

## Előszó

### Tisztelt partnerünk/leendő partnerünk!

Az alábbi kiadvány eredeti terveinktől eltérően azért nem könyv formájában készült, hogy ne a könyvespolcon landoljon, hanem a napi gyakorlatban, mintegy munkafüzetként legyen használható (minden nagyobb témát követően üres oldalakon lehet jegyzetelni). Legyen ez az Ön számára olyan, mint színésznek a sűgő (aki nem látszik ugyan, de nélküle elképzelhetetlen a siker), hiszen a pillanatnyi rövidzárlatokon, a kisebb hibákon, elfelejtett, ámde fontos részletek elmaradásán átsegíthet úgy, hogy a közönség - esetünkben a megrendelők és a fogyasztók - ebből mit sem vesznek észre. Ez persze nem jelenti azt, hogy a színész csak sűgői segítséggel tehetség karizma és rendkívül sok munka hiányában is sikeres lehetne. Így Ön sem lehet **csak** e kiadvány **elolvasásával** sikeres és „befutott” vállalkozó!

Ha vállalkozásra adja a fejét, akkor egy relatíve nagy szabadságot és persze hatalmas felelősséget választ. Nem tudja megúszni a rengeteg munkát. Kollégáim azóta foglalkoznak vállalkozásfejlesztéssel, mióta ez egyáltalán Magyarországon létező fogalom. Ezzel a páratlan tapasztalattal, vállalkozói és finanszírozási tudással, valamint korrekt jogi és könyvelői, adótanácsadói információkkal szeretnénk Önnek segíteni!

Lépjön be velünk egy új világba!

Kovács Mátyás  
a Körös-Völgye Alapítvány  
ügyvezető igazgatója



## Tartalomjegyzék

Előszó	1. o.
Felkészülés a vállalkozás indítására	5. o.
A vállalkozó és én	5. o.
Sikeres vállalkozások jellemzői	6. o.
Vállalkozóvá válás alapvető lépései	9. o.
Pályázatok web-oldal elérhetőségei	10. o.
Vállalkozásról részletesen	14. o.
Vállalkozási formák kiválasztása	16. o.
Egyéni vállalkozás	16. o.
Társas vállalkozás	21. o.
Betéti társaság	28. o.
Közkereseti Társaság	28. o.
Korlátolt felelősségű társaság	30. o.
Nonprofit gazdasági társaság	33. o.
MARKETING	38. o.
A piackutatás folyamata	40. o.
Marketing eszköztár	45. o.
Stratégia, jövőkép kialakítása	55.o.
SWOT-elemzés	56. o.
Kommunikáció	58. o.
A konfliktuskezelés	64. o.
A személyes érintkezés kultúrája, illem, etikett	68. o.
Üzleti terv	76. o.
Adózás szabályai	98. o.
A vállalkozó járulékkerhei	106. o.
Egyéni vállalkozó lehetőségei	113. o.
ÁFA	116. o.
Hitellehetőségek	126. o.
Innováció	154. o.
Zárszó	157. o.



## Felkészülés a vállalkozás indítására

A mai kor vállalkozója nem csak a szakmabeli kihívásoknak kell, hogy megfeleljen. Általában szakértelem szükséges, de nem elégséges feltétele annak, hogy valaki sikeres vállalkozó legyen.

Jogi értelemben, aki megfelel a törvényi feltételeknek, **bárki** vállalkozhat Magyarországon. Nyilván aki vállalkozást indít, az sikeres akar lenni. Ez sokaknak sikerül, de még többeknek csak részben, vagy egyáltalán nem.

### **Nézzük meg, hogy milyen tényezők befolyásolják egy vállalkozás sikerességét**

- rendelkezik-e megfelelő ötlettel?
- rendelkezik-e kellő szakismerettel, szaktudással?
- megfelelő piaci háttérrel rendelkezik-e a termék, jól körülhatárolható-e a célpiaci keresletet kielégítő termék?
- a sikeres működéshez a szükséges saját vagy idegen tőke rendelkezésre áll-e, vagy megszerezhető-e?
- marketing szemléletű-e a vállalkozó vagy a menedzsment?
- világos, írásban megfogalmazott jövőképpel rendelkezik-e?
- rendelkezik-e a sikeres vállalkozókra jellemző tulajdonságokkal?
- a megfelelő vállalkozási formát kiválasztotta-e?

**Vállalkozó minden nagykorú magyar állampolgár lehet**, aki a gyakorolni kívánt szakterületre előírt szakképzettséggel rendelkezik, orvosi igazolás szerint a vállalkozás kezdő idő pontjában nem szenved olyan betegségben, amely a vállalkozásban való részvételt kizárná, saját, vagy bérelt székhellyel rendelkezik, a szükséges hatósági engedéllyel rendelkezik, nem áll büntetés terhe alatt, és a foglalkozástól egyéb ok miatt nincs eltiltva

## **A vállalkozó és én**

Bevezetőként egy szemléletbeli kérdést kell tisztázni, ami hasznos lehet azoknak, akik soha nem vállalkoztak eddig, de szeretnének belevágni.

Nagyon fontos megérteni, hogy a **VÁLLALKOZÁS NEM EGYENLŐ ÉN!** Akkor sem, ha egyéni vállalkozásról van szó. Ha vállalkozók leszünk, az egyfelől jelenti azt, hogy magunkat foglalkoztatjuk, másfelől pedig viszünk egy üzletet a maga minden örömeivel és bánatával együtt. Magánszemélyként tulajdonképpen a vállalkozásunk alkalmaz minket, ahonnan nekünk jövedelem jár, mint bármely más munkahely esetében, ami után az esetek többségében meg kell fizetni a járulékokat. Soha nem szabad összekeverni a vállalkozás nyereségét a bérünkkel (vállalkozói kivét, ami a vállalkozás szempontjából csak egy költség a sok közül, később részletesen).

Vagyis vállalkozóként egyik zsebünkbe jön a vállalkozás nyeresége, a másikba a bérünk. A

vállalkozásban forgó pénzt éppen ezért nem szabad, sőt tilos úgy kezelni, mintha a háztartás kasszáját gyarapítaná, annak a nyilvántartásáról és arról, hogy mit kezdhetünk azzal a pénzzel, az adójogszabályok és a számviteli törvény nagyon szigorúan rendelkeznek. Fontos, hogy minden a házipénztárhoz és a céges folyószámlához kötődő tranzakció mellett legyen a vállalkozás tevékenységéhez kapcsolódó számla, ami igazolja a pénzáramlást. Sok vállalkozás elveszíti kontrollját a pénz felett és tönkremegy a vállalkozása, mire ezt észreveszi.

## Sikeres vállalkozások jellemzői

### További fontos kérdést is tisztázni kell

léteznek-e olyan emberi tulajdonságok, amelyek megléte garantálja a sikert? A válasz igen.

Vannak olyan tulajdonságok, melynek megléte esetén a **siker esélye megnő?**

A sikeres önálló vállalkozás működtetéséhez ugyanis - tetszik, nem tetszik - **adottságok** is kelleneek:

- Először is speciális szemlélet- és gondolkodásmód  
Ebbe beleérthető az önállóságra való törekvés, az üzleti lehetőségek felismerésének képessége
- Kell hozzá jó adag személyi adottság, kapcsolatteremtő képesség, meggyőző erő, kompromisszumkészség, tárgyalási kultúra, kitartás és még sok más
- És ne tagadjuk, kell hozzá egy jó adag kíméletlenség is. Kíméletlenség önmagával szemben, a lemondás képessége, az üzleti érdekeket barátságtól és emberi kapcsolatoktól függetleníteni tudó hideg számítás

### Az alábbi tulajdonságok szükségesek a sikeres vállalkozás működtetéséhez

- kreativitás és alkotóképesség (a jó vállalkozás kulcsa a JÓ ÖTLET, a kreatív ember ötletember, mindig új megoldáson töri a fejét és minden ötlet ér annyit, hogy megvalósíthatósági szempontból megvizsgálja (pl. brain-storming)
- jó gyakorlati érzékkel kell rendelkezni, lényegre látóan cselekedni (a rengeteg információból képes kiszűrni a ténylegesen fontos elemeket, mellyel sok időt, energiát, bosszúságot spórol meg)
- bízni önmagában (ez egy nehéz kérdés, az sem jó, ha nincs önbizalma – úgy sem fog sikerülni, az sem jó, ha túlzottan nagy önbizalma van – mindent ő tud legjobban - a vállalkozónak, az egészséges önbizalom a megfelelő, amikor a vállalkozó tisztában van képességeivel, szaktudásával, hiányosságaiival és tudja azokat kezelni)
- megfelelő önismeret szükséges, mellyel hitelességét garantálja (a vállalkozó rendelkezik reális önképpel, tisztában van erősségeivel és gyengeségeivel, tudatában van korlátaival és lehetőségeivel és csak olyan feladatot vállaljon el, amit el is tud maximálisan végezni)
- fontos az önálló munkavégzés képessége (itt nincs főnöke, aki noszogassa, saját magát kell koordinálnia)
- önálló döntésképeség szükséges (a vállalkozó részben vagy egészben felel a vállalkozásért, döntései következményeiért saját maga vállalja a kockázatot, nem gondolkodhat sokáig egy üzleti lehetőségen, mert vagy elmúlhat a lehetőség, vagy a

- konkurencia megelőzi hezitálás esetén)
- gyorsan tudja korrigálni a hibás döntéseit (egy-egy rossz döntést gyorsan átlásson és mielőtt sok pénzbe és energiába kerülne, új döntést hozzon)
  - kíváncsi, innovatív, fogékony az újra, ráérez olyan lehetőségekre, amelyek mások figyelmét esetleg elkerülik (állandóan nyitott szemmel jár a világban), tisztában van a változásokkal, kihasználja lehetőségeit, elkerüli a veszélyeket. Általános vállalkozói probléma hogy sokan ragaszkodnak a bevált szisztémákhoz, és azt gondolják, hogyha ma jól csinálnak valamit, az holnap is jó lesz, és nem figyelnek kellőképpen a piac változásaira. Pedig változik a kereslet, új termékek bevezetése szükséges, megjelenhet egy újabb konkurencia, aki más módszerrel elégíti ki a piaci szereplőket, elszegényedhetnek a vásárlók, vagy meggazdagodhatnak, mind megannyi indok, hogy a vállalkozás megújuljon.
  - állhatatos, céltudatos, eredmény orientált készség (rengeteg befektetett munka, főleg eleinte kevés haszon, sőt inkább eleinte a vállalkozás csak viszi a pénzt, az állhatatos vállalkozó makacs, türelmes, szorgalmas, nem kedvetlenedik el a kudartól)
  - intuíció készsége jó (jó megérzésekre hagyatkozik)
  - ésszerű kompromisszumkészség (nem megalkuvás!!!, ésszerű kompromisszum mindig rövid távú vélt, vagy valós érdekek háttérbe helyezése a hosszú távú érdekek érvényesítése céljából)
  - kockázatvállaló készség (a jó vállalkozó az ésszerűség határáig fel meri vállalni a kockázatot és azt kezeli is)
  - stressztűrő készség (a stressz egészségromboló hatású hosszútávon, kezelni szükséges)
  - kommunikációs készség (emberi üzenetek szabályozott cseréje, első benyomás nagyon fontos! Hogyan tudja magát eladni?)

### **A fentiekén túl a szakmai tudás is szükséges**

az igazán jól működő vállalkozáshoz a szakismeret általában nélkülözhetetlen. A profi munkához profi szakember szükséges. Ez nem azt jelenti, hogy a vállalkozó legyen a vállalkozás tevékenységében a legjobb, foglalkoztathat kiváló szakembereket is. Ma a vállalkozók élete nehéz, folyamatos megújulásra van szükség, ha versenyképes akar maradni a vállalkozás. Fontos az adott szakmában az újdonságok ismerete, mind az alkalmazott, mind a menedzsment tekintetében. A szakértelem a minőség alapja és garanciája. A vállalkozás hosszú távú céljai között stratégiai célként kell szerepeljen az innováció, a megújulás.

### **Megfelelő piaci háttér is szükséges**

fontos a célpiac kijelölése a szükségletek felmérésével, ismeretével. Szükséges a termék, szolgáltatás meghatározása. Fontos, hogy a jó termék, szolgáltatás tükrözze a célpiac szükségletét, kielégítse a keresletet. A változó piaci igények miatt fontos figyelni a termékek életciklusát és ha hanyatlásnak indul az értékesítés, új termék bevezetését kell a piacon elindítani (később részletesebben).

### **Néhány segítő kérdés a potenciális fogyasztó meghatározásához**

- Kik, vagy kik lesznek a vevőink?
- Mit vásárolnak?

- Miért vásárolnak?
- Ki vesz részt a vásárlásban?
- Ki befolyásolja döntésüket?
- Hogyan vásárolnak?
- Mikor vásárolnak?
- Hol vásárolnak?
- Mennyit vásárolnak?

### **A piacot alaposan elemezni kell (miért éppen az Ön termékét fogja választani a vevő?)**

- Hány vevőre számíthat átlagos körülmények között egy adott időszakon belül?
- Milyen áron tudja a termékeit értékesíteni?
- A vevők számára nagy a választék, mégis próbáljon legalább 5 különböző okot felsorolni, amiért Öntől érdemes vásárolni. Azután soroljon fel további 5 okot, amiért esetleg valaki mástól fognak vásárolni.

### **Csak akkor számíthatunk sikerre, ha vállalkozásunk adottságai, erőforrásai összhangban vannak a kiválasztandó piaci szelet (célpiac) kívánalmaival.**

- Mindenkit nem tud kiszolgálni egy adott vállalkozás, arra kell törekedni, hogy a kiválasztott célpiacot tudja 100 %-osan kielégíteni.

### **Mielőtt végső elhatározásra jutna, alaposan gondolja át mégegyszer a következő kérdéseket**

- Képes-e gyors döntéseket hozni?
- Rendelkezik-e megfelelő belső ösztönzéssel?
- Meg tud-e birkózni a kudarccal és a kiábrándultsággal?
- Nyitott-e az új gondolatokra és kihívásokra?
- Képes-e együttműködni szakértőkkel és tanácsadókkal?
- Tisztában van-e azzal, hogy az összes pénzét és mindenét elveszítheti, ha a vállalkozása megbukik?
- Hajlandó-e jelentős ideig naponta akár 15 órát vagy még több időt szentelni munkájának, szabadság nélkül, és úgy, hogy barátait csak nagyon ritkán láthatja?
- A családja teljes szívvel támogatja-e a vállalkozással kapcsolatos terveit?
- Meg tudja-e osztani munkáját másokkal?
- Alapos és naprakész ismeretei vannak-e a vállalkozás indításának gazdasági feltételeiről?



## Vállalkozóvá válás alapvető lépései

Egy vállalkozás beindításához nincs általános érvényű „menetrend”, de van néhány olyan lépés, aminek mindenképpen meg kell történnie

LÉPÉSEK	KÖLTSÉGEK
1., Szükséges legalább egy életképes ötlet. Az ötletgazda dolga felmérni a piaci igényt, vagyis egy kis piackutatást kell végezni, hogy kik lehetnek a potenciális fogyasztók, ügyfelek. Legalább ugyanilyen fontos megvizsgálni, hogy ki lesz a konkurencia, és hogyan működik.	Inkább sok energia, sok idő, költsége is van, de nem túl nagy (pl. telefonálás, internetezés stb. költségei)
2., Az egyéni vállalkozás és a társasági forma előnyeit és hátrányait kell megvizsgálni és el kell dönteni, hogy melyik forma a legideálisabb a tevékenység végzéséhez. Ez sok mindentől függ, (lejjebb bővebben) elsősorban attól függ, hogy egyedül vagy társal kívánja beindítani vállalkozását.	Ha tanácsadás szükséges: Körös-Völgye Alapítvány munkatársai
3., Célszerű elmenni az illetékes önkormányzat okmányirodájába, ahol segítséget tudnak adni ahhoz, hogy a tevékenység végzéséhez milyen végzettség szükséges, kell-e működési engedély, telephelyengedély, ha igen, mik a feltételek.	A kérelmek eljárási díja változó: 10-20.000.- Ft körül vannak, illetve az egyes szakhatóságok is meghatároznak ilyen nagyságrendű díjat.
4., Mindenképpen tanácsos egy üzleti terv elkészítése, amelyből látható, hogy kb. milyen induló tőkére van szükség, milyen forrászerzési lehetőségek vannak, mekkora a beruházási igény, mi mennyi idő alatt térülhet meg, hogy alakulnak majd a pénzügyek, milyen értékesítési és marketingeszközöket vethetünk majd be, mire számíthatunk a versenytársaktól.	Üzleti terv megírásában, ha segítség szükséges: Körös-Völgye Alapítvány
5., Ha egyéni vállalkozás lesz a forma, akkor az okmányirodánál kell beadni a kérelmet a vállalkozói igazolvány kiváltására. Egy jó könyvelőt is keresni kell.	Okmányiroda, 10.000Ft.
6., Ha társas vállalkozást kíván indítani, akkor egy ügyvédet kell keresni, akit megbíz a cégalapítással. Ő fogja elkészíteni az alapító okiratot (társasági szerződést), valamint bejegyezteti a vállalkozást a cégbíróságon. Az ügyvezető készíthet aláírási címpéldányt közjegyzővel, de a társaság alapításakor az ügyvéd is készíthet aláírásminta hitelesítést. Ezen okiratok valamelyikét mindenképpen érdemes megcsináltatni, mert szinte minden ügyintézésnél kérik.	Ügyvédi költség(50-85eFt) + min. 15.000. cégalapítási illeték közzétételi díj a Cégbíróságon

Még a vállalkozás beindítása előtt a beindítás költségeinek és a működtetés kezdeti szakaszának (alapanyag, árukészlet beszerzés, bérleti díj, energia költség, járulék-, esetleg bérfizetés, gép, berendezés, eszköz beszerzés, ingatlan átalakítás, stb.) finanszírozásához fel kell mérni az indítandó vállalkozás tőkeszükséglet nagyságát is (üzleti terv)!

### **Mi és miért fontos a tőkeszükséglet vizsgálata?**

Induláskor minden vállalkozásnak szüksége van tőkére. A szükséges tőke nagysága vállalkozásonként más és más, tevékenységenként változik. A szolgáltatás beindítása általában kevesebb tőkét igényel, mint pl. egy termelő tevékenység beindítása. Attól is függ a tőkeszükséglet nagysága, hogy a kezdetektől foglalkoztat-e alkalmazottat a vállalkozás, vagy csak a későbbiekben fog.

### **Két féle tőke létezik:**

- *saját tőke* – a saját tőke mindképpen szükséges, ha idegen tőkét szeretnénk bevonni a vállalkozásba, ahhoz is szükséges saját erő bemutatása. A tőke megléte általában szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres vállalkozásnak. Téves gondolkodásra vall az, hogy a vállalkozás nem más, mint a befektetett tőke szinte automatikus és hozammal járó megforgatása (lsd. tönkrement vállalkozások).
- *idegen tőke*:
  - 1., **Hitel:** a piacon különböző hitelek találunk, mind a bankok, mind a vállalkozásfejlesztési szervezetek kínálják termékeiket. A hitel felvétele előtt tájékozódni szükséges a kondíciókról, a futamidő alatt a tőke és kamatterhek nagyságáról, ütemezéséről. A hitelfelvételt alapos megfontolás, üzleti terv készítés előzi meg, melyben számos, a vállalkozás működtetésével kapcsolatos kérdésre kell választ adni, anélkül, hogy ténylegesen beindulna a vállalkozás (ha kezdés előtti). Minden hitelfelvétel kockázatot is rejt magában, hiszen a piacképességben bízva hozzák meg a vállalkozók a döntésüket. Ugyanakkor a hitelfelvétel normális eleme a gazdálkodásnak.
  - 2., **Vissza nem térítendő támogatás:** ma számos pályázati lehetőséget találnak a kezdő és működő vállalkozók. Életképes üzleti terv és saját forrás szükséges a támogatások megpályázásához. Általában 50-70 % a támogatás mértéke. Vannak beruházáshoz kapcsolódó eszköz, ingatlanfejlesztéssel és/vagy munkahely teremtéssel kapcsolatos támogatások.

***Különböző web-oldalokon lehet tájékozódni a kiírt, aktuális pályázatokról***

### **Pályázatok elérhetőségei (web-oldal)**

- [www.pafi.hu](http://www.pafi.hu)
- [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu)
- [www.ofa.hu](http://www.ofa.hu)
- [www.afsz.hu](http://www.afsz.hu), *stb.*







## Vállalkozásról részletesen

### Vállalkozás fogalma röviden

Minden olyan gazdálkodó, amely **saját nevében és kockázatára nyereség vagy vagyonszerzés céljából üzletszerűen, ellenérték fejében termelő vagy szolgáltató tevékenységet végez.**

### Ki is a vállalkozó?

Jogi értelemben az, aki rendelkezik a működéshez szükséges hatósági engedélyekkel.

Közgazdasági értelemben vállalkozó az a természetes magánszemély, aki az illetékes állami hatóság engedélye alapján a rendelkezésére álló eszközök és emberi munkaerő célszerű felhasználásával, a vállalkozásra vonatkozó összes jogszabály folyamatos betartásával, a piac írott és íratlan szabályainak figyelembevételével, saját felelősségére és kockázatára, anyagi előny megszerzése céljából termelő tevékenységet folytat, vagy szolgáltatást végez.

### Ki a jó vállalkozó?

**Az a jó vállalkozó, aki a rendelkezésére álló eszközök és emberi munkaerő - jogszabályok adta lehetőségek – legjobb felhasználásával, a piac írott és íratlan szabályainak betartása mellett, folyamatosan, hosszú távon a legkisebb ráfordítással a legnagyobb bevételt és a legnagyobb nyereséget éri el.**

Az egyéni vállalkozói tevékenység gyakorlásához szükséges **vállalkozói igazolványt** a lakóhely szerint illetékes Önkormányzat jegyzője ad. A gyakorlatban ezt a jogot a jegyző megbízásából az Önkormányzati rendszeren belül működő Okmányiroda vezetője, vagy az erre felhatalmazott okmányirodai dolgozó gyakorolja.

A vállalkozás beindítása előtt célszerű megvizsgálni azt, hogy mi az hasonlóság és mi a különbség vállalkozói és az alkalmazotti lét között?

A **hasonlóság** az, hogy az alkalmazott és a vállalkozó is rendelkezik szakmai képesítéssel, tudással és munkájuk célja is egyezik: anyagi haszonszerzés.

A **különbség** az, hogy a vállalkozó rendelkezik olyan **többirányú szervezőképességgel** és menedzsment képességgel, mely alkalmassá teszi Őt arra, hogy önállóan:

- vállalkozást alapítson,
- a vállalkozás működéséhez szükséges anyagi és személyi feltételeket megteremtse, ennek során eszközöket vásárol, vagy bérel,
- megfelelő számú és szakképzettségű létszámot felvegyen, és azok részére folyamatos munkát biztosítson,
- munkáltatói jogokat gyakorolja,
- biztosítja a működés pénzügyi feltételét,
- felkutatja az általa legjobbnak tartott piaci lehetőségeket a beszerzés, és az értékesítés során szerződéseket köt a biztonságos anyag és áru beszerzésre, illetve a termék, vagy szolgáltatás értékesítésére

- ismeri, alkalmazza és számon kéri a munkavédelmi előírásokat
- előre nem látható káresemények kockázatának csökkentésére biztosítási szerződést köt
- a vállalkozói munka szervezését és gazdaságos működését alapvetően befolyásoló törvényeket, és kötelezően alkalmazandó gazdasági szabályozókat ismeri és alkalmazásuk hatását folyamatosan figyelemmel kíséri és értékeli, a változásokat számon tartja és azok hatását döntéseinél figyelembe veszi

### **Hol lehet vállalkozni?**

**Vállalkozni ott lehet, ahol a tárgyi és személyi feltételek rendelkezésre állnak és a működéshez szükséges engedélyeket az illetékes hatóság a vállalkozó részére kiadta (amennyiben szükséges).**

Területileg nincs meghatározva az, hogy ki és hol vállalkozhat.

A lakóhelytől függetlenül a vállalkozás helyszínének megválasztásánál szempont lehet az, hogy az adott helyen kedvezőek a piaci viszonyok, és adottak a nyereséges működés feltételei.

**A hatóság nem vizsgálja** és nem is vizsgálhatja, hogy a kiadott engedélyt megelőzően arra a szakmára, ugyanazon településen már **hány engedélyt adott ki**, és ez milyen módon befolyásolja az új és a meglévő vállalkozások működését.

## Vállalkozási formák kiválasztása

**Fontos a megfelelő vállalkozási formák kiválasztása, a kezdő vállalkozó egyéni vagy társasági forma közül választhat.**

**Az alábbi szempontokat kell figyelembe venni a vállalkozási forma kiválasztásánál**

- méret
- felelősség
- költség (megalakítás és működtetés, mind a megalakulásnak, mind a működtetésnek)

**Az egyik szempont szerinti vizsgálat, a méret**

- egyéni vállalkozást egyedül is lehet működtetni, alkalmazottat is lehet foglalkoztatni (működtetése egyszerű, olcsó)
- bt., kkt. esetén minimum két magánszemély szükséges ahhoz, hogy a társaság megalakuljon
- kft. esetében egy (egyszemélyes kft.) vagy több tulajdonos és/vagy ügyvezető lehet
- rt. esetén igazgatóság (min. 3 tag), felügyelő bizottság (min. 3 tag), könyvvizsgáló, vezérigazgató

**A másik döntési szempont a felelősség kérdése**

az egyéni vállalkozó a vállalkozás működése alatt vállalt kötelezettségeikért a teljes anyagi felelősségével felel (halála esetén átszáll az örökösökre is!!!), míg a bt.-nél csak a beltag felel teljes anyagi felelősséggel, a kültag csak a pénzét feshítheti el, amit vagyoni betétként betett. A kft.-nél a törzstőke erejéig felelősek a tulajdonosok a vállalkozás kötelezettségeiért.

Rt. esetén is a tagok a törzstőke erejéig felelősek a tulajdonosok a vállalkozás kötelezettségeiért.

A jogszabály azért teremti a különböző vállalkozási formákat, hogy minden vállalkozó vagy vállalkozási csoport ki tudja választani azt a formát, amely legjobban illik a tervezett tevékenységhez.

**A harmadik szempont a költség**

minél egyszerűbb a vállalkozó forma, annál kevesebb az alapítási és számviteli szolgáltatások költsége, minél bonyolultabb, annál drágább (egyéni vállalkozó a legolcsóbb, aztán a bt. kkt., szövetkezet, aztán a kft., aztán az rt. a legdrágább)

## Vállalkozási formák

**Egyéni vállalkozás**

Egyéni vállalkozás a magánszemély **üzletszerű, saját nevében és saját kockázatára, rendszeresen haszonszerző céljából, ellenérték fejében termelő vagy szolgáltató** tevékenységet végez.

A legegyszerűbb vállalkozási forma az egyéni vállalkozás. Egyszerű a vállalkozói igazolvány kiváltása, és a tevékenység megkezdése. A könyvvezetés is egyszerű, amely pénzforgalmi szemléletű, költségek tekintetében is a legolcsóbb. Annak a vállalkozónak a legmegfelelőbb



ez a forma, aki saját maga is közvetlenül részt kíván venni a vállalkozásban, főállásban vagy kiegészítő tevékenységként. Általában kis tőkeigényű, kis létszámigényű tevékenységek folytatásához érdemes ezt a formát választani.

### **Egyéni vállalkozó az a belföldi természetes magánszemély lehet, aki**

- cselekvőképes
- lakóhelye van
- nincs kizárva az egyéni vállalkozás gyakorlásából

### **Ki van zárva az egyéni vállalkozás gyakorlásából az, aki**

- gazdasági, vagyon elleni vagy a közélet tisztaságát sértő bűncselekmény miatt jogerősen végrehajandó szabadságvesztését tölti
- egyéb szándékos bűncselekmény miatt egy évet meghaladó végrehajandó szabadságvesztését tölti
- valamely foglalkozástól eltiltott, az ítélet hatálya alatt az abban megjelölt tevékenységre egyéb jogszabályban – törvényben, törvényerejű rendeletben vagy kormányrendeletben meghatározott, a tevékenységre előírt foglalkoztatási tilalom alá esik
- gazdasági társaságnak korlátlanul felelős tagja
- ha a korábban kiadott vállalkozói igazolványát, az adó, járulék ill. vám megfizetésére irányuló kötelezettségeit az illetékes hatóság felhívását megelőzően 12 hónapig nem teljesítette, valamint a bejelentési, adó és járulék-bevallási, adatszolgáltatási nyilvántartási kötelezettségeinek az adóhatóság felhívása ellenére a felhívásban szereplő határidőig sem teljesítette, a fentiek miatt visszonták, vagy adó, vám és/vagy tb. tartozása van

### **Az egyéni vállalkozói tevékenység folytatásához kizárólag Egyéni Vállalkozói Igazolvány szükséges, az alábbi tevékenységek kivételével**

- mezőgazdasági tevékenység
- egészségügyi és szociális szolgáltatás
- orvosi, klinikai, szakpszichológusi szolgáltatás,
- magán állatorvosi,
- egyéb egészségügyi és szociális vagy gyógyszerészeti magán-tevékenység
- ügyvédi tevékenység
- egyéni szabadalmi ügyvivő,
- közjegyző,
- önálló bírósági végrehajtó

(Ezekben az esetekben a tevékenység végzésének feltételeit külön jogszabály szabályozza)

### **A Vállalkozói Igazolvány kérelemre a területileg illetékes polgármesteri hivatal okmányirodájánál igényelhető**

- személyazonosságot igazoló okirat bemutatása
- 3 hónapnál nem régebbi erkölcsi bizonyítvány
- adóigazolvány bemutatása

- a munkavégzés jellegétől függően: munkáltatói igazolás a heti munkaidőről, nyugdíjas igazolvány, diákigazolvány
- a tevékenység fajtájához kötődően, a szükséges iskolai végzettséget igazoló dokumentum bemutatása
- ha jogszabály szerint hatósági engedélyhez kötött a tevékenység, ennek bemutatása
- az adózás módjáról nyilatkozat
- 10.000 Ft –os eljárási illeték megfizetését igazoló feladóvevény

### **A kérelem tartalmazza**

- egyéni vállalkozó nevét
- leánykori nevét
- születési hely, idő
- anyja neve
- székhelye
- telephelye (nem kötelező, székhellyel azonos közigazgatási területen)
- fiók telephely (székhelytől eltérő településen)
- tevékenységi köre
- tevékenységek megnevezése

Egy ablakos rendszerben az Okmányiroda közvetlenül beszerzi az adószámot, statisztikai számjelet, nem kell bejelentkeznie külön a vállalkozónak.

Ha hatósági engedély szükséges, akkor az adott tevékenységet csak ezek birtokában lehet megkezdni.

A működési engedély, telepengedély ügyében a helyi polgármesteri hivatal - általában igazgatási - irodája ad pontos felvilágosítást. A működési engedély kérelmezése 10.000 Ft-ba kerül. A kérelem benyújtását követően a polgármesteri hivatal megkeresi az összes szakhatóságot (szám szerint 24, pl. ÁNTSZ, Környezetvédelmi Felügyelőség stb.), akik első körben eldöntik, hogy egyáltalán illetékesek-e a témában, vagy nem érintettek a vállalkozási tevékenység jellege miatt. Ezután minden egyes esetet egyediként kezelve elbírálják a benyújtott kérelmet, és tájékoztatják a kérelmezőt arról, hogy milyen előírásoknak kell megfelelni, és milyen további beruházásokat kell végrehajtania, hogy megfeleljen a törvényeknek (pl. egészségügyi, munkavédelmi, környezetvédelmi, biztonsági stb. előírások). Vagyis a kérelem benyújtását követően lehet számítani arra, hogy esetleg jelentős többletberuházást várnak el a szabályos működés érdekében. Sajnos ezzel kapcsolatban előzetes információt nem nyújtanak arra való hivatkozással, hogy minden eset egyedinek számít.

### **Iskolai végzettség**

bizonyos vállalkozás indításához esetén szükséges iskolai végzettség, e végett érdemes tájékozódni az okmányirodánál. A szükséges végzettségről a területileg illetékes okmányirodánál kell érdeklődni. Náluk van ugyanis egy nagyon hosszú lista, ami teljes terjedelmében nem publikus, mert annyira bonyolult a használata. Képesítéshez kötött tevékenységet az egyéni vállalkozó csak akkor folytathat, ha a jogszabályokban meghatározott képesítési követelményeknek megfelel, vagy az alkalmazottai, illetve segítő családtagjai

között van olyan személy, aki az előírt képesítéssel rendelkezik. Nem elegendő, ha az egyéni vállalkozó vagy alkalmazottja az igazolvány kiváltásakor még képzés alatt áll.

### **Adatmódosítás**

ha a vállalkozói igazolványban feltüntetett adatokban változás következik be, úgy azt az illetékes önkormányzatnál 15 napon belül be kell jelenteni! Adatlapot az okmányiroda bitósít, 3000 Ft-os illeték megfizetésével adható le az adatlap, helyben módosítják az igazolványt (a lakcím és levelezési cím módosítása illetékmentes).

### **Az egyéni vállalkozás működési szabályai**

A tevékenység et a vállalkozói igazolvány birtokában kezdhető meg, az abban meghatározott tevékenységeket lehet folytatni.

### **Személyes részvétel**

az egyéni vállalkozó köteles személyesen közreműködni a vállalkozói tevékenység folytatásában!

### **Cégtábla**

nyílt árusítású üzlet, termelő vagy szolgáltató egységet az ott folytatott alapvető tevékenységre utaló cégtáblát köteles kitenni (egyéni vállalkozó neve, üzlettől, szolgáltató egységtől eltérő helyen levő székhely címe).

### **APEH-hez be kell jelenteni**

- a vállalkozói igazolvány kiváltását követő 15 napon belül írásban (rendszeresített nyomtatványon) iratok őrzési helyét, levelezési címet, székhelyet, telephelyet

### **Bankszámla nyitása**

- Áfa fizetésére kötelezett magánszemélyek, egyéni vállalkozók kötelesek pénzforgalmukat bankszámlán bonyolítani, a bankszámla nyitás díja pénzintézetenként változó, néhány ezer forint
- a bankszámlanyitás feltétele, hogy a vállalkozó bemutassa az APEH-nál történt nyilvántartásba vételről szóló okirat és az egyéni vállalkozói igazolvány másolatát. Az első bankszámlát az adószám közlésétől számított 15 napon belül meg kell nyitni

### **A nyereség, a bevétel és a költség összefüggése**

A forgalomból árbevétel származik, ami korántsem azonos a nyereséggel, ugyanis vannak költségek: pl. rezsi, alvállalkozóknak, beszállítóknak kifizetett beszerzési költség, vállalkozói kivét, bérköltség, járulék költség stb. A nyereséget úgy kapjuk, hogy a nettó árbevételből levonjuk a költségeket, ráfordításokat, ezek után adózik a vállalkozás (később).

### **Helyi Iparüzési adó fizetési kötelezettség**

Minden vállalkozásnak az állandó vagy ideiglenes jelleggel végzett vállalkozói tevékenysége után adófizetési kötelezettsége keletkezik a területileg illetékes önkormányzat felé. Ez a helyi iparüzési

adó, melynek mértéke max. a korrigált árbevétel 2%-a lehet (Önkormányzatonként változik). A település képviselő testületének határozata értelmében akár kevesebb is lehet. Alapja a korrigált árbevétel. A nettó árbevételt csökkenti az anyagköltség, az eladott áruk beszerzési értéke, valamint a közvetített szolgáltatások és az igénybevett alvállalkozói díjak összege a vállalkozói igazolvány átvételét követően be kell jelentkezni az illetékes önkormányzatnál az iparüzési adó hatálya alá. Minden évben május 31-ig kell a bevallást benyújtani.

### **A vállalkozói tevékenység gyakorlásának megszűnése**

- vállalkozó igazolványt a vállalkozó visszaadja
- vállalkozó meghal vagy cselekvőképességét elveszíti (kiv. örökös folytatja)

### **Visszavonják a vállalkozói igazolványt, ha**

- olyan körülmény merül fel, ami az igazolvány kiadását kizárná
- a működési feltételeknek nem felel meg (nincs engedély)
- az adó, járulékfizetés vagy vám megfizetésére irányuló kötelezettségeit az illetékes hatóság felhívását megelőzően legalább 12 hónapig nem teljesített, illetve a bejelentkezési, adóbevallási, nyilvántartási kötelezettségeinek az adóhatóság felhívása ellenére a felhívásban megjelölt határidőig sem tett eleget

A vállalkozói igazolványt a jegyző vonja vissza.

# Társas vállalkozások

## A társas vállalkozás előnyei az egyéni vállalkozással szemben

- megoszlik a tagok között a felelősség
- a betéti társaságot és a közkereseti társaságot kivéve korlátozott a tagok felelőssége a társaság kötelezettségeivel szemben
- a szükséges tőke könnyebben teremthető elő, s ez már induláskor gazdasági előnyökhöz vezethet (nagyobb befektetések, beruházásokra van lehetőség)

## Gazdasági társaság fogalma

a társaság tagjai által **közös üzletszerű gazdálkodás céljából alapított** (létrehozott) szervezet.

Az állam, a természetes és jogi személy valamint jogi személyiség nélküli társaság lehet alapító. Külföldi és belföldi személyek egyaránt alapíthatnak gazdasági társaságot.

Gazdasági társaság alapításához **legalább két tag szükséges** – kiv: korlátolt felelősségű társaságot és részvénytársaságot egyetlen személy is alapíthat, illetve egyetlen tagja is lehet, egyszemélyes kft., rt.

Minden gazdasági társaság cégnévvel rendelkezik. A társaság **jogképes**, cégneve alatt **szerezhet jogokat és vállalhat kötelezettségeket, perelhet és perelhető.**

## Gazdasági társaság létszakaszai

- 1) alapítási stádium
- 2) működés
- 3) átalakulás
- 4) egyesülés, szétválás
- 5) teljes megszűnés

## Gazdasági társaságok osztályozása

### Jogi személyiséggel rendelkező társaságok

- korlátolt felelősségű társaság (kft.)
- részvénytársaság (rt.)

### Jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok

- közkereseti társaság (kkt.)
- betéti társaság (bt.)

### Tőkeegyesítő társaságok

- korlátolt felelősségű társaság (kft.)
- részvénytársaság (rt.)

### Személyegyesítő társaságok

- közkereseti társaság (kkt.)
- betéti társaság (bt.)

## Közös szabályok

### Gazdasági társaság alapítása

#### Létesítő okirat

Gazdasági társaság alapításához *társasági szerződés* aláírása szükséges (kkt., bt., kft.). Egyszemélyes társaság esetében *alapító okirat* készül (kft., rt.). A nyilvánosan működő részvénytársaság alapításához *alapszabály* elfogadása szükséges. A zártkörűen működő részvénytársaságnak szintén *alapító okirata* van.

A *társasági szerződés* (*alapító okirat*) meghatározza a társaság tagjainak egymáshoz való viszonyát, a tagok jogait és kötelezettségeit, a társaság szervezeti felépítését és működési rendjét. A társasági szerződés lényege az *együtműködésre* irányuló szándék és *működőképessé* szervezete kialakítása.

Minden társasági szerződést (alapító okiratot) közjegyző által készített *közokiratba* vagy ügyvéd, illetve az alapító jogtanácsosa által *ellenjegyzett magánokiratba* kell foglalni. Az okirati követelmények megtartása érvényességi feltétel.

A létesítő okiratot a tagnak vagy meghatalmazottjának alá kell írnia.

Társasági szerződés készíthető *szerződés minta* kitöltésével is, ekkor a törvény mellékletében szereplő minta adja szerződés tartalmát, de az ellenjegyzés nem mellőzhető.

#### A társasági szerződés kötelező tartalmi eleme

- cégnév
- a tagok neve, cégneve
- a tagok lakóhelye, székhelye
- a társaság fő tevékenységi köre (és a többi végezni kívánt tevékenységi kör)
- jegyzett tőke összege
- a tagok vagyoni hozzájárulása (rendelkezésre bocsátásának módja és ideje)
- a cégjegyzés módja
- a vezető tisztségviselők neve és lakóhelye (ügyvezető, felügyelő bizottság)
- könyvvizsgáló neve, cégneve és lakóhelye, székhelye (szükség esetén)
- a gazdasági társaság időtartama, ha a társaság határozott időre jön létre
- mindazt, amit a gt. az egyes társasági formák esetében előír

#### Vagyoni hozzájárulás

Gazdasági társaság alapításához *valamennyi tag* (részvényes) *vagyoni hozzájárulása szükséges*. Ezen szabálytól nem lehet eltérni. A *társaság jegyzett tőkéje* tartalmazza a tagok *vagyoni hozzájárulását*. A vagyoni hozzájárulás szolgáltatása a tagok *mellőzhetetlen kötelezettsége* – nem teljesítése a tagsági jogok megszüntetésével jár.

Ha a tag a társasági szerződésben vállalt vagyoni hozzájárulását a *megadott határidőig* nem teljesíti, szabályozott eljárás keretében – teljesítési határidő tűzésével - a társaság ügyvezetése felszólítja őt a pótlólagos teljesítésre. A határidő eredménytelen eltelte után a *tag tagsági joga megszűnik*.

A vagyoni hozzájárulás *mértéke különböző lehet* – konkrét előírásait a társasági szerződés (alapító okirat) tartalmazza. Fő szabályként a vagyoni hozzájárulás mértékétől függ a tagok

szavazati jogainak súlya a társaság működése során és a tagok vagyoni hozzájárulásuk arányában részesednek a társaság által elért eredményekből.

## A vagyoni hozzájárulás törvény szerinti formái

- pénzbeli hozzájárulás (pénzbetét)
- nem pénzbeli hozzájárulás (apport)

A *nem pénzbeli hozzájárulás* bármilyen vagyoni értékkel rendelkező dolog, szellemi alkotáshoz fűződő jog vagy egyéb vagyoni értékű jog lehet. Fontos felelősségi szabály, hogy az apportot szolgáltató *tag öt évig felel* nem vagyoni hozzájárulása társasági szerződésben meghatározott értékéért. Az apportként nevesített vagyoni hozzájárulás a *társaság tulajdonába kerül*. A mindenkor hatályos gt. kötelezően előírja a *pénzbeli és nem pénzbeli hozzájárulás arányát*, mely követelménytől a felek nem térhetnek el.

A tőkeegyesítő társaságoknál (kft., rt.) törvény állapítja meg a *tőkeminimumot*, ezen előírásnak a társaság működése során mindig meg kell felelnie – a jegyzett tőke törvényi előírásaitól a tagok még egyező akarattal sem térhetnek el.

## Elő-társaság

Az elő-társaság a létrehozni kívánt gazdasági társaság *sajátos létszakasza*, amely a társaság **jogerős cégbejegyzésével szűnik meg**. Ebben a köztes állapotában is **jogképes**: jogokat szerezhet és kötelezettségeket vállalhat. Működése során a társasági szerződésben (alapító okiratban) megjelölt társasági formára irányadó szabályokat kell alkalmazni.

**Az elő-társasági lét a társasági szerződés (alapító okirat) ellenjegyzésétől (közokiratba foglalásától) a jogerős cégbejegyzésig (a bejegyzési kérelem elutasításáig) tart.**

Az üzletszerű tevékenység szempontjából további két alszakaszra bontható az elő-társasági állapot:

Az *első alszakasz* a létesítő okirat aláírásától a cégbejegyzési kérelem benyújtásáig tart. **A bejelentésig semmilyen üzletszerű gazdasági tevékenységet nem végezhet.**

A *második alszakasz* a cégbírósi bejelentéstől a jogerős cégbejegyzésig (a kérelem elutasításáig) tart. Ezen időtartam alatt a társaság már **folytathat üzletszerű gazdasági tevékenységet** (termelő, szolgáltató, kereskedelmi).

## Gazdasági társaság cégbírósi bejegyzése

A gazdasági társaság alapítását a társasági szerződés (alapító okirat) aláírásától, illetve az alapszabály elfogadásától számított **30 (harminc) napon belül** be kell jelenteni **a társaság székhelye szerint illetékes cégbíróságnak**. A bejelentés megtétele és a határidő megtartása **az ügyvezető kötelezettsége**. E kötelezettségének elmulasztása pénzbírság kiszabását vonhatja maga után.

**A gazdasági társaság a cégjegyzékbe való bejegyzéssel, a bejegyzés napjával jön létre.**

A gazdasági társaságokra, a társaság tagjaira, vezető tisztségviselőire, felügyelő bizottsági tagjaira vonatkozó, **a cégnyilvántartás részét képező jogok, tények és adatok nyilvánosak**.

## **Gazdasági társaság szervezete és működése**

A törvényben nevesített társasági szervek rendeltetése a stratégiai döntések előkészítése és meghozatala, az operatív vezetés (folyamatos működés biztosítása) és a társaság tevékenységének ellenőrzése.

### **Társaság legfőbb szerve**

A társaság legfőbb szervének feladata: *a társaság alapvető stratégiai ügyeiben való döntés*. Az a fórum, ahol a tagok a társasági döntésekbe való beleszólási jogukat gyakorolhatják. Taggyűlésen minden tag jogosult részt venni. A *tagot csak a taggyűlési határozatok kialakításában való részvétel joga illeti meg*.

## **Gazdasági társaság ügyvezetése**

A *társaság ügyvezetését egy vagy több vezető tisztségviselő*, esetleg *vezető tisztségviselőkből álló testület látja el*.

Ügyvezetésnek minősül a *társaság irányításával összefüggésben szükséges döntések meghozatala* (ami nem tartozik más szerv kizárólagos hatáskörébe).

A társaság ügyvezetőit *az alapítók, illetve tagok választják* vagy bízzák meg *határozott* (legfeljebb öt év) *vagy határozatlan időre*. A *vezető tisztségviselők megbízás vagy munkaviszony alapján látják el feladataikat*. A vezető tisztségviselő feladatát *önállóan látja el*, a gazdasági társaság tagjai által nem utasíthatóak (a hatályos jogszabályok, társasági szerződés és taggyűlési határozatok alapján köteles munkáját végezni).

*A vezető tisztségviselői megbízást az érintett személynek el kell fogadni*.

