

amelyek elfogadott teljesítéshez kapcsolódnak. Fajtaik: követelések áruszállításból és szolgáltatásból, vállalkozóvetelések, egyéb követelések. Az értékpapírok vagyonnal kapcsolatos jogot megtestesítő forgalomképes okiratok: váltó, csekk, adósságlevél, részvény, vagyonjegy, közzárkártyajegy stb.

Pénzeszközök: pénztárban lévő készpénz, csekk, pénzügyintézetben elhelyezett betétek.

A saját tőke a vállalkozó vagyónának saját forrása (azt fejezi ki, hogy a tulajdonosok milyen összeget bocsátottak véglegesen a vállalkozás rendelkezésére). Összevető: jegyzett tőke (a cégbírárságon bejegyzett saját tőke), a tőketartalék, az eredménytartalék, az értékelési tartalék és a mérleg szerinti eredmény.

Céltartalék saját elhatározásból az adózás előtti eredmény terhére képzett tartalék a várható veszteségek és meghatározott kötelezettségek fedezetére.

A **kötelezettségek** a szállítási, szolgáltatási és egyéb szerződésekben eredő pénzügyi kötelezettség, elismert fizetésekhez kapcsolódnak. Csoportjai: **Hosszú lejáratú** (egy évnél hosszabb) és **rövid lejáratú** (egy évnél rövidebb) követelések.

Az eszközök értéke meg kell egyezzen a források értékével!

A könyvviteli feladatai

A könyvvitel a vállalkozás nyitóvagyonából kiindulva folyamatosan figyelemmel kíséri a zárás időpontjáig a változások és a könyvviteli nyilvántartásokat a gazdasági időszak végén lezárja és meghatározza a vállalkozás záróvagyonát, elkészíti beszámolót.

Lejár - Lejárás

A lejárat az eszközök mennyiségének természetes mértékegységben való megállapítása és a lejáratot mennyiségek értékelése. A lejárat egy meghatározott időpontra (fordulónapra) elvégzett munka. Bizonylatok: lejárat-felvételi jegy, -ív, -összesítő.

LELTÁR

(A vállalkozás összes eszközeinek mennyiségét és értékét, forrásainak értékét egy meghatározott időpontba felsoroló kimutatás)

(NYITÓ) MÉRLEG

(Vagyoni helyzet induláskor, év elején)

(Olyan kimutatás, amely bal oldalon az eszközöket, jobb oldalon az eszközök forrásait egy meghatározott időpontban, összevontan és csak értékben tartalmazza)

ÖSSZES ESZKÖZ = ÖSSZES FORRÁS

(Mérlegegyezőség elve)

KÖNYVVITTEL

(Rendszerezés elszámolás, amely az eszközök és források állományát, majd ezek változásait értékben, bizonylatok alapján könyvviteli számlákon - folyamatosan nyilvántartja. A vagyoni helyzetben bevételezett változások folyamatos feljegyzése.)

(ZÁRÓ) MÉRLEG

(Vagyoni helyzet az év végén)

LELTÁR

(A könyvvitel alapján készített mérleg ellenőrzése)

BESZÁMOLÓ

(A gazdálkodó működéséről, vagyoni, pénzügyi és jövőbelmi helyzetéről, a napiári év könyveinek lezárását követően, aláíratva a törvényben meghatározott könyvvezetéssel.)

III. I. ábra A számviteli területei

Mérleg

A mérleg egy olyan kimutató, amely bal oldalon az eszközöket, jobb oldalon az eszközök forrásait, egy meghatározott időpontban, összevontan és csak értékben tartalmazza. Megkülönböztetünk nyitómérleget, zárómérleget és éves mérleget.

A mérleg tagolásának tartalma: Az eszköz, a vállalkozó eszközeinek konkrét megjelenési formája: befektetett eszközök, forgóeszközök és idesoroljuk az aktív időbeli elhatárolásokat is (bár ezek nem konkrét eszközök); a forrás, az eszközök eredetét, származását mutatja. Mivel nincs olyan eszköz, amelynek ne lenne forrása, eredete, a mérlegben az

összes eszköz = összes forrás.

Ez a mérlegegyezőség elve !

A mérleget általában a leltár, illetve a főkönyvi kivonat alapján készítik - a leltárból, illetve a főkönyvi kivonatról átvesszük az eszközök és források értékét. Lapszamos alakban készül - a két szemben álló oldalnak azonos lap-száma -, az egyik oldalon az eszközöket, a másik oldalon a forrásokat tüntetik fel. A két oldal összegének mindig meg kell egyeznie !

A mérleg részletessége a beszámolóra vonatkozó előírásoknak felel meg. Így megkülönböztetjük:

- az Éves beszámoló mérlegét (III. 1. táblázat, III. 2. táblázat)
- az Egyszerűsített éves beszámoló mérlegét (III. 3. táblázat) és
- az Egyszerűsített mérleget (III. 4. táblázat).

A mérleg értelmezése

A mérleg alapegyenlete:

$$\text{Vagyontárgyak + követelések} = \text{kötelezettségek + saját tőke}$$

„aktívák” (összes eszközök) „passzívák” (összes források)

Az egyenlet azon alapszik, hogy valamennyi eszközt (beleértve a fizetési eszközöket és a követeléseket is), amellyel a vállalkozás rendelkezik, vagy a tulajdonos(ok) vagy a hitelezők finanszírozzák.

Az egyenlet átrendezhető a következőképpen is:

$$\text{Vagyontárgyak + követelések} - \text{kötelezettségek} = \text{a tulajdonos saját tőkéje}$$

Az egyenlet felírható a gazdasági év első napjára (nyitó) és a záró napjára (záró). Ha az egyenletben szereplő saját tőke az időszak végén nagyobb, mint az elején volt, akkor a különbség a nyereség, mégpedig a két időpont által behatárolt időszakban elért nyereség. Ha viszont a saját tőke az időszak végén kisebb, mint az elején, akkor a különbség az időszakban elszenvedett veszteség nagyságát jelzi.

ÉVES BESZÁMOLÓ MÉRLEG Eszközök (aktívák)

Adatok eFt-ban

III. 1. táblázat

Sor- szám	A tábl. megnevezése	a	b	c	Előző év korrekciója	Tárgyév
01.	A. Befektetett eszközök (02.+09.+16. sor)				d	e
02.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK (03-08. sorok)					
03.	I/1. Vagyoni értékű jogok					
04.	I/2. Üzleti vagy cégszerű					
05.	I/3. Szellemi termékek					
06.	I/4. Készenléti fejlesztes aktivált értéke					
07.	I/5. Alapítás dísztervezés aktivált értéke					
08.	I/6. Immateriális javak értékhelyesbítése					
09.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK (10-15. sorok)					
10.	II/1. Ingatlanok					
11.	II/2. Műszaki berendezések, gépek, járművek					
13.	II/4. Beruházások					
14.	II/5. Beruházások					
15.	II/6. Tárgyi eszközök értékhelyesbítése					
16.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK (17-21. sorok)					
17.	III/1. Részvételések					
18.	III/2. Értékpapírok					
19.	III/3. Adott kölcsönök					
20.	III/4. Hosszú lejáratú bankbetétek					
21.	III/5. Befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítése					
22.	B. Forgóeszközök (23.+30.+35.+39. sor)					
23.	I. KÉSZLETEK (24-29. sorok)					
24.	I/1. Anyagok					
25.	I/2. Áruk					
26.	I/3. Készletekre adott előlegek					
27.	I/4. Altlakok					
28.	I/5. Befelezetten temetés és felkész termékek					
29.	I/6. Késztermékek					
30.	II. KÖVETELÉSEK (31-34. SOROK)					
31.	II/1. Követelések áruszállításból és szolgáltatásokból (vevők)					
32.	II/2. Várakövetelések					
33.	II/3. Alapítókai szembeni követelések					
34.	II/4. Egyéb követelések					
35.	III. ÉRTÉKPAPÍROK (36-38. sorok)					
36.	III/1. Eladásra vásárolt kötvények					
37.	III/2. Saját részvények, üzletrészek, eladásra vásárolt részvények					
38.	III/3. Egyéb értékpapírok					
39.	IV. PÉNZESZKÖZÖK (40-41. sorok)					
40.	IV/1. Pénztár, csekkek					
41.	IV/2. Bankbetétek					
42.	C. Aktív időbeli elhalasztások					
43.	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (01.+22.+42. sor)					

MÉRLEG

Források (passzívák)

III. 2. táblázat

Adatak eft-ban

Sor- szám	A tétel megnevezése	a	b	c	d	e
Előző év	Előző év(k)	Tárgyév				

44.	D. Saját tőke (45.-49.+50.+51.+52.+53. sor)					
45.	I. JEGYZETT TŐKE					
46.	ebből: a) visszavásárolt tulajdonosi részesedés névértékén					
47.	b) r-nél, kft-nél cégfirdságon még be nem jegyzett tőkeemelés					
48.	r-nél, kft-nél cégfirdságon még be nem jegyzett tőkeszállítás					
49.	II. JEGYZETT, DE MEG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)					
50.	III. TŐKEFARTALÉK					
51.	IV. EREDMÉNYFARTALÉK					
52.	V. ÉRTÉKELÉSI FARTALÉK					
53.	VI. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY					
54.	E. Céltartalékok (55-57. sorok)					
55.	E/1. Céltartalék a várható veszteségekre					
56.	E/2. Céltartalék a várható költségekre					
57.	E/3. Egyéb céltartalékok					
58.	F. Költséztérítések (59+66. sor)					
59.	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK (60-65. sorok)					
60.	I/1. Beruházási és fejlesztési hitelek					
61.	I/2. Egyéb hosszú lejáratú hitelek					
62.	I/3. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök					
63.	I/4. Tartozások követénykibocsátásából					
64.	I/5. Alapítókkal szembeni kötelezettségek					
65.	I/6. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek					
66.	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK (67-72. sorok)					
67.	II/1. Vevőtől kapott előlegek					
68.	II/2. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)					
69.	II/3. Vállalkozások					
70.	II/4. Rövid lejáratú hitelek					
71.	II/5. Rövid lejáratú kölcsönök					
72.	II/6. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek					
73.	G. Passzív időbeli elhatárolások					
74.	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN (44.+54.+58.+73. sor)					

Egyszersített éves beszámoló MÉRLEG

Adatak eft-ban

III. 3. táblázat

Sor- szám	A tétel megnevezése	Előző év	Előző év(k) korrekciója	Tárgyév
a	b	c	d	e
01.	A. Befektetett eszközök (2-4. sorok)			
02.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK			
03.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK			
04.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK			
05.	B. Forgóeszközök (6-9. sorok)			
06.	I. KÉSZLETEK			
07.	II. KÖVETELÉSEK			
08.	III. ÉRTÉKPAPÍROK			
09.	IV. PÉNZESZKÖZÖK			
10.	C. Aktív időbeli elhatárolások			
11.	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1.+5.+10. sor)			
12.	D. Saját tőke (13.-17.+18.+19.+20.+21. sor)			
13.	I. JEGYZETT TŐKE			
14.	ebből: a) visszavásárolt tulajdonosi részesedés névértékén			
15.	b) n-nél, kft-nél cégbiztonságon még be nem jegyzett tőkeemelés			
16.	n-nél, kft-nél cégbiztonságon még be nem jegyzett tőkeesztillás			
17.	II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)			
18.	III. TŐKE TARTALÉK			
19.	IV. EREDMÉNYTARTALÉK			
20.	V. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK			
21.	VI. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY			
22.	E. Céltartalékok			
23.	F. Kötelezettségek (24-25. sorok)			
24.	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK			
25.	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK			
26.	G. Passzív időbeli elhatárolások			
27.	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN (12.+22.+23.+26. sor)			

EGYSZERÜSÍTETT MÉRLEGE

Adatok eFt-ban

III. 4. táblázat

Sor-	A ítélet megnevezése	Első év	Első év (ek)	Tárgyév
a	b	c	d	e
01.	A. Befektetett eszközök			
02.	I. Immateriális javak			
03.	II. Tárgyi eszközök			
04.	III. Befektetett pénzügyi eszközök			
05.	Összesen (2-4. sorok)			
06.	B. Forgóeszközök			
07.	I. Készletek			
08.	II. Követelések			
09.	ebből: pénzkiadásból származó követelések			
10.	pénzümozgáshoz nem kapcsolódó követelések			
11.	le: a költségvetéssel még el nem számolt, fizetendő áfa			
12.	III. értékpapírok			
13.	IV. Pénzeszközök			
14.	Összesen (7+8,-11.+12.+13. sor)			
15.	Eszközök (aktívák) összesen (5.+14. sor)			
16.	C. Saját tőke			
17.	I. Jegyzett tőke			
18.	II. Tőkeintézkedések			
19.	III. Eredményintézkedések			
20.	IV. Egyeztetéssel mérleg szerinti eredmény			
21.	Összesen (17-20. sorok)			
22.	D. Tartalék			
23.	E. Céltartalékok			
24.	F. Kötelezettségek			
25.	I. Hosszú lejáratú kötelezettségek			
26.	II. Rövid lejáratú kötelezettségek			
27.	ebből: pénzbefizetésekből származó kötelezettségek			
28.	pénzümozgáshoz nem kapcsolódó kötelezettségek			
29.	le: a költségvetéssel még el nem számolt, előzetesen felszámított áfa			
30.	Összesen (25.+26.-29. sor)			
31.	Források (passzívák) összesen (21.+22.+23.+30. sor)			

Könyvitel (könyvvezetés)

A vagyoni helyzet - a vállalkozói tevékenység következtében - napról-napra változik. Ha naponta felmárnk az egyenletet, akkor az a vállalat vagyoni helyzetét mutatná az adott napon.

Ez az egyenlet azonban nem ad választ a számvitel másik kérdésére: miból tevődött össze a vállalkozás eredménye, mely tényezők növekedése vagy csökkenése tette a vállalkozás működését eredményessé vagy veszteséggé. Erről más módon ad képet a számvitel. A vállalkozási tevékenység ráfordításokkal (költségekkel) jár, majd az értékesített termékek vagy szolgáltatások hozamokat (árbevételeket, juttatásokat) adnak. A hozamok gyarapítják a ráfordításokat. (Költségek) fogyasztják a saját tőkéket. Másképpen fogalmazva: a hozamok nyereséget hoznak, a költségek (ráfordítások) veszteséget okoznak, végül is e kettőle valóztás egyenlege növeli a saját tőkéket (ha nyereség volt), csökkenti azt ha veszteség volt.

A gazdálkodási év során elért hozamok és azok megszerzésére fordított költségek különbsége pontosan az az összeg, amennyivel a vagyoni helyzet év eleji és év végi felmérése szerint a saját tőkéet két időpont között gyarapított.

A könyvvezetés (könyvitel) a gazdálkodási tevékenység során előforduló vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetek kiható eseményekről - a törvény szabályai szerint - folyamatosan nyilvántartást vezet és a nyilvántartást a naplótári év végével lezárja.

A könyvitel formái:

1. Egysszeres könyvitel

2. Ketts könyvitel

Egysszeres könyvitel

Az egysszeres könyvitel a gazdálkodó tulajdonában lévő pénzeszközökről és azok forrásairól továbbá a pénzforgalmi gazdasági műveletekről vezet a folyamatos nyilvántartást (amely ebből következően nem tartalmazza az összes eszköz - és forrásvaltoztást), az egysszertüsitett mérleg összeállításához kiegészítő analitikus (elemző részletező) nyilvántartásokat is vezet.

Alkalmazható technikák:

- Naplótökönyvvezetés

- Pénztárkönyv vezetés

- Egyéb nyilvántartás vezetés

Az egysszeres könyvitelben a vállalkozás teljes pénzforgalmát rögzítik. A

bankszámlának és a pénztár bevétel és kiadási pénzforgalmának a külön-bözeget (egyenlege) a mindenkori számlakövetelést illetve készpénzállományt mutatja. A gazdasági tevékenység során bevétel keletkezik, illetve felhasználás történik. A pénzforgalmat bevételi forrásokként, illetve felhasználási jogcimenként mutatják ki.

Mindebből az következik, hogy a bankszámla és a pénztár nyilván-tartásában elszámolt pénzforgalomnak számszerűen meg kell egyeznie a bevételi források és a felhasználási jogcímek nyilvántartásában elszámolt pénzforgalommal.

A pénztárkönyv csak a leggyorszerűbb esetekben alkalmazható. Jelen-tősebb bankszámlaforgalom esetén alkalmazása nem célszerű. Nem ad lehet-őséget a tőke, a kötelezettségek és a követelések kimutatására sem.

A naplófőkönyv a pénzforgalmi rovatokon kívüli részletező rovatokat is tartalmaz (leginkább megfelelő könyvviteli megoldás).

Az egyszerűsített könyvvitelt alkalmazók beszámolója az egyszerűsített mérleg.

Kettős könyvitel

A kettős könyvitel lényege: a vállalkozás összes vagyonának két nézőpon-tú szemlélete, az egyik a vagyontárgyak, a vállalkozás működése során fel-használt eszközök („aktíva”) formája szerint, a másik a vagyon forrásainak („passzíva”) eredete szerint tekintti át a vagyont.

A kettős könyvitel technikai szempontból is kettős. A vagyon eszközeit és forrásait, és az abban bekövetkezett változásokat „könyvviteli számlákön” tartják nyilván. Ha valamely üzleti esemény történik, akkor vagy a nyilván-tartott eszközökön, vagy a forrásokon belül, vagy az eszközök és a források közötti mozgás (növekedés és csökkenés) van. Minden adatbejegyzés ezért kétszer történik meg, két könyvviteli számlát érint.

A könyvviteli számla, számlakerc - számlarend

A könyvviteli számla feltehetően olyan kétoldali nyilvántartásnak, amelynek egyik oldalán a növekedést, a másik oldalán a csökkenést számoljuk el.

A könyvviteli számlákat „számlakerc” foglalta rendszerbe. A számlarend a számlakercen belül további részletezi a számlákat olyan mélységig, ami-lyenre a vállalkozónak szükség van a kellő áttekinthettség.

A számviteli törvény „egyszerűsített számlakerc” kötelező alkalmazását írja elő. Az egyszerűsített számlakercet a könyvviteli számlákat 9 osztályba sorolja és emellett egy „0” osztályt is megjelöl.

Az első három számlaosztály (1., 2. és 3.) az „aktív” számlákat, a 4. a „passzív” számlákat tartalmazza. Ezek a mérlegszámlák. Az 5. és a 8. számlaosztályba kell sorolni a „ráfordításokat” és a 9. osztályba a „hozam” számlákat. A 6. és a 7. számlaosztályt - szabad felhasználásra használják fel. A „0” számlaosztály a vállalkozás tulajdonában nem tartozó események nyilván tartására szolgál.

Az egyéges számlakereket felépítése:

1. számlaosztály lényegében a befektetett eszközök (immateriális javak, tárgyi eszközök, ideértve az üzembe nem helyezett beruházásokat is, befektetett pénzügyi eszközök) nyilvántartására szolgáló számlákat foglalja magában. „Aktív” típusú számlák, „tartozik” jellegű egyenleggel.

2. számlaosztály lényegében az „anyag- és árúkészleteket” foglalja magában. „Aktív” típusú számlák, „tartozik” jellegű egyenleggel.

3. számlaosztály tartalmazza a készletek kivételével a forráseszközök (a pénzeszközök, értékpapírok, a vevőkkel, az adósokkal, a munkavállalókkal és tagokkal és az egyéb szervezetekkel szembeni követelések), továbbá az aktív elhatárolások számláit.

„Aktív” típusú számlák, „tartozik” jellegű egyenleggel

4. számlaosztályban kell kimutatni az eszközök forrásait. Ide sorolandók a követelések (hitel, kölcsönök), az idegen tőke részlet képező céljaitartások, az alapítók, a tőketartalékok, a saját tőke és a passzív időbeli elhatárolások.

„Passzív” típusú számlák, „követel” jellegű egyenleggel.

5. számlaosztály a költségeket költségnemek szerint csoportosítva tartalmazza. „Ráfordítás” számlák, „tartozik” jellegű egyenleggel.

6. és 7. számlaosztály a költségviselői költséggyűjtésre használható fel a vezetés igényeinek megfelelően.

8. számlaosztály „ráfordítás” típusú számlákat tartalmaz. Ide vezethetőek az eredetileg az 5. számlaosztályban elszámolt költségnemek, mint az „értékesítés elszámolt önköltsége”, és itt számolható el közvetlenül egyéb pénzügyi ráfordítások (kamatok) és az eredményt terhelő adók. Egyenlegük „tartozik” jellegű.

9. számlaosztály „hozam” típusú számlákat tartalmaz. Itt mutatják ki az értékesítés árbevételét, az egyéb bevételeket, a pénzügyi műveletek bevételeit, a rendkívüli bevételeket. Egyenlegük „követel” jellegű.

