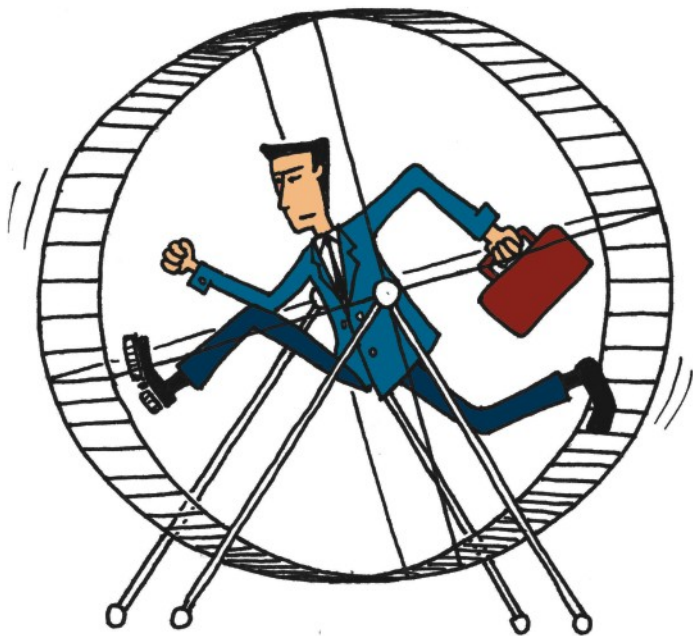




RMDSZ
PROGRAMIRODA



VÁLLALKOZÁS START

VÁLLALKOZÁS

START



Kiadja:

RMDSZ Program és Ifjúsági Főosztály
Magyar Ifjúsági Értekezlet

Lektorálta:

Debreczeni László, a Romániai Magyar
Közgazdász Társaság alelnöke

Felelős kiadó:

Bodor László

Szerkesztő:

Barabás Melinda

Szerzők:

Szakács Szilárd

Várhegyi László

Karikatúra:

Könczey Elemér, Tóth Szabolcs

Borító és számítógépes tördelés:

Bálint Ferenc, Fazakas Botond

Nyomdai munkálatok:

IDEA és GLORIA, Kolozsvár

Vállalkozás: Start. Első kiadás.

**Megjelenik a Communitas Alapítvány
támogatásával.**

Tartalom

1. Előszó / 5 /
2. Elméleti áttekintés / 7 /
 - 2.1 A vállalkozó és a vállalkozás mint szakirodalmi fogalmak / 7 /
 - 2.2 A vállalkozóvá válást befolyásoló környezeti tényezők / 8 /
 - 2.3 A vállalkozóvá válás személyes céljai / 13 /
 - 2.4 A vállalkozás kockázati tényezői / 16 /
 - 2.5 A vállalkozás alapítását befolyásoló tényezők / 17 /
 - 2.6 A vállalkozói tulajdonságok / 19 /
 - 2.7 Menedzseri és vállalkozói képességek / 20 /
3. Vállalkozások alapítása / 22 /
 - 3.1 A stratégia kérdései / 25 /
 - 3.2 A vállalkozás jogi megalapítása / 26 /
 - 3.3 Az adózás / 49 /
 - 3.4 A mikro-, kis- és középvállalkozások / 52 /
 - 3.5 SOLVIT / 53 /
4. Üzleti terv készítése / 55 /
 - 4.1 Az üzleti terv célja / 56 /
 - 4.2 Ki készíti el az üzleti tervet? / 59 /
 - 4.3 Hogyan készül az üzleti terv? / 63 /
 - 4.4 Az üzleti terv felépítése / 65 /
5. Sikertörténetek / 85 /
 - 5.1 Ifantis SA / 85 /
 - 5.2 CFR 1907 Kolozsvári Futball Klub / 88 /
 - 5.3 Laurus Kft. / 89 /
6. Típek és jótanácsok / 92 /
7. Függelék / 97 /

1. Előszó

Napjaink gazdasági bizonytalanságában talán az egyik legnyomasztóbb kérdés, amely felmerülhet bennünk: mit tehetünk annak érdekében, hogy jobban éljünk, hogy több mindent megengedjünk magunknak, hogy anyagilag biztosítsuk magunkat a holnapi napra? Meg vagyunk győződve, hogy ezt a kérdést feltettétek magatoknak legalább egyszer, akár egyetemistaként, akár munkavállalóként, akár szabadúszóként.

Erre a kérdésre nem egyszerű felelni. Mindenki saját maga kell rájöjjön a neki megfelelő válaszra. Ennek ellenére megpróbálunk olyan lehetőségeket felvázolni, olyan pályákat bemutatni, melyek sikeres alkalmazása esetén a magad ura lehetsz: ismertetjük a vállalkozás lehetőségét.

Sokan megriadunk, amikor felmerül előttünk a vállalkozás lehetősége, és legtöbb esetben, különböző okokból kifolyólag, még a gondlattal se merünk játszani, mondván: „Á, ezt nem nekem találták ki”. Ennek ellenére „aki mer, az nyer”, és egy jó ötlet, egy jó lehetőség meglatása és megragadása sok pénzt hozhat a konyhára.

A kiadvány során ismertetni fogjuk a vállalkozást mint szakirodalmi fogalmat, a vállalkozást befolyásoló tényezőket, a vállalkozói és menedzseri képességeket, a vállalkozó alapvető tulajdonságait, illetve a nem felületesen kezelendő kockázati tényezőket is.

Részletesen foglalkozunk majd a vállalkozások alapításának eljárásával, a cégbejegyzés lépéseivel, a jogi formákkal, és természetesen a vállalkozásalapítás során felmerülő költségek elemzése sem marad el.

Továbbá szó lesz arról is, hogyan építsünk fel egy üzleti tervet, akár induló, akár létező vállalkozásról legyen szó. Fontos tudni, hogy egy jól összeállított üzleti terv nélkül kétséges egy vállalkozás közép- és hosszú távú sikere.

Az utolsó fejezetekben megosztunk a kedves Olvasóval néhány sikertörténetet, valamint megpróbálunk néhány tippet és tanácsot nyújtani.

Fontos megemlíteni, hogy e kiadvány háttéranyagaként a 2006-ban a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kara által kiadott *Üzleti Tervezés* című szakkönyv (szerzők: Bálint János, Ferenczy Tibor, Juhász Mária), valamint a XXIX. Országos Tudományos Diákköri Konferencián díjazott *A vállalkozói hajlandóság a BBTE KGTK magyar tagozatán tanuló hallgatók körében* című szakdolgozat (szerző: Szakács Szilárd, Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kara) szolgált.

Végezetül köszönjük mindazoknak, akik segítettek a kiadvány összeállításában, reméljük, hogy minden kedves Olvasó talál benne cselekvésre ösztönző ötleteket, gondolatokat, és haszonnal forgatja majd e kis könyvet.

A szerzők

2. Elméleti áttekintés

2.1 A vállalkozó és a vállalkozás mint szakirodalmi fogalmak

A XXI. században a vállalkozás fogalmának a meghatározása talán még nehezebb feladat, mint eddig volt. Annak ellenére, hogy nem lehetséges pontosan meghatározni, e fejezet során megpróbálunk egy minél megközelítőbb és részletesebb képet alkotni az olvasó számára a vállalkozó, valamint a vállalkozás fogalmáról.

A „vállalkozás” szót két értelemben is használhatjuk. Jelenti egyrészt a vállalkozási tevékenységet, másrészt azt a szervezetet, amelynek keretében a vállalkozás folyik. A vállalkozás mint tevékenység elvont fogalom, és nem szükségképpen kapcsolódik a vállalkozáshoz mint szervezethez. A „vállalat” profitszerzésre irányuló gazdasági tevékenységet folytató szervezet. Különbséget teszünk a vállalat és vállalkozás között, például abból a szempontból, hogy a vállalkozás folyamata már akkor elkezdődik, amikor maga a vállalat még létre sem jött, vagy abból, hogy az üzleti tevékenységet folytatók vállalkozó kedve, vállalkozói hajlandósága nagyon különböző lehet.

A fogalomhasználat nemcsak a magyar nyelven belül jelent problémát, hanem fordítási kérdéseket is felvet. Az angol „enterprise” szó vállalatot jelent, de használják általánosan „vállalkozás”, „vállalás”

értelemben, nem feltétlenül csak gazdasági vonatkozásokban. Az enterprise szó nem jogi forma, ami azonos a magyar szóhasználattal, hiszen beszélhetünk olyan szervezetről, mely tulajdonképpen a cégbíróságnál nem vállalatként, hanem valamilyen (a társasági törvényben meghatározott) jogi formában van bejegyezve.

A kockázatos vállalkozások esetében használják a „venture” (kaland) kifejezést. A két kifejezést egybevonva úgy értelmezhetjük, hogy az enterprise szó azt jelenti, hogy a vállalkozó olyan személy, aki megragadja a lehetőséget, a vele rokon értelmű venture viszont figyelmeztet arra, hogy ezt tenni kockázatos lehet.

Az „entrepreneur” szó vállalkozót jelent, az ebből képzett entrepreneurship pedig vállalkozást. Az entrepreneurship nagyon hasonló fogalmat fejez ki, mint az enterprise elvont jelentése, és főként a vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomban használják. „A vállalkozás (entrepreneurship) egyfajta cselekvésként, és olyan magatartásként azonosítható, amire többek között jellemző az innováció, a gyors növekedés, a versenyképesség, a kiugró nyereségesség vagy a kockázatvállalás is. Ezen fogalom meglehetősen összetett, s ebből következik, hogy a vállalkozás egyetlen mutatószámmal történő kifejezése gyakorlatilag lehetetlen” (Ács et al. [2005]).

2.2 A vállalkozóvá válást befolyásoló környezeti tényezők

A vállalkozással foglalkozó szakemberek fontosnak tartják a külső környezeti tényezők szerepét a vállalkozóvá válás folyamatában, és három csoportba sorolják:

- szociális/társadalmi hatások,
- gazdasági elemek,
- politikai tényezők.

Ebben az alfejezetben azonban döntő mértékben a szociális-társadalmi hatásokkal foglalkozunk.

A szociális-kulturális tényezőket előtérbe helyező elemzők úgy vélik, hogy a külső környezeti tényezők közül elsősorban nem a gazdasági elemek a meghatározók. Továbbá azt tartják, hogy a vállalkozói jellemvonások kialakulásánál nagyobb jelentősége van a vállalkozást formáló, alakító szociális tényezőknek, mint a született képességeknek. Mindenkiben van egy kis vállalkozói hajlam, azonban hogy valaki azzá is váljon, a környezeti lehetőségek és a fenyegetések fontos szerepet játszanak.

Alan Gibb a vállalkozói kultúrát úgy határozza meg, mint „értékek, viselkedési formák és hiedelmek olyan halmaza, amely a független vállalkozói magatartás közösségi gyakorlatát támogatja az üzleti élettel kapcsolatban”.

Max Weber az elsők között volt, aki azt állította, hogy a nyugati értelemben vett kapitalizmus általánossá válásában nagy szerepet játszottak a környezeti tényezők. Szerinte a hagyományos értékrend, amely csupán a napi fenntartást, a tisztességes megélhetést, tisztességes haszon elérését helyezte a középpontba, átadta helyét a protestáns etikának, amely a folyamatos gazdagodást egyénileg és társadalmilag is kívánatosnak tartotta. Így alakulhatott ki a kapitalistáknak, üzletembereknek, vállalkozóknak az a széles rétege, amely már szisztematikus profitmaximalizálásban volt érdekelt.

Szerb szerint a fogyasztók közvetlen, új típusú kiszolgálása, a szükségleteiknek megfelelő termelés, a „nagy forgalom kis haszon” elvének meghonosítása és a munka átszervezése, ami a parasztokat munkásokká tette, felbontotta a hagyományos társadalom és üzletmenet kényelmes ritmusát. Bár kapitalista (profitmaximalizáló) vállalatok és személyek léteztek már az ókorban és a középkorban is, a modern kor vállalkozója megtörte a hagyományt és a hagyományos kapcsolatokat azáltal, hogy a verseny feltételei között arra törekedett, hogy minél nagyobb haszonra tegyen szert, és azt folyamatosan vissza is forgassa vállalkozásába.

Werner Sombart, Weberhez hasonlóan, a vállalkozó történetileg változó kategóriájára hívja fel a figyelmet. A változás a régi és az új típusú burzsoá esetében Sombart szerint összefüggésben van a kapitalizmus változó „szellemével”. A régi kapitalizmusban a klasszikus burzsoát a tradicionális célok, nem pedig a gazdaság mint öncél jellemezte, ahol a tisztas vagyon gyűjtése után általában visszavonult az illető az üzlettől, és más dolgokkal foglalkozott. Az új korszak burzsoáziáját, mely csak a XIX. században kezdett kialakulni, ezzel szemben a nyereszkeskedés, a gazdaság mint öncél, a nyereségmaximalizálás jellemezte.

A jelenbeli kutatások alapján a vállalkozóra ható szociális tényezők közül a legfontosabbak a következők:

– A családi, rokon háttér, mely elsősorban a gyermekkorban meghatározó. A szülők foglalkozása, munkahelyzete, a család hatása az iskola megválasztására és az általában vett életcél, az értékek kialakítása.

– A sikeres és önálló vállalkozások által felmutatott pozitív szerepmoდეlek, amelyek azt mutatják, hogy a vállalkozói státusz a társadalomban megbecsült, és mások számára is kívánatos lehet ezt megvalósítani, azaz új vállalkozásba kezdeni.

– Az, hogy valaki már kora gyermekkorától találkozik vállalkozásokkal, és megszokottá, ismertté válik számára a vállalkozás, segíti megszüntetni azt a különben létező mítoszt, hogy a független vállalkozói státusz elérhetetlen és csupán kiváltságosoknak van fenntartva.

– Elsősorban a helyi környezetben létező független, önálló vállalkozások, családok, ismerősök hálózata különösen jó helyzetet teremt a vállalkozás elkezdéséhez, és egyben piacot is biztosít az új üzlet számára.

– A létező vállalkozások nagy száma lehetővé teszi, hogy valaki már korán megismerje a független vállalkozás működtetésének, menedzselésének folyamatát.

– A társadalmi mobilitás, a lehetőség a magasabb társadalmi státusz elérésére sokak számára kívánatos lehet. A nem vállalkozói foglalkozások által nyújtott mobilitási lehetőségek azonban korlátozottak, és a vállalkozás által biztosított potenciális felemelkedés vonzó lehet bizonyos egyéneknek vagy csoportoknak.

Jelentőség tulajdonítható a vállalkozóvá válásban a gazdasági és a politikai tényezőknek egyaránt, azonban nem ezen elemek statikus állapotától függ, hanem a változásban, az elmozduláson van a hangsúly. Ronstadt szerint az egyének nem fognak saját maguktól vállalkozni, hacsak nem gátolják vagy akadályozzák meg abban, hogy mást csináljanak. A kulturális akadályoztatás alapja lehet az etnikai, vallási, faji vagy a nem szerinti megkülönböztetés, ami hátrányos helyzetű kisebbségeket hoz létre. A kisebbségek felemelkedési, társadalmi, mobilitási vágya azután arra kényszeríti őket, hogy a vállalkozások indításában keressék érvényesülésüket.