A vezető tisztségviselők újraválaszthatók, de társaság legfőbb szerve bármikor indoklási kötelezettség nélkül visszahívhatja őket.

Törvényben előírt *összeférhetlenségi szabályok* biztosítják, hogy a vezető tisztségviselők a társaság érdekeit szem előtt tartva járjanak el.

## **A vezető tisztségviselők kötelezettségei**

- hatályos jogszabályok megtartása
- a társasági szerződés rendelkezéseinek és a legfőbb szerv határozatainak végrehajtása
- cégadatok bejelentése a cégbíróságnak
- üzleti titkok megőrzése
- felvilágosítás adása a társaság tagjainak
- betekintés biztosítása a társaság irataiba – ha a tagok bármelyike kéri
- társaság törvényes képviselőjének ellátása (szervezeti képviselő)
- gazdasági társaság érdekeinek elsődlegessége alapján köteles eljárni
- kártérítési kötelezettség a társaság irányában
- A vezető tisztségviselők kapcsán tisztázandó a társaság képviselőjének kérdése.

A gazdasági társaságot a társaság vezető tisztségviselője, cégvezetője írásban *cégjegyzés* útján képviseli. A vezető tisztségviselők és cégvezetők cégjegyzési joga önálló – a bankszámla feletti rendelkezést is ide értve.

Ettől törvény vagy a társasági szerződés (alapító okirat) eltérhet.

Egyéb képviselők cégjegyzésének érvényességéhez két képviselői joggal felruházott személy



együttes aláírására van szükség.

**Társasági szerződés úgy is rendelkezhet,** hogy meghatározott munkakört betöltő munkavállaló cégjegyzése önálló a vezető tisztségviselő, illetve cégvezető valamelyik képviselőre feljogosított munkavállalóval együttesen jogosult a társaság cégjegyzésére.

### **A vezető tisztségviselői megbízás megszűnik**

- megbízás időtartamának lejártával
- visszahívással
- törvényben szabályozott kizáró ok bekövetkeztével
- lemondással
- a tisztségviselő halálával
- külön törvényben meghatározott esetben a társaság működőképességének fenntartása érdekében lemondás esetén annak hatálya csak a bejelentéstől számított hatvanadik napon áll be.

### **Cégvezető**

Társasági szerződés lehetővé teheti a vezető tisztségviselő/k/ tevékenységének segítése érdekében egy vagy több *cégvezető* kinevezését ( a legfőbb szerv dönt).

A cégvezető olyan munkavállaló, aki a vezető tisztségviselő/k/ rendelkezései alapján irányítja (szervezi) a társaság folyamatos működését.

A *cégvezető* mindenkor a gazdasági társaság érdekeinek *elsődlegessége* alapján köteles eljárni. A társaság székhelyétől eltérő telephelyen vagy fióktelepen működhet cégvezető.

A cégvezető részér *általános képviseleti és önálló cégjegyzési jog adható*, azonban képviseleti jogát más munkavállalóra nem ruházhatja át (az ügyvezető igen - főként az ügyek meghatározott csoportjára nézve).

### **Felügyelő Bizottság**

A tagok (részvényesek) a gazdasági társaság *ügyvezetésének ellenőrzése* céljából jogosultak, illetve kötelesek felügyelő bizottságot létrehozni.

### **Kötelező felügyelő bizottság létre hozása**

- nyilvánosan működő részvénytársaság esetében – kivéve az egységes irányítási rendszerű társaságot
- zártkörűen működő részvénytársaságnál, ha szavazati jogok 5 %-val rendelkező alapítók, tagok kérik
- a köztulajdon védelme vagy a társaság tevékenysége igényli
- munkavállalói ellenőrzési jogok biztosítása érdekében (200 fő feletti munkavállaló)

A felügyelő bizottság legalább három, legfeljebb tizenöt tagból áll. Mindig *testületként* jár el. Tagjai sorából elnököt, szükség esetén elnökhelyetteseket választ. A tagok személyesen kötelesek eljárni, a társaság tagjai nem utasíthatják őket. A társaság legfőbb szerve ülésén *tanácskozási joggal* vesz részt. Működésének szabályait ügyrendje állapítja meg.

## A Felügyelő Bizottság jogosítványai

- felvilágosítást kérhet (vezető tisztségviselőktől, vezető állású munkavállalóktól)
- a társaság könyveit, iratait megvizsgálhatja, szakértőkkel megvizsgáltathatja
- a társaság legfőbb szervének rendkívüli ülését összehívhatja – ha a társaság érdekének sérelmét látja, vagy egyébként jogszabálysértést észlel
- vezető tisztségviselőket megválasztja, díjazását és visszahívását gyakorolja, ha azt a társasági szerződés megengedi
- egyes ügydöntő határozatokat hoz meg (ügydöntő felügyelő bizottság)
- kezdeményezheti a könyvvizsgáló meghallgatását

## Könyvvizsgáló

A gazdasági társaság **legfőbb szerve választja**. Feladata gondoskodjon a számviteli törvényben meghatározott *könyvvizsgálat elvégzéséről*.

## Szakvéleményében kifejtji, megállapítja

a gazdasági társaság számviteli törvény szerinti beszámolója megfelel-e a jogszabályoknak. Megvizsgálja, hogy a társaság beszámolója valós képet ad-e a társaság vagyoni és pénzügyi

## Kötelező könyvvizsgálót választani

- ha a számviteli törvény előírja
- ha a gazdasági társaság társasági szerződése így rendelkezik
- részvénytársaságnál
- közvagyon védelme érdekében

## Könyvvizsgáló jogosult

- a gazdasági társaság üzleti könyveibe betekinteni
- felvilágosítást kérhet a társaság vezető tisztségviselőitől, munkavállalóitól
- megvizsgálhatja a társaság bankszámláit, könyvvezetését, szerződéseit
- kérheti, hogy a felügyelő bizottság vegye napirendjére az általa javasolt ügyet
- részt vehet a felügyelő bizottság ülésén
- kötelező meghívni a számviteli törvény szerinti beszámoló tárgyalására (és köteles részt venni)
- kezdeményezheti a legfőbb szerv ülésének összehívását
- jelzéssel élhet a cégbíróság felé

**A könyvvizsgáló köteles megőrizni a társaság tudomására jutott üzleti titkait.**

## Gazdasági társaságok átalakulása

Társaság átalakulásáról beszélünk, ha társaság **formaváltozására** kerül sor. Lényege a gazdasági társaság *más gazdasági társasággá alakul át*.

Az átalakulás során **meg kell tartani a törvény jegyzett tőkére vonatkozó előírásait**. Az átalakulással létre jövő új társaság a korábbi társaság **jogutódja**. Az átalakulásról a gazdasági társaság **legfőbb szerve határoz** (két alkalommal). A vezető tisztségviselők vagyonszármazéktervezetet és vagyonelejtár-tervezetet készítenek, amit a felügyelő bizottság véleményez (ha

van). Az *átalakulásról hirdetményt kell közzé tenni a Céglőzönyben*.

## **Gazdasági társaságok egyesülése és szétválása**

Ezen esetkör elvileg független az átalakulástól. Egyesülés és szétválás azonos és különböző formájú társaságok között is végbe mehet. *Taggyűlési döntés és egyesülési vagy szétválási szerződés szükséges*. A mögöttes jogot az átalakulás szabályai adják.

**Egyesülés – szétválás esetkörei:**

- *Összeolvadás:* több önálló gazdasági társaságból lesz egy gazdasági társaság. Az új gazdasági társaság az összes korábbi társaság jogutódja
- *Beolvadás:* egy gazdasági társaság lesz a beolvadással megszűnő gazdasági társaság jogutódja. Csak a befogadó társaság marad meg, a többiek megszűnnek. A beolvadó társaság vagyona a befogadó társaságra száll.
- *Különválás:* a korábbi gazdasági társaság úgy szűnik meg, hogy belőle egy vagy több új önálló gazdasági társaság keletkezik.
- *Kiválás:* az „alaptársaság” változatlan társasági formában működik tovább. Az egyes (kiváló) tagok a vagyon egy részéből önálló új társaságot alapítanak.
- *Összeolvadás:* a korábbi társaságok megszűnnek és egy új önálló gazdasági társaság jön létre.

## **Gazdasági társaságok megszűnése**

A gazdasági társaság utolsó létszaka. *A gazdasági társaság a cégjegyzékből való törléssel szűnik meg*.

### **A megszűnés nevesített esetei**

- a társasági szerződésben (alapszabályban) meghatározott időtartam eltelt vagy más megszűnési feltétel megvalósult
- elhatározza jogutód nélküli megszűnését
- elhatározza jogutódlással történő megszűnését (átalakulás egyes eseteiben)
- tagjainak száma egy főre csökken és törvényben megjelölt határidőn belül nem jelentenek be a cégbíróságnál új tagot (a korlátolt felelősségű társaságot és a részvénytársaságot kivéve)
- a cégbíróság megszűntnek nyilvánítja
- a cégbíróság hivatalból elrendeli törlését
- a bíróság felszámolási eljárás során megszünteti
- a gazdasági társaságokról szóló törvénynek az egyes társasági formákra vonatkozó szabályai azt előírják

### **Jogutódlással történő megszűnés**

A jogelőd társaság jogai és kötelezettségei, vagyona a jogutód gazdasági társaságra vagy társaságokra szállnak át.

### **Jogutódlással történő megszűnés esetkörei**

- társasági formaváltás

- egyesülés (összeolvadás, beolvadás)
- szétválás (különválás, kiválás)

### **Jogutód nélküli megszűnés**

A *megszűnő társasággal szembeni követelés a társaság megszűnésétől számított öt évig* érvényesíthető (ezt követően nem – jogvesztő határidő)

A társaságot terhelő kötelezettségeikért a gazdasági társaság volt tagja (részvényese) tartozik helytállni.

Ha a tag felelőssége korlátlan és egyetemleges volt, akkor a megszűnés után is (öt évig) korlátlanul és egyetemlegesen felel.

Ha a tag felelőssége korlátozott volt, a megszűnés után (öt évig) a felosztott társasági vagyonból neki jutó rész erejéig felel.

## **Egyes társasági formákról részletesen**

### **Betéti társaság**

#### **A betéti társaság fogalmi elemei**

- jogi személyiséggel nem rendelkezik
- közös gazdasági tevékenység folytatására létre hozott társaság
- egy tag, a beltág felelőssége a társaság tartozásaiért korlátlan (több beltág esetén egyetemleges)
- egy tag, a kültág felelőssége vagyoni betétje mértékéig korlátozott
- személy egyesítő vállalkozási forma

A társaság alapítása társasági szerződéssel történik.

### **Szervezet**

A betéti társaság legfőbb szerve a tagok gyűlése.

A társaság vezető tisztségviselői az üzletvezetésre jogosult tagok. A kültág nem jogosult az üzletvezetésre (a társasági szerződés eltérően rendelkezhet), törvényes képviselőre, cégjegyzésre meghatalmazással már igen).

### **Megszűnés**

Megszűnik a társaság a közkereseti társaságnál leírt esetekben, valamint ha a betéti társaságból valamennyi beltág és valamennyi kültág kiválik.

### **Közkereseti társaság**

- jogi személyiséggel nem rendelkezik
- a személyegyesítő társaságok alaptípusa
- tagok korlátlan és egyetemleges mögöttes felelősségvállalása
- közös üzletszerű gazdasági tevékenység
- a tag saját vagyoni hozzájárulásának a társaság rendelkezésére bocsátása
- jogi személy is tagja lehet

## **A társaság alapítása társasági szerződéssel történik.**

### **Szervezet**

*A tagok egymáshoz való viszonya a társaság fennállása alatt*

- a tag a társaság fennállása alatt vagyoni hozzájárulását nem követelheti vissza.
- a nyereség és a veszteség a tagok között vagyoni hozzájárulásuk arányában oszlik meg
- a tag vagyoni felelőssége korlátlan
- bármely tag személyesen közreműködhet a társaság tevékenységében
- a tagot személyes közreműködéséért díjazás illeti meg

### **A társaság legfőbb szerve a tagok gyűlése.**

A társaság legfőbb szerve ülésén a határozathozatal **szótöbbséggel** történik (írásbeli formában taggyűlés tartása nélkül).

Valamennyi tagnak **azonos szavazata** van (a társasági szerződés más arányokat is megállapíthat – vagyoni hozzájárulás arányában).

Törvény vagy a társasági szerződés rendelkezése háromnegyedes, illetve egyhangú szavazatarányt is előírhat (háromnegyedes -üzletvezetési és képviseleti jog megvonása; egyhangú– a társasági szerződés módosítása, a társaság átalakulásának elhatározása, jogutód nélküli megszűnés).

Minden tag jogosult az üzletvezetésre (a társaság képviseletére és cégjegyzésére). A tagok megbízhatnak egy vagy több tagot úgy az üzletvezetésre, hogy a többi tag nem jogosult a társaság képviseletére és cégjegyzésére. Az **üzletvezetésre jogosult tagok** mindegyike önállóan járhat el, azonban az üzletvezetésre jogosultak tiltakozhatnak egymás intézkedései ellen – ilyenkor a tagok gyűlése dönt.

### **A tag tagsági jogviszonya megszűnik**

- ha a tag a társasági szerződésben meghatározott vagyoni hozzájárulást nem teljesítette
- a tagok közös megegyezésével
- a tag kizárásával
- rendes felmondással
- azonnali hatályú felmondással
- a társasági részesedés átruházásával
- a tag halálával, megszűnésével
- ha a társaság fenntartása jogszabályba ütközik.

A társaságtól megváló taggal el kell számolni (a tagsági jogviszonya megszűnésének időpontjában fennálló állapot szerint). Elszámoláskor – főszabályként – a forgalmi értéket kell alapul venni.

### **A közkereseti társaság megszűnik**

- ha a társaság tagjainak száma egy főre csökken és hat hónapon belül nem jelentenek be új tagot.
- ha a társaság jogutód nélkül szűnik meg, a tagokkal el kell számolni és a megmaradó vagyont hozzájárulásuk arányában fel kell osztani.

### **A társaság kötelezettségeiért vagyonával felel.**

Ha a tartozásokat a társaság vagyona nem fedezi, *a tagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek*. A tagok a társasággal együtt is perelhetők.

Törvényi rendelkezés értelmében a közkereseti társaság *betéti társasággá alakulhat át*.

### **Korlátolt felelősségű társaság**

- jogi személyiségű
- előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló tőzstőke
- a tag kötelezettsége törzsbetétjének szolgáltatása
- a tag nem felel a társaság kötelezettségeiért
- a jegyzett tőke minimuma 500 eFt.
- a tőkeegyesítő társaság alaptípusa

A korlátolt felelősségű társaság elnevezést – vagy annak kft. rövidítését a társaság cégnevében fel kell tüntetni.

### **Társaság alapítása**

Tilos a tagokat nyilvános felhívás útján gyűjteni. A társaság alapítása társasági szerződéssel történik.

**A társasági szerződés kötelező elemei** (a közös szabályokban foglaltakon túlmenően), a társasági szerződésben meg kell határozni:

- az egyes tagok törzsbetéteinek mértékét
- a szavazati jog mértékét
- a teljes egészében be nem fizetett pénzbetétek befizetési módját és esedékességének időpontját
- a cégjegyzés módját
- a mellékszolgáltatások körét és díjazását
- a taggyűlés összehívásának, megtartásának és a határozathozatal rendjét
- a tagsági jogok elektronikus hírközlő eszközök igénybe vétele útján történő gyakorlását
- a tőzstőkétől eltérő szavazati arányok meghatározását
- az üzletrész-átruházás speciális szabályait
- pótbefizetés elrendelését vagy mellőzését

**A társaság tőzstőkéje** az egyes tagok **tőzsbetéteinek összességéből** áll. A **tőzsbetét** a tagok vagyoni hozzájárulása, melynek elemei:

- pénzbeli hozzájárulás
- nem pénzbeli hozzájárulás (értékét a tagok állapítják meg és a tagok fogadják el)

### **A tagok törzsbetétei**

- különböző mértékűek lehetnek
- összege nem lehet kevesebb százezer forintnál
- forintban kifejezettek

- minden tagnak egy törzsbetéte van
- egy törzsbetétnak több tulajdonosa is lehet
- az osztalékfizetés alapja

A társaság alapításakor a *pénzbeli hozzájárulás* legalább a felét be kell fizetni, a fennmaradó részt a *cégbejegyzéstől számított egy éven belül*. A társaság tagjai **nem mentesíthetők** a befizetés alól.

A **nem pénzbeli hozzájárulást** a társasági szerződésben meghatározott időben és módon kell a társaság javára átengedni (legfeljebb cégbejegyzéstől számított három éven belül).

A társaság fennállása alatt a tag **nem** követelheti vissza vagyoni hozzájárulását (az a *társaság tulajdona*).

### A társasági üzletrész

- kifejezi a tagok jogait (azonos mértékű üzletrészekhez azonos tagsági jogok fűződnek)
- meghatározza a tagot a társaság vagyonából megillető hányadot
- mértéke a tag törzsbetétehez igazodik
- minden tagnak csak egy üzletrésze lehet
- egy üzletrésznek több tulajdonosa is lehet (közös tulajdon)
- a tagokra szabadon átruházható
- kívülálló harmadik személyre korlátozottan, illetve feltételekkel értékesíthető
- bírósági végrehajtást lehet rá vezetni
- árverésen értékesíthető
- örökölhető (a társasági szerződés kizárhatja)
- adás-vétel tárgya lehet (a társasági szerződés kizárhatja, korlátozhatja)
- csak kivételesen osztható fel (a társasági szerződés kizárhatja)
- a társaság megvásárolhatja (saját üzletrész), de egy éven belül értékesíteni vagy a tagok között felosztani köteles, esetleg bevonhatja
- átruházásához írásbeli szerződést kell kötni

### A társaság szervezete

A társaság legfőbb szerve a *taggyűlés*, amit *évente legalább egyszer* össze kell hívni (vagy szükség szerint). *Hatásköreit* a Gt. 141.§ (2) bekezdése tételesen rögzíti. A társasági szerződés azonban más egyéb fontos ügyeket is taggyűlés hatáskörébe utalhat. A taggyűlésen a tag *személyesen vagy meghatalmazottja* útján jár el.

### Nem lehet meghatalmazott

- az ügyvezető
- a cégvezető
- a felügyelő bizottság tagja
- a könyvvizsgáló

A taggyűlést az *ügyvezető hívja össze*.

### Kötelező összehívni

- a társaság saját tőkéje veszteség folytán a törzstőke felére csökkent

- a társaságot fizetéseketelenség fenyegeti vagy fizetéseit megszüntette és ha a vagyona tartozásait nem fedezi.

A taggyűlést **a társaság székhelyére vagy telephelyére** kell összehívni (e szabálytól el lehet térni).

A taggyűlésről az ügyvezető **jegyzőkönyvet** készít, melyet ő és **egy hitelesítő tag** ír alá.

Az ügyvezető köteles biztosítani a **határozatok nyilvántartását** és az érintettekkel való **közlését**.

A társaság ügyeinek intézését és képviselétét a **tagok közül vagy kívülállók közül választott egy vagy több ügyvezető** látja el. A társasági szerződés rendelkezhet úgy is, hogy **mindegyik tag ügyvezetőként** jár el.

**Az ügyvezető/k/ kötelessége a társaság működésével összefüggésben:**

- a szükséges nyilatkozatok, bejelentések megtétele a cégbíróság irányában (cégadattváltozás, alapításkori nyilatkozatok)
- vezeti a tagjegyzéket
- összehívja a taggyűlés ülését
- elkészíti a taggyűlésről szóló jegyzőkönyvet
- vezeti a Határozatok Könyvét
- nyilvántartja a Felügyelő Bizottság határozatait

**A társasági szerződés bármikor módosítható.** Ehhez a taggyűlés legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozata szükséges (a kötelezettségek növeléséhez, új kötelezettségek megállapításához, az egyes tagok jogainak csorbításához egyhangú határozat szükséges).

### **A társaság megszűnése**

A társaság megszűnéséhez a taggyűlés legalább **háromnegyedes szótöbbséggel** hozott határozata szükséges. A megszűnés történhet jogutódlással és jogutódlás nélkül.

**Jogutódlás nélkül történő megszűnés** esetén először a hitelezőket kell kielégíteni, majd ezt követően lehet felosztani a fennmaradó társasági vagyont. A társaság minden tagja a felosztható vagyomból törzsbetéte arányában részesedik.

Ha a társaság tagjainak száma egy főre csökken, a társaság nem szűnik meg, hanem **egyszemélyes társaságként** tovább működik.

### **Egyszemélyes társaság (egyszemélyes kft.)**

Az egyszemélyes társaság létrejöttének esetei:

- a gazdasági társaságot egyetlen tag (személy) alapítja
- a már működő társaság valamennyi üzletrészének tulajdonjogát egyetlen tag szerzi meg.

### **A társaság alapítása**

Az egyszemélyes társaság alapításához **alapító okiratra** van szükség. Ha a társaság valamennyi üzletrészét egy tagja szerzi meg (egyetlen tagja marad), akkor a társasági szerződést alapító okiratra kell módosítani (a társaság nem szűnik meg). Az alapító okiratnak ugyanazon követelményeknek kell megfelelnie mint a társasági szerződésnek.

A cégbírósági bejelentés előtt a nem pénzbeli hozzájárulást teljes egészében a társaság



rendelkezésre kell bocsátani. A pénzbeli hozzájárulás tekintetében az alapító okirat rendelkezhet úgy is, hogy alapításkor elegendő százezer forintnak a társaság javára történő befizetése.

### **A társaság szervezete, működése**

Az egyszemélyes társaságnál *taggyűlés nem működik*, minden kérdésben *az egyedüli tag dönt* és döntéséről köteles a vezető tisztségviselőket írásban értesíteni.

Ha az *egyedüli tag* természetes személy, az alapító okirat szerint ő is *jogosult az ügyvezetésre és a képviseletre*.

Az egy személyes társaság és annak tagja közötti szerződés érvényességéhez a szerződés közokiratba vagy teljes bizonyító erejű magánokiratba foglalása szükséges.

Egyszemélyes társaság *saját üzletrészét nem szerezheti meg*.

### **Egyszemélyes társaság átalakulása, megszűnése:**

A társaság átalakítható többszemélyes gazdasági társasággá: üzletrésze felosztásával vagy a törzs

### **Egyablakos cégalapítás**

Az egyablakos ügyintézés azt jelenti, hogy azok az adatok, amelyek a Cégbíróságra bekerülnek, automatikusan eljutnak az APEH-hez is. De vannak olyan adatok, amelyeket a Cégbíróság nem kér be (az ügyvezető adóazonosító jele és az iratörzés helye), ezeket külön kell bejelenteni. Ezen kívül azt is be kell jelenteni az APEH felé, hogy ki lesz az a személy, aki a vállalkozás adóbevallásait, adatszolgáltatásait elektronikus eljuttatja az adóhivatalhoz tüke felemelésével. Ez esetben az alapító okiratot társasági szerződéssé kell módosítani.

## **Nonprofit gazdasági társaság**

A korábbi közhasznú társaság jogintézményét felváltó társasági forma az új gazdasági társaságokról szóló törvényben. A törvény szerinti új megnevezés: nonprofit gazdasági társaság.

### **Társaság alapítása**

E társasági forma alapításakor (vagy már létező társaság átalakulásakor) a tagok úgy döntenek, hogy *nem jövedelemszerzésre irányuló közös gazdasági tevékenységet* kívánnak folytatni. Nonprofit gazdasági társaság *bármely társasági formában alapítható* és működtethető.

### **Társaság szervezete és működése**

Az üzletszerű gazdasági tevékenység csak kiegészítő jellegű lehet. A társaság tevékenységéből származó *eredmény nem osztható fel* a tagok (részvényesek) között. Az elért eredmény a *társaság vagyonát gyarapítja*.

A társaság megszerezheti a *közhasznú minősítést* is, melynek feltételeit a közhasznú szervezetekről szóló törvény írja elő. A közhasznú működésre vonatkozó szabályokat a *társasági szerződésben* (alapító okiratban) rögzíteni kell.

## Társaság megszűnése átalakulása

A nonprofit gazdasági társaság más társasági formába *csak nonprofit jellegének megtartásával* alakulhat át: nem lehet profitorientált társaság.

A megszorítás értelmében:

- csak nonprofit társasággal egyesülhet
- csak nonprofit társaságokká válhat szét.

A társaság jogutód nélküli megszűnésekor a társaság tagjai (részvényesei) részére csak a *megszűnéskori saját tőke* összege adható ki. A tag (részvényes) legfeljebb vagyoni hozzájárulása teljesítéskori értékére (összegére) tarthat igényt. A tag hozzájárulásán felül fennmaradó vagyont a bíróság *közcélra köteles fordítani*, mely célokat a társasági szerződés vagy az alapító okirat jelöli meg. Ha nincs szerződéses (okirati) cél, akkor a megszűnő nonprofit társaságéval azonos vagy ahhoz hasonló közérdekű célra kell fordítani.

## Jogi záradék

A vállalkozás alapítása című rész a hatályos törvényi háttér alapján, tájékoztató jelleggel készült. A jogszabályok folyamatos változásai miatt természetesen a rögzített állapothoz képest is előfordulhatnak pontatlanságok fenti okból kifolyólag. Valamely konkrét jogviszony értelmezése, értékelése, minősítése, jogok gyakorlása és kötelezettségek teljesítése során önmagában e rész nem alkalmas arra, hogy az általános tájékoztatásra tekintettel bárki jogokat vagy kötelezettségeket alapítson. Ezért minden konkrét jogi kérdés, jogviszony vagy jogvita esetén javasoljuk a vonatkozó hatályos jogszabály megfelelő rendelkezéseinek megismerését és jogi szakemberrel történő megbeszélését.

## Jelentősebb jogszabályok, amelyek alapján e rész íródott

- ◆ 2006. évi IV. törvény — A gazdasági társaságokról
- ◆ 1990. évi V. törvény — Az egyéni vállalkozásról
- ◆ 2003. évi CXXVII törvény — A jövedéki adóról és a jövedéki termékek forgalmazásának különös szabályairól
- ◆ 1959. évi IV. törvény — A polgári törvénykönyvről
- ◆ 2006. évi V. törvény — A cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról, és a végelszámolásról
- ◆ 1990. évi XCIII. törvény — Az illetékekről







# MARKETING

## **A siker egyik kulcsa a marketing szemlélet megléte**

A marketing szemléletű vállalkozás tisztában van azzal, hogy a tevékenységének eredményessége a piacon dől el.

## **Marketing fogalma**

- egyrészt a vállalkozást átfogó szemléletmód, középpontjában a piaccal, másrészt a piac megismerésének tudománya, harmadrészt a piaci célok elérését segítő eszközök összessége, és kombinációja, negyedrészt pedig a fentiekhez kötődő tevékenységláncolat

## **Piac fogalma**

- a tényleges és lehetséges eladók és vevők összessége, valamint a köztük levő üzleti és információs kapcsolatrendszer

## **Piac-szegmentáció**

- a piac homogén csoportokra való bontása

## **Célpiac**

- azok a piaci szegmensek, amelyek a vállalkozás célterületei

## **Szükséglet**

- belső hiányérzet

## **Igény**

- megfogalmazott, konkrét szükséglet

## **Kereslet**

- fizetőképes vásárlói hajlandóság, igény

## **Kínálat**

- adott pillanatban a piacon eladásra kínált termék és szolgáltatástömeg

**4P**, a marketing eszköztár elemei, azaz:

- termékpolitika
- árpolitika
- értékesítési csatornapolitika
- marketingkommunikáció

## **Marketing-mix**

A marketing eszköztár elemeinek megfelelő kombinációja, az alábbi marketingterületeket érinti:

- célpiac kiválasztás
- marketingmódszertan
- marketing eszköztár

## **Célpiac kiválasztás lépései**

Gyakori vállalkozói felfogás, hogy olyan terméket kell gyártani vagy forgalmazni, amelyek a piac széles rétegeinek szükségleteit kielégíti, azaz bárki lehet vevőnk. Véleményünk szerint az ilyen „általános” termék hosszú távon nem lehet piacképes, mert 100%-osan egyetlen piaci

szegmens igényeit sem tudja egy vállalkozás kielégíteni. Célravezetőbb tehát a piacszegmentálás, majd a megcélozni kívánt piac (célpiac) kiválasztása.

### **Piac-szegmentáció lépései**

A szegmentációt az úgynevezett szegmentációs ismérvek segítségével végezzük. Az alapsokaságot valamely szegmentációs ismérv (általában több ismérv) szerint homogén csoportokra osztjuk.

A főbb szegmentációs ismérvek a következők:

#### **Demográfiai ismérvek**

- életkor
- nem
- családi állapot
- életciklus
- iskolázottság
- jövedelem
- foglalkozás

#### **Földrajzi ismérvek**

- ország
- régió
- megye
- település
- éghajlat

#### **Pszichológiai ismérvek**

- személyiség
- életstílus
- motiváció
- márkahűség

Fentiekén kívül több, általánosságban talán kevésbé fontos, de adott vállalkozás számára hasznos ismérv szerint is elvégezhető a szegmentálás.

A szegmentáció eredményeképp olyan homogén csoportokat (szegmenseket) kapunk, amelyek várhatóan hasonlóan reagálnak a marketingakciókra (pl. fiataloknak szóló reklámok).

### **Célpiac (célpiacok) kijelölése**

A szegmentáció eredményeképpen keletkező potenciális célpiacok közül **ki kell választani azt**, amelyik számára a vállalkozás értékesíteni szeretne. **Meg kell vizsgálni a célpiacok szükségleteit, igényeit, keresletét**, és el kell dönteni, melyik az a kiemelt szegmens, amelyik a célpiac lesz. Természetesen több szegmens is lehet célpiac, és tartalék célpiacot is érdemes kijelölni. Erre hosszabb távon lehet szükség. (Ha például a vállalkozás olyan mértékben fejlődik, hogy az eredeti célpiac kicsinek bizonyul).

**A célpiac számára megfelelő marketing mix kialakítása.** Ennek keretében először el kell végezni a termékpozicionálást, azaz kínálat több eleme között úgy kialakítani a termék-ár minőség viszonylatát, hogy a célpiaci keresletnek megfeleljen. A szükséges marketing-mix kialakítása a marketingeszközök optimális kombinációját jelenti.

## **Marketing módszertan**

A marketing módszertan legnagyobb területe a piackutatás. Jelentősége az elmúlt évtizedekben megnőtt. A fejlett világban a piacon a kínálattúlsúly jellemző, azaz a piacon a kínálat meghaladja a keresletet. Ebből természetesen következik, hogy folyamatos harc dül a vevőért. Azaz az tud eladni, aki a vevő szükségleteinek megfelelő termekkel jelenik meg a piacon. A döntő kérdés tehát az: mit akar a vevő? A vevői szükségletek, igények felkutatásának, a piacmegismerésnek módszere a *piackutatás*.

### **Főbb területei a következők**

- új termék piaci bevezetése
- termék életgörbe nyomon követése
- telephelyválasztás (inkább a kereskedelemben)
- konkurenciavizsgálat
- új piacok keresése



## A piackutatás folyamata

1. Információs igény, kutatáskonceptió megfogalmazás
2. Szekunder információk összegyűjtése
3. Kérdőívszerkesztés
4. Kérdőív lekérdezése
5. Beérkező adatok feldolgozása
6. Kutatási jelentés elkészítése

### **Szekunder (másodlagos) információk**

A piackutatás egyik sarokpontja, hogy azokat az információkat összegyűjtsék, amelyek egy másik, korábbi forrásból már rendelkezésre állnak. Ezek a források lehetnek belső és külső szekunderinformációs források.

### **Főbb belső szekunder információforrások**

- vállalkozás gazdasági adatai
- vállalkozás műszaki, technikai adatai
- vállalkozás piaci információ (beleértve a konkurenciát is)

### **Főbb külső szekunder információforrások**

- internet
- KSH
- jogszabályok
- szakirodalom, szaksajtó
- vállalkozásokkal foglalkozó szervezetek (pl. vállalkozói központok) adatbázisa

A szekunder információk tehát már létező információk, amelyek felhasználásakor tisztában kell lenni a szekunderkutatás és az információk előnyeivel, hátrányaival.

### **Előnyei a következők**

- időtakarékos, hiszen ha jó a kereséstechnikánk, az információkhoz hamar hozzájuthatunk
- munkatakarékos, hiszen kevesebb ráfordítással lehet az információkhoz hozzájutni
- kisebb szakemberigény, a szekunder adatgyűjtés jellegéből adódóan költségtakarékos az előző három megállapításból következőleg

### **A szekunderinformációknak azonban jelentős hátrányai is vannak**

- Aktualitási problémák: Mivel a felhasznált információk egy régebbi állapotot tükröznek, azóta bekövetkezhetnek olyan változások, amelyek miatt a felhasznált adatok elvesztették aktualitásukat (Egyes legfrissebb KSH kiadványok például több, mint egy éves adatokat tartalmaznak.)
- Adatértelmezési problémák: Mivel a szekunder információk egy másik célból elvégzett kutatásból származnak, nem biztos, hogy mechanikus átvételük és felhasználásuk a mi vizsgálatunknál is célravezető.
- Megbízhatóság: Az általunk felhasznált szekunderinformációkról nem mindegyikről tudjuk, hogy milyen körülmények között keletkeztek. Alapos szakértői munka eredménye, vagy csak egy felületes kutatásé. Sokszor nem ismert a kutatás lebonyolítója, a minta nagysága, reprezentativitása.

## **Primer (elsődleges) információk**

A primer piackutatás célja olyan, a vállalkozás szempontjából fontos információk megszerzése, amelyek egyéb szekunderforrásból nem szerezhetők be.

### **Fajtái a következők**

- megkérdezés
- megfigyelés
- kísérlet

### **Megkérdezés**

Et a leggyakoribb primer kutatási típus, alkalmazásának legfontosabb feltételei:

- Vizsgált téma alkalmas legyen a megkérdezésre. Bizonyos személyes jellegű vizsgálatoknál a megkérdezett nem meri az igazat mondani, így ezek a témák nem alkalmasak. Ilyen például az alkoholfogyasztással kapcsolatos kérdéskör, vagy a fogápolási szokásokkal foglalkozó vizsgálat. Végeztek a fogápolási szokásokra vonatkozó megkérdezéses vizsgálatot. A kérdések egyik része a fogmosás gyakoriságára vonatkozott. Összevetve a szekunder adatbázisból (termelési, és export-import adatok) beszerezhető megbízható adatokkal, érdekes eredményre jutottak. A primer megkérdezés alapján számított fogkrém-felhasználás több, mint háromszorosa volt a reális szekunder információkból számított mennyiségnek. A téma tehát alkalmatlan a megkérdezéses piackutatásra.
- A megkérdezett kompetens személy legyen, csak attól lehet kérdezni, aki érti a kérdéseket, és tud is rájuk válaszolni.

### **A megkérdezés történhet**

- szóban
- írásban
- telefonon
- interneten

**A szóbeli megkérdezés** a leggyakoribb forma, szereplői a kérdezőbiztos, a megkérdezett és a kérdőív.

### **Előnyei**

gyakorlatilag a kérdőívek visszakérési aránya 100%-os, hiszen a kérdezőbiztos keres másik partnert, ha valaki nem akar válaszolni. További előny, hogy amennyiben a megkérdezett nem érti a kérdést, a kérdezőbiztos azt el tudja magyarázni.

### **Hátrányai**

a kérdezőbiztos befolyásolhatja a megkérdezettet. Ugyanakkor arról sem szabad megfeledkezni, hogy a kérdezőbiztos díjazás ellenében végzi tevékenységét. Így előfordul, hogy a kisebb ráfordítás érdekében elvtelenül saját maga tölti ki a kérdőívet anélkül, hogy a megkérdezettel találkozott volna.

A szóbeli megkérdezés személyes vagy fókusz csoportos interjúk révén történhet.

## Írásbeli megkérdezés

ilyenkor a megkérdezett csak a kérdőívvel találkozik, amit leggyakrabban a posta segítségével juttatnak el hozzá.

### E forma előnyei a következők

van idő a kérdőív kitöltésére, nem sűrgeti a megkérdezettet a kérdezőbiztos. Ebből következik, átgondolt, megfontolt válaszokat lehet adni. További előnye, hogy egyidőben, nagyszámú, földrajzilag egymástól távol levő személyek is lekérdezhetők.

**Hátrányaiból kiemelkedik** a rendkívül alacsony visszaérkezési arányból fakadó u.n. reprezentativitási probléma.

A reprezentativitás hiánya a primer piackutatás legnagyobb problémája. A piackutatás általában nem jelenti azt, hogy mindenkit meg tudnak, vagy meg akarnak kérdezni, aki érintett lehet.

Ezért **különbéle szisztémák** alapján, valamilyen mintavételi eljárás segítségével mintát kell képezni.

Az egyik leggyakoribb mintavétel eljárás a reprezentatív mintavétel, amikor is az alapsokaság összetételével megegyező mintát kell létrehozni. Ez a minta reprezentálja tehát az alapsokaságot. Általában 10-20 %-ot alig halad meg a visszaérés az írásbeli megkérdezésnél. Ez viszont szinte soha nem reprezentálja azt az összetételt, amely a kiküldéskor jellemző volt (például, felborul a fiatalok – idősök, nők – férfiak, nagyvárosiak – kisvárosiak – falusiak aránya).

Hátrányként szokott jelentkezni még a félreértett kérdésekre adott rossz válaszok feldolgozhatatlansága.

### Telefonos megkérdezés

Az elmúlt évtizedben vált általánossá, népszerűvé. Legnagyobb előnye, hogy gyors, relatíve olcsó, és földrajzi értelemben is széleskörű lekérdezéseket lehet e módszerrel lebonyolítani.

Hátránya, hogy a telefon tekintetében továbbra sem teljesen lefedett az ország és a társadalom, valamint az, hogy az idősebbek között jelenleg is tapasztalható a telefonfóbia, ami miatt a közvetlen, őszinte beszélgetések esélye csökken.

### Internet

Az internet a jelen, és még inkább a jövő nagy lehetősége a piackutatásban. A kétségtelenül nem olcsó infrastrukturális háttér kiépítése után az internet gyakorlatilag kifejezetten olcsónak tekinthető. Nagyszámú lekérdezés bonyolítható le abszolút rövid idő alatt. A legnagyobb hátránya ma a költséges infrastrukturális háttér kiépítése (modern számítógép, ADSL vonal).

### Megfigyelés

A megfigyelés a második leggyakoribb primer piackutatási módszer. Természetes környezetben vizsgál jelenségeket, emberi viselkedéseket. **Alkalmazhatjuk** akkor is, ha a megkérdezés feltételei nem állnak fenn.

A megfigyelt emberi viselkedések tehát természetesek, nem befolyásolja az alanyokat az a tudat, hogy viselkedésük megfigyelés tárgya, hiszen általában ők ezt nem tudják. Így a megfigyelés objektív, hiteles képet adhat. Ugyanakkor a mértéket nem vizsgálja, **okok** feltárására nem alkalmas.

### A jelenségek megfigyelésének főbb területei a következők

- árvizsgálatok
- kínálat feltérképezése
- kereslet kutatása

- versenytársak megfigyelése

### **Kísérlet**

Kisvállalkozások működésekor az előzőeknél lényegesen ritkábban alkalmazott módszer. Lényege, hogy mesterséges (kísérleti) körülményeket teremtve végzünk el bizonyos célvizsgálatokat.

### **Történhet**

- térben (ilyenkor egy időben egy teszt csoporton és egy kontroll csoporton is elvégezzük a kísérletet. Pl. a termék ismertségének vizsgálata, vagy reklámhatás vizsgálata egy reklámkampányt ismerő tesztcsoportnál, és egy ezt nem ismerő kontrollcsoportnál)
- időben (ilyenkor ugyanazt a csoportot vizsgáljuk a marketingakció előtt és utána. Pl.: reklámkampány előtt és utána mennyire ismert a termék ugyanannál a tesztcsoportnál)
- kombináltan, térben és időben (az előzőek kombinációjából alakítható ki)

# Marketing eszköztár

A marketing eszközök alkalmazása segítségével érhetjük el céljainkat. Különbőféle eszközöket alkalmaz egy vállalkozás e célok eléréséhez.

## A klasszikus csoportosítás szerint ezeket négy fő csoportba sorolhatjuk

- a termékpolitika, a termékkel kapcsolatos kérdéskörrel foglalkozik
- az árpolitika célja, a piaci céloknak megfelelő árak kialakítása
- az értékesítési csatornapolitika nagy kérdése: hogyan jut el a termék az előállítás helyétől a fogyasztóig?
- a marketingkommunikáció pedig a piacbefolyásolás módjait vizsgálja

## Termékpolitika

Philip Kotler szerint „termék mindaz, ami a piacon figyelemfelkeltés, megszerzés, felhasználás, vagy fogyasztás céljából felkínálható, és amely valamely szükségletet vagy igényt elégít ki”.

**Marketing szempontból a termék rendelkezik fizikai, esztétikai, és szimbolikus tulajdonságokkal egyaránt, annak érdekében, hogy fogyasztói szükségleteket elégítsen ki.**

Egy autónál például a *fizikai tulajdonságok* körébe tartozik a teljesítmény, a fogyasztás, az ajtók száma, stb. Tipikus *esztétikai tulajdonság* a szín, a forma, míg a *szimbolikus tulajdonságok* közé sorolandó az autó típusát megjelölő név, embléma (pl. Mercedes embléma).

A termékek körébe nem csak a kézzelfogható cikkek tartoznak, de ide soroljuk a szolgáltatásokat is. Ez a kisvállalkozásoknál kiemelt fontosságú, hiszen közülük nagyszámú szolgáltató kerül ki.

A termékkel kapcsolatosan a vállalkozó *folymatosan döntési kényszer előtt áll.*

### **Milyen is legyen maga a termék?**

Marketingfelfogás szerint a **termék kifejlesztésénél és egész élete során a piaci igényeknek való megfelelés kell**, hogy a vállalkozás szeme előtt lebegjen.

Azaz, már a **termékötlet megszületésénél meg kell vizsgálni a piacképességet.**

**A termékpiacon való megjelenéstől a piacról való kivonásáig terjedő időszakot termék-életgörbének nevezzük.**

Az életgörbe függvény vízszintes tengelyén a piacon eltöltött időt (az origóban a piaci megjelenés időpontja), a függőleges tengelyen pedig az adott időpontra vonatkozó értékesítési adatot (általában értékben, de lehet természetes mértékegységben is) találjuk. A termékéletgörbék termékenként eltérőek, de jelentős részük az ábra szerint alakul, és felosztható négy markánsan elhatárolható szakaszra.

## Ezek a következők

- bevezetési (indulási) szakasz - Kérdőjelek
- növekedési szakasz - Sztárok
- érettségi (vagy telítettségi) szakasz - Fejőstehenek
- hanyatlási szakasz - Döglött kutyák

## Idő

*Forrás:* Wasson, Chester R.: Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles (Dinamikus versenysztratégia és a termék életciklusa) Austin. Tex., Austin Press, 1978.

### Kérdőjel (bevezetési szakasz)

- Magas piaci növekedési ütem (nagy lehetőség), alacsony piaci részesedés → „sztárrá” kell felfuttatni
- Nagy tőkeigényű, veszteséges (Finanszírozása: más fejőstehenekből v. hitelből)

### Sztár (növekedési szakasz)

- Magas piaci növekedési ütem (nagy lehetőség), magas piaci részesedés
- Feladat: a piaci részesedés további növelése → fejleszteni kell (jelentős erőforrás igény)
- Ebben a szakaszban válik nyereségessé a termelés → a nyereséget vissza kell forgatni

### Fejőstehén (érettségi szakasz)

- Érett (telítődött) piac (alacsony piaci növekedési ütem) → nincs szükség nagy beruházásra, csak a versenyben maradási biztosítást kell biztosítani
- Előnyös piaci pozíció → jelentős nyereségtermelő képesség → a nyereséget el kell vonni és más kérdőjeleket és sztárokat kell belőle finanszírozni

### Döglött kutya (hanyatlási szakasz)

- Alacsony piaci növekedési ütem, alacsony piaci részarány
- Csak fogyasztja a vállalat tőkét, nem járul hozzá a fejlődéshez
- Feladat: megszabadulni a terméktől

## Az egyes szakaszok jellemzői részletesen a következők

### Bevezetési (kérdőjel) szakasz

A termék piaci megjelenését követő szakasz. Ekkor az *értékesítés még alacsony szintű, a fajlagos költségek* (és sokszor a bevezetés miatt az abszolút költségek is) *magasak*. Ezek alapján természetes, hogy a jövedelmezőség negatív, a veszteség azonban az értékesített mennyiség növekedésével csökken. A relatíve kevés, de lassan növekvő számú vevő mellett általában a versenytársak száma is alacsonynak mondható. E szakaszban a *marketingszemléletű vállalkozás* azt a célt tűzheti ki maga elé, hogy a termék ismertségének fokozása révén növelje annak értékesítését. Mindezt annak érdekében, hogy a termék e szakaszból a lehető legrövidebb idő alatt lépjen át a következőbe.

### Növekedési (sztár) szakasz

A termék forgalma az előző szakaszhoz képest (és sokszor abszolút értelemben is) *rohamosan növekszik*. Ennek eredményében az értékesítés egy idő után eléri a fedezeti pontot, majd egyre jobban meg is haladja azt. A jövedelmezőség tehát pozitívvá válik, *egyre nő a termék profitja*. Ehhez az is hozzájárul, hogy az értékesítés növekedésével a termékegységre eső fajlagos költségek fokozatosan csökkennek. A termék piaci sikerének van ugyanakkor egy negatív következménye is. Ez pedig nem más, mint a *versenytársak számának és erejének növekedése*. A vállalkozás legfőbb marketingcélja nem lehet más, mint a lehető legnagyobb piaci részesedés elérése a lehető legnagyobb értékesítési forgalom mellett.