0. számlaosztály azokat a nyilvántartási számlákat tartalmazza, amelyekben kimutatott tételek a mérleg szerinti eredményt, a vagyonösszeget nem befolyásolják.

A főkönyvi kivonat

A könyvviteli számlák alapján készített összesítő, ellenőrző kimutatás a főkönyvi kivonat, amely nem tartalmazza a zárómérlegszámlát, mivel a számlák zárása előtt készül.

A főkönyvi kivonathoz két rovatpárja van: a forgalom és az egyenleg-rovatpár.

Analitikus és szintetikus elszámolások

A gazdasági eseményekről vezetett részletes feljegyzések az analitikus nyilvántartások, amelyek mindig meghatározott főkönyvi (szintetikus) számlához kapcsolódnak, annak részletező számlái. Az analitikus nyilvántartás lehet mennyiségi, értékbeni vagy mennyiségi és értékbeni nyilvántartás. Az analitikus és szintetikus könyvelés között a kapcsolatot a feladatok teremtik meg.

Az eredménymegállapítás módszerei

Az adott év eredményének (a nyereségnek vagy a veszteségnek) a nagyságára a mérleg (is) nyújt felvilágosítást, ugyanis ha a nyitó mérleg adatait összehasonlítjuk a záró mérleg adataival, akkor a két mérlegben szereplő „saját tőke” változása az elszámolási időszak (üzleti év) eredményét mutatja.

(Az egyszerűsített mérlegét készítő vállalkozók ezt alkalmazzzák a beszámolóban, ugyanis az egyszerűsített mérleg egyenlege a pénzforgalomból adódik és ezért ez az egyenleg kifejezi az adott év tényleges eredményét.) A nagyobb vállalkozásokat a számviteli törvény kötelezi eredménykimutatás elkészítésére. Az eredménykimutatás célja a bevételek és a ráfordítások szembeállítása, s a keletkező különbözetekezt a mérleg szerinti eredmény levezetése.

Az eredménymegállapítás módszerei

Az eredménymegállapítás (eredménykimutatás) választható módszerei:

1. az összköltség eljárás módszere,
2. a forgalmi költség eljárás módszere.

A két módszer csak az üzemi (üzleti) tevékenység eredményének megállapítása során tér el egymástól, a további eredménykategóriák meghatározása már azonos. A két módszer sémáját a III. 5. és III. 6. táblázat mutatja.

Az eredmény-kimutatás előírt tagolása
(Összköltség eljárás)

III. 5. táblázat

01.	Belföldi értékesítés nettó árbevétele
02.	Exportértékesítés nettó árbevétele
I.	Értékesítés nettó árbevétele (01+02)
II.	Egyéb bevételek
03.	Saját előállítási eszközök aktivált értéke
04.	Saját termelésű készletek állományváltozása
III.	Aktívált saját teljesítmények értéke (03+04)
05.	Anyagköltség
06.	Igenybe vett anyagjellegű szolgáltatások értéke
07.	Eladott áruk beszerzési értéke
08.	Álvállalkozói teljesítmények értéke
IV.	Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08)
09.	Bétköltség
10.	Személyi jellegű egyéb kifizetések
11.	Társadalombiztosítási járulékok
V.	Személyi jellegű ráfordítások (09+10+11)
VI.	Értékcsokkennési leírás
VII.	Egyéb költségek
VIII.	Egyéb ráfordítások
A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+II+III-IV-V-VI-VII-VIII)
12.	Kapott kamatok és kamatjellegű bevételek
13.	Kapott osztalék és részesedés
14.	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei
IX.	Pénzügyi műveletek bevételei (12+13+14)
15.	Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
16.	Pénzügyi befektetések leírása
17.	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai
X.	Pénzügyi műveletek ráfordításai (15+16+17)
B.	Pénzügyi műveletek eredménye (IX-X)
C.	Szokásos vállalkozási eredmény (+-A+-B)
XI.	Rendkívüli bevételek
XII.	Rendkívüli ráfordítások
D.	Rendkívüli eredmény (XI-XII)
E.	Adózás előtti eredmény (+-C+-XIII)
XIII.	Adófizetési kötelezettség
F.	Adózott eredmény (+-E+-XIII)
18.	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
19.	Fizetett (jóváhagyott) osztalék és részesedés
G.	Mérleg szerinti eredmény (+-F+18-19)

Az eredménykimutatás előtti tagolása
(Forgalmi költség eljáráss)

III. 6. táblázata

01.	Belföldi értékesítés nettó árbevétele
02.	Exportértékesítés nettó árbevétele
I.	Értékesítés nettó árbevétele (01+02)
II.	Egyéb bevételek
03.	Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége
04.	Eladott áruk beszerzési értéke, alvállalkozói teljesítmények értéke
III.	Az értékesítés közvetlen költségei (03+04)
05.	Értékesítés költsége
06.	Igazgatási költségek
07.	Egyéb általános költségek
IV.	Az értékesítés közvetett költségei (05+06+07)
V.	Egyéb ráfordítások
A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+II-III-IV-V)
12.	Kapott kamatok és kamatjellegű bevételek
13.	Kapott osztalék és részesedés
14.	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei
IX.	Pénzügyi műveletek bevételei (12+13+14)
15.	Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
16.	Pénzügyi befektetések leírása
17.	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai
X.	Pénzügyi műveletek ráfordításai (15+16+17)
B.	Pénzügyi műveletek eredménye (IX-X)
C.	Szokásos vállalkozási eredmény (+-A+-B)
XI.	Rendkívüli bevételek
XII.	Rendkívüli ráfordítások
D.	Rendkívüli eredmény (XI-XII)
E.	Adózás előtti eredmény (+-C+-D)
XIII.	Adófizetési kötelezettség
F.	Adózott eredmény (+-E+-XIII)
18.	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
19.	Fizetett (jóváhagyott) osztalék és részesedés
G.	Mérleg szerinti eredmény (+-F+18-19)

Az összköltség eljárással készülő eredménykimutatás lényegében az összes költséget számlításba vevő eljárás. Az összes teljesítménnyel (értékesítés nettó árbevétel + egyéb bevételek + aktívált saját teljesítményérték), a termelés (tevékenység) és az értékesítés összes felmerült költségeit, ráfordításait állítja szembe. A kelető különbözete a rendszeres üzemi (üzleti) tevékenység eredménye.

A forgalmi költség eljárás (az értékesítés önköltségét számlításba vevő eljárás) az értékesítés bevételei (értékesítési nettó árbevétel + egyéb bevételek) állítja szembe az értékesítés önköltségével, egyéb ráfordításával, s a kelető különbözete a rendszeres üzemi (üzleti) tevékenység eredménye.

A szemakból jól látható, hogy az üzemi (üzleti) tevékenység eredményének megállapításánál az értékesítés nettó árbevétel, az egyéb bevételek és az egyéb ráfordítások tételeinek tartalma azonos. Eltér az értékesítéssel (teljesítménnyel) szembeállítandó költségek csoportosításában, valamint az aktívált saját teljesítményérték tartalmában van. A vállalkozó a kétféle eljárási mód különbségének ismeretében dönthet arról, hogy milyen költségelszámolási módot alkalmaz, azaz a tevékenységének ismeretében a rendszeres üzletemenet során felmerülő költségeket csak költségmenemenként, vagy költséghelyenként és tevékenységenként is kimutatja.

Az év számviteli lezárása

Az év végi zárlati munkák előkészítéseként - zárlati tételekként - lekönyvelik

- az értékesítések, értéknövekedéseket és az
- időbeli elhatárolásokat.

Az értékesítések a tárgyi eszközök (és immateriális javak) használatbavétel óta bekövetkezett elhasználódása és korszerűtlenné válása, gazdasági avulása pénzben kifejezett értéke. Az értékesítésekési leírás az értékcsoportokkénes költségkénti elszámolását jelenti. Az időbeli elhatárolás: „aktív”: a mérleg fordulónapja előtt felmerült kiadások, bevételek, amelyek a mérleg fordulónapját követően számolhatók el, illetve esedékesek; „passzív”: mérleg fordulónapja előtt végbement események, amelyek a fordulónap után érvényesítendőek.

A zárlati munkálatok körébe tartoznak különféle egyéb gazdasági események könyvviteli elszámolása, az elszámolások helyességének ellenőrzése (általában az analitikus nyilvántartásokkal való egyeztetéssel) és az adatok megfelelő szerkezetbe foglalása, főkönyvi kivonat készítése.

A zárlatot - az éves beszámoló elkészítéséhez - két fázisban kell elvégezni. Az első fázisban a tárgyi időszak gazdasági eseményeinek teljesség, el-lenőrzése és összesítése, s mindezek eredményeként a főkönyvi kivonat összeállítására történik meg (e zárás eredményével kerül megnyitásra a következő év). A zárlati második fázisa tartalmazza a mérleg fordulónapja és a mérlegkészítés napja közötti végbement gazdasági események és a piaci körülmények vál-

tozásából eredő korrekciós könyvelési tételeket. E korrekciós tételek kivétel nélkül az egyes mérlegképezetek értékelési előírásaiból következnek.

Bizonylati rend

A bizonylat a gazdasági eseményről készített hiteles okmány. Könyvelni csak bizonylat alapján lehet. Ez a követelmény a bizonylati elv. A bizonylat tartalmi és formai követelményeit törvény írja elő. A bizonylati rendszer magában foglalja:

- az alkalmazott bizonylatokat,
- a bizonylatok kiállításának, továbbításának, feldolgozásának, lerakásának (megőrzésének) előírásait.
- A Bizonylati Szabályzat a vállalkozásban alkalmazott bizonylatok tartalmával, kezelésével és kiállításával kapcsolatos előírások összessége.

- Megkülönböztetünk
- a könyvviteli feldolgozásban betöltött szerepük szerint: alapbizonylatokat és összesítő bizonylatokat
- kezelésük módja szerint: szigorú számadás alá tartozó és nem tartozó bizonylatokat
- keletkezésük szerint: belső és külső bizonylatokat.

Beszámolási és könyvvezetési kötelezettség

A gazdálkodó működéséről, vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről, a naplári év könyveinek lezárását követően a törvényben meghatározott könyvvezetéssel alátámasztott beszámolót köteles készíteni.

A vállalkozók esetében a beszámoló a következő lehet:

- A) Éves beszámoló (kettős könyvelésen alapuló), amelynek részei:
 - mérleg,
 - eredménykimutatás,
 - kiegészítő melléklet és
 - üzleti jelentés.

A kiegészítő mellékletbe a törvényben előírt adatokat kell felvenni, továbbá mindazokat, amelyek a vállalkozó vagyoni, pénzügyi helyzetének működése eredményének megbízható és valós bemutatásához a tulajdonosok, a befektetők a hitelezők számára - a mérlegben, az eredménykimutatásban szereplőkön túlmenően - szükségesek. Az üzleti jelentés az éves beszámoló adatainak értékelésével ad a tényleges körülményeknek megfelelő képet a vállalkozó vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről és az üzletmenetről.

B) Egyszerűsített éves beszámoló (kettős könyvelésen alapuló), amelynek részei:

- az egyszerűsített beszámoló mérlege,
- az egyszerűsített beszámoló eredménykimutatása (az eredménykimutatás nagybetűvel és római számmal jelölt tételeit tartalmazza),
- az egyszerűsített beszámoló melléklete.

Egyszerűsített éves beszámolót készíthet a kettős könyvvitelt vezető vállalkozó, ha két egymást követő évben a mérleg fordulónapján a következő, a nagyságot jelző három mutatóérték közül kettő nem haladja meg az alábbi határértékeket:

- a) a mérlegfőösszeg a 150 millió forintot,
- b) az éves nettó árbevétele a 300 millió forintot,
- c) a tárgyévben átlagosan foglalkoztatottak száma a 100 főt.

C) Összevont (konszolidált) éves beszámolót és összevont (konszolidált) üzleti jelentést is köteles készíteni az a vállalkozás, amely egy vagy több vállalatához fűződő viszonyában anyavállalatnak minősül, továbbá az a vállalat, amely a közös vezetésű vállalkozásban 50 százaléket meghaladó tulajdoni hányaddal rendelkezik.

D) Egyszerűsített mérleget és eredménylevelet készíthet - egyszerűsített könyvvitelt alapján - az a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, amelynek vállalkozási tevékenységéből származó éves nettó árbevétele - két egymást követő évben - nem haladja meg az 50 millió forintot, függetlenül az általa foglalkoztatottak létszámától és a mérlegfőösszegetől.

Nyilvánosságra hozatal és közzététele

Az éves beszámolót - az üzleti jelentés kivételével tárgyévet követő május 31-ig a cégfőnökségnél leletbe kell helyezni. Az éves beszámoló adatai nyilvánosak, azokról a cégfőnökségnél bárki tájékoztatást kaphat és másolatot készíthet.

A vállalkozó éves beszámolóját - az üzleti jelentés kivételével, - amennyiben kettős könyvvitelt vezet - köteles közzétenni, munkavállalói részére tájékoztatói lehetőséget nyújtani.

A közzétételei kötelezettség az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és Cégjegyzékszolgálatának történő megküldéssel is teljesíthető. Cégjegyzéskébe be nem jegyzett vállalkozó az ellenőrzést követő három hónapon belül köteles a közzétételről gondoskodni.

Könyvvizsgálat

A könyvvizsgálat célja annak megállapítása, hogy az éves beszámoló a törvény előírásai szerint készült-e, megbízható valós képet ad-e a vállalkozó vagyoni helyzetéről, a működés eredményéről.

A könyvvizsgálattal bejegyzett könyvvizsgáló bízható meg.

Ha az éves beszámoló megfelel az előírásoknak, a könyvvizsgáló jóváhagyó hitelesítő záradékkal látja el. Ha a beszámoló részben vagy egészben nem felel meg a számviteli törvény előírásainak és a valóságnak, akkor elutasító, korlátozott, függő záradékot ad az okok részletes feltüntetésével.

3. Az adók és egyéb járulékok

A vállalkozó és a vállalatok tevékenységét igen sokféle adó terheli. Az adó vagy a forgalomhoz (általános forgalmi adó - ÁFA -, fogyasztási adó, ipartűzési helyi adók), vagy az élet jövedelemhez (személyi jövedelemadó, társasági adó), esetenként a vagyonhoz kapcsolódik.

Az adó nagyon régi fogalom: az állam kialakulásához szorosan kapcsolódik. Az állami feladatok ellátásához - a törvényhozáshoz, az államigazgatáshoz, a honvédelemhez, az oktatáshoz stb. - pénzre, illetve erőforrásokra van szükség. Az állam költségvetési bevételeinek számos formája van. Ide tartoznak a vámok, az illetékek és egyéb díjak, de a bevételek között az adók szerepe a legjelentősebb.

Az adó olyan fizetési kötelezettség, mely az állami bevételek egyik fontos formája, a közkiadások fedezésére szolgál.

Jellemzői:

- a közhatalom egyoldalú akaratával keletkezik,
- közvetlen ellenszolgáltatással nem jár,
- nem teljesítés esetén kikényszeríthető.

Az adózás első célja tehát a közkiadások fedezése, de emellett más - hol előtérbe kerülő, hol háttérbe szoruló - célok szolgálata is állítható. A fejletti piacgazdaságokban az adó fontos szabályozó, befolyásoló szerepet is játszik: az adóval sújtott tevékenységekre visszatérő, az adómenetességet vagy kedvezményt élvező tevékenységekre pedig elénkírtó hatást gyakorol.

Az adózás rejtelmeiben való tájékozódás bonyolult feladat. Adózási ügyekben érdemes „adótanácsadó” segítséget igénybe venni.

Adókötelezettség

Az adókötelezettség kiterjed:

- a bejelentésre,
- az adómegállapításra,
- a bevallásra,
- az adó és adóelőleg befizetésére,
- a bizonylatok kiállítására és megőrzésére,
- a nyilvántartásokra és vezetésükre,
- az adatszolgáltatásra,
- az adólevonásra, adóbeszedésre.

Ha például a vállalkozó egy adott hónapban nem fizet általános forgalmi adót, ez még nem jelenti azt, hogy mentesülne a bevallási kötelezettség alól. Adóalanyok azok a természetes és jogi személyek, vagy jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek, akikre a kötelezettség vonatkozik, akitől az állam beszedi az adót. Az adó alanya és fizetője nem feltétlenül esik egybe. A személynél jövedelemadó alanya például a jogszabályban megjelölt magánszemély, fizetője pedig a munkáltatóval való meg egyezés esetén a munkáltató. Adóviselő az, akit ténylegesen terheli az adó, például az általános forgalmi adó esetében az adóalany és egyben az adófizető: az értékesítést végző cég. Az adókötelezettség rá vonatkozik, de a terheket áthárítja a fogyasztóra. Így a végző felhasználó az adó viselője.

Adóalagnak nevezzük azt az összeget, amire az adó mértékét alkalmazzuk kell. Az adóalapot általában pénzben határozzák meg, de mértékegységgel bizonyos esetekben más is lehet: például a gépkocsi súlya. Az adó mértékét ténylegesen vagy százalékosan határozzák meg; adóalapra vetítve kapjuk meg az adó összeget. A százalékosan megadott adó mértéke lehet lineáris, azaz egyenesen arányos, ami azt jelenti, hogy az adókulcs az adóalap változásától független. Progresszív adózás esetén az adóalap növekedésével nő az adókulcs is. Adómentesség esetén az adóalagnak nem kell adót fizetnie. Az adókedvezmény a számított adóból visszatartható részt határozza meg.

Az adók csoportosítása

Adóviselés alapján beszélünk egyenes és közvetett adókról. Egyenes vagyis közvetlen adó esetében az adó alanya és az adóterhet viselő azonos (pl. társasági adó). Közvetett az adó akkor, ha az adót megfizető és az adóterhet viselő alany elkülönül (pl. általános forgalmi adó). E megkülönböztetést sokan vitatják, hiszen az adóterhet végsősoron a lakosság viseli.

Az adó felhasználása alapján elkülönítünk központi és helyi adókat. A központi adók az állami költségvetés bevételeit képezik, a helyi adókat az önkormányzatok állapítják meg.

Az adókat rendeltetésük szerint általános (pl. ÁFA) és céladókra (pl. központi műszaki fejlesztési hozzájárulás) bonthatjuk. Az általános, adóknak nincs előre elhatározott rendeltetésük, míg a céladók kijelölt feladatok finanszírozására szolgálnak.

Az adó fajtái

- általános forgalmi adó,
- társasági adó és osztalékadó,
- személyi jövedelemadó,
- helyi adók,
- jövedéki adó,
- egyéb adók

Általános forgalmi adó

Az általános forgalmi adóról szóló törvény rendelkezései alapján általános forgalmi adót kell fizetni

- az adóalany által befizetett termékértékesítés és szolgáltatás-nyújtás, valamint
- a termékimport után.

Az ÁFA elsősorban a fogyasztó terhére megállapított adónem. A vállalkozásokat csak esetenként, mint végző fogyasztókat terhel. Kezelése azonban a gazdálkodókra hárul, ők az adó alanyai.

Jellemzői:

- forgalmi
- általános
- nettó típusú
- hozzáadott érték adó
- közvetett
- fogyasztói

Forgalmi, mert a termék (szolgáltatás) értékesítéséhez kapcsolódik.

Általános, hiszen mindenkre kiterjed, aki terméket értékesít, vagy szolgáltatást nyújt.

Nettó típusú, mert nem halmozódik.

A termék (szolgáltatás) eladása után megállapított adót (output) csökkenteni kell a beszerzések (input) után fizetett adók összegével, s ezt az összeget kell befizetni.

Hozzáadott érték típusú adó, mert a termelési, értékesítési láncban a levonasos technika miatt minden esetben csak az értékmövedés után keletkezik adófizetési kötelezettség. Az eladási árban nem szerepel az input adó. Az adó alanya és viselője szétválik, tehát az ÁFA közvetett adó.

Fogyasztói adóról van szó, mert a felhasználót terheli, noha a forgalmazók fizetik be. Költségként a fogyasztónál jelenkezik. A forgalmazás fázisaiban az adó csak átmenő, áthárítható tétel.

A társasági adó és az osztalékadó

A jövedelem és vagyonszerzésre irányuló tevékenységből elért jövedelemmel rendelkező adóalanyt *társasági és osztalékadó* fizetési kötelezettség terheli.

A *társasági adó* alanya: az osztalékban részesülő személy.

Az *adókötelezettség* a vállalkozási tevékenység megkezdésének napján kezdődik és a vállalkozási tevékenység befejezésének napjáig tart.

A cégbíróvási bejegyzés hiánya nem érinti a tevékenység gyakorlatásából származó adókötelezettséget.

A *vállalkozási tevékenység megkezdésének napja* az első kötelezettségvállalás időpontja, befejezésének napja a megszűnés napja, egyéni vállalkozónál - ha e törvény hatálya alá bejelentkezett - a tevékenység megszűntetésének napja.