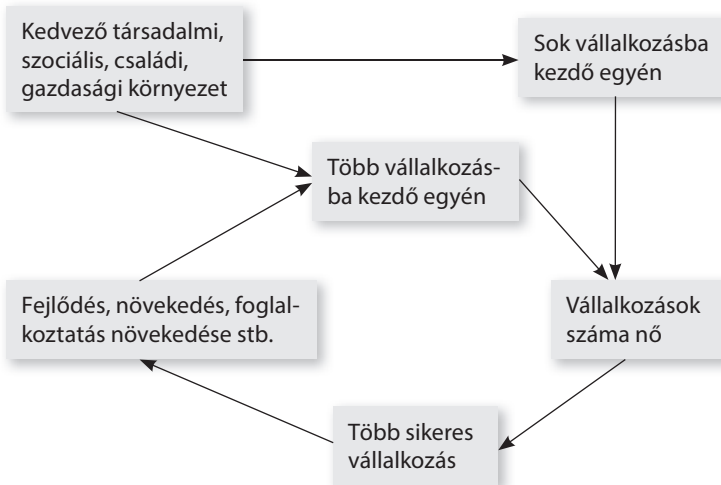
A recesszió vagy depresszió nyomán fellépő munkanélküliség vagy a csökkenő tőkebefektetés azon gazdasági tényezők közé tartozik, amelyek a leginkább hatnak a vállalkozóvá válásra. A politikai gátak közül a legfontosabbak a rendszerspecifikus akadályok, amelyek tiltják a vállalkozást, a vállalkozás lehetőségét teljesen megszüntetik, vagy csak bizonyos iparágakra redukálják.

A környezeti tényezők és a vállalkozás kapcsolatát vizsgálta Leff a fejlődő országok esetében. Leff ezen országok fejlődésében fontos szerepet tulajdonított olyan gazdasági csoportok létének, amelyek a növekedéshez szükséges erőforrásokat, így a vállalkozást is biztosítják, és segítenek a létező intézményes gátakat eltávolítani a tőkeáramlás és menedzseri erőforrások útjából. A fejlődő országokban ezek a csoportok jelentik azt a szociális-gazdasági környezetet, amely a vállalkozások számára kedvező fejlődési lehetőséget, kapcsolatokat, hálózatot biztosítanak.

A fentiekben említett vállalkozói elméletek elsősorban a vállalkozó személyére és a személyiséget alakító, befolyásoló környezeti elemekre helyezik a hangsúlyt. Ezen elméletek fő megállapítása az, hogy bizonyos emberek, embercsoportok, régiók, országok sikeresebbek a vállalkozások területén, mint mások. Szerb szerint ennek két oka lehet: egyrészt eltérő vállalkozói és menedzseri tulajdonságokkal rendelkeznek, másrészt pedig az általános szociális-társadalmi környezet is másképpen befolyásolja a vállalkozni szándékozókat. Az elméletek másik jellegzetessége,

hogy a vállalkozásba kezdők számát tekinti a vállalkozói aktivitás döntő meghatározójának.

Az alábbi ábra bemutatja a vállalkozói elméletek vázlatos logikáját:



A vállalkozások indításának fokozásához legtöbbször a kedvező külső környezeti tényezők segíthetnek. Többek között a vállalkozói hálózat kialakítása nem csupán az összetartozást erősítheti meg, hanem a pozitív szerepmodellek által ösztönzést adhat a társadalom más tagjainak is, hogy vállalkozásba kezdjenek.

A helyi hálózatok fejlesztésében sokat tehetnek a helyi társadalmi, mozgalmi, gazdasági és gazdaságon kívüli szervezetek, amelyek egyáltalán lehetőséget biztosítanak arra, hogy a helyi közösség tagjai megismerjék egymást, és fenn is tarthassák kapcsolataikat.

2.3 A vállalkozóvá válás személyes céljai

A vállalkozások sikerét gyakran befolyásolja már az elején, hogy miért hoz létre valaki vállalkozást, miért kezd el vállalkozni. Az egyik oldalról itt azokat a tényezőket kell figyelembe venni, amelyek pozitív módon inspirálnak valakit az átlagnál magasabb jövedelemszerzésre, az önállóságra: a függetlenségre vágyás, az önmegvalósítás lehetősége vagy az általános kreativitás, a lehetőség megragadásának a vágya. Ugyanakkor említést kell tennünk azokról a kényszerítő elemekről is, mint a munkahely elvesztése vagy a kedvezőbb adózási feltételek.

A jövedelemszerzés a vállalkozások legáltalánosabb, legtermészetesebb célja és hajtóereje. A vállalkozó joggal várhatja el, hogy ez a jövedelem magasabb legyen, mint amit normál körülmények között, alkalmazottként kereshet, hiszen a vállalkozással saját tőkéjét fekteti be, és valószínűleg a munkabefektetése sem a normál körülményeknek felel meg. A vállalkozó azonban a tőke- és munkabefektetés mellett joggal várhatja el, hogy vállalkozói tevékenysége miatt is extra jövedelem illesse meg. A vállalkozói extraprofit abból fakad, hogy az illető olyan új lehetőségeket látott meg, olyan innovációt hajtott végre, amit mások nem vettek észre. Figyelembe kell azonban venni, hogy a magasabb jövedelem nem kockázat nélküli. Minél magasabb a potenciális jövedelem, általában annál nagyobb az a kockázat, amivel a vállalkozó szembesül.

Az önállóság és függetlenség. Ezekre sok olyan személy törekszik, akinek elege van abból, hogy egy hierarchikusan tagolt szervezetben belül alárendeltként tevékenykedjen. Az önállóságnak megvan az az előnye, hogy valaki saját maga hozhat döntéseket, nem kell a „főnökre” várni. A másik oldalról azonban ez azt is jelenti, hogy saját maga felelős ezután a vállalkozásáért, és nem számíthat arra, hogy a felelősséget másokkal megossza.

Önmegvalósítás. A nagy bürokratikus szervezet nem igazán alkalmas arra, hogy valaki saját elképzeléseit valósítsa meg. Gyakran előfordul, hogy valaki saját találmányait, ötleteit, újítások kivitelezését nem

egy nagyobb vállalat keretein belül óhajtja véghezvinni, hanem erre saját vállalkozást hoz létre, ahol nem korlátozott mások által.

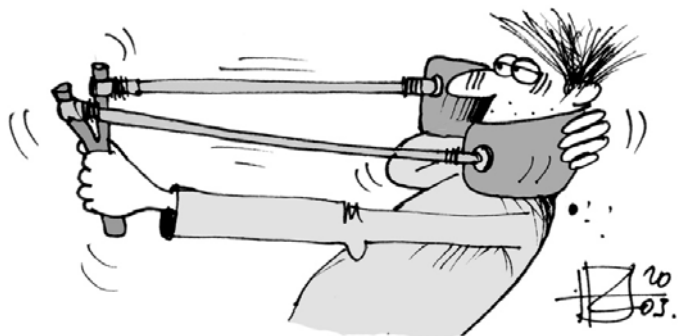
A lehetőség megragadásának vágya. A vállalkozás elkezdésének gyakori oka, hogy az illető észrevesz egy piaci lehetőséget, piaci rést, és erre alapozva próbálkozik az alapítással. Sokan vannak, akik úgy érzik, személyes szokásaik alkalmassá teszik őket, hogy vállalkozóvá váljanak. Ha ez az általános vállalkozóvá válás vágya nem jár együtt más fontos dolgokkal, mint a vállalkozói és/vagy menedzseri képességekkel, akkor ettől önmagában az üzlet nem lesz sikeres.

Kényszer. Felmérések és a tapasztalat is azt mutatja, hogy az egyén sokszor kényszerből válik vállalkozóvá, leggyakrabban amiatt, mert elveszíti munkáját, és nem tud máshol elhelyezkedni. Ez a kizárásos alapon történő vállalkozóvá válás nem biztos, hogy pozitívan hat a vállalkozásra, hiszen lehet, hogy az illető nem rendelkezik azokkal az alapvető képességekkel, amelyek a vállalkozás sikeres beindításához és fennmaradásához szükségesek.

Adózási lehetőségek. Sokan azért indítanak vállalkozást, gyakran másodállásban, hogy a vállalkozások kedvezőbb adóelszámolási rendszerét kihasználják, vagy mert itt lehetőség van költségek elszámolására. Ezen ún. fantomvállalkozások mögött nem létezik tényleges teljesítmény.

A vállalkozói aktivitás szempontjából fontosak az anyagi motiváció mellett a pszichológiai és a szociális ösztönzők is. A Harvard University Graduate School of Business Administration 6000 végzett hallgatóját vizsgálva a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a saját vállalkozásban dolgozók sokkal inkább vélték úgy, hogy a munka, melyet végeznek, megfelel a személyes értékeiknek, érdekeiknek, mint a mások számára dolgozók (53,6% szemben a 34,6%-kal).

Amellett, hogy a saját vállalkozásban végzett munka „értékesebb”, a legnagyobb különbség a pénzügyi siker tekintetében volt a két vizsgált csoport között. Több mint 15 évvel a végzés után a vállalkozók 54%-ának volt 1 millió dolláros vagy e feletti vagyona, míg az alkalmazottaknál ez az arány mindössze 30,9%. Ez is azt támasztja alá, hogy a vagyonosodás útja vagy az örökség, vagy pedig a vállalkozóvá válás.



2.4 A vállalkozás kockázati tényezői

A vállalkozás azonban nem csupán sikerrel, elégedettséggel és magasabb jövedelemmel, hanem kockázattal is jár. Minél magasabb az elérhető hozam, annál nagyobb a kockázat. Ez az oka annak, hogy a vállalkozók igyekeznek nagyon óvatosan értékelni az üzlet kockázatát. A kockázatok alapvetően négy alaptípusba sorolhatók, úgymint pénzügyi, karrier-, családi és szociális, illetve a pszichikai kockázatok:

1. A pénzügyi kockázatot mindenképpen az elsők között kell megemlíteni, hiszen a vállalkozó megtakarításait és más pénzügyi forrásait használja fel a vállalkozáshoz. Ez a pénz teljesen vagy részben elveszhet, ha a vállalkozás megbukik. A pénzügyi kockázat megnő, ha a vállalkozó kénytelen kölcsönöket felvenni az üzlethez, és ehhez a megfelelő fedezetet is biztosítania kell. Sokan nem akarják kockáztatni megtakarításaikat, házukat, ingatlanjaikat vagy fizetésüket, hogy új vállalkozásba kezdjenek.

2. A karrierkockázat azt jelenti, hogy a potenciális vállalkozóknak mérlegelnie kell, hogy a vállalkozás megbukása esetében van-e lehetőség arra, hogy visszamenjen régebbi helyére, vagy hogy új állást találjon. Ez főleg olyan menedzsereknél jelentkező probléma, akik egy biztos lábakon álló szervezetben dolgoznak jó fizetésért és egyéb jövedelmekért.

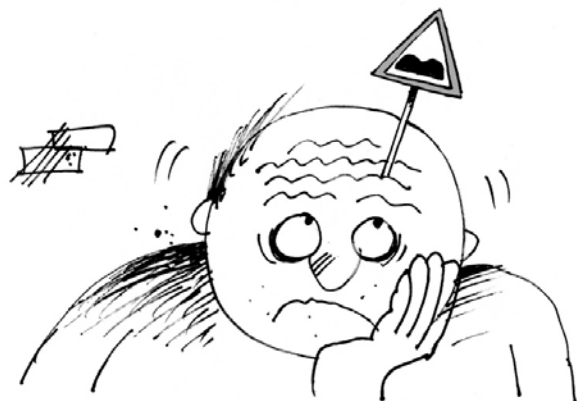
3. A családi és szociális kockázat azt takarja, hogy az új vállalkozás alapításához sok energiára és időre van szükség, és így más kötelezettségek csorbát szenvedhetnek. Családos vállalkozók esetében mindez a párkapcsolatok és a gyereknevelés rovására mehet. Gyakori az is, hogy régi barátságok szakadnak meg a találkozások hiánya miatt.

4. A pszichikai kockázat alighanem egy különös figyelmet igénylő tényező. Nem csupán az állandó stresszről, a kísérő betegségekről van itt szó, hanem arról is, hogy adott esetben valaki hogyan viseli el a vállalkozás bukását.

2.5 A vállalkozás alapítását befolyásoló tényezők

A vállalkozások sikeres alapításához számos tényező kedvező alakulása szükséges. Ezzel egy időben az alapítással kapcsolatosan is számos különböző, de egymással összefüggő döntést kell meghozni. Az alapítást befolyásoló tényezők, a vállalkozás alapítása és az alapítói döntések összefüggését az alábbi ábra mutatja:





2.6 A vállalkozói tulajdonságok

A vállalkozói tulajdonságokat két csoportra oszthatjuk: vállalkozói és menedzseri képességekre. Az alapvető különbség a két csoport között az, hogy a menedzseri képességek szinte teljes mértékben tanulhatók, amíg a vállalkozói képességek sokszor született vagy pszichológiai képességek, és ebben az esetben sokkal korlátozottabbak a lehetőségek a továbbfejlesztésre. Mind a két esetben azonban a lista szinte a végteleenségig bővíthető, így csak a legfontosabbakat emeljük ki Gnyawali és Fogel, Timmons, valamint Kuratko és Hodgets alapján.

A vállalkozói képességek közül a legfontosabbak a következők:

- kalkulált kockázatviselés és kockázatmegosztás,
- kreativitás és innovációképesség,
- önállóság,
- teljes elkötelezettség, eltökéltség, kitartás, hit a sikerben,
- önmegvalósítás és a növekedés vágya,
- lehetőség- és célorientáció,
- kezdeményezőkézség és személyes felelősség,
- kitartó, folyamatos problémamegoldás,
- megerősítés keresése,
- belső kontroll,
- tolerancia a bizonytalanság, a stressz és a kudarc iránt,
- önbizalom és optimizmus,
- kemény munka.

Bygrave szerint a vállalkozó tíz legfontosabb tulajdonsága – az úgynevezett 10D modell:

1. jövőkép (Dream): vízió a jövőképről és hogy az alapított vállalkozás milyen helyet foglal el benne, megvan az a képességük, hogy ezt valóra is váltsák,
2. határozottság (Decisiveness) a döntéshozatalban,
3. határozott tenni akarás (Doers), hogy a döntéseket végre is hajtsák,

4. elkötelezettség (Determination) teljes mértékben, nem adják fel nehéz helyzetekben sem,
5. önfeláldozás (Dedication), az üzletnek szentelés, a családi és szociális kockázatok elkerülésével,
6. megszállottság (Devotion) saját tevékenységük, valamint a termék iránt, ami hatékonyá teszi őket a termék értékesítése során,
7. részletekre figyelés (Details),
8. önállóság, önmeghatározás (Destiny),
9. sikerorientáltság (Dollars),
10. tulajdon-, hatalom- és döntésmegosztás (Distribute).

2.7 Menedzseri és vállalkozói képességek

A vállalatalapítás időszakában a vállalkozói tulajdonságok játszanak döntő szerepet, viszont szükség van bizonyos menedzseri ismeretekre, mint az üzleti terv elkészítése, piackutatás, vagy akár pénzügyi, adózási ismeretekre is. A jó menedzserment éppen azt jelenti, hogy a vállalkozás minden erőforrása irányítás alatt tartott. A menedzseri képességek megléte elengedhetetlenül fontos ahhoz, hogy a vállalkozó az ötletből sikeres vállalkozást alapítson.