## **Érettségi (telítettségi) fejőstehén szakasz**

A termék értékesítése a szakasz elején növekvő, a végén némileg csökkenő ütemben, magas szinten stabilizálódik. A vállalkozás számára ez az *ideális állapot*. A *magas értékesítés miatt a termékegységre eső költség alacsony, a profit magas*. A vállalkozás sokszor úgy érzi „megy a szekér magától”. Vigyázni kell azonban, mert az esetleges elkényelmesedés véget vethet a szakasz nyújtotta ideális állapotnak. E szakaszban elérhető jelentős profit biztosíthat kellő alapot a vállalkozás számára egy új termék kifejlesztéséhez vagy bevezetéséhez is. Az érettségi szakaszban a versenytársak száma általában stabilizálódik. Amennyiben vállalkozásunk jól működik, és a magas volumenű értékesítési adatokhoz jelentős piaci részesedés is járul, úgy a versenytársak számának csökkenésével is számolhatunk. Az *érettségi szakaszban marketingcélként a szakasz hosszának elnyújtását a profit maximalizálását és a piaci pozíció megőrzését lehet kitűzni*. Ezek a célok azonban nyilván más-más feladatokat, módszereket, eszközöket jelenthetnek az egyes vállalkozásoknál.

## **Hanyatlási (döglött kutya) szakasz**

A hanyatlási szakaszban az *értékesítés csökken*. Az egy termékre eső költségek a szakasz elején még alacsonyak, később azonban növekvő tendenciát mutatnak. Ezzel ellentétes irányú a profit alakulása. Folyamatos csökkenés után negatívvá válik, azaz a *termék ráfizetéses lesz*. A hanyatlási szakaszban a *versenytársak száma folyamatosan csökken*. Marketingcélként a *költségek csökkentését, a termék esetleges utolsó lehetőségeinek kihasználását*, valamint a piacról ésszerű időben történő kivonás előkészítését lehet kitűzni.

*Mind a négy szakasz céljainak eléréséhez megfelelő marketingstratégia szükséges*. Ezekre a stratégiákra, a marketing eszköztár összes elemének is-mertetését követően röviden visszatérünk.

A fent ismertetett leggyakoribb életgörbe mellett vannak speciális görbék, amelyek vagy egy *speciális piaci helyzethez*, vagy egy tipikus termékkörhöz köthetők. Ezek közül a leggyakoribbak a következők:

A *szezonális termékek életgörbéje jelentős hullámszámot* mutat. A szezonbeli értékesítési adatok kiugróan magasak, a szezonon kívüliek pedig jelentős visszaesést mutatnak. Ilyenek, például a sílécék, korcsolyák vagy a fürdőruhák.

A *divat életgörbéje* hirtelen emelkedés után, jelentős mértékű meredek visszaesést mutat (kimegy a divatból). Hasonlóan gyors, jelentős mértékű, az előzőnél még meredekebb visszaeséssel jár az ún. katasztrófa életgörbe, itt azonban a bevezetési és a növekedési szakasz nem olyan meredek, mint a divat életgörbéjénél. Ilyen görbével rendelkeznek például a bármilyen okból betiltott termékek.

Az ún. *újra pozícionált termékek életgörbéje általában* a hanyatlási szakasz elejéig a hagyományos életgörbe képét mutatja, ott azonban a kismértékű forgalom visszaesés után a termék forgalma új erőre kap és egy új növekedési pályára áll rá. Ez akkor következhet be, ha a termék új célpiac igényeit is kielégíti. Tipikus esete az új export piac, de hasonló képet mutatott a számítógép értékesítés is abban az időszakban, amikor a vállalati, intézményi kereslet kielégítése után a lakosság otthoni számítógép használata is tömeges méreteket kezdett ölteni.

Egészen speciális képet mutatnak a *létszükségleti cikkek életgörbéi*. E cikkek értékesítése hozzávetőlegesen állandónak tekinthető, így a görbe a vízszintes tengellyel

párhuzamosan futó egyenessel is leírható. Rövid időre eltéríthetik az áremelések, árcsökkenések, reklámok, az étkezési szokásokban előforduló divathatások, vagy a helyettesítő termékek piacán bekövetkezett változások, de ezek a görbe alaptendenciáját nem változtatják meg.

## Árpolitika

Az ár az áru értéke pénzben kifejezve. Funkciója szerint tükrözi a kereslet-kínálat viszonyát, fedezi a termelő és a forgalmazó költségeit, és biztosítja a profitot számukra, és befolyásolja a fogyasztó vásárlásra vonatkozó döntését.

Az árpolitika a vállalkozás árral kapcsolatos döntéseit foglalja magában. Specialitását a marketing eszközök között az adja, hogy ezek a döntések közvetlenül a vállalkozás bevételeit befolyásolják. (a másik három közvetlenül a költségekre hat, és csak közvetetten a bevételekre).

Ma a vállalkozó saját maga alakíthatja ki árait. Több elvet követhet az árképzésnél.

### Ezek közül a leggyakoribbak a következők

- *saját költségei plusz fix, vagy állandó haszonkulcs*
- *piac által elismert ár* (lehet követő ár, vagy a kereslet-kínálat által alakított)

Mindkét fajta árképzésnek megvan a maga problémája, amivel a vállalkozónak tisztában kell lennie. A költségek, és az árrés segítségével képzett ár elszakadhat a piactól, míg a piaci ár nem veszi figyelembe a vállalkozás költségeit. Ezért a költség típusú ár a vállalkozás számára azt a minimális árat adja meg, amely a vállalkozás adott feltételei mellett a nyereséges működést még garantálja. Ezzel szemben a piaci ár, a jelenlegi feltételek mellett elérhető maximális árat határozza meg.

### Természetesen az árat egyéb tényezők is befolyásolhatják. Ezek közül a leggyakoribbak a következők

- vállalkozás (vállalkozó) hírneve (now-how-ja), azaz a vállalkozás bizalmi tőkéjének mértéke
- a termék márkája, esetleges védjegye, azaz a termék bizalmi tőkéjének mértéke
- a termék innováció tartalma, azaz a benne rejlő újdonság
- a divat
- a helyettesítő termékek árai (amelyek ugyanazt a szükségletet más módon elégítik ki)
- a csomagolás, a design.

A hagyományosan képzett árak mellett *több speciálisan kialakított ár is hatékonyan szolgálhatja a marketingcélokat*. Közülük a legfontosabbak, amelyek már az ártaktika körébe tartoznak, a következők:

- A *behatoló ár* olyan, versenyhelyzetben gyakran alkalmazott, a költségeket *alig, vagy egyáltalán nem fedező* átmeneti ár, amely a termék kipróbálását, az első vásárlásokat segíti. Alkalmazásának célja a *piaci bevezetési szakasz lerövidítése*. Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet a benne rejlő *csapda veszélyére*. Ha rossz időben, vagy mértékben, esetleg túl sokáig alkalmazzák, a piac esetleg rosszul pozicionálja a terméket, azaz az alacsonyabb árhoz egy alacsonyabb minőséget társít. Nehezen tud szabadulni a vállalkozás ebből a csapdából, hiszen a behatoló árak megszüntetését (áremelést) a piac nem biztos, hogy elfogadja. A lefőlöző ár olyan, többnyire monopolhelyzetben alkalmazott extra-profitot tartalmazó ár, amely a piaci helyzet adta lehetőséget használja ki a haszon lefőlözésével. Alkalmazásakor a vállalkozásnak figyelni kell arra, hogy a költségszintje ne rugaszkodjon el, mert ekkor a lefőlöző árak megszűnése után csökken



az alkalmazkodóképessége.

- A **lélektani árák** (100 helyett 99) hatékony eszközei lehetnek az árpolitikának.
- Az **akciós árák** (a régi, áthúzott ár alatt feltüntetett alacsonyabb új ár) esetén gyakran nem a termék elégíti ki a vásárlói szükségletet, hanem az elért árelőny okozza a fogyasztói elégedettséget

## Értékesítési csatornapolitika

Arra ad választ, **hogyan jut el a termék az előállítás helyétől a fogyasztóig**. A klasszikus értékesítési csatornát a termelő > nagykereskedelem > kiskereskedelem > fogyasztó láncolat jelenti. A mai, bonyolult kereskedelmi viszonyok között azonban a csatorna átalakul, és a hagyományos mellett egyre erőteljesebbek az egyéb utak.

### Ilyenek például

- termelő közvetlenül ad el, vagy a nagykereskedelem kihagyásával értékesít
- nagykereskedelem közvetlenül ad el a fogyasztóknak
- a nagykereskedelem vagy a kiskereskedelem termelteti az árut, és azt saját márkaterméként forgalmazza.
- A termelő a klasszikus kereskedelmi csatornák helyett ügynököt vesz igénybe a termék forgalmazásához.

Több dologtól függ, hogy melyik az ideális csatorna. Ezek közül legjelentősebb maga a termék (tömegáru – egyedi áru, gyorsan romló – nem romlandó stb.)

Szintén befolyásolja az értékesítési csatornára vonatkozó döntést a termelés és a kereskedelem közötti erőviszony.

Egyes termékeknél pedig a vonatkozó jogszabályok meghatározzák az értékesítési csatornát (pl. gyógyszerek > gyógyszertár).

## Marketingkommunikáció

A marketingkommunikáció klasszikus értelmezése a következő négy piacbefolyásolási területre terjed ki:

- reklám
- értékesítés-ösztönzés
- személyes eladás
- PR (public relations)

## Reklám

A reklám a figyelemfelkeltés, a vásárlásösztönzés legismertebb eszköze, amely fizetett reklámeszközökön (médián) keresztül jut el a reklámüzenet címzettjéhez. Főbb reklámeszközök:

- vizuális (azaz látható) reklámeszközök:
- újsághirdetések (napi-, heti-, havilapok)
- szórólapok, prospektusok, katalógusok
- közvetlen reklámlevelek (DM akciók) kis- és óriásplakátok
- kirakatok, vitrinek
- céges reklámeszközök (naptárak, levélpapírok)
- reklámtáblák

- tűzfalak
- csomagolás

### **Auditív (azaz hallható) reklámeszközök**

- rádióreklám
- telefonreklám
- hangosbemondó
- élő beszéd

### **Audiovizuális (azaz látható és hallható) reklámeszközök**

- televízió reklám
- mozi
- internet reklám

Az ideális reklámeszköz a terméktől, a célközönségtől, a rendelkezésre álló költségkerettől függ.

### **Értékesítés ösztönzés**

Azokat a piacbefolyásolási eszközöket soroljuk ide, amelyek direkt módon ösztönzik az eladást, vagy a vásárlást, de nem tartoznak a reklámok közé, és alkalmazásukhoz nincs szükség médiára.

#### **A vásárlók ösztönzésének leggyakoribb eszközei**

1. újdonságok bemutatása (ingyenes termékminták, kóstolók, divatbemutatók, árubemutatók, kiállítások, vásárok)
2. ajándékok (egy termék megvásárlásakor kapott bónusztermék, vagy szolgáltatás, pl. a megvásárolt mosószerhez öblítő, vagy háztartási gép házhozszállítása)
3. nyeremények, játékok (tombolák, címkék, vonalkódok, stb. gyűjtése, beküldése)
4. kedvezmények (árengedmények, „egyet fizet kettőt kap” („buy one get one)) akciók, szezon végi kiárusítás, törzsvásárlói kedvezmények, stb.)
5. egyéb értékesítés ösztönzési eszközök (termékgarancia, önfinanszírozó ajánlat, stb.)

### **Személyes eladás**

A személyes eladás során az eladó és a vevő közvetlen kapcsolatba kerül, így a meggyőzés direkt módon következik be.

Két fajtája van. A meggyőzés történhet az eladás helyén, jól képzett eladók segítségével (pl. autósalon), vagy ügynök révén akár a vevő lakásán is (pl. biztosítási ügynök)

### **PR**

A public relations (kapcsolatszervezés) nem közvetlenül ösztönzi az értékesítést. Célja a vállalkozás jó hírnevének kiépítése, erősítése.

**A PR a vállalkozás tudatos, tervezett és tartós kommunikációs tevékenysége.**

Területei: belső PR – külső PR

- A belső PR célcsoportja a vállalkozás alkalmazottjai. Feladata, hogy a dolgozók

ismerjék meg a cég helyzetét, céljait, törekvéseit és a cég jó hírét vigyék.

- A külső PR célcsoportjába tartozhatnak a média, a vevők, szállítók, lakosság, önkormányzat, hatóságok, bankok és mindenki, aki a vállalkozás közvetlen külső környezetébe tartozik.
- A külső PR eszközei közé tartozik a sajtóval kapcsolatos munka, a lobbitevékenység és a célcsoporttal való kapcsolattartás.

A vállalkozás céljai elérése érdekében a termékélet-görbe különböző szakaszaiban, különböző kombinációban használja fel a marketing eszköztár elemeit. A felhasznált eszközkombinációt marketing mixnek nevezzük.

<b>Bevezetési szakasz</b>	alaptermék kínálat, alacsony ár, szelektív elosztás, erőteljes piacbefolyásolás
<b>Növekedési szakasz</b>	növekvő termékválaszték, piac meghódításához szükséges árak, szélesebb körű (intenzív) termékforgalmazás, erőteljes piacbefolyásolás
<b>Érettségi (telítettségi) szakasz:</b>	diverzifikált termék kínálat, a piacok megtartásához szükséges árak, tovább szélesedő értékesítési csatorna, szintentartó reklámok a termékjellemzők hangsúlyozásával, aktív értékesítés-ösztönzés
<b>Hanyatlási szakasz</b>	szűkített termékválaszték, csökkentett árak, szűkített elosztás, minimumra csökkentett marketing-kommunikáció







## Stratégia, jövőkép kialakítása

A stratégiának éppolyan fontos szerepe van napjaink vállalkozásainak működésében, mint a letűnt idők harcosainak sikerében. A stratégia nem más, mint **működési vezérfonal**, mely egy vállalkozásnak segítségére lehet abban, hogy elérje céljait, illetve megteremtse az ahhoz szükséges eszközöket. A stratégiai tervezés a stratégiai gondolkodásnál formálisabb, komplexebb tervezési folyamat, melynek során a vállalkozás tagjai részletesen meghatározzák a stratégia kialakításának lépéseit, s ezeket a stratégiai tervben írásos formában is rögzítik. A stratégiai terv két-három évre szab irányt a vállalkozás működésének.

### Mikor és miért hasznos a stratégiai tervezés?

A kreatív tervezési folyamat lehetőséget biztosít arra, hogy a vállalkozás alkalmazottai felvessenek és tisztázzanak olyan alapkérdéseket a jövővel kapcsolatban, melyekre rendszerint manapság nem marad idő. Mivel a stratégiai tervezésnél mindig a célokból kell kiindulni, majd azok meghatározása után kell megvizsgálni, hogy az ahhoz szükséges erőforrásokat honnan és hogyan teremthetők elő. Ez a tervezési módszer abban is segítségre lehet, hogy az elérendő cél érdekében meghozott döntések mentén időben kezdeményezzék a szükséges változásokat.

A stratégiai tervezés komoly ráfordítást igényel a vállalkozástól. Ezért igazán akkor van értelme, ha mind a módszer, mind a kidolgozott tervek beépülnek a vállalkozás mindennapi életébe.

### Ki vegyen részt a stratégiai tervezésben?

A stratégiai tervezésnél mindig jelen kell lenniük a vezetőknek és az alkalmazottnak, hiszen a vállalkozást érintő hosszútávra kiható döntésekről van szó. Minél többen vesznek részt a tervezési folyamatban, annál nagyobb az esély, hogy a munkatársak magukénak fogják érezni a kitűzött célokat, és elkötelezettek lesznek végrehajtásában. Fontos, hogy a vállalkozás vezetői tudatosan határozzanak arról, hogy a tervezés folyamatában hol, hogyan és milyen szintig vonják be a kollégákat.

### A stratégiai tervezés folyamata

A stratégiai tervezés előkészítési szakasszal kezdődik, melynek során összegyűjtik a tervezéshez szükséges adatokat, információkat. Ez a szakasz legalább olyan fontos, mint az összes további lépés, hiszen ezek nélkül az adatok nélkül a tervezésben nincs mihez viszonyulni.

#### Intenzív közös tervezés lépései

1. a vállalkozás társadalmi jövőképeinek megfogalmazása;
2. a vállalkozás küldetésének és értékeinek megfogalmazása;
3. a belső és a külső környezet elemzése;
4. a vállalkozás rövid távú (pl. hároméves) jövőképeinek kialakítása;

5. a környezetelemzés és a jövőkép alapján felmerülő stratégiai kérdések megfogalmazása, megválaszolása, a stratégiai prioritások felállítása;

6. részstratégiák kidolgozása;

7. a stratégiai teendők ütemtervének felállítása.

A továbbiakban közelebbről is megismerkedünk a tervezés hét lépésének menetével és a tervezés néhány eszközével.

## SWOT-elemzés

### A belső és külső környezet elemzése

A vállalkozás belső és külső környezetének elemzése a mindennapok realitásába ágyazza a kreatív ötletekből összeálló jövőképet. Az elemzés egyik jól bevált módszere a SWOT-analízis rövidítésből eredő angolszász betűszó. A SWOT alkalmazásakor a vállalkozás belső gyengeségeit és erősségeit gyűjtjük össze, valamint a külvilágból érkező lehetőségeket és veszélyeket vizsgáljuk.

A belső környezet elemzésénél a csapatmunkára, a szellemi kapacitásra, a munkatársak elkötelezettségére, a meglévő és hiányzó anyagi és infrastrukturális erőforrásokra koncentrálnak. A külső tényezők elemzésénél a versenytársak, piac, telephely elhelyezkedése, melyek hatással vannak, vagy lehetnek vállalkozás működésére. Az egyes ismérveket aszerint kell csoportosítani, hogy előmozdítják vagy hátráltatják-e a jövőképben kijelölt célok elérését, így tudatosítva, hogy azok mennyire reálisak és mekkora befektetést igényelnek a vállalkozástól.

A vállalkozás és a versenytársak erős oldalainak és gyenge pontjainak elemzése szükséges. Ez az elemzési módszer, amely a nyugati piacgazdaságokban honosodott meg, a legalkalmasabb arra, hogy viszonylag egyszerűbb eljárással megállapítsuk a vállalkozás helyzetét a piacon.

A SWOT elemzés egyrészt **belső tényfeltárás**, amennyiben a vállalkozás *erősségeit* (angolul STRENGTHS), illetve *gyengeségeit* (WEAKNESSES) rögzíti.

Másfelől **külső helyzetfelmérés**, amennyiben a piacon vagy egyéb környezeti helyeken támadt *lehetőségeket* (OPPORTUNITIES), illetve *fenyegetéseket, veszélyeket* (THREATS) fogalmazza meg. A könyv 4. fejezetében részletesen is tárgyaltuk a SWOT elemzést, ezért itt bővebben már nem érdemes kifejteni.

**Erősségek:** ezek a vállalkozás alapkövei, fontos számba venni őket (képzettség, gyakorlat, kellő tőke megléte, a piac ismerete, a meglévő piaci kapcsolatok, jó ötlet, stb)

**Gyengeségek:** ezekkel tisztában kell lenni, törekedni kell a felszámolásukra

**Lehetőségek:** arra ad választ az elemzés, hogy milyen kitörési pontok vannak és melyek azok az irányok, amerre haladni kell

**Veszélyek:** egy vállalkozás életében mindig ott van a veszély, itt pontosan meg kell határozni a potenciális veszélyforrásokat, melyek bekövetkeztével a piaci pozíciók romlanának. Ezekre fel kell készülni, mely ahhoz segít hozzá, hogy a belőlük fakadó hátrányokat ki tudja védeni.

A SWOT analízis összeállítását követően a vállalkozás jövőképét, stratégiáját meg lehet határozni. A stratégia rövid és hosszú távú lehet, mindkettőt meg kell határozni, a megvalósítandó eszközökkel és módszerekkel együtt.



## „SWOT” elemzés példa

### HOLLYWOOD Multiplex magyarországi hálózat SWOT elemzése

#### **S: erősségek**

- ◆ széleskörű, világszínvonalú áruválaszték, szolgáltatás;
- ◆ széleskörű szakmai gyakorlat;
- ◆ modern technikai eszközök, újszerűség;
- ◆ kreatív, dinamikus csapat;
- ◆ komplex szolgáltatás, büfék üzemeltetésével
- ◆ saját tulajdonú telephelyek
- ◆ központi helyeken található
- ◆ gyorsan tud új filmeket, premierként országosan, egyidőben bemutatni;
- ◆ olyan szolgáltatás, amely a magyar fogyasztók ízlését jól célozza meg

#### **W: gyengeségek**

- ◆ versenyelőnyöket nem kellően hangsúlyozó promóció;
- ◆ viszonylag magas árképzés
- ◆ csak nagyvárosokban van jelen

#### **O: lehetőségek**

- ◆ filmek még gyorsabb elérése
- ◆ új helyek nyitása

#### **T: fenyegetettségek**

- ◆ új versenytárs (Palace) megjelenése;
- ◆ fizetőképes kereslet csökkenése

A SWOT elemzés sajátossága, némiképp hiányossága, hogy adott időpontra szóló, azaz nem dinamikus elemzés. Egy idén készült SWOT-analízis lehet, hogy fél év múlva már idejét múlt lesz. Ha kellően kis időközönként újra elvégzésre kerül, valószínűleg csak kis finomításokat kell eszközölni a kapott eredményeken.

# Kommunikáció

A vállalkozás működtetése során folyamatos kommunikáció folyik mind az alkalmazottakkal, mind a szállítókkal, mind a megrendelőkkel, családtagokkal. Nagyon fontos, hogy az üzenetünk megfelelően érjen célba, azt is „üzenjünk”, amit szeretnénk. Ennek segítése érdekében fontos a kommunikáció ismeretek bővítése.

## Mi is az a kommunikáció?

Az információ vagy az üzenet **átvitele** az egyik helyről a másikra, információk, gondolatok és érzelmek továbbítására. Az értelmező szótár meghatározása szerint tájékoztatást, közlést, egyes esetekben hírközlést jelent, valamilyen erre szolgáló eszközzel, jelrendszer útján. A kommunikáció információk közlését és cseréjét jelenti. Tágabb értelemben jelenthet közleményt, összeköttetést, kapcsolatot, érintkezést.

A kommunikációs fejlődést napjainkban a digitális forradalom és a számítógép, a távközlés és az audiovizuális iparágak egybeolvadási folyamata gyorsítja fel. Mára a kommunikációs rendszerek oly mértékig egységesek lettek, hogy pl. a telefonos átvitel és a televíziós képek már nem külön-külön, hanem egy csatornán futnak. Ezek a változások messzemenő szociológiai következményekkel is jártak. Nemcsak abban az értelemben, amilyen módon az új technológiákat alkalmazzák, hanem abban is, ahogyan és amilyen célból a szolgáltatásokat igénybe veszik.

## Milyen kommunikációs eszközök vannak?

### Nyelvi:

- verbális
- vokális

### Verbális:

- szóban,
- írásban,
- telefonon

### Vokális:

- érzelmek, hangulatok kifejezője (hangmagasság, hangerő, beszédtempó, beszédritmus, nevetés, sírás, ásítás, szuszogás, stb.)

### Nem nyelvi:

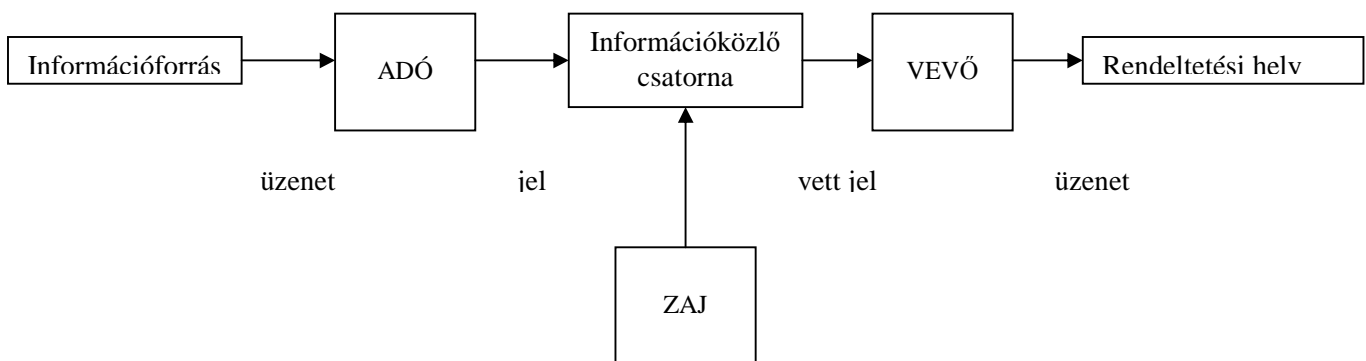
#### Non verbális:

- szavak nélkül zajlik (tekintet, arckifejezés, gesztusok, testmozgás és testtartás, szimbolikus érintkezések (kézfogás))

**Fontos: amennyiben a non verbális jelek alátámasztják a verbális kommunikációt, úgy az ráerősít, amennyiben ellentétesek vele, a verbális kommunikáció hitelét veszti!**

## A kommunikáció általános modellje

A Shannon –Weaver kommunikációs modell fejezte ki először, hogy a kommunikáció a fogalom legátfogóbb értelmében információtovábbítás, függetlenül az információtovábbító és –befogadó, valamint a jel és a kód természetétől. Ezt vizuális formában egy hírközlési rendszer példáját alapul véve az alábbi ábrával szemléltették:



A kommunikációban az üzenet kibocsátója, a közlő, valamint a befogadó, aki a közlést kapja, játsszák a főszerepet. A közlés tartalma, értelme a hír, az üzenet. Az **adó** ezt az üzenetet jellé alakítja, amely az információközlő csatornán jut a befogadóhoz. Az adó működése gyakran a kódolási folyamatot is magába foglalja. Ugyanígy a **vevő** végzi el a dekódolást. A kommunikátor az üzenetet valamilyen **kódban** továbbítja, majd a befogadó ezt megfejti, dekódolja. (Pl. a hadseregek rejtjelezési gyakorlatában ugyanez történik.)

A kommunikáció létrejöttéhez elengedhetetlen, hogy az üzenetek kölcsönösen értelmezhetőek legyenek a folyamatban résztvevők számára, megértsék a használt jelrendszereket, szimbólumokat, kódokat. A kommunikáció csak közös kódban folytatódhat. Az alkalmazott kód jeleire a befogadónál megnyilvánuló viselkedésnek rövid idő alatt reagálnia kell.

Az átviteli folyamat jellegzetessége, hogy a jelhez olyan dolgok is hozzáadódnak, amelyeket az információt közlőnek nem volt szándékában előállítani. Ez a **zaj** gyakran a **kommunikáció csatornájából** ered. Az a mód, ahogyan az üzenet eljut a befogadóhoz a kommunikáció csatornája. Bár nem tartozik szorosan a kommunikációs modellhez, de meg kell említeni a **kommunikációs környezetet**, szituációt. Ide értendő minden olyan külső tényező, vagy a kommunikáló felek közötti viszony, amely a kommunikációra hatással van, vagy lehet.

## Közvetlen emberi kommunikáció

A közvetlen emberi kommunikáció mindig társadalmi szituációban létezik. A kommunikáció leggyakrabban a közvetlen emberi kommunikáció formájában valósul meg, vagy a megvalósult kommunikáció visszavezethető arra.

Az emberi jelző ebben a kifejezésben arra utal, hogy emberek közötti kommunikációról van szó, amely kívül esik az általános, információelméleti kommunikáció felfogáson és elkülönül a technikai kommunikáció jelenségeitől. (Ez persze nem zárja ki azok alkalmazását, illetve

igénybevételét.) A közvetlen jelző egyszerűen két ember közvetlen kapcsolatba-kerülésére utal. A közvetlen emberi kommunikáció során biológiailag leírható élő szervezetek kerülnek egymással kapcsolatba, az általuk alkalmazott kód döntő része szociális térben, szabályok által meghatározott módon jön létre, mely kommunikáció során pszichológiai mechanizmusok is működnek, mely ezáltal egyedivé, és sajátossá teszi a folyamatot.

### **A kommunikáció iránya**

**Egyirányú** vagy asszimmetrikus kommunikációról beszélünk, ha szóban forgó csatornán keresztül csak az adótól a befogadó (vevő) felé irányul a közlemény. Itt a kibocsátó és a befogadó szerepe állandósul. (Pl. előadó és hallgatósága között, a TV híradója és a TV nézők között, a színész a nézőközönség között egyirányú a kommunikáció.)

**Kétirányú** vagy aszimmetrikus a kommunikáció, a szóban forgó csatornán a hírváltkozó irányban halad, mert a kibocsátó és befogadó szerepe időről időre felcserélődik. (Pl. telefonbeszélgetés, levélváltás, értekezleten a részvevők munkamegbeszélése.)

### **A kommunikáció módja**

**Közvetlen** a kommunikáció akkor, ha az információt adó és az azt vevő egy időben és térben vesznek részt a folyamatban, és egymáshoz érzékszervi közelségben helyezkednek el (látják, hallják, érzékelik egymást) a kommunikáció időtartama alatt.

**Közvetett** a kommunikáció akkor, ha ez nem csupán a természetes emberi kommunikáció csatornáin át történik, hanem valamilyen közeg iktatódik a kommunikáló felek közé. Közvetett kommunikáció létrejön akkor például, ha a közlő és befogadó között nagy a távolság, ezért valamilyen közvetítő eszköz szükséges ahhoz, hogy érzékelhető legyen mit akar közölni a másik, pl a beszélgetés hangját telefonkészüléken keresztül meg lehet érteni még akkor is, ha a másik éppen Amerikában tartózkodik.

### **A kommunikáció intimitása**

Az intim szó jelentése: belső, bizalmas, meghitt, belsőleges. Az intimitás a kommunikáció kapcsán kétféle értelemben használható. Jelölhet bizonyos típusú közleményeket, és ezzel összefüggésben a kommunikáció egy meghatározott módját, utalhat a befogadás sajátosságára. De jelölheti az interperszonális kapcsolatok egy fajtáját, és az ehhez kapcsolódó információcserét.

Egy közlemény intimitása első közelítésben azt a tényt fejezi ki, hogy a közleményben rejlő üzenet az emberek szűkebb csoportja számára hozzáférhető, a többség számára pedig nem. Minél kevesebb ember számára hozzáférhető, annál intimebb. Pl. meghívásos pályázat kiírása egy építkezés kivitelezésére. Ez azt jelenti, hogy csak bizonyos vállalkozások számára hozzáférhető a pályázatban való részvétel, mások számára nem.

Az intim kapcsolat az interperszonális kapcsolatok egy fajtája. Az üzleti életben is gyakran előfordul intim közlés a tartós üzleti kapcsolatban állók között. A magánkapcsolatokban az egymással szoros kapcsolatban állók között szinte mindennapos. Az intimitás alapja a magánkapcsolatokban érzelmi, az üzleti kapcsolatokban a gazdasági eredetű.

**A kommunikáló személy** (közlő, vagy más értelemben az adó) az, akitől a kommunikáció elindul. A kommunikációs folyamat szereplői több változóval jellemezhetők, ami igaz magára a

közlőre is. Ezek:

- A közlő személyiségjegyeinek megjelenése (a szándék, hogy önmagáról, saját énjéről minél kedvezőbb képet alakítson ki a befogadóban),
- A közlő célja a kommunikációval (amely lehet taktikai, vagy stratégiai is, tudatossága pedig különböző fokú, melyek eredményeképpen a kommunikáció célja lehet pl. befolyásolás, impressziókeltés, kontroll biztosítása, stb.)
- A kommunikáló személy ismereteinek bővítése a befogadóról,
- A kommunikáló személy kommunikációs képessége (empátia, kommunikációs készségeinek szintje, a kommunikációs lehetőségek, csatornák kihasználásának mértéke)

### **A kommunikáció nem verbális csatornái**

A nem verbális csatornák használata a mindennapi kommunikációban nagyon gyakori, azt is mondhatjuk, hogy általános. Többnyire nem tudatos, illetve használatuk tudatossága alacsony szintű. A nem verbális csatornák használatára jellemző, hogy a kommunikáció során valamennyien együttesen vannak jelen és így alkotnak egységet. A nem verbális jelek nagyon fontos szerepet töltenek be a kommunikáció folyamatában.

### **Többek között**

- kiemelik az üzenet egyes részeit,
- hangsúlyt képeznek,
- tagolttá teszik a közlést, hogy az könnyebben érthetővé, felfoghatóvá váljon.

Egyes esetekben önálló jelentéstartalmat visznek a közlésbe, érzelmi töltést adnak neki, de képesek a szereplők közötti viszony tisztázására is.

### **Mimikai kommunikáció**

Az emberi kommunikáció jeleinek egy része kultúrafüggő. Közös jellemzőjük, hogy ahol kialakultak, az ott élők számára érthetőek. Ilyen a nyelv és a nem verbális jelek egy része. A mimika érzelmeket fejez ki, melyek felismerése a világon mindenhol majdnem azonos.

A mimika az emberi kommunikációban állandó közlési csatorna. Ezen jelzések biológiai kódja közös az emberekben, éppen ezért könnyű őket dekódolni. Ezeket a jelzéseket a szem, és a száj körüli izmok finom és összerendezett mozgásai keltik. A mimika visszajelzést ad a kommunikáló félnek.

Az arc mimikai szempontból legfontosabb fő vonalai a szemek pontja, a szemöldök és a száj vonalai. Ez alapján hétféle alapérzelem tükröződése mutatható ki: öröm, harag, meglepetés, félelem, undor, szomorúság, érdeklődés.

### **Kommunikáció a tekintet révén**

A tekintet önálló kommunikációs csatorna, az ember tudattalanul, vagy féltudatosan használja. A tekintet az, amelyből megállapítható, hogy a másik fél észlelési-, vagy látóterében vagyunk-e. Ez többnyire a visszajelzés egyik eszköze, kontroll a kialakult helyzetről.

Az emberi kapcsolatokban a tekintetnek üzenettartalma van, irányának és tartalmának mindig jelzésértéke és értelme van. A tekintet tartalmát tekintve kifejezhet érdeklődést, szimpátiát, szeretetet, formája alapján pl. merevsége és üressége a kialakult helyzetről ad visszajelzést. Ezek a tartalmi és formai megnyilvánulások közvetítik pl a meg nem értést, és erre adandó válaszként

gyakran a kommunikáció megismétlését, vagy az üzenet tartalmának bővítését eredményezi. Mivel a tekintet minden nemzet kommunikációjában jelentős szerepet tölt be. A magyar kultúrában a nyílt tekintethez, a másik szemébe nézéséhez olyan tulajdonságok kapcsolódtak, mint a becsületesség, a tiszta szándék, az őszinteség és az igazmondás.

### **Kommunikáció gesztusok révén**

A gesztus azokat a taglejtéseket, kézmozdulatokat foglalja magába, amelyek a fej, a kezek, a karok mozgásával kísérik a kommunikációt. Ezek azok a testrészek, amelyek a kommunikáció során általában mozgásban vannak. A mozgásoknak egyértelmű jelentésük van, melyek lehetnek tudatosak, vagy tudattalanok. A testrészek mozgása egyezményes jel, a befogadó egyértelműen tudja őket kódolni. Tipikusan ilyen jelen pl. a fejfelé történő bólogatás, amely függőleges irányú mozdulata az igenlést, vízszintes mozdulata a tagadást fejezi ki (kivétel néhány balkáni nép, ahol ez éppen fordítva van). A kezek vonatkozásában a tiltást jelölő felemelt tenyér, vagy az integetés, mely mindenhol a köszönés egyik nem verbális kifejező eszköze.

Vannak olyan gesztusok, amelyek szavakat, kifejezéseket képesek helyettesíteni. Az ilyen jellegű gesztusok beszéd közbeni alkalmazása színesíti a mondandót, a kifejezést jobban szemlélteti.

A gesztusok kommunikációs zavarjelet is közvetíthetnek. A kezek mozgása feszültséget fejezhet ki (pl. a kéz tördelése), melyek akaratlanul is kifejezésre juttatják a belső érzelmi állapotot.

### **Az érintés**

A gesztusokkal rokon mód az érintés. Az érintés fontos jelzés lehet a kapcsolatok szorosabbá fűzésében, vagy a kapcsolatminőség elismerésében, megerősítésében. Az érintés az empátia, a másik helyzetébe való „beleélés” kifejezője is lehet. Az érintés sok esetben kifejezhet melegséget, együttérzést. Különösen nagy jelentősége lehet elesettség, kilátástalanság esetén.

### **Kommunikáció testtartás révén**

A testtartással kifejezhető magatartás összetett, nagy figyelmet kell szentelni rá tárgyalások, üzleti kapcsolatok során. A testtartás többek között partnerségi viszonyt, a közlésekkel szembeni álláspontot, érzelmeket, szubjektív értékelést fejez ki. Tárgyalások, hivatalos megbeszélések során a lábak mozgása, gyakori előre, vagy hátrahajlás lehet üzenet értékű. Ilyen helyzetben kedvezőtlen a merev, zárt testtartás.

A testtartás tekintetében különös jelentősége lehet az odafordulásnak. Az odafordulás leggyakrabban a tekintetirányítás feltétele. A testtartásunk a csoporthoz való viszonyukat is kifejezi. Csoport esetében az elhelyezkedéssel, az egymás felé fordulással be lehet fogadni, vagy elfordulással el lehet utasítani, kizárni a csoport tagjait.

### **A térközszabályozás**

Kommunikációs szituációban jelentősége van a kibocsátó és a befogadó közötti közelségnek és távolságnak, ami nemcsak a jó látás, és a hallás miatt fontos. A két szereplő közötti térköz kifejezi a szerepviszonyokat. A kapcsolat különböző fázisaiban változik a lehetséges térköz. A térközszabályozást, távolságtartást a közlő és a befogadó automatikusan állítja be. A viszonyoknak nem megfelelő távolság esetén a másik hátra, vagy előre lép.

A partnerek kapcsolatának minősége és a kommunikációs célok alapján lehetséges távolságtípusok a következők:

***Bizalmas és intim (0-0,5 méter)***

Ebbe a közelségbe csak a nagyon közeli kapcsolatban állók kerülnek, csak azokat engedjük be intim szféránkban, akik bizalmas érzelmi viszonyban állnak velünk.

***Személyes (0,5-1,5 méter)***

Ebbe a szférába a közeli, személyes kapcsolatban állók kapnak bebocsátást.

***Társasági (1,5-3 méter)***

Hivatalos és magánkapcsolatokban leggyakrabban előforduló térköz.

***Nyilvános (3-10 méter)***

A beszéd, a beszámoló az előadás hangos, ugyanakkor az információ kibocsátó még képes az őt körülvevőkkel kommunikálni.

**A verbális és nem verbális kommunikáció kapcsolata**

A verbális és nem verbális kommunikáció összefüggő részek a kommunikációs folyamatban, kölcsönös viszonyban állnak, teljes és elválaszthatatlan egységként kezelendők

A verbális és nem verbális kommunikáció, kölcsönhatásuk eredményeképpen a következő viszonyban állhatnak egymással:

A nem verbális kommunikációnk **egyszerűen megismétli azt**, amit verbálisan mondunk.

A nem verbális **megerősíti, vagy nyomatékot ad** a verbálisnak.

**A nem verbális viselkedés ellent mond a verbális kijelentésnek.**

Mivel a nem verbális jelzések spontánabbak, nehezebb tettetni, általában a nem verbális jelzés kap nagyobb súlyt, pontosabban azt a jelzést fogadják el, amelyiknek a tettetését nehezebbnek tartják. Különösen fennáll ez, ha a két csatorna jele egymásnak ellentmondó.

A vizualitás szerepe a közvetlen emberi kommunikációban

## A konfliktuskezelés

A kommunikációban gyakran előfordul, hogy konfliktus, nézetletérés alakul ki a felek között. A konfliktusokat, az összeütközéseket sokféle módon éljük át. Életünk kikerülhetetlen eseményeit képezik.

### **Áttekintésünket kezdjük a konfliktusok tipizálásával, melyek változatait lehet megkülönböztetni**

- Egyéni belüli konfliktusok
- Senkivel sem kell összeütköznünk ahhoz, hogy saját magunkban is számos konfliktust hordozzunk.

### **Ezeknek egyik típusa az, amikor a cselekvéseinket meghatározó belső erők ellentétes irányúak:**

- választanunk kell két jó lehetőség között
- választanunk kell két rossz között
- választanunk kell pozitív és negatív változat között

### **Másik típusa, az egyénileg huzamosabban átélt különböző szerepkonfliktusok**

Személyek közötti konfliktusok

Leginkább a két személyes kapcsolatban fordulnak elő, pl. párcapcsolatban, tanár-diák, diák-diák, vezető-beosztott kapcsolatban. Ilyenkor a másik viselkedésében irritál bennünket valami.

### **Csoporton belüli konfliktusok**

Az egyes csoportokon belül a különböző klikkek között jöhetnek létre konfliktusok. Ahol már kettő vagy több személy van kapcsolatban, mindenütt kialakul az együttműködő (kooperatív) vagy a rivalizáló, versengő (kompetitív) viselkedés. Ez utóbbi könnyen konfliktusba torkollik.

### **Csoportok közötti konfliktusok**

Két vagy több csoport között is az együttműködés vagy a rivalizálás, a bizalom vagy a bizalmatlanság, illetve az ellenségeskedés valósul meg.

### **Szervezetben belüli konfliktusok**

Ezek már az intézmények nagyságától, bonyolultságától függően más léptékrendben merülnek fel. Minden szervezetben kialakulnak különböző erővonalak, amelyek az intézmény működésének alapvető kérdéseiben más-más nézetet képviselnek. Mindez a szervezeti egységeket illetve azok vezetőit sodorhatja konfliktusba.

### **Szervezetek közötti konfliktusok**

Adott intézménynek más szervezetekkel (pl. partnereivel, szolgáltatóival, pénzügyekkel stb.) alakulhatnak ki összeütközései. Ezek az adott intézmények vezetőinek vagy érintett tagjainak kapcsolatában fejeződnek ki.



## Konfliktuskezelés

A szervezetfejlesztésben nemzetközi elterjedtségnek örvend a Thomas-Kilmann féle konfliktuskezelési modell. Alapja az emberi viselkedés két fajtájának gyakorisága. Ezek úgynevezett kétpólusú (*bipoláris*) *skálákon* ábrázolhatók:

ellenséges együtműködés nem kooperatív (kompetitív)	barátságos szívélyes együtműködő kooperatív	barátságtalan
függő alárendelő	önérvényesítő	főlérendelő hatalmaskodó

A két pólus között helyezkedik el az emberek jellegzetes viselkedése. Ezekből a skálákból keresztváltozók képezhetők.

## Eszerint konfliktusok esetén az alábbi viselkedésmódokat különböztethető meg

### Vetélkedő, versengő viselkedés

- Szükséges gyors, döntő tettek pl. veszély esetén; fontos, de kényszerű lépéseknél, amikor például meg kell védeni magunkat (előnye, hogy kézben tartjuk a helyzetet, hátránya, hogy mértéken túl alkalmazva erőszakosak leszünk)

### Együtműködő viselkedés

- Szükséges különböző nézőpontok ötvözése, mások elkötelezettségének megnyerése esetén. Előnye, hogy kölcsönös előnyöket, közös probléma megoldást eredményezhet. Hátránya, hogy néha túlságosan időigényes.

### Kompromisszumos viselkedés

- Szükséges méréskelten fontos célok esetében, amelyek nem érik meg a vitát, ha két egyenlően erős szemben álló fél keményen ragaszkodik egymást kizáró célokhoz, vagy komplex probléma ideiglenes rendezése esetén és idő szorítása miatt elfogadható megoldásra jutásban. Előnye, hogy távolabbi vagy más fontos célok, értékek miatt engedményeket lehet tenni. Hátránya, hogy megalkuvást tartalmazhat.

### Elkerülő viselkedés

- Szükséges ha a téma jelentéktelen vagy jelentősebb témák a sürgősek, ha nincs esély a cél elérésére, ha a konfrontációból több kár származik, mint haszon, ha további információk fontosabbak, mint a gyors döntés. Előnye, hogy a prioritás, a lényeges és lényegtelen tényezőket külön választva a lényegtelenekre nem fordítunk energiát. Hátránya, hogy a túlzott tapintat, óvatosság, halogatás, tilos témák, „tabuk” szőnyeg alá söprése következhet be.

### Alkalmazkodó viselkedés

- Szükséges ha fontosabb az együtműködés, mint az elmérgesedés, ha az adott kérdés a

másiknak fontosabb, mint nekünk, ha vesztésben vagyunk és a további vita csak növelné a károkat. Előnye a rugalmasság, tudni, mikor kell feladni a harcot, tévedéseink, korlátaink felismerése. Hátránya a gyengeség, a tekintély, a befolyás csökkenése.

E típusok adják azokat a változatokat, hogy adott konfliktushelyzetben ösztönösen milyen viselkedésekkel reagálunk. A legszerencsésebb, ha ezen viselkedési formák nem tipikusak és nem uralja el egyik viselkedési forma sem teljesen a vezetőt. Szerencsésebb, ha ezek egészséges egyvelege jellemez egy vezetőt/vállalkozót, mindig az élet által teremtett szituációhoz alkalmazkodva. Itt kell kiemelni a **lényeglátás** fontosságát. Ahhoz, hogy piacunkat és hitelességünket megőrizhessük, egy-egy (termelés/szolgáltatásnyújtás közbeni belső) konfliktusban nem tehetünk engedményt, a vállalt minőség csökkentésének árán, a vállalt határidő csúszása árán. Viszont ezt nem veszélyeztető kérdésekben lehetünk megengedőbbek, elkerülőek, alkalmazkodóak, különösen, ha ez a munkamorál megőrzését segíti, vagy egy később kialakuló komolyabb konfliktus előzhető meg vele. Talpon maradásunkat és **sikerünket az biztosíthatja**, ha **minden döntésünket** és viselkedésformánkat **a vevő, megrendelő** elsődlegessége, **abszolút prioritása hatja át!**

## A konfliktus hatlépéses problémamegoldó folyamata

- az alapszituáció leírása
- a konfliktusban szereplők körének meghatározása
- érzelmi érintettség
- látszatkonfliktus
- peremkonfliktus
- központi konfliktus
- a konfliktus okainak feltárása
- nézőpontváltás (hogyan látják a szemben álló felek?)
- A lehetséges megoldások összegyűjtése, értékelése, kiválasztása.
- A megoldás sikerességének utólagos értékelése

## A konfliktusok következményei

A konfliktus "kimenete" a konfliktus következményeit jelenti. Azokra a körülményekre vonatkozik, amelyek valamely konfliktus-szituációt követően kialakulnak. Három lehetséges kimenet létezik.