Az első kötelezettségvállalás időpontja az a nap, amikor a vállalkozás a megalkulásához, működéséhez szükséges első, az adóalanyra nézve fizetési kötelezettséget jelentő jognyilatkozatot írásban, vagy szóban megteszi.

Az adó alapja

- a kettős könyvvitelt vezető adóalanynál a számviteli törvény előírásai alapján megállapított adózás előtti eredmény módosítva a csökkentő és a növelő tényezőkkel,

- az egyszerűsített könyvvitelt vezető adóalanynál a pénzügyi nyilvántartás alapján kimutított eredmény (az adóví árbevétele és bevétel, valamint az adóví termelési és kezelési költségek és egyéb ráfordítások különbsége) csökkentve az adóévben a számviteli törvény alapján számított értékcsökkenéssel leírással és változtatva a vásárolt készletek készletértékelésének értékeléssel (adózás előtti eredmény) módosítva a csökkentő és a növelő tényezőkkel.

Külön előírás vonatkozik:

- a külföldi vállalkozóra,

- a kizárólag készítményt készítő részvénytársaságra, valamint

- az adó mértékére (jelenleg 18%)

A kapott osztalék után - kifizető által törvény alapján megállapított mértékű (jelenleg 20%) - osztalékadó kell fizetni a kifizetés napján.

Az adót előlegként (havonta, egyenlő részletekben) kell megfizetni és végelszámolásakor kiegyenlíteni!

Személyi jövedelemadó

A magánszemély minden jövedelme adóköteles. Az adót naplári eventként, az összes jövedelem alapján kell megállapítani és megfizetni. Az adóbevételek folyamatossága érdekében adóelőleget kell fizetni.

Jövedelem a magánszemély (vállalkozó) által az adóévben bármilyen címen és formában megszerzett bevétel egésze, vagy a törvényben elismert költségekkel csökkentett része, vagy annak a törvényben meghatározott hányada.

Az adókötelezettség a bevételhez való jogviszony keletkezésének, vagy a bevétel eredményező jogviszony keletkezésének napján kezdődik. Az adókötelezettséget nem befolyásolja, hogy a magánszemély a bevételhez való jogviszonyt milyen formában szerzi meg.

Az összevont adóalap a magánszemély által az adóévben megszerzett összes tevékenységből származó, valamint egyéb jövedelmének összege. Az adó mértékét az eventként összeállításra kerülő adótabla tartalmazza.

Az egyéni vállalkozó - amennyiben „vállalkozói jövedelem szerinti adózást” alkalmaz, meghatározott esetekben átalányadózást vagy tételes átalányadózást választhat.

A vállalkozói jövedelem szerinti adózást alkalmazó egyéni vállalkozó a vállalkozói adóalap után - jelenleg - 18% vállalkozói személyi jövedelemadót fizet (előlegfizetési kötelezettséggel).

A vállalkozói adózás után vállalkozói jövedeleméből - részletes rendelkezések szerint - kell megállapítani. Az osztalékadó mértéke itt is (jelenleg) 20%.

Az osztalékból származó jövedelem adója

Magánszemély a társas vállalkozás saját tőkéjének az értékelési tartálékkal csökkentett részéből részesül, az osztalék megállapítás évének első napján érvényes jegyzőkönyv alapján kétszeresen szerinti összeget meg nem haladó rész után 20%, a további rész után 35 % adót köteles megfizetni.

A vállalkozásból kivont jövedelem adója

Az adózatlanni befizetett jövedelem kivonásakor - az árfolyamnyereségből származó jövedelem szabályai szerint - 20% adót kell megfizetni.

Helyi adók

A helyi adók rendszereiről szóló törvény lehetőséget ad az önkormányzatok-
nak, hogy bevételeik egy részét adók kivetése és beszedése révén szerezzék
meg, ezáltal is biztosítva az önálló gazdálkodás feltételeit. A törvény
meghatározza a lehetséges adóalanyokat és adóípusokat, de egyben meg-
szabja a korlátokat (pl. az egyes adók mértékének felső határát) is.
A törvény maga nem határoz meg adókötelezettséget. Az önkormányzatok
rendelkezhetnek arról, hogy a lakosságot kötelezik-e adófizetésre. A kivett
adók fajtajáról és mértékéről is az önkormányzatok dönthetnek (a megadott
korlátokon belül).

A következő típusú adók vehetők ki:

- vagyoni típusú adók:
- építményadó
- telekadó
- kommunális jellegű adók:
- kommunális adó
- magánszemélyek kommunális adója
- vállalkozók kommunális adója
- idegenforgalmi adó
- helyi iparűzési adó

Helyi iparűzési adó

Az önkormányzat illetékességi területén - rendelettel - a gazdasági tevé-
kenység gyakorlására (vállalkozásra) helyi iparűzési adót vehet ki.
Az adó alapja az értékesített termék, illetőleg szolgáltatás nettó árbevétele
(csökkentve az eladott áruk beszerzési értékével és az alvállalkozói tel-
jesítések értékével).

Az adó évi mértékének felső határa évente változik.

A jövedéki adó

Jövedéki adóköteles a jövedéki termék belföldi előállítás és importálása.

Jövedéki termékek:

- az ásványolaj,
- az alkoholtermék,
- a sör,
- a pezsgő,
- a köztes alkoholtermék,
- a dohánygyártmány és
- a bor.

Az adóköteles jövedéki termék kizárólag adóértékárban tárolható (állítható elő). Szabadforgalomba csak adózott termék kerülhet.
Az adó alapját és mértékét a törvény jövedéki termékekneként határozza meg.

Egyéb adók és járulékok

Az egyéni vállalkozó és a gazdasági társaság formájában működő vállalat az előzőekben ismertetett adók kivül még számos másfajta adót, hozzájárulást és járulékot fizet.

Egyéb adók

- Fogyasztási adó és fogyasztási ártkiegészítés. Az adó mértéke százalékos, vagy tételes.
- Gépjárműadó
- Gépjárműadó
- Gépjárműadó kell fizetni a belföldi forgalmi engedéllyel és rendszám-mal ellátott valamint a Magyar Közfarsaság területén közlekedő, külföldön nyilvántartott gépjármű után.
- Játekadó

A játekadó fizetésének kötelezettségéről a szerencsejáték szervezéséről szóló törvény rendelkezik.

Járulékok

- Társadalombiztosítási járulékok
- A kifizetőnek a biztosítási kötelezettséggel járó jogviszony alapján adott személyi jellegetű kifizetés (juttatás) után kell fizetnie.
- Egészségbiztosítási járulékok
- A kifizetőnek a biztosítási kötelezettséggel járó jogviszony alapján társadalombiztosítási járulékalapot képező kifizetés (juttatás) összegéből kell levonásba helyeznie.
- Nyugdíjjárulékok
- A kifizetőnek a biztosítási kötelezettséggel járó jogviszony alapján társadalombiztosítási járulékalapot képező kifizetés (juttatás) összegéből kell levonásba helyeznie.
- Munkavállalói járulékok
- A kifizetőnek a főfoglalkozású munkavizonyból származó bruttó kereset összegéből kell levonnia.
- Munkaadói járulékok
- A kifizetőnek a munkavizonyból származó bruttó kereset után kell megfizetnie.
- Bérgarancia járulékok
- A gazdálkodó szervezeteknek a munkavizonyból származó bruttó kereset után kell megfizetnie.
- Szakképzési hozzájárulás

Mértéke a tevékenység ágazati jellegétől függően az éves bérköltség meghatározott százaléka.

- Rehabilitációs hozzájárulás
- Megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatásáról és szociális ellátásáról szóló jogszabályok alapján kell fizetni.
- Turisztikai hozzájárulás
- Törvény alapján kell fizetni (a bevétel százalékában)
- Útlap hozzájárulás
- Befizetésre kötelezett a belöldi termelő az általa beföldön értékesített, valamint a saját üzemanyag felhasználás után, továbbá az importőr az általa behozott üzemanyag után.
- Könyvezetvédelmi termékdíj
- Termékdíj köteles termékek:
 - az üzemanyag,
 - a gumibabroncs,
 - a hűtőberendezés, a hűtőközeg,
 - a csomagolóeszköz,
 - az akkumulátor.
- Kulturális járulék.

A járulékot a kulturális termékek és szolgáltatások után kell fizetni.

4. Bankhitelék - A vállalkozás finanszírozása

A finanszírozás a vállalkozáshoz szükséges összes pénzeszközök előteremtése.

A finanszírozás történhet saját forrásból és idegen forrásból. (hitelfinanszírozás).

A saját forrás belső eredetű ha alapítók, visszatartott nyereség, amortizációs alap, külső eredetű, ha új részvények kibocsátása, idegen vállallattal való egyesülés, másik vállallat - vagy egy részének felvásárlása, alap-és törzstőke emelés.

Amikor a vállalkozás elindul, a legfontosabb kérdés: mekkora saját tőkét tudunk összehozni? (Mennyi a készpénzünk, bankbetétünk, értékesíthető értékpapírunk? Van-e eladható ingatlanunk? Hajlandó-e (tud-e) családunk „beszállni” a vállalkozásba, hosszú lejáratra kölcsönt adni?)

Amikor a vállalkozás saját tőkéjét új tulajdonosok tőkéjével bővítjük, *érdekeltségi finanszírozást* végzünk.

A finanszírozás - külső finanszírozás - másik lehetősége a *hitelfinanszírozás*. A hitelfinanszírozás esetében a vállalkozás időleges vagy tartósabb pénzszerzésére *hitelt* vesz igénybe, amelyet meghatározott időpontban (vagy időpontra) vissza kell fizetnie. A hitellezett összeg használatát a hitelszerződésben előírt kamatot kell fizetni.

A vállalkozás működése során a hitelfinanszírozásnak van nagyobb jelentősége.

Bankhitelek

A vállalkozásokat hitelekkel és kölcsönökkel hivatászerűen a kereskedelmi bankok látják el. A hitel a jövő jövedelmezőségére, a várható eredményre alapoz. A hitelező is kockázatot vállal, mert ha az adós befizetése nem történik meg, s ennek következtében fizetőképjetlené válik, a hitelező nem, vagy csak kevés jut hozzá az esedékes törlesztéshez.

Hitel csak hitelképes vállalkozók kaphatnak, jövedelmező célok megvalósítására, megfelelő fedezet mellett.

Egy vállalkozás akkor minősül hitelképesnek, ha végzett tevékenysége ellenértékéből rendszeres pénzbefizetéshez jut, e bevétel megfelelő része nyereségként csapódik le, és - helyes pénzgazdálkodása eredményeként - a vállalat fizetési kötelezettségeinek teljesítésére mindenkor elegendő pénzeszközt tud mozgósítani és erre megfelelő biztosítékot tud felajánlani.

A gyakorlatban alkalmazott pénzügyi biztosítékok lehetnek a jelzálog, kézi-zálog, cesszió, kezességvállalás, bankgarancia, válto, törvényes zálogjog.

Vállalati hitelkonstrukciók

A magyar banki gyakorlat éven belüli és éven túli lejárat szerinti bontásban jeleníti meg a hiteleket a mérlegben.

A rövid lejáratú (éven belüli) hitelek:

- a folyószámlahitel (az ügyfél pénzforgalmi számlájának tartozik egyenlege),
- követelés-leszámlítás (amikor a bank a váltóval vagy más forgatható exportorkánnyal fedezett áruügylet szállítójának nyújt hitelt azáltal, hogy átvállalja a hitelezői szerepet, s a hitel visszafizetését a váltó kiállításától, illetőleg az importorttól várja,
- faktorálás (a rövid lejáratú követelések megvásárlása; az áruszállításból, szolgáltatásból eredő követelések engedményezése a faktoralást végző bankra),

- tartós forrás-közvetítésre nyújtott hitel (a termelés és a forgalom tartós forrás-közvetítésére, illetve növekménye forráshiányának finanszírozása),

Rövid lejáratra elsősorban a forgótőke kiegészítésére nyújtanak bankhitelt, ami azt jelenti, hogy a vállalkozás globál finanszírozása a cél. Ebből következik, hogy a rövidlejáratú hitelekkel a már működő vállalkozás élhet.

Közép- és hosszú lejáratú (éven túli) - fejlesztési - hitelek:

- beruházási hitel,
- forrítózás amikor az exportőr az éven túli lejáratú hitel nyújtásából fakadó, rendszerint váltókkal fedezett követeléseit jutalékfizetés mellett eladja a forfőtörnek, azaz a banknak.

A hosszúlejáratú hitelek többnyire projektfinanszírozó hitelek. A projektfinanszírozás beruházási célkitűzést, új vállalkozási kezdeményezést lát el hitellel vagy idővel, azaz nem a vállalkozás egészét. A lényeg tehát, hogy az új projekteknél, melynek műve nincs, csak jövője, önmagában kell megállnia és a hitelezői kockázatvizsgálat szempontjából ez az egyik legfontosabb kérdés. Úgyanezt vizsgálják azok, is akik nem hiteleznek, hanem vagy a saját tőkéjükkel járulnak hozzá, vagy a garancia-vállalásból vesznek ki részüket.

Speciális hitelfajták Magyarországon

A vállalkozások számára számos speciális hitelkonstrukció áll rendelkezésre. Ezek egy részét a kormányzat, másrészt a kereskedelmi bankok hirdetik meg. A hitelpiac figyelése a vállalkozók egyik fontos tevékenysége!

A hitel-igénybevételi eljárás

A hiteligény felmerülésétől a hitel folyósításáig, illetve visszafizetéséig tartó folyamat több szakaszból áll

- a hitelkérelem összeállítása és benyújtása a bankhoz,
- a hitelkérelem banki elbírálása,
- a hitelszerződés megkötése,
- a hitel folyósítása,
- a hitel visszafizetése.

A vállalatoknak a hitel igényléskor *hitelkérelmet* kell benyújtaniuk a bankoknak. Az egyes bankok benyújtásakor más-más formát kérhetnek, de a következő tartalmi kérdésekben általában megegyeznek a hitelkérelmek. A *benyújtandó* tartalmazza az általános adatokat: a vállalkozás nevét, címét, telefonszámát, a számlavezető bank(ok) nevét, a bankszámlá(ák)

számát, a hitelkérő KSH és adószámát. A vállalkozás tulajdonosainak a személyi adatait, iskolai végzettségét, gazdaságkodási gyakorlatát. Ebben a részben kell bemutatni magát a vállalkozást is. Közölni kell a vállalkozás jogállását (társaság, szövetkezet, magánvállalkozó), tevékenységi körét, a cég alapításának a kezdőéit és eddigi eredményeit. Ismerni kell a szerződéses partnerek körét (a jelentős szállítók, illetve vevők nevét). A következő nagy fejezet a tervezett beruházást ismerteti. A fejlesztés részletes leírása-val kezdődik. Meddig tart a beruházás? Ki a kivitelező? Mennyibe kerül a beruházás (a költségek részletes bontásban)? Miből finanszírozza a beruházást (saját erő, támogatás és hitelek aránya)? A bankok előírják a saját erő minimumát, ez általában a tervezett beruházás költségeinek legalább 30%. Felsorolandó a kölcsön fedezeteként felajánlott biztosítékok(ok). Amennyiben többfajta biztosítékra is szükség van úgy azt is részletezni kell (pl. bankgarancia, készfizető kezesség, jelzálog, kezizálog, a bankra engedélyezett árbével stb.). A hazai gyakorlatban a pénzüntézetek a hitel 150-200%-át kérik fedezetként.

A következő részben már a működésről kell információt adni. Ezen belül a működési költségekről, a bevételekről az értékesítési csatornákról és az általános piaci helyzetről. Ez a rész tartalmazza a megítélésre vonatkozó jövedelmezőségi számításokat is.

Tartalmazza a vállalkozás pénzügyi kimutatásait is, így a nyitó mérleget, a pénzforgalmi és az eredménykimutatást.

Nyilatkozni kell a vállalkozás egyéb hitelintézetektől és esedékesse vál, de nem teljesített fizetési kötelezettségeiről. A hitelkérelemhez mellékelni kell a vállalkozás működési engedélyét, előző évi adóbevallását, a főbb vevőivel kötött előszerződések másolatait. Építkezés esetén a tulajdoni lap másolatát vagy érvényes bérleti szerződést és jogerős építési engedélyt. Mellékelni kell a vállalkozás összetett vagyönbiztosításának kövénymásolatát is.

A hitelkérelemhez összeállított üzleti tervet a V fejezet tartalmazza.

A hitel ára: a kamat

A hitel ára a kamat.

A hitelkamatnál nagyobb nagyságát befolyásolja a gazdasági környezet (hitelke-reslet-kimutat, infláció mértéke, likviditási jelenségek stb.), a folyósított hitelek jellege (biztosítékkal fedezett hitel kamatában alacsonyabb, hosszú lejáratú hitel kamatában alacsonyabb, fejlesztési hitel kamatában alacsonyabb, mint a forgóeszközhitel), az érvényesítendő preferenciák, diszpreferenciák.

Kötvénykibocsátás

A kötvénykibocsátás lényegében egy hitelezéssel, amelynél a kötvény kibocsátója adós, a kötvény vásárlói pedig hitelezők. A kötvénykibocsátással szerzett kölcsön a kötvény adósa részére tartós forrást jelent.

A kötvény olyan bemutatóra szóló értékpapír, amelyben a kibocsátó kötelezi magát, hogy a kötvényen megjelölt pénzüsszegnek az előre meghatározott kamattal növelt összegét és egyéb járulékait, valamint az általa vállalt esetileges szolgáltatásokat a kötvény mindenkori tulajdonosának a megjelölt időben és módon megfizeti, illetve teljesíti.

Az egyes kötvénykonstrukciók a visszafizetés idejében és ütemezésében, valamint a kamatfizetés módjában különböznek.

5. Fogalmak

A társadalmi-kulturális környezet
A természeti környezet
A gazdasági környezet
A gazdasági szabályozás módszere, eszközei
A működési feltételek szabályozása
Termékfelelősség
Minőségfelelősség
Fogyasztói érdekvédelem
A tisztességtelen piaci magatartás
Szavatosság, jóállás
Versenyhivatal (Gazdasági Versenyhivatal)
Gazdasági Kamarak
A számvitel, elemek
Eszközök, források, vagyon
Befektetett eszközök: immateriális javak, tárgyi eszközök
befektetett pénzügyi eszközök
Forgóeszközök: készletek, követelések, értékpapírok, pénzeszközök
Mérlegelv
Lejár, lejáratás
A mérleg alapegyenlete, fajtai
A könyvvitel, könyvvizetés

Egyszeres könyvvitel
Kettős könyvvitel
Analitikus könyvelés
Szintetikus könyvelés
Egyszeres számlakercet
Eredmény-kimutatás: összköltség és forgalmi költség eljárás
Főkönyvi kivonat - Évvégi zárlat
Bizonylati rend
Beszámlolás (fajtai)
Adók, adófajták
Finanszírozás
Bankhitel
A hitel ára: a kamat

6. Ellenőrző kérdések

1. Fogalmazza meg a vállalkozás környezetének jelentőségét. Jellemezze (átfogóan) a társadalmi-kulturális, természeti, és a gazdasági környezetet.
2. Mutassa be az állam gazdasági szerepét. Tekintse át az indirekt gazdasági szabályozás eszközeit.
3. Jellemezze a vállalkozó felelősségét, különösen a termékfelelősséggel, a minőség tanúsítását, a fogyasztó tájékoztatását, a tisztességtelen piaci magatartás tilalmát és a szavahossz és jóállás intézményét.
4. Ismertesse a gazdaságirányítás szervezetét.
5. Ismertesse a Gazdasági Kamarák szerepét.
6. Mi a szerepe a számviteli törvénynek?
7. Ismertesse a számviteli tartalmát.
8. Sorolja fel a vállalkozás eszközeit és forrásait. Jellemezze az egyes elemeket.
9. Mutassa be - és jellemezze - a számviteli területeit.
10. Mit értünk leltár alatt ? Hogyan történik a leltár megállapítása?
11. Ismertesse a mérlegegyezőség elvét. Hogyan történik a mérleg készítése?
12. Ismertesse az egyszeres könyvvitel lényegét.
13. Jellemezze az egyszeres könyvvitel technikáit: a pénztárkönyv és a naplófőkönyv vezetését.
14. Ismertesse a kettős könyvvitel lényegét.
15. Mi a szerepe a számlakercetnek? Mutassa be a mérlegszámlákat!

