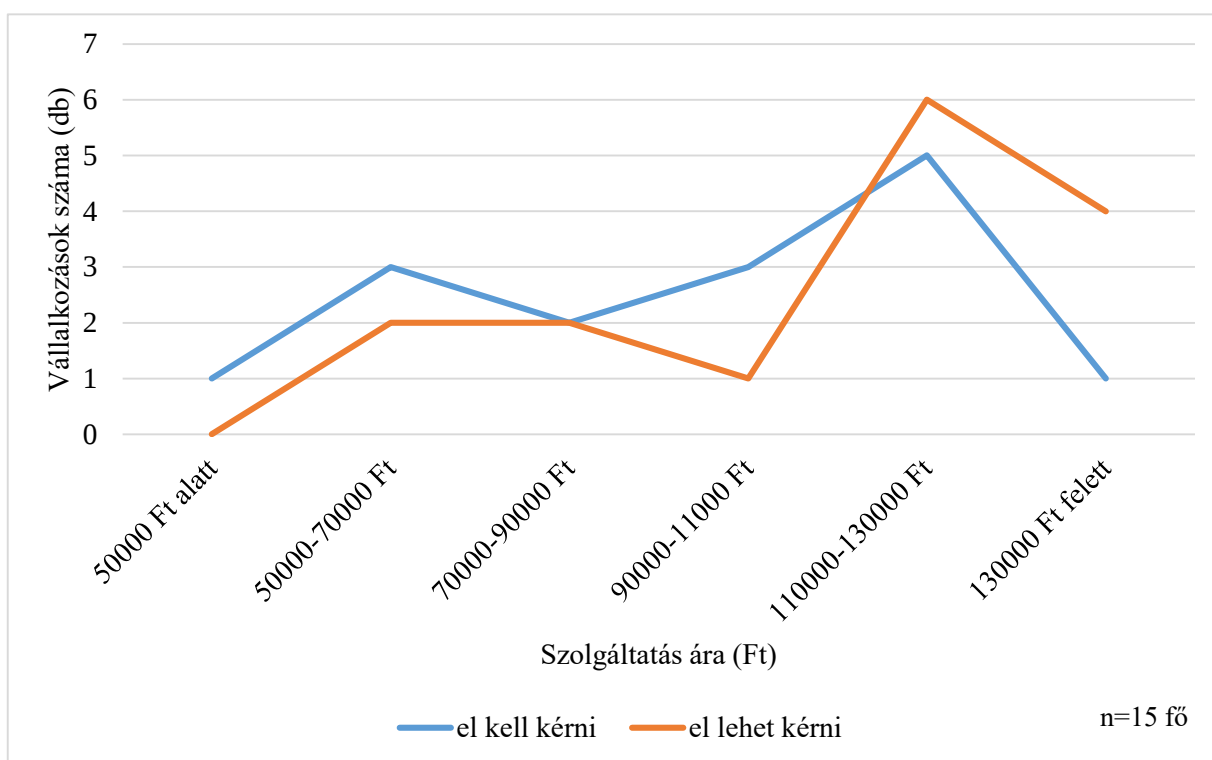
Megfigyelhető továbbá, hogy egyéni edzés esetén (10, 11. ábra) fontosabbnak tartják a lovarda vezetői, hogy szolgáltatásukért magasabb árat kérjenek, mint osztálylovaglás esetén, mivel egyszerre csak egy ló-lovas párossal foglalkoznak.



10. ábra: Egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzés rentábilis ára a Veszprém vármegyei lovas szolgáltatók szerint

11. ábra: Egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzés jelenlegi ára Veszprém vármegyében

Hasonlóképp kérdeztem a szolgáltatókat a havi bértartás árakról, amikor is a ló tulajdonos azért fizet, hogy lovát az adott helyen tisztességesen és becsületesen tartsák és ellássák (12. ábra). A kérdés az volt, mi az a minimális összeg, amelyet egy havi bértartásért el kellene kérni a gazdaságosság szempontjából, illetve a maximális összeg, amit el lehet kérni a bértartásért cserébe. Meglepő válaszok érkeztek, miszerint magasabb árat lehet elkérni a szolgáltatásért, mint amennyit legalább el kell kérni, hogy az anyagilag megérje a vállalkozásnak. Ez az eredmény mindenképp pozitív és ez alapján a bértartás egy vállalkozás számára nyereséget termelő szolgáltatás lehet.



12. ábra: A jelenleg elkért ló bértartás árak és a lovas szolgáltató helyek szerint gazdaságos árak Veszprém vármegyében

3.2.1.11. Lovas vállalkozások sikeres vezetése

A Veszprém vármegyében megkérdezett lovas vállalkozók 73%-a úgy véli, vállalkozása eléri a kitűzött célokat és sikeresen működik. A többi válaszadó úgy nyilatkozott, egyelőre nem elég sikeres, a működés veszteséges, de alakul, tehát bizakodóak a növekedés és célok megvalósításával kapcsolatban. A kérdőív utolsó kérdésének eredménye pozitív meglepetést mutat a vármegye területén működő vállalkozások saját maguk szerinti megítélése alapján. Ez azért örömteli tény, mert azt mutatja, hogy a szolgáltatók részéről az elszántság, valamint a saját vállalkozásukkal szembeni lelkesedés és lendület megvan, nem panaszkodnak. Ugyanakkor megállapítható, hogy olyan szolgáltatók mondják saját magukról, hogy sikeresen működnek,

akiknek a jelentős többsége semmilyen vezetői képzésen nem vett részt, nagy többségük nem ismeri a menedzsment és marketing elemeket, nem készít sem üzleti, sem működési tervet, sőt jelenetős hányaduk még a pénzügyi tervezést sem tartja fontosnak. Vagyis nincsenek tudatában annak, hogy ezen ismertek birtokában, illetve a tudatos stratégiai tervezéssel még hatékonyabbá, még sikeresebbé, jövedelmezőbbé tehetnék a vállalkozásukat. Véleményem szerint a vállalkozók többsége azért tartja vállalkozását sikeresnek, mert nem végez valódi, alapos számításokat, nem jegyzi a kiadásokat és bevételeket. Itt térnék vissza arra a részvénytársasági keretek között működő lovas szolgáltatóra, akinek a vármegye területén az egyik legszínvonalasabb infrastruktúrával rendelkező lovardája van, ez a legtöbb szakképzett munkaerőt és lovat alkalmazó, heti szinten legtöbb lovas igényét kiszolgáló vállalkozás, aki saját megítélése alapján nem elég sikeres, mert gazdasági szempontból veszteségesen üzemel. Számomra az is megdöbbentő eredmény, hogy noha 2008 óta él a lovas vállalkozások bejelentési kötelezettsége, ennek ellenére még mindig működnek olyan szolgáltatók, akik figyelmen kívül hagyják a jogi háttér előírásait. A lovas vállalkozások tudatos, szakszerű vezetése azért is lenne egyre fontosabb, mert pályázati forrásokat csak olyan szolgáltatók tudnak igénybe venni, akik a különböző tervek alapján folyamatos és kiegyensúlyozott működést tudnak felmutatni.

3.2.2. Lovas kérdőívek

A vállalkozók meglátásainak megerősítése vagy megcáfolása érdekében, valamint a Veszprém vármegyei lovas szolgáltatásokat „fogyasztók” igényeinek megismerése céljából hoztam létre másik kérdőívet. A 33 kérdést tartalmazó űrlapra összesen 101 kitöltés érkezett. A vármegye területi eloszlását tekintve közel 30 település került megjelölésre.

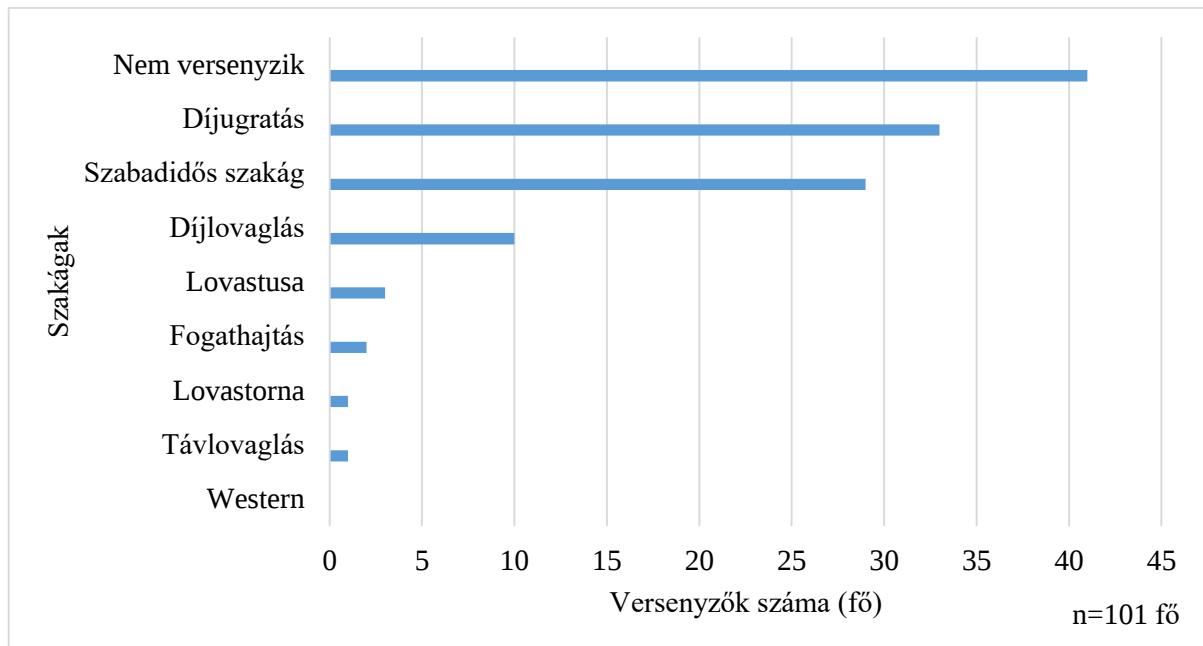
3.2.2.1. Demográfiai adatok

A vállalkozói helyszínekkel összevetve szinte minden kitöltő lovas vállalkozás mellé érkezett a szolgáltatást igénybevevő oldalról is értékelhető adat. Ugyanakkor volt olyan lovas, aki félreértve a kérdést, vélhetően nem a szolgáltatás helyszínét, hanem a saját lakhelyét adta meg, de az is előfordulhat, hogy magánháznál lovakat tartó személynél „feketén” lovagol. A vállalkozói kérdőívhez hasonlóan itt is a demográfiai adatok felvételével kezdtem. A kitöltők mintegy 82%-a nő, amely ismét bizonyítja a lovaglás és a lovas ágazat elnőiesedését. Túlnyomó részt fiatalok töltötték ki, a legnépesebb korcsoportnak a 18-25 év közöttiek mutatkoznak több, mint 40%-kal, őket követik a még kiskorú 13-17 éves korosztály (25%). A 26 év feletti

korcsoportoknál a lovasok számának folyamatos csökkenése látható. Ennek két oka lehet, egyrészt sokan kipróbálják fiatal korban a sportot, de valamilyen okból abbahagyják, például kitartás hiánya miatt, - véleményem szerint ez a leggyakoribb ok, mert manapság mindenki gyorsan szeretne sikereket elérni- időhiány vagy anyagi okok miatt. A másik ok lehet, hogy az idősebb generációk online jelenléte kisebb, így az elérésük is nehezebb. A lovas szolgáltatásokat igénybevevők közel fele gimnáziumot, szakközépiskolát, vagy szakmunkásképzőt végzett, 22 %-uk felsőfokú végzettséggel, 6% OKJ-s szakmával rendelkezik, a további kitöltők általános iskolai végzettséggel rendelkeznek.