A menedzseri ismeretek elsajátításának a foka egy országon, régión belül attól is függ, hogy milyen színvonalon áll az oktatás. A menedzseri, vezetési képességek legfontosabb területei a következők:

Marketingképességek. A sikeres vállalkozónak ismernie kell azt a piacot, ahol működik, tudnia kell a potenciális vásárlóiról, hogy képes legyen a piac egy vagy több szegmensét elragadni versenytársaitól, vagy piaci réseket betölteni. A termék árának megfelelő megállapítására is szükség van, valamint ezek értékesítési módjáról is szükséges egy stratégia kialakítása.

Pénzügyi képességek. Sok vállalkozás bukásának fő okai között szerepel az elégtelen finanszírozás és a vállalkozás pénzügyi menedzselésének hiányosságai. Az elemzések egyik legfontosabb területe

a pénzáramlások (cash flow) elemzése, ami havi, vagy – ritkább esetben – ennél gyakoribb bontásban vizsgálja a vállalkozás bevételeit és kiadásait, így jelezve, ha finanszírozási gondok merülnének fel. Fontos, hogy a vállalkozó tudjon a bankok által nyújtott finanszírozási lehetőségekről, valamint az is, hogy a vállalkozás pénzügyi nyilvántartásáról alapvető számviteli, könyvviteli ismereteket birtokoljon.

Működtetési, technikai képességek. Egy vállalkozás alapjában nem létezhet, ha technikailag nincs megszervezve az előállítás-értékesítés útvonala a vállalaton belül. A technikai képességek megszerzésében Bygrave szerint döntő jelentőségre tehet szert az előző munkahelyen szerzett tapasztalat.

Adminisztratív képességek. Ezek elsősorban nem a kezdéshez, hanem a sikeres fennmaradáshoz, működtetéshez szükségesek. Ezen csoportba tartozik például a problémamegoldás, a döntéshozatal, a kommunikáció stb.

Kapcsolattartási és csapatszellemi képességek. Az emberekkel, beosztottakkal történő személyes bánásmód, a jó munkahelyi környezet biztosítása akár a tartós siker kulcsa lehet.

Jogszabályi ismeretek. Minden vállalkozónak rendelkeznie kell alapvető jogszabályi ismeretekkel.

3. Vállalkozások alapítása

Egy induló vállalkozásnak sokféle problémával kell megküzdenie. Már a cégalapítás sem olyan egyszerű, hamar kiderül, hogy annak a bizonyos egyablakos rendszernek sok kis ablaka is van, így általában nem lehet rohangálás nélkül megúszni a kezdeti időszakot. Hogyan tud egy induló vállalkozás már az elején profinak tűnni? Öt marketingmódszer, hogy senki ne nézze kezdőnek!

Mindig akad valami, ami miatt idegeskedni kell. Ennek ellenére vannak olyan teendők, melyekre nem szabad sajnálni az időnket, különben később a vállalkozás sikere múlhat rajta.

Sok lelkes cégalapító rátalál egy jó termékre, és úgy érzi, azt mindenki vásárolni is fogja. Vagy éppen valamilyen szolgáltatás területén vannak kiemelkedő érdemei, és azt gondolja, arra biztosan mindenkinek szüksége van. Így némi töprengés és néhány álmatlan éjszaka után bele is vág a nagy vállalkozásba! Konzultál jogi, pénzügyi, talán még informatikai szakemberrel is, a többi – gondolja – úgy is megy magától, hiszen a termék vagy a szolgáltatás szinte eladja magát. Pedig a munka oroslánrésze nem is a cég elindítása, hanem a megtartása. Ugyanis nem elég a kiemelt szakértelem, a tevékenységhez tartozó mindennemű képesítés megszerzése: ha nincs már a kezdetektől fogva átgondolt, tudatos marketingmunka, hosszú távon nem lehet sikeres a vállalkozás. Ehhez néha szükség van üzleti ismeretek megszerzésére is, hiszen a cégvezetés vagy az értékesítés külön tudomány.

Az alábbi 5 marketingelem segítségével elkerülhető a kezdő vállalkozások idő előtti végkimerülése, érdemes hát mielőbb a lista alapján (újra) átgondolni a tevékenységet:

1. Termék haszna – mit lát a vevő termékünkben? A legtöbb vállalkozó csak a maga szemszögéből nézi a termékét. Úgy tekint rá, mint alkatrészek, ráfordított munkaórák összességére, technológiai folyamatok eredményére. Így aztán nem is érti, hogy a vevők miért nem rajonganak érte. A realitás azonban az, hogy a vevők általában nem konkrét cikkszámú készüléket, berendezést akarnak venni, hanem egyszerűen megoldást a saját problémájukra. Tehát a helyes hozzáállás az, ha végiggondoljuk, mi a vevő haszna abból, ha megveszi az általunk forgalmazott terméket. Ezt az előnyt kell aztán szerepeltetni az összes reklámkiadványban, ajánlatban vagy a személyes kommunikációban is.

2. Vevők – kinek akarunk eladni?

Sok kezdő vállalkozás elköveti azt a hibát, hogy mindenkinek el akar adni. Pedig jóval hatékonyabb az a módszer, amikor kisebb rétegeknek, szűkebb piacra koncentrálnak. Így könnyebb a kommunikáció, és alacsonyabb költséggel jóval nagyobb hatást tudunk elérni. Ha sikerül a potenciális vevők csoportját meghatározni, akkor a következő teendő egy kicsit tanulmányozni az életformájukat, szokásaikat. Erre azért van szükség, hogy a megfelelő személyeket érijük el a megfelelő helyen. Nem reklámozhatunk idős korosztálynak például egy diszkóban, mert valószínűleg a termékünk híre nem fog eljutni hozzájuk. Tehát a legjobb, ha minél pontosabban meg tudjuk határozni, hogy kiket szeretnénk vevőink között üdvözölni, és őket milyen eszközökkel tudjuk a legkönnyebben elérni.

3. Eltérés – miért pont mi?

Aki vállalkozásra szánja el magát, annak tudnia kell, hogy nincs egyedül a piacon. Azaz vannak konkurensei, akik ugyanolyan tevékenységből akarnak megélni. Ezért elengedhetetlen, hogy fel tudjunk mutatni egy olyan pluszt, ami miatt mi mások vagyunk, mint versenytársaink. Lehetünk mi például a leggyorsabbak, vagy az egyetlenek, akik visszavásárlási garanciát nyújtunk stb. A lényeg, hogy értékes legyen a vevő

szemében, és minden kommunikációkban szerepeljen. Fontos, hogy okot adjunk arra, hogy nálunk költse el vevőnk a pénzét, és ne a konkurens cégeknél.

4. Név – sokatmondó?

Már az elején ügyelni kell arra, hogy jó nevet találjunk ki a vállalkozáshoz. Típushiba az, ha a cégvezető saját magából (például nevéből) indul ki, és nem a vevő oldaláról közelíti meg a feladatot. Az első ponthoz hasonlóan itt is alapvető szempont a vevő. Hogyan tudja ő a legjobban beazonosítani tevékenységünket, hogyan tudja könnyen megjegyezni, kimondani a cégnevet. Egyes szakértők szerint a sikeres név nem hosszabb öt szótagnál.

5. Arculat – hogy nézünk ki?

Nem a ruha teszi az embert, de nagyban befolyásolja a rólunk alkotott képet. Így van ez a cég megítélésének esetében is. Ha nem adunk a jó megjelenésre, a rólunk kialakult benyomás, imázs nem fog hátszelet biztosítani a vállalkozásunknak. Érdemes már a kezdeteknél időt és egy kevés összeget szánni arra, hogy például névjegykártyánkat ne saját kezűleg nyomtassuk, hanem grafikussal, reklámszakemberrel készíttessük. Így már az indulásnál lépéselőnyünk van a többiekkel szemben. Legtöbbször úgyis szubjektív dolgok alapján dönt a vásárló, ilyenkor egy szépen tervezett levélpapír, névjegykártya kimondatlanul is mellettünk érvel.

Arra a sokszor kellemetlen kérdésre kell keresni a választ, hogy pontosan kiknek az igényeit szeretnénk működésünkkel kielégíteni? Ennek elemzési lépései a piac szegmentációja, saját magunk pozicionálása, amelyeknek sokféle eredménye lehet. A feltett kérdésre az egyetlen, biztosan rossz válasz: „mindenkinek” vagy „bárkinek”. Az is megfontolandó, hogy van-e olyan erősségünk, ami miatt minket választanak a potenciális vevők. Az erősségek listája szinte végtelen lehet a jó kapcsolattól a kiszolgálás sebességéig. A jó minőség és a szolid ár ma már nem tekinthető lényeges előnynek: ez alapkövetelmény. Nagyon fontos folyamatosan és őszintén kontrollálni a gyengeségeinket.

A legolcsóbb és leghatékonyabb marketingeszközök egyike a vevőelpártolás elemzése, nem is beszélve arról, hogy mennyivel kisebb ráfordítás megtartani egy vevőt, mint újat szerezni. A versenytársak folyamatos értékelése triviális követelmény, de ide kell sorolni a piacra potenciálisan belépni szándékozók elemzését is. A mai versenyhelyzet, amiben helyt állunk, élesedhet jövőre. Stratégiai kérdés a helyettesítő termékek, szolgáltatások elemzése. Tevékenységtől függően kiemelt lehetősége lehet a logisztikának (Time Based Competition: idő alapú verseny), avagy a finanszírozási háttérnek (részletre fizetés, eladás tartós lízing révén).

A piacelemzés megnyugtató eredményét követően érdemes átgondolni a vállalkozás erőforrás oldalát, a vállalkozás növekedési lehetőségeit.

Ennek kezelésére is jó előre felkészülni. A feszültségek három oldalról fenyegetnek:

- a piac,
- a menedzsment és
- a finanszírozási szerkezet felől.

3.1 A stratégia kérdései

Sokan úgy vélik, a stratégia valamiféle nagyvállalatokra alkalmazható tudomány, illetve olyan elméleti stúdium, melyet gyakorló vállalkozó aligha hasznosíthat. Ez tévedés. Kezdjük talán az egyik alapvető stratégiai kérdéssel: miként lépünk ki a piacról, ha vállalkozásunk nem váltja be a hozzá fűzött reményeket. Kellemetlen kérdés, de ennek tisztázása is a vállalkozásindítás körébe tartozik.

A vállalkozás gazdasági térfoglalása nem mehet végbe egy általános, társadalmi elfogadottság nélkül. A céggel tartós, rendszeres és lényegi kapcsolatban álló érintettek legalább pozitív semlegessége nélkül a vállalkozás működése ellehetetlenül (környezetszennyező ipari üzem, zajos mulató szomszédai folyamatos tiltakozással kötik le a vállalkozás erőforrásainak egy részét).

Az adott társadalom közízlésének meg nem felelő marketing vagy üzleti eszközök használata elriasztja a potenciális ügyfeleket.

3.2 A vállalkozás jogi megalapítása

A piac, az erőforrás és a stratégia megtervezése utáni lépés a tulajdonképpeni cégalapítás. Ez az, amihez részletes segítséget kívánunk nyújtani kiadványunkkal.

A fenti kérdések, illetve az azokra adott válasz ismeretében dönthető el, hogy a nevesített cégformák közül melyikre essen a vállalkozó választása.

Dinamikus növekedést tervező szoftvercégnek előbb-utóbb szüksége lesz a jelentős tőkebevonásra, ezért tehát előnyösebb a részvénytársasági formával kezdeni, míg a tanácsadói piacon működő vállalkozás akár egyéni vállalkozás is lehet. A létező formák között két szempont alapján teszünk különbséget:

- a jogi személyiség léte,
- a felelősségviselés mértéke.

A jogi személyiség kérdése elsősorban az adott ország társasági törvényének meghatározása szerint alakul. A felelősségvállalás mértékét tekintve a vállalkozások két csoportra oszthatók. Az első a korlátozás nélküli, teljes körű, egyetemleges személyes felelősségvállalással működtethető vállalkozási formák köre. Ide tartoznak a következők:

- egyéni vállalkozás,
- közkereseti társaság,
- betéti társaság,
- korlátlan felelősségű társaság.

Nyilvánvaló, hogy komoly megfontolás tárgyává kell tenni, hogy választott tevékenységünk és annak társadalmi, gazdasági környezete mellett nyugodtan választhatjuk-e ezeket a formákat.

Bizonyos tevékenységek (pl. orvos) esetében ez kötelező is, de nyilvánvalóan mindenki számára megfontolandó lehetőséget jelentenek.

A felelősségviselés korlátozásának másik módja a korlátolt felelősségű cégforma létrehozása, úgymint:

- korlátolt felelősségű társaság,
- részvénytársaság,
- szövetkezet.

Romániában mind a jogi szabályozások, mind a gazdasági alanyok hozzáállása lényegesen javult a külföldi tulajdonú vállalatokkal szemben.

A pozitívumként kiemelt területek: a liberális vállalkozási és adópolitika, illetve a bürokrácia csökkentése irányába tett lépések. A csatlakozási folyamat során Románia hosszú távú stratégiaként deklarálta a fenti területeken való további erőfeszítéseit.

Mindenki számára vonzó az Unió egészét tekintve is legkisebbnek számító 70 eurónyi tőkeminimum a kft. esetében. A cégbejegyzési folyamat a gyorsítások és az egyszerűsítések ellenére még elérheti az 50–60 napot, a számon tartandó adófajták száma magas, kezelésük egyelőre eléggé nehézkesnek tűnik. A korábbi években tapasztalt idegenkedés és elzárkózás megszűnőben van a tisztán külföldi tulajdonú cégekkel szemben, ami várhatóan tovább erősíti azok megjelenését. Az utóbbi évtized politikai hullámcsoportjai által befolyásolt módon, évi 4–800 magyar tulajdonú cég bejegyzésére került sor.

3.2.1 A vállalkozások jogi formája

3.2.1.1 Közkereseti társaság (*Societate în nume colectiv – SNC*)

A közkereseti társaság a legrégebbi kereskedelmi társasági forma, amelyben két vagy több személy társul közös gazdasági cél megvalósítása érdekében, vállalva a korlátlan és egyetemleges felelősséget.

A közkereseti társaság esetében a társaságot bármely adminisztrátor képviselheti, ha az alapító okirat nem tartalmaz más előírást. Ha az alapító okirat szerint az adminisztrátoroknak együtt kell dolgozniuk, akkor a döntéseket egyhangúan kell meghozni. Ha az adminisztrátorok

nem tudnak megegyezni, akkor azok a társultak, akik a társasági tőke abszolút többségét képviselik, döntenek az ügyben. A sürgős ügyletek esetében, amelyek teljesítésének elmaradása nagy kárt okozna a társaságnak, egyetlen adminisztrátor is dönthet, ha a többi adminisztrátor nem tud, akár csak pillanatnyilag is, részt venni a döntésben.

A társasági tőke abszolút többségét képviselő társultak maguk közül kijelölhetnek egy vagy több adminisztrátort, meghatározva a hatáskörét, a megbízatás időtartamát és az esetleges javadalmazást, kivéve, ha az alapító okirat másként rendelkezik. Ugyanezzel a többséggel lehet az adminisztrátort leváltani, hatáskörét korlátozni, kivéve, ha az adminisztrátort az alapító okiratban nevezték ki. A törvényes szövegből azt a következtetést lehetne levonni, hogy az adminisztrátort mindenképpen a társult tagok közül kell kijelölni. Ez a következtetés téves, ugyanis nem kötelező, hogy az adminisztrátor társult tag legyen.