16. Mutassa be az egységes számlakeret felépítését. Jellemezze a költségsszámításokat!
17. Milyen információkat nyújt az eredmény-megállapítás?
18. Ismertesse az összköltség-eljárás módszerét!
19. Ismertesse a forgalmi költség eljárás módszerét!
20. Hogyan történik a gazdasági év számviteli lezárása?
21. Ismertesse a bizonylati rend előírásait!
22. Ismertesse a beszámolási és könyvvizelési kötelezettséget!
23. Ismertesse a nyilvánosságra hozatal és közzététel előírásait!
24. Mi a szerepe a könyvvizsgáltnak?
25. Tekintse át az adókötelezettséget. Milyen adófajtákat ismer ?
26. Ismertesse az általános forgalmi adó előírásait !
27. Ismertesse a társasági és osztalékadó előírásait !
28. Ismertesse a személyi jövedelemadó előírásait, különös tekintettel a vállalkozó adózására!
29. Ismertesse a finanszírozás fajtáit!
30. Tekintse át a bankhiteleket és a hitel-igénybevételi eljárás!

IV.

Mielőtt üzleti tervet készítenénk...

1. A vállalkozói folyamat

A vállalkozói folyamat az új vállalkozás létrehozásához alkalmas lehetőségek felfedezése, megteremtése; értékelése és kidolgozása. A vállalkozói folyamat viszonylag elkülöníthető szakaszait és az, egyes szakaszokban végzendő tevékenységeket a IV. 1. táblázat tartalmazza. Minden lépés fontos az új cég sikere szempontjából és minden lépés visszahat a többire.

A vállalkozás mindegyike nagyon személyes emberi folyamat eredménye. A vállalkozást elindító döntés akkor születik meg, amikor az egyén úgy látja, hogy a vállalkozás egyszerre kívánatos és *lehetséges*. Az egyén akkor dönt vállalkozás mellett, akkor biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, akkor vállalja a pénzügyi, pszichikai és szociális kockázatot, ha megkapja mindezek ellenében a pénzügyi jutalmat és a személyes meglegedettséget.

Az a felismerés, hogy egy vállalkozás *kívánatos*, az egyén kulturális és szubkulturális környezetével, családjával, tanáraival és munkatársaival magyarázható. Abból a kulturális környezetből, amely értékei, ha valaki új üzletet nyit, több vállalkozás indul el majd, mint abból, amelyik ezt nem értékeli. Bátorítást adhatnak azok a tanárok is, akik a vállalkozást lehetséges hivatásnak tartják és nagy hatással vannak az emberre. Az iskolák, amelyek tanítják a vállalkozás megismerését, természetesen ösztönözhetik a vállalkozói környezetet. A kívánatos felismerése - mindezeken túlmenően - az egyén társadalmi-gazdasági környezetével magyarázható. Elgondolható hazánk jelenlegi társadalmi-gazdasági helyzetét ahhoz, hogy a vállalkozást kívánatosnak tartjuk.

A *lehetséges* vagyis az, hogy mi teszi lehetővé a vállalkozást, számos tényezőtől függ. Ezek közül kiemelve néhányat:

- az állam, amely infrastruktúra (utak, kommunikációs és szállítási rendszerek, közmvévek é.i.t.) biztosítással, fejlesztéssel segíti a vállalkozásokat, előnyös adózatással, a pénzügyi forrásokhoz (hitel) való előnyös hozzáféréssel támogatja azokat,
- az egyén tudása, tapasztalata, amit tudatos tanulással szerez meg formális oktatási keretek között (az ember nem születik vállalkozónak, hanem azza lesz),
- a marketing, a piaci ismeretek, amelyek révén a legjobb csomagolás, a megfélelő áralkalkítás, a forgalmazás, reklám megvalósul és nem utolsósorban - a szerepminták, a más sikeren való felbuzdulás, „ha ő meg tudja csinálni, én is képes vagyok rá. „

A *kívánatos és lehetséges* felismerése azonban még nem elegendő a vállalkozáshoz. Ebben és tudatosan kell figyelni a kínálkozó alkalmakat, *fel kell ismerni a lehetőséget* és fel kell deríteni, hogy milyen tényezők teremtik meg azt.

A vállalkozói folyamat szakaszai

IV. 1. táblázat

A lehetőség felismerése és értékelése	Stratégia kialakítása	Üzleti terv készítése	A vállalkozás megvalósítása és irányítása
Az ötleforrások figyelése: ötletgyűjtés Kreatív problémamegoldó eljárások alkalmazása: ötletgyűjtés Az ötlet finomítása: - terméktervezés-fejlesztés? - vállalatfelvásárlás? (akvizíció) A lehetőség időtartamának becslése: A lehetőség és a személyes célok egyeztetése.	A lehetőség értékelése: stratégia - a makrokörnyezet elemzése: trendek, kihatások - piacutatás (szegmentálás) - a (mikro) környezeti elemzése (versenyváltások, helyettesítő termékek, szállítók, vevők): tendek - hozzáférhető erőforrások - diagnosztika (saját absztrakt és konkrét): képességek, versenytelők - lehetőségek, fenyegetések, sikertényezők - jövőképek (célok, a tevékenység központja) Alapstratégia Költségbecslés (komparatív)	A vállalkozás - piaci szegmens Marketing terv - a piacra lépés stratégiája Működési terv: - szükséges eszközök - a működés folyamatát - Beruházási terv Szervezeti terv (vezetési koncepció) Pénzügyi terv: - a működési költségek - megtervezése - jövedelem és - felhasználási terv - mérlegek: meglévő források, forráshány (hitelszükséglet) - fedezetelvezés - pénzforgalmi becslések (cash-flow) - kockázatbecslés A szükséges források megszerzési lehetőségeinek feltárása: hitelkérelem Időütemezés	A vállalkozás adminisztratív létrehozása A vállalkozás fizikai létrehozása A szervezet kialakítása: munkatársak felvétele; gazdálkodás az emberi erőforrásokkal A vállalat aculatának kialakítása Az üzleti terv megvalósítása - a problémák és a lehetséges problémák azonosítása - ellenőrzési rendszerek alkalmazása (controlling)

A lehetőségek felismerése és értékelése azonban nehéz feladat, nem is képes rá minden ember. A lehetőségek felismerése *adottság* kérdése. Ilyen adottsággal rendelkező egyének is többnyire csak azokat a lehetőségeket ismerik fel, amelyek összhangban vannak személyes, szakmai tapasztalataikkal és céljaikkal. Adottság az is, hogy annyira tudjanak hinni a felismerett lehetőségekben, hogy mindent hajlandók legyenek feláldozni a sikerért.

A vállalkozás célja mindenek előtt a *hosszú távú életemben maradás* aminek nyereségesen kell a piaci igényeket kielégítenie, jó hírnevet kell szereznie és jobbnak kell lennie versenytársainál vagy legalább azonosnak és képesnek kell lennie kapcsolatlépítésre.

Ilyen feltételek mellett képes arra, hogy

- jó munkatársakat tartson meg,
- hitelképes legyen, mert a fejlesztéshez szükséges tőkét ritkán képes saját vállalkozásból megteremteni,
- jó szállítókát kapcsoljon magához, hogy termékei, szolgáltatásai minősége állandó, fejlődő legyen,
- jó feltételeket kínáljon vevőinek, mert így tudja őket hosszútávon megőrizni.

A vállalkozó az emberiség történetében ősidők óta fontos szereplő, mert ölelivel, kockázat-vállalásával, szervezési és irányítási képességeivel meghatározza az új megjelenését és elterjedését, vagyis a fejlődést. A szakiródalomban a vállalkozót sokféle módon határozzák meg.

A vállalkozótól alkotott nézetek színesek, de abban megegyeznek, hogy *újító alkalmak* kell lennie és a legtöbb hajtörő az *anyagi és társadalmi siker*, boldogulás.

Egy vállalkozásba való belekezdés előtt elengedhetetlen, hogy a vállalkozó *tisztaban legyen önmagával*, erős és gyenge pontjaival, felkészültségével, lehetőségeivel és korlátaival. Nagyon kritikusan végig kell gondolni, alkalmasak leszünk-e arra a terhelésre, amit a vállalkozói lét jelent munkában, időben, energia ráfordításban; bírjuk-e a kudarcokat, a konfliktusokat, tudunk-e más emberekkel könnyen kapcsolatot létesíteni, mennyire törnek le minket a családások, vagy mennyire könnyen tudjuk túllenni ma-gunkat ilyen kérdések sorát még szaporíthatjuk...

Valaszt kell tudni adni arra a kérdésre: „Miert gondolom, hogy vállalkozásom nyereséges lesz? Minek alapján tettelezem fel, hogy a felvett pénzeket (hitelkeket) nagyobb haszonnal fogom tudni kamatoztatni, mint más?”

Nem szégyen előre megfutamodni, ha egy biztos kudarcot kerülünk el, nem szégyen egy vállalkozást arra mértezn, amire energiánk, felkészültségünk kiterjed!

A felismert lehetőségekkel még az adottsággal rendelkezők is csak akkor tudnak élni, ha rendelkeznek a vállalkozás sarokpontjával - tőkével.

Befektetési formák

Minden vállalkozás sarokpontja a tőke. *Tőke nélkül nincs vállalkozás.* Más-
képpen fogalmazva: a vállalkozás befektetés (mostani megközelítésünkben:
tőkebefektetés).

A *gazdálkodás* tudatos tevékenység, amellyel az emberek a rendelkezésükre
álló pénzt céljaik és érdekeik szerint használják fel, szem előtt tartva a gaz-
daságosságot, vagyis a ráfordítások és eredmények legkedvezőbb arányát.
Egy részét napi és egyéb szükségleteikre fordítják (élelem, ruha, áram, víz,
tevékesülék, benzín, biztosítások, bűtor stb.) és kisebb részt megtakarítják.
A megtakarításból jönnek létre a befektetések, amelyek három nagyobb
csoportba sorolhatók:

1. Takarékbetét (biztonságos, kamatozik, a kamat a lekötési idő függvényé-
ben nő, de ezzel a tőke mozgása korlátozódik, továbbá az inflációs ráta és
a kamatláb arányától függően elértéktelenedés következhet be).

2. Pénzügyi értékpapírokba történő befektetés. A befektetési döntés kérde-
sei: Mennyi időre tudja a befektető lekötni a pénzt? Van-e az értékpá-
píroknak szervezett másodpiaca? Milyen hozamot ígér? Mennyire biz-
tonságos - van-e rá garancia? Milyen a kibocsátó bonitása? Milyen az
adózás? A továbbadás milyen költségekkel jár? stb.

Az *értékpapírok* olyan okmányok, amelyek követelést olyan módon
testesítenek meg, amely az értékpapír birtoklása nélkül nem érvényesít-
hető. Az értékpapírokat megkülönböztelhetjük: a kibocsátó szerint
(állami, közületi, pénzintézeti és magán), a követelés jellege szerint (jöv-
delmet ígérő pl. részvények, követelést megtestesítő pl. járadék-papírok) a
szolgáltatás tárgya szerint (pénzügyi értékpapírok pl. záloglevelek, áru-
pírok pl. közraktárjegyek) áruházhatalóság szerint (névreszóló, bemutatóra
szóló, rendeltetve szóló), időtényező szerint (rövid lejáratú pl. kincstárjegy,
közleplejáratú pl. követény, hosszú lejáratú, pl. hosszú lejáratú államkötvény),
lejárati nelli, hozamuk szerint (fix, változó, vegyes kamatozású, kama-
tozást nem ígérő, diszkontálva forgalomba hozott). Az értékpapírokat
elsődleges piacon hozzák forgalomba kereskedelmi bankok számára. A
feljogosított pénzintézetek „elsődíci ügynökei” adják tovább *másodpiac*on,
ahol az ár a kereslet-kínálati függvényében alakul.

Az értékpapírok kibocsátásának kereteit állami jogszabályok határozzák
meg, a gyakorlati lebonyolítás rendjét az adott pénzüpi jellege befolyásolja.
3. Kockázati tőkebefektetés - vállalkozás, *tartós értékeltség* vállalása gaz-
dasági társaságban, vagy egyéni vállalkozás alapításánál. E befektetési
formánál a nagyobb kockázatvállalási magasabb hozamkifizetés ellen-
súlyozzák, de előfordulhat, hogy az üzlet veszteséges. Mindez indokol-
ja egyrészt azt, hogy többben vállalják a kockázatot, másrészt azt, hogy
szorosabb kapcsolat alakuljon ki a „kockázatlato” befektetők között.

A kockázati tőkebefektetés változatai

A kockázati tőkebefektetés három változatát különböztetjük meg:

- a) *Eleforma cég.* Altáiban egyéni vállalkozás, amely elsősorban a tulajdonos(ok) eltarthatását szolgálja. (Szerény növekedést ér el az üzletiileg, a vállalkozó céljai és a korlátozott pénzmennyiség (tőke) miatt.)
- b) *Megalapozó vállalkozás.* Többnyire kutatási-fejlesztési eredmények realizálására jönnek létre és új iparág alapjait vehetik meg. Ezek a vállalkozások ritkán nyitottak a tőkepiac számára (kft. formájúak, személyiségegyesülés típusú társaságok), meghívott magántőke befektetők alapítják.
- c) *Nagyreeméni vállalkozás.* Többnyire részvénnytársaságok, amelyeket a legnagyobb befektető érdeklődés és nyílvanosság kísér. Ezekbe a legtöbb embernek módja nyílik tőkéjét (pénzét) befektetni.

A vállalkozásokat tevékenységi körük alapján 3 fő csoportba sorolhatjuk:

Primer szektor: (Kitermelőipar és a mezőgazdaság) közvetlenül kapcsolódnak a természethez, a természeti kincseit aknázzák ki;

Szekunder szektor: (feldolgozóipar és építőipar) a primer tevékenységek által előállított javakat használják és dolgozzák fel;

A feldolgozóipart két csoportba osztjuk:

- termelőeszköz gyártó (gép- és szerelvénygyártás stb.)
- fogyasztási cikk gyártó (ruházat, élelmiszer, rádió, televízió, személygépkocsi stb.);

Tercier szektor: (szolgáltatás, kereskedelem) közvetlenül elégtük ki a szükségleteket. A megtermelt áruk cseréjét segítik a pénzügyi feladatokat végzik, kockázatot vállalnak, elvégzik a javításokat stb.

A szolgáltató vállalkozásokat 6 csoportra oszthatjuk:

bankok: amelyek a vállalkozáshoz hitelt nyújtanak, őrzik a megtakarításokat, kezelik a vállalkozások közötti pénzügyi kapcsolásokat,

közlekedési vállalkozások: amelyek áruk vagy személyek helyváltásaitásban működnek közre (vonat, autóbusz, kamion, taxi)

biztosítási intézetek: amelyek számtalan kockázatot osztanak meg vállalkozókkal vagy egyénekkel (szavassági biztosítás, balesetbiztosítás, lakásbiztosítás)

jávitó- szolgáltató vállalkozások: amelyek a tartós fogyasztási cikkek, így autók, tv készülékek stb. javítását végzik,

személyi szolgáltatók: amelyek a turizmust, a fodrászatot, a vendéglátást stb. ölelik fel,

közüzőszolgáltatók: amelyek a gáz, az áram, a víz, csatorna, és a szemétszállítási igényeket elégítik ki.

Az elmondottakból következik a tanács: a vállalkozóvá válást tekintjük egy folyamattak, amelynek több szakasza: a) a tanulás, a folyamatos információszerezés, b) a taktékoskodás, tökéletesítés, c) a pénzügyi értékpapírokba történő befektetés. (Ezzel a kezdő vállalkozók két célt érhetnek el: 1. pénzügyi ismereteket a gyakorlatban bővíthetik, 2. befektetett pénz-csökkentéssel segítik a „nagyreményű vállalkozásokat”), d) kockázati tökébecfektetés (üzleti vállalkozás).

2. Az üzleti elképzelés kialakítása

A vállalkozások indításának első lépése valamilyen életképes üzleti lehetőség kimunkálása. Ennek alapja az ötlet, melynek megfogalmazása során tisztázni kell, hogy *mit kell kinalni és kinek*. Az ötletek születésének különböző útjai lehetségesek. Nehány példa erre:

- A vállalkozások egy része úgy jön létre, hogy egyesek úgy gondolják, hogy megélhetnek szakmai ismereteik, képességeik, jártasságuk révén. (Az így született üzleti ötlet csak akkor lehet életképes, ha a szakmai ismeret alapján előállított termék vagy szolgáltatás megfelelő piaci kereslettel találkozik.)

- A feltalálók szeretik találmányaikat hasznosítani. Ezt valamelyik vállalkozóra is rábízzhatják, de maguk is hozzáfoghatnak a találmány alapján a termék gyártásának és értékesítésének megszervezéséhez.

- „Az ötlet az utcán hever.” Van, aki úgy talál üzleti ötletet, hogy egyszerűen körülnéz környezetében, és észrevesz néhány olyan üzleti lehetőséget, amelyek a kielégítetlen vagy csak részben kielégített igényekből származnak. (Találni olyat, ami nincs, pedig volna rá kereslet.)

- Egy további lehetőség: az ötletek szisztematikus keresése. Ehhez segítséget nyújthatnak az úgynevezett ötletgeneráló módszerek.

A módszerek közül ismerjük meg kettőt:

Az egyik: az ötletroham (brainstorming)

Há van egy ötletünk és annak kivitelezését szeretnénk több szempontból nagytól alá venni, vagy problémánk támad és nem tudjuk a megoldást, akkor hívjuk össze azokat a munkatársakat, ismerőseinket, barátainkat, családtagjainkat, akiktől feltételezzük, hogy segítő szándékúak és valószínűleg értenek a témához. Arra vigyázzunk, hogy 10-12 főnél ne legyenek többen. Az optimális létszám 7-10 fő.

Mondjuk el, hogy miért jöttünk össze és kérjük meg a résztvevőket arra, hogy szabadon a legvadabb ötleteket is mondják el hangosan. Csak arra vigyázzunk, hogy a másikat ne kritizálják. Minden javaslatot írjunk fel egy táblára, esetleg egy nagy csomagolópapírra. Amikor az ötletek elfogytak, akkor a megvalósíthatóság szempontjából közösen vitassuk meg a leíratakat. Esetleg csoportosítsuk több szempontból az észrevételeket és azokat újra és újra vegyük bonczés alá, mindaddig, míg megnyugtatóan nem kapunk választ az eredeti kérdésünkre, problémánk megoldására. Fontos, hogy az ötletroham megfelelő helyiségben, telefon mentes környezetben kerüljön megrendezésre. Kávétől, hústól, és szendvicstől gondoskodjunk. Ha egy mód van rá, a dohányzást mellőzzük.

A másik: a jegyzetfüzet módszer

A probléma megoldásában résztvevőknek áradunk egy jegyzetfüzetet, mely tartalmazza a probléma pontos leírását. Mindenkét megkérünk, hogy az adott témával kapcsolatos ötleteit, felvetéseit, megfigyeléseit naponta vezesse be a füzetbe. Majd meghatározott idő után az írásos anyagokat magunk átnézzük és a használatos ötletek készítőivel megvitátjuk a megvalósítás lehetőségeit. Ezzel a módszerrel viszonylag sok személyt vonhatunk be a problémamegoldási folyamatba.

Az ötletgyártás egyébként a vállalkozás időtartama alatt végig fontos! Folyamatosan keresni kell azokat a lehetőségeket és módszereket, amelyekkel a vállalkozás továbbfejleszthető.

A jó ötlet még nem azonos a megvalósítható üzleti elképzeléssel.

Az ötlet működőképességek megítéléséhez első lépésben listát készítnék az erős és gyenge pontokról, illetve a lehetőségekről és veszélyekről, majd az elemzés során fellesszük és megválaszoljuk a következő kérdéseket:

- Tiltszilyban vannak-e az erősségek a gyengeségekhez képest?
- Töltesznek-e a lehetőségek a veszélyeken?
- Építhetők-e az erősségek?
- Kiküszöbölhetők-e a gyenge pontok?
- Továbbfejleszthetők-e a lehetőségek?
- Ki lehet-e védeni a veszélyeket?

Ez a módszer jól alkalmazható az ötletegeneráló eljárásokkal nyert ötletek rangsorolására és szelektálására is.

A megvalósíthatóság kérdéséhez tisztázni kell azt is, hogy a kidolgozott tevékenység nyereségesen végezhető-e. Ehhez meg kell ismerni a potenciális piacot, ettől függ ugyanis a várható árbevétele. Más oldalról elmezni kell a költségek alakulását. Emellett meg kell becsülni az indulásnál és a folyamatos működésnél felmerülő pénzszerzési kockázatot, illetve azt, hogy a szükséges pénzügyi forrásokról szerezhető be.

Az előkészítés során nagyon sok döntést kell hoznunk. Egy üzleti elképzelés megvalósítása ugyanis különböző variációk szerint lehetséges. Így például az eredeti elképzeléshez képest változtatni lehet a vállalkozás méretein, az árpolitikákon, csökkenti lehet a felmerülő költségeket, dönteni kell a felvállalható kockázatok mértékéről stb.