3.2.2.2. Lótartás, lovasok motivációja

Fele-fele arányban rendelkeznek, illetve nem rendelkeznek saját lóval. A lótulajdonosok fele egy, másik fele több lóval rendelkezik, melyeknek nagy részét (67%) bértartásban tartják, ami jó lehetőséget kínál a bértartással foglalkozó lovas vállalkozók számára. A lovasok fele hetente többször, szinte mindennap lovagol, 12% heti egy alkalommal, a többi kitöltő ennél ritkábban jár lovagolni, hárman pedig egyáltalán nem űzik a sportot, de egyéb lovas szolgáltatást igénybe vesznek. A lovaglás célja egyénenként eltérő: legtöbben (58%) hobbi- szabadidő hasznos eltöltése céljából lovagolnak, sokakat a versenysport motivál (32%), ugyanakkor a mozgás, egészség, kondíció javítását (26%) és a szabadidős versenyzést (21%), mint válaszlehetőséget is sokan jelöltek. Háttérbe szorul a lovasturizmus (5%), ahol a lovaglás akár pihenéssel vagy más szolgáltatásokkal társul, és elenyésző (1%) a lovasterápiás fejlesztés céljából történő lovaglás. Ezen kívül egyéb megjegyzésben többen megfogalmazták, hogy a lovaglás a munkájuk része, így ők munkavégzés céljából űzik a sportot. A lovasok 40%-a egyik szakágban sem versenyzik, a lovasok 60%-a pedig a 13. ábrán bemutatott arányban vesz részt a különböző lovassport szakágak versenyein.



13. ábra: A megkérdezett Veszprém vármegyei lovasok érintettsége az egyes lovassport szakágakban

3.2.2.3. Lovas szolgáltatást igénybevevők szakképzettsége

Meglepő eredmény született abban a tekintetben, hogy a kitöltő lovasok közel negyede (24%) rendelkezik szakirányú lovas végzettséggel, többségük lovasedző, lovassport oktató, lovastúra vezető, lótenyésztő, lovász vagy belovagló végzettséget szerzett, de van köztük ménesgazda, regisztrált edző, lovaskultúra oktató, lótenyésztő, lovassport szervező agrármérnök és állatorvos is. Ez az eredmény nagy valószínűséggel azért született, mert 7 éves aktív versenyzői múltam okán több ismeretséget szereztem a szakmában, így ez az adat úgy gondolom, biztosan nem a valóságot tükrözi. A másik ok pedig az lehet, hogy az elmúlt évtizedben nagyon sokan könnyen és gyorsan jutottak lovas végzettséghez, ami sajnálatos módon a szakma felhígulásához vezetett. Ugyanakkor képzettségük okán az feltételezhető, hogy jobban meg tudják ítélni az adott lovarda minőségét, lovak és szakemberek képzettségét.

3.2.2.4. Marketing szerepe a potenciális fogyasztók elérésében

A lovas vállalkozók kérdőíveiből már kiderült, hogy a vállalkozók nem fektetnek kellő figyelmet a marketingre és menedzsmentre, a potenciális fogyasztók elérése szinte csak a közösségi oldalakat használják, illetve a személyes ajánlásokban bíznak. Ez mutatható ki a szolgáltatást igénybevevők válaszaiból is. A lovasok $\frac{3}{4}$ -e ismerősök ajánlásán keresztül talált rá arra a lovardára, ahol jelenleg szolgáltatást vesz igénybe. Ahhoz viszont, hogy valaki jó szívvel ajánljon egy szolgáltatást, fontos, hogy az ő igényeinek nagyjából megfeleljen.

Véleményem szerint azonban a lovasok többsége tapasztalatlansága és tájékozatlansága miatt nem feltétlen tudja helyesen megítélni, mi szolgálja igazán az ő, illetve lova egyéni érdekeit, fejlődését. A személyes ajánlások után a közösségi médián keresztüli elérések mutatkoznak eredményesnek. Ehhez elengedhetetlennek tartom a rendszeres tartalomgyártást, beszámolókat, aktualitást és a hirdetéseket, hogy ne csak a meglévő követőtábor, hanem új érdeklődők által is növekedni tudjon a vállalkozás ismertsége és gazdasági bevétele. Néhányan Google keresés által lelték meg jelenlegi lovardájukat, amihez szintén fontos az internetes elérhetőség, naprakész információk feltüntetése. Néhány kitöltő rendezvények, kiállítások alkalmával találkozott a vállalkozás nyújtotta lehetőségekkel, vagy egy nyílt nap keretein belül ismerhették meg azokat. Egy-két esetben újság, szórólap vagy hírlevél segítette a lovardáról való értesülést. A beérkező válaszok alapján egyértelműen a személyes ajánlások bizonyulnak a leghatékonyabbnak, ezért célszerű lenne a vállalkozóknak arra törekedni, hogy a szolgáltatásaikat igénybevevők igényeit maximálisan megismerjék és a lehető legmagasabb színvonalon kiszolgálják. Ugyanakkor a 21. században elengedhetetlen az is, hogy az online megjelenésekre is és tartalmakra is gondot fordítsanak.

3.2.2.5. Lovasok prioritásai lovarda választáskor

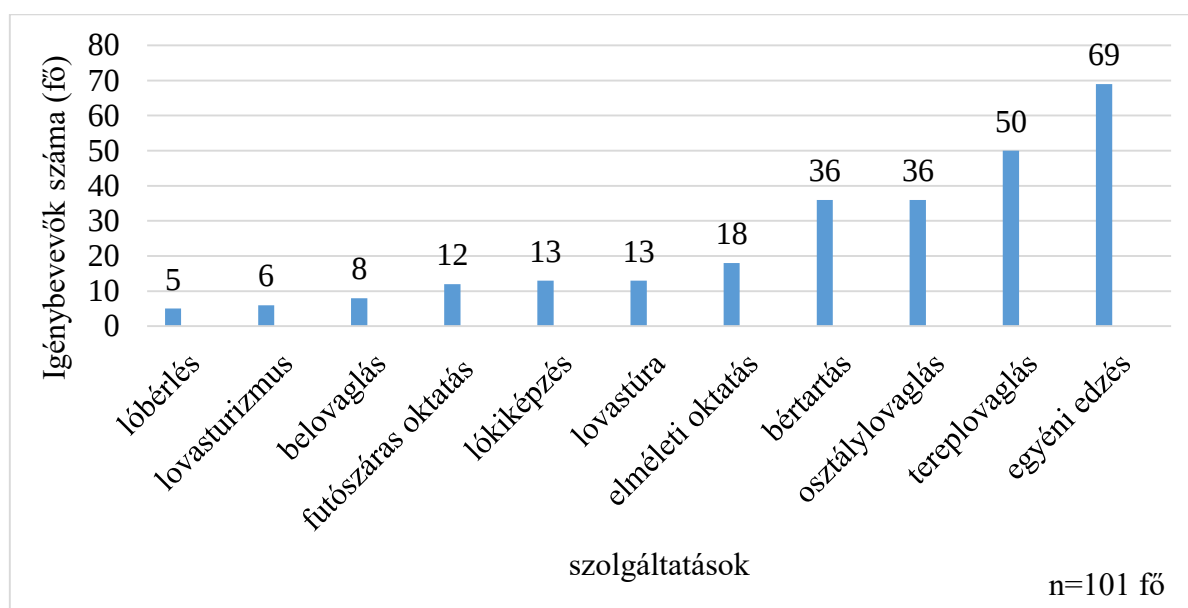
A kérdőívben igyekeztem felmérni, hogy az egyes szempontok mennyire befolyásolják a lovasokat a lovarda választásban. Összesen 15 tényezőt soroltam fel, amelyeket 1-től 5-ig terjedő skálán kellett a kitöltőknek értékelni, ahol 1: egyáltalán nem fontos, 5: nagyon fontos. Ennek tükrében a Veszprém vármegyei lovasoknál a lovarda távolsága közepesen fontosnak mondható, számukra a tömegközlekedés egyáltalán nem fontos. Ez egyrészt jómódot tükröz, ami azt feltételezi, hogy a többség személyautóval közelíti meg a szolgáltatás helyszínét, vagy olyan lovardát választ, ahová gyalog vagy kerékpárral is eljuthat.

Kiemelten fontosnak tartják, hogy szakképzett edzővel és jól képzett lovak segítségével mélyíthessék el lovas tudásukat. A lovarda eredményességét 3-as-4-esnek, inkább fontosnak értékelték. Az, hogy barátaik odajárnak-e lovagolni kevésbé befolyásolja őket a döntésben, legtöbbjüknek ez egyáltalán nem fontos tényező. Láthatóan igény van a jó infrastruktúrára, a fedeles lovarda esetében viszont nagy a megoszlás, 22 fő egyáltalán nem igényli a fedett lovaspályát, 41-en viszont fontosnak, vagy nagyon fontosnak tartják. Véleményem szerint a megosztó eredmények annak tudhatók be, hogy a vármegye területén kevés fedeles lovardával rendelkező vállalkozás működik, így a többségnek ugyan lenne igénye az éven át történő lovaglásra, de ez sok esetben nem elérhető számukra. Ezért sokan a számukra más tekintetben

(közelebbi, olcsóbb szolgáltatás) előnyösebb lovardát választják. Egyértelműen sokkal fontosabb szempont a lovasoknak a lovaglópályák minősége és felszereltsége.

A lóbérlési lehetőség egyáltalán nem lényegi kérdés, a bértartás pedig a lótulajdonosok körében releváns, 29 kitöltőnek központi kérdés, hogy az adott vállalkozásban a bértartási lehetőség adott legyen. A lovasturizmus, turisztikai szolgáltatás nyújtása nem fontos a helyi fogyasztóknak, azonban ez annak is betudható, hogy az efféle szolgáltatásokat igénybevevők általában távolabbról érkeznek, kevésbé életszerű, hogy a régió belül töltik szabadságukat. Éppen ezért tartom fontosnak, hogy a lovasturizmussal foglalkozó szolgáltatók nagyobb hangsúlyt fektessenek a marketingre, hogy az ország másik felében, illetve külföldön élőket is széles körben elérjék és odavonzzák. A szolgáltatás nyújtás helyszínének megválasztása nagyon fontos, hiszen a közép-Dunántúl gyönyörű tájakat rejtget és a lovagolni vágyók nagyon fontosnak tartják, hogy az adott lovarda jó tereplehetőségekkel rendelkezzen. Továbbá kardinális kérdés lovarda választáskor a szolgáltatások ára, amely egyértelműen fontos, a hétköznapi ember számára meghatározó szempont.