- **Győzelem-vesztesség**

Ilyenkor az egyik fél eléri a célját (győz) a másik veszteségének, sikertelenségének árán. Mindez szétválasztja a résztvevőket nyertesekre és vesztesekre, és a továbbiakban hiányozni fog a törekvés, hogy konstruktív módon oldjanak meg hasonló szituációkat. Az ellentét egyre mélyül, úgynevezett „feszültség-modell” keletkezik, ami elhomályosítja a józan, racionális észlelést és problémamegoldást.

- **Veszteség-vesztesség**

Ebben az esetben a résztvevők egyike sem éri el a célját, vagy csak igen minimális mértékben. A

szemben álló felek viszonya polarizált marad, a problémák nem oldódnak meg, és a partnerek nagy valószínűséggel a jövőben sem fognak konstruktív módon eljárni hasonló konfliktusok kezelése során.

- **Győzelem-győzelem**

Ilyenkor mindkét fél eléri a célját, egyik sem érzi magát vesztesnek. Ez a kimenet növeli a partnerek közötti kooperációs hajlandóságot és megértést, és a későbbi konfliktusok konstruktív kezelésére való készséget. Csak ez a kimenet lesz funkcionális hatású, azaz ilyenkor válik lehetővé, hogy a problémák racionális megoldására koncentráljanak negatív feszültségek nélkül. Csak így valósulhat meg az emberi együttműködés.

## A személyes érintkezés kultúrája, illem, etikett

A magatartás, vagyis másokhoz, környezetünkhöz, a társadalomhoz való viszonyunk a viselkedésünkön keresztül jut kifejezésre. A viselkedésbe beletartozik a társadalmi megnyilatkozás mindenféle formája és jelensége. Viselkedésünket akaratlanul is befolyásolják a társadalmunkban, közvetlen munkahelyi, családi, baráti környezetünkben elfogadott normák, elvárások, íratlan szabályok. A társadalmi fegyelem betartása minden közösségben követelmény, függetlenül a rendszer jellegétől, ezért minden társadalmi rendszer kialakította érintkezési és magatartási szabályait. A társadalmi érintkezési szabályok helyes megválasztása lényegesen segítheti társadalmi, üzleti érvényesülésünket, vagy ellenkező esetben annak akadálya lehet annak.

A társadalmi érintkezés különböző területein különböző mértékben érvényesülnek az illemszabályok.

### Alapvetően az alábbi területek különböztethetők meg

- diplomáciai kapcsolatok
- nemzetközi hivatalos kapcsolatok
- belföldi hivatalos kapcsolatok
- magánkapcsolatok
- családi kapcsolatok

Bár a felsorolásban az utolsó helyen szerepel a családi viselkedéskultúra, ez jelenti a többi terület alapját, ebből indul ki egész életvitelünk.

A jog az erkölcs és az illem kapcsolatán keresztül tekintsük át, hogy hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyes területeken elvárt viselkedési normák?

**Jog:** A társadalmi fegyelem betartása minden közösségben követelmény, független a rendszer jellegétől. Minden társadalmi rendszer kialakította érintkezési és magatartási szabályait. A legfontosabb szabályokat kötelezően érvényesítették, áthágásukat büntették. Így sokféle társadalmi szabály épült be a jogrendszerbe. (pl.: aki lop azt megbüntetik)

**Erkölc:** A társadalmak fejlődése és a hierarchia bővülésének velejárója a társadalom által az emberek felé közvetített elvárható viselkedési normák és formalitások finomodása. Ezek betartása vagy be nem tartása a társadalom egyes közösségeibe, osztályaiba, társaságaiba való beocsátás feltételei lettek. A társadalom kötelező érvényűvé tette betartásukat (Pl. a megszólítások helyes használata: hölgyem, uram, nők és az idősek tisztelete, erkölcstelen viselkedés elvetése).

**Illemszabályok:** Legáltalánosabb normák (pl. köszönünk a másoknak, nem személtelünk)

### Köznapi viselkedésformák

A köznapi viselkedésformák helyes alkalmazásának eldöntésében és érvényesítésében a leggyakrabban egy ún. „négyes szabály” ad segítséget.

### Ez az adott szituációban résztvevők

- neme
- kora
- rangja (beosztása) alapján segít felállítani az alkalmazandó helyes sorrendet.

### A szabályok közül a negyedik

- különbségek ezen belül és ezek között.

## **Köszönés**

A legáltalánosabb és leggyakoribb érintkezési forma, bevezetője minden kapcsolatnak, bizonyos esetben idegenek között is szükséges. A köszönésnek ezért érthetően jól kialakult és közismert szabályai vannak, mind szóbeli, mind írásbeli formalitását illetően.

Ki köszön előre, és milyen mozdulatok kísérik? Erre vonatkozóan az előzőekben említett négyes szabályt alkalmazva: előre köszön a férfi a nőnek, a fiatalabb az idősebbnek, beosztott a főnöknek, illetve belépő a bent lévőknek. A köszönést elmulasztani, vagy nem viszonzni egyértelmű sértés.

A köszönést kísérő mozdulatok mára már leegyszerűsödtek, leginkább a kézfogás és a felállás a velejárója. A kézfogás az üdvözlés egyik legrégebb formája, a fegyvertelenség jelképe. Szabályai ellentétesek a köszönésével, aki előre köszön annak meg kell várnia, amíg a másik kezét nyújt neki. A kézfogás egyszerű, rövid, határozott mozdulat.

## **Bemutakozás**

A bemutatkozás harmadik fél segítségével nélküli ismeretkötés.

Be kell mutatkozni minden első találkozáskor. Hivatalos bemutatkozás, kapcsolatteremtés szükséges velejárója a névjegycsere. Telefonon minden esetben be kell mutatkozni, még akkor is, ha gyakran találkozó személyes ismerősökről van szó.

## **Bemutatás**

A bemutatás harmadik fél segítségével való megismerkedés. A bemutatásban általában 3 ember vesz részt, a két bemutatandó személy, valamint az a harmadik, aki mindkettejüket ismeri.

Kétoldalú tárgyaláson a delegációvezető mutatja be kollégáit, vagy a delegáció tagjait, mégpedig név és rang szerint. Sokoldalú tárgyaláson a résztvevői lista alapján lehet tájékozódni.

Társaságban a házigazda mutatja be vendégeit a korábban érkezetteknek.

Kit kell először bemutatni?

## **Általános szabály**

- fiatalabbat az idősebbnek
- férfit a nőnek,
- alacsonyabb rangút a magasabb rangúnak.

## **Megszólítás**

A megszólítás a megkülönböztetést (általában) nem tartalmazó köszönés után következik, formalitásai határozottan kifejezik a társadalmi hierarchiát, társadalmi rangot.

Férfiak:

- Úr, Uram, Kovács úr.

Nők:

- Asszonyom, Hölgyem.

## **A telefonálás**

A telefon mindennapi kommunikációs eszköz magán, és hivatali életünkben egyaránt.

Használatára az alábbi szabályok betartása vonatkozik:

- A vállalatok intézmények titkárságainak és osztályainak mindenféleképpen illik pontos hivatalos megjelöléssel bejelentkezniük.
- A közlendőnket röviden, szabatosan, érthetően kell előadni, kerülve a felesleges szószaporítást.
- Ha közlendőnk hosszabb időt vesz igénybe kérdezzük meg a hívott felet, hogy ráér-e, illetve mikor hívhatjuk újra, ha most alkalmatlan a hívás.
- Ha a vonal megszakad, a hívó fél kötelessége az újrahívás.
- A megbeszélendők elintézése után a hívó fél kezdeményezze a beszélgetés lezárását, a búcsúzást.
- Külföldi partnert lakásán csak elkerülhetetlen, az ő érdekét is szolgáló esetben hívjunk.
- Fontos hivatalos információkat csak akkor érdemes telefonon továbbítani, ha nem áll fenn a félreértés veszélye, és nem juthat illetéktelenek tudomására. Emellett célszerű ezeket írásban is megerősíteni (levél, fax).
- Hivatalos meghívás, szerencsekívánatot vagy részvényt nyilváníthat telefonon történő továbbítása nagyfokú illetlenség.
- Partnerünket és a nálunk magasabb beosztású személyt személyesen hívjuk.
- Idegen nyelven való telefonbeszélgetés még nagyobb nyelvi felkészültséget igényel, mint a tárgyalás. Nagyobb a félrehallás, félreértés, vagy meg nem értés veszélye, ezért csak az vállalkozzon rá, aki emiatt nem kerülhet kínos helyzetbe.

### **A telefonhívás időpontjára vonatkozó szabályok**

- Partnerünket hivatalában, munkaidőben hívjuk, de nem illik közvetlenül munkakezdés után és munkaidő befejezés előtt hívni, illetve a helyileg szokásos ebédidőben telefonálni.

### **A névjegykártya**

A névjegy a hivatalos érintkezés gyakorlati segédeszköze.

### **A hivatalos névjegy szerezhető adatok**

- családi és utónév
- beosztás
- vállalat neve, címe
- telefonszám
- cég emblémája, jelvénye
- tudományos rövidítések

Anyaga általában fehér, jó minőségű, fényes kartonpapír, kivitelében mindig a jó ízlés szabályai az irányadók, a feltűnés kerülése, az egyszerűség, a legfontosabb információk feltüntetése az elvárás.

A névjegyküldés pótolhatja a személyes megjelenést, találkozást, küldhető is, illetve esetenként küldeni is kell. A névjegyküldés gyakorlata elsősorban a diplomáciában, illetve a hivatalos nemzetközi kapcsolatokban érvényesül.

## **Ajándékozás**

A hivatalos ajándékozás három kategóriája különböztethető meg:

- állami ajándék
- lekötelező ajándék
- figyelmességi ajándék

### **Az állami ajándék**

Nem személynek szól, hanem az országnak, illetve az ország illetékes tisztségviselőjének.

### **A lekötelező ajándék**

Jelentős értéket képvisel, bizonyos vagyoni gyarapodást eredményez, az ajándékozottban a lekötelezettség érzését kelti. Könnyen válik a megvesztegetés eszközévé. Ha nincs mód az átvétel visszautasítására, vagy visszaküldésére, tájékoztassuk feletteseinket, és járjunk el utasításuk szerint.

### **A figyelmességi ajándék**

Jelkép, utal a kapcsolat kellemes, vagy hasznos voltára, emlékeztet az adott országra, szervezetre, személyre, a közös munkára. Értéke viszonylag csekély.

**A jó ajándék sokféle követelményt kielégít.**

#### **Néhány példa a jó ajándéokra**

- népművészeti cikkek (szőttes, kerámia, váza)
- porcelán (herendi, zsolnai)
- könyvek albumok, Magyarországról, városainkról, tájegységeinkről stb.-ről
- hanglemez (népzene, klasszikus zene hazai szerzőktől előadóktól)
- ital (tokaji, vagy más márkás borok, pálinkák)

#### **A hivatalos ajándékozás köréből kizárt tárgyak**

- pénz és értékpapír (kivéve csekély értéket képviselő, díszesen csomagolt összeállításokat),
- fehérnemű, alsóruházat,
- élelmiszerek, kivéve egyes sajátos nemzeti termékeket (szalámi, paprika)
- minőségileg gyenge, rossz vagy giccses tárgyak

#### **Az ajándékozáshoz kapcsolódó formalitások**

- személyes átadás esetén az ajándékozó néhány köszönő szót mond, az ajándékozottnak illik megköszönni az ajándékot. Amennyiben a körülmények megteszik az ajándékozott kibontja az ajándékot, megnézi és kifejezi tetszését, örömet (még ha titokban csalódott is).
- Ha az ajándék ital, vagy bonbon, azt felbontja és körbekínálja belőle a jelenlévőket, s ő vesz utoljára. Ha virágot kap, azt rögtön vázába teszi.

#### **Az ajándékozás alkalmai**

- Hivatalos meghívás esetén a meghívottnak illik ajándékot vinnie a meghívó részére.

- Ajándékozás esetén a kölcsönösség ajánlott, de a házigazda ajándékozását a vendég (külföldi partner) nem köteles viszonzni. (Ezt a majd nála sorra kerülő látogatás alkalmával megteszi.)
- Az ajándékozásban szerepet játszik a hivatali rang is. Esetenként csak a delegációvezetők kapnak ajándékot, illetve ajándékozzák meg egymást, máskor a delegáció valamennyi tagja - rang szerint csökkenő mértékben (értékben)– kap ajándékot.

## **Pontosság**

A hivatalos kapcsolatok egyik fontos szabálya, melyben kifejeződik a partner tisztelete, s egyúttal a magunk megbízhatósága. A pontosság nem mindig szó szerint értendő, a protokollban az alkalomtól függően megkülönböztetünk pernyi pontosságot, megengedett késést és meghatározott időpontok közötti megjelenést.

Percnyi pontosság kötelező hivatalos tárgyalásokon, megbeszéléseken, az olyan rendezvényeken, melynek előre meghatározott időbeli szertartásrendje van, de az állásinterjú vonatkozásában is. Ilyen eseményekről nem szabad késni, de túl korán való érkezés sem megengedett.

A megengedett késés az alkalom jellegétől függően változik. Ez általában ültetési vendéglátáskor jellemző, ilyenkor néhány perc késés elfogadott, de a rendezvény kezdetét követő első húsz percben illik megjelennünk.

Meghatározott időpontok közötti megjelenésre már a rendezvényre szóló meghívó is figyelmeztet, mely a kezdési és a program befejezési időpontját is közli.









# ÜZLETI TERV

A legtöbb vállalkozás működtetéséhez több pénzre van szükség, mint amennyit a tulajdonos képes vagy kész rááldozni. A finanszírozás módjának megválasztása már önmagában befolyásolhatja a vállalkozás sikerét. Ha például egy kezdő üzlethez sok pénzt kell kölcsönvenni, a banki kamatlábak növekedése vagy a pénzforgalom beszűkülése veszélybe sodorhatja a vállalkozás jövőjét. Éppen ezért a finanszírozást úgy kell megoldani, hogy az első néhány évben minimalizálni lehessen a költségeket.

A vállalkozás beindítása előtt mindenképpen, hitel felvétele céljából a finanszírozó pénzintézetek, szervezetek felkeresése előtt javasolt, hogy üzleti tervet készítsünk, még akkor is, ha csak viszonylag kis összegre van szükségünk.

Ha új ötlet kivitelezéséhez, vagy pénzre van szükségünk, akkor egy üzleti tervet kell készítenünk.

## **Az üzleti terv minősége és készítésének főbb szabályai**

- ◆ Legyen üzleti stratégia, kiérlelt szakmai program
- ◆ Szakmai program alapján legyen fejlesztési program
- ◆ A reális tervekészítés miatt legyenek megbízható és használható információk (pénzügyi, piaci, szakmai)
- ◆ A végleges üzleti terv különböző alternatívák finomítása révén alakul ki

Az üzleti terv egyes részei önállóak, de egymásba illeszkedve szolgálják az elképzelés, a terv egységét. Az üzleti terv egyes részeinek kiemelése, súlyozása nagymértékben függ attól, hogy az üzleti tervet fogadónak milyen elvárásai vannak.

## **Mi tehát az üzleti terv?**

Az üzleti terv hivatalos dokumentum, amely bemutatja a vállalkozást és működési környezetét, rövid- és hosszú távú céljait és e célok eléréséhez szükséges, tervezett eszközöket. Az üzletmenet tervezésének, kontrolljának és a pótlólagos források megszerzésének eszköze.

## **Milyen körülmények között van szükség üzleti terv készítésére?**

- ◆ cég alapítása előtt
- ◆ vállalkozás operatív működése közben számba veszi a vállalkozásokat érintő valamennyi tényezőt és meghatározza a célkitűzéseket összekötő a távlati stratégia és az operatív megvalósítás között bázisul szolgál a cég eredményeit előrejelző és elemző tevékenysége számára kiváló eszköz a cég üzletmenetének követésére, önértékelésre, korrekciós igények jelzésére

## **Banki hitelkérelem kapcsán**

- ◆ a cég kölcsönigényének reális indoklására és alátámasztására
- ◆ pályázati projekt benyújtása esetén:
- ◆ pályázati kiírásnak megfelelően igazolja a projekt megalapozottságát, gazdasági előnyeit és társadalmi hasznát
- ◆ megállapítja, hogy az ötlet (projekt) alapvetően megvalósítható-e?

- ◆ meggyőzi a támogatást vagy hitelt nyújtó szervezeteket arról, hogy segítséget kell nyújtaniuk a vállalkozásnak
- ◆ Fontos segédeszköz a vállalkozás vezetésének a vállalat (vállalkozás) üzleti stratégiájának és részletes terveinek kidolgozásához
- ◆ Alapot teremt a vállalat (vállalkozás) jövőbeni teljesítményének méréséhez és nyomon követéséhez
- ◆ Segít „eladni” a vállalkozást a potenciális befektetőknek

A jól elkészített üzleti terv meghatározó szerepet játszhat egy új üzleti ötlet megvalósításakor, illetve bármilyen meglévő vállalkozás (vállalat) továbbfejlesztésekor.

Időigényes és nem könnyű feladat olyan tervet készíteni, amely tükrözi egy vállalkozás megalakítására vagy bővítésére vonatkozó terveinket, s ami még fontosabb, egyben megszerzi a külső befektetők érdeklődését és *pénzét*.

A befektetők viszont általában az üzleti terven keresztül ismerkednek meg először egy tervezett vállalkozással.

### **Finanszírozásra lehet szükség**

- ◆ egy új vállalkozás beindításához;
- ◆ egy új termék kifejlesztéséhez;
- ◆ a működő tőkéhez;
- ◆ vállalati (vállalkozói) tulajdonrész megvásárlásához;
- ◆ más vállalkozás megszerzéséhez

### **Az üzleti terv jelentősége**

A bankok és pénzügyintézetek szakszerűen kidolgozott üzleti tervet kérnek ahhoz, hogy támogassák a vállalkozást. Mivel talán ez lesz a vállalkozó első hivatalos kapcsolata a pénzügyintézettel, az üzleti tervet úgy kell elkészíteni, hogy az megragadja és megtartsa az olvasó figyelmét. Nem szabad elfelejteni, hogy tervünknek számos más, külső pénzügyi forrást kereső kérelmezővel kell versenyeznie, ezért lényeges, hogy jó legyen!

A tervnek világosan és tömören be kell mutatnia, hogy miért lesz vállalkozásunk biztos siker.

Vállalkozásunk egyfajta reklámozásáról van itt szó, így olyan információkat kell nyújtani, amelyekre egy szóba jöhető befektetőnek a megfelelő döntés meghozatalához szükséges lehet.

Világosan meg kell határozni, az üzleti terv által megcélzott kört, mert ez az üzleti terv tartalmát és részletességét meghatározza.

### **Az üzleti terv tartalma és részletezettsége függ**

- ◆ A vállalkozás élettartamától
- ◆ A vállalkozás tevékenységi profiljától
- ◆ A vállalkozás méretétől

### **Az üzleti terv felépítése sokrétű lehet, de minőségét meghatározza a**

- ◆ Meggyőző tartalom
- ◆ Megfelelő terjedelem

#### ◆ Vonzó megjelenés

Az üzleti terv megmutatja azt is, hogy mennyi pénzre van szükség, milyen célra, mikor és milyen hosszú időre.

**A terv folyamatosan informálja a vállalkozót a vállalkozás teljesítményéről, azaz akkor is fontos elkészíteni, ha nem finanszírozóknak készül.**

A tervezési folyamat tevékenység, azaz a terveket időről időre átdolgozni, kiegészíteni és aktualizálni kell.

Mire kíváncsiak a finanszírozók az üzleti tervben?

Az üzleti terv az esetek nagy részében finanszírozók kezébe kerül. A befektetők, a hitelezők az iránt érdeklődnek, hogy mennyire lesz életképes az ötlet és a vállalkozás, mennyire van előkészítve a termék/szolgáltatás bevezetése/bővítése, illetve mikor és milyen haszonnal kapják vissza a pénzüket?

Ez azt jelenti, hogy a tervben bizonyítékot keresnek arra, hogy a vállalkozó ismeri a piacát és lehetséges vevőit azok igényeivel együtt, tudja mit tud jobban, mint a többiek és azt is, hogyan tudja mindezt kihasználni.

A bankárok és egyéb hitelezők az eszközökben biztosítékot szeretnének látni arra, hogy mindenképpen visszakapják a pénzüket.

### **Az üzleti terv szerkezete**

- Tartalomjegyzék
- A dokumentum fejezeteit és a mellékletek jegyzékét tartalmazza
- Vezetői összefoglalás
- A vállalkozó fontos lépéseinek összefoglalása, az üzletvezetés törekvéseinek, céljainak összefoglalása, a későbbi fejezetekben részletezett megfontolások, feltételek és célok kiemelése.
- Az alapító adatai (tartalmazza az alapítók nevét, címét, életkorát, szakmai végzettségét)
- Vállalkozás bemutatása
- Az alaptevékenység, a piaci környezet, a vállalkozás erőforrásainak és eredményességének leírása, az üzleti koncepció ismertetése
- Termék és/vagy szolgáltatás leírása
- A tevékenység műszaki-fejlesztési (innovációs) tartalmi jegyeit, a piaci igények és a minőség, szállítóképesség összehangolásának folyamatát írja le
- Fejlesztési, beruházási terv
- A termék és/vagy szolgáltatás minőségi és mennyiségi növelésének anyagi és technikai feltételeinek ismertetése.
- A vállalkozás ugrásszerű növekedésének rendszerint feltétele, tervezett célja, hogy egyszeri tőkebefektetéssel, új minőséggel (új termék-kel) jelenhessen meg a piacon.
- Marketing terv
- Hogyan lehet eredményes a vállalkozás? — aktív cselekvési programot jelöli meg. Az üzleti terv egyik legfontosabb fejezete.
- Működési terv
- Hogyan jön létre a termék, vagy a szolgáltatás, milyen külső- és belső tényezőket kell és lehet számba venni.

## **Pénzügyi terv**

A vállalkozás számára a legfontosabb fejezet, amely a működés/fejlesztés, számításokon alapuló és előre jelzett feltételrendszerét pénzügyileg közelíti meg, támasztja alá.

Kulcsszerepe van abban, hogy megmutatja, mikor kell a vállalkozásba pénzt beletenni, illetve milyen várható eredménnyel végezhető a vállalkozás.

## **Vezetés és szervezet**

A vezetés és az alkalmazottai felkészültségét, a vállalkozás tudás és gyakorlat erős és gyenge pontjait írja le.

## **Üzlethelyiség (telephely) iroda**

Ismertetni kell a címet, korábban mire szolgált a tervezett helyiség.

## **A működés szervezeti formája, alapító tőkeellátása**

A vállalkozás tervezett jogi formájáról, az induló vagy működő vállalkozás tőke és tulajdonosi szerkezetéről és a megszerzendő erőforrások jellegéről, mértékéről szól.

Az elkövetkezendőkben az üzleti terv tartalmi fejezeteivel részletesebben foglalkozunk.

## **Tartalomjegyzék**

A terv szakmai tartalma az előző vázlat szerint a legbővebb. Természetesen ettől el lehet, van amikor el kell térni.

Nyilvánvaló, hogy kezdő vállalkozás üzleti tervében nincs jelentősége a vállalkozás bemutatásának, viszont sokkal fontosabb fejezet ugyanakkor a személyes szakmai, emberi képességek, és alkalmasságok bemutatása, vagy a vállalkozás céljainak elemzése.

A működő vállalkozások üzleti tervében pl. a pénzforrás bevonása esetén, kiemelt jelentősége van a vállalkozás eddigi sikerességének (referenciáinak), eredményességének, a piacváltás megalapozottságának.

Magánvállalkozás értelemszerűen nem számol hierarchikusan felépülő szervezettel és menedzsmenttel.

Fentiek értelmében meghatározó azonban egy szakmai minimum az üzleti terv készítésénél, az a tagoltság, ami mindenképpen szükséges a terv készítésénél:

- ◆ az üzleti tervet jellemző vállalkozói/vezetői összegzés;
- ◆ a vállalkozó személyének, a vállalkozás bemutatása;
- ◆ a vállalkozás tárgyát képező tevékenység, termék, szolgáltatás bemutatása, fejlesztésének megalapozottsága, lehetősége vagy kényszere;
- ◆ a marketing stratégia elemei a piac adott szegmensének megszerzésére, megtartására;
- ◆ pénzügyi-, fejlesztési és működési terv

A mellékletek sokszor fontos kellékei az üzleti tervnek, különösen ha nincsenek, ha hiányoznak, vagy ha nincsenek összhangban az üzleti tervben megfogalmazottakkal.

Tapasztalatok azt bizonyítják, hogy sokszor jól elkészített üzleti terv bukik el a megfelelő, előírt mellékletek hiányossága miatt.

## **A melléleteknek kettős szerepük van**

- ◆ Az üzleti terv kezelhetősége miatt a háttérszámítások, környezettanulmányok, hatósági- és más szabályok bemutatásának igazolásai, a termék-előállítás műszaki- munkaszervezési leírása, az értékesítés ciklikusságának, a profil összetettségének változásai a mellékletben rögzíthetők. Célja, hogy az üzleti tervben állítottakat a kételkedők számára bizonyítsa, a vállalkozói kockázat végiggondolását bemutassa.
- ◆ Olyan kiegészítő dokumentumokat, másolatokat bemutasson, amelyek a kölcsönigénylés megalapozottságát (pl. építési terv, költségterv) a kölcsön-visszafizetés egyéb garanciáit (pl. ingatlanfedezet, tulajdoni lap, forgalmi értékbecslés) jelzik, bizonyítják, és az üzleti terv logikusan felépített szerkezetébe nem illeszthetők, de fontosak.

## **Az üzleti terv melléleteinek minimum változata**

### **1. sz. melléklet:**

A vállalkozó szakmai önéletrajza

A vállalkozás vezetőinek szakmai önéletrajza

A szakmai életpálya, munkahelyek, vállalkozásban való részvétel bemutatása, szakértői tevékenység felsorolása.

### **2. sz. melléklet:**

A vállalkozás piacának, konkurenseinek bemutatása, elemzése.

A termék, szolgáltatás piacának ismertetése, prognózisok, egyedi felmérések, megfigyelések, szakmai publikációk alapján. Fontos a megcélzott fogyasztói, megrendelői kör bemutatása, esetleg vételi szándéknyilatkozatok csatolása.

### **3. sz. melléklet:**

Számítási anyag a pénzügyi terv megalapozásához

Az üzleti terv pénzforgalmi szemléletű, vagy mérlegszemléletű pénzügyi terv részadatai számításait, egyes költségelemek bizonyítását, pesszimista és optimista helyzetre számított változatokat tartalmazhat.

Fontos ez a ciklikus piaci igényekre alapozott vállalkozásoknál, pl. idegen-forgalmi kereskedés, szezonálitáshoz kapcsolódó ügynöki tevékenységnél, mezőgazdasági növénytermesztés esetén.

### **4. sz. melléklet:**

Vállalkozási forma dokumentálása

Vállalkozói igazolvány vagy társasági szerződés és/vagy hiteles cégkivonat. A vállalkozási formákhoz esetenként eltérő adózási, elszámolási szabályok tartoznak.

E dokumentumok és a pénzügyi tervszámítások megfelelése fontos követelmény.

## **Az üzleti terv maximum változata**

Ez a változat mindig annak a szervezetnek, pénzintézetnek a kritériumai szerint készül, ahova az üzleti tervet készítjük. Ezek teljesen eltérőek, más-más követelményeket támasztanak a beadásra kerülő üzleti tervvel szemben.

Érdemes tehát beadás előtt érdeklődni és megszerezni a követelményi előírásokat.



Bankonként is változik, és a kockázati tőkebefektetési társaság is más kritériumokat állít egy üzleti tervvel szemben.

## **Vezetői összefoglalás**

Az összefoglalás nem hiányozhat a terv elejéről.

Benne röviden össze kell foglalni az üzleti terv által megfogalmazott lehetőségeket és azok kiaknázására szolgáló elképzeléseket. Az összefoglalás formailag első az üzleti tervben, de megírása csak a terv elkészülte után történhet.

Az összefoglalás különösen fontos a külső pénzforrás bevonásakor. A legtöbb bankár, befektető és egyéb üzletember nem ér rá arra, hogy minden elé kerülő tervet, kérelmet teljes egészében elolvasson. A szokásos módszer a terv összefoglalójának (összefoglalásának) átfutása. Ha az összefoglaló nem győzi meg az elbírálót arról, hogy a tervet benyújtó vállalkozás ígéretes, sokszor nem biztosít személyes találkozásra sem lehetőséget.

Az is előfordulhat, hogy nem olvassa tovább a tervet.

Az összefoglalás tehát rövid állítások formájában összefoglalja azt, amit az üzleti terv részletesen kifejt.

## **Tartalmazza**

- ◆ a vállalkozás bemutatását;
- ◆ az üzleti koncepció ismertetését;
- ◆ a termék/szolgáltatás meghatározását;
- ◆ az üzleti lehetőséget: azt, hogy mi benne a vonzó és milyen stratégiával lehet kiaknázni;
- ◆ a célpiacot, ahol az elsődleges fogyasztók találhatóak, a fogyasztók kiszolgálásának módjait;
- ◆ a versenylényeket, meglétük forrását (innovatív termék, szolgáltatás, stratégia), versenytársak gyengeségeit;
- ◆ az elérendő üzleti eredményt, a finanszírozási igényt, a megtérülés idejét és azt az időpontot (vagy termékvolumen), amikor az árbevétel fedezi a költségeket

Az összefoglalás a külső szakértő számára meggyőző legyen. Fontos elhíttetni: reális és sikeres lesz a vállalkozás. Ez ettől a fejezettől nagyon függ.

Nem szabad a részletekben elveszni, csak a legfontosabb számokra szabad utalni!

## **A vállalkozások azonosító adatai**

Ebben a fejezetben kell közölni a vállalkozást létrehozó alapító és/vagy alapítók pontos adatait:

- ◆ név
- ◆ lakcím
- ◆ életkor
- ◆ KSH szám
- ◆ székhely, telephely
- ◆ alapítás éve
- ◆ tulajdonosi viszonyok (társasági forma)
- ◆ számlavezető bank

- ◆ egyéb közölni kívánt jellemzők.

## Vállalkozás bemutatása

A vállalkozás bemutatása az alábbi főbb területeket érinti:

- ◆ Cég, piac és termékismertető
- ◆ Cég irányítása (a csapat bemutatása)
- ◆ Alapítók üzleti háttere
- ◆ Cég működés feltételei
- ◆ Termékfejlesztés, üzleti elképzelések
- ◆ Tevékenység végzésének feltételei
- ◆ Üzleti koncepció
- ◆ Vállalkozás fejlesztése
- ◆ Vállalkozás területi súlya
- ◆ Szakmai felkészültség
- ◆ Vállalkozás jelenlegi állapota, helyzete

Ez a fejezet olyan követelménynek is meg kell feleljen, hogy a cég reálisan bemutassa magát, úgy is látassa vállalkozását, mintha külső szemlélő és ítéleteket alkotó mondana véleményt.

Röviden célszerű mindenre kitérni és a szükséges *a mellékletek között részletes dokumentumokkal* ki lehet ezeket egészíteni. Arra készülni kell, hogy ha kölcsönért folyamodunk kereskedelmi bankokhoz, akár alapokhoz, alapítványokhoz, a bemutatkozás kényszerű kelleke az adott időszak mérlegkimutatásainak, vagyoni kimutatásának mellékletként való csatolása.

Erről a fontos követelményről sok működő vállalkozás hajlandó elfeledkezni. Nem számol az adóbevallása, költség és eredmény-elszámolása során azzal, hogy ha kölcsönt akar felvenni, magyarázkodásra kényszerül: miért lesz most jövedelmező tervezett tevékenysége, amikor az elmúlt időszakban „veszteséget-veszteségre” halmozott.

## A bemutatás részei

- ◆ a végzett tevékenység, ennek
- ◆ piaci megítélése, helyzete, elfoglalt helye,
- ◆ szállítói és vevőkapcsolatok, ezeket befolyásoló kereskedelmi módszerek,
- ◆ a vállalkozás partnerei, sikerei,
- ◆ kapcsolatok a pénzintézetekkel (kutató-fejlesztő) minősítő szervezetekkel,
- ◆ gazdálkodásnak eredményei, eredménytelensége, ennek okai, összetevői,
- ◆ a szervezet és személyi állomány minőségi-, mennyiségi jellemzői, innovációs készsége és képessége.

## Termék és/vagy szolgáltatás leírása

- ◆ Folyamatban lévő elképzelések
- ◆ Kapacitásnövelés lehetőségei
- ◆ Szükséges beruházások
- ◆ Kockázati tényezők

- ◆ Technikai feltételek, technológia állapota, korszerűség megítélése, a folyamatban esetlegesen meglévő szűk keresztmetszetek feltárása (gépek tulajdonlása, bérlete)
- ◆ Fontos minősítés, hogy a vállalkozás a versenytársakhoz képest mivel tud többet, esetleg mást, a termék vagy szolgáltatás paramétereiben mennyiségen tér el
- ◆ Exportképesség
- ◆ A termék, szolgáltatás és környezetvédelem kapcsolata
- ◆ Jótállási szolgáltatások

Ebben a fejezetben a vállalkozás termékeit és szolgáltatásait kell bemutatni használatukkal illetve alkalmazásukkal együtt. Ki kell térni a termék eredetére és kapcsolódó technológiára, pl. kutatás és fejlesztés (innováció) licenc, közös vállalkozás vagy más megoldásra.

Ismertessük részletesen, hogy mit gyártunk, ill. szolgáltatunk. határozzuk meg, hogy milyen igényt elégít ki és hogyan fogadják a vásárlók ill. az iparág. S ami a legfontosabb, mutassuk be, hogy mi teszi a terméket előnyössé – a minőség, a technológia, különleges tulajdonságai, az elérhetősége, az ára vagy valami más specialitás.

Ha a termék műszaki jellegű, mellékeljünk illusztrációt és műszaki leírást. A szabadalmazást indítottunk, jelezzük.

### **Fejlesztési, beruházási terv**

A vállalkozások érdekében esetenként középtávon (5-10 év) előforduló lényegi döntés előkészítését megalapozását szolgáló fejezet ez.

A vállalkozásnak ez egy jelentős kockázatot magába hordozó tényező a beruházás.

Az ÜT ezen fejezetéből ki kell derülnie:

- a vállalkozás termékeit, szolgáltatását érintő kereslet-, kínálat-, és a minőség elemzés alapján, miért van szükség az adott fejlesztésre?
- Milyen megoldásokkal lehet kielégíteni a fejlesztés szükségletét? Alternatívák elemzése, szűkítése.

A beruházási terv rendszerint külön, önálló tervcsomag. Rendszerint hitel-kölcsön felvételéhez készül a terv ez pedig az üzletmenet pénzügyeit meghatározóan érinti.

### **Megtervezése két szempontból is kiemelten fontos a cég számára**

- a beruházás lényegesen befolyásolja a cég működését
- önmagában a beruházás, befektetés is összetett feladat, műszaki és pénzügyi erőkoncentrációt, részletes tervezési is igényel

### **A fejlesztési, beruházási program legfontosabb jegyei**

- A fejlesztés műszaki célkitűzéseinek összhangban kell lenniük a meglévő technológiai-technikai rendszerrel
- a piaci lehetőségek nagyon fontos felmérésén, elemzésén kell alapuljon a fejlesztés iránya és mérete
- a beruházás-tervezés egyaránt gazdasági – és műszaki feladat, ezért nagyon fontos előre látni a későbbi kiadásokat
- fontos a komplett műszaki program környezetbe illesztése, pl. közműrákötések tervezése, és ennek költsége

## **A program legfontosabb tervezési fejezetei**

- műszaki-technikai leírása, amely magába foglalja az építés, átalakítás terveit, költségeit (építési engedély köteles építések is), technikai berendezések leírását, beszerzésével kapcsolatos alternatívák vizsgálata, kapacitás és termék-előállításra gyakorolt hatásvizsgálat
- számba kell venni a szükséges kiadások meglévő és elérhető kívánt forrásait

A befektetők és/vagy pénzintézetek elvárják, hogy a vállalkozás meghatározó mértékben saját erőforrásait is mozgósítsa, ezáltal is vállaljon kockázatot. Ezek mellett is a saját kockázatok csökkentése érdekében számtalan és különféle garanciákat kérnek, kötnek ki.

## **Marketing terv**

A pénzügyi terv mellett az üzleti terv legfontosabb része:

A marketing terv mellett az üzleti terv legfontosabb része.

A marketing terv kiinduló pontja:

- szükséglet
- igény
- kereslet

## **Meghatározó terület a vevőkre és versenytársakra egyaránt kiterjedő piackutatás, az alábbiak alapján**

- ◆ célpiac és nagysága (vevők mit, miért, hol, mikor, milyen gyakran, mennyit vásárolni)
- ◆ versenyhelyzet feltárása (hány versenytárs van, ezek száma nő, vagy csökken, hol helyezkednek el, versenytársak erősségei, gyengeségei, milyen a reklámtevékenységük, alkalmazottaik képzettsége, hozzáállása, stb.)
- ◆ vállalkozás által kibocsátott termékek előnyei, más hasonló termékekkel szemben
- ◆ árpolitika piaci szegmensek szerint
- ◆ terjesztési csatornák
- ◆ promóció elemei.

## **Marketing terv főbb részei**

- ◆ marketing helyzetkép (piac, termék, verseny, értékesítés)
- ◆ lehetőségek, problémák elemzése
- ◆ célkitűzések (pénzügyi, marketing)
- ◆ árkalkuláció
- ◆ marketing stratégia
- ◆ marketing mix (marketing elemek kombinációja: termékpolitika, árpolitika, értékesítési politika, reklám)
- ◆ cselekvési program
- ◆ várható nyereség, illetve veszteség
- ◆ ellenőrzés
- ◆ reklám

A piacelemzéshez hasonlóan ez is egyike a terv legnehezebb részeinek. Ebben a fejezetben azt kell bemutatni, hogy a vállalkozásnak nagy esélye van arra, hogy be tud törni a megcélzott piacra és eredményesen tud versenyezni a többi szállítóval.

A fejezet tartalmazza a marketing stratégiát, valamint a piacon való megjelenésre, az árképzésre és az értékesítésre vonatkozó terveket. A tervezett elosztási csatornák, a reklám és marketing, a csomagolás, a hitelfeltételek és kedvezmények, a vevőszolgálat, a garancia és termékfelelősség mind rendkívül fontos tényezők, melyeket világosan ismertetni kell.

A potenciális befektető arra kíváncsi, hogy mi különbözteti meg a termékünket, illetve szolgáltatásunkat a piacon fellelhető többi terméktől – mennyiben egyedülálló a termék, hogyan tud a vállalkozás versenyelőnyre szert tenni és milyen kedvezőtlen esemény állhat elő a piacon.

Így tehát „versenyképességi” felmérést kell végezni, amelynek révén meg-határozhatók termékünk illetve szolgáltatásunk előnyei, a versenytársak várható reakciói és az ezekre adható válaszok.

Ez a fejezet piacelemzéssel együtt részletes értékesítési tervszámokat kell, hogy tartalmazzon a pénzügyi részben szereplő adatok alátámasztásául.

## **Marketing-stratégia**

Mielőtt a marketing stratégia kialakítását elkezdjük, egy dolgot tisztáznunk kell magunkban. Egyedül és kizárólag **CSAK A VEVŐ SZÁMÍT!**

Ha nyitott szemmel járunk, jól megfigyelhetjük például a multi kereskedelmi láncok térnyerése többek között minek is köszönhető. Jól felmérték, hogy a régi nyitott piacterek „flyingjét” kedvelik az emberek, ez a társadalmi érintkezés egyik formája is, így kvázi egy fedett piaccsarnokot alkottak, de csak az általuk engedélyezett áruféleségeket engedik be. A fogyasztó még egy igényére, tulajdonságára éreztek rá. Nevezetesen, hogy a fogyasztók jelentős hányada lusta. Így az egy helyen beszerezhető legszélesebb áruválaszték és a bejárat közelében lévő nagy gépkocsi parkoló, még az árszintnél is fontosabb.

A jó PR és marketing stratégiájukkal a saját tradicionális piacainkon a saját tradicionális áruinkkal vernek meg bennünket. Kiemelendőnek tartjuk, hogy ezt pusztán okulásul és tényként, adottságként kezeljük! Nem vezet sehova sem az ezen való kesergés, sem a másban való hiba keresése. Az életképes vállalkozás egyik legfontosabb ismérve, hogy gyorsan tud alkalmazkodni a külső és belső változó körülményekhez. Tehát egy menedzsernek és vállalkozónak nem a kesergés a dolga, hanem az, hogy a leggyorsabban és a legkisebb átállási költséggel alkalmazkodni tudjon a piac kihívásaihoz.

Ha mi is jól felmérjük, hogy mire van szüksége a piacnak, akkor azon igények kielégítésére szervezzünk, és így építjük fel vállalkozásunkat.

Ezek figyelembe vételével meg kell határoznunk a vállalkozás marketing-stratégiáját, a megcélzott piacot és a piacra történő behatolás stratégiáját. (Kis- vagy nagyszámú vásárlónak értékesítünk-e közvetlenül, nagykereskedőkön, illetve ügynökökön keresztül?) Megbecsülhető a versenytársak marketing-tevékenysége, megvizsgálható a közös vállalkozás lehetősége is, ki lehet fejteni továbbá a reklámra, a postai úton történő közvetlen eladásra és egyéb promócionális eszközökre vonatkozó terveinket is. Azt is felmérhetjük, hogy a versenytársak miként reagálnak majd a termékünkre. Meg kell vizsgálni azt is, hogy mennyire könnyű egy új vállalkozásnak betörnie a piacra, figyelembe véve azokat a külföldi versenytársakat is, akik még nincsenek jelen a piacon, de az EU csatlakozás után már szabadon betörhetnek a mi piacainkra is.

## Árképzés

Adjuk meg a termék, illetve szolgáltatás tervezett eladási árát és *hasonlítsuk össze azt a versenytársakéval!* Mutassuk be, hogy miként viszonyul az ára termékegységre eső költséghez, annak bizonyításául, hogy a költségek megtérülnek és *nyereség is* termelődik!

Amennyiben lehetséges, a várható árváltozásokat is meg kell becsülni.

Az ár szoros kapcsolatban áll a termékkel. A piac által elfogadott ár megmutatja, mennyit lehet a termékre költeni. A termék életciklus során az ár gyakran változik. Egy termékcsaládon belül a különféle termékek ára más– és más. Az ár legalább annyit mond a versenytársakhoz való viszonyról, mint a termékjellemzők.

Az ár sokszor az eladás ösztönzés központi eleme. Sok esetben a versenystratégia éppen az alacsony ár. Árversenyre viszont csak hatékony tömegtermeléssel lehet vállalkozni. Más esetben az alacsony ár éppen a nem megfelelő minőség érzetét kelti a vásárlóban, sőt bizonyos piacokon a túl alacsony ár gyanús.

A termék célpiacra juttatása, a terjesztés lehet egyszerű de lehet bonyolult, soklépcsős folyamat. Az, hogy a terjesztés költségei hogyan és milyen mértékben építhetők be az árba, lényeges kérdés.

Az árképzés fő feladata a marketingmix többi eleméhez illeszkedő, optimális nyereséget hozó ár megszabása. Az árképzéshez meg kell ismerni a piaci keresletet, azonosítani az árat illető megszorításokat, elemezni kell a nyereségességet.

Az előállítással, a piacra juttatással kapcsolatban vannak állandó és változó költségek.

## Legfontosabb árképzési elvárások

- ◆ kereslet vezette árképzés (érték-ár, tényező ár, presztízs ár, páratlan ár);
- ◆ költség-nyereség központú árképzés;
- ◆ versenyközpontú árképzés (vezető ár, pozíciós ár).

## Működési terv

Az előző fejezet szerves folytatásaként írható le: hogyan jön létre a termék, a szolgáltatás értékesítésre alkalmas állapota.

A leírásból a potenciális befektetőknek látniuk kell, hogy a vállalkozás képes a termék(ek) előállítására és kihasználni a korábbi fejezetekben említett lehetőségeket.

- ◆ Termék előállítás folyamata
- ◆ Alvállalkozók
- ◆ Készletek tárolása
- ◆ Kapacitáskihasználás
- ◆ Alkatrészszállítók, alapanyag beszerzés
- ◆ Értékesítési hálózat

A fejezetben meg kell adni a vállalkozás legfontosabb jellemzőit (beleértve a területet, használati jogot, bérletet stb.), be kell mutatni az üzemet és be-rendezéseket, az alkalmazott rendszereket és

műveleteket.

Alapvetően fontos a tevékenység gazdaságosságának felmérése. Tájékoztatást kell adni a vállalat által elnyert támogatásokról.

Itt ebben a fejezetben a vállalkozás napi működését is be lehet mutatni. Amennyiben termékek gyártásáról van szó, a termelési folyamatot kell leírni egyszerű kifejezésekkel, hogy a laikus olvasó is megértse azt. Azon túl, hogy bemutatjuk a termék előállításának módját — kitérve többek között az alkatrészekre, összetevőkre és részelemekre is — a jelenlegi termelési kapacitást és a kapacitásbővítés lehetséges módját és költségeit is meg kell határozni. Amennyiben kiskereskedésről van szó, az eladási módszert, az üzlet berendezését, a nyitvatartási időt, stb. kell ismertetni.

Szolgáltató tevékenység esetében pedig azt kell leírni, hogy mi tartozik bele a szolgáltatás nyújtásába.

### **A működési tevékenység kritikus elemeit is részletezni kell, mint például**

- ◆ magas minőségi követelmények;
- ◆ szoros szállítási határidők;
- ◆ selejtszint;
  - ◆ a szállutókkal való kapcsolat;
  - ◆ a termék-, vagy szolgáltatás szezonalitása;
  - ◆ a szűk keresztmetszetek elkerülése

Részletezzük a tevékenység beindításához vagy bővítéséhez szükséges főbb egységeket és berendezéseket a költségekkel együtt. Az eszközök várható élettartamát szintén meg kell határozni.