A döntések meghozatalához a vállalkozónak számos tájékozódási eszköz is rendelkezésére áll. Így:

- olvashatja a kereskedelmi, gazdasági hetilapokat,
 - látogathatja a kiállításokat, tanácskozásokat,
 - tanulmányozhatja a statisztikákat
- Rendelkezésünkre állnak a hivatásos tanácsadók is.
- A jogász segíthet annak eldöntésében, hogy
- vásároljon, vagy béreljen üzletet,
 - milyen jogi formát válasszon tevékenységéhez,
 - hogyan tárgyaljon hitelezőjével, vagy a pénzügyi intézményekkel,
 - milyen szerződéseket kössön, beleértve a társakat is,
 - hogyan rendezze munkauji problémáit, és
 - miként oldja meg konfliktusait.

A könyvszakértő

- felülvizsgálja indulási költségeit,
- előkészíti és elemzi pénzforgalmát,
- hitelkérelmeket dolgoz ki,
- kialakítja a könyvelési rendszert és
- visszaszámolja az adókedvezményeket.

A pénzügyi tanácsadó tájékoztatást ad arról,

- miként lehet nyereségesebbé vállalkozása,

- hogyan alakulnak az általános gazdasági feltételek, és

- milyen pénzügyi forrásokhoz juthat a vállalkozó.

A szakmai kereskedelmi társaságok, kamarák révén:

- tájékoztatást nyerhet más vállalkozásoktól, összehasonlíthatóságokat tehet,
- változási tendenciákat tanulmányozhat,
- megismerheti a legújabb marketing stratégiákat,
- ötletekhez juthat.

3. A vállalkozás működési formájának előzetes megválasztása

A vállalatalapításhoz szükséges jogi forma nem feltétlenül örökre szól. Ha a vállalkozás adottságaiban, feltételeiben lényeges változások következnek be, például a vállalati méretek növekedése, az újabb tőkebevonási szükséglet, a kockázatavállalás mérséklése stb.

Az alapításhoz a jogi formát mégis érdemes alaposan megfontolni, mivel megváltoztatása pénzbe kerül és sok ügyintézéssel jár együtt.

A választás a következő kritériumok mérlegelése alapján történhet:

- Az induláshoz szükséges tőke nagysága
- A vállalkozás-kötelezettségeiért vállalt anyagi felelősség mértéke
- A vállalkozás irányításában való részvétel lehetősége vagy kényszere
- Finanszírozási lehetőségek (saját tőkéből és idegen forrásokból)
- A külső ellenőrzés mértéke
- A befektetési cél
- Alapítási költségek, illetve a jogi formához kötődő költségek.

A kritériumok mérlegelésénél számolnunk kell azzal, hogy ezek egy része nem számszerűsíthető, és hogy a felsorolt kritériumok között kölcsönös összefüggések állnak fenn. Így például a felelősségvállalás mértéke befolyásolja a kockázatavállalás mértékét, és minél nagyobb a tőke elvesztésének rizikója, annál nagyobb az igény az üzletvezetésben való részvételre stb.

Az induláshoz szükséges tőke nagysága

Magyarországon amiatt, hogy kevés ember rendelkezik viszonylag nagyobb összegű megtakarításokkal, az induló vállalkozások egy része kényszerpályán mozog. A pénzügyi lehetőségek behatárolják a választást. Ha nem áll rendelkezésre a megfelelő tőke vagy egyéb olyan eszköz, amit apportként lehet bevinni a vállalkozásba, akkor a vállalkozó viszonylag kis összeggel képes csak vállalkozásának megindítására. Ez a helyzet azt jelenti, hogy a vállalkozó személyek vagy csoportja egy részének számára nincs más lehetőség, mint a viszonylag kis tőkebebefektetést igénylő formák közötti választás, eltekintve attól, hogy amennyiben a vállalkozás sikeres és gyorsan fejlődik, később majd más formák választása is lehetővé válik.

A kisösszegű tökebefektetési igénylő formák: az egyéni vállalkozás, kereseti társaság, és a betéti társaság. Minden más vállalkozási forma viszonylag jelentősebb tökeérti igényel, hiszen a Kft. alapítása minimum 3 millió Ft induló tőkével, az Rt. alapítása pedig minimum 20 millió Ft induló tőkét feltételez, amelynek jelentős része készpénzben kell hogy rendelkezésre álljon.

A vállalkozás kötelezettségeit vállalt anyagi felelősség mértéke

A felelősség (illetve a kockázat) vállalásnál azt kell mérlegelni, hogy a felelősségvállalás milyen feltételek mellett érhet el olyan mértéket, amely már komoly veszélybe hozhatja az egzisztenciát. Tipikus hiba, hogy a vállalkozó - önmagában bízva - feltételezi, hogy a kockázatot minimalizálni tudja. Valójában az ezzel kapcsolatos racionális döntés meghozatalához mindig azt kell mérlegelni, mi történik akkor, hogy ha a vállalkozás szempontjából kedvezőtlen, nem várt feltétellel létrejön, mekkora lehet az anyagi felelősségvállalásnak a valószínűsége.

A szolgáltatástó tevékenységek egy jó részénél (pl. javítás, karbantartás) és az elsősorban szellemi munkát feltételező vállalkozásoknál (pl. adótanácsadás) a korlátlan felelősségvállaláshoz kapcsolódó kockázati nem nagy, hiszen egy-egy rendelés teljesítéséhez alig van szükség előzetes pénzbebefektetésre. Így, ha a megrendelő mégsem fizet, gyakorlatilag csak a befektetett munka ellenértékétől esnek el a vállalkozók, és nem valószínű, hogy sor kerül a magánvagyonra is értnő anyagi felelősségvállalásra. Gondos, precíz munkával a károkozashoz kapcsolódó anyagi felelősségvállalás is elkerülhető.

Vannak azonban olyan tevékenységek, amelyeknél a munkák elvégzéséhez nagyobb összegű pénzbebefektetésekre, esetleg hiteelfelvételre is szükség van, illetve amelyeknél sok, előre nem látható esemény következhet be. Ezeknél nehezebb a kockázatot körülbekínálni, gondos munkával minimalizálni. Ez a körülmény arra ösztönzi a vállalkozót, hogy olyan jogi formát keressen, amelyben a kockázat mértéke számarra elviselhető: egyéni, családi egzisztenciáját nem veszélyeztet, legfeljebb az üzleti vállalkozásba fektetett pénzt elveszítheti el. (Ilyen formák a KFT és az RT.)

A vállalkozás irányításában való részvétel lehetősége vagy kényszere

A vállalkozás irányítása két területet érint: az üzletvezetést és a képviselést. Az üzletvezetés a társaság belső ügyeit érinti (a munka megszervezése, munkáltatói jogkörök gyakorlása stb.), a képviselést pedig kintire irányul (kapcsolat a hatóságokkal, a szerződő partnerekkel stb.).

Ha felületlenül részt akarunk venni a vállalkozás irányításában - mert például úgy gondoljuk, hogy személyes ráhatásunk alapfeltevéle a vállalkozás sikérének -, akkor azt a társasági formát kell választanunk, amely a befektetésre szánt tőke nagysága mellett lehetővé teszi, hogy meghatározó szerepet játsszunk a vállalkozás irányításában. Ez a különböző vállalkozási formákkal mást jelent.

Az *egyéni vállalkozót*, mint cégeknek egyedüli tulajdonosát minden döntési jog megilleti, illetve azt másra át nem ruházhatja. A gazdasági társaságoknál a választott társasági formától függően a vezetői testület többnyire *kétszintű*, tehát egy *tulajdonosi* (irányítói) testületből áll, amely nem szükségszerűen vesz részt a végrehajtásban és egy külön *operatív végrehajtó testületből*, de a két funkció egyetlen testületben is ellátható (keveredhet).

Finanszírozási lehetőségek

Az *egyéni vállalkozás* esetében a saját tőke bázisát behatárolja a vállalkozó vagyona. Ugyanez szab határt a hitelezései lehetőségeknél is. Az egyéni vállalkozó hitelezésségét ezen túlmenően hátrányosan befolyásolja az a körülmény, hogy a vállalkozás sorsa szinte azonos a vállalkozó sorsával. (Emiat a hitelt nyújtó rizikója különösen nagy.)

A *közkereseti társaságoknál* problémát jelent, hogy minél több tagból áll a társaság, annál nehezebb egyezségre jutni abban, hogy mekkora legyen a saját tőkebevitel, illetve a későbbiekben a nyereségnek mekkora hányadát hagyják benn a vállalkozásban.

A *hitelezésségre* viszont általában *nagyobb* a közkereseti társaságoknál, mint az *egyéni vállalkozások*nál. Ez annak köszönhető, hogy itt már több tagnak (minimum kettőnek) kell korlátlan felelősséget vállalnia a tartozásokért.

A *betéti társaságban* a saját finanszírozás *lehetősége jóval nagyobb*, hiszen viszonylag könnyű olyan személyeket (kültágokat) találni, akik szívesen fialtatnak a pénzükkel, de nem szívesen vállalnak fel a korlátlan felelősség anyagi következményeit, és nem is kívánnak személyesen közreműködni a társaság munkájában. Emiat a hitelezéssége is nagyobb a betéti társaságnak, mint a közkereseti társaságnak.

A korlátozott felelősségű társaság és a részvénytársaság a legalkalmasabb arra, hogy a saját tőkeért megnöveljék. Különösen vonatkozik ez a részvénytársaságra, ahol az alapítókénak részvényekre való szétárbolása révén a tagok alacsony részesedése mellett is igen magas összegű tőkét lehet összegyűjteni.

A hitelek megszerzésére is jobb esélyük van a nagy tőkeerejű KFT-eknek és RT-eknek, mint az egyéb társaságoknak.

A külső ellenőrzés mértéke

A gazdasági társaságoknak éves beszámolójukat nyilvánosságra kell hozniuk. Ez igen nagyfokú külső ellenőrzést jelent.

Az egyéni vállalkozónak a társadalmi nyilvánosság általi külső ellenőrzésre nem kell számítania.

A befektetési cél

Ha a befektető csupán a tőke hozadékaiban érdekelt, azt a formát kell preferálnia, amelyik számára megfelelő hozadékokat biztosít. Ebből a szempontból az RT, a KFT és a BT jöhet számításba.

Azoknak viszont, akiknek a személynél közreműködés is fontos, a tőkebefektetéssel együtt saját maguknak, esetleg családtagjaiknak is munkát szerezniük biztositani, a többi forma közül célszerű választani (egyéni vállalkozó, KKT, esetleg KFT).

Alapítási költségek, illetve a jogi formához kötődő költségek

A vállalkozási formák mindegyikénél számolni kell bizonyos alapítási költségekkel és a jogi formához kötődő működési költségekkel. Alapítási költségekhez, hogy minél több a törvényi előírás az alapítással, illetve a vállalkozás irányításával és ellenőrzésével kapcsolatban, annál nagyobb kiadásokkal kell számolnunk. (Legkevesebb az ilyen jellegű költség az egyéni vállalkozásoknál és a legtöbb az RT-nél.)

4. Az alapok lefektetése stratégiai tervezéssel

Mielőtt üzleti tervet készítenénk

A vállalkozás csak akkor lehet sikeres, ha hosszú távon biztosítja fennmaradását. Ehhez viszont szükséges, hogy a vállalkozás (a vállalkozó) rendelkezzen olyan eszközökkel, amelyek lehetővé teszik azt, hogy tartósan és rugalmasan alkalmazkodjék gazdasági, technológiai, társadalmi (emberi) és ökológiai környezetéhez. Ez az eszköz a vállalkozó kezében a stratégia.

A *stratégia* szó eredeti görög értelmében hadászati, hadműveleteket jelent, amit a sztratégoszok műveltek és ami abból áll, hogy a háborúzás nyelven meghatározzák a hadban álló országok jelenlegi és jövőndő helyzeit, céljait, a célok eléréséhez szükséges hadi eszközök és katonák összességét, a szükséges fegyveremeket, működéssük összehangolását, valamint a célok elérésnek szükséges eszközeit.

E gondolatmenetet alkalmazva a vállalkozás stratégiája nem más, mint a hosszú távra kitűzött célok, és a célok eléréséhez szükséges eszközök és módszerek meghatározása.

A vállalkozási stratégia kidolgozása során a vállalkozó szisztematikusan keresi a választ a stratégia három alapkérdésére:

- Mi a vállalkozás alap gondolata (filozófiája)? Milyen területen kíván tevékenykedni? Milyen vevőket, milyen igényeit szándékozik kielégíteni?
- Milyen lényeges képességekkel kell rendelkeznie, vagy milyen képes-ségekre kell szert tennie ahhoz, hogy a versenytársakkal szemben tartós fölénybe kerüljön? Mivel biztosíthat vevői számára tartós hasznot?
- Milyen termékeket, szolgáltatásokat, továbbá milyen piacot (vevőket) kíván megcélolni és milyen feladatok adódnak ebből a vállalkozás egyes funkcióira, teendőire vonatkozóan?

Mivel a stratégia lényege a jövőbeli változásokra való tudatos felkészülés a jelenben, ezért a stratégia kialakítása és megfogalmazása a vállalkozó egyik legfontosabb feladata, funkciója (kialakítását nem lehet albeírni kiadni). Csak az olyan vállalkozási stratégia lehet életképes, amelyet maga a vállalkozó alakít ki, formál, de az is csak akkor, ha a munkatársak magukévá teszik.

A vállalkozásnak folyamatosan alkalmazkodnia kell a gyorsan változó környezethez. Ez csak akkor valósítható meg, ha a vállalkozás minden tagja tisztában van az alapvető kihívásokkal és „együtt gondolkodik”, s ha - szinte totálisan - minden egységgel képes időben, gyorsan és helyesen reagálni.

Ez segíti elő a *stratégiai menedzsment* (a stratégiai vezetés) amelynek célja olyan vállalati értékek, vezetési képességek, szervezeti felelősség és adminisztratív rendszerek kifejlesztése, amelyek valamennyi vezetési szinten összekapcsolják a stratégiai és operatív döntéshozatalt (a vállalkozási és funkcionális hataköröket is beleértve).

A stratégia kialakításának folyamata

A valós helyzethez igazodó stratégia kidolgozásához elemezni kell a helyzetet és - a politikai, társadalmi, gazdasági és technológiai környezetet várható alakulásának előrejelzésére építve - át kell tekinteni a fejlődési lehetőségeket, a hozzáférhető erőforrásokat; értékelni (diagnosztizálni kell a meglévő erőforrásokat-képességeket, meg kell határozni az elérhető versenyelőnyöket; a lehetőségek és fenyegetések, erősségek és gyengeségek (verseny-előnyök) alapján ki kell alakítani a vállalkozás jövőképet, meghatározva a tevékenység központját (mit?) és a megcélzott piacot (kinek? - mennyiért?). Végül meg kell választani az alkalmas (alap)versenystratégiát.

A stratégia kialakításának folyamataát a IV. 1. ábra foglalja össze.

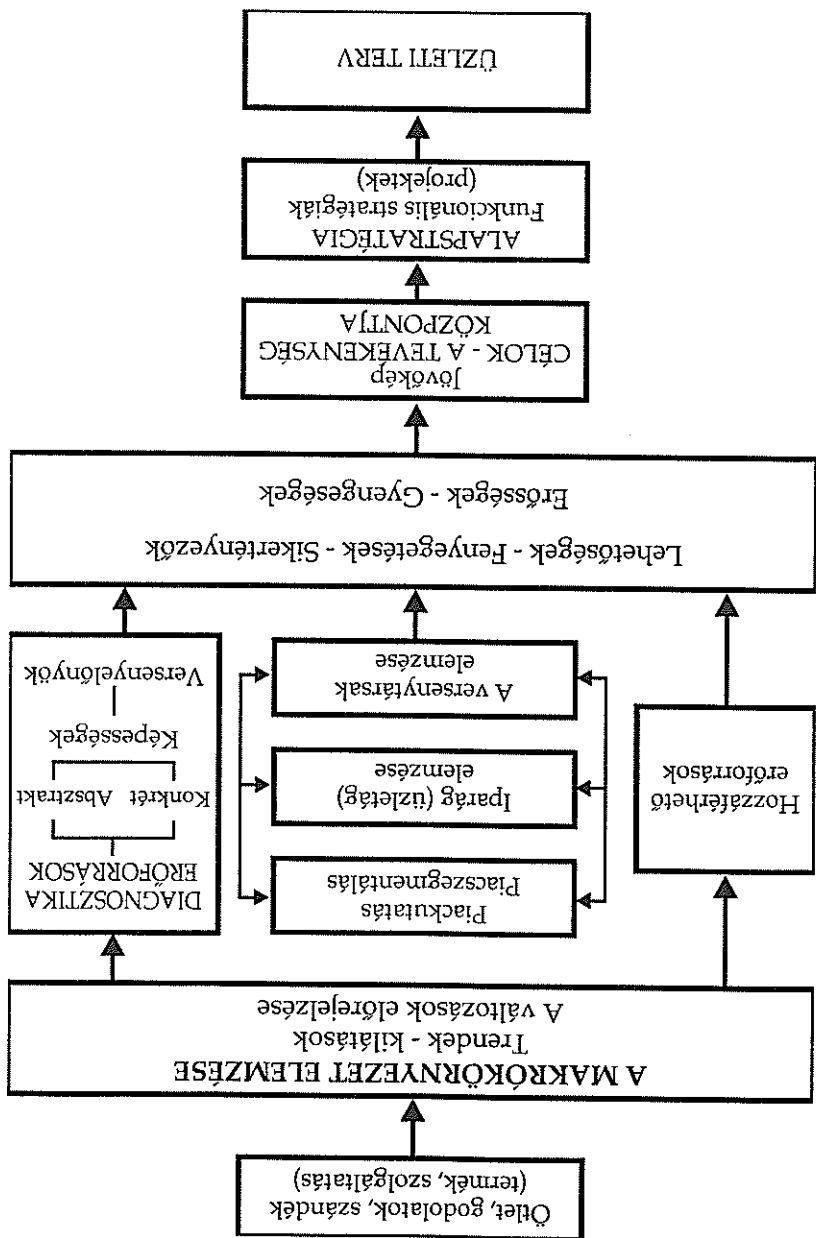
Piackutatás. A piac szegmentálása

A legelső kérdés, amelyre a vállalkozóknak felelnie kell, nem az üzletre, hanem a piacra vonatkozik. Ilyen kérdésekre kell választ találnia:

- Mi a tervezett üzletem tárgya (a lehetőség)?
- Milyen szükséglet kielégítésére vállalkozom?
- Milyen réteg fogja fogyasztani termékeimet vagy szolgáltatásomat?
- Mennyire fizetőképes ez a réteg, különösen ott, ahol az üzletet megnyitom?
- Milyen mértékű konkurenciával kell számolnom?
- Milyen fontosabb lépéseket kell tennem konkurencseim legyőzésére (de legalábbis arra, hogy a piac egy részét elhódítsam tőlük)?

Az üzlet tervezése tehát piackutatással kezdődik, annak a piacnak - pontosabban piacoknak - a jellelgetetességeivel kell tisztába jönni, amelyekben a vállalkozás működni fog.

Piackutatással fel kell deríteni az alkalmas *célpiacon* (olyan piacszelemen-tumot-szeletet, amelyre nézve megállapítható, hogy abban a fogyasztó más magatartást tanúsít, mint a piac egyéb szegmenseiben), meg kell becsülni a szóba jöhető vevők számát (azt, hogy milyen árak mellett, milyen va-lószínűséggel lesznek a vállalkozás vevői), végül az értékesíthető mennyiség várható nagyságát.



IV. 1. ábra A stratégia kialakításának folyamata

A kockázatot és hozam meghatározásában a piac nagysága és a lehetőség időtartama az elsődleges szempont. A kockázatot a piacra, a versenyre, a technológiára és a bevonzandó tőke nagyságára vonatkozik. A tőkenagyság alapul szolgál a hozamok és jövedelmek számításához. Egy adott lehetőség hozamát és hasznát minden lehetséges későbbi eshetőség fényében is mérlegelni kell.

A környezetet jövőorientált elemzése

A környezetet jövőorientált elemzésnek a célja a stratégiai sikertényezők meghatározása. A stratégiai sikertényezők fejezik ki, hogy mely területeken kell a vállalkozásnak erőnek lenni ahhoz, hogy eleiben maradjon és fejlődni tudjon. A stratégiai sikertényezőket a IV. 1. táblázat foglalja össze.

Az elemzés során fel kell mérni a vállalkozó (a tervezett vállalkozás) erősségeit és gyengeségeit, a környezetet adta lehetőségeket és veszélyeket. Az erősségek jelentik azt az alapot, amelyre a vállalkozás sikere építhető. A gyengeségek az üzleti tervezés során orvosolhatók.

Becsülni kell a környezetet adta lehetőségek és veszélyek fejlődési tendenciáit. Fel kell deríteni, hogy milyen tényezők teremtik meg a lehetőségeket, (technológiai fejlődés?, piaci változás?, politikai változás?, a gazdasági szabályozórendszer módosulása?) és ezeknek milyen méret- és idődimenzió felel meg.