Összevetve a vállalkozói és a lovas kérdőívek eredményeit, többnyire egyeznek a vélemények. Azonban szembetűnő különbség, hogy a lovasok közel 70%-a jelölte meg az egyéni edzést, az általa igénybevett lovardai szolgáltatások közül, viszont a vállalkozók szerint ugyan van rá igény, de nem akkora, mint az osztálylovaglásra. A lovarda szolgáltatásait igénybevevők körében készült felmérés eredményét bemutató 14. ábrán az osztálylovaglás csak a harmadik helyen áll a lovasok által igénybevett szolgáltatások között.



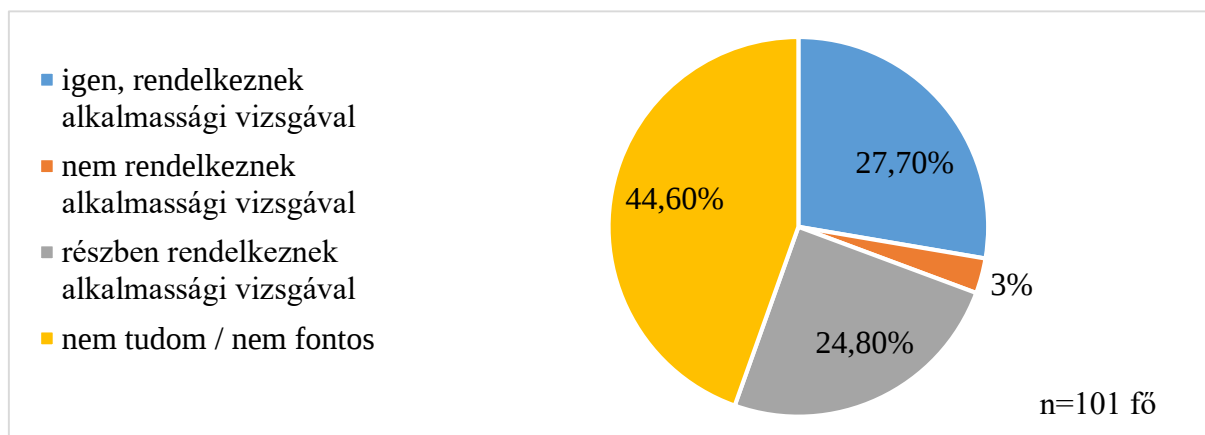
14. ábra: A Veszprém vármegyei lovas szolgáltatást nyújtó vállalkozások szolgáltatásait igénybevevők száma

Ennek úgy vélem két oka lehet, egyik, hogy a vállalkozók nem a valódi igényt mérték fel és jelölték a kérdőívben, hanem ami nekik kényelmesebb és kifizetődőbb, hiszen egyéni edzés esetén egyszerre csak egy lovassal foglalkozik az edző, osztálylovaglás esetén pedig legalább 2, de sok esetben akár 5-6 lovas egy időben történő oktatása történik. Ez a vállalkozó számára egy kényelmes edzésforma, hiszen rövid időn belül több pénzt tud keresni még akkor is, ha csoportos lovagoltatás esetén alacsonyabb árral dolgozik. Így előfordulhat az, hogy ugyan a fogyasztók fejlődésük hatékonysága miatt a privát oktatást preferálják jobban, a vállalkozók inkább csak osztálylovaglásra nyújtanak lehetőséget. Másik opció az lehet, hogy a lovasok, mint fogyasztók a szaknyelv ismerete hiányában nem ismerik a pontos különbséget két edzéstípus között, ezért nem minden esetben a megfelelő választ jelölték.

3.2.2.6. Lovas szolgáltatást igénybevevők tudatossága

Szakedolgozatomban nem csak a vállalkozók, hanem a lovasok tudatossági fokát is vizsgálni kívánom. Megkérdeztem, érdeklődtek-e arról, hogy a szolgáltatást nyújtó személyek milyen szakmai végzettséggel rendelkeznek. A kitöltők 67%-a igennel válaszolt, azonban 33% még mindig nem tudja, rendelkezik-e az ő, vagy gyermeke fejlődését szolgáló személy szakképesítéssel, ami úgy vélem a felelősségvállalás és a továbbfejlődés szempontjából is fontos kérdés. Egytől ötig terjedő Likert skálán a helyi lovasok 83%-a 4-est vagy 5-öst jelölt arra a kérdésre, hogy fontosnak tartja-e, hogy megfelelő szakmai képzettségű oktatója vagy edzője legyen, vagyis a többség számára nagyon fontos-fontos a végzettség megléte. A szakemberek mellett sarkalatos kérdésnek vélem a jól képzett lovak alkalmazását az oktatásban.

A lovasok mindössze ~28%-a van tisztában azzal, hogy a szolgáltatásban részt vevő lovak rendelkeznek megfelelő hatósági bizonyítvánnyal (15. ábra).



15. ábra: A Veszprém vármegyei lovas szolgáltatásokat igénybevevők véleménye arról, hogy a vállalkozás lovai rendelkeznek-e a lovas szolgáltatásban résztvevő lovak számára kötelező alkalmassági vizsgával

További kérdésként tettem fel, tisztában vannak-e a lovasok azzal, ha egy lovasversenyen indulnak, hogy az hivatalos, a Magyar Lovassport Szövetségnél bejelentett, versenynaptárban bejegyzett versenyen, vagy fekete, tehát nem hivatalos versenyen vesznek részt? A lovasok 85%-a van tisztában a hivatalos és fekete verseny fogalmával.

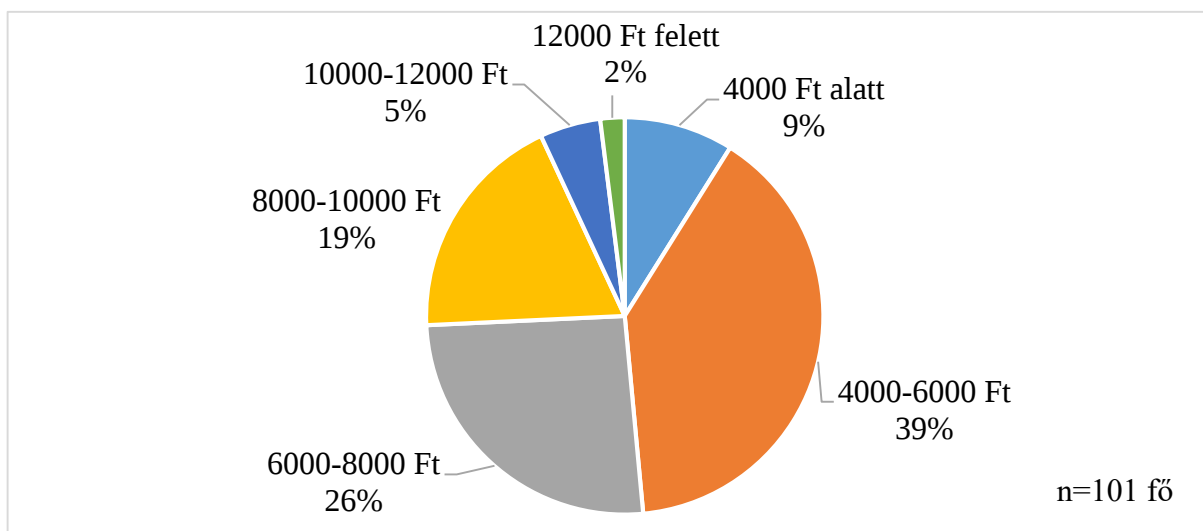
A Veszprém vármegyei lovas szolgáltatást igénybevevők 89%-a meg van elégedve az általa látogatott lovarda ár-érték arányával, ami mindenképp pozitív eredmény.

3.2.2.7. Lovas szolgáltatások ára

Kérdőívem következő szakaszában a vállalkozói kérdőívhez hasonlóan az anyagi kérdésekre tértem rá. Céлом az volt, hogy a korábban megismert összegeket, amit a vállalkozók szerint egy szolgáltatásért el lehet kérni a fogyasztóktól, alátámasszam, vagy megcáfoljam a lovasok válaszai alapján. Elsőként azt a kérdést tettem fel, mi az a maximális összeg, amit a szakmai végzettséggel nem rendelkező személy által tartott 60 perces, saját lóval történő lovaglásért kifizetnének. Számomra meglepő eredmények születtek, hiszen az általam megadott 7 árkategória mindegyikére érkeztek válaszok. A lovasok közel 20%-a nem fizetne egy szakmai végzettséggel nem rendelkező személynek, közel 30% kevesebb, mint 4000 Forintot fizetne, ugyanakkor 3% akár 12000 Ft feletti összeget is megadna a szolgáltatásért. Hasonló eredmény született az ugyanúgy végzettség nélkül, viszont bérelt lóval tartott lovasedzés kérdésében. Számításaim alapján a lovasok átlagosan körülbelül 4500 Forintot hajlandóak egy szakirányú végzettséggel nem rendelkező személynek fizetni egy lovas óráért.

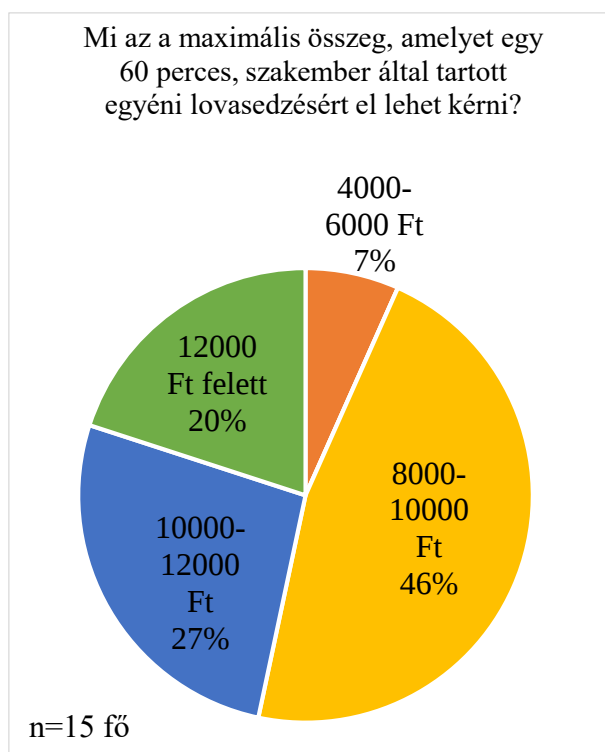
Egy szakember által tartott 60 perces osztálylovaglásért saját lóval a lovasok 20%-a 4000 Ft alatti, közel 40%-a 4000-6000 forintos árkategóriát tartja reálisnak. 25 % 6000-8000 Ft-ot fizetne egy osztálylovaglásért, további 10% 8000-10000 Ft-ot, míg a fennmaradó 5% 10000 Ft felett adna a szolgáltatásért. Az eredményekből kiderül, hogy a fogyasztók osztálylovaglás esetén körülbelül 8%-kal adnának kevesebbet, ha saját lovukat lovagolják, mintha bérelt lovon ülnének, így elenyészőnek nevezhető a különbség (16. ábra). Az eredmények alapján átlagosan 7500 Forint az az összeg, amelyet egy bérelt lovon történő osztálylovaglásért hajlandóak kifizetni a lovasok. Összevetve a vállalkozói kérdőívvel a vállalkozók az osztálylovaglás esetén nem megfelelően mérték fel, mennyit kell elkérni a szolgáltatásért, hogy az gazdaságos legyen, valamint, hogy mennyit lehet elkérni a fogyasztóktól. Ezen szolgáltatás esetében az az ár áll közelebb a lovasok pénztárcájához, amelyet gazdasági okokból szükségesnek vélnek elkérni a

vállalkozók, azonban ez még mindig túl pozícionált, magasabb, mint a fogyasztók kerete. Ugyanakkor mindig van olyan fogyasztói réteg, amely ennél jóval többet is megadna mindezért.