### **Végezetül a munkaerő-igényre is tanácsos kitérni**

Határozzuk meg, hogy milyen szakképzettségű dolgozókra van szükség, rendelkezésre áll-e ilyen munkaerő a környéken, és hogyan kívánjuk megszervezni és megtartani ezeket az embereket. Szólni kell a bérköltségekről, a munka-adók és a dolgozók közötti kapcsolatáról is.

### **Pénzügyi terv**

Az üzleti terv pénzügyi fejezete abból indul ki, hogy adott volumenű termelőtevékenység mellett mekkora forgalom (árbevétel) realizálható, illetve adott ár-bevétel mellett mekkora az a költségszint, ami mellett a vállalkozás még nyereségesen működtethető.

Ebben a fejezetben számokban összesítjük a terv különböző mennyiségi feltételezéseit, elemzéseit és előrejelzéseit. Az értékesítési és költségadatokat pénzügyi formában összegezzük. Ennek két módja is van: informáljuk a potenciális külső befektetőket és irányítjuk a vezetést is.

A pénzügyi terv az üzleti terv legfontosabb része. E nélkül nem beszélhetünk üzleti tervről.

A pénzügyi terv főbb részei:

- ◆ árbevételi terv (az első év havi bontásban készül, a következő év általában már lehet éves, vagy összesített is)
- ◆ költség terv

- ◆ mérleg
- ◆ eredmény és eredmény-felhasználási terv
- ◆ készpénzforgalom elemzése
- ◆ fedezeti pont meghatározás
- ◆ pénzáramlási előirányzat
- ◆ egyéb pénzügyi elemzések.

A pénzügyi terv adott időszakra és meghatározott feltételek mellett a vállalkozás pénzellátásának terve, előrejelzés arra, mikor van szükség pénz betételére.

### **A tervezés alaptételei és meghatározó szempontjai**

- ◆ részletes számításokra épüljön a terv, az adatképzés konkrét okait írjuk le;
- ◆ a számok egyezzenek az üzleti terv más fejezeteiben leírtakkal;
- ◆ rögzíteni kell a tervezés, a számítás kiinduló feltételrendszerét;
- ◆ részleteiből alulról építkezve összegződjenek a bevételek és kiadások;
- ◆ mind a bevételek, mind a kiadások több változatban kidolgozandók, különösen ha a tervekészítés célja fejlesztési célú forrásbevonás;
- ◆ a terv céljának megfelelő időszakra készüljenek a számítások;
- ◆ az első egy vagy két évre a lehető legrészletesebb, havonkénti összevetést indokolt készíteni;
- ◆ a tervekészítés céljától függően pénzforgalmi szemlélettel, vagy eredmény-mérleg szempontok szerint, vagy e kettő kombinációjaként épüljenek fel a számítási táblázatok;
- ◆ célszerű az előrejelző számításokat pesszimista megközelítésben végezni

A pénzügyi terv számításait rendszerint táblázatokba foglalják. Számszaki, matematikai és logikai egysége biztosítandó.

### **A pénzügyi terv fő részei**

1. Árbevétel
2. Költségszámítás
3. Eredmény-kimutatás

A terv mellékleteként csatolni kell az árbevétel-előrejelzést indokló részletes információkat; a költségek számítását, azokat meghatározó indokokat; a számításokból következő mérleg- és más fajlagosként számított mutatókat.

### **Az árbevétel előrejelzés**

Három tényező együttes számbevételén alapszik a prognózis:

- ◆ az értékelendő termék, szolgáltatás mennyisége;
- ◆ az elérhető egységár, díj mértéke;
- ◆ tevékenység, szolgáltatás sajátosságaitól és a piaci kereslettől függő korrekció.

Nyilván nem könnyű megtervezni egy új termék(ek) forgalmazási mennyiségét. Az óvatosság fontos akkor, ha pl. új márka eladását vesszük tervbe.

A bevétel az értékesítés valószínűsített mennyiségét valamilyen módon, *dokumentumokkal*



„hitelesíteni” célszerű.

Ilyenek lehetnek a statisztikai (KSH) adatok idézései, konkrét igényfel-mérés, jelentősebb és potenciális vevők szándéknyilatkozatai a vásárlásra, beszállítást igénylők, stb.

Az értékesítési ár/díj meghatározása még több figyelmet és szakértelmet, piaci érzékenységet igényel.

A kétoldalú megközelítés elengedhetetlen: egyik a feltétlenül számbaveendő közvetlen és ún. általános költségek mértéke, másik a piacon jelenlévő konkurensok által alkalmazott, elért ár szintje.

Sok bizonytalansága van az ár tervezésének. Leginkább az kerül el a vállalkozó figyelmét, hogy termékét, szolgáltatását helyettesítheti-e, megvásárolhatja-e a vevő bármely ok miatt. Ilyen esetekben a vevői magatartás megismerése az árképzés legfontosabb szempontja.

Az árbevétel korrekciós tényezőiről az előzőek szerint már jelzést adtunk. Ezen kívül már csak a marketing programból eredő taktikai megfontolásokat, azok kihatásait kell számba venni, pl. bevezető ár, reklámár alkalmazása, készletek engedményes kiárusítása, stb.

Ha az előzőek szerint termékenként meghatároztuk és időtávon elhelyeztük a forgalmazás lehetséges mennyiségét és egységárát, akkor ezek szorzatai és több termék esetén összegzett adatai kerülnek adott időszak árbevétel sorának rubrikájába.

## **Költségszámítás**

Egyszerűbb, de korántsem mellékes tervezési feladat a vállalkozás és a piacra lépés költségeinek számbavétele:

- Lehetőleg teljes körűen vegyük számba azokat a kiadásokat, amelyek az értékesítés érdekében felmerülnek. Saját magunkat vezetjük félre, ha a „jobb eredmény” elérése érdekében szándékosan elfeledkezünk néhány kiadás számszerűsítéséről.
- A gyorsan változó piaci ár és költségtényezők miatt a tervezésnél az inflációs hatásokat

hagyjuk figyelmen kívül, feltételezve, hogy a legfontosabb begyűrűző hatásokat saját termékeink értékesítési árában érvényesíteni tudjuk.

- Külön-külön vegyük számba a vállalkozás általános, úgynevezett fix költségelemeit és az értékesítés mennyiségével arányosan felmerülő, ún. változó költségeket.
- Amennyiben kölcsön igénybevételével alapozzuk meg piaci fellépésünket, akkor elengedhetetlen annak különböző költségeit pontosan, időtávban is megszámlálni és a ráfordítások között figyelembe venni.
- Egyes költségelemek elszámolásánál alapvető a mindenkor érvényes pénzügyi és adó rendeletek, rendelkezések, törvények által előírtak figyelembe vétele.
- A társasági adóról, a személyi jövedelemadóról, az általános forgalmi adóról, a számvitelről, a helyi adókról szóló törvények és rendeletek olykor kategorikusan megengednek, vagy tiltanak elszámolásokat.
- Általában az első év költségeit kell és lehet pontosan behatározni és szükség szerint számításokkal alátámasztani. A következő időszakban elégséges ugyanazon költségek változtatásának, az eltérésnek indokait számba venni.

## A költségek számbavételének célszerű sorrendje

- Anyagköltségek: árfa-mentes beszerzési áron a termeléshez szükséges mennyiség alapján határozhatók meg. A bruttó anyagfelhasználással indokolt számolni, mert a feldolgozási hulladék is költség.
- A segédanyagok, fogyóeszközök ugyanitt számolandók el.
- Energiaköltségek: értelemszerűen fajlagos mutatók alapján számolható és a mindenkori közüzemi árakon veendő figyelembe. A vállalkozás működése, működtetése során több helyen és módon merülnek fel energia-költségek: a fűtés, az általános világítás és vízfelhasználás a közvetett kiadások részét képezik; itt tehát csak a közvetlenül a szolgáltatás érdekében felmerülő kiadások vehetők számba, erre nagyon oda kell figyelni a számításoknál.
- Az energiaköltségek sajátos tétele a szállítással, gépjármű használatával kapcsolatos kiadások sora.
- Ha saját eszköz fogyasztja az üzemanyagot, akkor azt itt számításba kell venni. Ha bérelt eszközzel történik a szállítás, akkor azokat anyagjellegű szolgáltatásként jelzik a tervben.
- Bérköltségek: az alkalmazottak foglalkoztatásának költségeit számszerűsítjük itt. Előfordul, hogy magánvállalkozó saját maga végzi a termék-előállítás, a szolgáltatást, az értékesítést, ekkor saját döntése szerint bérkiadással, vállalkozói jövedelemrészesedéssel számolhat. Általában nem hihető, hogy személyi jövedelem feltétele nélkül tud valaki vállalkozni. Indokolt tehát bérköltséggel minden esetben számolni.
- E költségek két részre bonthatók. Az egyik az alkalmazottnak (vagy alkalmazottaknak) fizetett tervezett havi, napi bruttó bérkiadás; a másik rész pedig a bérkifizetéssel arányos közkiadásként elszámolandó költség: a jövedelem arányában megfizetendő társadalombiztosítási díj, a munkaadói járulékok a jelen-tős tételek.
- jelenlegi szabályok szerint elviselhető tervezési hiba, ha a közvetlenül kifizetésre tervezett jövedelmek 50 %-át vesszük költségként számba.
- Sajátos költségként kell a mérlegszemléletű pénzügyi tervezés során számolni az amortizációval. Ez valójában nem jelent készpénz kiadást, de kötelező elszámolni, s az eredményre jelentős kihatással lehet, főleg értékes eszközigényű vállalkozásoknál. Másrészt fontos, mert esetleges kölcsöntőke visszafizetés, saját erőből végrehajtott fejlesztés, felújítás elszámolási alapján is képezheti.
- Az amortizáció az eszközök pótlásának számvitelben meghatározott és elszámolható alapja.
- Az úgynevezett rezsiköltségek számbavétele is a tervezés feladata. Jellemzően legjelentősebb tételei: mobiltelefon, telefon, fax, postaköltségek, a saját gépjármű használatának költségei, az igénybe vett szellemi szolgáltatások kiadásai: könyvvezetés, tanácsadás, számítógépes szolgáltatás számlák alapján, az adminisztráció, vállalkozás ügyeinek intézésével járó (pl. illetékek, ingatlan forgalmi értékbecslések, stb.) kiadások, helyi iparüzési adó, kommunális adó, ingatlan- vagy idegenforgalmi adók sem hagyhatók ki a számításból.
- A lízingelt eszközökre számított kiadás is költségtényező. Két-három évig ez rendkívül megterhelheti a kiadások összegét, melyek figyelmen kívül hagyása sokszor közvetlen oka volt a vállalkozó felszámolásának, vagy jelentős vagyonszűkülésnek, veszteségnek.
- A banki költségeket sem szabad figyelmen kívül hagyni, ha hiteligeny-bevétel történt a

vállalkozás életében. Ezen költségeket, kiadásokat számba kell venni.

- Ezek mértékét a konkrét hitelkény konkrét kereskedelmi bank feltételei határozzák meg.

A legfontosabb, felsorolt költségek és az itt nem jelzett, de a vállalkozás tárgyától függően felmerülő kiadások együttes összege az, amit az értékesítési és egyéb bevételeknek fedeznie kell, hogy a vállalkozás jövedelmező és életképes legyen.

## **Eredmény-kimutatás**

Az értékesítési árbevétel és a költségek egyenlege mutatja a vállalkozás eredményét. Az eredmény lehet nyereség, vagy veszteség. A nyereség a költségeket meghaladó árbevétel, a veszteség az árbevételt meghaladó kiadások esetén keletkezik.

Nem tragédia egy vállalkozás életében, ha az eredmény negatív előjelű, azaz veszteséget mutat, csak ez esetben újra kell számolni, tervezni a tevékenység bevételeit és költségeit.

Valószínű, hogy a költségek és kiadások számbavételét kell revízió alá venni.

Ilyenkor kiadásmegtakarító alternatívákat indokolt keresni. A szolgáltatók, beszállító partnerek versenyeztetése is hozhat költségmegtakarítást. A termeléshez, forgalmazáshoz használt eszközök energiaigénye sokszor lényeges eltéréseket mutat, érdemes azokat alaposan összehasonlítani.

A pozitív előjelű eredmény, a nyereség az alapja az állammal szembeni nyereségadó befizetési kötelezettségnek. Ezt nevezik adózatlan eredménynek.

Amennyiben az adott időszakban érvényes százalékos mértékben előírt adókötelezettséget levonjuk az adóalapból, akkor adózott eredményről beszélünk, s ez az eredmény, amelyet a vállalkozás szabadon felhasználhat: saját jövedelemként, osztalékként, fejlesztési kiadásként vagy tartalékként kezelhet.

Az eredmény önmagában a befektetőknek és hitelezőknek ugyan fontos, de nem mindig elégséges információ.

Különböző fajlagos mutatók számítását igénylik a vállalkozás egésze meg-ítéléséhez.

## **A leggyakrabban előforduló mutatók**

- *Likviditási mutató:* a vállalkozás forgóeszközei és rövidlejáratú kötelezettségei viszonyát jelzi. Ennek 1,0 érték alatti eredménye a vállalkozás jelentős finanszírozási gondjait vetíti elének
- *Adósságszolgálati mutató:* az adósság és a saját tőke viszonyát jelzi, s az eladósodottság vagyonnal fedezettségére utal

A pénzügyi terv alapján a vállalkozó mérlegét is el kell készíteni: ez mutatja meg, hogy van-e elég saját tőke, vagy finanszírozható-e a tevékenység, illetve külső forrás, pénz bevonására szükség van-e

Ez utóbbi nem negatív ítélet, csupán annak jelzése, hogy adott vállalkozási cél új forrás bevonásával érhető el.

A pénzügyi tervnek olykor része, olykor a mérlegszemléletű terv alternatívája a pénzforgalmi, angol nevén: cash-flow tervezés

Ennek lényege, hogy a folyamatos készpénzbevételt és kiadást göngyöltve, rendszerint hónapról-hónapra veszi számba, tervezi meg.

Hangsúly tehát az, hogy minden pénzigénnyel járó kiadást, de csak azt, sorra vesz és szembesíti a mindig várható pénzbevétellel, de csak ezzel, mind-egy, hogy milyen címen kerül a vállalkozásba.

**A pénzforgalmi terv a vállalkozás lelke, mégis a legtöbb vállalkozó nem veszi komolyan!**

### **A tipikus hibák a cash-flow terén, hogy a vállalkozók**

- nem készítenek cash-flowt,
- ha a készítenek, nem havi, hanem negyedéves bontásban, ezért a cash-flow nem mutatja elég érzékenyen a készpénzproblémákat,
- túl optimista bevételi adatokkal dolgoznak,
- a költségeknél nem érvényesítik kellő differenciáltságban az inflációs hatásokat,
- optimistább kapacitáskihasználást terveznek a reálisnál,
- bevétel és nem nyereségorientáltak.

Ez a tervezési módszer mutatja közvetlenül, hogy mikorra várható a vállalkozás finanszírozásának pénzhiánya, amely időszakra intézkedni kell. Ennek számtalan kezelési módja van: egyik a külső pénz bevonása, másik a kiadások halasztása, a költségek halasztott kifizetési módjának megtalálása, pl. a beszállítókkal való egyezség.

### **Vezetés- és szervezet**

Amikor egy pénzügyi felmérés egy üzleti vállalkozást, az egyik legfontosabb szempont a vezetés színvonala.

Általánosan elfogadott tény, hogy egy vállalkozás sikere vagy kudarca elsősorban a vezetéstől függ.

A vezetési ismeretek megléte és az elkötelezettség a vállalkozói lendülettel és lelkesedéssel párosulva az egyik legfontosabb elem.

Ebben a fejezetben részletesen be kell mutatni a vállalkozás alapítóit és legfontosabb vezetőit, megadva teljes nevüket, korukat, végzettségüket, szak-képesítésüket, tapasztalatukat és korábbi munkaköreiket.

A díjazással, a munkaszerződéssel, a pénzügyi megállapodásokkal kapcsolatos információkat ugyancsak csatolni kell. Az információknak nem csak a felső vezetőkre kell kiterjedniük.

Ebben a fejezetben kell ismertetni a vállalkozás vezetési és szervezeti struktúráját, valamint a személyzeti (humán) politikát is.

Információval kell szolgálni a jelenlegi és a jövőbeni tervezett munkaerő-létszámról, az alkalmazotti kedvezményekről és az oktatási támogatásokról.

Ezen kívül csatolandó egy, a vállalkozás tanácsadóit, könyvelőjét, könyv-vizsgálóját, ügyvédjét és bankját felsoroló lista is.

A magánvállalkozók hasonló jellemzői is a terv részét képezik. Jobban bíznak olyan vállalkozásban, aminek piaci, szakmai, menedzselési gyakorlattal rendelkező tulajdonosai, munkatársai vannak.

## **Üzlethelyiség/telephely (iroda)**

Ez a fejezet általában csak a kiskereskedőknél fontos.

### **Tartalmaznia kell**

- tervezett üzlethelyiség címét, nagyságát (adatait),
- korábban mire szolgálta a tervezett üzlethelyiség?
- a környék jellemzését, közvetlen versenytársak fekvését
- erős vagy gyenge forgalom, fontos gyalogos vagy járműforgalom van-e?
- vannak-e a közelben fontosabb szórakozóhelyek, lakóházak vagy munkahelyek vannak-e speciális jogi előírások (építési, tűzrendészeti, környezetvédelmi, tisztiorvosi (ÁNTSZ), önkormányzati engedélyek).

## **A működés szervezeti formája, az alapítói tőkeellátás**

Két esetben érdemel jelentősebb figyelmet a tervnek ezen fejezete.

Az egyik a cég alapítása, amikor a tőkeellátás kezdő szintje és a vállalkozás jogai formái között különböző társasági formákban eltérő mértékű összefüggések és mértékek jelennek meg.

## **A mérlegelés kettős szempontú**

az alapításhoz társasági formától függő törvényi minimum mérték; az alapítás követő rövid időszakban a működtetés finanszírozása pénzigényének meghatározása. Hazai tapasztalat, hogy a második szempontot lazán kezelik a vállalkozásalapítók. Márpedig a pénzforgalom tervezhető számbavétele megmutatja, hogy a kezdeti fix költségeknek rövid ideig van készpénzfedezete, s rendszerint nem bírja ki a jelentősebb első, illetve folyamatosan jelentkező bevételig.

A másik eset a jelentős pénzigényű fejlesztés feltételeként működő vállalkozásba történő tőkebevonás.

Ehhez a szervezeti forma megválasztása, változtatása, vagy új társ bevonása szükséges. Ez a tulajdonosok döntésétől függ, valószínűsíthető, hogy piaci mérlegelés és speciális üzleti terv-megfontolások alapján kerítenek erre sort.

## **Befejezés**

Az üzleti terv tehát tudatos szembenézés a lehetőségekkel és realitásokkal, az erőforrások kombinációja alapján a működőképesség fenntartásának és fejlesztésének fontos szellemi előfeltétele.

Jó lenne minél szélesebb körben, minél általánosabb módszerként alkalmazni minden vállalkozás és befektetés tervezésekor, működése ellenőrzésére. Ez leginkább mindenkor a vállalkozó, a tulajdonos mindenkori érdeke.

## **Mellékletek**

Általában az üzleti tervvel kapcsolatos mellékletek a dokumentum végére kerülnek, kivéve ha az üzleti tervet befogadó másként nem kéri.

### **Üzleti terv szokványos mellékletei**

- vállalkozás működésének dokumentálása (vállalkozói igazolvány, alapító okirat, apéh igazolás, végzés, aláírási címpéldány, cégkivonat, stb.)

- önéletrajz
- előző két évi eredmény-kimutatás
- előző két évi mérleg
- fejlesztéssel kapcsolatos árajánlatok, műszaki dokumentáció
- fedezettel kapcsolatos dokumentáció









# ADÓZÁS SZABÁLYAI

## Az egyéni és társas vállalkozásokra vonatkozó szabályok

**Melyik az optimális vállalkozási forma?**

**Adószámos magánszemély? Egyéni vállalkozás? Gazdasági társaság?**

HA felmerül a vállalkozás gondolata, akkor elsőként eldöntendő kérdés, hogy ennek milyen formáját válasszuk, ugyanis az elején még egyszerű és költségmentes a választás. A következő lehetőségek vannak

- önálló tevékenységet végző (adószámos) magánszemély,
- szellemi szabad foglalkozás
- egyéni vállalkozás
- gazdasági társaság

Tehát az a tény hogy egy vállalkozás milyen jogszabályi környezet által meghatározottan végzi a feladatát a vállalkozói igazolvány kiváltásakor, illetve társas vállalkozások esetén az alapításkor a cégbejegyzési kérelem kiállításakor meghozott adózási kérdésekben való döntés eredménye. A döntés alapvetően a vállalkozás elhatározásán múlik, de természetesen a választott tevékenységre vonatkozó speciális szabályok, a tevékenység várható volumene, a választott vállalkozási forma is meghatározó lehet. A vállalkozás indításakor érdemes szakember bevonásával dönteni, hiszen adóforintok jelentős mennyiségét takaríthatjuk meg egy-egy jól előkészített döntéssel, és a jogkövetkezményeket eredményező hibákat kerülhetünk el.

### **Az önálló tevékenységet végző magánszemély**

Csak egy adózási kategória. Van adószáma tehát számlázhat illetve költséget is elszámolhat, de nincs vállalkozói igazolványa. Ezzel a formával legtöbbször a szellemi szabad foglalkozásúak élnek vagy ingatlan bérbeadók.

### **Az egyéni vállalkozás**

Az egyéni vállalkozásban a magánszemély teljes magán vagyona fedezetül szolgál a vállalkozás működése során keletkezett kötelezettségek teljesítéséért.

Jövedelmét döntése szerint elszámolhatja az 1995.évi CXVII. tv. Személyi jövedelemadó törvényben foglaltak szerint az alábbi adózási módok közül választhat:

- Vállalkozói jövedelem szerinti adózás.(SZJA49/B§)
- Tételes költség elszámoláson alapuló adózás
- Átalányadózás (SZJA50-57§)
- Fizető vendéglátás esetén választható tételes átalányadózás.(SZJA57/A§)

Az SZJA adózási módtól meg kell különböztetni az EVA törvény (2002 XLIII trv.) hatálya alá tartozó adózási módot azonban ez alapításkor nem választható csak két adóév működése után bizonyos feltételek teljesülése esetén.

### **A társas vállalkozás**

A gazdasági társaságokban az alapító korlátolt felelősségével is működhet a vállalkozás - betéti társaság kültagja, korlátolt felelősségű társaság tagja, részvénytársaság részvényese esetén.

Ezen társas vállalkozásoknál az alapítók nem saját személyükben vállalkoznak hanem erre a tevékenységre jogalany társaságot hoznak létre. Ez a legfontosabb eltérés az egyéni vállalkozás és a társas vállalkozás között

A társas vállalkozások adóköteles jövedelmük megállapításakor alapesetben a többször módosított 1996. évi LXXXI a társasági adó és osztalékadóról szóló tv. rendelkezései alapján számolhatnak el. A társaságok esetében is meg kell különböztetni az EVA törvény (2002 XLIII trv.) hatálya alá tartozó adózási módot azonban ez alapításkor szintén nem választható csak két adóév működése után bizonyos feltételek teljesülése esetén.

A fenti jogszabályokon kívül mind az egyéni mind a társas vállalkozások működését befolyásolja az 2007. évi CXXVII az általános forgalmi adóról szóló törvény, valamint az 2003.évi XCII. az adózás rendjéről szóló tv.

### **Egyéni vállalkozás jövedelmének elszámolási lehetőségei**

a személyi jövedelemadó törvény szabályai szerint.

A személyi jövedelemadó törvény szerint a vállalkozási tevékenységből származó jövedelmét az egyéni vállalkozó számolhatja el, mégpedig döntése szerint több formában egyrészt az általános szabályok szerint (vállalkozói jövedelem szerinti adózás), másrészt pedig átalányadózóként illetve fizető vendéglátás esetén tételes átalányadózás szerint.

### **Vállalkozói jövedelem szerinti adózás (SZJA50-57§)**

Egyéni vállalkozók számára ez az általános adózási mód.

A vállalkozói jövedelem szerinti adózást alkalmazó egyéni vállalkozó a vállalkozási tevékenységből származó jövedelmét vállalkozói bevételekből a törvényben elismert, igazolt költségek levonásával állapítja meg. Többféle vállalkozói tevékenység esetén azok bevételeit együttesen kell bevételnek tekinteni és a törvényben elismert költségeket is együttesen kell elszámolni.

### **Bevételek**

Egyéni vállalkozói bevételként kell figyelembe venni a tevékenység ellenértékeként kapott készpénzt vagy jóváírt összeget, ill. bármilyen ezek helyett adott vagyoni értéket. Ugyancsak bevétel a tevékenységgel összefüggésben kapott kamat, kötbér, fogyasztói árkiegészítés, az értékesített tárgyi eszközért kapott ellenérték, vagy annak piaci értéke, ha ez utóbbi a több. Bevételként kell figyelembe venni a vállalkozói tevékenység keretében előállított termékek, a nyújtott szolgáltatások forgalmi értékét is, ha a vállalkozó saját célra használja fel, vagy másnak részben vagy egészben ellenszolgáltatás nélkül átenged, ha az azokkal kapcsolatos kiadásokat bármely évben költségként elszámolta.

Vállalkozói bevételnek kell tekinteni a a költségként elszámolt és utólag visszatérített adót, járulékot, a biztosító szolgáltatását, ha a biztosítási díj költségként elszámolásra került.

### **Bevételt növelő tételek**

- az átalányadózásról vállalkozói jövedelem szerinti adózásra áttérés esetén az áttérés adóévében a vállalkozói bevétel része az az összeg, amelyet az átalányadózás megkezdésekor a meglévő készletekkel összefüggésben az egyéni vállalkozói tevékenység megszüntetésére vonatkozó szabályok szerint megállapított. Az adóalapot nem érintő bevételként nyilvántartott készletérték.
- foglalkoztatási kedvezmény visszafizetendő összege

- az EVA tv. hatálya alá áttérés esetén az egyéni vállalkozót megillető ellenérték
- a tevékenység megszüntetése esetén korábbi bevételnek kell tekinteni a megszűnéskor meglévő készletek leltár szerinti értékét
- a kizárólag jövedelemszerző tevékenységhez használt ingatlan használati vagy bérleti jogáról történő lemondás miatti ellenértéket
- a megszűnés napjáig kiállított áfa törvény szerinti bizonylaton feltüntetett ellenértéket

### **Bevételt és adót csökkentő kedvezmények**

- min. 50 % -ban csökkent munkaképességű alkalmazott foglalkoztatása esetén a kifizetett bér, de legfeljebb a hónap első napján érvényes minimálbér
- szakképző iskola tanulójának tanuló szerződés alapján foglalkoztatott gyakorlati képzés esetén minden megkezdett hónapban a minimálbér 24 %-a, ill. a szakképző iskolával kötött megállapodás alapján folytatott gyakorlati képzés esetén minden megkezdett hónapban a minimálbér 12 %-a
- sikeres szakmai vizsgát tett, volt szakképző iskolai tanuló folyamatos továbbfoglalkoztatása, valamint korábban munkanélküli, továbbá szabadságvesztésből szabadulást követő hat hónapon belül alkalmazott személy, ill. a pártfogó felügyelet hatálya alatt álló személy alkalmazottként foglalkoztatási ideje alatt, de legfeljebb 12 hónapon át befizetett tb járulék
- alapkutatás, alkalmazott kutatás és kísérleti fejlesztés címén felmerült kiadásból adóévben költségként elszámolt összeggel
- az az egyéni vállalkozó, aki 250 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztat, beruházáshoz kapcsolódó kedvezményt vehet igénybe
- adóévben elszámolt helyi iparüzési adó 100 %-a feltéve ha nincs adótorozása
- pénzforgalmi bankszámlán fejlesztési tartalék címén elkülönített összeg, amely az jövedelem 50 százaléka, de legfeljebb 500 millió forint
- Elhatárolt veszteség. Korábbi adóévek vesztesége a törvényben meghatározott feltételek szerint figyelembe vehetők.

### **Költségek**

#### **Költségként el nem számolható kiadások**

- Nem érvényesíthető a költségek között a személyi jövedelemadó (ideértve a vállalkozói személyi jövedelemadót és a vállalkozói osztalékalap adóját is), a vállalkozói kivét után, ami legalább a minimálbér összege után fizetett saját nyugdíj 9,5 % és egészségbiztosítási járulék 4 illetve 2 %, illetőleg a magánnyugdíj – pénztárba nem megállapodás alapján és nem kiegészítésként fizetett saját tagdíj, alkalmazottak után fizetendő munkavállalói járulék.

#### **A költségek elszámolása**

- Az egyéni vállalkozó a vállalkozói adóalap kiszámításához – a SZJA törvénynek az elismert költségekre és a költségek elszámolására vonatkozó általános rendelkezéseit is figyelembe véve – a törvény 4. és 11. sz. mellékletében foglalt rendelkezései alapján számolhat el költséget. A kiadás igazolására csak az áfa törvényben meghatározott számla, egyszerűsített számla felel meg abban az esetben, ha a vállalkozó olyan terméket,

szolgáltatást vásárol, amelynek az eladója bármely oknál fogva ezek átadására kötelezett. Általános szabály, hogy költségként csak a naptári évben ténylegesen felmerült, és szabályszerűen kiállított bizonylatolt olyan kiadás számolható el, amely a jövedelemszerző tevékenységgel összefüggésben merült fel. Az elszámolható kiadások körében az általánostól eltérő szabály vonatkozik az értékcsökkenési leírás alá vont tárgyi eszközökre, nem anyagi javakra és a járművekre. A kezdő vállalkozó az első adóévben költségként számolhatja el a tevékenység megkezdését megelőző 3 évben felmerült, a tevékenység megkezdésével és gyakorlásával összefüggő kiadásait, ha azokat korábban költségként nem számolta el, illetőleg elkezdheti az értékcsökkenési leírást a nem anyagi javak és a tárgyi eszközök után.

## **Jellemzően előforduló költségek**

### **Költségnek minősül**

- az anyag-áru göngyöleg beszerzésre és szállítására fordított összeg,
- 100 ezer Ft alatti egyedi értékű kizárólag üzemi célt szolgáló tárgyi eszközök, nem anyagi javakra fordított kiadás egy összegben történő elszámolása. Választható ezen eszközök értékcsökkenési leírás keretében történő elszámolása.
- Egy éven belül elhasználódó fogyóeszközökre fordított kiadások (pld. pohár, tányér)
- az alkalmazott munkabére és az azt terhelő társadalombiztosítási járulék, munka-adói járulék
- és egyéb juttatás, a 16. életévét betöltött segítő családtag részére fizetett juttatás és annak járuléka
- a főállású segítő családtag juttatása – legalább heti 40 órai közreműködés esetén – legfeljebb a mindenkori minimálbérnek megfelelő összeg lehet, rövidebb idejű foglalkoztatás esetén pedig a minimálbér időarányos része számolható el
- megbízási szerződés alapján foglalkoztatottak részére kifizetett összeg és közterhei
- kis összegű alkalmankénti kifizetések (15.000 Ft)
- az olyan biztosítási díj, amelynek biztosítottja az alkalmazott
- az alkalmazott javára az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárba fizetett munkáltatói hozzájárulás
- az alkalmazottnak nyújtott természetbeni juttatással összefüggő kiadás, és annak közterhei, a megfizetett cégautó adó.
- Helyi utazási bérlet juttatása alkalmazottnak (SZJA 1 M.I.17)
- Étkezési hozzájárulás-utalvány formájában 12.000 Ft étkezőhelyi vendéglátás 6.000 Ft hidegétel vásárlására jogosító (adómentes)
- CAFETÉRIA rendszer alkalmazható béren kívüli juttatásokra

### **Költségként számolható el**

- kizárólag a tevékenységgel összefüggő biztosítási díj(SZJA 11 M.I.9)
- a pénzüntézetől felvett üzleti hitelre fizetett kamat, kivéve azt a kamatot, amely a tárgyi eszköz beszerzési árának részét képezi. (Az üzembe helyezés időpontjáig a hitel kamatát beruházási költségnek kell tekinteni).
- a tevékenység folytatásával összefüggő illeték, vám és perköltség (kivéve, ha az a tárgyi eszköz beszerzési árának részét képezi)

- a tevékenység gyakorlásával összefüggésben felmerült utazás– és szállásköltség
- a nem megállapodás alapján befizetett saját társadalombiztosítási járulék, baleseti járulék, a vállalkozói járulék
- a telefon, a rádiótelefon, telefax telephelyre történő beszerzési és beszerelési költsége  
Megjegyzendő, hogy a lakásban lévő telephely esetében a telefon beszerzésére és beszerelésére eső kiadásoknak csak az 50 %-a minősül költségnek, ha műszakilag a lakás és telephely nem elkülönített.
- Céges telefonok használatakor 54 % szja fizetési kötelezettség terheli a vállalkozást, mert a magánhasználat természetbeni juttatásnak minősül. Két lehetőség van, a magánhasználat után megfizetjük az 54 % szja-t vagy vélelmezzük, hogy a telefonszámla 20%-a magán használat és azt az alkalmazottal telefon használójával megfizettetjük és bevételként számoljuk el.
- a tevékenységhez szükséges munkaruha közül az, amelyet a SZJA törvény adó-mentesen adható munkaruhák között nevesít
- a tevékenységgel arányosan számolhatók el azok az igazolt kiadások, amelyek nem kizárólag a jövedelemszerző tevékenységgel összefüggésben merülnek fel. Ilyen például a lakástól műszakilag *el* nem különülő iroda, műhely bérleti díja, fűtése, világítása, a telefonköltség
- az internet használat díjának 30%-a, legfeljebb 60 ezer forint vonható le az adóévben költségként akkor, ha a használat csak részben szolgálja a tevékenységet és annak díja nem különíthető el
- az egyéni vállalkozói tevékenységgel kapcsolatos érdekképviselői szervek fenntartásához igazoltan befizetett tagdíj, hozzájárulás.
- A megrendelő, a vevő által igazolt szavatossági és jótállási költség (SZJA11M I.8)
- Képzési költségek ha igazolható, hogy a tevékenységhez kapcsolódik a képzés.
- Gépkocsival kapcsolatos költségek. **Fontos változás** 2009.02.01-től, hogy ha személygépkocsival kapcsolatos költséget számol el a vállalkozó, illetve elszámolja a bizonylat nélkül elszámolható 500 km gépkocsi átalány költségét arra a hónapra amelyben költséget számolt el meg kell fizetnie a **cégautó adót**. Az adó **1600 köbcentiméterig 7000,- Ft/hó ezen felül 15.000 Ft/hó**. Az adózás önadózással történik negyedévente a negyedévet követő 20-ig kell bevallani és megfizetni.
- **az egyéni vállalkozó „bére” a vállalkozói kivét,** a vállalkozói kivét összegét összevonandó jövedelemnek kell tekintenie. Vállalkozói kivétnek minősül a személyes munkavégzés címén vállalkozói költségként elszámolt összeg, valamint az egyéni vállalkozó személyes vagy családi szükségletének kielégítését is szolgáló kiadás alapján minden olyan vállalkozói költség, amely a jellemzően előforduló költségek között nincs nevesítve.
- **Nem számít azonban kivétnek** az olyan kiadás, amely az egyéni vállalkozónak a lakásán kívüli telephelyen vagy a lakáson kívül folytatott tevékenységhez kapcsolódóan szükséges munkafeltételek megteremtése érdekében merült fel, még akkor sem, ha az eszköz magáncélú használatát nem lehet kizárni. Ez alól kivétel az autópálya matrica ellenértéke, azzal, hogy az e címen elszámolt költségből az egyéni vállalkozó döntése szerint – vagy a magáncélú használatra jutó tételes elkülönítéssel megállapított rész, vagy az elszámolt költség 50 százaléka minősül vállalkozói kivétnek, kivéve, ha az adott személygépkocsi

után az egyéni vállalkozó cégautó adót fizetett.

Az előző felsorolás természetesen nem teljes, felmerülhetnek még olyan kiadások, melyekre érvényesíthető költségelszámolás. A részletesebb felsorolást és a költségelszámolás itt nem említett feltételeit a törvény 11. számú melléklete tartalmazza.

## **Az értékcsökkenési leírás (écs)**

Az egyéni vállalkozó a saját tulajdonában lévő kizárólag vállalkozói tevékenységéhez használt tárgyi eszközeinek, nem anyagi javainak beszerzési költségét **értékcsökkenési leírással** számolhatja el. Több tevékenységhez használt tárgyi eszköz esetében választhat, hogy melyik tevékenységének bevételével szemben számolja el az érvényesíthető költséget. A költség (az értékcsökkenési leírás a teljes leírásig) nem osztható meg a különböző tevékenységek bevételei között. A nem anyagi javak és tárgyi eszközök értékcsökkenési leírására a személyi jövedelemadóról szóló törvényben meghatározott szabályokat és leírási kulcsokat kell alkalmazni. Az értékcsökkenési leírás alapja a beruházási költség, azzal hogy az általános szabályok szerint adózó áfa alanyánál az áfa nélküli, másoknál (tárgyi, alanyi mentes) az áfával növelt beszerzési árat kell figyelembe venni. A saját előállítású tárgyi eszköz esetén a beszerzési ár az anyagköltség és a mások által végzett munka számlával igazolt ellenértéke. A tárgyi eszköz beszerzéséhez egyedileg kapcsolódó járulékos költség (szállítási, alapozási, szerelési, üzembe helyezési, valamint a beszerzéssel összefüggő közvetítői költségek, bizományosi díj, vám, az adók – áfa-alanyánál az áfa kivételével – az illeték, stb.) a beszerzési ár részét képezik. Az épület, építmény beszerzési áráként az e törvénynek az ingatlanszerzésre fordított összegre vonatkozó meghatározását kell irányadónak tekinteni. Az értéknövelő beruházásra fordított, számlával igazolt kiadás választás szerint értékcsökkenési leírás útján vagy egy összegben számolható el a költségek között.

Amennyiben a tárgyi eszköz beszerzése év közben történt, az écs. leírás összegét napi időarányosítással a beszerzés időpontjától kell elszámolni.

A 200 ezer forint egyedi beszerzési, előállítási értéket meg nem haladó, valamint a 33 %-os norma alá besorolt tárgyi eszközök esetében választható, hogy az egyéni vállalkozó önmaga határozza meg az écs leírás mértékét, azzal, hogy a leírás éveinek száma két adóévnél kevesebb nem lehet. A tárgyi eszköz évközi üzembe helyezése esetén figyelembe kell venni a napi időarányosítás szabályát is. A 33 vagy 14,5 % -os leírási kulcs alá sorolt korábban még használatba nem vett tárgyi eszközökre értékhatár nélkül szintén 50 %-os écs alkalmazható.

100 ezer forint alatti tárgyi eszköz beszerzésnél lehetőség van egy összegű elszámolásra

## **Veszteségelhatárolás**

Az egyéni vállalkozónak lehetősége van arra, hogy a bevételt meghaladó költségeket (a továbbiakban: elhatárolt veszteség) a következő évek egyéni vállalkozásból származó bevételeivel szemben számolja el. Erre a 2004 előtt elhatárolt veszteségek esetében öt éven át van lehetősége, azt követően időhatár nélkül számolható el az elhatárolt veszteség az egyéni vállalkozói tevékenység időszaka alatt. Az adóév elhatárolt veszteségét a korábbi évekről áthozott elhatárolt veszteség figyelembevételével kell megállapítani. Az elhatárolt veszteségek levonásánál a korábbi évekről áthozott veszteségeket kell először figyelembe venni. Az egyéni vállalkozói tevékenység megkezdése évét követő negyedik évtől abban az évben, amelyben az egyéni vállalkozói bevétel nem éri el az elszámolt költség felét, továbbá akkor, ha az egyéni vállalkozó a megelőző két évben is veszteséget határolt el, a veszteséget csak az adóhatóság engedélye alapján lehet elhatárolni. Az adóhatósági engedély akkor adható meg, ha a veszteség elháríthatatlan külső

ok miatt következett be, vagy megállapítható, hogy a veszteség elkerülése érdekében az egyéni vállalkozó a tőle elvárható módon járt el.

A 2006. évi adótörvény módosítás itt az adóalap meghatározását is érintette 2007.07.01-től, a veszteséges vállalkozás esetében az adóalap az elvárt jövedelem lesz amennyiben az nem nulla.

### **Jövedelem nyereség minimum**

Az egyéni vállalkozónak vizsgálnia kell, hogy az adóévben a jövedelme eléri-e a törvény által meghatározott jövedelem minimumot. Jövedelem minimum a nettó árbevétel összege, mínusz az eladott áruk beszerzési értékével csökkentett vállalkozói bevétel 2%-a, illetve az adóalap módosítható a külföldi telephelynek betudható bevétellel. Ebben az esetben is érvényesek a veszteség elhatárolás szabályai, a „számított adóalap” léte ellenére.

Az egyéni vállalkozó döntése alapján választhatja, hogy nem a jövedelem nyereség minimum alapján adózik. Erről a jövedelemadó bevallásában kell nyilatkoznia.

Nem kell alkalmazni a jövedelem nyereség minimumot az egyéni vállalkozóvá válás és az azt követő évben ha előtte 36 hónappal nem volt egyéni vállalkozó illetve ha a vállalkozót az adóévben vagy azt megelőző adóévben elemi kár sújtotta

2006. évtől a vállalkozói adóalapból 5 millió forintig 10 százalék az adó mértéke, ha az egyéni vállalkozó nem érvényesít kisvállalkozói adókedvezményt, a foglalkoztatottak átlagos állományi létszáma az adóévben legalább egy fő, az adóévben költségként elszámolt és bevallott nyugdíj- és egészségbiztosítási járulék címén bevallott összeg eléri az átlagos állományi létszám és az adóév első napján érvényes minimálbér évesített összegének szorzataként meghatározott összeg másfélszeresére számított összeget. Ebből a szempontból a nem kiegészítő tevékenységet folytató egyéni vállalkozót is munkavállalónak kell tekinteni. Hátrányos helyzetű térségben a 64/2004. (IV.15.) kormányrendelet 3. számú és 5. számú mellékletében felsorolt kistérségek és települések] a minimálbér évesített összege és az átlagos állományi létszám az irányadó.

A kisvállalkozói adókedvezmény címén legfeljebb a vállalkozói személyi jövedelemadó 70%-a vonható le. További levonást jelent a külföldön megfizetett adó 90%-a, – ha nemzetközi egyezmény másként nem rendelkezik – azonban ez a levonás nem lehet több, mint a külföldön (is) adózott jövedelemre jutó átlagos vállalkozói személyi jövedelemadó. A vállalkozói személyi jövedelemadót növelni kell a kisvállalkozói kedvezmény érvényesítését követően négy éven belül, amennyiben a törvény által előírt feltételek nem teljesülnek. A növelés összege a kedvezménnyel megtakarított adó kétszerese. Vállalkozói személyi jövedelemadót és vállalkozói osztalékalap utáni adót kell fizetni a fejlesztési tartalék címen lekötött és bevételt csökkentő tételként figyelembe vett azon összeg után is, amelyet annak feloldását követően cél szerint nem költ el a vállalkozó, vagy a lekötött összeget a feloldás után nem köti vissza. A fejlesztési tartalékból cél szerint elkötött összeget elszámolt értékcsökkenési leírásnak kell tekinteni.

### **A vállalkozói osztalékalap és az adó mértéke**

A vállalkozói osztalékalapot az adózás utáni vállalkozói jövedelemből kell kiszámítani. Az adózás utáni vállalkozói jövedelem a vállalkozási adóalapnak a megállapított vállalkozói személyi jövedelemadó összegével, valamint nemzetközi szerződés vagy viszonyosság hiányában a külföldi telephelynek betudható vállalkozói adóalap után külföldön fizetett adóval csökkentett része, növelve a kisvállalkozói kedvezménnyel.



## **Az adózás utáni vállalkozói jövedelmet növeli**

- az ellenszolgáltatás nélkül 3 éven belül átadott tárgyi eszközök beszerzési árának arányos része;
- a tárgyi eszköz, a nem anyagi javak értékcsökkenési leírása megkezdésének évében a vonatkozó beruházási költséget képező kiadások azon része, amellyel az egyéni vállalkozó ezt az évet megelőző években a vállalkozói osztalékalapját csökkentette;
- a vállalkozói osztalékalapnak a beruházási költséget képező kiadással első ízben történő csökkentése évét követő negyedik évben (ültetvény esetében annak elidegenítésekor, de legkésőbb a termőre fordulás évében) a vonatkozó beruházási költséget képező kiadások azon része, amellyel az egyéni vállalkozó ezt az évet megelőző években a vállalkozói osztalékalapját csökkentette, illetve ennél előbb az egyéni vállalkozói tevékenység megszűnésekor.

## **Az adózás utáni vállalkozói jövedelmet csökkenti**

- az adóévben vásárolt, kizárólag üzleti célt szolgáló tárgyi eszköz, a nem anyagi dolog értéke után elszámolt értékcsökkenési leírást meghaladó összeg, ha az értékcsökkenési leírást az egyéni vállalkozó az adóévben kezdte el (a személygépjármű értékcsökkenési leírásán meghaladó nettó érték akkor csökkenő tétel, ha az a kisvállalkozói kedvezmény alapjául is szolgál);
- Az olyan, adórövidítéssel, egyéb jogszabály megsértésével összefüggő bírság, késedelmi pótlék stb. összege, amelyet az egyéni vállalkozói tevékenység gazdasági, pénzügyi ellenőrzése során feltárt szabálytalanságok következményeként kellett megfizetni; a beruházás és felújítási költség-nyilvántartás szerint az adóévben felmerült beruházási költséget képező kiadás összege feltéve, hogy az azzal összefüggő tárgyi eszköz nem anyagi javak értékcsökkenési leírásának megkezdése nem történt meg.
- az adóévben vásárolt, kizárólag üzleti célt szolgáló tárgyi eszköz, a nem anyagi dolog értéke ha üzembe helyezés hiányában a beruházásévben értékcsökkenési leírását nem kezdte el beruházási és költség nyilvántartásba szerepel akkor beruházási költség címén levonható.

A vállalkozói jövedelem szerinti adózást alkalmazó egyéni vállalkozónak 25 százalék adót kell fizetnie a vállalkozói osztalékalap után.

-A megállapított adót az egyéni vállalkozónak legkésőbb az egyéni vállalkozói adóbevallás benyújtására előírt határidőig kell megfizetni.