Az értékelésnek ki kell terjednie a sikertényezők érvényességére idejének mérlegelésére, a vélt és valóságos értékekre, a kockázatra és a hozamra, a vállalkozó személyes készségeihez való illeszkeedésre és a verseny-környezetben várható kivételes előnyökre.

A környezetet jövőorientált elemzésének időhorizontja (és így a stratégiai terv időhorizontja is) az innovációk (újítások) megvalósításának időszükségletétől és az inflációs rátaól függ. A gyakorlatban többnyire nem haladja meg a 3-5-7 évet.

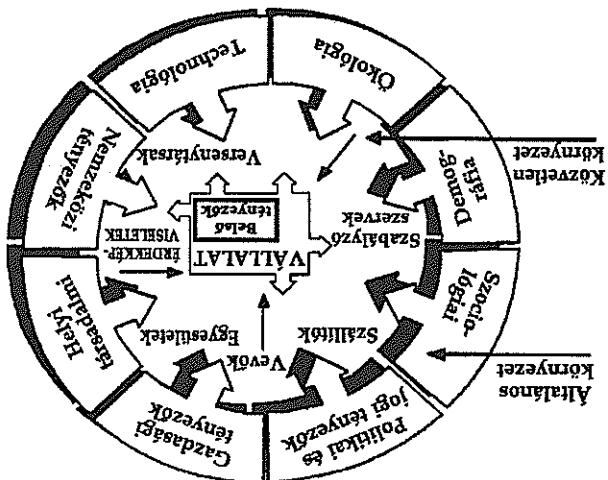
Stratégiai sikertényezők

IV. 2. táblázat

Stratégiai sikertényezők	Elemi sikertényezők
A vállalkozás erőforrásai A vevőkör és a törzsvevők A befektetett eszközök (vagyontárgyak) A technológia Az emberek képessége A munka minősége Az emberek hozzáállása, rugalmassága A likviditás (a rendelkezésre álló pénzmennyiség) A vezetés A vállalat kora A megszerzett tapasztalat a termék- és technológia fejlesztés, a kölcsönfelvétel területén A vezetők szakmai hozzáértése és felelőssége Alkalmasság szervezet (és információrendszer) Tudatos tervezés és költségvetés A vezetői és alkalmazotti csoportok bevonása a döntésekbe A tulajadonos(ok) személyes képessége, célja(i), ambíciója, szakismertete, iskolai végzettsége, életkora, A kulcspozíciókat betöltők szakmai hozzáértése A változás személyes megítélése Kutatás és fejlesztés Az új ötletek piacszervezése Bevezetési képesség Hasznossága Tárgyi termék Kiegészült termék Előttartama Ártékves Költségalkakulás Ar/éltjesítménysszint arány	Az értékesítési hálózat A promóció (mix)
	A vezetés A vezetők személyisége
	Ötletek (innováció) A termék (termékkör)
	Az ár
	Az értékesítési hálózat A promóció (mix)

- A környezeti jövőorientált elemzéséhez alkalmas módszer a SWOT-elemzés. A SWOT a gyenge pontok, erősségek, lehetőségek és veszélyek angol neveinek (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) kezdőbetűiből kialakított betűszó a stratégiai elemzés minden jelentős tényezőjét tartalmazza.
- Belső erősségek és gyenge pontok (Strengths, Weaknesses)
 (saját tőke, hitel, mérleg, eredménykimutatás, pénzáramlás/cash-flow/)
 (felépítés és kapcsolatok)
 (formális, informális, automatizálási lehetőségek)
 (minőség, elrettartam, költség)
 (képesség, gyakorlat, munkakörov)
 (számítógépes, telekommunikáció)
 (jelle, mérték, minőség)
 (hírnév, előélet, a vevők véleménye)
 (szaktudás, piacismeret, verseny)
- Külső lehetőségek és veszélyek (Opportunities, Threats)
 - Piac
 - Technológia
 - Gazdaság,
 - Társadalom
 - Törvényhozás
 (fogyasztóvédelem, termékmegbízhatóság)

IV. 2. ábra A vállalkozást befolyásoló tényezők (Forrás: Irodalom (13))



A környezeti trendek, az iparági szerkezet és a hatóerők által befolyásolt fejlődési tendenciák meghatározásához alkalmazható a Porter-féle modell (IV. 3. ábra), mely szerint a fejlődési tendencia a verseny, a potenciális belépők fenyegetése, a helyettesítő termékek fenyegetése, a szállítók gazdaság (alku)ereje, a vevők ereje, a munkavállalók (és szervezeteik) érdekvédelmi törekvései és a „hatóerők” - különösen az állami gazdasági szabályozók - iránya és mértéke függvényében határozható meg. Jelenős hatással lehet a vállalkozói döntésre az „iparági életriklus”, mivel a BEVEZETÉS és NOVEKBEDES életriklusban előnyös pozíció érhető el, az ÉRETTSÉG szakaszában erős árversennyel kell számolni, míg HANYATLO iparágakban a marginális (szélen lévő, kicsi) szereplők csödbe mennek.

Iparágon egymással közvelen versenben lévő adott piaci szegmens igényeit hasonló termékekkel vagy szolgáltatásokkal kielégítő vállalatok összességét értjük.

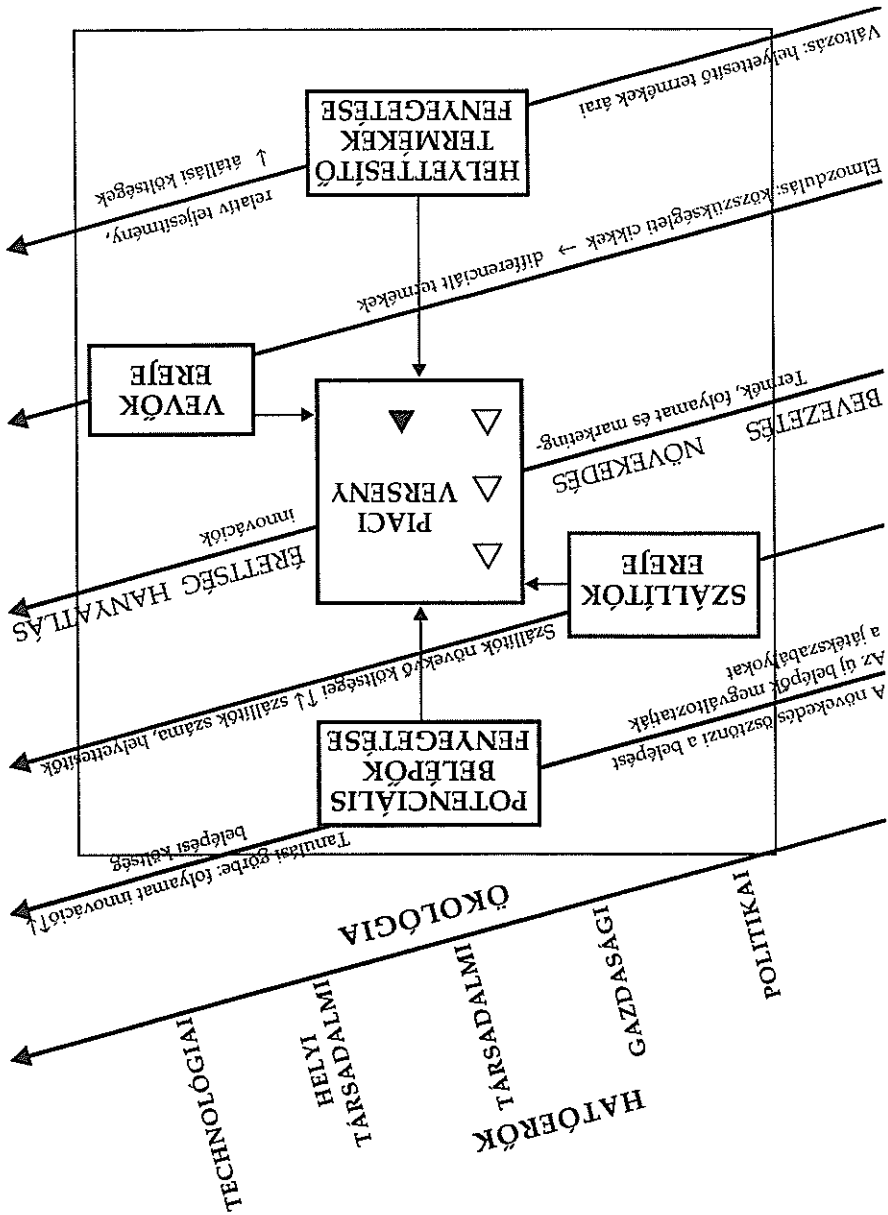
A hatóerők (politikai, gazdasági, társadalmi, helyi társadalmi, technológiai) változásának előrejelzését (prognosztizálását) figyelembe véve, e trendek hatásait elemezve kell elvégezni a kijelölt piacszegmentumban az „előretétekimlést”.

- Versenyképselemzés (a létező és lehetséges konkurencia vizsgálata). Azonosítani kell a 3-4 legnagyobb, közvelen versenytársat. Meg kell állapítani, hogy milyen tevékenységet folytatnak, mire képesek, mi motiválja tevékenységüket, milyen lehetséges lépések megétele várható idők, mely területen sebezhető. Vizsgálni kell jövőbeli céljait, jövőképeket, stratégiájukat, adottságaikat, képességeiket.

(Mind ez igen nehéz!)

Meg kell állapítani, hogy a verseny milyen kulcsfontosságú terjed ki (pl. árra, szolgáltatásokra termékminőségre, bálhálózatra, reklámra).

A vállalkozás versenypozíciója kialakításához a megfogható pénzügyi, anyagi erőforrások, gyártó és logisztikai kapacitások vagy a kevésbé konkrét know-how, a hírnév, a public relation egyaránt hozzájárulnak. A verseny- pozíció azt fejezi ki, hogy mennyire lesz képes a cég a választott stratégiát megvédeni a meglevő vagy a jövőbeni versenytársakkal szemben. A verseny- pozíció megételeben nagy szerepet játszanak a vállalati erőforrások: rugál- masságuk, mozgáhatóságuk, helyettesíthetőségük a kompetitív erői nagymértékben meghatározza.



IV. 3. ábra Környezeti trendek, iparági szerkezet, hatóerők

- Új konkurenszek versenybe lépése. Meg kell vizsgálni, hogy milyenek a profitkialakítások és az iparágba való belépés körülményei. Ha ugyanis egy vállalkozó minden különösebb nehézség nélkül beépít egy jó profitkialakítású iparágba, be is fog lépni. Ha a kereslet nem olyan mértékben, amilyenben a kínálat nő, az árak - és ezzel együtt az elérhető profit is csökkenni fognak.

- Meg kell vizsgálni a helyettesítő termékeket. Ha ugyanis az ár, a kivétel, vagy mindkettő vonzóbb a megszokottnál, a vásárló könnyen „átnyergelhet” az új (másik) termékre. Következésképp: az árak nem emelkednek, fejlesztési igény jelentkezik.

- Fel kell térképezni a vevők „hatalmát”. Hatalommal rendelkező vevők arra kényszeríthetik a vállalatokat, hogy egymás árai alá higitálgassanak a megrendelések elnyerése érdekében.

- Végül meg kell vizsgálni a potenciális (lehetőséges) szállítókat is, mivel magasabb árak megszabásával csökkenthetik a tervezett eredményt. A „szállítók” fogalom magában foglalja a munkaadó iránti igény kielégítését is.

Végereedményben egy iparág jövőjét az alábbiak befolyásolják:

- az, hogy az életciklus mely szakaszában van,
- milyen a kereslet növekedési üteme,
- a változó vevői szükségletek,
- a termék- és technológiai innovációk (megújulások),
- a be- és kilépő vállalkozások sokasága,
- az innováció (megújulás) ára és
- a gazdasági szabályozók lehetséges változásai.

A környezet komplexitása a vállalkozás körül meglevő érdekcsoportok homogenitásától, viselkedésük kiszámíthatóságától is függ. Annál nehezebb megértetni ezzel a vállalkozási környezettel, minél több elemből áll, minél sokrétűbb, minél kevésbé következtethető ki, hogy ki mit is szándékozik tenni, hogyan fog viselkedni a jövőben. Egy heterogén, változó cselekvési programmal bíró érdekcsoport jelenti a legkomplexebb környezetet: viselkedésük előrejelzése ekkor szinte reménytelen feladat.

Az elemzés végereedménye a kulcsfontosságú sikertényezők, azon iparági sajátosságok ismerete, amelyek kifejezik, hogy mely területeken kell a vállalkozásnak erősnek lenni ahhoz, hogy az iparágba belépéssén, életben maradjon és fejlődni tudjon.

A versenyelőnyök meghatározása (Diagnosztika)

A versenyelőnyöket azok a képességek alkotják, amelyeket az erőforrások „okos” kombinálásával épít fel a vállalkozás. Egy vállalkozás csak akkor indulhat jó eséllyel a versenybe, ha versenyelőnyei megfelelőnek az iparág sikerétényezőinek. Eppen ezért az elemzés ezen szakaszában pontosan fel kell mérni (diagnosztizálni) a meglévő konkrét erőforrásokat: a pénzügyi képességet, az immateriális javakat (vagyon) értékű jogokat, üzleti vagy cégértéket, szellemi termékek értékeit), a tárgyi eszközöket (ingatlanokat műszaki berendezéseket, gépeket, járműveket, egyéb berendezéseket), készleteket, továbbá felvázolni azokat a szükségesszerűségeket, amelyek mint absztrakt erőforrások versenyelőnyt jelentő képességekké alakíthatóak át a konkrét erőforrások. (Ilyen absztrakt erőforrások: az emberi tudás és képesség, mentalitás, viselkedés, elkötelezettség, rugalmasság, szervezeti reputáció.)

A diagnosztika a vállalkozás erős és gyenge pontjait tárja fel az erőforrások és képességek elemzésével. Vizsgálja a fizikai, pénzügyi, emberi, technológiai erőforrások helyzetét, a vállalatról alkotott kép és a vállalati kultúra milyenségét. Az erőforrások minősége és kombinálásuk módja különleges képességeket hozhat létre, amelyek a piacon versenyelőnyként jelennek meg.

Ritka, hogy egy vállalkozás beindításához vagy fejlesztéséhez a vállalkozó kizárólag saját forrásaiból képes előteremteni a szükséges tőkét (pénzt). A bankok a nyújtott hitelekkel a vállalkozások működését segítik elő, éven túli lejáratú hitelekkel finanszírozzák a vállalkozásokat, beruházásokat és kapcsolódó fejlesztéseket, tartós forgóeszköz-növekményeket, rövid lejáratú eseti hitelekkel pótolják a vállalkozások átmeneti forráshiányait. Az általános hitelek mellett a kisvállalkozásokat speciális hitelkonstrukciókkal segítik.

A tervezés ezen szakaszában fel kell deríteni azokat a kedvezményes hitelkonstrukciókat, amelyek a magán- és kisvállalkozások által is igénybe vehetők. Meg kell ismerni a benyújtandó dokumentumokat, a hitelkondíciókat (hitellejárat, turelmi idő, kamatlábak, a szükségesség saját erő mértéke, a fedezet mértéke és fajtája stb.).

Induló vállalkozások kevés versenyelőnnyel rendelkeznek, valójában a stratégiájukkal kell versenyelőnyüket felépíteniük. A viszonylag szűkös erőforrások növelhetők és tényleges versenyelőnyök építhetők ki olyan „stratégiai szövetségek” megkötésével (alvállalkozók bevonásával), amelyek eredmenyeként az értéklánc egyes tevékenységeinek elvégzéséhez a szükségesség erőforrásokat más vállalkozók biztosítják.

Értéklánc: elsődleges tevékenységek: beszerzés - készletezés - anyag-gazdálkodás; termelés; raktározás-elosztás; értékesítés-marketing; kiskereskedők támogatása - - szervíz - - vevőszolgálat; másodlagos (kiszolgált) tevékenységek: infrastrukturális/funkcionális tevékenységek: tervezés; VIR - Ve-zeleti Információ Rendszer; technológiai kutatás, fejlesztés, tervezés, design; emberi erőforrás gazdálkodás.

A sikertényezők és a vállalkozás képességeinek összevetésével állapíthatók meg azok a versenyelőnyök, amelyekre a stratégia felépíthető. Másképpen fogalmazva: jó stratégia csak versenyelőnyökre építhető!

A környezeti elemzés elvégzése után a vállalkozó előtt feltehetően egy világosabb jövőkép áll, mint korábban.

Célok kitűzése, vállalkozási filozófia. A stratégiai szándék

A tervezési folyamat ebbe a fázisában valójában arról van szó, hogy a vállalkozónak fel kell ismernie és értékelnie a lehetőségeket, és - személyes céljait is megfogalmazva - olyan vállalkozási filozófiát kell kialakítania, amely értelemben a vállalkozási filozófia annak a megfogalmazása, hogy az adott üzletágban miben és milyen mértékben szeretnénk kivalóak, másoknál jobbak lenni.

A vállalkozás alapmondolata (filozófiája) a stratégiai huzóerő többnyire egy rövid mondatban összefoglalt elképzelés arról, hogy milyen körben, milyen fajta tevékenységgel kíván a vállalkozás a jövőben foglalkozni, illetve, hogy tevékenysége körében mire helyezi a hangsúlyt.

Az alapmondolatban kifejezésre jutó prioritások három fő csoportba sorolhatók:

- specializálódni meghatározott piacokon, területen, vevőcsoportoknál vagy termékekben, szolgáltatásokban,
- minőség nyújtása a vevőknek (a versenyítársak kínálatát jóval felülmúló minőség nyújtása),
- alacsony árak alkalmazásával versenyelőny szerzése.

Versenystratégia / Alkalmazási feltétel	Költségdiktáló stratégia Feltétele: magas termelési volumen Az alacsony költség révén a vállalati részt vehet árverseny- ben, javíthatja a minőséget (az alacsony költség szint következményei alakítanak ki versenyelőnyt)	Differenciáló stratégia Feltétele: tudni, mit értek a vevő Több sikeres vállalat lehet egy iparágban (ha megtalálja a jóális piacszegezmensét)	Osszpontosító stratégia Feltétele: célszegezmens különbözik az iparág más szegezmensétől Különleges igényeket elégít ki, különleges igényekkel bíró szegezmenset keres	Versenyelőny / Kockázati tényezők	Versenyelőny / Kockázati tényezők	Versenyelőny: Alacsony költségszint Magas piaci részesedés megszerzése és megtartása	Kockázati tényezők: - vevők változó igényeinek nem követése - verseny ár körül: kevés előnyhöz jut - később belépő - új iparági határköltség szintjén: új belépő nem részesül a tapasztalati görbe hatásából Versenyelőny: Egyediség értékelése Ártöbblet, magasabb jövedelmezőség Kockázati tényezők: - új vállalkozók belépése, árverseny kialakulása - specializáltak belépése - termékfejlesztés = ráfordítás; hasznát más fölözi le - differenciáció költségei	Versenyelőny: Egy szegezmens tökéletes kielegtetése - alacsony költségszint mellett, vagy - differenciáció révén (magasabb árszinten) Kockázati tényezők: - célszegezmens elűnik - versenyi árs celszbezmens - izlésváltozás, demográfiai mozgás - mások is rá jönnek (árverseny)	Versenyelőny / Kockázati tényezők
--	---	---	---	--	--	---	--	---	--

Természetesen vannak más ismérvek szerint húzó stratégiák is. Gyakran alkalmazzák az egymást erősítő hatásokra épülő (szinergiára alapozott) stratégiát. Ilyenek:

- az egy-egy vevőcsoport legkülönbözőbb igényeire épülő kínálati stratégia, mely a termékek olyan csoportját kínálja, amire a vevőcsoportnak szüksége van (pl. teniszjátékosnak, síelőknak, autósoknak, 2-6 éves kortúknak, tehetőseknak, kispénzűeknek) vagy a potenciális vevők bármely csoportjának;
- funkciókra alapozott stratégia, amely valamely funkciót (pl. fűtés, világítás, hűtés) lát el igen széles választékkal.

Végző soron a leendő vállalkozás cselekvőképességét kell rögzíteni a stratégiában úgy, hogy az kifejezze a tulajdonos(ok) törekvéseit is. Azi kell meghatározni, hogy

- milyen iparágban (üzletágban), milyen földrajzi területen, milyen piaci szegmenseket tervez kiszolgálni a vállalkozás
- milyen termékek/szolgáltatások képezik a vállalkozás tárgyát,
- milyen vertikálitással kíván működni,
- mit tekint a cég sikermek, milyen értékeket tekint magának,
- milyen versenystratégiát kíván alkalmazni.