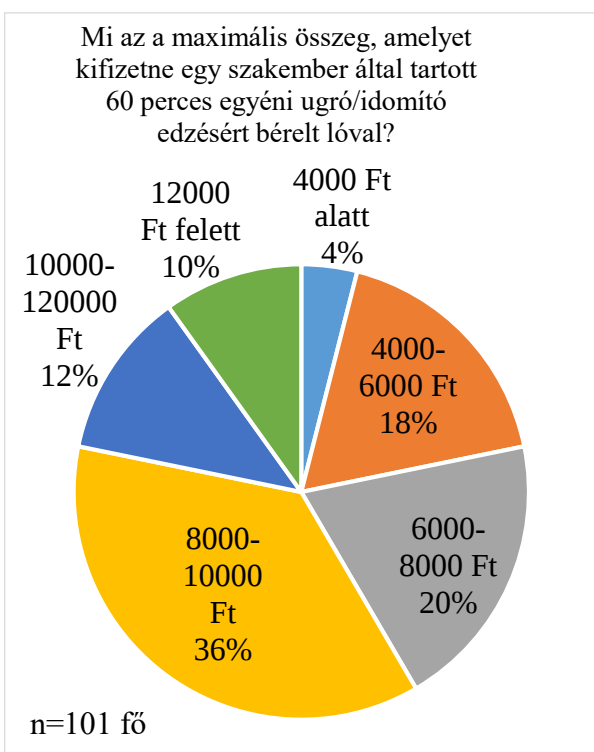


16. ábra: Egy szakember által tartott 60 perces osztálylovaglás ára bérelt lovon Veszprém vármegyében

Az osztálylovagláshoz hasonló eredmények figyelhetők meg egyéni edzés esetén is, tehát nincs lényegi különbség a saját, illetve bérelt lovas szolgáltatásra szánt összegben. A válaszokból kiszámolható, hogy mintegy 20%-kal magasabb árat fizetnének a lovasok egy egyéni ugró vagy idomító edzésért, mint egy osztálylovaglásért, ami pozitív eredmény, hiszen értékelik a lovasok, hogy nagyobb figyelmet kapnak az edzés során. Noha a vállalkozóknak még mindig nagyobb anyagi hasznot jelent a csoportos lovagoltatás, fontosnak tartom az alkalmoszerű egyéni idomítást vagy ugrómunkát, ahol a lovas hibái célzottan korrigálhatók, nagyobb odafigyeléssel hatékonyabban fejleszthetők. A korábbi válaszokból kiderül, hogy az erre mutató igény is nagyobb. A két kérdőívet összevetve az látható, hogy a vállalkozók megítélése igaznak bizonyul annak tekintetében, hogy az egyéni edzés értéke 8000-10000 Forint közé tehető (17. ábra). A lovasok válaszaiból kiszámolható (18. ábra), hogy egy ugró vagy idomító edzésre átlagosan maximum 9200 Ft-ot szánnak és a vállalkozói válaszokból is ehhez közeli érték számítható. Tehát a vállalkozók 47%-a, akik úgy ítélték, hogy ugyan többet kellene elkérni az egyéni edzésért, de 8000-10000 Ft-ot hajlandóak kifizetni a vevők, helyesen ítélték meg. Ugyanakkor elmondható, hogy a kitöltők több, mint 25%-a ennél magasabb áron is igénybe venné a szolgáltatást, ha az az igényeinek megfelelő.



17. ábra: Egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzésért elkérhető összeg a Veszprém vármegyei lovas vállalkozások vezetői szerint



18. ábra: A megkérdezett Veszprém megyei lovasok fizetési hajlandósága egy 60 perces, szakember által tartott egyéni ugró/ídomító edzésért (bérelt lóval)

A Veszprém vármegyei lovardai szolgáltatásokat igénybevevők 38%-a 50000-70000 Ft-ot fizetne lóva bértartásáért. 24% 70-90 ezer Ft-ot, 26% pedig efölött, egészen a 130 ezer Ft feletti kategóriáig bezárólag jelölt maximális összeget, amit a havi bértartásra szánna. Az árkategóriák és az azokat jelölők száma alapján kiszámítottam az átlagot, amelyet átlagosan fizetnének a lótulajdonosok. Ez körülbelül 85 ezer Forint, míg a vállalkozói vélemény ennél jóval magasabb, 120 ezer Forintos átlagot mutat. A vállalkozások vezetői, legtöbbször a 110-130 ezres, valamint a 130 ezer Forint feletti árkatagóriát gondolják reálisnak, amit a szolgáltatás igénybevevőitől el lehet kérni. Azonban a lovas kitöltők mindössze 12%-a tartja reálisnak ezeket az összegeket lóva ellátásáért. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozók helytelenül, vagy nem mérték fel a fizetőképességet.

3.2.2.8. Fogyasztók elégedettsége a lovas vállalkozásokkal szemben

A fogyasztók nyilatkozata alapján az általuk látogatott lovas vállalkozások felénél van lehetőség elméleti oktatásra. A 101 kitöltőből 52-nek egyértelműen van vagy lenne igénye az elméleti tudás megszerzésére, további 41-en úgy válaszoltak, hogy talán lenne igénye erre és csak kevesen utasítják el. Személy szerint problémának vélem a lovasok háttértudásának

hiányát a lovaglás, lótarítás, betegségek, sport stb. tekintetében. A legtöbb helyen kevés lehetőség van arra, hogy elméleti órák, vagy kurzusok keretein belül bővítsék tudásukat. A kérdőívben kapott adatok viszont biztatóak, láthatóan van kereslet (92%) egy ilyenfajta szolgáltatásra, ami a lovas társadalom fejlődését és a lovaskultúra fellendítését szolgálná. Véleményem szerint egy jól felépített, gyakorlattal összekötött elméleti óra a „talán” választ jelölőknek is meghozná a kedvét és mindannyian, közösen szerezhethéne új ismereteket különböző lovas témákban.

Felmérésem vége felé haladva arra kerestem a választ, milyen kereslet mutatkozik a Veszprém vármegyei lovasok körében a lovasturizmus iránt. A kitöltők 60%-a szokott lovas szolgáltató helyeket látogatni utazás, nyaralás során. A legnépszerűbb lovas turisztikai szolgáltatásnak a ménés látogatás mutatkozik, melyet több, mint 40% szokott igénybe venni. 30-30 szavazattal népszerűnek nevezhetők a lovas túrák és tereplovaglások, valamint a lovasbemutatók, amik újfent kissé ellentmondásosak a vállalkozói véleménnyel, hiszen a helyi vállalkozók válasza alapján a lovas túrákra kevésbé tapasztalnak igényt, a lovasbemutatókra pedig szinte nincs is kereslet. Elképzelhető, hogy a helyi lovasok elsősorban távolabb, a vármegyén kívül üdülnek, így a lovas turisztikai szolgáltatásokat a megyei lovasok kevésbé veszik igénybe. Hasonlóan gyakori válasz volt a lovasmúzeum látogatás, sétakocsikázás és kisebb számban élnek a lovasoktatás lehetőségével is.

Összegzésül azt a kérdést tettem fel, megtalálták-e számításaikat a lovasok a jelenlegi lovardáikban. A szöveges értékelések alapján a válaszadók közül sokan meg vannak elégedve a lovardában kapott szolgáltatások ár-érték arányával, a hely közelségével, szépségével és megközelíthetőségével. További pozitívumként említették a szakképzett edzőket, rendszeres, de változatos edzéseket, szemmel látható fejlődést, jó infrastruktúrát, jó minőségű pályákat. Fontosnak és megfelelőnek tartják több esetben a bértartott lovak számára rendelkezésre álló tágas legelőket, lovakra való odafigyelést, megfelelő ellátást, karámozási és esetenként a jártatógép használati lehetőséget. Jó közösség, jól képzett lovak, tereplovaglási lehetőség, illetve néhány lovardában az éven át történő versenyzéshez szükséges feltételek is adóttak, mint a fedeles lovarda, négy évszakos lovaspálya, ami miatt abszolút elégedettek a hely nyújtotta lehetőségekkel. Ugyanakkor számos válasz érkezett, miszerint nincsenek megelégedve a fogyasztók a vállalkozás közegével és szolgáltatásaival. Van, aki nem tartja megfelelőnek a felszereltséget, kevésnek ítéli meg a képzett szakemberek számát. A lótulajdonosok egy része arra panaszkodik, hogy a többedik lovardában sem találta meg számításait, nem volt nyugodt és elégedett a bértartás minőségével, ezért többen már otthon tartják lovaikat. Nincsenek megelégedve a tartási körülményekkel, lóval való bánásmóddal és úgy vélik, egy-egy lovarda

nem halad a korral, régi ideológiák szerint működnek, ami ma már idejét múlta. Problémát jelent a lovaglások rendszertelensége, kiszámíthatatlansága. Egyszerre előnynek és hátránynak ítélik a több edzővel való munkát, hiszen sokszínűséget nyújt, viszont összezavaró is egyben, ha két edző különböző módon oktat és ellentmond egymásnak. Az emberi közösségek sem jók mindenhol, hiányolják a fedeles lovardát, illetve van, ahol szakképesítés nélkül oktatnak. A minőség hiánya néhány helyen összetetten jelentkezik: a lovak és személyzet képzetlenségén, felszereltség hiányán és a társaság értelmi színvonalán is látszik.

Megtalálta-e számításait a jelenlegi lovardában?

- „Igen. A megfelelő szakképzettség, az egyéni edzések, a rendszeres és jó tereplehetőségek valamint a tulajnak a lovak iránti tisztelete, szeretete és bánásmódja miatt.”
- „Természetesen. Szuper társaság, edzők, és felszereltség. Folyamatos fejlődési lehetőséget biztosítanak. Mint gyakorlati, mint elméleti oktatás jól szervezett, felépített.”
- „Részben. Nincs fedeles lovarda, így hiába van saját lovam, az egész éven át történő edzés nem biztosított. Lovas végzettséggel nem rendelkező személyek is oktatnak gyerekeket.”
- „Kevés az igazán jó, pedagógiai vénával is rendelkező, munkájára igényes, jól oktató, alapos edző.”

3.2.3. Interjú Sovák Péterrel (szerkesztett változat)

Sovák Péterrel Mezőhegyesen, a Nemzeti Ménesbirtok és Tangazdaság Zrt.-nél végzett szakmai gyakorlatom során kerültem kapcsolatba, aki a Magyar Lovas Turisztikai Szövetség elnökségi tagjaként egy életen át gyűjtött szakmai tapasztalatait osztotta meg velem. Személyében egy olyan hiteles és lelkiismeretes szakembert ismertem meg, akit a mai napig a lovasoktatás és szolgáltatás témakörében hozzám hasonló kérdések és gondolatok foglalkoztatnak. A következőkben a vele készült interjú szakdolgozatom szempontjából releváns összegzését írom le.