## A vállalkozó járulékterhei

- Ha egyéni vagy társas vállalkozóként (bt beltagja, kft ügyvezetője) származik jövedelmünk akkor azt a következő levonások, járulékok terhelik:

### A Vállalkozás járulékfizetési kötelezettsége a vállalkozói jövedelem kivét illetve minimálbér után

nyugdíjbiztosítási járulék:	24,0 %
természetbeni egészségbiztosítási járulék:	4,5 %
pénzbeli egészségbiztosítás járulék:	0,5 %
munkaadói járulék:	3,0 %
egészségügyi hozzájárulás:	1950 Ft/hó
vállalkozói járulék	4,0 %
Ezen járulékok költségként elszámolhatóak.	

### A Vállalkozó közterhei

**A magánszemély, mint a saját vállalkozásának alkalmazottja járulékfizetési kötelezettsége, melyet a vállalkozó a bruttó vállalkozói kivétekből von le (a nettó bért kapja), a levont járulékot a vállalkozás utalja át az APEH számláira:**

SZJA - az adó mértéke 2009-ben, ha a jövedelem éves összege:

0 - 1.700.000 Ft:	18,0 %
1.700.001 Ft-tól: 306.000 Ft + az 1.700.000 Ft-on felüli rész:	36,0 %

SZJA előleg vállalkozói kivét összege alapján

Magán személyek különadója előlege (összevont adóalapnak a járulékfizetés éves felső

határát meghaladó összeg (napi összeg 2009.ben 20.400,- Ft) 4,0 %

nyugdíj járulék 9,5 %

magánnyugdíj pénztár tagnál 8 +1,5 %

természetbeni egészségbiztosítási járulék: 4,0 %

pénzbeli egészségbiztosítási járulék: 2,0 %

Ezen költségek nem számolhatóak el az egyéni vállalkozásban.

### Egyéni vállalkozás főállás mellett

- Ha az egyéni vállalkozónak van igazolható heti 36 órát meghaladó főállású munkaviszonya, és a vállalkozásából nem származik vállalkozói kivét, akkor egyéni vállalkozóként nincs járulékfizetési kötelezettsége, ami a független a bevételétől. Vagyis csak a nyereség (árbevétel mínusz költségek), illetve az árbevétel után kell különböző adókat fizetni, de járulékokat nem. Ha igazolhatóan nincs legalább heti 36 órás főállású munkaviszonya máshol (tehát főállású egyéni vállalkozó), akkor a minimálbér kétszerese után, de bejelentés alapján legalább a minimálbér után meg kell fizetni a társadalombiztosítási járulékokat a vállalkozói igazolvány kiváltásának napjától. Akkor is, ha még semmilyen bevétele nincs a vállalkozásnak!

## Az egyéni vállalkozó, mint foglalkoztató

- ha az egyéni vállalkozó másnak munkát ad, akkor foglalkoztatóként a foglalkoztatás kezdetét a székhely szerint illetékes nyugdíjbiztosítási és egészségbiztosítási igazgatási szervhez köteles bejelentkezni (ált. könyvelő végzi), a foglalkoztató kap egy nyilvántartási számot.

- A kormány minden évre jóváhagyja az aktuálisan érvényes minimálbér összegét.

A minimálbér a kötelezően fizetett legkisebb munkabér. A teljes munkaidőben foglalkoztatott dolgozók havi bruttó bére ennél kevesebb nem lehet.

Az egyéni és társas vállalkozóknak havonta a minimálbér kétszerese után de legalább a minimálbér összege után kötelező megfizetni a járulékokat az adóhivatal részére. Lásd 5. pont. 2009-ben 71.500 Ft a havi minimálbér.

## A Vállalkozó, mint munkáltató járulékfizetési kötelezettsége a munkavállaló bruttó bére után

nyugdíjbiztosítási járulék:	24,0 %
természetbeni egészségbiztosítási járulék:	4,5 %
pénzbeli egészségbiztosítás járulék:	0,5 %
munkaadói járulék:	3,0 %
egészségügyi hozzájárulás:	havi 1950Ft/hó
szakképzési hozzájárulás:	1,5 %

**Az alkalmazott járulékfizetési kötelezettsége, melyet a munkáltató a bruttó bérből von le (az alkalmazott a nettó bért kapja), a levont járulékot a munkáltató utalja át az APEH számláira:**

SZJA - az adó mértéke 2009-ben, ha a jövedelem éves összege:

0 - 1.700.000 Ft:	18,0 %
1.700.001 Ft-tól: 306.000 Ft + az 1.700.000 Ft-on felüli rész:	36,0 %-a
Magánszemélyek különadója (összevont adóalapnak a járulékfizetés éves felső határát meghaladó összeg (napi összeg 2009.ben 20.400,- Ft)	4,0 %
nyugdíj járulék	9,5 %
magánnyugdíj pénztár tagnál	8 +1,5 %
nyugdíjbiztosítási járulék:	1,5 %
természetbeni egészségbiztosítási járulék:	4,0 %
pénzbeli egészségbiztosítási járulék:	2,0 %
munkavállalói járulék:	1,5 %

Az adójóváírás az adóévben megszerzett bér 18 %-a, de legfeljebb havi 11.340 Ft Jogosultsági határ 1.250.000 Ft éves jövedelem, mely feletti jövedelem 9%-ával csökken, és 2.762.000 Ft-nál el is fogy. **Egyéni vállalkozók nem vehetik igénybe csak alkalmazottakra vonatkozik!** Tehát, ha valakinek a jövedelme meghaladja a fenti határokat (mert pl. főállásból származó jövedelme és vállalkozásból származó jövedelme is van), akkor számíthat rá, hogy az igénybe vehető adójóváírás mértéke csökken, vagy akár meg is szűnik. Nem baj, ha az illető munkahelyén alkalmazottként az adóelőleg levonásnál kéri az adójóváírás érvényesítését, de ha a törvényben előírt határt az éves összes jövedelme meghaladja, akkor a jogosulatlanul igénybe vett adójóváírást a személyi jövedelemadó bevallás benyújtásának határidejéig az adóhivatal számlájára be kell fizetni.

## **Az átalányadó alapvető szabályai**

Az átalányadózással kapcsolatos szabályokat a személyi jövedelemadó törvény 50-57. §-ai tartalmazzák, melyek szerint adóévenként, az adóév egészére átalányadózást választhat az egyéni vállalkozó, akinek az átalányadózás megkezdését közvetlenül megelőző adóévben a vállalkozói bevétele a 15 millió forintot nem haladta meg, és nem áll munkaviszonyban.

Az előzőekben foglaltaktól eltérően az egyéni vállalkozó, akinek a vállalkozói igazolványában feltüntetett tevékenysége az adóév egészében kizárólag az üzletek működéséről és a belkereskedelmi tevékenység folytatásának feltételeiről szóló 4/1997. (I. 22.) Kormányrendelet szerinti kiskereskedelmi tevékenység, átalányadózást választhat, ha az átalányadózást közvetlenül megelőző adóévben a vállalkozói bevétele a 100 millió forintot nem haladta meg és nem áll munkaviszonyban.

A jogszabály vagy nemzetközi szerződés alapján folyósított támogatás összege az adózási feltételül rendelt bevételi értékhatárokat megemeli, de a tevékenység bevételei között a költségek fedezetére, fejlesztési célra folyósított támogatás összegét nem lehet figyelembe venni.

Ez utóbbi támogatások összegét önálló tevékenységből származó bevételként lehet figyelembe venni, mellyel szemben az igazolt költségek elszámolhatók, de mód van e támogatások nem bevételként való bevallására is. A tevékenységét év közben kezdő egyéni vállalkozót is megilleti az átalányadózás választásának lehetősége, a tevékenység megkezdésétől.

Ha a tevékenység megkezdése évközben történik, akkor a bevételi értékhatárokat időarányosan kell figyelembe venni. Az átalányadózás kizárólag az egyéni vállalkozói tevékenység egészére választható. Aki egyéni vállalkozóként is és mezőgazdasági kistermelőként is jogosult az átalányadózás választására, külön-külön és egyidejűleg is alkalmazhatja a kétféle tevékenységre elkülönülten az átalányadózást. Olyan esetben, amikor az őstermelő kereskedő egyéni vállalkozóként saját őstermelői termékét (is) értékesíti, akkor ezeknek a termékeknek a szokásos piaci értékét őstermelői bevételként kell feltüntetnie, miközben az ilyen termékek értékesítéséből származó bevételt az egyéni vállalkozói bevételei között is szerepeltetnie kell. (Ha egyéni vállalkozóként a jövedelmét a költségek tételes igazolásával állapítja meg, az őstermelői bevételek közé beírt értéket vállalkozói költségként számolhatja el. Az átalányadózást alkalmazónak erre nincs lehetősége.) Az egyéni vállalkozó, aki átalányadózást alkalmaz és azt megszünteti vagy arra való jogosultsága megszűnik, ismételt átalányadózást a feltételek fennállása esetén is csak akkor választhat, ha a megszüntetés (megszüntetés) évét követően legalább 4 adóév eltelt. Az átalányadózás szabályai addig alkalmazhatók, amíg az adóévben az egyéni vállalkozó vállalkozói bevétele a 15 millió forintot, a kiskereskedelmi tevékenységet végző egyéni vállalkozó bevétele a 100 millió forintot nem haladja meg, és az egyéni vállalkozó munkaviszonyt nem létesít.

## **Az adó alapja**

Az átalányadózó adóalapjának megállapítása során a ténylegesen elért vállalkozói SZJA tv. 10. számú, valamint 4. számú melléklet), bevételt kell alapul venni, amelyet kedvezményekkel nem lehet csökkenteni. Az egyéni vállalkozónál nem minősül vállalkozói bevételnek a vállalkozói tevékenységhez jogszabály vagy nemzetközi szerződés alapján folyósított vissza nem térítendő, a költségei fedezetére vagy fejlesztési célra folyósított támogatás. Az ezen bevétellel összefüggő adókötelezettségre az önálló tevékenységből származó jövedelemre vonatkozó rendelkezéseket kell alkalmazni. Az adó alapja a bevételből az elismert, egyes tevékenységek szerint különböző, százalékban meghatározott költséghányad (költségátalány) levonásával állapítható meg. Az

azonos tevékenységet folytatók közül azok, akik nyugdíjasként ún. kiegészítő tevékenységet folytatónak minősülnek (akik csak baleseti járulék fizetésére kötelezettek) alacsonyabb költségátalányra jogosultak, a következők szerint Az adó alapja a bármely tevékenységre vonatkozó általánosan alkalmazható rendelkezés szerint a bevételből 40 százalék, kiegészítő tevékenység folytatása esetén 25 százalék költséghányad levonásával állapítható meg.

A bevételből 80 százalék, kiegészítő tevékenység folytatása esetén 75 százalék az elismert költséghányad akkor, ha a vállalkozó az adóév egészében kizárólag a törvényben felsorolt ipari, mezőgazdasági, szolgáltatási és kereskedelmi tevékenység(ek)et folytat. Aki más tevékenységet is folytat, annak az egész bevételére a 40 (illetőleg a 25) százalékos költséghányadot kell alkalmaznia.

Az adóév egészében kizárólag az üzletek működéséről és a belkereskedelmi tevékenység folytatásának feltételeiről szóló 4/1997. (I. 22.) Kormányrendelet alapján kiskereskedelmi tevékenységet folytató egyéni vállalkozói bevételből 87, kiegészítő tevékenység folytatása esetén 83 százalék költséghányad levonásával állapítható meg az adó alapja.

A 3. pontban említett egyéni vállalkozó, feltéve, hogy a tevékenysége külön-külön vagy együttesen az adóév egészében kizárólag a törvényben felsorolt üzlet(ek) működtetésére terjed ki, a bevételből 93, kiegészítő tevékenység folytatása esetén 91 százalék költséghányad levonásával állapíthatja meg az adóalapját. Ha ez a kiskereskedő a felsoroltakon kívül más kiskereskedői tevékenységet is folytat, akkor az egész bevételére a 3. pont szerinti költséghányadot alkalmazhatja, ha pedig a 2. pontban említett tevékenység is szerepel a vállalkozói igazolványában, akkor az egész bevételére a 2. pont szerinti költséghányad vehető figyelembe. Végül, aki bármely kedvezőbb költséghányadú tevékenysége mellett az 1. pont alá tartozót is folytat, annak csak a 40 (kiegészítő tevékenység esetén 25) százalék költséghányadot lehet érvényesítenie.

Ha az egyéni vállalkozó tevékenysége év közben úgy változik, hogy az alkalmazottnál alacsonyabb költséghányad illeti meg, akkor a változást megelőzően keletkezett bevételeire is csak az utóbbit alkalmazhatja. Más a helyzet annál, aki év közben vált kiegészítő tevékenységet folytatóvá. Ő ebben az évben jogosult lesz még a tevékenysége szerinti magasabb költséghányadra.

A mezőgazdasági kistermelő 85 százalék, illetve bevételének arra a részére amely állattenyésztésből vagy állati termék előállításából származik, 94 százalék költség hányad levonásával állapítja meg az átalányadó alapját.

A törvény tételesen felsorolja azokat a tevékenységi köröket melyekről a fentekben említést tettünk.

### **Az adó mértéke, ha a jövedelem (adóalap)**

- 0 – 1 700 000 forint esetében: 18 %
- 1 700 001 forinttól 306 000 forint és az 1 700 000 forinton felüli rész 36 %-a
- Az átalányadó alapja után a 4%-os különadót is meg kell fizetni

### **Nyilvántartás**

Az átalányadózást alkalmazó egyéni vállalkozó – ha áfa levonási jogát nem érvényesíti – csak bevételi nyilvántartást vezet (a pénztárcönyv bevételi adatait vezeti), a költség-bizonylatait pedig az elévülési időn belül köteles megőrizni. Az átalányadózásra való jogosultság bármely ok miatt történő megszűnése esetén a részletes bevételi és költségnyilvántartást, illetőleg

pénztárkönyvvezetést, valamint a szükséges részletező nyilvántartások vezetését haladéktalanul meg kell kezdeni. Az átalányadózás időszaka alatt keletkezett költségeket a nyilvántartásba – annak rovatai szerinti bontásban – egy összegben be kell jegyezni, ugyanis az átalányadózásra való jogosultság az adóév elejéig visszamenőlegesen szűnik meg, vagyis az egyéni vállalkozó a teljes adóévre a vállalkozói személyi jövedelemadó szabályai szerint adózik.

### **Egyéb tudnivalók**

Az átalányadózás időszaka alatt az elhatárolt veszteség évenkénti 20-20 százalékát elszámoltnak kell tekinteni. Ugyancsak elszámoltnak kell tekinteni az összes költséget és az erre az időszakra jutó értékcsökkenési leírást is. Az átalányadózásra való jogosultság megszűnik, ha a magánszemély nem teljesíti a számlaadási (nyugtaadási) kötelezettségét. Az egyéni vállalkozók nem mentesülnek a kifizetői feladatokból eredő adózási szabályok megtartása alól. Az egyéni vállalkozónak adóelőleget göngyöltve, negyedévente, a negyedévet követő hó 12-éig kell megfizetnie.

Az szja szabályai szerint elszámoló egyéni vállalkozók esetében a különadó, melynek mértéke az adóalap 4 %-a.

### **Az adóalap**

- az SZJA szabályai szerinti vállalkozói jövedelemadó esetén a vállalkozói bevételeknek a vállalkozói költségeket meghaladó része, kivéve a bevételből a külföldi telephelyen elért jövedelmet, ha nemzetközi szerződés zárja ki az adózást, továbbá a kapott támogatást
- általány-adónál az általány-adóalap

A különadó költségként nem számolható el. 2007-től különadó előleget kell fizetni. Az EVA-s jövedelme után az egyéni vállalkozót nem terheli különadó fizetési kötelezettség.

### **Az egyszerűsített vállalkozói adó egyéni vállalkozóra és társas vállalkozásra vonatkozó szabályai**

#### **Az adóalanyiság szervezeti feltételei**

Az adóévben akkor lehet valaki adóalany a felsoroltak közül, ha az adóévet megelőző naptári évben és az azt megelőző adóévben

- az egyéni vállalkozó vállalkozói bevételt, a jogi személy és a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság a számviteli törvény szerint árbevételt számolt el,
- az egyéni vállalkozó folyamatosan végezte tevékenységét,
- a jogi személy és a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság nem alakult át ideértve a kiválást, beolvadást is, valamint új tag nem szerzett (szereztek) 50 %-ot meghaladó szavazati jogot biztosító részesedést,
- nem állt végelszámolás, bíróság által jogerősen elrendelt felszámolás hatálya alatt,
- az adóhatóság nem rendelte el jogerősen számla – vagy nyugtaadási kötelezettség ismételt elmulasztása miatt mulasztási bírság kiszabását, az általános forgalmi adóról szóló törvény szerint

nem volt kötelezett a különbözet szerinti adózásra (hulladékforgalmazás) vagy az idegenforgalmi tevékenységre vonatkozó különös adózási szabályok alkalmazására (árrés alapú adózás) és nem

értékesített az ÁFA törvény 10. számú melléklete szerint. E melléklet tartalmazza a fordított adózás alá eső hulladékokat vámtarifaszám szerint.

### **Az adóalanyiság bevételi feltétele**

- Az adóévet megelőző üzleti évben ésszerűen várható éves szintre átszámított (ÁFA-val növelt) összes bevétele a 25 millió forintot nem haladja meg,
- az adóévet megelőző második adóévben éves szintre átszámított (ÁFA-val növelt) összes bevétele a 25 millió forintot nem haladta meg, az adóévre ésszerűen várható bevétele (ÁFA-val növelten) a 25 millió forintot nem haladja meg.

### **Az EVA választásának tevékenységi és működési feltételei**

- az adóévben nem folytathat jövedéki adóról és a jövedéki termékek forgalmazásának különös szabályairól szóló törvény hatálya alá tartozó tevékenységet, továbbá a vámjogszabályokban meghatározott közvetett képviselői tevékenységet, valamint belföldi pénzforgalmi bankszámlával rendelkezik.

### **A jogi személy és a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság az előzőeken túlmenően csak akkor lehet adóalany, ha az adóévben**

- mindegyik tagja magányszemély, ideértve a Munkavállalói Résztulajdonosi program szervezetét is,
- más jogi személyben vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaságban nem rendelkezik részesedéssel. Kivételt képez a nyilvánosan forgalomba hozott, tulajdonosi részesedést megtestesítő értékpapír, illetve a szövetkezeti hitelintézet által kibocsátott részjegy, azzal, hogy az előző pont teljesülését nem érinti az adózó tulajdonában lévő saját üzletrész. Ez a tilalom a külföldi székhelyű vállalkozásokban való részesedést is kizárja.
- ezeknek a feltételeknek folyamatosan meg kell felelni az EVA-t választó adóalanyoknak, mert ha nem megszűnik az adóalanyisága.
- az adóalany köteles december 20. napjáig bejelenteni az adóhatóságnak, hogy a következő adóévben adókötelezettségeit már nem az adóalanyra vonatkozó rendelkezések szerint kívánja teljesíteni, ha:
  - a következő évtől nem az EVA szerint szeretne adózni,
  - nem felel meg bármely feltételnek vagy az állami adóhatóságnál, vámhatóságnál, önkormányzati adóhatóságnál, továbbá illetékhivatalnál nyilvántartott, végrehajtható köztartozása van.

### **Az egyszerűsített vállalkozói adó alapja és mértéke**

#### **Az egyszerűsített vállalkozói adó alapja**

Az egyszerűsített vállalkozói adó alapját az EVA törvényben előírt korrekciós tételekkel módosított bevétel adja. Az adóalap módosító tételek egy része valamennyi EVA adóalanyra vonatkozik, míg másik részük a nyilvántartás módszerétől függően vagy csak a számviteli törvény hatálya alá nem tartozó EVA alanyra, illetve csak az egyéni vállalkozó adóalanyokra terjed ki. A bevétel meghatározása, tartalma tehát függ a vállalkozási formától és a nyilvántartás módjától csak azokra a módosító tételekre szeretnék kitérni, amelyek valamennyi EVA alanyra vonatkoznak. A bevétellel szemben költség nem számolható el, de ennek ellenére a költség

számlákat köteles megőrizni az EVA-s vállalkozás.

## **Az EVA alapjának meghatározásakor minden EVA alanyra vonatkozó**

### **Bevételt növelő tételek**

- az adóévben a vállalkozó, társaság által külföldről igénybe vett, de Magyarországon adóztatható szolgáltatás díja az ellenérték kifizetése-kor, tartozás átvállalásakor, az adóalanyiség megszűnésekor
- a kapcsolt vállalkozásoktól kapott bevétel, (tehát kétszer lesz bevétel a kapcsolt vállalkozásoknak kiszámlázott termék vagy szolgáltatás).

### **Bevételt csökkentő tételek**

- a vállalkozási tevékenységhez használt vagyontárgyak károsodása, megsemmisülése esetén a károkozótól, felelősség-biztosítótól a kár-eseménnyel kapcsolatosan kapott bevétel, illetve elemi kárra tekintettel kapott bevételként elszámolt kártérítés összege, jogszabály, jogerős bírósági, illetve hatósági határozat alapján kapott kártérítés összege.

## **Az egyszerűsített vállalkozói adó mértéke**

Az egyszerűsített vállalkozói adó a pozitív adóalap 25%-a. Az EVA előleget negyedévente kell megfizetni, bevallani pedig adóévenként. Az éves bevallás benyújtásakor kell a megfizetett adóelőlegek és az adóévre megállapított adó különbségét megfizetni. A bevallás határideje egyéni vállalkozók és a számviteli törvény hatálya alá nem tartozó társaságok esetében az adóévet követő február 25, a számviteli törvény hatálya alá tartozó társaságok esetében május 31. Ha az adóalanyiség év közben szűnik még, akkor a határidő az adóalanyiség megszűnését követő 30. nap, míg a számviteli törvény hatálya alá tartozók esetében az adóalanyiség megszűnését követő 150. nap.

Szabály a feltöltési kötelezettség december 20-i határidővel. Ami azt jelenti, hogy az adóévre várható adó 100 %-át (de minimum 90%-át) meg kell fizetni a fenti határidőig.

### **Tehát**

Az egyszerűsített vállalkozói adó lényege, hogy megfizetésével mentesülünk az ÁFA, társasági adó illetve a személyi jövedelem adó megfizetése alól.



## Egyéni vállalkozó lehetőségei

Az egyéni vállalkozó az igazolvány kiváltásakor választhatja:

- a vállalkozói személyi jövedelemadóztatást,
- az átalányadóztatást

A bejelentkezésével egyidejűleg döntenie kell az általános forgalmi adó fizetési kötelezettségéről.

Az, hogy az adózó melyik módot választja, nagymértékben befolyásolja, hogy az EVA-ra érdemes lesz-e áttérnie vagy sem.

### Egyéni vállalkozó, ha a személyi jövedelemadó alanya

A vállalkozói jövedelem szerinti adóztatást választó egyéni vállalkozó az e tevékenységből származó jövedelmét a vállalkozói bevételéből a vállalkozói költség levonásával határozza meg. A vállalkozói adóalapja után vállalkozói személyi jövedelemadót fizet, ami 16%. Ezen felül a vállalkozói osztalékalapot is meg kell állapítania az adóztatás utáni vállalkozói jövedelemből.

Az adó mértéke 25%.

A személyi jövedelemadót negyedévente köteles megállapítani és befizetni.

Vállalkozói bevétel a magánszemély által bármely jogcímen és bármely formában mástól megszerzett vagyoni érték általános forgalmi adó nélküli összege.

A bevétel megszerzésének időpontja az a nap, amelyen azt a magánszemély javára pénzforgalmi bankszámlán jóváírták, készpénzben birtokba vette, illetve postai úton feladták.

Vállalkozói költség csak a bevételhez közvetlenül összefüggő, kizárólag a bevétel megszerzése, a tevékenység folytatása érdekében a naptári évben kifizetett, szabályszerűen igazolt kiadás minősül egyéni vállalkozó saját maga és az alkalmazottai után is köteles a szja tv. hatálya alá tartozó vállalkozóval egyezően, az eltérés a szakképzési hozzájárulás mértékében van itt az alap a bruttó bér, a mérték pedig egyező.

### Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság lehetőségei

A jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok fő jellemzője, hogy a tagoktól elkülönült, önálló szervezettel nem rendelkeznek, jogképességük, jogalanyiségük azonban ettől függetlenül a jogi személyiségű gazdasági társaságokéval azonos terjedelmű.

Ebbe a körbe a betéti társaság és a közkereseti társaság tartozik. A közkereseti társaság tagjai korlátlan és egyetemleges felelősségük mellett végzik üzletszerű gazdasági tevékenységüket. Míg a betéti társaság legalább egy tagja (beltag) felelőssége korlátlan és legalább egy másik tag (kültag) a vagyoni betétje erejéig felel.

### Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, ha a számviteli törvény hatálya alá tartozik

A számviteli törvény hatálya alá tartozó társaságokat a jelenleg hatályos 2000. évi C. törvény szabályozza.

E törvény határozza meg, hogy ki tartozik a hatálya alá, milyen nyilvántartási, könyvvezetési és beszámoló készítési kötelezettsége van a társaságnak, továbbá a beszámoló felépítését és tartalmát.

## **Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, ha az EVA törvény hatálya alá tartozik**

Az egyszerűsített vállalkozói adóról szóló törvény alapján a betéti társaságok – amennyiben az EVA hatálya alá kerülnek – az adónem választásakor dönthetnek, hogy bevételi nyilvántartást kívánnak vezetni, vagy nyilvántartásaikat továbbra is a kettős könyvvitel szerint vezetik.

A választás nem olyan egyértelmű, mint ahogy azt gondolnánk. Ha az adózó a bevételi nyilvántartást választja, akkor az előző pontban felsorolt nyilvántartási kötelezettség nem áll fenn, továbbá nem keletkezik bevallási kötelezettség a társasági adóban, az általános forgalmi adóban és a beszámolót sem kell elkészíteni. Ez nagyon nagy könnyítést jelent, hiszen ez az adminisztrációs teher több ember munkáját is magában foglalja. Viszont ha a bevételi nyilvántartást választja a társaság, akkor áttéréskor meg kell fizetnie az osztalék utáni adót kiváltó adót. Ennek összege egyes társaságoknál jelentős lehet. Úgy gondolom, hogy ez is oka lehet annak, ha valaki nem választja a bevételi nyilvántartást. Minden vállalkozás esetében azonban más-más tényezők befolyásolhatják ezt a döntést. A döntést befolyásolják az eszközök és kötelezettségek is. Ahol a készletek, a bankszámlán lévő összeg, illetve a vevőtartozás jelentős vagy éppen a forrásoldalon a kinnlevőség, hitel, szállítói kötelezettség alacsony, ott a kettős könyvelés alapján érdemesebb EVA-zni. Ahol az eszközök és kötelezettségek között kicsi a különbség, ott érdemesebb a bevételi nyilvántartást választani. Azonban nem elég az idei adatokból kiindulni, előre kell látni, hogy a következő évben lesz-e nagyobb hitelfelvétel, mennyire nő a forgalom stb.

Befolyásoló tényező lehet a tulajdonosi szerkezet is. Olyan kisvállalkozásoknál, ahol a számviteli törvény hatálya alatti időszakban osztalék fizetésére nem, vagy ritkán került sor, a tényleges jövedelem-elosztás dokumentálása az EVA hatálya alatt könyvvizetés hiányában problémákat okozhat.

Ha a társaság úgy dönt, hogy következő évtől az EVA szerint kívánja kötelezettségeit teljesíteni, azt a kiegészítő mellékletében rögzítenie kell, továbbá jogutód nélküli megszűnés szerint állapítja meg az adóévi társasági adó alapját. A bevételi nyilvántartást vezető adóalany osztalékként kifizetett összegekről nem köteles nyilvántartást vezetni, továbbá ezzel kapcsolatban nem terheli adómegállapítási, -bevallási, -fizetési és adatszolgáltatási kötelezettség sem.

## **A Társasági és osztalékadóról szóló törvény rendelkezései szerinti eredmény megállapítás**

Azok a társas vállalkozások amelyek vagy nem választhatják vagy pedig nem választják a EVA tv. rendelkezései szerinti elszámolást a vállalkozásból származó eredményüket a Társasági Adó törvény rendelkezései szerint állapítják meg. Az elszámolás alapja ezen gazdálkodó szervezetéknél a számviteli törvény rendelkezései szerinti kettős könyvvitel rendszerében történő könyvvizetés. A számviteli törvény által szabályozott rendszer szerint kerülnek elszámolásra a vállalkozás bevételei, és költségei. A könyvviteli elszámolásokból kiindulva kerül meghatározásra az adózás előtti eredmény, ami az adó megállapítás alapja.

### **Számítás módja**

+ Üzemi üzleti tevékenység eredménye

+ Pénzügyi műveletek eredménye

Szokásos vállalkozási eredmény + Rendkívüli eredmény

= Adózás előtti eredmény

- Adóalap növelő tételek (Tao. tv. 7.§)/
- Adóalap csökkentő tételek

Adóalap, vagy az elvárt jövedelem, mint adóalap Társasági adó=adóalap\*0,16 vagy az elvár jövedelem utáni adó Adókedvezmények, adómentessége (Tao. tv. 20§)

= Fizetendő társasági adó

Adózott eredmény = Adózás előtti eredmény — társasági adó

A témakör nagyságát tekintve a teljesség igénye nélkül csak néhány, a társas vállalkozásokat érintő témakört mutatunk be:

A jövedelem-nyereség minimum megállapításának módja megegyezik az egyéni vállalkozásokra vonatkozó szabályokkal. A különadó terhe is érinti a társas vállalkozásokat, alapja a külföldön elért jövedelem nélkül számított, adóalap növelő és csökkentő tételekkel korrigált adózás előtti eredmény. Mértéke az adóalap 4 %-a.

Adóalapot növelő és csökkentő tételek hasonlóak, mint az egyéni vállalkozás esetén, csak szélesebben körűek.

### **KKV-k beruházási kedvezménye**

2007. január 01-től a beruházáshoz érvényesíthető támogatás — adókedvezmény — régióra meghatározott támogatás intenzitással számított maximális értéke csekély összegű támogatással sem léphető át.

A KKV-k a beruházási adóalap kedvezmény vagy a 2000. december 31-ét követően megkötött — a de minimis szabálya alá tartozó — hitelszerződés, illetve pénzügyi lízing szerződés alapján fizetett kamatra érvényesíthető adókedvezmény esetében eldönthetik, hogy a támogatást

- a támogatás csekély összegű de minimis támogatásként érvényesítik
- a római szerződés, 70/2001/EK rendelet (kkv-k csoportmentességi rendelete) alapján a kkv-k részére nyújtott állami támogatásként kezelik: eszerint: a támogatási intenzitás legfeljebb 15 %-kal lehet nagyobb az adott régióra vonatkozó maximális támogatásintenzitásnál (a régiót az határozza meg, hogy az adózó székhelye illetve az eszköz-beruházás üzembe helyezésével érintett telephelye hol található)
- az adózó által az összes beruházáshoz igénybe vett támogatás intenzitása nem haladhatja meg a beruházási érték régióra és kkv-re együtt meghatározott százalékát a beruházást min. 5 évig üzemeltetni kell az adott térségben, vagy hasonló támogatás intenzitású településen a beruházást minimum 25% saját forrásból kell finanszírozni.

### **Fejlesztési adókedvezmény**

a régióra előírt támogatás intenzitás nem haladható meg az ugyanazon beruházásra előírt de minimis támogatással sem

- a kkv-k adókedvezményre jogosító megvalósított beruházását a korábbi 5 év helyett 3 évig kell fenntartani
- a kkv-k esetében nincs korlátozva a használatba vett eszközök és az új eszközök aránya a beruházás értékében, korábban 70 % lehetett a használt eszköz maximum
- a kedvezmény igénybevételéhez csak a foglalkoztatottak számának vagy a bérköltség arányának a növelése választható a kkv-k beszállítói arányának a növelése már nem
- a kedvezmény igénybe vevő min. 3 milliárd forintos beruházás esetén a korábbi 100 fő

helyett min 150, a legalább 1 milliárd forintos beruházás esetén, pedig a korábbi 50 fő helyett 75 fővel kell növelni a foglalkoztatottak átlagos állományi létszámát az adókedvezmény első igénybevételeét követő négy évben

- a 48 leghátrányosabb kistérségben munkahelyteremtő beruházást megvalósító adózó már 20 fő, kkv pedig akár 5 fős létszámbővítéssel is jogosult az adókedvezményre. A 64/2004 korm. Rendelet sorolja fel ezen településeket.

## ÁFA

### **Az általános forgalmi adó törvény egyéni és társas vállalkozásokat érintő rendelkezései, szabályai**

Az adóköteles tevékenység megkezdéséhez kapcsolódó adóhatósági bejelentkezés előtt célszerű dönteni az általános forgalmi adó kötelezettséggel kapcsolatban, ez a döntés határozza meg a további elszámolási szabályokat, legalább a tevékenység megkezdése évének zárónapjáig.

### **A bejelentkezéshez rendszeresített formanyomtatványon meg kell jelölni**

- hogy alanya-e az áfa-nak,
- a tevékenység közérdekre való tekintettel adómentes
- az áfatörvény 88§(5) bekezdésében meghatározott személyi körbe tartozó adóalany lakóingatlan pénzügyi lízing keretében történő értékesítésére, lakóingatlannak és földterületnek nem minősülő ingatlan bérbeadására tárgyi mentesség helyett adókötelezettséget választ,
- alanyi adómentességet választ, vagy
- adófizetési kötelezettségét az általános szabályok alapján vagy különleges adózási mód alapján állapítja meg;
- az Európai Közösség más tagállamában illetőséggel bíró adóalannal kereskedelmi kapcsolatot kíván létesíteni, [kereskedelmi kapcsolatnak minősül a termék beszerzés és értékesítés, valamint az áfa törvény 15. § (5) bekezdése és 15/A §-a szerinti szolgáltatásnyújtás és igénybevétel];
- csoportos adóalanyiságot választ.

Egyes esetekben – többprofilú tevékenységnél – az általános szabályok szerinti adózás és a különleges adózási mód egyidejűleg is alkalmazható. Ilyenkor a bejelentkezési lapon többféle adó megállapítási módot is lehet, illetve kell jelölni. Vállalkozói igazolványhoz, illetve cégbejegyzéshez kötött tevékenységek esetén az általános forgalmi adóval kapcsolatos nyilatkozattételt nem az adóhatóságnál, hanem az egyéni vállalkozói igazolvány, illetve cégbejegyzés iránti kérelem benyújtásakor az okmányiroda, illetve a cégbíróság felé kell megtenni, a cégbejegyzési kérelem kitöltésével egyidejűleg.

### **Az adóalanyiság**

Adóalany az jogképes személy vagy szervezet aki(ami) saját neve alatt gazdasági tevékenységet folytat tekintett nélkül annak céljára, helyére és eredményére.

Gazdasági tevékenység: valamelyik tevékenység üzletszerű illetve tartós vagy rendszeres jelleggel történő folytatása amennyiben az ellenérték elérésére irányul vagy azt eredményezi és annak végzése független formában történik.

## **Az adókötelezettség**

Általános forgalmi adó kötelezettség alá esik az adóalany által belföldön teljesített – az áfatörvény szabályai szerint belföldön teljesítettnek minősülő – termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás, valamint az Európai Közösségen belülről történő termékbeszerzés valamint a termékimport. Ez utóbbi attól függetlenül, hogy a terméket adóalany vagy annak nem minősülő személy hozta belföldre.

Az adófizetési kötelezettség főszabályként a termékértékesítés és szolgáltatás nyújtás időpontjában keletkezik, halasztásra jogosult a nyilvántartását egyszeres könyvvitel szabályai szerint, vagy csak bevételi nyilvántartás kiállításával vezető adóalany azon időpontig, amíg részére a pénzügyi teljesítés nem történt meg, de maximum a teljesítéstől számított 30 napig.

Főszabály szerint az adóalany értékesítéskor az eladási árban beszedett (áthárított) adó összegéből a beszerzéseit terhelő előzetesen felszámított adót levonhatja.

## **A tevékenység besorolása, az adó mértéke**

Az adóalany által értékesített termékek, nyújtott szolgáltatások általános adó-mértéke az adó alapjának 20 %-a. A Törvény tételesen felsorolja azokat a termékeket, melyeknél az adó 5%.

Ha a pénzben kifejezett összeget úgy kell tekinteni, mely tartalmazza a fizetendő adót is akkor a nettó összeg megállapításához

20% adó kulcs esetén 16,67 %-ot

5%-os adókulcs esetén 4,76 %-ot kell alkalmazni.

## **Adómentességek**

(Eddigi tárgyi adómentes tevékenységek két csoportra lettek osztva)

- **A tevékenység közérdekű jellegére tekintettel adómentesség**
- **A tevékenység egyéb sajátos jellegére tekintettel adómentesség**

Az áfatörvény egyes közösségi, egészségügyi, szociális, kulturális, művelődési, sporttevékenységeket mentesít az általános forgalmi adó alól.

A tárgyi adómentes körbe tartozó tevékenységek után nem kell általános forgalmi adót felszámítani és fizetni, de az ehhez kapcsolódó beszerzéseket terhelő adó sem vonható le. Az egyéb ingatlan bérbeadására és lakóingatlanok pénzügyi lízing keretében történő értékesítésére adómentesség helyett adókötelezettség választható (adót kell felszámítani és fizetni, de az adólevonási jogot is lehet gyakorolni).

## **Alanyi adómentesség**

Az adóalany, ha gazdasági tevékenységének székhelye vagy állandó lakóhelye belföldön van, jogosult az adóév elején alanyi adómentességet választani, ha a bejelentést megelőző adóévben az általa teljesített termékértékesítések és szolgáltatásnyújtások összesített ellenértéke, valamint a bejelentés adóévében a gazdasági tevékenysége után ésszerűen várható bevétele időarányosan nem haladja meg az alanyi adómentesség választására jogosító összeghatár a termőföldről szóló törvény szerinti családi gazdálkodó, valamint a személyi jövedelemadóról szóló törvény alapján átalányadózást választó mezőgazdasági őstermelő esetén 6.000.000 Ft, egyéb esetekben 5.000.000 Ft.

Az összeghatárba nem számít bele az adóalany befektetett eszközeinek (immateriális javak és tárgyi eszközök egyaránt) értéke. A tevékenységét év közben megkezdő adóalany

bejelentkezésekor is választhatja az alanyi adómentességet. Ekkor elegendő azon feltétel teljesülésének valószínűsítése, hogy a bejelentés adóévében a gazdasági tevékenysége után ésszerűen várható bevétele időarányosan nem haladja meg az alanyi adómentesség választására jogosító összeghatárt.

Azonban, ha a tevékenységét év közben kezdő adóalany bejelentkezéskor nem élt a választás jogával, akkor alanyi adómentességet legkorábban a bejelentkezést követő adóévre választhat. A következő adóévre vonatkozó változás bejelentését legkésőbb december 31-ig meg kell tenni.

A bejelentkezéskor célszerű mérlegelni, hogy a tevékenység megkezdése előtt voltak-e nagyobb kiadások – pl. üzlethelyiség kialakítása, nagy értékű eszközök beszerzése vagy egy nagyobb összegű bérleti díj, mert a beszerzésekhez kapcsolódó előzetesen felszámított adó alanyi adómentesség választása esetén nem vonható le.

Amennyiben az adóalany nem választ alanyi adómentességet, levonási jogát gyakorolhatja, és a természetes személy adóalany levonhatja az adó alanyként történő bejelentkezés időpontját megelőzően legfeljebb 36 hónappal megelőzően beszerzett termék előzetesen felszámított adóját, amennyiben a korábbi ráfordítást utóbb a gazdasági tevékenységgel összefüggő költségként elszámolja, a gazdasági társaságként működő adóalany pedig az alapításkor nem pénzbeli betét illetve hozzájárulás formájában szerzett vagyonhoz kapcsolódó előzetesen felszámított adót, feltéve, hogy rendelkeznek a nevükre szóló, az előzetesen felszámított adó összegét hitelesen igazoló számlával. Az alanyi adómentesség időszakára azonban később sem lehet adólevonási jogot alapítani. Vagyis, ha az adóalany a későbbiekben adófizetésre kötelezetté válik – akár az alanyi adómentesség megszűnése, akár az adóalany elhatározásának megfelelően egy következő adóévtől adóköteles körbe való átlépés miatt -, nem szerez jogot arra, hogy az alanyi adómentesség ideje alatt vagy az adóalanyként történő bejelentkezést megelőzően beszerzett termékhez kapcsolódó előzetesen felszámított adót levonja. Így például, ha egy egyéni vállalkozó kereskedő a tevékenység kezdetével kapcsolatos bejelentkezése alkalmával az alanyi mentességet választja, a tevékenység kezdetéhez korábban eszközölt beszerzéseiben felszámított adót sosem vonhatja le. A természetes személy adóalanyokra vonatkozó visszamenőleges levonási lehetőség egy későbbi adóévben már nem érvényesülhet, hiszen az már akkor nem a tevékenység megkezdésének éve lesz. Ebből a szempontból tehát hátrányos az alanyi adómentesség választása.

Az alanyi adómentesség előnye, hogy az azt választó adóalany főszabályként adófizetésre nem kötelezett, egyes értékesítései kivételével nem terheli adónyilvántartás-, megállapítási-, bevallási- és elszámolási kötelezettség, hátránya, hogy adólevonási jogát nem gyakorolhatja.

Az alanyi adómentességet választó adóalanyt csakúgy, mint a kizárólag adómentes értékesítést végző adóalanyt – terheli a számla-, illetve a nyugtaadási kötelezettség. Az alanyi adómentes adóalany által kibocsátott számlára, egyszerűsített számlára adómérték helyett rá kell vezetni az "alanyi adómentes" szövegrészt, vagy más módon utalni kell az alanyi adómentességre.

### **Az adó megállapítása, elszámolása, bevallása**

Az adó megállapítása, bevallása, megfizetése vagy visszaigénylése érdekében olyan nyilvántartást kell vezetni, mely alkalmas a felszámított adómérték szerinti részletezésben az értékesítés utáni adófizetési kötelezettség, illetve adófizetés alóli mentesség, az előzetesen felszámított adó, ezen belül a levonható és le nem vonható rész-összegszerű meghatározására és kimutatására.

A fizetendő adó az adómegállapítási időszakban keletkezett adófizetési kötelezettség összesített összege, melyet az adóalany az ugyanezen időszakban keletkezett és levonható előzetesen felszámított adó összesített összegével csökkenthet. A különbség az elszámolandó adó

(befizetendő vagy visszaigényelendő).

Az ÁFA akkor igényelhető vissza, ha az adóévben a göngyöltett ÁFA értéke a 250.000 Ft visszaigényelhető összeget elérte.

Az adóalanyoknak az adóbevallást elektronikus úton kell teljesíteni.

Havonként kell adóbevallást benyújtania az adó fizetésére kötelezett adóalany, ha a tárgyévet megelőző adóévben az elszámolandó adójának éves szinten összesített – vagy annak időarányosan éves szintre átszámított – összege pozitív előjelű és az 1 000 000 forintot elérte.

Évente kell adóbevallást benyújtania, az adó fizetésére kötelezett adó-alany, ha a tárgyévet megelőző évben az elszámolandó adójának éves szinten összesített – vagy annak időarányosan éves szintre átszámított – összege előjelétől függetlenül nem haladta meg a 250 ezer forintot, feltéve, hogy nem rendelkezik közösségi adószámmal.

Az éves adóbevallás benyújtására kötelezett adóalany, ha a tárgyévben év elejétől – előjel helyesen – összesített fizetendő és levonható előzetesen felszámított adó különbözete a 250 000 forintot elérte, vagy adóév közben az adóhatóság számára közösségi adószámot állapít meg, negyedéves bevallásra kell áttérnie. A tárgyévi első bevallást a tárgyév első napjától azon negyedév utolsó napjáig terjedő időszakra kell benyújtania, amelyben az értékhatárt elérte, vagy az adóhatóság közösségi adószámot állapít meg.

Az éves adóbevallás benyújtására kötelezett adóalany köteles havi bevallásra áttérni, ha a tárgyévben év elejétől – előjel helyesen – összesített fizetendő és levonható előzetesen felszámított adó különbözete pozitív előjelű és az 1.000.000 forintot elérte. Az első bevallást tárgyév első napjától azon negyedév utolsó napjáig terjedő időpontról adja be, amikor a különbözetet elérte, majd ezt követő hónaptól havi bevallás benyújtására kötelezett.

A tevékenységét kezdő adóalany és az adóalany, akinek a tárgyévet megelőző évi elszámolandó adójának éves szinten összesített – vagy annak időarányosan éves szintre átszámított – összege a 250 ezer forintot meghaladta, vagy Községi adószámmal rendelkezik, de a havi bevallás feltételének nem felel meg, negyedéves bevallásra kötelezett.

Az alanyi adómentességét év közben elvesztő, de tevékenységét nem az adott évben kezdő adóalany illetve a következő évtől adókötelezettséget választó alanyi adómentes adóalany olyan bevallás benyújtására kötelezett, amelyre az előző évi elszámolandó adó adatai alapján egyébként kötelezett lenne.

A bevallást attól függetlenül be kell nyújtani, hogy az elszámolandó adó összege pozitív vagy negatív, vagy esetleg nulla. Nem kell adóbevallást benyújtania az alanyi adómentességre jogosult, valamint a különleges jogállású mezőgazdasági tevékenységet folytató adóalany, valamint a személyi jövedelemadóról szóló törvény szerinti tételes átalányadózást választó adóalany (az előzőekben említett egyes kivételektől eltekintve).

## **Kivételek**

- az ügyvédekről szóló törvény hatálya alá tartozó ügyvéd, európai közösségi jogász,
- egyéni szabadalmi ügyvivő,
- a nem közjegyzői iroda tagjaként tevékenykedő közjegyző,
- a nem végrehajtói iroda tagjaként tevékenykedő önálló bírósági végrehajtó.