A stratégiai kitékintés - amelynnek alapján nagyvonalakban felvázolható a vállalkozás jövőbeni helye - jelenik meg a vállalkozás jövőképeben (filozófiájában, küldetésében), amely a vállalkozás mozgatórugót, megvalósítási elveit, etikai alapjait, az alapvető célokat, a követoendő versenystratégiákat és a mozgásteret korlátozó költösegeket tartalmazza.

Stratégiai változatok

Valóban újszerű stratégia tisztán logikai alapon nem alakítható ki. Nagy szerepe van a megérzéseknek (intuíciónak), a gondolatok egymásra hatásának (integrációjának). Ezért célszerű több stratégiai változatot készíteni és azokat megvitatni (esetleg szakértőkkel is).

Stratégiai változatok a lehetséges tevékenységi körök és várható tartós helyzetelemlényök különböző kombinációból alakíthatók ki. A változatok ki-dolgozása során vissza kell térni az információs bázishoz, az információkat az új elképzeléseknek megfelelően újra kell értékelni.

A stratégia változatok mindig vázlatosak, a lényeg: mindegyik változat más főirányt és más elképzelést fejezzen ki.

A stratégiai változatok értékeléséhez olyan módszert kell alkalmazni, amely a véleményalkotás pszichológiai és közösségi szempontjaira épül. A kritériumrendszer a stratégiai alapkérdésekre adjon választ, segítsen abban eligazodni, hogy a stratégiai változat által megszabott főirány helyes-e. A döntést nem szabad a pénzügyi hatásokra alapozni, mert az eredmény előre becslése nagy bizonytalanságokat rejt magában.

A változatok értékelési elősegítő kérdések a következők lehetnek:

- „A választott stratégia kellő mértékben differenciálja-e a vállalkozási tevékenységet, azaz biztosít-e a versenytársakkal szemben jelentős, általuk csak nehezen behozható előnyt? Erzékelhetően növeli-e a vevők hasznát?
- Javítja-e a választott stratégia a vállalkozás költségstruktúráját, pontosabban a termelékenységet?
- Megfelelő-e a stratégiai változat időzítése? Érett-e a piac a változat bevezetésére?
- Lehetővé teszi-e a stratégiai változat az erőforrások koncentrációját a teljesítmények (termékek és szolgáltatások), a piacok és értékesítési csatornák, a technológia és az alapanyagok, valamint a belső szervezet terén?

- A stratégiai változat a vállalkozás már felismert erős oldalaira épül-e?
- Hasznosítja-e a stratégia a környezeti és a piacokból adódó, a vállalkozás által már felárt lehetőségeket? Újat nyit-e új, vonzó tevékenységek számára akár a termékek, akár a technológia, akár a piacok terén?

- Összhangban vannak-e a stratégia végrehajthatóságához szükséges erőforrások a vállalkozás meglévő vagy megszerezhető erőforrásaival, a finanszírozhatósággal, a know-how-val, a személyi állománnyal stb.

- Elég erőteljes, megerősítő-e a stratégiában kifejezésre jutó elképzelés ahhoz, hogy a vállalkozásban részvevő munkatársak képesek legyenek a céllal azonosulni? Meggyeríthetők, mozgósíthatók-e a stratégia megvalósítására?” (16)

A stratégia realizálása

Minden stratégia csak annyit ér, amennyi abból a vállalkozás gyakorlatában érvényre jut.

A stratégia megvalósításának fizikai feladatai az üzemgazdasági eszközökkel valószínűsíthető meg (beruházások, átszervezések, projektek).
A közvetett (indirekt) intézkedések a gondolkodás és a magatartás megváltoztatására irányulnak. A közvetlen és közvetett intézkedések segíthetik elő a stratégia megvalósítását.

- Tágabb horizontú finanszírozási tervet, illetve költségvetést (büdzsét) kell készíteni. Ezt a munkát célszerű az „üzleti terv” keretében elvégezni.
- A vállalkozás valamennyi részletfeladatát a stratégia kiszolgálása érdekében kell megoldani.

- A végrehajtás során kemény és szigorú, központilag kézben tartott vezérlést kell alkalmazni.
- Rugalmas szervezeti megoldásokat kell keresni, feladatorientált csoportokat érdemes szervezni.

A stratégia felülvizsgálata

Az élet, és környezet, a piaci helyzet gyorsan változik, ezért a vállalkozás stratégiáját folyamatosan, és időszakonként teljes egészében ellenőrizni kell, hogy megfeleljen-e annak a feltevélezesnek, miszerint tartósan, az átlagosnál jobb eredményt hoz és a versenytársakkal szemben nehezen behozható fölényt biztosít.

Az időszakos ellenőrzés során:

- felül kell vizsgálni, mennyire helytálló az a helyzetelemzés, amelyre a stratégia eredetileg épült,
- össze kell hasonlítani a stratégiában kitűzött célokat azok megvalósulásával,
- elemezni kell az eltérések okait.

Végül le kell vonni a szükséges következtetéseket:

- módosítani kell az eredetileg kitűzött stratégiai irányt és/vagy
- új, vagy más erőforrások bevonásával, hatékonyságjavító intézkedésekkel meg kell gyorítani a stratégia végrehajtását.

Hogyan hozható összhangba a stratégia a szervezet helyzetével és jellemzőivel?

- Milyen mélységűek a tervezett stratégiai változtatások?
- A bevezető stratégia típusa
- A szervezeti kultúrája
- A meglévő belső problémák jellege és súlyossága

Hogyan teljesítjük a stratégia megvalósításával kapcsolatos feladatokat?

- Szervezetiépítés
- Erőforrásallokáció
- Az elkötelezettség erősítése
- Stratégia-támogató rendszerek kialakítása
- A stratégiai vezető szerep gyakorlása



A vállalat egyszemélyi vezetőjének lehetséges megközelítései a stratégia megvalósításának feladatahoz.

- Erőlteti a gyors változásokat, vagy elfogadja a fokozatos haladást.
- Meggyezően vagy utasításon alapuló döntési módszer követ.
- Rámenős és zárkózott, vagy barátságos és nyílt.
- Gyorsan és határozottan, vagy lassan és körültekintően jár el.

Hogyan feltehetőek meg egymásnak a stratégia követelményei és szervezeti folyamatok?

A stratégiával összhangba kell hozni:

- A szervezeti szükségleteket, képességeket.
- A jutalmazási és ösztönzési rendszereket.
- A szervezeti kultúrát.
- A funkcionális területek tevékenységeit.
- A vezetői tevékenységeket és stílust.
- Az ellenőrzési és információs rendszert.

IV. 4. ábra A stratégia megvalósításának előkészítéskor figyelembe veendő feladatok

(Forrás: Irodalom (13))

5. Fogalmak

Kiváncos, lehetséges, adottság, Otlet
 A vállalkozói folyamat
 Önértékelés
 Befektetési formák: tőkepapírok, kockázati tőkebefektetés
 Elletforma cég
 Megalapozó vállalkozás
 Nagyreeménű vállalkozás
 Otletroham (brainstorming)
 Jegyzetfüzet módszer
 Pénzügyi lehetőségek
 Anyagi felelősség
 Részvételi kényszer vagy lehetőség az irányításban
 Finanszírozás
 Külső ellenőrzés
 Befektetési cél
 Alapítási és egyéb költségek
 Stratégia. A vállalkozás stratégiája
 Stratégia kialakítás folyamata
 Stratégiai sikertényezők
 Lehetőségek, veszélyek
 Erőségek, gyengeségek
 SWOT elemzés
 Versenytársselelemzés
 Belépő új konkurensek
 Helyettesítő termékek
 A vevők alkuerije
 A szállítók alkuerije
 A környezeti komplexitása
 Sikertényezők
 Diagnosztika
 Versenyezők
 A vállalkozás alap gondolata (filozófiája, missziója)
 Jövőkép
 Versenysztratégia

6. Ellenőrző kérdések

1. Mutassa be a vállalkozói folyamat szakaszait, megnevezve a folyamatsszakaszok fontosabb tevékenységeit!
2. Ismertesse az önismeret szempontjait!
3. Ismertesse részletesen a befektetési formákat!
4. Ismertesse a kockázati tőkebefektetés változatait!
5. Tekintse át az üzleti elképzelés kialakításának módjait.
6. Ismertesse az öleltroham-eljárást!
7. Ismertesse a jegyzetfüzet-módszert!
8. Ismertesse a vállalkozás működési formájának megválasztásánál alkalmazott szempontokat!
9. Ismertesse a stratégia, a vállalkozás stratégiája fogalmakat!
10. Milyen kérdésekre kell választ adni a vállalkozás stratégiájának?
11. Ertelmezze a stratégiai menedzsment fogalmát.
12. Váolja fel a stratégia kialakításának folyamatait!
13. Ismertesse a környezetet jövőorientált elemzését!
14. Sorolja fel a fontosabb stratégiai sikertényezőket!
15. Ismertesse a vállalkozást befolyásoló tényezőket!
16. Ismertesse a SWOT-elemzést.
17. Ismertesse a makro-környezet elemzését!
18. Ismertesse a versenytárs elemzést!
19. Ismertesse a Porter-féle elemzést!
20. Mit értünk a környezetet komplexitása alatt?
21. Ertelmezze a diagnosztika fogalmát.
22. Sorolja fel az absztrakt erőforrásokat!
23. Ertelmezze a vállalkozás alapdandolara (filozófiája) és küldetése (missziója) fogalmakat!
24. Milyen prioritásoknak kell kifejezésre jutni a vállalkozás alapdandolaraiban?
25. Ismertesse a költségdiktáló, a differenciáló és az összpontosító versenysztratégiát!
26. Milyen prioritások fogalmazhatók meg a termékek és piacok oldaláról?
27. Ismertesse a szinergiára alkalmazott stratégiákat!
28. Mit tartalmaz végző soron a vállalkozás stratégiája?
29. Milyen kérdésekkel értékeli a stratégiai változatokat?
30. Ismertesse a stratégia megvalósításának előkészítésekor figyelembe veendő szempontokat!

Készítsünk üzleti tervet

V.

1. Az üzleti terv célja, szerepe a vállalkozásban

Egy vállalkozás sikerének esélyei növelhetők azzal, ha egy átfogó tervet dolgozunk ki még a vállalkozás beindítása előtt és abban körvonalazzuk annak minden lényeges részét, jövőendő működésének minden oldalát, területeit, folyamatait.

A vállalkozás stratégiájának eddig tárgyalt elemei a megvalósítási irányokat jelzik. A stratégia megvalósításához szükséges feltételek, főbb teendők és azok időbeli ütemezése, az értékelési kritériumok meghatározása az üzleti terv feladata.

A stratégia megvalósításához jó üzleti tervet kell készíteni. A vállalkozói folyamatainak talán ez a legnehezebb szakasza. Az üzleti tervben a legfontosabb elem a *lehetőség értékelése*, annak meghatározása, hogy a szűk-széles forrásokhoz képest megfelelő eredmény érhető-e el. Az értékelésnek ki kell terjednie a lehetőség érvényességének mértékére, a valószínűség és a céljaitól való illusztrációra és a versenykörnyezetben várható kivételre. Az üzleti terv mutatja meg az adott lehetőség hozamát és hasznát, minden lehetséges későbbi eshetőség figyelembe vételével.

Végül az üzleti terv szolgáltat szám szerű adatokat a felkészültség, a lehetőségek és korlátok értékeléséhez.

Az üzleti terv alapján kaphat választ a vállalkozó olyan kérdésekre mint: „Mért gondolom, hogy a vállalkozás nyereséges lesz?”, „Minek alapján értékelem fel hogy a felvett pénzeket, hiteleket nagyobb haszonnal tudom majd kamatoztatni mint más?”

Az üzleti terv egyékeses módon és ésszerű időbeli ütemezésben foglalja össze a piaci célokat és az elértük érdekében igénybe venni tervezett:

- megvalósítandó beruházásokat (azok tökéltényével és a fedezésükre szolgáló készpénz, likviditás megjelölésével),
- a szükséges akciótérveket (tevékenységi programokat),
- a kiépítésre tervezett szervezeti struktúrát.

Az üzleti terv tevékenységi programjai (marketing, működés, szervezés, pénzügy stb.) minden vállalkozásnál hasonlóak. Tartalmuk természetesen függ:

- a konkrét üzletágtól, tevékenységi köről,
- a vállalkozás leendő méreteitől és földrajzi elhelyezkedésétől,
- az alkalmazott stratégiától,
- a vállalkozás korától, stb.

Az üzleti tervet úgy kell felépíteni, hogy az megfeleljen a céljának, kielégítse azok igényét, akik számára készül.

(Az üzleti terv feladata a vállalkozás indításakor a cél meghatározásának segítése és támpont nyújtása a piaci esélyekhez, ártógó tájékoztatás nyújtása a potenciális és tényleges hitelezőknek; előrelátás biztosítása a racionális gazdálkodáshoz.

Kedvező szerepe lehet a vállalat eladásakor, alapítók emelésekor (érdekelt-ségi finanszírozók bevonásakor), más vállalat felvásárlásakor vagy betársulásakor az ezekhez szükséges partner megszerzéséskor.)

Az üzleti terv készítéséhez számos könyv nyújt segítséget. A továbbiakban *induló vállalkozáshoz* készítendő üzleti terv felépítésének egy lehetséges változatát tekintjük át.

2. Az üzleti terv elkészítésének kilenc (9) lépése

A terv elkészítésének lépései:

1. lépés: Határozza meg azt, hogy mekkora hasznot akar elérni. Készítsen „eredményterv”-et!

2. lépés: Ellenőrizze a piacot: képes-e felvenni az Ön által számított mennyiséget?

3. lépés: Készítse el a vállalkozáshoz szükséges eszközök jegyzékét.

4. lépés: Készítsen nyitó-mérleget.

5. lépés: Készítse (készíttesse) el a marketing tervet.

6. lépés: Tervezze meg a vállalkozást: készítse (készíttesse) el a vállalkozás

7. lépés: Készítse el a szervezeti tervet.

8. lépés: Készítsen költség-, pénzügyi és kockázati tervet.

9. lépés: Alakítsa ki a vállalkozás vezetésének koncepcióját.

1. lépés

Határozza meg azt, hogy a ráfordítási szándékozott ideje és a befektetendő tőkéje után mekkora hasznót akar elérni. Ennek alapján készítsen jövedelemtervet.

A tervezést egy példán keresztül mutatjuk be. A példát folytatjuk a további lépésekben is.

Az (előzetes) jövedelemterv elkészítéséhez célszerűen alkalmazható a számviteli törvényben előírt „Eredménykimutatás” (III. 6. táblázat). Példánkban - mivel kereskedelmi vállalkozásról van szó - a forgalmi költség eljárással táblázatában foglaltuk össze a számitás eredményeit. A táblázatot alulról felfelé haladva töltjük ki! (V. 1. táblázat)

Példa: Stratégiai terv szerint - összpontosító alapstratégiát alkalmazva - kereskedelmi vállalkozást tervez alapítani. A szükséges tőke megszerzéséhez érdekeltiségi finanszírozást tervez (vállalkozási forma: kft).

Stratégiai erőforrásai: Saját tőke: 5 mFt (ebből 3 mFt apport, 2 mFt készpénz. Leendő üzletársai 1,5-1,5 mFt készpénzzel lennének hajlandók az üzletbe beszállni. On és leendő társai gyakorlott szakemberek, a vállalkozás irányítását maguk véggeznék.

Számszerűsített célok: Az első évben 12,25 % a további években 25% tökéhez.

A vállalkozás mérleg szerinti eredményéből évente 2 mFt-ot tervez „visszaforgatni”, forgóeszközövévé.

Piackutatási adatok: A megcélzott piaci szegmensben elérhető részesedése kb. 70-90 mFt/év árbevétel. A kereslet növekvő. Erente 10-20%-kal növelheti részesedését. Az üzletág jellemző adatai: a) profitabilitás¹ /p/: 14%; átlagos bruttó haszonkulcs² /b/: 60%; átlagos forgási sebesség³ /f/: 6/év; átlagos költségváltózási tényező /δ/: 45-47%. Az üzletágban az árbevétel 20 %-ánál lehet (kell) késedelmes fizetéssel számolni.

Egyéb adatok: A tervezéshez alkalmazható amortizációs kulcs⁴: 10%.

1. **Profitabilitás:** az üzemi /üzleti/ tevékenység eredményének és az értékesítés nettó árbevételének hányadosa %-ban kifejezve.
2. **Átlagos bruttó haszonkulcs:** a fedezet (az árbevétel-közvetlen költség) és a nettó árbevétel hányadosa %-ban kifejezve.
3. **Forgási sebesség:** a közvetlen költségek és az átlagos éves rakitárkészség (nyitőkészség) hányadosa.
4. **Amortizációs kulcs:** (leírás) kulcs) 1 és a használati idő hányadosa %-ban kifejezve.

A tervezés menete. (V. 1. táblázat A változat):

- 1) az elvárt haszon (osztalék, részesedés, tiszta jövedelem) meghatározása,
- 2) a vállalkozás fejlesztéséhez szükséges összeg meghatározása (visszaforratás),
- 3) A szükséges működési költség előzetes meghatározása,
- 4) Az eredményterv logikájának alkalmazásával az előzetes eredményterv kidolgozása

A felhasználás megtervezése

1. A mérleg szerinti eredményből 2 mFt-ot tervezünk visszaforgatni a vállalkozásba. Ezt az értéket írjuk a 17.1 sorba. Egyáltalán - mivel más felhasználást nem tervezünk - az az érték a mérleg szerinti eredmény is. (16. sor).
2. Kft-ben gondolkodva, az elvánt haszon osztalék formájában vehető ki. Az üzletitársai hozadéka $1,5 \times 0,12 = 0,18$ mFt/év. Ezeket az értékeket írjuk be a 14.1, 14.2 és 14.3 sorokba. A kívánt osztalék összesen tehát 0,98 mFt/év. Ezt az értéket írjuk a 14. sorba:

3. Az adózott eredménynek a tervezett osztalékok, annak adóját és a mérleg szerinti eredményt kell fedeznie. Értéke tehát: $0,98 + 2,0 = 2,98$ mFt/év. Ezt az értéket írjuk a 13. sorba.

4. A társasági adó kulcsa 18 % (1998-ban). Az adózott eredmény és az adókulcs ismeretében számítható a fizetendő adó a következő összefüggéssel:

$$\text{Adó} = \text{Adózott eredmény} \frac{\text{Adókulcs}}{0,18} = 2,98 \frac{1 - \text{Adókulcs}}{0,18} = 0,66 \text{ mFt/év}$$

Ezt az értéket írjuk a 12. sorba.

5. Az alábbi összefüggéssel számolható az adóalap (adózás előtti eredmény) is:

$$\text{Adóalap} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{1 - \text{Adókulcs}} = \frac{1 - 0,18}{2,98} = 3,64 \text{ mFt/év}$$

Ezt az értéket írjuk a 11. sorba.

Vegyük észre: Adóalap - Adó = Adózott eredmény!

6. Mivel hitel igénybevételeivel nem számolunk, az adózás előtti eredmény egyben az A) Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye is. Ezért ezt az értéket írjuk be a 6. sorba is.