A mezőhegyesi születésű, gyermekkorától a méntelephez kötődő szakember, megismerve a lovastorna, military és díjugratás szakágakat, komoly lovas műhelyekben tanult és szerzett tapasztalatot. A csapatban magyar bajnokságot nyert edzőt mindig is komolyan foglalkoztatta, hogyan lehet sikereket elérni edzőként és lovas vállalkozóként egyaránt. Ma is folyamatosan

azon dolgozik, hogy minél több fiatalnak tudja átadni azt a tudást, amit ő, saját megtapasztalásai alapján tanult meg, lesett el a mestereitől, akik nagy lovasok voltak ugyan, de nem feltétlen volt jó pedagógiai érzékük. A Testnevelési Főiskolán végzett, ma már nyugdíjas lovasedző véleménye szerint a lovasok egyéni sikereinek eléréséhez először meg kell értetniük, az edzőknek át kell tudniuk adni, hogy mi miért történik. Ehhez azonban egységes szaknyelvet kellene minden edzőnek és szakembernek beszélnie. Tapasztalatai alapján a lovaglás elméletét, ami mindennek az alapja, nagyon kevesen tudják igazán jól és hatékonyan elmagyarázni és átadni, ezért őt ez hosszú évek óta foglalkoztatja.

A privatizációt követően ő maga is lovas vállalkozást indított, a lovaglás mellett szállást és étkeztetést is biztosítva. Lovas szolgáltatását egy közelben levő fürdőzés lehetőségével egészítette ki, ami a külföldieket, svájciakat is Mezőhegyesre vonzotta. Az évekig virágzó lovas vállalkozás a gazdasági válságot követően veszteségessé vált, a külföldi vendégek elmaradtak és a lovasturizmus hanyatlása nem csak az ő vállalkozását, hanem az egész országot érintette. Nagy színvonalromlás következett be, nem volt fejlesztés, minőségi szolgáltatás. Ezt követően becsatlakozott a szakember képzésbe és ő maga készített hozzá tananyagot, különböző segédanyagokat, tantermet épített saját vállalkozása kereteiben belül, a 6-os majorban, melynek épületeit a privatizáció idején vásárolta meg. A jól működő oktatási rendszer azonban idővel átalakult és az OKJ-s képzések bevezetésével egyre könnyebben lehetett végzettséget szerezni, ami a szakma felhígulásához, szakmai káoszhoz vezetett. Véleménye szerint „amíg a lovas szakma nem tudja kézbe venni az oktatást, addig nem lesz rend.” Elveszett a szakma fölötti kontroll, ma Magyarországon az oktat, aki akar. Szigorú bemeneti kompetenciák és követelmények kellenének a szakember képzésben, a lovaglástudomány elméleti egységesítésére és oktatására lenne szükség. Szakmai tapasztalata alapján a lovaglástudomány elméletének, egyszerűnek és célrátörőnek kell lennie, a gyakorlat nem működik rendezett elméleti tudás nélkül. Rendkívül fontos a pedagógiai módszer megválasztása, a szaknyelven való kommunikáció, az elméleti képzés szemléltetéssel, technikai gyakorlattal való kiegészítése. A lovasok számára elengedhetetlen az alap elméleti tudás megszerzése, a definíciók pontos megtanulása.

- Ön szerint ma is megállja a helyét az a mondás, miszerint „lovas nemzet a magyar”?

Egy kicsit mindig túlzónak találta ezt az állítást a szakember, „mert mennyivel lettünk volna lovasabb nemzet, mint a körülöttünk lévők. Talán annyiban, hogy a Honfoglalás és a Honfoglalás előtti időszakban a ló meghatározó élőlény volt az ember és a magyarok sorsában...”

A továbbiakban arról kérdeztem, hogy (a 2012. március 12-én hatályba lépő Kincsem Nemzeti Lovas Program) a lovasoktatás behozatala az iskolai rendszerbe (amely véleményem

szerint az újbóli lovas nemzetté válást segítette volna) miért nem valósult meg. Van erre esély, hogy ez még megvalósuljon és a lovaglás széles körben elérhetővé váljon. Válaszából kiderült, hogy ő maga személyesen is részt vett a parlamenti tárgyalásokon, nagy reményekkel indultak neki a Nemzeti Lovas Programnak, amely a „Magyar Lovas Szövetség és a Magyar Lovas Turisztikai Egyesület zászlajára volt tűzve.” Sajnos ez azért fulladt kudarcba, mert a lovas vállalkozások, akik közel voltak iskolákhoz, nem kapták meg azt a minimális anyagi támogatást, ami ennek az elindítását lehetővé tette volna. (Fedeles lovarda, a lovak éves takarmánymennyiségének biztosítása, nyitott lovarda, öntözhető lovaspálya.) A megvalósulás lehetőségét ma sem veti el.

Meglátása szerint a lovas vállalkozásokban az igazi tőke a tudás. Minden szakmában, így a lovas világban is „csak az tud érvényesülni, aki érti, amit csinál, aki ért ahhoz, amit csinál. A félműveltség a legveszélyesebb dolog. A lóhoz érteni kell!” Egy vállalkozónak széleskörű ismeretekkel kell rendelkeznie, így például ló terhelhetősége, használata, igénybevétel lehetőségei, pénzügyi ismeretek, ló tartással kapcsolatos gazdasági és mezőgazdasági ismeretek, idegenforgalmi ismeretek és tapasztalat, hogy mivel lehet megfogni a lovas vendéget. Rendkívül fontos a marketing és a reklám, a hiteles, meggyőző információk a vállalkozásról. Véleménye alapján egy sikeres, jó vállalkozás tapasztalt szakemberekkel mindennap folyamatos minőségi szolgáltatási színvonalat tud biztosítani. Ebben ma Magyarországon gyerekcipőben járunk, gyenge tudatossági szint jellemzi a szolgáltatókat. A lovaglás mellett azonban egyéb szolgáltatások kellenek, ma már csak a komplex szolgáltatásokkal lehet életben maradni és gazdaságosan működni. Egy vállalkozás sikerességéhez „a tárgyi, személyi, anyagi feltételeknek makulátlanul meg kell lennie.”

3.3. Következtetések, javaslatok

A Veszprém megyei lovas vállalkozások közel 50%-a kezdő (0-5 éves) vállalkozás. A válaszadó összes szolgáltató 60%-ának ez a fő megélhetési forrása, ennek ellenére csak 13%-uk fordított figyelmet a SWOT analízis készítésére, vállalkozásának tudatos tervezésére, holott fontos lenne például az előzetes piackutatás, a külső és belső érintettek, köztük a fogyasztók és versenytársak, környezeti tényezők stb. felmérése. A vizsgálat eredményeként kiderült, hogy a válaszadó vállalkozók 20%-a nem rendelkezik lovas szakirányú végzettséggel és ugyancsak 20% a szolgáltató tevékenység bejelentési kötelezettségével sincs tisztában. A legtöbb vállalkozó nem tudja megfogalmazni, célkitűzését és küldetését, ami a vállalkozásának az alapját és iránytűjét jelentené. A 7P vizsgálat eredményeit elemezve ugyan mindenki minőségi

szolgáltatást szeretne nyújtani, noha nem fontos számukra a reklám és hirdetés, továbbá egyértelműen kimutatható a tudatos tervezés, a marketing elemek ismeretének hiánya. Vezető képzésen mindössze 13% vett részt. A 15 szolgáltatóból üzleti tervvel hatan, marketingtervvel hárman rendelkeznek. Pénzügyi tervet is csak 9 vállalkozó készített, ami a gazdasági mérleg elkészítéséhez és a gazdaságos működés megítélésében elengedhetetlen. Az eredményesség alapjául szolgál az üzleti terv, amely egyben folyamatos kontrollálási lehetőséget, hatékonyságelemzést is biztosítana.

Jóllehet a fogyasztók igényei jelentik a szolgáltatók számára az anyagi biztonság forrását, ennek ellenére mégsem mérik fel alaposan a potenciális fogyasztói kör elvárásait. Kevésbé veszik figyelembe az adott térség fizetőképes keresletét, ami egyértelműen szűkíti a lovas szolgáltatásokat igénybevevők körét.

A versenytársak megismerése, a térség fizetőképes keresletének felmérése, valamint a lovasok igényeinek megismerése nem csak a szolgáltatási paletta kialakításakor jelentene nagyon fontos információt a vállalkozók számára, hanem az árképzésben és így a jövedelmezőség tekintetében is nélkülözhetetlenek ezek az ismeretek. Ennek oka, hogy a szolgáltatások minősége és ára többféleképpen határozható meg: vagy több lovast szolgál ki egy vállalkozás alacsonyabb színvonalon és kisebb haszonkulccsal vagy kevesebb lovasnak nyújt magasabb színvonalú és nagyobb haszonkulcsot jelentő szolgáltatást. Illetve a kettő közötti létszám és haszonkulcs is elképzelhető. A vállalkozók az osztálylovaglás esetén nem megfelelően mérték fel, hogy mennyit lehet elkérni a fogyasztóktól, ugyanis a vállalkozók sokkal magasabb összeget adtak meg, mint amennyit a lovasok ezért a szolgáltatásért reálisnak tartanak. Szembetűnő eltérés tapasztalható a bértartás kérdésében is, hiszen a szolgáltatást igénybevevők átlagosan a 70000-90000 Ft-ot tartják reálisnak, míg a vállalkozók 67%-a 110000-130000 Ft-ot, vagy ennél magasabb összeget tart a lovasok által megfizethetőnek. Az egyéni edzés díja mindkét fél részéről hasonlóan pozicionált, vagyis itt az ár-érték arány a szolgáltatást igénybevevők oldaláról is megfelelőnek ítélt.

A fiatal generációkban, főleg a lányok oldaláról megvan az érdeklődés és vonzódás a lovak világa és lovaglás felé, ugyanakkor kevés lehetőség nyílik az elméleti tudás elsajátítására. Véleményem szerint a tudatosságra, ismeretek növelésére mindkét oldalon szükség lenne.

Még mindig problémát jelent a hatályos jogszabályok ismeretének hiánya, azok semmibe vétele. A vállalkozók, mint értékteremtő szolgáltatók túlnyomó részt a közösségi médián keresztül kommunikálnak, de ahhoz is komoly háttértudásra lenne szükségük, hogy a 21. században ez hatékonyan tudjon működni. Fontos lépés lenne a szolgáltatások és igények összehangolása. Mindehhez véleményem szerint a vállalkozások szakmai segítségnyújtásra,

meghatározott időközönként képzésre szorulnának, ami által lehetőségük lenne megismerni a mai modern vállalkozási és vezetői ismereteket, módszereket. Továbbá az egységes, minőségi lovasoktatás érdekében egyértelmű feltételekhez és regisztrált edzői végzettséghez kötném az oktatás feltételeit. A szakirodalmon túl a személyes interjú is egyértelműen alátámasztotta az elmúlt évtizedekben történő lovasélet átalakulását, szakmai hanyatlását. A '90-es éveket követően elindult lovas vállalkozásokat, egyesületeket sok esetben ma is gyenge infrastrukturális háttér, szakmaiatlanság, gyakran a hozzáértés hiánya jellemzi.