Ha egy adminisztrátor a társaság által gyakorolt kereskedelem saját műveleteinek határait meghaladó műveletet kezdeményez, erről értesíteni kell a többi adminisztrátort a művelet elkezdése előtt, az ebből származó veszteségek viselésének terhe alatt. Az adminisztrátorok valamelyikének ellenvetése esetén a társasági tőke abszolút többségét képviselő társultaknak kell dönteniük.

Az a társult, akinek egy meghatározott műveletben saját magának vagy valakinek, akit képvisel, a társaság érdekeivel ellenkező érdekei vannak, nem vehet részt az illető ügylettel kapcsolatos tanácskozáson vagy a döntések meghozatalában. Ha ennek a társult nem tesz eleget, akkor felel a társaságnak okozott károkért, amennyiben az ő szavazata nélkül nem érték volna el a megkövetelt többséget.

Az a társult, aki a többi társult írásos beleegyezése nélkül, saját érdekében vagy más személy érdekében használja a társaság tőkéjét, javait vagy hitelét, köteles visszatéríteni a társaságnak az ebből származó nyereségeket, és kártérítést fizetni az okozott károkért.

Egyetlen társult sem vehet el a társaság alapjaiból többet, mint amennyit a társaság érdekében általa eszközölt vagy eszközölni kívánó kiadásokra neki kijelöltek. Az előbbi rendelkezést megszegő társult felel

a felvett összegekért és a károkért. Az alapító okiratban kiköthető, hogy a társultak kivehetnek bizonyos összegeket a társaság pénztárából, személyi kiadásaik fedezésére.

A többi társult beleegyezése nélkül a társultak nem vehetnek részt korlátlan felelősségű társultakként más konkurens vagy azonos tevékenységi tárgyú társaságokban, és nem gyakorolhatnak azonos vagy hasonló kereskedelmet saját terhükre vagy más terhére.

A beleegyezés akkor is érvényes, ha az alapító okiratot megelőző részvételt vagy kereskedelmi műveletek létét a többi társult ismerte, és nem tiltották meg a folytatásukat.

Ha ezeket a szabályokat a társult megszegi, a társaságnak jogában áll a társult tagot kizárni és kártérítést kérni. A kizárási és kártérítési jog elévül, amennyiben három hónap telt el attól a naptól, amikor a társaság tudomásul vette a szabályok megsértését, és semmilyen határozatot nem hozott.

Amikor a társasági tőkéhez való hozzájárulás több személyt illet meg, ezek egyetemlegesen felelnek a társaság előtt, és közös képviselőt kell kijelölniük az illető hozzájárulásból eredő jogok gyakorlásához.

A hozzájárulásként egy vagy több követelést nyújtó társult nem menthető fel mindaddig, amíg a társaságnak nem fizették ki az illető összeget. Ha a kifizetést nem lehetett az átengedett adóssággal tartozó személy elleni végrehajtás útján behajtani, a társult a károkon kívül a tartozott összegért is felel, az adósság kifizetésére esedékes naptól számított törvényes kamattal együtt.

A társultak korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a képviselő személyek által ennek nevében végzett műveletekért. A társaság ellen kiadott bírói határozat minden egyes társult ellen érvényesíthető.

Az éves pénzügyi helyzet jóváhagyásához és az adminisztrátorok felelősségére vonatkozó bírósági kereset benyújtásához a társasági tőke többségét képviselő társultak szavazata szükséges.

A társasági tőkéhez való hozzájárulás engedélyezhető, ha ezt az alapító okirat engedélyezte. Az átengedés nem menti fel az engedélyező társultat a társaságnak még tartozott összegek kifizetése alól. Az

engedményező társult a harmadik személlyel szemben továbbra is felelős az engedményezés előtt lezárt ügyletek tekintetében, illetve az engedményezés időpontjában folyamatban levő ügyletekért. Ha az alapító okirat valamely társult visszavonulásának az eseteit meghatározza, a visszavonuló társult hasonlóképpen felel a harmadik személlyel szemben.

3.2.1.2 Egyszerű betéti társaság (Societate în Comandită Simplă – SCS)

Az egyszerű betéti társaság az a társasági forma, amelyben két vagy több személy társul közös gazdasági cél megvalósítása érdekében, és a beltagok korlátlan és egyetemleges felelősséget vállalnak, míg a kültagok felelőssége a társasági tőkéhez való hozzájárulásukra van korlátozva, azaz a beltagok és a kültagok eltérő módon felelnek. Az egyszerű betéti társaság létrehozásához legalább egy beltagra és egy kültagra van szükség.

A betéti társaság kezdetben lényegileg ún. „csendestársaság” volt, és kialakulásánál kezdetekben a gazdasági okok játszottak döntő szerepet. Az „ügyes vállalkozó” és a „tőkével rendelkező befektető” találkozási, szövetkezési – commenda alakítása – szükségszerű volt.

A betéti társaság egyes vélemények szerint sokáig arra is alkalmas volt, hogy olyan személyek szerepét leplezze a vállalkozásokban, akik rendi helyzetüknél vagy osztályhelyzetüknél fogva nem jelenhetnek meg nyilvánosan ilyen minőségükben (papok, állami hivatalnokok stb.). Az egyszerű betéti társaság adminisztrálását egy vagy több beltag végzi. A kültagok a társaság terhére csak írásos és különleges felhatalmazást (procură specială) alapján köthetnek ügyleteket. A felhatalmazást a társult tagok adják, és be kell jegyezni a kereskedelmi jegyzékbe. Innen is következik, hogy a kültag társult által megkötött ügyletek kivételes jellegűek. A korlátlan felelősség a beltagé, ezért általában az ügyletek kötését is a beltagnak kell végeznie. Ha a formai szabályokat nem tartják be, a kültag is korlátlanul és egyetemlegesen fog felelni az általa megkötött ügyletet követő összes társasági kötelezettségért.

A kültag a társaság belső adminisztrálásában tevékenységet végezhet, ellenőrizhet, a törvény által előírt eseteken részt vesz az adminisztrátorok kinevezésében és visszahívásában, és az alapító okirat keretei között felhatalmazást adhat az adminisztrátoroknak olyan ügyletek megkötésére, amelyek meghaladják az adminisztrátori hatásköröket. A kültagnak jogában áll az éves pénzügyi helyzetről másolatot kapnia, és ennek pontosságát ellenőrizheti a kereskedelmi nyilvántartások és a bizonylatok vizsgálata révén.

Az egyszerű betéti társaságok esetében is alkalmazzák azokat a szabályokat, melyeket a közkereseti társaságnál tárgyaltunk: az adminisztrátorokon keresztül való képviselétről, az adminisztrátorok megválasztásáról és leváltásáról, az érdekellentétekről, a követelési joggal való hozzájárulásról, az éves pénzügyi helyzet jóváhagyásáról és az érdekeltiségi részek engedményezéséről van szó. A beltagokra pedig a közkereseti társaság társult tagjairól szóló szabályok vonatkoznak (a társasági tőke, javak vagy hitel jogosulatlan használatáról, az összeférhetlenségekről). A társult beltagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a társaságot képviselő személyek által megvalósított műveletekért. A társaság ellen szóló bírósági határozat bármelyik beltaggal szemben érvényesíthető.

3.2.1.3 Korlátolt felelősségű társaság (Societate cu Răspundere Limitată – SRL)

A korlátolt felelősségű társaság (kft.) a legsikeresebb romániai társasági forma, ugyanis viszonylag egyszerű létrehozni, a társult tagok felelőssége korlátolt (csak a cég felel, a társult tagok saját vagyonukkal nem felelnek a társasági kötelemekért), és a kötelező alaptőke szintje alacsony.

A kft. általános jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- A társaság a társult tagok közötti bizalmi viszonyon alapszik. A társaság így intuitu personae jellegű, mint a személyegyesítő társaságok.
- A társasági tőke úgynevezett társasági részekre (părți sociale) van felosztva.

– A társult tagok a társasági kötelmekért alaptőkéhez való hozzájárulásuk szintjéig felelnek. A társaság elnevezése ezért félrevezető lehet: nem a társaság felelőssége korlátolt, ugyanis az korlátlan, hanem a társult tagok felelőssége.

– A társasági tőke minimális szintje 200 lej. A rendkívül alacsony szint hitelezővédelmi szempontból nyilvánvalóan aggályos, viszont a kelet-európai térségben „versenyelőnyt” biztosít: hallatlanul „olcsón” hozzá lehet férni a korlátolt felelősséghez.

– A korlátolt felelősségű társaság nem bocsáthat ki kötvényeket.

A szervezetet ügyvezető irányítja, akinek nemzetiségére vonatkozó kitétel nincs. A törvény elismeri a kft. egyszemélyes formáját is.

3.2.1.3.1 A korlátolt felelősségű társaság alaptőkéje

A korlátolt felelősségű társaság tőkéje 200 lejnél kevesebb nem lehet. Ezt a tőkét legkevesebb 10 lej értékű egyenlő társasági részekre osztják. A korlátolt felelősségű társaság társasági részei nem hozhatóak forgalomba, nem értékpapírok.

A rendkívül alacsony kötelező alaptőkeszint lehetővé teszi, hogy a korlátolt felelősségű társaságot könnyen létre lehessen hozni, és ez Románia számára akár más államokhoz képest versenyelőnyt is jelenthet. Ez a magyarázata annak is, hogy miért alacsony, elenyésző a korlátlan felelősségű társaságok száma.

A túl alacsony alaptőkének ugyanakkor megvannak a hátrányai is. A társasági tőke nagysága jelzőszám a társasággal szerződést kötők számára, például hogy mennyire kell egyéb garanciákról gondoskodni. A társasági tőke szintje jelzi a társaság „komolyságát”, súlyát, vagy éppen az ellenkezőjét: a komolytalanságot és súlytalanságot. A tőkeminimum megállapítása Sárközy Tamás szerint érzékeny gazdaság-, illetve jogpolitikai kérdés: a kft. túl alacsony tőkeminimuma serkenti a felelőtlen, gazdasági alap nélküli vállalkozást, a fiktív társaságok létrehozását a partnervállalkozók terhére elkövetett visszaélésekkel. Ugyanakkor a túl magas tőkeminimum gátolja a kisvállalkozásokat. A kft. romániai minimális alaptőkeszintje tudatos gazdaságpolitikai döntés.

3.2.1.3.2 Az „egyszemélyes” kft.

A kft. esetében is általános a több személy által alapított, szerződéses jellegű társaság. Viszont a Kereskedelmi Törvénykönyv (Ktv.) lehetővé teszi az egyetlen társult taggal rendelkező kft. (societate cu răspundere limitată cu asociat unic) létrehozását is. Így a természetes személy vagy jogi személy egyedül létrehozhat egy új jogi személyt, amely saját, a természetes személy vagyontól elkülönült vagyonnal rendelkezik. Ez kivétel a kereskedelmi társaság szerződéses jellege alól. (A kivétel azonban elégséges ahhoz, hogy meg lehessen kérdőjelezni a kereskedelmi társaság fogalmának szakirodalmi meghatározását, amely kizárólag a szerződéses jellegre koncentrál.) Az egyszemélyes kft. esetében valamennyi társasági rész az egyetlen társult tag tulajdonát képezi.

Az egyszemélyes kft. intézményét azért hozták létre, hogy megfeleljen az egyéni kis- és középvállalkozások azon igényének, hogy teljes saját vagyonuk kockáztatása nélkül folytathassanak vállalkozói tevékenységet.

Abban az esetben, ha valamely korlátolt felelősségű társaságban a társasági részeket egyetlen személy birtokolja, ez, egyedüli társult minőségében, a törvény szerint a tagok közgyűlésére háruló jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik. Az egyedüli társult által létrehozott társaság esetében a természetbeni hozzájárulás értékét szakvéleményezés alapján kell megállapítani (a szándékos felértékelés vagy alulértékelés elkerülése végett).

A korlátolt felelősségű társaság és a kft. egyedüli tagja – természetes vagy jogi személy – közötti szerződéseket kötelező módon írott formában kell megkötni, az abszolút semmisség terhe alatt. Vagyis az ilyen szerződések magánokirati formája ad validitatem, és nem ad probatio-nemként van előírva.

Ugyanaz a természetes személy vagy ugyanaz a jogi személy csak egyetlen korlátolt felelősségű társaságban lehet egyedüli tag. Hogy ezt a törvényes rendelkezést ne lehessen közvetett módon kikerülni, a Ktv. azt is előírja, hogy valamely korlátolt felelősségű társaságnak nem lehet egyedüli tagja olyan másik korlátolt felelősségű társaság, amely

egyetlen személyből áll. Ha ezeket az előírásokat megszegik, az állam, a Pénzügyminisztériumon keresztül, vagy bármely érdekelt személy, kérheti az így létrehozott társaság bírói úton történő felosztatását. A felosztató bírósági határozat alapján a felszámolást a Ktv.-nek a korlátolt felelősségű társaságokra vonatkozó előírásai szerint kell végrehajtani.

3.2.1.3.3 A korlátolt felelősségű társaság működése

A társult tagok közgyűlésére a következő fő kötelezettségek hárulnak:

– Az éves pénzügyi helyzet jóváhagyása és a nettó profit elosztásának meghatározása.

– Az adminisztrátorok és a cenzorok kinevezése, visszahívása és a tevékenységük alóli tehermentesítés, a pénzügyi audit szerződése abban az esetben, ha ez a törvény alapján nem kötelező.

– A döntéshozatal az adminisztrátorok és a cenzorok felelősségre vonásáról az általuk a társaságnak okozott károkért, megállapítva az ezzel megbízott személyt is.

– Az alapító okirat módosítása: ha az alapító okirat előírja a társult tagoknak azt a jogot, hogy visszavonulhatnak, ha nem értenek egyet az alapító okirat módosításával, a társaság és a visszavonuló társult tag közötti vagyoni viszonyokra a kizárás esetén is alkalmazandó törvényes szabályok az irányadók;

A közgyűlés további kérdésekben is dönthet, mivel a törvénybe foglalt felsorolás nem taxatív jellegű.

Az adminisztrátorok kötelesek összehívni a társaság székhelyén a társultak gyűlését évente legalább egyszer, vagy valahányszor erre szükség van.

A társaság irányítását egy vagy több társult vagy nem társult, az alapító okirattal vagy a közgyűlés által kinevezett adminisztrátor végzi. A társasági tőke abszolút többségét képviselő társultak jelölik ki az adminisztrátort vagy adminisztrátorokat, meghatározzák a hatáskörüket, megbízatásuk időtartamát és esetleges javadalmazásukat, kivéve, ha az alapító okirat másként rendelkezik.



3.2.1.3.4 Az ügyvezetők (adminisztrátorok) felelőssége

Sok vállalkozó él abban a tévhitben, hogy – mivel felelőssége korlátozott – törvénytelen dolgokat is megtehet (pl. nem fizet be az államnak adót, nem fizet ki beszállítókat stb.), mivel ő csak 200 lejig felel. Ez így is van, de kiegészítve a következővel: 200 lejig felel mint tulajdonos, viszont mint ügyvezető (adminisztrátor) a saját vagyonával is, ha saját érdekében használta a cég vagyonát és ez vezetett a csődhelyzethez (138. cikk, 85/2006-os törvény).