## **Az egyéni vállalkozók körét az alábbiak szerint csoportosíthatjuk**

- Főfoglalkozású egyéni vállalkozó,

- Munkaviszonyban álló ev., ha a foglalkoztatása eléri a heti 36 órát
- Közép-, vagy felsőfokú oktatási intézmény nappali tagozatán tanulmányokat folytató, egyéni vállalkozó
- Kiegészítő tevékenységet folytató ev. (vállalkozói tevékenységét saját jogú nyugdíjasként folytatja, továbbá az-az özvegyi nyugdíjban részesülő személy, aki a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatárt elérte) Saját jogú nyugdíjas többek között az a természetes személy, aki a társadalombiztosítási nyugellátásról szóló törvény, illetőleg nemzetközi egyezmény alapján öregségi, rokkantsági, baleseti rokkantsági nyugdíjban részesül.
- Kezdő egyéni vállalkozó (Tevékenységét kezdőnek minősül a járulék-fizetési kötelezettsége első napjával kezdődően az e napot magában foglaló naptári év utolsó napjáig. Nem minősül kezdőnek az az egyéni vállalkozó, aki a vállalkozói tevékenysége megszűnésének napját követően ismételten egyéni vállalkozóként tevékenykedik, feltéve, hogy vállalkozásának megszűnése és új vállalkozásának megkezdése között 36 hónap nem telt el.

### **Biztosítási kötelezettség kezdete**

- az egyéni vállalkozói igazolvány (engedély) átvételének napjától annak visszaadása, visszavonása, a foglalkozás gyakorlásának eltiltásáról szóló határozat esetén annak jogerőre emelkedése napjáig tart.
  - ügyvéd, egyéni szabadalmi ügyvivő esetében a kamarai tagság kezdetétől annak megszűnéséig tart.
  - közjegyző, önálló bírósági végrehajtó esetében a szolgálat kezdetének napjától annak megszűnése napjáig
- Járulékfizetés szempontjából nem vizsgáljuk, hogy a vállalkozásból jövedelemmel rendelkezik, csak azt, hogy engedélyét nem adta vissza.

### **Az egyéni vállalkozó járulékfizetési kötelezettsége**

**Főfoglalkozású ev.** járulékalapját a vállalkozói kivét vagy átalányadózó esetében az átalányadó-alapja képezi, vagy havonta a minimálbér kétszerese.

Ha az ev. vállalkozói kivétje vagy az átalányadó-alapja nem éri el a járulék-minimumot, akkor a tényleges vállalkozói kivét, illetve átalányadó-alap, de legalább a minimálbér után köteles megfizetni a társadalombiztosítási járulékot.

2009-ben érvényes minimálbér összege 71.500,- Ft

Egyéni járulékaiknak alapja megegyezik a tb-i. járulék alapjával.

### **Fizetendő járulékok**

nyugdíjbiztosítási járulék:	24,0 %
természetbeni egészségbiztosítási járulék:	4,5 %
pénzbeli egészségbiztosítás járulék:	0,5 %
munkaadói járulék:	3,0 %
egészségügyi hozzájárulás:	1950 Ft/hó
vállalkozói járulék	4,0 %
Ezen járulékok költségként elszámolhatóak	



## A Vállalkozó közterhei

**A magánszemély, mint a saját vállalkozásának alkalmazottja járulékfizetési kötelezettsége, melyet a vállalkozó a bruttó vállalkozói kivétekből von le (a nettó bért kapja), a levont járulékot a vállalkozás utalja át az APEH számláira:**

SZJA - az adó mértéke 2009-ben, ha a jövedelem éves összege:

0 - 1.700.000 Ft: 18,0 %

1.700.001 Ft-tól: 306.000 Ft + az 1.700.000 Ft-on felüli rész: 36,0 %

SZJA előleg vállalkozói kivét összege alapján

Magán személyek különadója előlege (összevont adóalapnak a járulékfizetés éves felső

határát meghaladó összeg (napi összeg 2009-ben 20.400,- Ft) 4,0 %

nyugdíj járulék 9,5 %

magánnyugdíj pénztár tagnál 8 + 1,5 %

természetbeni egészségbiztosítási járulék: 4,0 %

pénzbeli egészségbiztosítási járulék: 2,0 %

Ezen költségek nem számolhatóak el az egyéni vállalkozásban.

A járulékfizetési felső határt mindig január 1-jétől, ha pedig a vállalkozás év közben kezdődik, a biztosítással járó jogviszony kezdete napjától az adott év december 31. napjáig kell számítani. Az évi összeghatár számításakor figyelmen kívül kell hagyni azokat az időtartamokat, amelyre az egyéni vállalkozónak járulékalapuló szolgáló jövedelme nem volt.

### **Nem köteles járulékot fizetni az egyéni vállalkozó arra az időtartamra, mely alatt**

- táppénzben, baleseti táppénzben, terhességi-gyermekágyi segélyben, gyermekgondozási díjban, gyermekgondozási segélyben, gyermeknevelési támogatásban, ápolási díjban részesül, kivéve ha a gyás, gyet, ápolási díj folyósításának időtartama alatt tevékenységét személyesen folytatja

**Az egészségügyi hozzájárulás (EHO) összege havi 1.950 Ft (napi 65 Ft).**

### **Egyéni, társas vállalkozó legfontosabb teendői foglalkoztatóvá válás esetén**

A munkaviszony létesítésekor első teendő a megfelelő munkaszerződés és munkaköri leírás elkészítése, mellyel számos, később akár jogi vitába torkolló probléma elkerülhető. A bérszámfejtés alátámasztásának elengedhetetlen feltétele jelenléti ív vezetése (ledolgozott napok száma, szabadság és egyéb távolléte követése, túlóra, pótlékok nyilvántartása).

Munkavállaló beléptetésekor szükséges a személyi adatok nyilvántartásba vétele, tekintettel arra, hogy a foglalkoztatót adatszolgáltatási kötelezettség terheli.

A belépő munkavállalónak le kell adnia az előző foglalkoztató által kiadott Igazolvány a biztosítási jogviszonyról és az egészségbiztosítási ellátásokról (tb kiskönyv) nyomtatványt; jövedelemigazolást, amely a táppénz igényléshez szükséges (Jövedelemigazolás az egészségbiztosítás ellátásainak megállapításához), munkáltatói igazolást, melyen szerepel hogy vett e igénybe betegszabadságot, van e valamilyen bírósági határozat alapján letiltása a munkabérből (a további levonásért a foglalkoztató készfizető kezességként felel), Magánnyugdíj-pénztári tagság ténye (belépési nyilatkozatának egy

példányát le kell adnia) és az adó adatlapot. Ha munkanélküli volt előtte, akkor adó adatlapot a folyósított ellátás összegéről és határozatot arról, hogy a munkaügyi központ az ellátás folyósítását megszüntette.

Pályakezdő munkába állásakor intézkedni kell a magánnyugdíj-pénztári tagságról tekintettel arra, hogy kötelező belépniük. 15 nap áll rendelkezésére, hogy eldöntse melyik pénztár tagja kíván lenni. Ha ez az időtartam eredménytelenül eltelik, akkor be kell lépíteni a területileg illetékes irányított pályakezdőket fogadó magánnyugdíjpénztárba.

Kilépéskor a foglalkoztató kiadja a Jövedelemigazolás az egészségbiztosítás ellátásainak megállapításához elnevezésű nyomtatvány eredeti példányát, a 2. példány a tömbben marad. A tb kiskönyvben feltünteteti a biztosítási jogviszony időtartamát, a folyósított táppénz időtartamát, 100%-os napi alapját (ha kifizető-hely a volt munkáltató) és kézjegyével, bélyegző lenyomattal látja el. Munkáltatói igazolásból 2 példányt kell átadni, melyen szerepel az igénybevett betegszabadság, magánnyugdíj-pénztári tagság és a letiltás amennyiben van. Az adó adatlapot göngyöltett adatokkal kell kiadni, ami azt jelenti, hogy a belépéskor (adott éven belüli) leadott adó adatlap adataihoz a foglalkoztató által számfejtett béradatok hozzá adódnak. Ezen kívül ki kell még adni a járulékgazolást is, amely a levont és befizetett egyéni és foglalkoztatói járulékokat tartalmazza.

## **Alkalmi munkavállalói könyvvvel / a továbbiakban AMK/ történő foglalkoztatás**

Az egyéni vállalkozó, a gazdasági társaság is foglalkoztathat dolgozót AMK-val. Ezzel a foglalkoztató mentesül a különböző bejelentési kötelezettségek alól. Az alkalmi munkavállaló egészségügyi, baleseti egészségügyi szolgáltatásra és szolgálati időre jogosult a társadalombiztosítási ellátások közül. Pénzbeli ellátásként baleseti táppénzt kaphat. A közteherjegy kiváltja bére után fizetendő közterheket.

## **Járulékkedvezmények**

Pályakezdők: ún. Start kártyával történő foglalkoztatás esetén a foglalkoztató két évig mentesül a tételes EHO megfizetése alól, a foglalkoztatás első évében a 29%-os mértékű tb-i járulék és 3%-os mértékű munkaadói járulék helyett a kedvezmény alapjául figyelembe vehető bruttó bér 15 %-át, a második évben 25%-át fizeti meg. A kedvezmény alapja alap-és középfokú végzettség esetén a minimál bér másfélszerese, felsőfokú végzettség esetén annak kétszerese.







## Hitellehetőségek

Ebben a fejezetben a visszatérítendő források megszerzésével kapcsolatos olyan ismeretekkel szeretnénk megismertetni, melyek elsősorban a vállalkozások részére nyújt hasznos információkat az alapítás, működtetés és a fejlesztés pénzügyi szükségleteinek biztosításához, de magánszemélyként is jól hasznosítható építési, vásárlási, jelzálog és személyi hitelek igényléséhez.

### A hitelügylet szereplői

A **hitel** felvevője sokszor nem egyetlen adós, hanem több cég vagy személy. Őket együttesen kötelezetteknek nevezzük.

### Kötelezettek típusai

- adós — övé a tartozás elsődlegesen
- adóstárs — a hitelfelvevő társa, leggyakrabban házastársa vagy családtagja, aki ugyanúgy felel a hitel visszafizetéséért, mint az adós
- kezes — ha az adósok nem fizetnek, a hitelező tőlük is követelheti a tartozás megfizetését
  - dologi adós — olyan típusú kezes, aki nem felel a teljes tartozásért, csak a tulajdonában lévő vagyontárgy vagy vagyontárgyak (az általa felajánlott fedezet) erejéig

**Hitelezőnek** nevezzük azt a bankot, pénzintézetet, alapítványt, magánszemélyt vagy céget, aki pénz-, áru-, vagy szolgáltatási **hitelt** nyújtja.

### A banki hitelezés alapja

A kereskedelmi bankok alapvető, klasszikus szolgáltatása, hogy betéteket gyűjtenek és az így szerzett forrásokat kihelyezik. Tehát rábízunk a pénzünket a bankra, aki nekünk ezért kamatot fizet, majd a bank keresi meg azokat a piaci szereplőket, akiknek hitelt nyújt s ezekből az ügyletekből keletkezik majd bevétele, illetve a betéti és hitelkamatláb különbségéből adódó haszon, szakszóval kamatmarzs. A hitelezés során a kereskedelmi bank a betétesektől vagy más szereplőktől a visszafizetési és kamat ígéret mellett szerzett forrást ügyfeleinek kamat fejében továbbadja, közvetíti.

Amikor tehát egy vállalatnak (vagy egy magánszemélynek) többletforrásra lenne szüksége, azaz többet szeretne költeni, mint amennyi az éppen aktuális szabad pénzeszköze, akkor az egyik lehetőség a hitelfelvétel.

### Banki hitelezés folyamata

A kereskedelmi bankok pénzáramlás (un. cash flow) elemzés segítségével vizsgálják a pénzkölcsön igénylési kérelmünket.

Cash flow az elmúlt év adataira vonatkozóan a jövedelmezőség és a pénzáramlás közti kapcsolatot mutatja be, vállalkozásnál mérleg és eredmény-kimutatás, magánszemélynél bevétel-kiadás vizsgálata alapján. Ha bankhitelt felveszünk vagy autót lízingelünk, akkor az elején megkapjuk a lakás, autó vásárlásához szükséges összeget, majd később folyamatosan törlesztjük

a hitelt. A legelterjedtebb törlesztési mód az, amikor minden hónapban ugyanakkora összeget törlesztünk.

Van olyan konstrukció is, amikor a részletek összege különböző.

### **Ennek két oka lehet**

- előre nem meghatározott fix kamatozású hitel
- türelmi idő után kezdjük el a törlesztést

A hitel felvétele azt jelenti, hogy a jelenbeli fogyasztásunkat megnöveljük, a jövőbeni keletkező jövedelmünk egy részét pedig a törlesztésre fordítunk.

**A hitel felvételekor fontos figyelembe vennünk azt, hogy a jövőbeli jövedelmeink mekkora részét tereljük hiteltörlesztéssel, és a jövőbeli jövedelmeink mennyire tekinthetők biztosnak!**

### **Hitelek csoportosítási formái**

#### **hitel felvétel célja szerint**

- Forgóeszköz vagy beruházási eszköz

#### **futamidő szerint**

- Rövid vagy hosszú lejáratú hitel

#### **kamatfeltételek szerint**

- fix vagy változó kamatozású

#### **devizanem szerint**

- forint vagy deviza

#### **fedezet jellege szerint**

- fedezettel rendelkező
- fedezettel nem rendelkező

### **Vállalkozók számára felvehető hitelfajták**

- folyószámla hitel
- jelzálog hitel
- forgóeszköz hitel
- beruházási hitel
- lombard (értékpapír fedezetű) hitelek (a lombardhitelek értékpapír pl.: tőzsdei részvények, vagy befektetési jegyek vagy állampapírok) fedezete mellett nyújtott hitelek. A bank az értékpapír aktuális piaci értéke csak egy részének erejéig (mondjuk 50 százalékáig) nyújt hitelt, hiszen nem lehet kizárni a fedezetként elhelyezett értékpapír esteleges árfolyamcsökkenését sem, ami a fedezet értékét is automatikusan csökkentené

## A hitel költségei

A hitelező egy bizonyos **összeget, értéket ad át egy bizonyos időre** az adósnak, akinek erre az időre kamatot és költségeket kell fizetnie. A kamatok és költségek mértékét Magyarországon az egységes Teljes Hiteldíj Mutató (THM) írja le.

### A Teljes Hiteldíj Mutató

százalékos formában, **egy évre** vonatkozóan megmutatja a hitellel kapcsolatban felmerülő, a **hitelnyújtáskor ismert összes kamat, díj, jutalék és kezelési költséget**, amit a tőkeösszeg visszafizetésén túl fizetni kell, értéke **nem tükrözi a hitelkamat** ill. a devizaalapú hitelnél **az árfolyam változásának** hatását.

Ha a THM 0, akkor kamat- és költségmentes hitelről beszélünk. Ilyen hitelt általában akkor nyújtanak, ha a cél az üzleti forgalom élénkítése, a minél több vevő megszerzése

### Különböző hitel-ajánlatok összehasonlítása: Teljes Hiteldíj Mutató

A különböző banki hitel-ajánlatok összevetésénél figyelembe kell venni, hogy nem egyszerűen csak a meghirdetett kamatláb jelent nekünk költséget, hanem például a kezelési költségek vagy a hitelbírálati díj is. Ezek nagysága pedig bankonként, konstrukciónként eltérő, így a hitel végső költsége jelentősen eltérő lehet.

Az összehasonlítást segíti a bankok által kötelezően számított és a hirdetésekben jól látható módon közzétett, a kamatláb nagyságát jelző számmal legalább megegyező méretben megjelenített teljes hiteldíj mutató (THM).

A THM úgy számítandó, mintha minden járulékos költség kamat lenne, azaz beépítik ezeket a költségeket a kalkulációba.

### Milyen költségeket tartalmaz a THM?

**A THM-be azokat a költségeket építi be a bank, amelyek a hitelnyújtáskor ismertek:**

- a kamatot,
- a kezelési költséget,
- a hitelbírálati díjat,
- az értékbecslési díjat és
- építéseknel a helyszíni szemlék díját (ha ismert).

### Ugyanakkor a THM nem tartalmazza az alábbi költségeket

- a késedelmi kamatot,
- a hitel futamideje meghosszabbításának költségét,
- az egyéb olyan fizetési kötelezettséget, amely a szerződésben vállalt kötelezettség nem teljesítéséből származik,
- a biztosítási és garanciadíjakat
- az átutalási díjakat

A viszonylag részletes szabályozás ellenére a THM ugyanakkor a konstrukciónál is eltérő lehet a konkrét hitelkérdésekre kiszámítva. Pl. egy 40.000 forintos költség nem ugyanolyan arányban terhel egy húszmillió forintos hitelt, mint egy egymillió forintos hitelt.

### A hitelekkel kapcsolatos főbb kockázatok

- futamidő megválasztása
- kamatozás megválasztása (fix vagy változó)



- devizanem megválasztása (forint vagy deviza)
- túlzott eladósodás; [esetleges fizetési problémák kiszűrése illetve későbbi időszakokra is kiható következmények vizsgálata (BAR)]

A gazdasági tevékenységek — a beszerzés, termelés, az értékesítés vagy a szolgáltatásnyújtás — kockázattal járnak.

A kockázat maga abból adódik, hogy a várt esemény bekövetkezése és a jövedelmezőség különböző okok, hatások miatt mindig valamilyen mértékben bizonytalan. Ez befolyásolja a hitelfelvevő fizetőképességét, ennek révén a hitel visszatérülését.

A bizonytalanság eltérő mértékű, így a kockázat is az, ezért a hitelnyújtó (bank) a kockázat mértékével arányos feltételeket állapít(hat) meg. Kockázata csökkentésére számos lehetősége van a hitelnyújtónak: egyrészt köteles vizsgálni a hitelkérő hitelképességét, másrészt megfelelő jogi biztosítékok nyújtását követelheti meg, harmadrészt a hitel tényleges kamatát a kockázatnak megfelelően határozza meg.

Murphy törvénykönyvében azt olvashatjuk: „Ahhoz, hogy hitelt kapj, előbb be kell bizonyítanod, hogy nem szorulsz hitelre!”. A kissé epés megjegyzés bizonyos igazságtartalommal bír. Nézzük meg, mi is az a hitelképesség. A hitelképesség nem más, mint az a bizalom, amelyet a hitelező táplál a hitelkérővel szemben, azaz a hitelező fenntartások nélkül hisz abban, hogy a hitelkérő a majdani hiteltartozásból eredő kötelezettségeit maradéktalanul teljesíteni fogja. Ehhez a hithez a hitelezőnek meg kell győződnie arról, hogy a hitelkérő valóban képes erre.

### **Ahhoz, hogy erről meggyőződhessen számos dolgot meg kell vizsgálnia. Ezek közül a leglényegesebbek**

- a hitelkérő jelleme, fizetési hajlandósága;
- az adós fizetési képessége, másként a jövőbeni pénzforgalomból — a cash flow-ból — a kötelezettségek időbeni teljesítésének a képessége
- az adós hosszú lejáratú hitelezéshez szükséges tőkeerővel való rendelkezése;
- az adós olyan biztosítékokkal való rendelkezése, amely a hitelszerződés megszegése esetén likvidálható, azonnal pénzzé tehető;
- a gazdasági feltételek: a trendek, a hitelkérő iparága, sajátos helyzete, amelyek alapján megítélhető a hitelkérő elképzeléseinek gazdasági megvalósíthatósága
- hitelkérő tevékenységének eredményessége
- fennálló kötelezettségek
- lejárt tartozások

E tényezők vizsgálata adja a hitelképesség vizsgálatának elvi vezérfonalát, másként az adósminősítés szempontrendszerét.

A hitelképesség vizsgálata tehát végső soron nem más, mint annak megítélése a hitelező részéről, hogy mekkora kockázatot vállal a hitel nyújtásával.

A nagyon jó hitelképességű cégeknek nincs likviditási problémája, a pénzügyi helyzete jó, nincsenek lejárt tartozásai, jól fejlődő ágazatban tevékenykedik, és ha nagyobb problémákkal kell szembenéznie, akkor is megőrzi pénzügyi stabilitását.

### **Adósminősítés**

Az adósminősítésre a bankokat a hitelintézeti törvény, valamint a kapcsolódó jogszabályok kötelezik.

## **Az adósminősítés szempontrendszere (objektív) a következő**

### ***Kötelezően vizsgálandó jellemzők***

- a saját tőke részaránya, eladósodottság mértéke
- rövid és középtávú likviditás
- jövedelmezőség
- adósságszolgálat

## **Nem számszerűsíthető (szubjektív) tényezők**

### ***Kötelezően vizsgálandó tényezők***

- a cég működése
  - tulajdonosi struktúra, tulajdonosok magatartása, esetleges tőkeemelés lehetősége, kapcsolódások a tulajdonosok között
- a vezetés (közkeletű szóval a menedzsment) szakmai megítélése, múltja
- finanszírozási tapasztalatok
- a jövőbeni kilátások értékelése, tervezés minősége (piacelemzés, marketingelemzés)
- piaci helyzet és várható jövőbeni alakulása, monopólhelyzet, rendelés-állomány összetétele (input és output piac, azaz alapanyag biztosítás és készárú értékesítés)
- az ágazatra, szakágazatra vonatkozó információ, az attól való eltérés lényeges indokai
- a cég pénzügyi, számviteli rendszere

## **További vizsgálatra ajánlott jellemzők, tényezők**

- banki kapcsolatok, hitelfelvevői, betéti pozíciók tartóssága
- költségvetési kapcsolatok alakulása (járulék fizetések)
- telephely megítélése, marketingtevékenység, piaci megjelenés
- egyéb, az értékesítési tevékenységhez kötődő szempontok
- termelési színvonal, hatékonyság
- együttműködési hajlandóság, fizetőkészség
- termékgörbe, termékösszetétel, fejlesztési szándékok és lehetőségek
- szervezeti felépítés, döntési jogkörök telepítése
- a szempontok alapján a bankok pontrendszereket alkalmaznak.

## **A hitel felvételét követően**

Az adósminősítést legalább évente, általában az éves beszámoló (adóbevallás) elkészültét követően **meg kell ismételni** a bankoknak, de ennél rövidebb idő eltelte után is megtehetik azt, és rendszeres időközökben — leggyakrabban negyedévente — felülvizsgálják az érvényes

adósminősítést, ellenőrzik, hogy az adós életében nem következett-e be olyan változás, amely indokolja az eddigi besorolás megváltoztatását.

## **Fedezetértékelés**

A hitelező számára a fedezetet az adott tevékenységből származó bevételek (elsődleges fedezet) adják, amelyek lehetővé teszik a felvett hitel és kamatainak visszafizetését. A kockázat miatt azonban általában ez a hitelező számára nem nyújt megfelelő fedezetet, ezért további *biztosítékokat* köt(het) ki, amelyek forgalomképes, birtokba vehető, átruházható követelések és jogok lehetnek (másodlagos fedezetek).

## **A biztosítékok rangsora a következő**

- állam, jegybank által vállalt garancia, kezesség
- bankgarancia (bankkezesség)
- óvadékba helyezett forint, illetve deviza
- óvadékba helyezett értékpapír fedezet (névértéken történő visszavásárlásra állami vagy bank garancia) (pl. kincstárjegy, letéti jegy)
- készfizető kezesség
- ingatlan jelzálogjog, illetve keretbiztosítéki jelzálogjog
- ingóság (kézizálogjog)
- engedményezés
- vagyon
- egyébgarancia rendszerek (alapszabályuk szerinti garantált hányad)
- bankhitelt biztosító zálogjog
- váltó-és csekk-kezesség
- óvadékba helyezett, nem garantált árfolyamú értékpapírok
- vételi jog
- követelésen vagy jogon fennálló zálogjog
- egyszerű kezesség

## **Biztosíték szerepe a bank szempontjából**

- jogilag tisztázottan, egyszerűen és gyorsan a fedezet birtokbavételét megoldani (érvényesíthetőség);
- a fedezet meglétének, állapotának ellenőrizhetőségét, birtokban tartásának helyzetét a futamidő alatt (meglét); illetve a fedezet piaci értéke mennyire biztonságosan határozható meg a futamidő alatt (valós érték)
- a bank meghatározza a biztosíték értékét, azaz a fedezet nettó reál (realizálható) értékét, amely eladhatósági árat csökkentik az eladásig felmerülő költségek (tárolás, értékesítés biztosításromlási veszteségek stb.) a biztosíték realizálhatósága kockázati szintjét, amelyeket befolyásoló tényezők:
  1. napi piaci ár ismert (árutőzsde, értékpapír)
  2. napi piaci ár nem ismert
  3. fedezet leértékelése
  4. fedezeti hányad, fedezeti ráta megemlése

A biztosíték befogadási (menekülési vagy hitelbiztosítéki) értéke általában nem egyezik meg a szakértő által becsült (forgalmi) értékkel, hanem annál kisebb. A korrekciók mértékét a

banki belső szabályzatok határozzák meg, melyek akár 20-40%-kal is csökkenthetik az egyébként forgalomképes biztosíték elfogadási értékét. A banknak rendelkeznie kell fedezetekre vonatkozó okiratokkal.

**A biztosítékoknak legalább a kölcsöntőkére és annak egy évi kamataira fedezetet kell, hogy nyújtsanak.**

## **Bank és hitelkonstrukció választás**

A vállalkozás számára mindig fontos kérdés a megfelelő üzleti partner választás. Különösen fontos kérdés, hogy üzletvitelünkhöz, igényeinkhez leginkább megfelelő bankot vagy takarékszövetkezetet válasszunk. Ma már 40 bank és több mint kétszáz takarékszövetkezet szolgáltatásait vehetjük igénybe. A bankok, mint vállalkozások folyamatosan bővítik szolgáltatásaikat, és a vállalkozó egyre nehezebb helyzetbe kerül, amikor bankot választ.

A jövőbeni üzleti siker egyik kulcskérdése lehet, hogy a választott bank szolgáltatásai mennyiben segítik az ügyfél munkáját.

Az utóbbi azért is fontos, mert a piaci verseny hatására a bankok szolgáltatás árai később költségeinket — így vállalkozásunk nyereségességét — befolyásolhatják.

Mielőtt áttekintenénk azt, hogy milyen szempontok szerint érdemes összehasonlítani a banki szolgáltatásokat, egy alapvető szempont mindenképpen javasolható: **lehetőség szerint székhelyünk vagy telephelyünk közelében keressünk partner bankot, bár** az elektronikus bankkapcsolatok miatt e tekintetben csak a készpénzbefizető és felvevő vállalkozásoknál van a távolságnak jelentősége.

A bankválasztás másik alapvető szempontja, hogy a pénzügyi intézet a megbízás alapján milyen gyorsan tudja lebonyolítani a bel- és külföldi tranzakciókat, bankválasztás során **érdemes a termékismertető** mellett a **szolgáltatások árát** tartalmazó kondíciós listákat is **összehasonlítani**, annak érdekében, hogy a szolgáltatásaiban is megfelelő, de költségeiben is a vállalkozás számára optimális banki partnerre találjunk.

Próbáljunk információkat szerezni arról, hogy a bank termékkínálatában **van-e a vállalkozásunk tevékenységét célzottan támogató hitelfelvételi lehetőség.**

Fontos kérdés, hogy a választott bank **mennyiben korlátozza azt, hogy más banknál is számlánk legyen.**

A bankok bizonyos konstrukcióikat általában kizárólagosan azon vállalkozóknak biztosítják, akik döntően náluk vezetik számlájukat, vagy legalább számlaforgalmuk jelentős részét az adott banknál bonyolítják.

Még nehezebb probléma az optimális hitelkonstrukció kiválasztása. A bankok széles termékpalettát kínálnak, de a konstrukciók elérhetőségében számtalan speciális megkötést alkalmaznak. Ezek a megkötések vagy a hitelcél, vagy a vállalkozói kör szempontjából jelentenek korlátozásokat. A banki hitelek mellett lehetőség van kormányzati és nemzetközi forrásokból biztosított támogatások, kedvezményes hitelek igénybevételére is.

## **Kedvezményes vállalkozói hitelek**

### **A Helyi Vállalkozói Központok, Vállalkozásfejlesztési Alapítványok (HVK-k) által kezelt közreműködésével megszerezhető források**

#### **Mikrohitel Program (MHP)**

##### **TÁJÉKOZTATÓ**

Finanszírozási lehetőségek a legfeljebb kilenc főt foglalkoztató vállalkozások számára.

##### **A hitelkonstrukció feltételrendszere**

A mindenkori Országos Mikrohitel Program konstrukció leírása szerinti feltételekkel nyújthatóak kölcsönök (2009).

##### **ÁLTALÁNOS CÉLOK**

- Pénzügyi szolgáltatások nyújtása, a piaci kudarcok következtében kialakult „nem teljes piacok” (elégtelenül működő tőkepiacok) kormányzati kezelése érdekében, ezen belül különösen:
- megfelelő pénzügyi támogatás és üzleti tanácsadás, iránymutatás nyújtása a mikrovállalkozások számára a szektor sajátosságainak illetve speciális igényeinek figyelembevételével;
- a termék egészítse ki a kereskedelmi bankok szolgáltatásait oly módon, hogy nyújtson pénzügyi támogatást olyan vállalkozások számára, amelyeknek finanszírozása túl kockázatos vagy nem kifizetődő a kereskedelmi bankok számára, vagy nem rendelkeznek a bankok által megkívánt mértékű jogi biztosítékokkal;
- Nyújtson segítséget a célcsoport számára a hazai és Európai Unió támogatások elnyeréséhez szükséges önrész biztosításához;
- Pénzügyi segítségnyújtás a társadalom hátrányosabb helyzetű rétegei (kisebbségek, nagy családosok, nők, fiatalok, munkanélküliek stb.) számára, az elszegényedés elleni küzdelem részeként, a vállalkozóvá válás és önfoglalkoztatás elősegítésével.

##### **KONKRÉT CÉLOK**

- mikro- és kisvállalkozások megalakulásának elősegítése és ösztönzése;
- a kisvállalkozói szektor megerősítése, fejlődésük- növekedésük támogatása;
- a kisvállalkozói szektor fejlesztéseinek és beruházásainak ösztönzése a szektorba irányuló tőkeáramlás révén;
- a kisvállalkozói szektor számára nyújtott pénzügyi szolgáltatások bővítése és minőségének javítása;
- mikro és kisvállalkozások nagy- és multinacionális cégek beszállítói válásának elősegítése;
- vállalati hálózatok létrejöttének elősegítése és támogatása,
- a gazdasági innováció támogatása;
- új munkahelyek teremtése.

## **A HITELPROGRAM KAPCSOLATA MÁS FINANSZÍROZÁSI KONSTRUKCIÓKKAL:**

Az Helyi Mikrohitel Program keretében megvalósított hitelprogram más konstrukcióktól függetlenül működik, de betölthet kiegészítő szerepet a kereskedelmi banki hitelprogramok, Európai Unió és hazai pályázatok, vagy más finanszírozási konstrukciók, (például Országos Mikrohitel Program) mellett.

## **HITELFELTÉTELEK**

A jogosultak köre a 2004. évi XXXIV. törvény 3. §-ban meghatározott mikrovállalkozások.

### **A jogosultság egyéb feltételei**

- nyereség orientált vállalkozásnak kell lennie, azaz
- egyéni vállalkozó;
- gazdasági társaság;
- gazdasági szövetkezet;
- szellemi szabadfoglalkozású;
- egyéb regisztrációhoz kötött gazdasági tevékenységet folytató szervezet vagy vállalkozás.

### **A hitel felhasználása**

- tárgyi eszközök, vagyon értékű jogok vásárlására, valamint egyéb beruházások finanszírozására, *(kiemelt finanszírozási célnak számít a vállalkozás telephelyének biztosítása, a környezet- és munkavédelmi, valamint munkahelyteremtő beruházások elősegítése)*,
- forgóeszköz vásárlására.
- A vásárolt eszközök ÁFA tartalma ÁFA visszaigénylésre jogosult vállalkozás esetén a hitelből nem finanszírozható.

### **A hitel összege**

- legfeljebb 7.000.000.- Ft-ig terjedhet.

### **A hitel lejárata, türelmi idő:**

- A tisztán beruházási célú illetve kombinált *(beruházási és forgóeszköz hitel kombinációja, melynél a forgóeszközre igényelt hitel mértéke nem haladhatja meg az 50%-ot)* hitel futamideje 6 hónaptól 96 hónapig,
- A tisztán forgóeszköz hitel esetén 6 hónaptól 36 hónapig terjedhet,
- türelmi idő legfeljebb 6 hónap, mely csak a tőketörlesztésre adható.

### **A hitel törlesztése**

a hiteltörlesztések havonta esedékesek.

### **A hitel ügyleti kamata**

a hitel kamata igazodik a mindenkori jegybanki alapkamat -2% mértékéhez, (változó), fizetése havonta esedékes. (A hitel kamata nem lehet kevesebb mint 6,5%.)

## **Késedelmi kamat**

Késedelmes fizetés esetén az adósnak (a lejárt tőke követelés és az esedékesség napjáig be nem fizetett ügyleti kamat után egyaránt) késedelmi kamatot kell fizetnie, melynek legnagyobb mértéke megegyezik az alapkamat évi 6 százalékos kamattal növelt összegével.

## **Hitelképesség-vizsgálati díj**

A hitelbírálat előfeltétele a hitelképesség-vizsgálati díj befizetése, melynek mértéke minden esetben egységesen 20.000,- forint +ÁFA. A díjat az illetékes HVK számára kell befizetni. Kombinált pályázat esetén (több mikrohitel konstrukció egyidejű megpályázása esetén) a díj csak egyszer fizetendő.

## **A megkívánt saját erő mértéke**

Legalább az igényelt hitel összeg 20 %-ának megfelelő saját erőt kell biztosítani a vállalkozónak a hitelcél megvalósításához. *(ÁFA visszaigénylésre nem jogosult vállalkozás esetén a fejlesztés ÁFA tartalma a saját erőbe beszámítható.)*

## **A hitel felhasználásának határideje**

A hitel engedélyezését követő kettő hónapon belül a hitelszerződést meg kell kötni, és a kölcsönt a szerződéskötéstől számított két hónapon belül kell felhasználni.

## **Megkívánt biztosítékok mértéke**

A hitelügylet jogi biztosítékát, (illetve a fedezet mértékét) a programot működtető Helyi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (HVK) határozza meg az adott kölcsön ügylet függvényében.

## **Biztosítás**

Amennyiben a HVK igényt tart rá, a vállalkozásnak vagy általános vállalkozói vagyonbiztosítást kell kötnie, vagy pedig biztosítást kell kötnie a hitel fedezetének jogi biztosítékként felajánlott vagyontárgyakra. A hitel teljes visszafizetéséig a biztosítás kedvezményezettje a HVK.

## **A kölcsönök folyósítása**

A hitel (kölcsön) folyósítása bizonylatok ellenében történik, amennyiben a HVK másként nem rendelkezik. A folyósítási feltételek teljesítését követően 50 % előleg adható.

## **További hitelek igénybevétele**

A hitelt egy vállalkozás többször is igénybe veheti, ha továbbra is megfelel a jogosultsági feltételeknek. A második vagy további igénybevétel esetén az adott vállalkozásnál, *a Helyi Mikrohitel Program keretében folyósított kölcsönökből az adott időpontra számított teljes kintlévő kölcsön tőke együttes mértéke nem haladhatja meg az Magyar Mikrofinanszírozási Hálózat Adósminősítő rendszere alapján az adott adós kockázati besorolásához meghatározott maximális hitel limitet.*

## **A MIKROHITEL szerződés támogatás tartalma**

**A támogatás formája:** kedvezményes kamatozású kölcsön.

**A támogatás kategóriája:** a Mikrohitel Program a kedvezményes kamatozás miatt támogatásnak minősül a vonatkozó EK rendeletek alapján. A támogatás kategóriája: „D”, azaz csekély összegű (de minimis) támogatás. A hitelt kizárólag az EK- Szerződés 87. és 88. cikkének a csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról szóló 1998/2006/ EK bizottsági rendelettel összhangban lehet nyújtani.

A programtervezetben szereplő támogatás *csekély összegű* (de minimis) támogatásnak minősül, és csak abban az esetben egyeztethető össze az EK. Szerződés 87. cikk (1)

bekezdésével, amennyiben az hozzájárul az adott térség fejlődéséhez, arányos a megoldani kívánt hátránnyal, valamint időben korlátozott és csökkenő mértékű.

Csekély összegű támogatás csak abban az esetben nyújtható, ha egy vállalkozásnak bármilyen forrásból, csekély összegű támogatási jogcímen odaítélt támogatás támogatástartalma – három pénzügyi év vonatkozásában – nem haladja meg a 200.000 eurónak, a közúti szállítási ágazatban a 100.000 eurónak megfelelő forint összeget.

Ezen a jogcímen nem részesülhetnek támogatásban (a) a halászati és akvakultúra ágazatban tevékenykedő vállalkozások; (b) a Szerződés I. mellékletében felsorolt mezőgazdasági termékek elsődleges termelésével foglalkozó vállalkozások, (c) valamint ezen termékek feldolgozásában vagy forgalmazásában tevékenykedő vállalkozások, amennyiben a támogatás összege az elsődleges termelőktől beszerzett vagy az érintett vállalkozások által forgalmazott ilyen termékek ára vagy mennyisége alapján kerül rögzítésre, illetve a támogatás az elsődleges termelőknek történő teljes vagy részleges továbbítástól függ; (d) a szénágazatban tevékenykedő vállalkozások; továbbá a támogatás nem vehető igénybe (e) az exporthoz közvetlenül kapcsolódó tevékenységekhez, (f) az import árúkat helyettesítő hazai áru használatától függő támogatások esetében, (g) a kereskedelmi fuvarozás terén működő vállalkozásoknak teherszállító járművek megvásárlására, valamint (h) nehéz helyzetben lévő vállalkozások megmentésére.

A mezőgazdasági, illetve halászati ágazat vállalkozásai részére folyósított támogatásokat az EK-Szerződés 87. és 88. cikkének a csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról a mezőgazdasági és halászati ágazatban szóló 1860/2004/EK bizottsági rendelettel összhangban lehet nyújtani.

Támogatás ezen ágazatoknál csak abban az esetben nyújtható, ha bármely hároméves időszakban bármely vállalkozás részére folyósított de minimis támogatás összege nem haladja meg a 3000 eurót.

**A támogatástartalom igazolása:** a támogatásról szóló igazolást a kedvezményezettnek nyújtott támogatás tartalmáról és a támogatásra vonatkozó kategóriáról a Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány adja ki.

**Háttér információ:** A **Mikrohitelezést** nem soroljuk a versenyképességi kategóriába. Alapvető célja, hogy a kereskedelmi bankok által nem finanszírozható (komoly hitelezési kockázatot jelentő) kezdő és kezdés előtti (mikro)vállalkozásokat, forrásokhoz juttasson, azokat megerősítve a kereskedelmi bankok által is finanszírozható állapot eléréséhez segítse. (- szerkesztő -)

A Mikrohitelezés egy következő lépcsője, a **Mikrohitel plusz** (lentebb részletes feltételek). Ez a Magyar Fejlesztési Bank Zrt. (MFB) és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Hálózat Konzorcium (MVHK) közös fejlesztésű terméke. Csak az MVHK tagok (HVK-k) pénzügyi tevékenységgel foglalkozó gazdasági társaságai forgalmazhatják. Jelenleg is csak 8 helyen elérhető az országban.

Kizárólag fejlesztési célokot szolgálhat. Kedvező fedezeti igényével alacsony (jegybanki) kamatával és 15 MFt-ra növelt maximális összegével kiválóan szolgálja a mikrohitelből már megerősödő, de kereskedelmi bankok számára még mindig kockázatos vállalkozások forrás igényét. (- szerkesztő -)

A következő konstrukció létrejöttének fontosságát a pénzügyi/gazdasági válság okozta komoly kereskedelmi banki forráshiány támasztja leginkább alá. Az Új Magyarország **Kisvállalkozói Hitel** lényegében a Mikrohitel plusz továbbfejlesztésének az eredménye. Már nem csak a mikrovállalkozások, hanem kis vállalkozások (50 fő alatti foglalkoztatotti létszám) is igénybe vehetik. Még kedvezőbb fedezeti igénye, max. 50 MFt-os nagysága, és EURIBOR + 4% -os kamatával (jelenleg 5,6%) gyakorlatilag verhetetlen "nagyágyúnak" számít a Magyar forint alapú pénzpiacra, ezzel méltóképpen képviselve/szimbolizálva a Magyar Fejlesztési Bank létének alapértelmét, működésének fontosságát. (- szerkesztő -)



## Mikrohitel Plusz Program

<b>Hitelprogram keretösszege:</b>
-----------------------------------

20 milliárd forint.<sup>1</sup>

<b>Hitel célja:</b>
---------------------

- A.) Mikrovállalkozások beruházásainak finanszírozása
- B.) Mikrovállalkozások mezőgazdasági termékek elsődleges termelésére irányuló írásainak a finanszírozása

<b>Hitel típus:</b>
---------------------

Éven túli lejáratú beruházási hitel

<b>Hitelfelvevők köre:</b>
----------------------------

A hitelt a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi V. törvény szerinti magyarországi székhelyű mikrovállalkozások igényelhetik.

<b>Hitelezésből kizártak köre:</b>
------------------------------------

- Nem vehet részt a hitelprogramban az A.) és B.) hitelcél esetén az olyan vállalkozás, egyéni vállalkozó, aki/amely
- fő tevékenysége olyan ágazatba tartozik, amelyet a Hitelgarancia Zrt. Üzletszabályzata kizár,
- a cégbíróságon nincs bejegyezve (kivéve az egyéni vállalkozókat),
- csőd- felszámolási eljárás, végelszámolás vagy végrehajtási eljárás alatt áll,
- lejárt esedékességű, adó- vagy adók módjára behajtható köztartozással rendelkezik, kivéve, ha az adóhatóság számára fizetési halasztást vagy részletfizetést engedélyezett,
- hitelszerződésből vagy bankgarancia-szerződésből eredő lejárt tartozása áll fenn,
- az Európai Bizottság valamely támogatás visszafizetésére kötelező határozata által érintett és a tiltottnak minősített támogatást nem fizette vissza,
- a hitelkérelem benyújtását megelőzően az államháztartás alrendszeréből, az Európai Unió előcsatlakozási eszközeiből, vagy a strukturális alapokból juttatott valamely támogatással összefüggésben a támogatási szerződésben vállalt kötelezettségét neki felróható okból nem teljesítette,
- a tevékenység folytatásához szükséges hatósági engedélyekkel nem rendelkezik,
- a korábban felvett Mikrohitelből eredő kötelezettségét nem, vagy csak késedelemmel teljesítette,
- nehéz helyzetben van.
- Továbbá az A.) hitelcél esetén az olyan gazdasági társaság vagy egyéni vállalkozó, aki/amely
- az EK-Szerződés I. számú mellékletében felsorolt mezőgazdasági termékek elsődleges termelésével foglalkozik,
- a 1407/2002/EK rendelet értelmében a szénágazatban tevékenykedik.
- a 104/2000/EK tanácsi rendelet szerinti halászati és akvakultúra ágazatban tevékenykedik.

---

<sup>1</sup>

**A hitel felhasználása:**

- vállalkozási tevékenység végzésére szolgáló ingatlan vásárlásához, építéséhez, átalakításához,
- vállalkozási tevékenység végzéséhez szükséges használt és új gépek, berendezések, felszerelések, járművek beszerzéséhez,
- tárgyi eszköz beszerzéshez, annak működtetéséhez kapcsolódó szoftver vásárlásához.

**A hitel nem használható fel:**

- forgóeszköz vásárlásra,
- más hitel kiváltására, üzletrész, részvény vásárlására,
- közeli hozzátartozók között, a hiteligénylő vállalkozás tulajdonosaitól történő, vagy cégcsoporton belüli tárgyi eszköz vásárlására,
- áfa finanszírozására, kivéve ha a hitelfelvevő áfa visszaigénylésére nem jogosult,
- az exporttal kapcsolatos tevékenységekhez, nevezetesen az exportált mennyiségekhez, értékesítési hálózat létesítéséhez és működtetéséhez, illetve az exporttevékenységgel összefüggésben felmerülő egyéb folyó kiadásokkal közvetlenül kapcsolatos finanszírozásra,
- az import áruk helyett hazai áruk használatának finanszírozása,
- a teherszállító járművek megvásárlására a közúti teherszállítás (TEÁOR 2003 60.24, TEÁOR 2008 49.41) terén működő vállalkozások esetén,
- azoknak a projekteknek a finanszírozására, amelyeket a Hitelgarancia Zrt. Üzletszabályzata kizár.

**Hitel összege:**

A.) hitelcél esetén: legalább 1 millió forint, legfeljebb 15 millió forint.

B.) hitelcél esetén: legalább 1 millió forint, legfeljebb 5 millió forint

**Saját erő:**

A saját erő mértéke a beruházás nettó – vagy amennyiben a vállalkozás áfa visszaigénylésére nem jogosult, bruttó – bekerülési értékének legalább 15%-a.

A saját erőbe beszámítható

a Mikrohitel Program keretében felvett hitel, amennyiben annak feltételeit úgy határozzák meg, hogy az az MFB Zrt.-től igényelt kölcsönnek alá legyen rendelve, azaz biztosítják, hogy az MFB Zrt. javára esedékes fizetési kötelezettségek Mikrohitel Program keretében nyújtott hitel szerinti fizetési kötelezettségekkel szemben mindenkor teljesítési elsőbbséget élvezzenek;

az államháztartás más alrendszereiből vagy közösségi forrásból kapott vissza nem térítendő támogatás;

az államháztartás más alrendszereiből vagy közösségi forrásból kapott visszatérítendő támogatás, amennyiben annak feltételeit úgy határozzák meg, hogy az az MFB Zrt.-től igényelt kölcsönnek alá legyen rendelve, azaz biztosítják, hogy az MFB Zrt. javára esedékes fizetési kötelezettségek a visszatérítendő támogatás szerinti fizetési kötelezettségekkel szemben mindenkor teljesítési elsőbbséget élvezzenek.