A vállalkozások szakmai felemelkedését, anyagi biztonságának megteremtését két lehetőség szolgálná. Az egyik a komplex szolgáltatások nyújtása, mint például a lovas szolgáltatások kiegészítése szállás, étkezés, wellness, egyéb turisztikai szolgáltatások kiegészítésével. A másik az egységes továbbképzésen és szakmai segítségnyújtáson túl, a Kincsem Nemzeti Lovas Program megvalósítása, illetve az ezért való lobbizás a legmagasabb szinteken. Ez egyben azt is lehetővé tenné, hogy a lovaglás az iskolai rendszerben széles körben elterjedhessen, ne csak a gazdagok sportja, hanem az egész magyar nemzet sportja legyen. Ennek keretében megvalósulhatna a 30% elméleti és 70% gyakorlati oktatás is, melyre a kérdőíves felmérés alapján a lovasok nagy többsége fogékony lenne. Ez pozitívan hatna a mai modern társadalom fizikális és mentális egészségére is, és egyben a lovas kultúra fellendítését, valamint a lovas vállalkozások gazdaságos működését is szolgálná.

A lovasok ismereteinek és tudatosságának növelése érdekében országos hirdetési kampányt kellene indítani, ami felhívna a figyelmet a biztonságos lovaglás alapfeltételeire, a lovasoktatásra jogosult személyek szakmai követelményére és a megfelelő lovarda, edző és ló kiválasztására. Továbbá javaslom kötelezővé tenni a lovardákban a szakmai végzettségek, tanúsítványok, engedélyek kifüggesztését.

4. Összefoglalás

Szakdolgozatomat Lovas vállalkozás sikeres vezetése és menedzsmentje a gyakorlatban témában írtam, amelyben a Veszprém vármegye területén működő lovas vállalkozások, illetve lovas szolgáltatást igénybevevők tudatosságát, meglátásait, igényeit vizsgáltam. Tanulmányaim végéhez közeledve komolyan foglalkoztatott a kérdés, hogyan lehet ma egy önfenntartó, sikeresen és egyben gazdaságosan működő, minőségi szolgáltatásokat nyújtó lovas vállalkozást létrehozni, találkozni-e a vállalkozók és lovasok célkitűzései, igényei. Két online kérdőívet állítottam össze, továbbá egy országos szinten elismert szakemberrel készítettem személyes interjút. A kérdőíveket összesen 15 Veszprém vármegyei lovas vállalkozó és 101 lovas szolgáltatást igénybevevő töltötte ki.

A kitöltő vállalkozások közel fele új, kevesebb, mint 5 éve működő mikrovállalkozás, melyek többségében egyéni vállalkozásként működnek, de érkeztek válaszok civil szervezetektől, Kft-től, Rt-től és őstermelőtől egyaránt. A vizsgálat eredményeként kiderült, hogy a válaszadó vállalkozók 20%-a nem rendelkezik lovas szakirányú végzettséggel és ugyancsak 20% a szolgáltató tevékenység bejelentési kötelezettségével sincs tisztában. A tudás, illetve tudatosság növelése mind a szolgáltatók, mind a szolgáltatást igénybevevők oldaláról hiányosságot mutat, ami mindenképpen fejlesztésre szorul. A vállalkozók részéről arra az eredményre jutottam, hogy noha a válaszadók többségének ez a fő megélhetési forrása, mégsem ismerik, és nem is tartják fontosnak a marketing és menedzsment elemek alkalmazását, a hatékonyságelemzést. Véleményem szerint ez feltétlenül szükséges lenne ahhoz, hogy vállalkozásukat magasabb, gazdaságosabb szintre tudják emelni, és az értékteremtés által az önmegvalósítás magasabb fokára léphessenek. A vállalkozók részéről hiányzik a tudatos tervezés, nem készítenek előzetes piackutatást, igényfelmérést, SWOT analízist, sőt többen az üzleti-, és pénzügyi tervezésre sem fordítanak figyelmet. A szolgáltatások árának vizsgálatánál a legnagyobb eltérés a bértartás tekintetében figyelhető meg. Ezért a szolgáltatásért a vállalkozók sokkal többet kívánnak elkérni, mint amit a lovasok többsége ki tud fizetni, egyrészt emiatt, másrészt a számukra nem megfelelő minőségű bértartás miatt a lótartók fele otthon tartja lovát. További szembetűnő különbség, hogy a fogyasztók az egyéni edzést preferálják, amiért 20%-kal hajlandóak többet fizetni egy osztálylovagláshoz képest. Ezzel szemben a vállalkozók az osztálylovaglást részesítik előnyben, mert ez számukra sokkal gazdaságosabb.

A lovasok tudatosságának vizsgálata során is az ismeretek hiánya tapasztalható. Nagyon fontosnak tartják, hogy szakképzett edző, jól képzett lovakkal foglalkozzon velük, ugyanakkor

a kitöltők több mint háromnegyede szakirányú végzettséggel nem rendelkező személynek is fizetne a szolgáltatásért. Továbbá az is ellentmondást tükröz, hogy a lovasok harmada egyáltalán nem érdeklődött a vállalkozásban dolgozók szakmai végzettsége felől és a válaszadók majdnem fele a lovak alkalmassági vizsgáját sem tartja fontosnak.

Összegzésül azt gondolom, hogy a felállított hipotézisem beigazolódott, vizsgálataim alátámasztották azt a feltételezésemet, miszerint a lovas vállalkozók és lovasok ismeretei hiányosságot mutatnak, ezért mindkét félnek szakmai segítségnyújtásra van szüksége. Jómagam a felmérés készítése során számos problémakört és fókuszpontot ismertem meg, amely még jobban megerősített abban, hogy egy sikeres és gazdaságosan működő lovas vállalkozás indításához ma mindenképp széleskörű szakmai és vállalkozói ismeretek szükségesek. Elengedhetetlen alapfeltétel az infrastrukturális háttér megteremtésén túl a lovasok, mint fogyasztók igényeinek megismerése és alapos feltérképezése, a célok és elvárások összehangolása.

5. Irodalomjegyzék

1. Ablonczyné Mihályka L. – Pongrácz A. (2020): Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú vizsgálata – Tanulmányok II. Széchenyi István Egyetem, Győr, 8-20.
2. Balan, I. – Petromas, I. – Salasan, C. – Bochis, F. (2014): Equestrian Tourism – Support Tool for Quality Improvement in Promoting Tourism Objectives. *Facultatea De Management Agricol*. 136-139.
3. Dallos Gy. (2019): A Kincsem Nemzeti Lovas Program köznevelési szemmel (<https://kiadvany.suliszerviz.com/kiadvanyok/30-kiadvany-2019/1268-2019-dallos-gyula-a-kincsem-nemzeti-lovas-program-koeznevelesi-szemmel>) (Letöltve: 2023.10.23.)
4. Geringer P. (2016): A munkatársak motiválása. *Belügyi Szemle*, 3.73-94.
5. Gombkötő N. – Kránitz Zs. – Pongrácz L. (2016): Lovas szolgáltató tevékenységet végző vállalkozások működésének vizsgálata Mosonmagyaróvár környékén. *Gazdálkodás*, 60.4.336-349.
6. Hollósy Zs. – Kiss L. (2023): Vállalati Gazdaságtan. Jegyzet. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Szombathely-Keszthely, 117.
7. Husti I. (2009): Mezőgazdasági vállalkozói kézikönyv. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 340.
8. Kassai Á. (2020): Kiből lehet sikeres vállalkozó? – Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, LI.09.54-66.
9. Kozma R. (2019): Vállalkozási ismeretek. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest, 152.
10. Kőműves Zs. (2017): Jó vezetőket keresünk avagy a vezetés lényegi kérdései. *SOMTESZ*, Kaposvár, 123.
11. Könyves E. – Suta É. (2009): The importance of Equestrian Tourism Enterprises in Tourism Destination Management in Hungary. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. 25-27.
12. Lukovszki L. (2011): Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, XLII.11.16-30.
13. Lukovszki L. (2017): Sikeres vállalkozó vagy sikeres személyiség? A vállalkozói jellemvonások vizsgálata a külső tényezők tükrében. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 195.

14. Magyar Turizmus Zrt. (2009): Lovas turizmus termékfejlesztési stratégia. Magyar Lovas Turisztikai Közhasznú Szövetség, 77.
15. Maslow, A. H. (1970b). Religions, values, and peak experiences. New York: Penguin. (Original work published 1966)
16. Mcleod, Saul (2023): Maslow's Hierarchy of Needs, Simply Psychology, (Letöltve: 2023. 11. 03.)
17. Mihók Zs. (2016): A lóágazat helyzetének elemzése újszerű megközelítésben és Magyarország lóágazatának pozicionálása. Gazdálkodás, 60.4.322-335.
18. Nábrádi A. és Pupos T. Szerk. (2010): Stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata, Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest, 28-38.
19. Németh A. (2004): Lovasturizmus Magyarországon. Gazdálkodás, XLVII.9.95-98.
20. ÖM rendelet a lovas szolgáltató tevékenységről.
https://mkeh.gov.hu/gyik?sajat=igen&id_cat=60&kateg=Lovas+szolg%C3%A1ltat%C3%B3+tev%C3%A9kenys%C3%A9g&parent_id=57 (Letöltés: 2023.09.10.)
21. Sápiné Duduk I. (2016): Vállalati versenyképességi tényezők az üzleti tevékenységben. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, 77-93.
22. Sidali, K. L. – Eggemann, M. – Hartmann, L. – Filaretova, O. – Dörr, A. C. (2013): Success factors of equestrian tourism: evidence from Germany. Turistica. 73-83.
23. Sovák P. (2023): Interjú Sovák Péterrel. Interjúztató Halász Krisztina. Mezőhegyes, 2023.10.10.
24. Szántó Á. - Farkas A. (2018): Hogyan válj vállalkozóvá? Eszterházy Károly Egyetem, Líceum Kiadó, Eger, 44.
25. Szerb L. (2006): Kisvállalati gazdaságtan – előadás vázlatok. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
26. 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100175.TV&celpara=2&goto=17#xcelparam>
(Letöltés: 2023.09.17.)