3.2.1.4 Részvénytársaság (Societate pe Acțiuni – SA)

A román jogban a részvénytársaság jellemzői:

- Legkevesebb 2 társult személy hozhatja létre, a 2006. évi törvényváltozás előtt az alapító részvényesek minimális száma 5 volt.
- A minimális tőke 90 000 RON, aminek 30%-át alapításkor, a fennmaradó részt 12 hónapon belül kell befizetni.
- Alaptőkéje részvényekre van osztva, a részvények pedig átruházható (forgalomképes) és alkudható jogcímek.
- A részvényesek felelőssége a jegyzett társasági hozzájárulásukra terjed ki.

3.2.1.4.1 A részvénytársaság alaptőkéje

A részvénytársaság és a betéti részvénytársaság alaptőkéje nem lehet 90 000 RON-nál kevesebb. A kormány legfeljebb két évente módosíthatja az alaptőke minimális értékét, az árfolyamot figyelembe véve, oly módon, hogy ezen összeg 25 000 eurónak megfelelő lej egyenértékét képviselje (a 31/1990-es számú kereskedelmi társaságokra vonatkozó törvény értelmében – L. 31/1990 art. 10 (1)).

Azon eset kivételével, amikor a társaság más társasági formává alakul, az alaptőke csak akkor csökkenthető a törvényes minimum alá, ha az értékét tőkefelemelési határozattal a törvényes minimális értékkel egyenlő szintre hozzák, a tőkeleszállítási határozat elfogadásával egyidejűleg. E rendelkezések megszegése esetén bármely érdekelt személy

a bírói hatósághoz fordulhat a társaság feloszlátását kérve. A társaságot nem oszlatják fel, ha a feloszlataásra vonatkozó bírói határozat jogerőre emelkedéséig az alaptőkét a törvényes minimális értékre emelik.

3.2.1.4.2 A részvénytársaság szervezete

A részvénytársaság – mint a legkomplexebb társasági forma – szervezetrendszere a hatalommegoszlás elvén alapszik. A részvénytársaság a következő szervekből épül fel:

- deliberatív és döntéshozó szervek: a rendes közgyűlés és a rendkívüli közgyűlés,
- ügyvezető és reprezentatív szervek: az igazgatótanács, a vezető bizottság,
- felügyeleti és ellenőrző szervek.

A részvénytársaság a többségi elv alapján működik, mint a demokratikus rendszerek: a kisebbség alá kell vesse magát a többség akaratának. Viszont a kisebbségi részvényeseknek is megvannak az érdekeik képviseletéhez és érvényesítéséhez szükséges jogaik (kisebbségi részvényesi jogok).

3.2.1.5 Betéti részvénytársaság (Societate în Comandită pe Acțiuni – SCA)

A betéti részvénytársaságot általában a részvénytársaságra vonatkozó rendelkezések szabályozzák. A kiindulópont viszont a betéti társaság.

„Ha a betéti társaság kültagjának betétjéről értékpapírt, részvényt lehet kiállítani, akkor létrejön a betéti részvénytársaság.”

A betéti részvénytársaság adminisztrálását egy vagy több társult beltagra bízják. A társult beltagok esetében alkalmazzák a közkereseti társaságnál már ismertetett szabályokat (a társasági tőke, javak vagy hitel jogosulatlan használatáról).

3.2.1.6 Fiókiroda, képviseleti iroda, ügynökség létrehozása

Jogi személyiséggel nem rendelkező, de a cégjog által szabályozott formulák. Bejegyzésre kötelezettek, a bejegyzési folyamat lényegében megegyezik a kft.-vel.

A bejegyzési folyamat elindításához az anyavállalat igazgatóságának döntését is mellékelni kell.

A fiókiroda nem végezhet az anyavállalattól eltérő tevékenységet, a hatályos tevékenységi körök egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR – CAEN) kategóriái szerint. A fiókirodának az anyavállalat által kinevezett ügyvezető áll az élén, nemzetiségére vonatkozó korlátozás nincs hatályban.

3.3.2 Engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozások, családi vállalkozások

Az engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozások és a családi vállalkozások kereskedelmi nyilvántartásba vételének folyamatát, bejegyzését, az üzemeltetési engedély (működési engedély) kiváltását és a jogrendszerét a 2008-ban kiadott 44-es számú Sürgősségi Kormányrendelet szabályozza. Az engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozások és a családi vállalkozások nem rendelkeznek jogi személyiséggel.

Bejegyzésük és működési engedélyük kiváltása a Cégbíróságon történik, bejegyzésük előfeltétele, hogy székhelyük Románia területén legyen.

Kivételt képeznek a szabad foglalkozások és azon tevékenységek, amelyek gyakorlását külön törvény szabályozza, vagy sajátos jogrendszer hatásköre alá tartozik.

A szabad vállalkozáshoz, az egyesülési szabadsághoz való jog és a szabad letelepedéshez való jog értelmében, gazdasági tevékenységet folytathat minden román állampolgársággal rendelkező természetes személy, vagy az Európai Unió vagy az Európai Gazdasági Térség valamely tagállamának állampolgára, a törvényi előírások értelmében.

Gazdasági tevékenységeket folytathatnak minden foglalkozási területen vagy szakmában, hacsak valamely törvény nem tiltja a szabad vállalkozáshoz való jogot az illető foglalkozást vagy szakmát illetően.

A fent említett személyek a következő formában folytathatnak gazdasági tevékenységet:

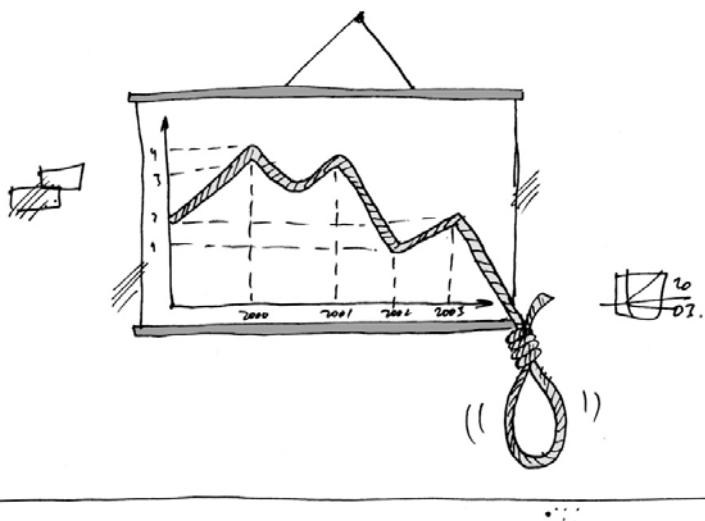
1. engedélyezett természetes személy,
2. egyéni vállalkozás,
3. családi vállalkozás.

Az előbbieken felsoroltak alapján, gazdasági tevékenységet folytathatnak azok a személyek, akik:

- betöltötték 18. életévüket, engedélyezett természetes személy és egyéni vállalkozás esetében, és 16. életévüket, családi vállalkozás tagjaként,
- nem követtek el olyan jellegű bűncselekményeket, amelyek a pénzügyi, vámügyi és adóügyi törvények hatálya alá tartoznak, és amelyeket az adónyilvántartásba bejegyeznek,
- Románia területén székhellyel rendelkeznek,
- nyilatkozatot tesznek, hogy teljesítik az egészségügyi, állat-egészségügyi, a környezetvédelmi és munkavédelmi jogszabályok által előírt feltételeket.

A bejegyzési kérvényt az illető személy azon megye Cégbíróságához adja be, amelyik megyében az engedélyezett természetes személy, egyéni vállalkozás vagy családi vállalkozások székhelye van. A bejegyzési kérvény leadásától számított 3 munkanapon belül a Cégbíróság kiadja a Bejegyzési Bizonylatot, a bírói határozatot, amely alapján megtörtént a bejegyzés, valamint a működési engedélyt.

Az engedélyezett természetes személy, egyéni vállalkozás vagy családi vállalkozások egyszerű könyvviteli nyilvántartást vezetnek, a törvény előírásainak megfelelően.



3.2.2.1 Engedélyezett természetes személy

(Persoană Fizică Autorizată – PFA)

Az engedélyezett természetes személy neve az illető személy családi és személynévéből áll, ezt követi az engedélyezett természetes személy kifejezés.

Tevékenységeinek gyakorlása érdekében együttműködhet más engedélyezett természetes személlyel, egyéni vállalkozással, családi vállalkozással vagy más jogi személlyel, valamint az illető engedélyezett természetes személy és az együttműködő fél között nem áll fenn munkaadó–munkavállalói jogviszony.

Alkalmazhat, mint munkaadó, harmadik személyeket egyéni munkaszerződéssel, a törvény által előírt feltételek szerint.

Az illető engedélyezett természetes személy lehet alkalmazottja harmadik félnek, attól függetlenül, hogy annak tevékenységi területe az illető engedélyezett természetes személy tevékenységével azonos-e vagy sem.

Tevékenységeinek gyakorlásakor saját munkaerőjét és szakmai tudását használja. Az illető személy nem folytathat tevékenységet egyidejűleg engedélyezett természetes személyként és egyéni vállalkozóként.

Az engedélyezett természetes személy bármikor kérheti jogállásának megváltoztatását, folytathatja tevékenységét egyéni vállalkozás vagy családi vállalkozás keretein belül.

Az engedélyezett természetes személy felelőssége korlátlan, tehát a teljes vagyonával felel a kötelezettségeiért.

Az engedélyezett természetes személyt felszámolják az illető személy halála esetén, a személy kérésére, károsított üzletfél kérésére, a törvényes előírásoknak megfelelően.

3.2.2.2 Egyéni vállalkozás

(Întreprindere Individuală – II)

Az egyéni vállalkozás neve az illető személy családi és személynévéből áll, ezt követi az egyéni vállalkozás kifejezés.

Tevékenységének gyakorlása érdekében együttműködhet más engedélyezett természetes személlyel, egyéni vállalkozással, családi vállalkozással vagy más jogi személlyel, valamint az illető engedélyezett természetes személy és az együttműködő fél között nem áll fenn munkaadó–munkavállalói jogviszony. Alkalmazhat, mint munkaadó, harmadik személyeket egyéni munkaszerződéssel, a törvény által előírt feltételek szerint.

Az egyéni vállalkozás tulajdonosa, mint természetes személy, lehet alkalmazottja harmadik félnek, attól függetlenül, hogy annak tevékenységi területe az illető egyéni vállalkozás tevékenységével azonos-e vagy sem.

Az egyéni vállalkozás felelőssége korlátlan, tehát a teljes vagyonával felel a kötelezettségeiért.

Az egyéni vállalkozást felszámolják a tulajdonos halála esetén, a személy kérésére, károsított üzletfél kérésére, a törvényes előírásoknak megfelelően. A tulajdonos halála esetén az örökösök folytathatják az illető egyéni vállalkozás tevékenységét, ha bejegyeztetik a szükséges módosításokat a Cégbíróságon a hagyatéki tárgyalástól számított 6 hónapon belül. Ebben az esetben a Bejegyzési Bizonylaton, a bírói határozaton, amely alapján megtörtént a bejegyzés, valamint a működési engedélyen feltüntetik, hogy a tevékenységet a jogutód folytatja.

3.2.2.3 Családi vállalkozás (Asociatie Familială – AF, Întreprindere Familială – IF)

A családi vállalkozás nevének tartalmaznia kell annak a családtagnak a nevét, aki kezdeményezte a társulást, ezt követi a családi vállalkozás kifejezés.

A családi vállalkozás 2 vagy több családtag társulásából jön létre.

A család: házastársak, azok gyermekei, akik betöltötték 16. életévüket a családi vállalkozás megalakulásakor, negyedik fokú rokoni viszonyban álló személyek.

A családi vállalkozás tagja egyidejűleg lehet egyéni vállalkozás tulajdonosa vagy engedélyezett természetes személy is. Mint természetes

személy lehet alkalmazottja harmadik félnek, attól függetlenül, hogy annak tevékenységi területe az illető családi vállalkozás tevékenységével azonos-e vagy sem.

A családi vállalkozásnak nem lehet alkalmazottja.

A családi vállalkozás megállapodási szerződés alapján jön létre, amelyet a családtagok írásos formában kötnek meg. A megállapodási szerződésnek tartalmaznia kell a tagok család- és keresztnévét, ki lesz a családi vállalkozás kijelölt képviselője, keltezését, a tagok részesedését a nettó jövedelemből, a családtagok rokoni viszonyát, visszalépési feltételeket.

A családi vállalkozás felelőssége korlátlan, tehát a tagok teljes vagyoniukkal felelnek a családi vállalkozás kötelezettségeiért.

A megállapodási szerződés keretében a tagok meghatározhatják a tagok részesedését a családi vállalkozás kötelezettségeiből, ez a részesedés különbözhet a nettó jövedelemből való részesedés arányától, ha a tagok egyhangúan jóváhagyják. A családi vállalkozás kijelölt képviselője irányítja a tevékenységet.

A családi vállalkozás felszámolódik, ha a tagoknak több mint fele elhalálozott, ha a tagoknak több mint a fele kéri a felszámolást vagy visszalép a családi vállalkozás tevékenységéből, károsított üzletfél kérésére, a törvényes előírásoknak megfelelően.

3.2.3 A cégbejegyzés lépései

A cégbejegyzés lépései Egyablakos Rendszerű Hivatalnál:

1. Cégbejegyzési Hivatal – a cég márkajelzésének és nevének ellenőrzése;
2. Kereskedelmi jegyzék – az alapító okiratok hivatalos keltezésének céljából;
3. Cégbejegyzési Hivatal – az alapító okiratok és igazoló okmányok benyújtása;
4. Ha külön tevékenységi engedélyre van szükség – az alapító okiratok benyújtása;

5. Bank – számlát nyitni a társaság nevére, és letétbe helyezni az alaptőkét;
6. Kinevezett cégbíró a cégbejegyzési hivatalnál – a cégbejegyzés díja a társasági tőke nagyságától és a tevékenységi körök számától függ;
7. A felülvizsgálati kérelmet a Cégbíróságra kell benyújtani.

A cég tevékenységétől függően azonban különféle engedélyek beszerzésére is szükség van. Az engedélyek beszerzése nagyon időigényes, 3–4 hónap is lehet.

Ha az engedélyek kiállítása a helyhatósági feladatkörbe tartozik, akkor a központi bürokráciacsökkentési trend ellentétével találkozhatunk. Az új jogszabályok úgy gyorsítják a folyamatot, hogy egyes engedélyeket saját felelősségre adott nyilatkozattal lehet pótolni.

Az ÁFA (TVA) fizetéssel, fogyasztási, illetve luxusadókkal, szerencsejáték-illetékekkel és a kőolaj- és gáz-, illetve bányaiipari járadékok fizetésével kapcsolatos ügyintézés változatlanul a cég székhelye szerinti adóhivatalnál történik.