**Hitel pénzneme:**

HUF

**Hiteldíjak**

Kamat:	<i>Jegybanki alapkamat</i>
Kezelési költség:	<i>Nem kerül felszámításra</i>
Folyósítási jutalék:	<i>Nem kerül felszámításra</i>
Hitelképesség-vizsgálati díj:	<i>15.000 forint+áfa</i>
Rendelkezésre tartási díj:	<i>Nem kerül felszámításra</i>
Előtörlesztési díj:	<i>Nem kerül felszámításra</i>
Kezességvállalási díj:	<i>A készfizető kezességvállalási díjat az ügyfél helyett az MFB fizeti meg</i>

**Futamidő alakulása:**

<b>Rendelkezésre tartási idő:</b>	Szerződéskötéstől számított 1 év
<b>Lejárat:</b>	A.) hitelcél esetén: legfeljebb 10 év B.) hitelcél esetén: legfeljebb 7 év
<b>Türelmi idő:</b>	Szerződéskötéstől számított legfeljebb 2 év

**Törlesztés ütemezése:**

Türelmi időt követően negyedéves egyenlő tőketörlesztő részletek.

**Biztosítékok:**

- A hitel biztosítékainak megítélése a következőképpen történik:
- a biztosítékok fedezeti értéke – az adósminősítés függvényében – legalább a hitelösszeg és 1 éves kamatának a 120 %-a kell legyen;
- biztosítékként – a Hitelgarancia Zrt. készfizető kezességvállalásán kívül – csak dologi biztosíték vehető figyelembe;
- a fedezeti kör kiterjedhet a beruházás tárgyára (kivéve az idegen ingatlanon végzett beruházást, a tenyészállatot, a szoftvert, illetve a 100.000 forint egyedi beszerzési érték alatti tárgyi eszközöket);
- abban az esetben, amennyiben a beruházás tárgya nem kerül bevonásra a fedezeti körbe, az elvárt fedezettséget első ranghelyű ingatlan jelzálogjognak kell biztosítania a HG Zrt. kezességvállalása mellett,
- a hitelből megvalósuló tárgyi eszközökre, amennyiben azok a fedezeti körbe bevonásra kerülnek, az MFB Zrt. elsődleges ingó és/vagy ingatlan jelzálogjogot jegyez be, kivéve építés esetén, ahol a beruházás tárgyát képező ingatlanon első vagy második ranghelyen bejegyzett jelzálogjog a követelmény, ahol az MFB Zrt.-t megelőző jelzálogjog bejegyzés tőkeösszege nem haladja meg a biztosíték forgalmi értékének 50%-át;
- ingatlan esetében jelzálogjog csak az ingatlan-nyilvántartásban önálló egységként

nyilvántartott egész ingatlanra, illetőleg annak a kötelezett tulajdonában lévő egész tulajdoni illetőségére létesíthető;

- nem fogadható el az ingatlan, ha a hitelfelvevő, illetve a zálogkötelezett tulajdoni joga nincs bejegyezve (széljegy nem fogadható el), kivéve, ha a megvásárolni kívánt ingatlan a biztosíték;
- nem fogadható el az ingatlan, ha tulajdoni lapján felszámolás, végrehajtás, vagy végelszámolás, bírósági ítéleten alapuló tulajdoni korlátozás, árverés kitűzése, bármilyen zárlat, kisajátítási eljárás megindítása, tulajdoni jog fenntartással történő eladás, perbejegyzés szerepel, vagy visszavásárlási vagy vételi joggal terhelt;
- haszonélvezeti joggal terhelt ingatlan abban az esetben fogadható el, amennyiben a haszonélvező közjegyzői okiratba foglalva lemond haszonélvezeti jogáról, arra az esetre, ha az MFB Zrt. érvényesíti a jelzálogjogát;
- a beruházás tárgyán kívül bevont ingatlan fedezet (kiegészítő biztosíték) esetén legfeljebb második helyi jelzálogjog bejegyzés fogadható el. Nem fogadható el az olyan ingatlan kiegészítő biztosítékként, amelyet az ügyfél más jogügylet biztosítékként a forgalmi értékének 50 %-át meghaladó mértékben már lekötött;
- a hitelfelvevő által lakott vagy bérbe adott lakásingatlan – kiegészítő biztosítékként – csak közjegyző által hitelesített olyan befogadó nyilatkozat birtokában fogadható el, amelyben a befogadó kötelezi magát arra is, hogy a teljes (kölcson) adósság visszafizetéséig a befogadó a nyilatkozatát nem vonja vissza. Lakóingatlan elzálogosítása esetén a szerződésben ki kell kötni, hogy a zálogkötelezett az ingatlant kiürítve köteles a zálogjog érvényesítése során a kielégítés céljára rendelkezésre bocsátani;
- minden esetben szükséges a Hitelgarancia Zrt. a hitel tőkeösszegére és 1 éves kamataira kiterjedő 80%-os kezességvállalása.

#### **Folyósítási feltételek:**

- A kölcsön akkor folyósítható, ha az ügyfél a következő feltételeket teljesítette:
- A közjegyzői okiratba foglalt kölcsön és biztosítéki szerződés hatályba lépett;
- Az ügyfél átadja az ügynöknek a számlavezető bankja(i) nyilatkozatát(nyilatkozatait), amely(ek) szerint az MFB Zrt. azonnali beszédési megbízás benyújtására irányuló jogát nyilvántartásba vették és e jog csak az MFB Zrt.-vel közös nyilatkozatban szüntethető meg;
- Az ügyfél számlával, vagy azzal egyenértékű számviteli dokumentummal, valamint számlakivonattal/pénztárbizonylattal igazolja az ügynök előtt azt, hogy a saját erőnek megfelelő összeget, valamint a Mikrohitel Pluszból felvett hitelösszegegen felüli egyéb forrást a fejlesztés megvalósításához felhasználta;
- Az ügyfél megkötötte a biztosítékként szolgáló ingatlan(ok)ra, illetve a fedezetként bevont ingóságokra a teljes körű, a biztosított vagyontárgyak teljes értékére kötött vagyontárgyi, gépjárművek esetén casco biztosítási szerződést, és bemutatja az ügynöknek a kölcsönszerződésben foglaltaknak megfelelő biztosítási szerződés egy példányát, valamint az első biztosítási díj megfizetését igazoló bizonylatot;
- A Hitelgarancia Zrt. készfizető kezességvállalása hatályba lépett;

- A biztosítékként megjelölt ingatlan(ok) tekintetében az MFB Zrt. jelzálogjogának bejegyzésére irányuló kérelem beadást az ügyfél – a kérelmet legalább széljegyként tartalmazó – eredeti tulajdoni lap másolat(ok) és a bejegyzésre alkalmas kérelem másolata illetékes földhivatal által érkeztetett példányának átadásával igazolta;
- A biztosítékként megjelölt ingóságokra az MFB Zrt. zálogjogát a Magyar Országos Közjegyzői Kamara által vezetett zálogjogok országos nyilvántartásába bejegyezték;
- Építési engedélyhez kötött fejlesztés esetén az ügyfél a fejlesztéshez szükséges jogerős építési engedély egy példányát az ügynöknek átadta;
- Ingatlan vételét tartalmazó fejlesztés esetén az ügyfél az érintett ingatlanra kötött adásvételi szerződés egy eredeti példányát az ügynöknek bemutatta és ezzel egyidejűleg másolatban átadta.
- A folyósítás az ügyfél által benyújtott számlák, vagy a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 166. § (1) bekezdése szerinti számviteli bizonylatok alapján az áfa visszaigénylési jogosultság figyelembevételével történik.

**Egyéb feltételek:**

- A kölcsönügyletek során figyelembe kell venni az alábbiakat:
- és B.) hitelcél keretében az egy ügyfél által igényelhető hitelösszeg legfeljebb 15 millió forint,
- a hitelből beszerzett eszköz, illetve ingatlan nem adható bérbe a hitel futamideje alatt,
- ingatlan építés és vásárlás hitelcél esetén a hitelből megkezdett beruházás is finanszírozható,
- ingatlan építés és vásárlás hitelcél esetén legfeljebb a hitelkérelem benyújtását megelőző 6 hónapon belül keletkezett számlák vagy annak megfelelő számviteli bizonylatok számolhatók el saját erőként,
- ingatlanon végzett építési, ingatlanfejlesztési beruházás esetén a hitelkérelem befogadásakor az ingatlanra vonatkozó 30 napnál nem régebbi tulajdoni lappal kell rendelkezni,
- idegen ingatlanon történő tárgyi eszköz aktiválás esetén a hitelkérelem befogadásakor az ingatlanra vonatkozó, legalább a hitel futamidejével megegyező időtartamra szóló bérleti szerződéssel, valamint a bérbeadó fejlesztéshez történő hozzájáruló nyilatkozatával kell rendelkezni.

**Állami támogatás formája:**

- Kedvezményes kamatozású kölcsön.

**Állami támogatás mértéke:**

- Az A.) hitelcél esetében a Szerződés 87. és 88. cikkének a csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról szóló 1998/2006/EK bizottsági rendelettel (megjelent az Európai Unió Hivatalos Lapjában HL 379 L 2006.12.28-án, 5. oldal) összhangban bármely vállalkozásnak, bármely három pénzügyi év időszakájában odaítélt csekély összegű támogatás támogatástartalma nem haladhatja meg a 200 000 eurót, közúti teherszállítás területén működő vállalkozás esetén a 100 000 eurót.

- A B.) hitelcél esetében az EK-Szerződés 87. és 88. cikkének a mezőgazdasági termelőágazatban nyújtott csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról szóló 1535/2007/EK bizottsági rendelettel (megjelent az Európai Unió Hivatalos Lapjában HL 2007/L 337/35 2007.12.21-én) összhangban bármely vállalkozásnak, bármely három pénzügyi év időszakában odaítélt csekély összegű támogatás támogatástartalma nem haladhatja meg a 7 500 eurót.
- Azonos támogatható költségek tekintetében a csekély összegű (de minimis) támogatás nem halmazható állami támogatással, ha az ilyen jellegű halmazódás olyan támogatási intenzitást eredményezne, amely túllépi a csoportmentességi rendeletben vagy a Bizottság által elfogadott határozatban az egyes esetek meghatározott körülményeire vonatkozóan rögzített támogatási intenzitást.

#### **Állami támogatás kategóriája:**

- A hitelprogram a kedvezményes kamat miatt támogatásnak minősül.
- Az állami támogatás kategóriája: az Európai Közösséget létrehozó Szerződés 87. cikkének (1) bekezdése szerinti állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről szóló 85/2004. (IV. 19.) Korm. rendelet I. számú melléklete szerint: „D. Csekély összegű támogatás.” Az A.) hitelcél esetében hitelt kizárólag a Szerződés 87. és 88. cikkének a csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról szóló 1998/2006/EK bizottsági rendelettel (megjelent az Európai Unió Hivatalos Lapjában HL 379 L 2006.12.28-án, 5. oldal) összhangban lehet nyújtani.
- A B.) hitelcél esetében hitelt kizárólag az EK-Szerződés 87. és 88. cikkének a mezőgazdasági termelőágazatban nyújtott csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról szóló 1535/2007/EK bizottsági rendelettel (megjelent az Európai Unió Hivatalos Lapjában HL 2007/L 337/35 2007.12.21-én) összhangban lehet nyújtani.

#### **Támogatástartalom igazolása:**

- A hitelfelvevőnek előzetesen nyilatkoznia kell arról, hogy az adott évben és az azt megelőző két pénzügyi évben mennyi csekély összegű támogatást vett igénybe.
- A támogatásról szóló igazolást a kedvezményezettnek a kezességvállalási díj átvállalása és a kedvezményes kamatú hitel vonatkozásában nyújtott támogatás tartalmáról és a támogatásra vonatkozó kategóriáról az MFB Zrt. adja ki.
- A Hitelgarancia Zrt. által nyújtott támogatás támogatástartalmáról szóló igazolást a Hitelgarancia Zrt. a kezesi szerződéssel együtt küldi meg az ügynöknek.

#### **Kérelem benyújtása:**

A hitelkérelmeket közvetlenül a hitelprogram értékesítésében részt vevő ügynökhöz kell benyújtani. Az ügynökök listáját és elérhetőségét a MFB Zrt. honlapján, a <http://www.mfb.hu> címen teszi közzé.

#### **Igénybevételi lehetőség:**

A program keretében hitelszerződés megkötésére 2013. december 31-ig kerülhet sor.

## Új Magyarország Kisvállalkozói Hitel

### Éven túli lejáratú beruházási hitel.

A hitelt a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény szerinti magyarországi székhelyű, a devizajogszabályok alapján belföldinek minősülő mikro- és kisvállalkozások igényelhetik.

### Nem vehet részt a hitelprogramban az olyan vállalkozás, egyéni vállalkozó, aki/amely

- fő tevékenysége olyan ágazatba tartozik, amelyet a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. vagy az Agrár Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány Üzletszabályzata kizár,
- a cégbíróságon nincs bejegyezve (kivéve az egyéni vállalkozókat, valamint az SZJA tv. 3. § 17. pontjában felsorolt személyeket),
- csőd-, felszámolási eljárás, végelszámolás vagy végrehajtási eljárás alatt áll,
- a hitelkérelem benyújtásának időpontjában lejárt esedékességű, adó- vagy adók módjára behajtható köztartozása van, kivéve, ha az adóhatóság számára fizetési halasztást vagy részletfizetést engedélyezett,
- hitelszerződésből vagy bankgarancia-szerződésből eredő lejárt tartozása áll fenn,
- a tevékenység folytatásához szükséges hatósági engedéllyel nem rendelkezik,
- az Európai Bizottság valamely támogatás visszafizetésére kötelező határozata által érintett és a tiltottnak minősített támogatást nem fizette vissza,
- a hitelkérelem benyújtását megelőzően az államháztartás alrendszeréből, az Európai Unió előcsatlakozási eszközeiből, vagy a strukturális alapokból juttatott valamely támogatással összefüggésben a támogatási szerződésben vállalt kötelezettségét neki felróható okból nem teljesítette,
- az EK-Szerződés I. számú mellékletében felsorolt mezőgazdasági termékek elsődleges termelésével foglalkozik,
- a 1407/2002/EK tanácsi rendelet értelmében a szénágazatban tevékenykedik,
- 104/2000/EK tanácsi rendelet szerinti halászati és akvakultúra ágazatban tevékenykedik,
- nehéz helyzetben van

### A hitel felhasználása

- vállalkozási tevékenység végzésre szolgáló ingatlan beruházáshoz (vásárlás, építés, átalakítás),
- a vállalkozási tevékenység végzéséhez szükséges használt és új gépek, berendezések, felszerelések, járművek beszerzésére,
- tárgyi eszköz beszerzéshez, annak működtetéséhez kapcsolódó szoftver vásárlására

#### A hitel nem használható fel

- forgóeszköz vásárlása
- más hitel kiváltására, üzletrész, részvény vásárlására,
- közeli hozzátartozók közötti, a hiteligénylő vállalkozás tulajdonosaitól történő, vagy cégcsoporton belüli tárgyi eszköz vásárlásra,
- más hitel kiváltására, üzletrész, részvény vásárlására,
- áfa finanszírozására, kivéve, ha a hitelfelvevő áfa visszaigénylésére nem jogosult,
- az exporttal kapcsolatos tevékenységekhez, nevezetesen az exportált mennyiségekhez, értékesítési hálózat létesítéséhez, működtetéséhez, illetve az exporttevékenységgel összefüggésben felmerülő egyéb folyó kiadásokkal közvetlenül kapcsolatos finanszírozásra,
- az import áruk helyett hazai áruk beszerzését előnyben részesítő beruházás finanszírozása,
- a teherszállító járművek megvásárlására a közúti teherszállítás (TEÁOR 2003. 60.24, TEÁOR 2008. 49.41) terén működő vállalkozások esetén,
- azoknak a beruházásoknak a finanszírozására, amelyeket a Hitelgarancia Zrt. vagy az Agrár Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány Üzletszabályzata kizár.

#### Hitel összege

- Legalább 1 millió forint, legfeljebb 50 millió forint.

#### Saját erő

- A saját erő mértéke a beruházás nettó – vagy amennyiben a vállalkozás áfa visszaigénylésére nem jogosult, bruttó – bekerülési értékének legalább 15%-a. A saját erő saját forrásból és az államháztartás más alrendszeréből vagy közösségi forrásból kapott vissza nem térítendő támogatásból állhat.

#### Hitel pénzneme

- HUF

#### Hiteldíjak

<b>Kamat</b>	3 havi EURIBOR + 4%/év.
<b>Kezelési költség</b>	Nem kerül felszámításra.
<b>Folyósítási jutalék</b>	Egyszeri 1%, amely az első folyósításkor kerül felszámításra.
<b>Projektvizsgálati díj</b>	Egyszeri díjként kerül felszámításra: 25 e Ft+a hitelösszeg 0,1 %-a
<b>Rendelkezésre tartási díj</b>	0,25%/év.
<b>Előtörlesztési díj</b>	Nem kerül felszámításra.
<b>Módosítási díj</b>	Mértéke a fennálló hitelösszeg 0,1 %-a, de legalább 10 ezer Ft.
<b>Kezességvállalási díj</b>	A készfizető kezességvállalási díjat az ügyfél helyett az MFB Zrt. fizeti meg a Hitelgarancia Zrt. és az Agrár Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány részére.



- Abban az esetben, amennyiben a beruházás tárgya nem kerül bevonásra a fedezeti körbe, az elvárt fedezettséget első ranghelyű ingatlan jelzálogjognak kell biztosítania
- Másodhelyi jelzálogjog a beruházás tárgyára akkor jegyezhető be, ha ingatlan vásárlás, építés, átalakítás a hitel célja és a korábbi jogügyletből származó jelzálogjog bejegyzés összege nem haladja meg a biztosíték forgalmi értékének 50%-át.
- Jelzálogjog csak az ingatlan-nyilvántartásban önálló egységként nyilvántartott egész ingatlanra, illetőleg annak a kötelezett tulajdonában lévő egész tulajdoni illetőségére létesíthető.
- Nem fogadható el az ingatlan, ha a hitelfelvevő, illetve a zálogkötelezett tulajdonjoga nincs bejegyezve (széljegy nem fogadható el), kivéve, ha a megvásárolni kívánt ingatlan a biztosíték.
- Nem fogadható el az ingatlan, ha tulajdoni lapján felszámolás, végrehajtás, vagy végelszámolás, bírósági ítéleten alapuló tulajdoni korlátozás, árverés kitűzése, bármilyen zárlat, kisajátítási eljárás megindítása, tulajdoni jog fenntartással történő eladás, perbejegyzés szerepel, vagy visszavásárlási, vagy vételi joggal terhelt.
- Haszonélvezeti joggal (özvegyi haszonélvezeti joggal) terhelt ingatlan abban az esetben fogadható el, amennyiben a haszonélvező (az özvegyi jog jogosultja) közjegyzői okiratba foglalva lemond haszonélvezeti jogáról, arra az esetre, ha az MFB Zrt. érvényesíti a jelzálog jogát.
- A kölcsönfelvevő által lakott vagy bérbe adott lakásingatlan – kiegészítő biztosítékként – csak közjegyző által hitelesített olyan befogadó nyilatkozat birtokában fogadható el, amelyben a befogadó kötelezi magát arra is, hogy a teljes (kölcsön) adósság visszafizetéséig a befogadó a nyilatkozatát nem vonja vissza.
- Lakóingatlan elzálogosítása esetén a szerződésben ki kell kötni, hogy a zálogkötelezett az ingatlant kiürítve köteles a zálogjog érvényesítése során a kielégítés céljára rendelkezésre bocsátani.
- **Ingó biztosíték** kizárólag a hitelből megvalósuló tárgyi eszköz lehet, kivéve a 100.000 forint egyedi beszerzési érték alatti tárgyi eszközöket és a szoftvert. Az ingó biztosítékra az MFB Zrt. elsőhelyi ingó jelzálogjogot jegyez be.
- **Kézpénzóvadék:** forint vagy deviza (euró, amerikai dollár vagy japán jen ) óvadék lehet.
- **készfizető kezesség:** gazdasági társaság hitelfelvétele esetén a társaság többségi befolyással bíró magánszemély tulajdonosainak készfizető kezességvállalása. Bt. esetén a kültag, Kft, KKT, Zrt esetén a többségi tulajdont birtokló tag kezességvállalása elfogadható.

**A kölcsön akkor folyósítható, ha az ügyfél a következő feltételeket teljesítette:**

- A közokiratba foglalt kölcsön és biztosítéki szerződés hatályba lépett,
- Az ügyfél átadja az ügynöknek a számlavezető bankja(i) nyilatkozatát(nyilatkozatait), amely(ek) szerint az MFB Zrt. azonnali beszedési megbízás benyújtására irányuló jogát nyilvántartásba vették és e jog csak az MFB Zrt.-vel közös nyilatkozatban szüntethető meg;
- Az ügyfél számlával, vagy azzal egyenértékű számviteli dokumentummal, valamint számlakivonattal/pénztárbizonylattal igazolja az ügynök előtt azt, hogy a saját erőnek megfelelő összeget a beruházás megvalósításához felhasználta;
- Az ügyfél a vagyonszavatást (ingatlanokra és ingóságokra) megkötötte és azt az MFB Zrt.-re engedélyezte. Ezt bemutatja az ügynöknek a kölcsönszerződésben foglaltaknak megfelelő biztosítási szerződés (kötvény) egy példányát, valamint az első biztosítási díj megfizetését igazoló bizonylatot;
- A Hitelgarancia Zrt. vagy az Agrár Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány készfizető kezességvállalása hatályba lépett;
- A biztosítékként megjelölt ingatlan(ok) tekintetében az MFB Zrt. jelzálogjogának bejegyzésére irányuló kérelem beadását az ügyfél – a kérelmet legalább széljegyként tartalmazó – eredeti tulajdoni lap másolat(ok) és a bejegyzésre alkalmas kérelem másolata illetékes földhivatal által érkeztetett példányának átadásával igazolta;
- A biztosítékként megjelölt ingóságokra az MFB Zrt. zálogjogát a Magyar Országos Közjegyzői Kamara által vezetett zálogjogok országos nyilvántartásába bejegyezték;
- Építési engedélyhez kötött beruházás esetén az ügyfél a fejlesztéshez szükséges jogerős építési engedély egy példányát az ügynöknek átadta;
- Ingatlan vételét tartalmazó beruházás esetén az ügyfél az érintett ingatlanra kötött ügyvédi ellenjegyzéssel ellátott adásvételi szerződés egy eredeti példányát az ügynöknek bemutatta és ezzel egyidejűleg másolatban átadta.

A folyósítás az ügyfél által benyújtott számlák, vagy a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 166. § (1) bekezdése szerinti számviteli bizonylatok alapján az áfa visszaigénylési jogosultság figyelembevételével történik.

- ingatlan építés, vásárlás, átalakítás hitelcél esetén legfeljebb a hitelkérelem benyújtását megelőző 6 hónapon belül keletkezett számlák vagy annak megfelelő számviteli bizonylatok számolhatók el saját erőként,
  - ingatlanon végzett beruházás esetén az ingatlanra vonatkozó 30 napnál nem régebbi tulajdoni lappal kell rendelkezni a hitelkérelem befogadásakor,
  - idegen ingatlanon történő tárgyi eszköz aktiválás esetén be kell mutatni az ingatlanra vonatkozó, legalább a hitel futamidejével megegyező időtartamra szóló bérleti szerződést, valamint a bérbeadó beruházáshoz történő hozzájáruló nyilatkozatot.
- Kedvezményes kamatozású kölcsön

- Bármely vállalkozásnak, bármely három pénzügyi év időszakában odaítélt csekély összegű támogatás támogatástartalma nem haladhatja meg a 200 000 eurót, közúti szállítás területén működő vállalkozás esetén a 100 000 eurót.
- A hitelfelvevőnek előzetesen nyilatkoznia kell arról, hogy a hitelkérelem benyújtásának évében és az azt megelőző két pénzügyi évben mennyi csekély összegű támogatást vett igénybe.
- Amennyiben a beruházáshoz más állami támogatást is igényel a hitelfelvevő, akkor nyilatkoznia kell annak támogatástartalmáról és a támogatási kategóriájáról.
- Azonos elszámolható költségek tekintetében a csekély összegű (de minimis) támogatás nem halmozható állami támogatással, ha az ilyen jellegű halmozódás olyan támogatási intenzitást eredményezne, amely túllépi a csoportmentességi rendeletben vagy a Bizottság által elfogadott határozatban az egyes esetek meghatározott körülményeire vonatkozóan rögzített támogatási intenzitást.
- Az állami támogatás kategóriája: az Európai Közösséget létrehozó Szerződés 87. cikkének (1) bekezdése szerinti állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről szóló 85/2004. (IV. 19.) Korm. rendelet I. számú melléklete szerint: „D. Csekély összegű támogatás.” A hitelt kizárólag a Szerződés 87. és 88. cikkének a csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról szóló 1998/2006/EK bizottsági rendelettel (megjelent az Európai Unió Hivatalos Lapjában 2006.12.28-án HL 379 L, 5. oldal) összhangban lehet nyújtani.
- A hitelfelvevőnek előzetesen nyilatkoznia kell arról, hogy az adott évben és az azt megelőző két pénzügyi évben mennyi csekély összegű támogatást vett igénybe.
- A támogatásról szóló igazolást a kedvezményezettnek a kezességvállalási díj átvállalása és a kedvezményes kamatozású hitel vonatkozásában nyújtott támogatás tartalmáról és a támogatásra vonatkozó kategóriáról az MFB Zrt. adja ki.
- A Hitelgarancia Zrt. és az Agrár Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány által nyújtott támogatás támogatástartalmáról szóló igazolást a Hitelgarancia Zrt. és az Agrár Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány a kezesi szerződéssel együtt küldi meg az ügynöknek.

A hitelkérelmeket közvetlenül a hitelprogram értékesítésében részt vevő ügynökhöz kell benyújtani. Az ügynökök listáját és elérhetőségét a MFB Zrt. honlapján, a [www.mfb.hu](http://www.mfb.hu) címen teszi közzé.

A program keretében hitelszerződés megkötésére 2013. december 31-ig kerülhet sor.

# Új Magyarország Mikrohitel

## Dél-alföldi Régió mikrohitel tájékoztató

Érvényes 2009. március 2-től visszavonásig

### A mikrohitel konstrukció célja:

A kereskedelmi módszerekkel nem, vagy nem a kívánt mértékben finanszírozható, a kisvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. Törvény 3. §. (1) bekezdésében meghatározott mikrovállalkozások kedvezőbb finanszírozási lehetőségekhez juthassanak.

### A jogosultak köre:

Azok a devizajogszabályok alapján belföldinek minősülő, a Magyar Köztársaság területén székhellyel, illetve az Európai Gazdasági Térség területén székhellyel és a Magyar Köztársaság területén fiókteleppel rendelkező, 2004. évi XXXIV. törvény 3. §.-ban meghatározott mikrovállalkozások (legfeljebb 9 fő alkalmazott), amelyek éves árbevétele az utolsó lezárt évben nem haladta meg a 200 millió forintot.

### A jogosultság további feltételei:

- nyereség orientált vállalkozásnak kell lennie, azaz
- egyéni vállalkozó;
- gazdasági társaság;
- szellemi szabadfoglalkozású;
- egyéb regisztrációhoz kötött gazdasági tevékenységet folytató szervezet vagy vállalkozás.
- A hiteligénylőnek **beruházási hitel esetén** hitelintézettel szemben a kérelem beadásának napját megelőző 1 hónapban – *forgóeszköz hitel kivételével* – nem volt, nincs vállalkozói hitele.
- A hiteligénylőnek **forgóeszköz hitel** esetén hitelintézettel szemben a kérelem beadásának napját megelőző 1 hónapban nem volt, illetve nincs vállalkozói hitele.
- A hiteligénylőnek a GOP 4 Mikrohitel Program, a KMOP 1.3 Mikrohitel Program, illetve a Magyar Vállalkozásfinanszírozási ZRt. Bármely egyéb támogatási programja keretében és/vagy az Országos Mikrohitel Alappal (*Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány által finanszírozott Országos Mikrohitel Program*) szemben fennálló tőketartozásának együttes értéke nem haladhatja meg a 10 millió forintot.
- A projekt megvalósulása (azaz a kölcsön felhasználása) a Magyar Köztársaság területén, a Közép- Magyarországi Régióon kívül történik

### A Konstrukció keretében nem részesíthetőek hitelben az alábbi vállalkozások:

- halászat és akva-kultúra ágazat vállalkozásai;
- az EK Szerződés I. mellékletében felsorolt mezőgazdasági termékek elsődleges termeléséhez kapcsolódó tevékenységet végző vállalkozások;

- az EK Szerződés I. mellékletében felsorolt mezőgazdasági termékek feldolgozásával vagy marketingjével kapcsolatos tevékenységet végző vállalkozások, amennyiben
- a támogatás összege a piacon beszerzett vagy forgalmazott ilyen termékek ára vagy mennyisége alapján kerül rögzítésre,
- vagy az elsődleges termelőknek való teljes vagy részleges továbbítástól függ;
- a szénipar vállalkozásai;
- a 8/2007. (III.19) MeHVM rendelet 12.§ (1) bekezdés j) pontja szerinti nehéz helyzetben lévő vállalkozások;
- aki/amely az adott, illetve az azt megelőző két pénzügyi év során a (EU) Bizottság 1998/2006/EK rendeletében meghatározott összeghatár felett részesült, illetve részesülne *de minimis* támogatásban.

## I. Beruházási mikrohitel

**A hitel összege:** legfeljebb **10 millió forint**

**A hitel ügyleti kamata:** A hitel kamatának fizetése havonta esedékes, melyre türelmi idő nem adható.

**Mértéke:** **6,5% fix kamat** (hitelgarancia igénybevételével 7,0%)

**A hitel lejárata, türelmi idő**

- A hitel futamideje 6 hónaptól 120 hónapig terjedhet.
- Türelmi idő legfeljebb 24 hónap, és csak tőketörlesztésre adható.

### **A hitel felhasználása**

**A hitel felhasználható:**

- gépek, berendezések és egyéb tárgyi eszközök beszerzéséhez, valamint egyéb beruházások finanszírozására;
- meglévő üzleti tulajdon vagy bérelt infrastruktúra bővítésére és/vagy fejlesztésére;
- **legfeljebb 30 % mértékben a beruházáshoz kapcsolódó forgóeszköz-finanszírozásra**

**A hitel nem használható fel:**

- a hiteligénylő által visszaigényelhető ÁFA finanszírozására;
- hitelintézettel szemben fennálló kötelezettség, illetve az Országos Mikrohitel Alapból folyósított hitel finanszírozására;
- a hiteligénylő szokásos működési költségeinek fedezésére;
- exporttal kapcsolatos tevékenységek finanszírozására;
- teherszállító járművek megvásárlására a kereskedelmi fuvarozás területén működő hiteligénylők esetében.

**A megkívánt saját erő mértéke:**

A hitel folyósíthatóságához elvárt önerő, a project teljes megvalósítási költségének legalább 20 %-a. (ÁFA visszaigénylésre nem jogosult vállalkozás esetén a fejlesztés ÁFA tartalma a saját erőbe beszámítható.)

**II. Forgóeszköz mikrohitel**

**A hitel összege:** legfeljebb **6 millió forint**,

**A hitel ügyleti kamata:**

A hitel kamatának fizetése havonta esedékes, melyre türelmi idő nem adható.

Mértéke: **6,5% fix kamat**  
(hitelgarancia igénybevételével 7,0%)

**A hitel lejárata, türelmi idő:**

- A hitel futamideje 6 hónaptól 36 hónapig terjedhet.
- Türelmi idő legfeljebb 2 hónap, és csak tőketörlesztésre adható.

**A hitel felhasználása**

**A hitel felhasználható:**

- a tevékenység bővítéséhez szükséges forgóeszközök és/vagy szolgáltatások beszerzésére, biztosítására.

**A hitel nem használható fel:**

- a hitelígénylő által visszaigényelhető ÁFA finanszírozására;
- hitelintézettel szemben fennálló kötelezettség, illetve az Országos Mikrohitel Alapból folyósított hitel finanszírozására;
- a hitelígénylő szokásos működési költségeinek fedezésére;
- exporttal kapcsolatos tevékenységek finanszírozására;

**A megkívánt saját erő mértéke**

**A forgóeszköz hitelhez nem kell önerőt biztosítani.**

(Megjegyzés: A hitelből áfa nem finanszírozható.)

**Általános feltételek a I. Beruházási és II. Forgóeszköz mikrohitelre:**

**Megkívánt biztosítékok mértéke**

A hitelügylet jogi biztosítékának (illetve a fedezet) értékbecslésben foglalt likvidációs értéke az adósminősítés függvényében el kell, hogy érje a kölcsön összegét.

**A hitel felhasználásának határideje**

A hitel engedélyezését követő 60 napon belül a hitelszerződést meg kell kötni. A felhasználást a szerződéskötéstől számított 60 napon belül meg kell kezdeni.

(A felhasználás végső határideje nem lehet több mint hat hónap, mely csak indokolt

esetben, az Alapítvány hozzájárulásával hosszabbítható meg.)

#### **A hitel folyósítása**

A hitel folyósítása minden – a Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány által előírt - speciális feltétel teljesülése esetén történhet meg.

#### **A hitel törlesztése**

A hiteltörlesztések havonta esedékesek.

#### **Biztosítás**

A hitelügylettől függően a vállalkozásnak vagy általános vállalkozói vagyontörlesztést kell kötnie, vagy pedig biztosítást kell kötnie a hitel fedezetének jogi biztosítékként felajánlott vagyontárgyakra. A hitel teljes visszafizetéséig a biztosítás kedvezményezettje az Alapítvány.

#### **Késedelmi kamat**

Késedelmes fizetés esetén az adósnak (a lejárt tőke követelés és az esedékesség napjáig be nem fizetett ügyleti kamat után egyaránt) késedelmi kamatot kell fizetnie, melynek legnagyobb mértéke megegyezik az ügyleti kamat évi 15 %-os kamattal növelt összegével.

#### **Elszámolás**

A hitel felhasználását követően az ügyfél elszámol a fejlesztéssel összefüggő költségekkel az Alapítvány felé. A számlákat (számlát helyettesítő okiratokat, átutalás tényét igazoló bankkivonatokat, adásvételi szerződést) be kell nyújtania ellenőrzésre. Az elszámolást a szerződéskötést követő 60 napon belül meg kell kezdeni.

#### **Költségek, jutalékok:**

##### **Rendelkezésre tartási jutalék:**

A Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány az adóssal megkötött szerződés napjától 30 napon túl az egyes folyósítások időpontjáig az adós rendelkezésére tartott, még fel nem használt tőke után évi 0,5%-os rendelkezésre tartási jutalékot számíthat fel.

##### **Akció!**

A rendelkezésre tartási jutalékot most teljesen elengedjük. (Az akció 2009. március 31.)

##### **Hitelképesség vizsgálati díj:**

A Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány a hitelbírálat előfeltételeként hitelképesség vizsgálati díjat kér, melynek mértéke 20.000.- forint + ÁFA.

##### **Folyósítási és szerződéskötéssel összefüggő díj:**

A kölcsön folyósításával, a szerződéskötéssel járó költségek fedezésére az Alapítvány folyósítási költségtérítést kér, melynek mértéke 20.000.- forint + ÁFA.







## Innováció

Az innováció, mint fejlesztési tevékenység mindig is létezett, csak maga a fogalom az, ami a legújabb kor vívmánya. Az innováció történetét e fejezet keretei között összefoglalni is lehetetlen, hiszen a történet elkezdődött azzal, hogy a homo sapiens eszközt kezdett használni. Az első jelentősebb innováció a szakóca, majd a kőbalta használata volt, hiszen az ember ezzel olyan, a tevékenysége végzéséhez szükséges „technológia” fejlesztést hajtott végre, mely versenyelőnyhöz juttatta őt környezetéhez képest. Az innováció ezután végigkísérte az emberiség történelmét, a kerék, a csatornázás, a vízvezeték, a lőpor, vagy a gőzgép csak szemezgetés a történelem talán legnagyobb jelentőséggel bíró innovációiból, és a sort a jelen kor legnagyobb fejlődési ütemmel bíró ipar-ágának, az informatikának napról napra megújuló megoldásaival lehetne zárni.

Az előzőekben felsorolt példák azonban az innovációs folyamatok nagyon szűk szegmenséből mentenek példákat, hiszen a **termék, és technológia innovációk** csak egy részét képezik a fejlesztési folyamatok széles tárházának. Fejlesztést, azaz innovációt értelmezhetünk például **rendszer-szervezési eljárásokra**, mely eljárásokat kiterjeszthetjük nem csak az ipari gazdasági környezetre, hanem akár társadalompolitikai, vagy egyéb környezetekre. Ilyen jelen-tős rendszer-szervezési innováció volt például az ókori Görögországban a kor diktatórikus társadalmi rendszereinek átalakítása, innovációja, a demokrácia kialakítása. Az innováció ebben az esetben tökéletesnek nevezhető, hiszen itt nem csak az eljárás szisztematikáját sikerült megváltoztatni, hanem a kialakított innovatív rendszer szemléletváltást is generált a társadalomban, mely az innováció eredményét hosszú távra, napjainkig sikeressé tette.

Ilyen mértékű innovációt napjainkban már nehezebb véghezvinni, de a vállalkozások életében nem is lehet és nem is szükséges olyan léptékű fejlesztéseket végrehajtani, melyekből az előbbieken szemezgettünk. Szükséges azonban a **folyamatos innovatív gondolkodás**, hiszen ez teheti vállalkozásunkat hosszú távon is sikeressé, ezzel tudunk folyamatos versenyelőnyt biztosítani cégünk számára.

Az innovációt gyakran úgy határozzák meg, hogy annak lényege új termékek előállítása, új technológiai eljárások bevezetése, valamint a vezetési rendszer és a szervezet megújítása. Valójában azonban az innovációt indokolt ennél szélesebben értelmezni. J.A. Schumpeter – aki az innováció fogalmát a közgazdaságtanba bevezette – az innováció lényegét úgy fogalmazta meg, hogy az a termelési tényezők új kombinációját jelenti. Schumpeter – a termelővállalatok feltételeit alapul véve – az innováció alábbi alapeseteit különböztette meg:

- Új, a fogyasztók körében még nem ismert javak, vagy új minőségű javak előállítása
- Új, az adott szakágazatban még ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban nem kell új tudományos felfedezésen alapulnia Új piaci elhelyezési lehetőség megnyitása, ahol az adott ország szak-ágazata még nem volt jelen
- Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása, függetlenül attól, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem tartották megfelelőnek, vagy most kellett kialakítani
- Új szervezet létrehozása, vagy megszüntetése

A közgazdasági szakirodalomban az innovációt esetenként még szélesebben értelmezik. E felfogások szerint az innováció nem más, mint **a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja.**

Az innováció alapvető belső tulajdonsága az újdonság. A termékénél, a technológiánál, vagy a szervezetnél az újdonság mértéke igen eltérő lehet. Létezik olyan felfogás, mely szerint az innováció lényege a folyamatos, egymással összhangban levő fejlesztési folyamatok összessége, fejlesztési akciók végrehajtása, a kisebb innovációs lépések sorozata. A vállalkozás konkurenciával szembeni versenyelőnyét ez teremtheti meg, és képes fenntartani az erre való képességét. Más felfogás szerint az innovációra csak akkor kerül sor, ha a vállalkozás valamely területen átfogó, stratégiai jelentőségű innovációs újdonságáról van szó. Valójában azonban a vállalkozások működésének és fejlődésének az újdonságok mindkét előbb említett válfaja természetes eleme. A versenyképességre törekvő vállalkozások működésének, tevékenységének szerves részét kell, hogy képezze a folyamatos megújulás, amely gyakran kisebb innovációk felismerését, és gyakorlati megvalósítását jelenti. Másfelől nyilvánvaló, hogy az átlagosnál nagyobb figyelmet szükséges fordítani a nagyobb jelentőségű újdonságokra. **A piaci vezető szerep eléréséhez rendszeresen meg kell jelennie az ilyen jelentősebb innovációknak.**

Az innováció központi szerepet játszik a vállalkozások működésében, és fejlődésében. Mivel a vállalkozások, vállalatok alapvető célja, hogy a fogyasztói igényeket nyereséggel elégítse ki, egész működésében és fejlődésében a fogyasztói igények alkalmazkodnia, az új igényeknek kell eleget tennie. A piacon jelen levő összes vállalkozásnak azonban hasonló szándékai vannak, a versenytársak is azt akarják elérni, hogy a fogyasztó őket válassza. Amennyiben egy vállalkozás meg akarja valósítani alapvető céljait, a többiekénél hatékonyabban kell vevők igényeit kielégíteni, vagy olyan igényeket kell támasztani a potenciális vevőkben, amit éppen az termékei, szolgáltatása képes a legjobban kielégíteni.

Az innováció, akár kisebb újdonság, akár nagyobb jelentőségű fejlesztés, napjainkban már többnyire nem egyszerű véletlen vagy egyéni ötlet eredménye. A jelentősebb vállalatoknál tudatosan foglalkoznak az innováció megteremtésének feltételeivel, és megvalósításával. Ily módon gondoskodhat a vállalat arról, hogy működésében rendszeresen megjelenjenek az innovációs teljesítmények, amelyek piaci szereplésének lehetőségeit és feltételeit javítják.

A termékfejlesztés, a technológia megújítása, a szervezet modernizálása vagy az innováció más megjelenési formái egyaránt az **innovációs lánc** keretében jelennek meg és realizálódnak. Az innovációs lánc nem más, mint a vállalkozási tevékenységrendszer különböző elemeinek innovációs folyamat szerinti összekapcsolása.

#### **Az innovációs lánc általános felépítése:**

1. Marketing
2. Kutatás-fejlesztés
3. Beruházás
4. Termelés
5. Értékesítés

Amint a felsorolásból is kitűnik, az innováció indulása a piaccal van összefüggésben. Az innovációs ötlet származhat a közvetlenül a piacról, de lehet belső indíttatású is. Az innovációs ötlet életképességéhez azonban feltétlenül szükséges az is, hogy ez valamilyen **kielégítetlen piaci igényt** képviseljen. Amennyiben az innovációs ötlet belső indíttatású, a vállalat elébe mehet az

ismert piaci igényeknek, elősegítheti, hogy a fogyasztók felismerjék: egy új termékre vagy egy termék új tulajdonságaira nekik szükségük van, ez számukra előnyös lehet. Napjainkra természetesen már nem lehet csupán a piac alakulását figyelni, mint az innovációs lánc első elemét. Ma már átfogó, **regionális, országos, illetve Uniós stratégiai irányok** vannak, melyek terelgetik, irányítják az innovátorokat, hogy marketing tevékenységük során olyan tématerületeket vizsgáljanak fejlesztési lehetőségek szempontjából, melyek beleillenek a hosszú távú stratégiai elképzelésekbe. Ezen iránymutatásoknak többféle meg-jelenési formáját megtalálhatjuk, megjelenhetnek **tudományos konferenciák, folyóiratok**, vagy éppen a későbbiekben bemutatásra kerülő **intézményrend-**szerek, illetve **támogatási rendszerek** formájában.

Az innovációs ötlet megjelenését a **kutatás-fejlesztési fázis** követi. Ez tulajdonképpen a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék, technológia vagy szervezeti megoldás konkrét kidolgozásának folyamata.

Az innováció gyakorlati megvalósítása sok esetben **beruházásokat** is igényel. Új termelő berendezésekre, új technológiákra, esetenként a meglévő termelőbázis számottevő kiegészítésére, licencek, szabadalmak hasznosításának megvásárlására van szükség.

Az innováció következő fázisa a termelés, ahol például az új, vagy továbbfejlesztett terméket üzemi feltételek között, a piaci viszonyok alapján meg-határozott mennyiségben elkezdik gyártani. Ezt a fázist mára kutatás-fejlesztési szakaszban meg kell, hogy előzze a **prototípus** elkészítése, és a nagyüzemi gyártáshoz szükséges technológiai tervezés, valamint a marketing szakaszban egy, az adott innováció végtermékét vizsgáló piackutatási szakasz.

Az innováció utolsó fázisa a **piaci bevezetés** szakasza, az értékesítés. Az adott innováció csak abban az esetben lehet sikeres, ha a fogyasztók az innováció eredményét a piacon elfogadják, erre rendszeresen piaci kereslet jelentkezik.

Az innovációs lánc előbbiekben vázolt általános modellje az esetek jelentős részében megjelenik a fejlesztéseknél. Az innováció konkrét szakmai természete szerint azonban az innovációs lánc egyes elemeinek súlya, szerepe meglehetősen eltérő lehet. Az innovációs lánc előbbiekben vázolt szerkezete elsősorban a **termék-innovációknál** ismerhető fel. Sok szempontból hasonló az innovációs lánc a technológiai újdonságoknál is. A szervezeti és egyéb innovációknál azonban a lánc a vázolt modelltől kisebb-nagyobb mértékben eltérő lehet. Az innovációs láncot alkotó folyamatok a gyakorlati megvalósítás során egymással összekapcsolódó fázisokba rendeződnek, követve az innovációs téma szakmai igényeit.

## Zárszó

### Tisztelt vállalkozó, tisztelt leendő vállalkozó!

A fenti anyag nem készülhetett a teljesség igényével, hiszen a vállalkozói ismeretek az ahhoz szükséges készségek olyan szerteágazóak, és olyan sokrétűek, amelyek nehezen emészthetővé és talán első közelítésben feleslegessé is teszik a teljesség igényét.

Megpróbáltunk Önnek egyfajta szemléletet és a kezdéshez egy használható mankót (ha tetszik, segédletet) adni.

Reméljük, hogy átéli azt az érzést, mint amikor a gyermek kerékpározni tanul, s az első néhány tétova billegés után „megüli” a kerékpárt. Kívánjuk Önnek, hogy az első esések ne legyenek végzetesek, hiszen ha a kezdeti nehézségeken túl van, már soha többé nem akar erről lemondani!

Mi fogjuk az első lépéseknél a „seprű nyelét”, de CSAK ÖNÖN ÁLL, hogy sikeres lesz-e!

Sok sikert, és jó munkát kívánnak a Körös-Völgye Alapítvány munkatársai:

Rácz Anikó vezető tanácsadó

Csarnai László finanszírozási szakértő

Kovács Mátyás ügyvezető igazgató

**A programunkat és így e kiadvány megjelenését a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium támogatta a Kis-, és Középvállalkozói Célleírányzatból.**



Felelős kiadó a Körös-Völgye Alapítvány ügyvezető igazgatója.