6. Ábrajegyzék

1. ábra: A sikeres vállalkozóvá válás modellje.....	8
2. ábra: Maslow-piramis.....	9
3. ábra: SWOT elemzés.....	18
4. ábra: A felmérésbe vont szolgáltató helyek földrajzi elhelyezkedése Veszprém vármegyén belül ..	22
5. ábra: A Veszprém vármegyei lovas vállalkozások megoszlása működési idejük (évek) szerint	23
6. ábra: A Veszprém vármegyei lovas vállalkozások szolgáltatásait hetente igénybevevők száma	24
7. ábra: SWOT elemzést készítők aránya a Veszprém vármegyei lovas vállalkozások körében.....	25
8. ábra: Egy adott lovas szolgáltatást nyújtó lovas vállalkozások aránya Veszprém vármegyében.....	28
9. ábra: A Veszprém vármegyei lovas szolgáltatással foglalkozó vállalkozások által foglalkoztatott alkalmazottak száma.....	29
10. ábra: Egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzés rentábilis ára a Veszprém vármegyei lovas szolgáltatók szerint.....	31
11. ábra: Egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzés jelenlegi ára Veszprém vármegyében	31
12. ábra: A jelenleg elkért ló bértartás árak és a lovas szolgáltató helyek szerint gazdaságos árak Veszprém vármegyében	32
13. ábra: A megkérdezett Veszprém vármegyei lovasok érintettsége az egyes lovassport szakágakban	35
14. ábra: A Veszprém vármegyei lovas szolgáltatást nyújtó vállalkozások szolgáltatásait igénybevevők száma.....	37
15. ábra: A Veszprém vármegyei lovas szolgáltatásokat igénybevevő véleménye arról, hogy a vállalkozás lovai rendelkeznek-e a lovas szolgáltatásban résztvevő lovak számára kötelező alkalmassági vizsgával	38
16. ábra: Egy szakember által tartott 60 perces osztálylovaglás ára bérelt lovon Veszprém vármegyében	40
17. ábra: Egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzésért elkérhető összeg a Veszprém vármegyei lovas vállalkozások vezetői szerint.....	41
18. ábra: A megkérdezett Veszprém megyei lovasok fizetési hajlandósága egy 60 perces, szakember által tartott egyéni ugró/ídomító edzésért (bérelt lóval)	41
1. táblázat A vállalkozási formák fő csoportjai	12
2. táblázat: SWOT-elemzés a Veszprém vármegyei lovas vállalkozások vezetőitől kapott válaszok alapján	26

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Halász Krisztina
A hallgató Neptun kódja: HRMYVO
Dolgozat címe: Lovas vállalkozás sikeres vezetése és menedzsmentje a gyakorlatban
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Állattenyésztés Tudományok Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Állatnemesítési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védelmet követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2023 év november hó 4 nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Halász Krisztina (hallgató Neptun azonosítója: HRMYVO) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2023. év november hó 6. nap


belső konzulens

Mellékletek

Lovas vállalkozások sikeres vezetése - Vezetői kérdőív

Tisztelt Kérdőív!

Halász Krisztina vagyok, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem végzős látványtervező, lovassport szervező agrármérnök szakos hallgatója. Szakdolgozatomat lovas vállalkozás sikeres vezetése és menedzsmentje témában írom, melynek kutatását az alábbi kérdőív segíti. Az űrlap segítségével Veszprém vármegyei lovardavezetőket, lovas vállalkozókat, szolgáltatókat kérdezek meg vezetési szokásaikról, vállalkozásuk eredményességéről. A kérdőív anonim, kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe.

Tisztelettel kérem, hogy a felmérés kitöltésével segítse kutatómunkámat! A válaszokat

2023.09.25-ig várom!

Köszönettel:
Halász Krisztina

*** Kötelező kérdés**

1. Az Ön neve *

Soronként csak egy ovalist jelöljön be.

☐ nő

☐ férfi

2. Az Ön életkora *

Soronként csak egy ovalist jelöljön be.

☐ 18 év alatti

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 56-65

☐ 66 felett

3. Veszprém Vármegye mely településén nyújt lovas szolgáltatást? *

4. Legmagasabb iskolai végzettsége *

Soronként csak egy ovalist jelöljön be.

☐ nincs befejezett általános iskolai végzettségem

☐ befejezett általános iskola

☐ szakmunkásképző, szakiskola

☐ szakközépiskola

☐ gimnázium

☐ OKJ-s szakma

☐ főiskola

☐ egyetem

5. Az Ön iskolai végzettsége szerinti foglalkozása *

6. Rendelkezik-e lovas szakirányú végzettséggel, ha igen milyennel? (Több válasz lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

☐ nem rendelkezem

☐ középfokú lovastúra-vezető képzéssel

☐ lovas sportágban szerzett középfokú sportedzői képzéssel

☐ lovas sportágban szerzett felsőfokú szakedzői vagy okleveles szakedzői képzéssel

☐ lovas-kultúra oktató felsőfokú szakirányú továbbképzést igazoló képzéssel

☐ lovas-tanár (hippológus) és -szervező felsőfokú szakirányú továbbképzést igazoló képzéssel

☐ lovasterapeuta képzéssel

☐ Egyéb: _____

7. Ön jelenleg aktívan lovagol? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ ritkábban, mint havonta
☐ igen, havonta több alkalommal
☐ igen, heti egyszer-kétszer
☐ igen, szinte minden nap
☐ nem lovagolok

8. Mióta van lovas vállalkozása? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ kevesebb, mint 1 éve
☐ 1-5 éve
☐ 6-10 éve
☐ 11-20 éve
☐ több, mint 20 éve

9. Milyen vállalkozási formában működik? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ egyéni vállalkozás
☐ civil szervezet (egyesület, alapítvány)
☐ betéti társaság
☐ korlátolt felelősségű társaság
☐ közkereseti társaság
☐ részvénytársaság
☐ nincs bejelentett vállalkozásom
☐ Egyéb: _____

10. Ez a fő tevékenysége? (Ebből él)? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem

11. Ha lovasai versenyeznek valamely szakág(ak)ban, kérem jelölje! (Több válasz lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ szabadidős szakág
☐ díjlovaglás
☐ díjugratás
☐ lovastusa
☐ fogathajtás
☐ lovastorna
☐ western
☐ távlovaglás
☐ nem versenyeznek egyik szakágban sem

12. Heti szinten hány fő veszi igénybe lovasszolgáltatásait? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 10 főnél kevesebb
☐ 11-20
☐ 21-40
☐ 41-60
☐ 61-100
☐ 101 felett

13. A 14/2008. (XII. 20.) ÖM rendelet értelmében az Ön lovas vállalkozása be van-e * jelentve a Kormányhivatalnál?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem
☐ nem tudom

14. Részt vett-e valamilyen vezetői képzésen? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem

15. Van-e megfogalmazott célja/ küldetése a vállalkozásának? *

16. Végzett-e vállalkozás indításhoz SWOT analízist? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem

17. Melyek az Ön vállalkozásainak erősségei? (pl. fedeles lovarda, jól képzett, vizsgáztatott lovak, stb.) *

18. Melyek az Ön vállalkozásainak gyengeségei? (pl. lovaspálya hiánya, nehéz közlekedés, stb.) *

19. Melyek az Ön vállalkozásainak lehetőségei? (pl. jó infrastruktúra, képzett lovak, stb.) *

20. Melyek az Ön vállalkozásainak veszélyei? (pl. konkurencia, fizetőképes kereslet hiánya, stb.) *

21. * Az Ön vállalkozásában mennyire fontosak az alábbi marketing elemek? *

Soranként csak egy oválíst jelöljön be.

	igen	nem
Van-e üzleti terve?	☐	☐
Van-e marketing terve?	☐	☐
Van-e működési terve?	☐	☐
Van-e szervezési terve?	☐	☐
Van-e pénzügyi terve?	☐	☐

22. Az Ön vállalkozásában mennyire fontosak az alábbi marketing elemek? *

Soranként csak egy oválíst jelöljön be.

	1 egyáltalán nem fontos	2	3	4	5 nagyon fontos
szolgáltatás minősége	☐	☐	☐	☐	☐
árstratégia kialakítása	☐	☐	☐	☐	☐
többféle szolgáltatás nyújtása	☐	☐	☐	☐	☐
hirdetés és reklám	☐	☐	☐	☐	☐
szakképzett emberi erőforrás	☐	☐	☐	☐	☐
infrastruktúra, felszereltség	☐	☐	☐	☐	☐
vállalkozás hatékonyságának elemzése	☐	☐	☐	☐	☐

23. Milyen szolgáltatásokat nyújt az Ön vállalkozása? (Több válasz lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ bértartás
- ☐ szabadidős lovagoltatás
- ☐ versenyfelkészítés
- ☐ lovastúra
- ☐ tereplovaglás
- ☐ fogathajtás
- ☐ futószáras oktatás
- ☐ osztálylovaglás
- ☐ egyéni lovasoktatás
- ☐ lovasturizmus szállással
- ☐ lovastábor
- ☐ lovasbemutató

☐ Egyéb: _____

24. Ön szerint van-e igény elméleti lovasoktatásra? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ talán lenne

25. Van-e elméleti lovasoktatásra alkalmas személy az Ön lovardájában? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
- ☐ nem

26. Mely szolgáltatásokra mutatkozik a legnagyobb igény az Ön vállalkozásában? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1 nincs rá igény	2	3	4	5 nagy igény van rá
futószáras oktatás	☐	☐	☐	☐	☐
osztálylovaglás	☐	☐	☐	☐	☐
egyéni edzés	☐	☐	☐	☐	☐
tereplovaglás	☐	☐	☐	☐	☐
lovastúra	☐	☐	☐	☐	☐
bértartás	☐	☐	☐	☐	☐
lóbérlés	☐	☐	☐	☐	☐
belovaglás	☐	☐	☐	☐	☐
lókiképzés	☐	☐	☐	☐	☐
elméleti oktatás	☐	☐	☐	☐	☐
lovasturizmus	☐	☐	☐	☐	☐
lovasbemutató	☐	☐	☐	☐	☐
lovastábor	☐	☐	☐	☐	☐
szabadidős lovagoltatás	☐	☐	☐	☐	☐

27. Rendelkezik-e megfelelő mennyiségű és minőségű lóállománnyal? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ igen

☐ nem

28. Hány ló vesz részt a szolgáltatásokban? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 1

☐ 2-3

☐ 4-6

☐ 7-10

☐ 11-15

☐ 16 felett

29. A szolgáltatásban résztvevő lovak rendelkeznek-e alkalmassági vizsgával? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ igen, az összes

☐ nem

☐ részben

30. Hány főt foglalkoztat a vállalkozásban? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 1 fő

☐ 2-3 fő

☐ 4-6 fő

☐ 7-10 fő

☐ 11-nél több főt

31. Rendelkeznek-e alkalmazottai lovas képesítéssel, ha igen milyennel? *

32. Hogyan reklámozza szolgáltatását, hogyan értesülnek a potenciális fogyasztók? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

☐ közösségi média

☐ újság

☐ rádió

☐ televízió

☐ szórólap

☐ nyíltnap

☐ kiállítások, rendezvények

☐ hírlevél

☐ Egyéb: _____

33. Válassza ki az Ön szerint jellemzőt, ahol 1 egyáltalán nem fontos, 5 nagyon fontos!

*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	egyáltalán nem fontos				nagyon fontos

Ön szerint mennyire fontos a lovasoknak, hogy megfelelő végzettségű szakember foglalkozzon velük?	☐	☐	☐	☐	☐
Önök, mint vezetőnek mennyire fontos, hogy a szolgáltatásait igénybevevő lovasokkal szakmai végzettséggel rendelkező oktató foglalkozzon?	☐	☐	☐	☐	☐

34. Kapnak-e bárhonnán támogatást a lovas szolgáltatás minőségének javítására? Ha igen, írja le mire!

*

35. Nyújtottak-e már be pályázatot a vállalkozás színvonalának fejlesztése érdekében? Ha igen, mire?

36. Ön szerint mi az a minimális összeg, amelyet egy 60 perces, szakember által tartott osztálylovasglásért el kellene kérni a gazdaságosság szempontjából?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 4.000 Ft alatt

☐ 4.001-6.000 Ft

☐ 6.001-8.000 Ft

☐ 8.001-10.000 Ft

☐ 10.001-12.000 Ft

☐ 12.000 Ft felett

37. Ön szerint mi az a maximális összeg, amelyet egy 60 perces, szakember által tartott osztálylovasglásért el lehet kérni?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 4.000 Ft alatt

☐ 4.001- 6.000 Ft

☐ 6.001-8.000 Ft

☐ 8.001-10.000 Ft

☐ 10.001-12.000 Ft

☐ 12.000 Ft felett

38. Ön szerint mi az a minimális összeg, amelyet egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzésért el kellene kérni a gazdaságosság szempontjából? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 4.000 Ft alatt

☐ 4.001-6.000 Ft

☐ 6.001-8.000 Ft

☐ 8.001-10.000 Ft

☐ 10.000-12.000 Ft

☐ 12.000 Ft felett
41. Ön szerint mi az a maximális összeg, amelyet egy havi bértartásért el lehet kérni? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 50.000 Ft alatt

☐ 50.001-70.000 Ft

☐ 70.001-90.000 Ft

☐ 90.001-110.000 Ft

☐ 110.001-130.000 Ft

☐ 130.000 Ft felett
42. Ön szerint sikeresen működik-e vállalkozása, elérte azokat a célokat, amelyeket kitűzött maga elé? *
43. Ha van egyéb észrevétele, hozzáfűzni valója a témához, kérem ide írja le!