3.2.4 A cégbejegyzés költségeinek főbb tételei

1. törzstőke-bejegyzési díj (2500 RON törzstőke felett, több mint 200 lejt kell fizetni – ez az összeg változhat, leellenőrizendő az Országos Cégbíróság honlapján – www.onrc.ro),
2. engedélyezési illeték (taxă judiciară autorizare),
3. kibocsátási illeték (taxă judiciară eliberare),
4. engedélyezési bélyegilleték (timbru judiciar autorizare),
5. kibocsátási bélyegilleték (timbru judiciar eliberare),
6. felszámolási alap létesítés (constituire fond lichidare),
7. hirdetési díj a Hivatalos Közlönyben (taxă de publicare în Monitorul Oficial al României),
8. céglogó-lefoglalás (rezervare emblemă),
9. cégnév-ellenőrzés (verificare anterioritate firmă),
10. közjegyzői hitelesítési díj (a lentebb leírt esetekben) az alapító okirathoz (taxă de autentificare notarială).

Ezen túlmenően 23 különféle más jogcímen is felmerülhet költség a cégalapítással, esetleges változtatásokkal kapcsolatban.

Feltehetően a bonyolult ügyintézés következtében hatalmas az ügyvédi kínálat a cégbejegyzés folyamatának támogatására.

A deregulációt szolgáló törvény: 359/2004.

3.2.5 Általános előírások

3.2.5.1 A kereskedelmi társaságok alapító okirata

A közkereseti társaságot és az egyszerű betéti társaságot társasági szerződéssel (contract de societate) hozzák létre. A részvénytársaságot, a betéti részvénytársaságot és a korlátolt felelősségű társaságot társasági szerződéssel és alapszabállyal (statut) hozzák létre.

A kereskedelmi társaság jellege szerint szerződés, ugyanis több személy megegyező akaratnyilatkozata hozza létre.

A korlátolt felelősségű társaság egyetlen személy akaratnyilatkozatával is létrehozható („egyszemélyes” korlátolt felelősségű társaság), ebben az esetben csak az alapszabályt kell elkészíteni (szerződés megkötéséhez legalább két személy kell).

A társasági szerződést és az alapszabályt egységes okmány formájában is el lehet készíteni, alapító okirat elnevezéssel (act constitutiv). Ha csak társasági szerződést vagy csak alapszabályt készítenek el, ezeket is lehet alapító okiratnak nevezni. Általában az alapító okirat egyaránt jelenti az egységesen szerkesztett társasági szerződést és alapszabályt, a társasági szerződést és/vagy az alapszabályt. Amennyiben a társasági szerződés és az alapszabály külön okiratok, akkor az utóbbi a társult tagok adatait, valamint a társaság szervezetére, működésére és tevékenységének kifejezésére vonatkozó előírásokat tartalmazza. Az alapító okiratot magánokirat (act sub semnătură privată) formájában kötik meg. Az alapító okiratot valamennyi társult tagnak alá kell írnia, vagy nyilvános jegyzés esetén az alapítóknak kell aláírniuk.

Kivételesen az alapító okiratot közokiratként, hiteles formában (act autentic) kell megkötni. Erre a következő esetekben kell sor kerülni:

- ha a társasági tőkébe jegyzett javak között földterület is található,
- ha a közkereseti társaságot vagy egyszerű betéti társaságot alapítanak,
- ha a részvénytársaságot nyilvános jegyzéssel hozzák létre.

Az alapító okirat hivatalos keltezését (dată certă) nyer a kereskedelmi jegyzékhez való benyújtásával is. Az ügyvéd által készített alapító okirat is hivatalos keltezését kap, ha erről az ügyvéd jegyzőkönyvet készít. Alapító tagoknak tekintendők az alapító okirat aláírói, valamint a társaság létrehozásában meghatározó szerepet betöltő személyek.

3.2.5.2 Készpénzzel való hozzájárulások

A készpénzzel való hozzájárulások bármely társasági forma létesítésénél kötelezőek.

A közkereseti társaság és az egyszerű betéti társaság esetében a Ktv. nem határoz meg minimális alaptőkeszintet. A készpénzzel való hozzájárulás kötelező jellegéből fakadóan azonban itt is szükséges alaptőke.

3.2.5.3 Természetbeni (javakkal történő) hozzájárulások

A természetbeni hozzájárulásoknak gazdasági szempontból felbecsülhetőnek kell lenniük. Ezek a hozzájárulások minden társasági formánál megengedettek, és a megfelelő jogoknak (például tulajdonjog) társaságra való átruházásával és a használható állapotban levő javaknak a társaság számára való tényleges átadásával valósulnak meg.

3.2.5.4 Munkával való hozzájárulás tilalma

A munkavégzés vagy szolgáltatásnyújtás nem képezhet hozzájárulást a társasági tőke képzéséhez vagy emeléséhez. Az alaptőke a hitelezők garanciájának számít, és a munka nem behajtható követelés (az adós személy nevében a társult tag nem kötelezhető munkavégzésre a hitelezőnek).

A közkereseti társaságok és a beltág társultak (egyszerű betéti társaságnál és a betéti részvénytársaságnál) társasági hozzájárulás címén munkavégzésre kötelezhetik el magukat, de ezek nem számítanak a társasági tőke képzéséhez vagy növeléséhez való hozzájárulásnak. Viszont a munkában való hozzájárulás fejében a társult tagoknak jogukban áll az alapító okirat szerint részesedni a kiosztásra kerülő nyereségből, a társaság aktíváiból, de ugyanakkor továbbra is kötelesek részt vállalni a veszteségekből.

3.2.5.5 A társult tagok száma

A részvénytársaság részvényeseinek száma nem lehet kevesebb kettőnél. Amennyiben a társaságnak kettőnél kevesebb részvényese van 9 hónapot meghaladó időtartamra, bármely érdekelt személy kérheti a bírói hatóságtól a társaság felosztatását. A társaságot nem osztatják fel, ha a felosztatásra vonatkozó bírói határozat jogerőre emelkedéséig helyreállítják a részvényesek e törvényben előírt minimális számát. (A gyakorlatban úgy hoznak létre „egyszemélyes” részvénytársaságot, hogy egy társult tag egyetlen részvényt kap, az összes többi részvény a másiké, a „valódi” tulajdonosé.) A kizárólagos vagy többségi állami tőkével működő társaságok akárhány társult taggal működhetnek: így vannak az államnak vagy a területi-közigazgatási egységeknek egyszemélyes részvénytársaságai.

A korlátolt felelősségű társaságot egyetlen személy is létrehozhatja (egyszemélyes korlátolt felelősségű társaság). A korlátolt felelősségű társaság tagjainak száma nem lehet ötvennél nagyobb. A közkereseti társaságra és az egyszerű betéti társaságra vonatkozóan a törvény nem tartalmaz előírást. A társaságok szerződéses jellegéből fakadóan azonban minimálisan két személy szükséges a társaság megalapításához (betéti társaság esetén egy beltág és egy kültag).

3.2.5.6 A székhelyre vonatkozó előírások

Ugyanazon székhelyen több társaság működhet, ha az alábbi feltételek közül legalább egy teljesül:

- Az ingatlan, szerkezete révén, lehetővé teszi több társaság működését különböző helyiségekben.

- Legalább egy személy, a törvény feltételei között, társult mindegyik társaságban.

- Ha legalább egy társult tulajdonosa az ingatlanok, amelyben a társaság székhelye lesz.

Ideiglenes jelleggel, maximum egyéves időtartamra ügyvédi iroda székhelyére is be lehet jegyezni a kereskedelmi társaságot.

3.2.5.7 A bejegyzés

A kinevezett személy abban az esetben, ha a törvényes követelményeknek eleget tettek, a követelmények teljesítésétől számított 5 napos határidőn belül kihirdetendő végzéssel (incheiere) engedélyezi a társaság létrehozását, és elrendeli bejegyzését a kereskedelmi jegyzékbe, az e jegyzékről szóló törvényben előírt feltételek mellett. A kereskedelmi társaság a kereskedelmi jegyzékbe való felvételének időpontjától rendelkezik jogi személyiséggel.

A bejegyzés nem deklaratív, hanem konstitutív jellegű, a kereskedelmi társaság mint jogi személy a bejegyzéssel jön létre. Lehetséges az, hogy a bejegyzés a jogi személyiség megszerzése előtt már a társaság számlájára jogügyleteket kössenek (az alapítók, képviselőik vagy más személyek). Ha a társaság ezeket magára vállalja, akkor a társaság jogügyleteinek számítanak már a megkötésük pillanatában; viszont ha a társaság nem vállalja magára a jogügyleteket, akkor azok, akik megkötötték, korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a harmadik személyek irányába.

A kinevezett személy végzései a jog erejénél fogva végrehajthatóak, és csak felfolyamodásnak (recurs) vannak alávetve.

A bejegyzési bizonylat (certificat de înregistrare) szolgál annak igazolására, hogy a kereskedelmi társaság szerepel a kereskedelmi jegyzék hivatal és a pénzügyi szervek nyilvántartásában. Ez a bizonylat tartalmazza a kereskedelmi jegyzék sorszámát és az egységes bejegyzési számot, amelyet a Pénzügyminisztérium határoz meg. A bejegyzési bizonylatot

a kérelem iktatásától számított 10 napon belül kell kibocsátani, kivéve, ha a kinevezett személy végzésében másként rendelkezik.

A pénzügyi nyilvántartásba való felvétel kérelmezése egyszerre történik a kereskedelmi jegyzékbe való felvétel kérelmezésével. Viszont az előbbinek feltétele, hogy a társaság bejegyzését a kinevezett személy hagyja jóvá. Az egységes bejegyzési számot a Pénzügyminisztérium 8 órában köteles kiállítani.

A bírói végzés kivonatát kötelező módon, a kérelmező költségére, közzéteszik Románia Hivatalos Közlönyében.

3.3 Az adózás

3.3.1 A kereskedelmi társaságok

A kereskedelmi társaságok a 31/1990. számú törvény alapján alakulnak meg. A kereskedelmi társaságok jogi személyiséggel rendelkeznek.

A kereskedelmi társaságok adózás szempontjából lehetnek:

- a) jövedelemadó-fizetők (mikrovállalkozások),
- b) társasági adó (nyereségadó) fizetők.

A. Jövedelemadó-fizetők

Mikrovállalatok választhatják a jövedelem szempontjából történő adózást a nyereségadóval szemben. Egy vállalkozás mikrovállalkozás, ha teljesíti egyidejűleg a következő feltételeket:

- Jövedelmének forrása nem a következő tevékenységekből származik:
 1. banki és pénzügyi szektorban történő tevékenykedés,
 2. biztosítási és viszontbiztosítási, tőkepiaci szektorban történő tevékenykedés, kivéve az ezen a területen működő közvetítő vállalkozások,
 3. szerencsejáték, tanácsadás és menedzsment szektorban történő tevékenykedés,

4. az egyik tulajdonosa vagy részvényese olyan vállalkozás, amelynek több mint 250 alkalmazottja van.
- Alkalmazottainak száma 1 és 9 között van, a 9-et is beleértve.
 - Megvalósított jövedelmének értéke nem haladja meg a 100 000 eurónak megfelelő lejt.
 - Törzstőkéjében nem részes az állam vagy a helyi hatóságok.

A mikrovállalkozások jövedelemadójának mértéke 3%. Az adózandó alap a vállalkozás jövedelme. A jövedelemadót a vállalkozás negyedévenként jelenti és fizeti az államnak.

B. Nyereségadó-fizetők

Nyereségadó-fizetők azok a vállalkozások, amelyek nem teljesítik a feltételeket, miszerint választhatnák a jövedelem szempontjából történő adózást, vagy akik a jövedelem szempontjából történő adózás helyett a nyereség szempontjából történő adózást választották.

A vállalkozások nyereségadójának mértéke 16%. Az adózandó alapot a jövedelem és a jövedelem elérése során felmerülő költségek különbsége adja, figyelembe véve a nem adóköteles jövedelmeket és a nem leírható költségeket.

A nyereségadót a vállalkozás negyedévenként jelenti és fizeti az államnak.

3.3.2.2 Engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozások és a családi vállalkozások adózása

Az engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozások és a családi vállalkozások jövedelemadó-fizetők. A jövedelemadó mértéke 16%, amelyet a nettó jövedelemre (adózandó alap) számolnak.

Az adózandó alap megállapításánál két esetet különböztetünk meg:

- a) megvalósított jövedelem alapján adózó,
- b) törvény által megszabott, rögzített jövedelem alapján adózó.

A megvalósított jövedelem alapján adózók esetében az adózandó alap (nettó jövedelem) az összes bevétel (bruttó jövedelem) és az összes kiadás különbsége.

A törvény által megszabott, rögzített jövedelem alapján adózók esetében az adózandó alap (nettó jövedelem) a normában meghatározott összeg. A tevékenységeket, amelyek esetében alkalmazható az adó törvény által megszabott, rögzített jövedelem alapján történő meghatározása, és az adózandó alapokat évente a megyei Pénzügyi Hivatalok határozzák meg.

Az engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozások és a családi vállalkozások kötelesek a jövedelemadó befizetése mellett az egészségügy-biztosítási járulék, valamint a társadalombiztosítási járulék befizetésére.

Az egészségügy-biztosítási járulék mértéke 5,5%, amelyet a nettó jövedelemre (adózandó alap) számolnak. Az egészségügy-biztosítási járulékot negyedévenként kell fizetni az államkincstárba.

A társadalombiztosítási járulék mértéke 31,30 %. Az adózandó alap nem lehet kisebb, mint 741 lej (a bruttó átlagkereset, 2117 lej, 35%-a), és nem lehet nagyobb, mint 10 585 lej (a bruttó átlagkereset ötszöröse). A társadalombiztosítási járulékot havonta kell befizetni az államkincstárba. Társadalombiztosítási járulékot viszont csak abban az esetben kell fizessenek ezen személyek, ha ez az egyetlen jövedelemforrásuk (pl. azon személyek, akiknek van munkahelyük is, nem fizetnek társadalombiztosítási járulékot).

3.3.3 Általános Forgalmi Adó (ÁFA)

Az ÁFA közvetett adó. Az ÁFA-kulcs általános mértéke 24%, amelyet az adózandó alapra számolnak. Bizonyos esetekben alkalmaznak csökkentett ÁFA-kulcsot is, a csökkentett ÁFA-kulcs lehet 9% (például könyvek árusítása, gyógyszerek árusítása, szállodai elszállásolás) vagy 5% (lakáseladás).

A jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások és a jogi személyiséggel nem rendelkező engedélyezett természetes személyek, egyéni vállalkozások és a családi vállalkozások egyaránt lehetnek ÁFA-fizetők.

Kötelező az ÁFA-fizetők sorába bejelentkezni, ha az évi forgalom meghaladja a 60 000 eurónak megfelelő lejt, azaz 220 000 lejt. A számláskor figyelembe vett árfolyam a Románia Európai Unióhoz való csatlakozásakor érvényes lej/euró árfolyam.

Ha a forgalom nem haladja meg a fent említett értéket, az illető kereskedelmi társaság, engedélyezett természetes személy, egyéni vállalkozás és családi vállalkozás szabadon választhat, hogy bejelentkezik, vagy nem jelentkezik be az ÁFA-fizetők sorába, kivéve, ha a tevékenységi körök nem ÁFA-kötelesek.