Élőzetes eredményterv (mFt/év) Élő év

V. I. táblázat

Sor- szám	Tényezők	Változatok				
1.	I. Tervezett nettó árbevétele	A	B	C	D	E
2.	II. Egyéb bevételek		47,73	53,62		
3.	III. Közvetlen költség		19,09	21,45		
4.	Q) Bruttó haszonrés (fedezet)		28,64	32,17		
5.	IV. Közvetlen (működési) költség		25,00	25,00		
6.	A) Az üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+II+III+IV)		3,64	7,17		
7.	IX. Pénzügyi műveletek bevételei					
8.	15. Fizetett kamatok		-	1,71		
9.	X. Pénzügyi műv. ráfordításai		-	1,71		
10.	B) Pénzügyi műveletek eredménye (IX-X)		-	-1,71		
11.	E) Adózás előtti eredmény (A-B)		3,64	5,46		
12.	XIII. Adófizetési kötelezettség (Adókulcs (18 %) x E)		0,66	0,98		
13.	F) Adózott eredmény (E-XIII)		2,98	4,48		
14.	19. Tervezett osztalék		0,98	0,98		
14.1	Jegyzett tőke (mFt) %		62,5	0,62		
14.2	1,5		18,75	0,18		
14.3	3,15		18,75	0,18		
15.	Eredménytartalék felhasznál.			0,18		
16.	G) Mérték szerinti eredmény (F-19-20)		2,0	3,5		
17.	Tervezett felhasználás: forgóeszközbővítésre hiteltörlesztésre		2,0	2,0		
17.1						
17.2						
17.3						
18.	Tervezett forgási sebesség		6	6		
19.	Tervezett nyitókészlet (mFt)		3,18	3,6		
20.	Tervezett beszerzés (mFt)		19,09	21,45		
21.	Tervezett zártókészlet (mFt)		3,18	3,6		

Előzetes (egyszerűsített beszámoló) mérleg

V. 2. táblázat

A mérlegkészítés időpontja: Első év nyitó mérlege mFt-ban

Sor- szám	A tétel megnevezése	A vállalat	B vállalat
01.	A. Befektetett eszközök		
02.	I. Immateriális javak	0,5	0,5
03.	II. Tárgyi eszközök	2,5	2,5
04.	III. Befektetett pénzügyi eszközök		
05.	Összesen (2-4. sorok)	3,0	3,0
06.	B. Forgóeszközök		
07.	I. Készletek	3,18	3,6
08.	II. Követelések	1,2	1,34
09.	III. Értékpapírok		
10.	IV. Pénzeszközök	4,12	4,12+0,44
11.	Összesen (7-10. sorok)	8,50	19,50
12.	C. Időbeli elhatárolások		
13.	Eszközök összesen (05+11+12. sor)	11,5	12,5
14.	D. Saját tőke		
15.	I. Jegyzett tőke	8,0	8,0
16.	II. Tőketartalék		
17.	III. Eredménytartalék		
18.	IV. Előző évek áthozott vesztesége		
19.	V. Mérleg szerinti eredmény		
20.	Összesen (15-19. sorok)	8,0	8,0
21.	E. Céltartalékok		
22.	F. Kötelezettségek		
23.	I. Hosszú lejáratú kötelezettségek	3,5 i	4,5 i
24.	II. Rövid lejáratú kötelezettségek		
25.	Összesen (23-24. sorok)	3,5	4,5
26.	G. Passzív időbeli elhatárolások		
27.	Források összesen (20+21+25+26. sor)	11,5	12,5

A tervezés e szakaszában a működési költségek megtervezéséhez tapasztalati adatokat használhatók fel. A működési költségfajákat a nettó árbevétel arányában kifejezve:

Béretti díjak	8 %
Alkalmazotti fizetések + Járulékok	20 %
Hirdetés, reklám	1 %
Behajlíthatatlan követelések	5 %
Szállítási költségek	2 %
Értékcsokkenés	1 %
Fenntartási költségek	5 %
Biztosítás	1 %
Egyéb költségek	5 %

Sajnos az ilyen tapasztalati adatok csak fenntartással fogadhatók el. Erdemes tételes költségtervezést végezni. Példánkban ezt tesszük (összehasonlítva a tapasztalati adatokkal).

7. Az üzletet bérelt helyiségben tervezzük működtetni. Az üzletházakban közel a belvároshoz - a bérelti díjak átlagos értéke $6 \text{ eFt/m}^2/\text{hó}$. Egy 60 m^2 alapterületű üzlethelyiséggel számolva az éves béreli díj: $4,32 \text{ mFt/év}$ (AFA-val). A három alkalmazotti 150 eFt/hó havi fizetése járulékokkal $8,8 \text{ mFt/év}$ bérköltséget okoz. Egy adminisztrátorral számolva (50 eFt/hó bruttó fizetés, bérköltség járulékokkal: $0,8 \text{ mFt/év}$), az összes tervezendő bérköltség: $9,7 \text{ mFt/év}$ (10 mFt/év).

A tervezett működési költség (mFt/év).

V. 3. táblázat

Költségcsoportok	Tapasztalati adatok szerinti	Tervezett
Bérelti díjak	3,8	4,3
Alkalmazotti fizetések + járulékok	9,6	10,0
Hirdetés, reklám	0,5	0,9
Behajlíthatatlan követelések	2,4	2,0
Szállítási költségek	1,0	2,0
Értékcsokkenés	0,5	0,3
Fenntartási költségek	2,4	2,5
Biztosítás	0,5	0,5
Egyéb költségek	2,4	2,5
Összesen:	23,1	25,0

Ezt a tervezett értéket írjuk be az 5. sorba.

A szükséges árbevétel és a felhasználható közvetlen költség értékenek számítása.

Az eredményterv logikájának alkalmazásával az eddig ismert adatok birtokában - a szükséges árbevétel és a felhasználható közvetlen költség értéke a következő összefüggésekkel számítható:

$$\begin{aligned} \text{Fedezet} &= \text{Árbevétel} - \text{Közvetlen költség} \\ (\text{Bruttó haszonrés}) &= \text{Árbevétel} \cdot \text{Átlagos bruttó haszonkulcs} \end{aligned}$$

8. Példánkat folytatva: a fedezet (a bruttó haszonrés) a meghatározott működési költség és a szükséges üzemi (üzleti) tevékenység eredményének összege ($25,0 + 3,64 = 28,64$). Ezi az értéket írjuk a 4. sorba.

Az üzletág átlagos bruttó haszonkulcsának értéke 60%. Így a szükséges árbevétel:

$$\text{Árbevétel} = \frac{\text{Fedezet}}{\text{Átlagos bruttó haszonkulcs}} = \frac{28,64}{0,6} = 47,73 \text{ mFt/év}$$

Ezi az értéket írjuk az 1. sorba.

A felhasználható közvetlen költség:

Közvetlen költség = Árbevétel - Fedezet = $47,73 - 28,64 = 19,09 \text{ mFt/év}$. Ezi az értéket írjuk a 3. sorba.

Ezzel kész az első év előzetes „eredményterve” (V. 1. táblázat A változat). Az értékleírre a későbbiekben térünk vissza!

2. lépés

Vizsgálja meg a piacot és derítse ki, hogy van-e lehetőség az 1. lépésben meghatározott nyereséget biztosító mennyiség értékesítésére.

A második lépés fő célja az, hogy megtudjuk: a felismert lehetőségből mekkora értékesítésre számíthatunk a piacon. Vagyis az elvárt jövedelem szempontjait figyelembe véve megkezdhetjük a piac részletes felderítését, annak felderítését, hogy van-e reális lehetőség az általunk elképzelt piacon a számított árbevétel elérésére (a szükséges mennyiség értékesítésére).

Ha a piacutalás eredménye az, hogy a szükséges mennyiséget nem lehet értékesíteni, akkor a terv (a vállalkozás) feladásával sok idő és pénz spórolható meg.

A piackutatás eredményeként három lehetséges változat állhat elő:

- a piackutatás az eredeti elképzeléseket igazolja (ez a minimális elvárás),
- a minimálisnál többet tudunk értékesíteni, magasabb jövedelem érhető el (boldogság: vissza kell térni az első lépéshez, és a jövedelemtervet módosítani kell),
- a piac nem veszi fel a minimális mennyiséget (álljunk el az üzlettől).

A kis- és közepvállalkozásoknak javasolható, hogy foglalják listába azokat a vásárlójelölteket, akikre a piacszegmentumban számíthatnak.

A várható vevők listájának összeállításánál - az előzőekben megszerzett információforrások felhasználásával - csak azokat a potenciális vásárlójelölteket szabad figyelembe venni,

- akiknek szükségük van az adott termékre vagy szolgáltatásra, - akiknek van pénzük (fizetőképesek) a termék és szolgáltatás megvételére,
- akik döntési joggal rendelkeznek (kulcspozícióban lévő vezetők, döntéshozók).

3. lépés

Készítse el a felhasználandó eszközök jegyzékét. (V. 2. táblázat A változat)

Az összes szükséges eszközt meg kell határozni és listába foglalni, mégpedig az árával együtt. Alkalmass rendezőelvnek tűnik a mérleg bal oldala.

A befektetett eszközök között dönteni kell a szükséges immateriális javakról (piacon megítélve azok árát) pl. a felhasználni kívánt vagyoni értéket jogokról vagy szellemi termékekről. Pontosab meg kell határozni (árával együtt) a szükséges tárgyi eszközöket (ingatlanok, üzemeltetési gépek, muszaki berendezések, gépek, járművek, esetlegesen szükséges beruházások stb.).

9. Példákat folytatva: a vállalkozást berendezett, bérlet iradában (irodaházban) tervezzük működteni. Appontként tervezzük bevinni a megítéló

- számlitőgpet (értéke 1,0 mFt)
- egy új személgépkocsit (értéke 1,5 mFt) és
- egy üzletviteli szoftvert (értéke 0,5 mFt)

Az üzletviteli szoftver immateriális javnak számít, értékét (0,5 mFt) beírjuk a V. 2. táblázat A változat 02 sorába.

A számlitőgép és a személgépkocsi tárgyi eszköz, együttes értéküket (2,5 mFt) beírjuk a V. 2. táblázat A változat 03. sorába.

Más dologi eszköz között megvásárlását nem tervezzük, így az összes befektetett eszköz értéke 3,0 mFt. Ezt az értéket írjuk be a V. 2. táblázat A változat 05. sorába.

Az üzletvitelhez olyan eszközök is szükségesek, amelyek egy évnél rövidebb idő alatt elhasználandóak, illetve csak egy tevékenységi folyamatban vesznek részt. Ezek a **forgóeszközök**.

Meg kell tehát becsülni (tervezni), hogy milyen nagyságú készletekre (alap- segéd-, üzem- és fűtőanyagra, tartálékalkatrészekre, kereskedelmi árukra, betétidijas göngyölegekre, alvállalkozói teljesítményekre, befeljelően-, félkész- és késztermékekre) lesz szükség.

A készletek nagyságának meghatározásához a forgási sebességet alkalmazhatjuk, az alábbi összefüggés felhasználásával:

$$\text{Átlagos éves raktárkészlet} = \frac{\text{Közvetlen költség}}{\text{Forgási sebesség}}$$

Az így számított átlagos készletértéket készletnormának is tekinthetjük (és egyáltalán nyitó készletnek).

Termelő vállalkozás esetén az így meghatározott készletértéket módszertani szükségesség (növelni kell) a saját termelésű készletek szükségesség értékével.

10. Példánkat folytatva: Az átlagos raktárkészlet (egyben nyitókészlet): A szükséges nyitókészlet értéke.

$$\text{Átlagos raktárkészlet} = \frac{6}{19,09} = 3,18 \text{ mFt.}$$

Ezt az értéket írjuk be az V. 1. táblázat 19. és az V. 2. táblázat A változat 07. sorába.

A szükséges zárókészletet is meg kell tervezni. Nyilvánvaló, hogy ha a következő évben az értékesítés volumenét növelni akarjuk, ahhoz magasabb értékű készlet tartása szükséges. Gyakorlati tapasztalat: a készletnorma növekedés depresszív a volumennöveléshez képest. Az alkalmazható depresszivitási tényező értéke: 0,4 - 0,6.

11. Példánkat folytatva: 10 %-os volumennöveléshez - előbbiek szerint 4-6 %-os készletnövekedést tervezhetünk. Közvetlen, hogy „a raktár a vállalat pénzügyeinek a teteje”. A forgási sebesség növekedésével a készletnövelés kiküszöbölhető. Mi ezzel élünk, ezért a zárókészlet értékét azonosnak vesszük a nyitó készlet értékével. Ezt az értéket írjuk be az V. 1. táblázat A változat 21. sorába.

A nyitó- és a zárókészlet értékeinek ismeretében meghatározható a szükséges beszerzés értéke az alábbi összefüggéssel:

$$\text{Beszerzendő} = \text{Közvetlen} + (\text{Zárókészlet} - \text{Nyitókészlet}) \cdot \text{árumennyiség}$$

12. Példánkban:

$$\text{Beszerzés} = 19,09 + (3,18 - 3,18) = 19,09$$

Ezt az értéket írjuk az V. 1. táblázat A változat 20. sorába.

A vevőkövetelések (számlakövetelések) fedezésére pénzügyileg fel kell készülni. Számlolni kell ugyanis azzal, hogy számos vevő később fizet. Üzleti-politikai kérdésként kell itt eldönteni a hitelbe való árusítást. Napjainkban elő problemája: a cég képtelen esedékes számláit kiegyenlíteni, mert túl sok pénze van lekötve kintlévőségekben vagy lassan mozgó készletekben.

A vevőkövetelések megtervezéséhez alkalmazható **szabály**: a hitelbe tervezett értékesítés (vagy a késedelmes fizetés) 1,5-szörösére van szükség. Az alkalmazható összefüggés:

$$(\text{Vevő}) \text{ Követelések} = \frac{\text{Tervezett árbevétel} \times \text{Tervezett kintlévőség} \times \text{az árbevétel \% -ban}}{1,5}$$

13. Példánkban: A tervezett kintlévőség fedezete:

$$(\text{Vevő}) \text{ Követelések} = \frac{12}{47,73 \cdot 0,2} \cdot 1,5 = 1,2 \text{ mFt}$$

Ezt az értéket írjuk az V. 2. táblázat A változat 08. sorába.

A készpénzfizetések teljesítéséhez a (házi) pénztárban vagy az elszámolási bevételekkel pénzeszközöket kell tartani.

A szükséges pénzeszközök értékének meghatározásához jól bevált szabály: a pénzeszköz legyen elegendő az árúkészlet egy szeri forgási ideje alatt felmerülő - „zsebből fizetendő” - működési költség összegével. Általánosan igaz: minél nagyobb az árúkészlet forgási sebessége, annál kevesebb készpénzre van szükség.)

Az alkalmazható összefüggés:

$$\text{Szükséges pénzeszköz} = \frac{\text{Tervezett működési költség} - \text{Forgási sebesség}}{\text{Értékcsohkénekési leírás}}$$

14. Példánkban: 10 %-os amortizációs kulcs alkalmazásával az értékcsökkenési leírás évi értéke: $3 \text{ mFt} \times 0,1 = 0,3 \text{ mFt/év}$. Az összefüggés alkalmazásával a szükséges pénzeszköz értéke:

$$\text{Szükséges pénzeszköz} = \frac{6}{25,0 - 0,3} = 4,12 \text{ mFt.}$$

Ezt az értéket írjuk az V. 2. táblázat A változat 10. sorába.

A szükséges forgóeszközök összegét a készletek, a követelések és a pénzeszközök összege adja: $3,18 + 1,2 + 4,12 = 8,5 \text{ mFt}$. Ezt az értéket írjuk az V. 2. táblázat 11. sorába.

4. lépés

Készítsen nyitó mérleget.

A szükséges eszközöket csak akkor tudjuk biztosítani, ha rendelkezünk a szükséges forrásokkal. A forrásszükséglet meghatározásához nyújtunk segítséget a nyitó mérleg, melynek lényege a számviteli jogszabályok (számviteli törvény) alapján meghatározottak szerint megnevezett eszközök (források) és megegyezők, hogy mi hiányzik (források)?

15. Példánkat folytatva: a nyitó mérleget már előkészítettük (V. 2. táblázat A változat), amikor a számlított (tervezett) eszközértékeket beírtuk. A szükséges összes eszköz értékét megkapjuk, ha a befizetéseit eszközök (3,0 mFt) és a forgóeszközök (8,5 mFt) értékét összeadjuk: $11,5 \text{ mFt}$. Ezt az értéket beírtuk V. 2. táblázat A változat 13. sorába.

A mérleg elvételét követően, hogy a szükséges források értéke ugyanennyi kell legyen! Tehát ezt az értéket beírtuk az V. 2. táblázat A változat 27. sorába.

Tudjuk, hogy a saját tőke értéke $8,0 \text{ mFt}$. Ezt az értéket beírtuk az V. 2. táblázat A változat 15. sorába.

Az egyenlőség akkor áll fenn, ha a hiányzó forrást hitelből biztosítjuk. Beírtuk tehát V. 2. táblázat 23. sorába $3,5 \text{ mFt}$ hosszú lejáratú hitelszükségletet.

Mit tudunk most?

Előszörban azt tudjuk, hogy a rendelkezésre álló saját tőke nem elég a vállalkozás beindításához és az üzemvitelhez. Pótlólagos forrásra - 3,5 mFt-ra - van szükség.

Ezt a pótlólagos forrást további tagok bevonásával is biztosíthatjuk, vagy pedig hitellelhetőséget kell keresnünk. Mi most ez utóbbival próbálkozunk.

Gondolkozunk! Ha a számlított hitelt felvesszük, akkor azt valamilyen ütemben törlesztieni kell. A törlesztő összeget a mérleg szerinti eredményből kell fizetni. Ebből következik, hogy az - V. 1. táblázat A változat oszlopában meghatározott (2 mFt) mérleg szerinti eredmény nagyobb kell legyen a hiteltörlesztés összegével. További többletether a kamat kifizetése. Ez a pénzügyi eredmény eddigi zérus értékét negatívrá változtatja, vagyis mindkét tényező nagyobb üzemi (üzleti) eredményt kíván meg. Ennek feltétele pedig nagyobb árbevétele, és nagyobb adóteher, továbbá az eddigi gondolatmenetből addóban nagyobb eszközszükséglet. Ha tehát csak a számlított hitel összeget vesszük fel, az újabb mérlegben ismét forráshiány fog mutatkozni.

Azt, hogy mennyi hitelt kell pontosan felvenni, csak iterációs (közelítő) eljárással tudjuk meghatározni. Jó közelítésként alkalmazzhatjuk azt a gyakorlati adatot, hogy a számlított hitelösszeg 1,3-szorosát kell felvenni!

16. Példákat folytatva: fentieket alkalmazva a 3,5 mFt számlított hitelösszeg kb. 1,3-szorosát, 4,5 mFt hitel felvételével tervezünk a továbbiakban. Gyakorlati adatok alapján a figyelembe vett kamatláb értéke: 38%. Türelni idővel nem számolunk: a hitelt 3 év alatt, egyenlő részletekben tervezzük visszafizetni.

Ezekkel az adatokkal - az 1-15. pontokban leírtakat alkalmazva a módosított eredménytervet és a módosított nyitó mérleget ismételten elkészítjük. Az eredményeket az V. 1. és az V. 2. táblázat B változat oszlopai tartalmazzák. **Kérjük, ellenőrizze az adatait!**

Vegyük észre: A nyitó mérleg készítésénél most a forrásoldalról indultunk ki (saját tőke + hitel = 12,5 mFt). Az eszközoldal a mérlegegyszerűen csak úgy állítható helyre, ha a számlított eszközértékeket - általában a pénzeszköz - megnöveljük a szükséges 0,44 mFt-al.

Hzzel el is készítettük az első év előzetes eredménytervét és nyitó mérleget. Az V. 1. és V. 2. táblázat adatai megmutatják, hogy ha az a befektetett saját tőke után az első üzleti évben 12,25 % tőkehozamot akarunk elérni, az első üzleti év eredményéből 2 mFt-ot akarunk a vállalkozásba visszaforgatni, akkor 4,5 mFt hosszú lejáratú hitelt kell felvenni, kb. 54 mFt/év nettó árbevétel kell elérni; árubeszerzésre csak kb. 21,5 mFt/év közvelel költséget, működésre maximum 25 mFt/év közvelel költséget lehet felhasználni; legalább 60%-os bruttó haszonnal kell dolgozni. Ezek a **sarokszámok**. Ezeket kell szem előtt tartani a részletes tervek kidolgozása során a tervezés további lépéseiben.

A tervezés további lépéseiben nyert pontosabb adatok felhasználásával a pénzügyi tervben véglegessítjük mind az eredménytervet, mind pedig a nyitó mérleget.

5. lépés

Készítse (készítessze) el a marketing tervet.

A marketing terv vizsgálja fel azt hogyan fogjuk a terméke(ke)t vagy szolgáltatás(ok)a)t forgalmazni, hogyan alakítjuk ki az árakat és hogyan reklámozunk.

A marketing tervben pontosítani kell a marketing mix elemeit (termékszolgáltatás, ár, forgalmazás és értékesítésüzemzés), meg kell határozni a terv végrehajtásával kapcsolálban felmerülő költségeket és el kell készíteni a költségvetést.

A stratégiai tervben a vállalkozó meghatározza az **alaptermékeket - alapszolgáltatást** (IV. 4. pont). A marketing tervben pontos termékleírást kell készíteni, meghatározva olyan termékleílemzőket, mint a stílus (díszajn), a termékminőség, a minőségi szint vagy fokozat, a minőségi osztály, a cso-magolás, a címkézés é.é.

Jó tudni, hogy a minőség kereskedelmi értéke kedvező minőség-ségéhez képest (azt, hogy hány forint költséggel többellett hány forintnak megfelelő többteleléggedettséget tud a fogyasztónak nyújtani).

Különbséget kell tehát tenni a termékleílemzők megvalósításakor a laikus vevőkör (pl. kisfogyasztók) és a szakértő vevőkör (pl. a termékeket továbbfeldolgozók) között. Általános tapasztalat, hogy a közvelel továbbfeldolgozótól, a továbbfeldolgozótól vagy közvelelített forgalmazótól függő tényezők viszonylag rövid idő alatt jelentősen megvalósíthatóak a termék piaci pozícióját (különösen a minőségkültségek árbeli elis-mérését). Szükséges tehát a vevői magatartást folyamatosan elemezni és a felhasználó véleményeket befolysolni.