39. Ön szerint mi az a maximális összeg, amelyet egy 60 perces, szakember által tartott egyéni lovasedzésért el lehet kérni? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 4.000 Ft alatt

☐ 4.001-6.000 Ft

☐ 6.001-8.000 Ft

☐ 8.001-10.000 Ft

☐ 10.001-12.000 Ft

☐ 12.000 Ft felett
40. Ön szerint mi az a minimális összeg, amelyet egy havi bértartásért el kellene kérni a gazdaságosság szempontjából? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 50.000 Ft alatt

☐ 50.001-70.000 Ft

☐ 70.001-90.000 Ft

☐ 90.001-110.000 Ft

☐ 110.001-130.000 Ft

☐ 130.000 Ft felett

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google

Ürlapok

Lovas vállalkozás sikeres vezetése - Lovas kérdőív

Tisztelt Kírlőtő!

Halász Krisztina vagyok, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem végzős lötenyésztő, lovassport szervező agrármérnök szakos hallgatója. Szakdolgozatomat lovas vállalkozás sikeres vezetése és menedzsmenje témában írom, melynek kutatását az alábbi kérdőív segíti. Az űrlap által felmérést végzek a Veszprém vármegyei lovasok, lovagolni járó gyerekek szülei, illetve lovas szolgáltatásokat igénybevevők körében megatlásaikról, igényeikről. A kérdőív anonim, kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe. Ha szülő és gyermeke is igénybe vesz lovas szolgáltatásokat, lovagol, akkor kérem külön-külön töltsék ki a kérdőíveket a szülő és gyermeke adataival.

Tisztelettel kérem a Veszprém vármegyei lovasokat, hogy a felmérés kitöltésével segítségük kutatómunkámat! A válaszokat **2023.09.25-ig** várom!

Köszönettel:
Halász Krisztina

*** Kötelező kérdés**

1. Az Ön neve *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ nő

☐ férfi

2. Az Ön életkora *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 12 alatti

☐ 13-17

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 56-65

☐ 66 feletti

3. Veszprém Vármegye melyik településén vesz igénybe lovas szolgáltatást? *

4. Legmagasabb iskolai végzettsége *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ nincs befejezett általános iskolai végzettségem

☐ befejezett általános iskola

☐ szakmunkásképző, szakiskola

☐ szakközépiskola

☐ gimnázium

☐ OKJ-s szakma

☐ főiskola

☐ egyetem

5. Rendelkezik-e saját lóval? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ igen, egy lovam van

☐ igen, több lovam van

☐ nem

6. Ha rendelkezik saját lóval/lovakkal, akkor hol tartja őket?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ otthon

☐ bértartásban

☐ Egyéb: _____

7. Milyen gyakorisággal lovalog? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- ☐ ritkábban, mint havonta
☐ havonta több alkalommal
☐ heti egy alkalommal
☐ hetente több alkalommal
☐ naponta
☐ nem lovalogok

8. Jelenleg milyen céllal lovalog? (Több válasz lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ hobbi-szabadidő hasznos eltöltése
☐ szabadidős versenyzés
☐ mozgás, egészség, kondíció javítása
☐ lovasterápiás fejlesztésen vesznek részt
☐ versenysport
☐ lovasturizmus
☐ Egyéb: _____

9. Ha versenyzik valamely szakág(ak)ban, kérem jelölje!(Több válasz lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ szabadidős szakág
☐ díjlovalgás
☐ díjugratás
☐ lovastusa
☐ fogathajtás
☐ lovastorna
☐ western
☐ távlovalgás
☐ nem versenyzem egyik szakágban sem

10. Rendelkezik-e szakirányú lovas végzettséggel? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem

11. Ha igen, milyeneml?

12. Honnan értesült arról a lovas vállalkozásról, ahol jelenleg lovalog? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ ismerősök ajánlották
☐ közösségi médiából (pl. facebook)
☐ google-ben találtam rá
☐ újság
☐ rádió
☐ televízió
☐ szórólap
☐ nyílt nap
☐ kiállítások, rendezvények
☐ hírlevél
☐ Egyéb: _____

*

13. Az alábbi szempontok mennyire befolyásolták Önt a lovarda-választásban? (Válassza ki az Önre jellemzőt, ahol 1 egyáltalán nem fontos, 5 nagyon fontos!)

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1 (egyáltalán nem fontos)	2	3	4	5 (nagyon fontos)
távolság	☐	☐	☐	☐	☐
tömegközlekedés	☐	☐	☐	☐	☐
szakképzett edző	☐	☐	☐	☐	☐
jól képzett lovak	☐	☐	☐	☐	☐
eredményes lovarda	☐	☐	☐	☐	☐
barátaim odajárnak	☐	☐	☐	☐	☐
jó infrastruktúra	☐	☐	☐	☐	☐
fedeles lovarda	☐	☐	☐	☐	☐
lovaglopályák minősége, felszereltsége	☐	☐	☐	☐	☐
bértartási lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
lóbérlési lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
terelephetőség	☐	☐	☐	☐	☐
jó társaság	☐	☐	☐	☐	☐
lovasturizmus	☐	☐	☐	☐	☐
szolgáltatások ára	☐	☐	☐	☐	☐

14. Ön milyen szolgáltatásokat vesz igénybe a lovardában? (Több válasz lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

☐ futószáras oktatás

☐ osztálylovaglás

☐ egyéni edzés

☐ tereplovaglás

☐ lovastúra

☐ bértartás

☐ lóbérlés

☐ belovaglás

☐ lóképzés

☐ elméleti oktatás

☐ lovasturizmus

☐ Egyéb: _____

*

15. Érdeklődött-e arról, hogy a szolgáltatást nyújtó személy/személyek milyen szakmai végzettséggel rendelkeznek?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ igen

☐ nem

16. Fontos-e az Ön számára, hogy megfelelő szakmai képzettségű edzője/ oktatója legyen? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

12345

egyá☐☐☐☐☐nagyon fontos

17. Tudja-e, hogy a lovardában dolgozó lovak részt vettek-e alkalmassági vizsgán? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen, rendelkeznek alkalmassági vizsgával
☐ nem rendelkeznek alkalmassági vizsgával
☐ részben rendelkeznek alkalmassági vizsgával
☐ nem tudom / nem fontos

18. Tisztában van-e azzal, ha egy lovasversenyen indul, hogy hivatalos (Magyar Lovassport Szövetségnél bejelentett, versenynaptárban bejegyzett verseny) vagy fekete versenyen vesz részt? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem

19. Meg van-e elégedve a lovarda által kínált * szolgáltatások ár-érték arányával?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem

20. Fontosnak tartja-e, hogy szakképzett edzők segítsék az Ön fejlődését? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5

egyá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ nagyon fontos

21. Mi az a maximális összeg, amit kifizetne egy szakmai végzettséggel nem rendelkező személy által tartott 60 perces lovaglásért saját lóval?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ nem fizetnék érte
☐ 4.000 Ft alatt
☐ 4.001-6.000 Ft
☐ 6.001-8.000 Ft
☐ 8.001-10.000 Ft
☐ 10.001-12.000 Ft
☐ 12.000 Ft felett

22. Mi az a maximális összeg, amit kifizetne egy szakmai végzettséggel nem rendelkező személy által tartott 60 perces lovaglásért bérelt lóval?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ nem fizetnék érte
☐ 4.000 Ft alatt
☐ 4.001-6.000 Ft
☐ 6.001-8.000 Ft
☐ 8.001-10.000 Ft
☐ 10.001-12.000 Ft
☐ 12.000 Ft felett

23. Mi az a maximális összeg, amelyet kifizetne egy szakember által tartott 60 perces **osztálylovaslási** saját lóval? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 4.000 Ft alatt
☐ 4.001-6.000 Ft
☐ 6.001-8.000 Ft
☐ 8.001-10.000 Ft
☐ 10.001-12.000 Ft
☐ 12.000 Ft felett

24. Mi az a maximális összeg, amelyet kifizetne egy szakember által tartott 60 perces osztálylovaslási bérelt lóval? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 4.000 Ft alatt
☐ 4.001-6.000 Ft
☐ 6.001-8.000 Ft
☐ 8.001-10.000 Ft
☐ 10.001-12.000 Ft
☐ 12.000 Ft felett

25. Mi az a maximális összeg, amelyet kifizetne egy szakember által tartott 60 perces egyéni ugró/ídomító edzésért saját lóval? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 4.000 Ft alatt
☐ 4.001-6.000 Ft
☐ 6.001-8.000 Ft
☐ 8.001-10.000 Ft
☐ 10.001-12.000 Ft
☐ 12.000 Ft felett

26. Mi az a maximális összeg, amelyet kifizetne egy szakember által tartott 60 perces egyéni ugró/ídomító edzésért bérelt lóval? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 4.000 Ft alatt
☐ 4.001-6.000 Ft
☐ 6.001-8.000 Ft
☐ 8.001-10.000 Ft
☐ 10.001-12.000 Ft
☐ 12.000 Ft felett

27. Mi az a maximális összeg, amelyet kifizetne bértartásra egy hónapban? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 50.000 Ft alatt
☐ 50.001-70.000 Ft
☐ 70.001-90.000 Ft
☐ 90.001-110.000 Ft
☐ 110.001-130.000 Ft
☐ 130.000 Ft felett

28. Van-e elméleti oktatás az Ön által látogatott lovardában? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
☐ nem

29. Lenne-e igénye elméleti oktatáson való részvételre? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ talán

33. Ha van egyéb észrevétele, hozzáfűzni valója a témához, kérem ide írja le!

30. Amikor Ön elutazik/nyaral, szokott-e lovas szolgáltató helyeket látogatni? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ igen
- ☐ nem

31. Ha igen, milyen szolgáltatásokat vesz igénybe utazása során? (Több válasz lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ lovasoktatás
- ☐ lovastúra, tereplovaglás
- ☐ lovasbemutatók
- ☐ sétakocsikázás
- ☐ ménes látogatás
- ☐ lovasmúzeum látogatás
- ☐ nem veszek igénybe szolgáltatást
- ☐ Egyéb:

32. Megtalálta-e számításait a jelenlegi lovardában? Kérem fejtse ki miért igen, miért nem! *

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google

Ürlapok