3.4 A mikro-, kis- és középvállalkozások

A gazdaság egyik fontos elemét alkotják a kis- és középvállalkozások. Ennek érdekében a kormány 2001-ben létrehozta a Kis- és Középvállalatok és Szövetkezetek Minisztériumát, mely később a Kis- és Középvállalkozások és Szövetkezetek Ügynöksége (Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperație – ANIMMC) lett. Az ügynökség utódja a Kis- és Középvállalkozások Pályázatait és Programjait Levezető Ügynökség (AIPPIMM – Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru IMM). Számos fontos dokumentumot, friss pályázatot lehet megtalálni az ügynökség honlapján (<http://www.aippimm.ro>). Az AIPPIMM céljai között szerepelnek a következők:

- a kis- és középvállalkozási szektorra vonatkozó politikák és stratégiák kidolgozása,
- a kis- és középvállalkozási szektort érintő új törvények létrehozása és a már meglévők javítása,
- programok létesítése és nyomon követése a kis- és középvállalkozások részére,
- technikai és szolgáltatási segítségnyújtás,

- a kis- és középvállalkozások támogatásokhoz való hozzáféréseinek javítása,
- a kis- és középvállalkozási szektor nemzetközi együttműködésének erősítése,
- romániai és európai uniós politikák harmonizációja. További információkat, pályázati lehetőséget például a 2012. évre vonatkozóan a fent említett weboldalon lehet találni, valamint a <http://esimplu.ro/> portálon.

3.5 SOLVIT

A SOLVIT egy olyan online problémamegoldó hálózat, melyben a tagállamok közösen dolgoznak a belső piaci jogszabályok helytelen hatósági alkalmazásából fakadó problémák pragmatikus megoldásán. A SOLVIT-központok minden európai uniós tagállamban megtalálhatók, segítséget nyújthatnak mind az állampolgárok, mind a cégek részéről beérkezett panaszok kezelésében. A SOLVIT-központok a nemzeti közigazgatási rendszer részeként működnek, és feladatuk, hogy mindössze tízhetes határidőn belül valós megoldásokat kínáljanak valós problémákra.

A SOLVIT szolgáltatása díjmentes, és 2002 júliusa óta működik. Míg a SOLVIT-központokat a tagállamok működtetik, a felszereléseket az Európai Bizottság biztosítja, és – amennyiben szükség van rá – segítséget nyújt a problémamegoldási folyamat felgyorsításában. Emellett az Európai Bizottság a hozzá beérkezett hivatalos panaszok közül néhányat – amennyiben jó esély van arra, hogy az jogi lépés nélkül is megoldható – a SOLVIT-hoz továbbítja.

A belső piac számos lehetőséget kínál magánszemélyek és cégek számára egyaránt. Lehet, hogy Ön éppen az Európai Unió egy másik országába szeretne költözni tanulás, munkavállalás céljából, követni szeretné partnerét, vagy egyszerűen csak élvezni szeretné a nyugdíjas

éveket, céget szeretne alapítani, vagy egy másik tagállamban kívánja forgalmazni termékeit vagy szolgáltatásait.

A SOLVIT általában a cégek vagy állampolgárok, illetve a nemzeti hatóságok között felmerült, határokon átívelő problémákkal foglalkozik, amelyek az uniós jog esetlegesen helytelen alkalmazásából fakadnak. A SOLVIT eddig a következő területekkel foglalkozott:

- szakképesítések és diplomák elismerése,
- oktatásban való részvétel,
- tartózkodási engedély,
- választójog,
- szociális biztonság,
- munkavállalói jogok,
- vezetői engedélyek,
- gépjármű nyilvántartásba vétele,
- határellenőrzések,
- termékek és szolgáltatások piacra jutása,
- letelepedés önfoglalkoztatóként,
- közbeszerzés,
- adózás,
- tőke- vagy fizetési műveletek szabad áramlása.

További információkért kérjük böngéssze a világhálón a http://ec.europa.eu/solvit/site/index_hu.htm honlapot.

4. Üzleti terv készítése

A vállalkozások alapításának és működtetésének egy igen fontos eleme az üzleti terv készítése. Kezdve a vállalkozás hosszú távú stratégiájától a rutinszerű, mindennapi operatív működésig, a tervezhetőség egy elengedhetetlen elem a vállalkozás életében. Az esetek döntő többségében egy sikeres vállalkozás mögött egy előzetesen felépített sikeres üzleti terv áll. Az üzleti tervben határozódnak meg azok az irányvonalak, melyek követésével igazi sikerre váltható a „nagy” lehetőség.

„Üzleti tervet szinte mindenki tud készíteni. Hatásos/sikeres üzleti tervet már kevesebben” (Bálint et al. 2005).

Nézzük meg közelebbről is, hogy mit is értünk igazán üzleti terv alatt:

Az üzleti terv a vállalkozás rövid és középtávra vonatkozó elképzelései, céljai és eredményelvárásai, valamint a valós lehetőségei és adottságai közötti összhang kialakításának eszköze.

Az üzleti tervnek választ kell adnia arra, hogy milyen az induló vagy a már működő vállalkozás helyzete, milyen lehetőségekkel és adottságokkal rendelkezik, a tervezett időtávon mit, hogyan és miért akar elérni, milyen eredményeket vár a vállalkozás a tervben foglaltak megvalósulásától, milyen eszközökkel és források igénybevételével kívánja céljait elérni.

Jogosan felmerülhet a kérdés, hogy miért is jó nekünk egy üzleti terv? Miért van erre egyáltalán szükség? Nem egyszerűbb, ha meglátjuk azt, hogy igény van egy bizonyos termékre/szolgáltatásra, és kielégítjük

a piac igényeit, s ennek következtében majd csak dől a pénz? Sokan gazdagok lennének, ha ilyen egyszerűen működne. Rengeteg tényező van, mely befolyásolja vállalkozásunk működését. Ezért kiemelkedően fontos egy jó üzleti terv elkészítése.

Ennek megfelelően nézzük át az üzleti terv jelentőségeit:

- segíti a kezdeti időszak céljainak meghatározását,
- tájékoztatást ad, mennyire lesz életképes a piacon,
- segít, mit kell tenni a célok eléréséhez,
- feltárja a működés kritikus területeit, ahol azonnal cselekedni kell,
- szükséges feltétele lehet a külső finanszírozás megszerzésének,
- felvásárlás esetén segíti a vevőt és az eladót,
- számot ad az erőforrásokról és korlátokról,
- induláskor segíti a döntést az elképzelések megvalósíthatóságáról.

Egy vállalkozás működtetése döntések sorozatából áll: szinte minden percben különböző lehetőségek közül kell kiválasztani a megfelelőt, a számunkra legkedvezőbbet. Megfontolt döntésre csak az juthat, aki kellően tájékozódik, birtokában van a szükséges információknak, azokat megfelelően rendszerezi, elemzi, és mérlegeli választása lehetséges következményeit. Egy meghatározott probléma megoldásának, konkrét üzleti elképzelés kidolgozásának írásba foglalt folyamata az üzleti terv, amelynek elemeit meghatározza, hogy milyen célból készül.

4.1 Az üzleti terv célja

Az üzleti terv terjedelme, tartalma, kidolgozottsága, hangsúlya változhat attól függően, hogy kinek a számára és milyen célból készül. Más feladatot tölt be, ha a vállalkozó a saját maga, vállalkozása számára fogalmazza meg, és mást, ha külső gazdasági szereplők számára készül.

Egy induló vállalkozás esetében (feltételezve, hogy a leendő vállalkozóban már él az elképzelés az előállítandó termékről, szolgáltatásról) a telephely megválasztásának, a technikai, pénzügyi szükségletek

felmérésének, az alkalmazandó technológia kiválasztásának, és – ami az induló vállalkozásnál talán a legfontosabb – a piac felmérésének jó eszköze az üzleti terv. A „papíron” elvégzett elemzés segíti a lehetőségek mérlegelését, a leendő vállalkozás életképességének, kilátásainak, esélyeinek átgondolását, a csapdák kikerülését, ezáltal csökkentheti az indulás kockázatát, lehetőséget ad a követendő üzleti stratégia megfelelő kidolgozására.

A működő vállalkozás fejlesztésének több útja lehetséges: új termék/szolgáltatás bevezetése, a már jól bevált termék korszerűsítése, új technológia bevezetése, új tevékenységi kör indítása, vagy új piac/piaci szegmens megcélzása. Mindegyik fejlesztési elképzelés mérlegelését segíti az alaposan kidolgozott üzleti terv, amelynek egy része a piaci lehetőségek (új termék, tevékenységi kör vagy új piaci szegmens) felmérésére összpontosít, míg a másik része (termékkorszerűsítés, új technológia) a különböző változatok kidolgozására irányul, a közülük való választást helyezi előtérbe.

A tudatos vállalkozó időről időre értékeli saját vállalkozása teljesítményét. A korábban meghatározott üzleti stratégia és a ténylegesen végbement folyamatok összehasonlításával vizsgálható, hogy a vállalkozás jó úton jár-e, vagy működése eltér a korábban tervezettől; milyen okok váltották ki ezt a változást, mi lesz ennek a közvetlen és távolabbi hatása; szükség van-e az üzleti stratégia módosítására. Az elemzés során ellenőrizhető, hogy az előzetes feltevések helytállóak voltak-e, vagy időközben megváltoztak a körülmények, és ez milyen azonnali vagy távlati intézkedéseket követel a vállalkozás menedzsmentjétől.

A krízishelyzetbe került vállalkozásoknál az üzleti terv segítséget nyújt a válságmenedzsmentben, a helyzet áttekintésében, a krízis okának feltárásában, a belőle való kilábalás lehetőségének felmérésében. Ekkor az üzleti tervben azt a részterületet (pl.: pénzügyi terv, piac, marketingstratégia, termék stb.) célszerű alaposan kidolgozni, ahol a válság-góc megtalálható. Az alapos elemzés segítségével azonnal meghozhatók a szükséges intézkedések, így elejét lehet venni a válság elmélyülésének.

A saját célra készített üzleti terv szerepet kap a vezetői prezentációkban is, a tulajdonostársak tájékoztatásában az üzletmenetről, az üzleti tevékenység bővítéséről, vagy akár a stratégiaváltásról. Ilyenkor egyszerűbb a dolga az üzleti terv készítőjének: célirányosabb lehet, hiszen a tulajdonostársak általában átfogó információval rendelkeznek a vállalkozásról, így az üzleti terv éppen aktuális részét kell nyomatékosítania.

A vállalkozáson kívüli gazdasági szereplők részére készített üzleti terv célja többnyire tőkeszerzés, tőkebevonás.

A leendő új tulajdonostárs(ak) általában az üzleti tervből ismeri(k) meg a vállalkozást, annak múltját, „előéletét”, jogi, szervezeti működését. Érdekes lehet számára, hogy eddig milyen eredményeket ért el a vállalkozás, hogyan és milyen ütemben fejlődött, hogyan állja meg a helyét az üzleti versenyben, milyen a viszonya az üzleti partnerekhez stb. Gyakorlatilag az üzleti terv mindegyik része hangsúlyos, de a leendő tulajdonostársat vélhetően a vállalkozás távlati elképzelései és gazdasági helyzetének alakulása érdekli leginkább, hiszen fel kell mérnie a jövőbeni befektetése megtérülését, hozamát, illetve annak kockázatát.

A nem tulajdonosi tőkeszerzés két leggyakoribb formája a hitelfelvétel, illetve a visszatérítendő és a vissza nem térítendő támogatások. Az első két esetben a hitelezőt (legyen akár pénzügyi befektető, akár bank) és a visszatérítendő támogatást nyújtó szervezetet, intézményt a kihelyezett hitel és annak kamatainak, illetve a támogatás visszafizetése foglalkoztatja. A döntéshozók az üzleti tervben olvasottak alapján határoznak, ezzel kell meggyőzni őket arról, hogy a vállalkozás képes a hitel/támogatás pénzügyi terheit vállalni. Az ötlet (innováció, fejlesztés, beruházás) részletes kidolgozása azért fontos, mert a befektető az ötlet életképességének megítéléséből kiindulva olvassa tovább az üzleti tervet. Kíváncsi arra, hogy az ötlet megvalósítása, bevezetése mennyire van előkészítve. Emellett kiemelt szerepet kap a meggyőző pénzügyi terv, hiszen a kulcskérdés az, hogy a befektető mikor, milyen bizottsággal és milyen nyereséggel kapja vissza a leendő üzletbe fektetett tőkét. Hangsúlyozni kell, hogy a vállalkozás és menedzsmentje alkalmas az elképzelés megvalósítására és hatékony működtetésére,

fizetési kötelezettségeinek a megfelelő mértékben és ütemben eleget tud tenni. (A minden áron való pénzszerzés érdekében a vállalkozók sok esetben azt a hibát követik el – akár szándékosan is –, hogy túlságosan optimistán, „rózsaszínűen” készítik el az üzleti tervet, kevésbé mérik fel a kockázatokat, pedig így leginkább maguknak és vállalkozásuk jövőjének ártanak.)

A vissza nem térítendő támogatás megszerzését célzó üzleti tervnek be kell mutatnia, hogy az elképzelés megvalósítható, saját működése révén fenntartható, a támogatás megszűnése után is életképes marad. A döntéshozók legnagyobb felelőssége, hogy a támogatási összeget az arra érdemes vállalkozásokhoz juttatják, döntésük egyik legfontosabb kritériuma a személyi, technikai, technológiai és a pénzügyi fenntarthatóság.

Új termék, szolgáltatás bevezetésekor, új piacok meghódításához kézenfekvő lépés a vállalkozás üzleti partnereinek megnyerése. Az ebből a célból készített üzleti terv azonban jelentősen különbözik az előzőektől, hiszen ebben diplomatikusan el kell hallgatni olyan információkat, amelyek „kijutása” a későbbiekben a vállalkozás kárára lehetnek. A terv hangsúlyos része ebben az esetben a marketingterv, ezen belül a partnerekhez (szállítók, vevők) fűződő kapcsolat elemzése. Szükség esetén ez bővíthet a termék bemutatásával és/vagy a technológiai tervvel. A mélyreható pénzügyi elemzés helyett inkább naturáliákat célszerű szerepeltetni, csupán az üzleti partnereket közvetlenül érintő pénzügyekre szabad kitérni.

4.2 Ki készíti el az üzleti tervet?

Az üzleti tervet a következő szereplők készíthetik el:

- vállalkozó, a menedzsment,
- pályázati író vállalkozás,
- külső szakértők, tanácsadók.

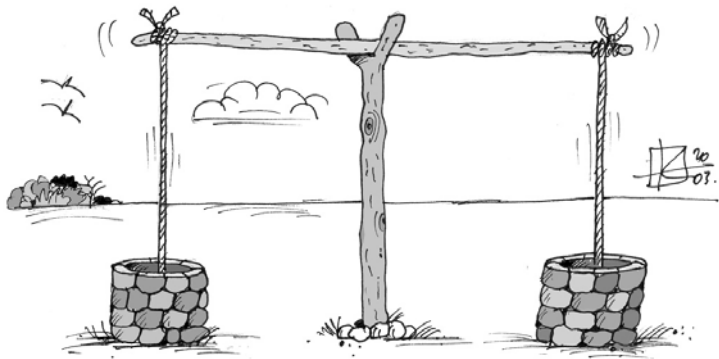
A szakemberek körében egyöntetű a vélemény, hogy az üzleti tervet magának a vállalkozónak kell elkészítenie. A saját célra készülő tervnél kézenfekvő is a megoldás: a legcélszerűbb, ha maga a vállalkozó vagy a vállalkozás menedzsmentje lát a munkához, hiszen benne él(nek) a vállalkozásban, minden alapadat, információ a rendelkezésükre áll, tőlük ered a fejlesztési elképzelés, és birtokában vannak az egész tervre vonatkozó koncepciónak. A kis, egyszemélyes vállalkozás esetén azonban nem ilyen egyértelmű a helyzet, legtöbbször külső szakértők segítségével is igénybe kell venniük, hiszen a vállalkozó egymagában általában nem minden területen rendelkezik a kellő mélységű ismeretekkel. Az építési, műszaki, technológiai tervek elkészítése; a szükséges jogi szakismeretek (szerzői jogok, licenzjogok, szerződéskötések, stb.); a pénzügyi előirányzat elkészítése és kiértékelése; a részletes, meggyőző, de mégis reális pénzügyi tervezés; a szükséges közigazgatási, eljárási, bürokratikus ismeretek bármelyike indokolhatja a vállalkozáson kívüli szakértők bevonását.

A nagyobb vállalkozások élén általában egy többtagú menedzsment áll, akiknek szakértelme jó esetben lefedi az üzleti terv valamennyi területét. Ilyenkor jól összehangolt csoportmunkával áll össze a terv, amelynek azonban feltétele, hogy egy megnevezett személy felelősen fogja össze a munkát. A tervező csoport szükség esetén szintén segítségül hívhat külső szakértőket, akik éppen kívülállóságuk révén könnyebben észlelik a terv esetleges belső ellentmondásait. A tanácsadók felhívhatják a figyelmet azokra a részterületekre, szakmai kérdésekre is, amelyek a cél elérése szempontjából lényegesek, de az üzleti tervben nem kapnak kellő hangsúlyt, vagy esetleg egyáltalán nem is foglalkozik vele (pl.: esélyegyenlőség, környezetvédelem, társadalmi felelősségvállalás stb.).

Külső gazdasági szereplők számára, tőkebevonás céljából készülő üzleti tervhez is hozzáfoghat a vállalkozó vagy a vállalkozás saját szakembere. Egy hiteligénylés vagy a szigorúan kötött formájú támogatási pályázat elkészítése időigényes, és egyre több speciális pályázatiírói ismeretet, háttérinformációt igényel. Az uniós csatlakozásunk óta az Európai Unió

pénzügyi forrásaiból finanszírozott támogatások igénybevételére egyre több pályázatírással foglalkozó cég alakult. Ezek szakemberei többnyire részt vettek olyan továbbképzéseken, amelyeken megismerkedhettek a pályázatoktól elvárt követelményekkel, azok speciális nyelvezetével, a projekttervezési és -menedzselési ismeretekkel, a sok esetben szükséges közbeszerzési eljárás menetével. Egyre többen vállalják az általuk megírt pályázat további ügyintézését, gondozását, nyomon követését a benyújtástól a végső ellenőrzésig. Az üzleti terv készítése előtt álló vállalkozónak mérlegelnie kell, hogy maga lát-e hozzá a munkához (néhány pályázati útmutató 70–80 oldal), vagy egy ezzel foglalkozó tanácsadó bíz meg vele. A döntés előtt megfontolandó, hogy egy ilyen megbízás bizalmi termék, hiszen a vállalkozás belső információit kell átadni egy másik vállalkozás képviselőjének. Nem mellékes szempont a vállalási díj sem: ennek az egyik kiindulási alapja általában a pályázott összeg lehet, annak százalékában határozzák meg, esetleg sikerdíjjal kombinálva. A megbízónak azonban sokszor nehéz belátnia, hogy egy néhány ezer eurós fejlesztés pályázati üzleti tervének elkészítése szinte ugyanannyi munkával jár, mint egy többszáz ezer eurós üzleti tervé. Emiatt a kisebb összegű pályázatoknál a tanácsadó, pályázati író cégek gyakran egyösszegű vállalási díjat kötnek ki, ami a megbízó szemszögéből túlzottnak tűnhet. A külső tanácsadó vagy pályázati író igénybevételekor szoros együttműködés szükséges a megbízó és a megbízott között, azonban nem lehet megfeledkezni arról, hogy az összes döntés – és az azzal járó felelősség – az üzleti terv/pályázat benyújtóját terheli.

Az üzleti partnerek – mint külső gazdasági szereplők – megnyerésére szánt tervet szintén célszerű a vállalkozásnak önmagának elkészítenie, hiszen az üzleti elképzelés kidomborítandó – vagy éppen elhallgandó – elemeit saját maga látja át leginkább. Az ilyen típusú üzleti terv egyébként sem annyira kötött formájú, mint az előzőekben említett.



4.3 Hogyan készül az üzleti terv?

Akár maga a vállalkozó készíti a tervet, akár pályázatíróra bízta azt, előzetesen fel kell készülnie a munkára. A rendelkezésére álló információk alapján feltehetően felmérte már a vállalkozás helyzetét (helyzetelemzés), megfogalmazódott benne a megoldandó probléma, felmerült(ek) az ötlet(ek) a megoldásra, de ez(eke)t ki is kell dolgozni valamilyen szinten, mielőtt a tervezés valóságos folyamatához hozzálátna. Meg kell fogalmaznia az elérendő célt, a közvetlen célkitűzést, majd ki kell dolgoznia a vállalkozás távlati (stratégiai) tervét. A stratégiaalkotás részben tervezési, részben pedig tanulási folyamat: egyrészt meg kell határozni a megvalósítandó távlati célt, másrészt pedig a cél megvalósítása során új ismeretek megszerzésével, azok függvényében módosítható, a körülményekhez igazítható az eredeti stratégia. A stratégiából kell levezetni, meghatározni az operatív tervet (a tulajdonképpeni üzleti tervet), és gondosan végig kell gondolni a cél eléréséhez vezető utat (tevékenységi terv).

A probléma megoldásának több útja is lehet. A megoldási lehetőségek mérlegelése, a közülük való választás a tervezés egyik fontos lépése. A cél a vállalkozás számára legkedvezőbb változat kiválasztása és megvalósítása.

A valódi innováció nem áll meg a tervezés szintjén, csak a megvalósítással válik teljessé. Innováció alatt nem csupán a hagyományosan értelmezett újítás, találmány értendő, hanem annak számít a másutt már sikeresen alkalmazott, de a vállalkozás szempontjából újdonságnak ható termék, technológia vagy megoldás. A folyamatot az ellenőrzés teljesíti ki, amely eredményeinek visszacsatolásával a szükséges kiigazítások elvégezhetőek. A tőkebevonást célzó üzleti terv sikerének záloga, hogy a megvalósítandó elképzelés fenntartható – azaz technológiailag, szervezeten és gazdaságilag egyaránt működőképes – is legyen, újabb külső beavatkozás nélkül. A fenntarthatóság a siker egyik legfontosabb követelménye, de egyúttal a legkritikusabb pontja is. Különböző külső támogatások, pályázatok elnyerésével egy-egy innovatív

ötlet megvalósítható ugyan, de ha nem válik önfenntartóvá, állandóan újabb és újabb külső támogatásokra szorul, akkor valójában nem szolgálja a vállalkozás fejlődését, s végül a legkiválóbb ötlet, kezdeményezés is elhalhat.

A tervezés egész folyamatát átszövi az információ- és adatgyűjtés. A vállalkozás belső információs rendszere vagy külső információs források egyaránt szolgáltathatnak számszerűsíthető (kvantitatív) és nem számszerűsíthető, inkább minőségi jellemzőket tartalmazó (kvalitatív) adatokat. A számszerűsíthető információkhoz általában mérés, számbavétel vagy felmérés útján juthat az üzleti terv készítője, míg a kvalitatív adatokhoz, jellemzőkhöz általában interjú, kérdőív alkalmazható. Az elsődleges információk az adatfelvételezés közvetlen – valamilyen módon rögzített – eredményei, míg a szekunder adatok, információk már feldolgozottak (számítottak, értékelték). Az üzleti terv készítése során – főként a külső gazdasági szereplők számára szánt terveknel – törekedni kell arra, hogy a legfontosabb jellemzők objektíven értékelhetők és összehasonlíthatók legyenek, ezért lehetőleg számszerűsítve kerüljenek a tervbe.

A szükséges információk megszerzésének több útja is lehet. A belső adat- és információforrásokkal nincs probléma, hiszen azok felhasználhatóságáról a vállalkozó maga dönt. A külső információforrások egy része ingyenes és nyilvános – ezek feltérképezését és használatát az internet jelentősen megkönnyíti –, míg másik részét esetleg ellenszolgáltatás fejében szerezheti meg a tervekészítő. Az internetes adatforrások között számos olyan is akad, amely egy meghatározott szintig nyilvános, míg azon felül csak regisztrált felhasználók férhetnek az adatokhoz. A regisztráció sok esetben ingyenes, viszont az igazán értékes, többnyire már feldolgozott adatokhoz, tanulmányokhoz csak előfizetés vagy díj ellenében jut a megrendelő. Mindehhez hozzá kell tenni azonban, hogy az internet szabadsága miatt a nem hivatalos oldalak (amelyek nem állami intézményi honlapok) adatait érdemes kritikával szemlélni és alkalmazni. Az idegen forrásból származó adatokra, véleményekre a lelőhely adataival illik (és szükséges) hivatkozni.

Az üzleti terv tartalma, bonyolultsága külső és belső tényezők függvénye. Befolyásolják a vállalkozás adottságai, működési területe, mérete, piaci helyzete, de nagymértékben függ attól is, hogy kinek és milyen célból készül a terv. A különböző pályázatok kiírói vagy a hitelkínálatot nyújtó bankok más-más formában, néha eltérő tartalomban kérik a hozzájuk benyújtandó üzleti tervet. Ilyenkor a tartalom és a forma meglehetősen kötött a vállalkozó számára, amelytől nem ajánlatos eltérni, hiszen ezzel a támogatás/hitel elnyerésének esélyét kockáztatja. A saját célra készített terv megfogalmazása nagyobb szabadsággal történhet.

4.4 Az üzleti terv felépítése

Akár saját célra, akár külső gazdasági szereplő számára készül az üzleti terv, célszerű az alábbi részekre, illetve fejezetekre tagolni, amelyeket a célnak megfelelő részletettséggel kell kidolgozni:

- I. Fedőlap / bevezető oldal
- II. Összefoglaló
- III. Iparágelemzés (háttérelmzés)
- IV. A vállalkozás bemutatása
- V. Marketingterv
- VI. Működési terv
- VII. Szervezeti terv
- VIII. Kockázatbecslés
- IX. Pénzügyi terv
- X. Függelék(ek)

A továbbiakban nézzünk meg részletesebben minden egyes fejezetet.

4.4.1 Fedőlap / bevezető oldal

Magától értetődőnek tűnik, hogy mi kerül a fedőlapra: a terv/program címe, készítője, a kapcsolattartó személy neve, elérhetősége, a készítés dátuma. Támogatási pályázat benyújtásakor célszerű feltüntetni a támogatás jogcímét. A több példányban készülő üzleti tervnél a pályázatot kiíró

szervezet sok esetben kéri, hogy az „Eredeti példány” megjelölés kerüljön a fedőlapra. Célszerű a fedőlapon jelezni a bizalmas kezelés iránti igényt is. Megkönnyíti az üzleti terv azonosítását, ha szerepel rajta a vállalkozás emblémája, logója, hiszen ez egyedivé teszi a megjelenését.

A fedőlapon feltüntetett információknál is szem előtt kell tartani az esetleges előírásokat, a hitelkérelemben/pályázati kiírásban szereplő követelményeket.

A fentiek nem igényelnek külön magyarázatot. Hogy mégis említést teszünk róla, annak az az oka, hogy általában a fedőlap készül el utoljára, többnyire kapkodva, a határidő szorításában. Emiatt gyakran előfordul, hogy fontos információk maradnak le róla. Bár ezek a fontos adatok nagy valószínűséggel megtalálhatóak az üzleti tervben, az olvasó (támogatást nyújtó, hitelbíráló) nem mindig veszi a fáradságot azok „kibogarászására”. Az adatok hiánya esetleg okot adhat arra, hogy formai hiányosságokra hivatkozva az üzleti tervet már az első lépésben kizárják a további bírálati fordulókból.

4.4.2 Összefoglaló

Az üzleti terv legfontosabb része lehet, hiszen ez az a fejezet, amelyet mindenki elolvas. Bár formailag az üzleti terv elejére kerül, csak az egész terv elkészülte után fogalmazható meg. Nem más, mint az egész üzleti terv maximum 2–4 oldalas, tömör kivonata, amelynek célja, hogy meggyőzze az olvasót a terv életrevalóságáról, felkeltse az érdeklődést, továbbolvasásra, alaposabb tanulmányozásra késztesen.

Az összefoglaló nagyvonalakban mindazt tartalmazza, amit a későbbiekben az üzleti terv részletesen kifejti: a vállalkozás bemutatását, a probléma és a megoldási változat ismertetését, a finanszírozási formát, a megtérülés módját, a projekt fenntarthatóságát. Terjedelmét és tartalmát természetesen befolyásolja, hogy milyen célból és kinek a számára készül maga az üzleti terv, ennek megfelelően a terv hangsúlyos részeit kell kiemelni ebben a fejezetben is.

A fentieknek megfelelően ebben a fejezetben kell összefoglalni a vállalkozás eddigi tevékenységét, a helyzetfelmérés eredményét, üzleti céljait (termék- vagy szolgáltatásfejlesztés, piac meghatározása, a fejlesztés várható eredménye). Ismertetni kell azokat a körülményeket, amelyeket az üzleti terv készítése során figyelembe vett a vállalkozó (belső és külső környezet, versenytársak, piac, kockázati tényezők). Az üzleti tervet értékelő személy a környezet leírása, elemzése alapján ellenőrizheti a benyújtott üzleti terv alaposságát. Ha az olvasó/értékelő az adott vállalkozás tevékenységének a leírását nem is tudja közvetlenül értékelni az összefoglalásból, a piaci környezet leírásának alapján átfogó képet kap arról, hogy a terv készítője mennyire körültekintően járt el. Induló vállalkozás esetében is nagyon fontos, hogy a piacfelmérés alapos, a piacelemzés megalapozott legyen, hiszen ennek hiányában az üzleti terv hiteltelennek tűnik, a megfogalmazott célok elérése nem valószínűsíthető.

Az összefoglalónak is hangsúlyos része a tervezett termék vagy tevékenység és a megvalósítás finanszírozásának bemutatása (mekkora összeget igényel, és azt milyen forrásból teremti elő a vállalkozás). A finanszírozási terv realitása az üzleti terv értékelése szempontjából sarkalatos pont. Induló vállalkozás esetén talán még fontosabb a pénzügyi terv megalapozottsága, hiszen gazdálkodási tapasztalatot még nem bizonyított szervezetről van szó. Az ilyen vállalkozásoknál az üzleti terv értékelője különösen kritikus szemmel vizsgálja a terv gazdasági fenntarthatóságát, a vállalkozás likviditásának alakulását, illetve a támogatási vagy hitelkérelem mértékét, annak realitását. Az összefoglalóban célszerű közölni a legfontosabb pénzügyi mutatók tervezett alakulását is. Szükség esetén már az összefoglaló mellékletében is megadhatjuk a legfontosabb adatokat, táblázatokat.

Az összefoglaló főként a pályázatok, hitelkérelmek tömeges elbírálásakor játszik kiemelt szerepet, sokszor ennek elolvasása után eldőlhet a projekt további sorsa: kirotálják-e vagy továbbengedik a következő szűrőre. Összeállítójának nagy a felelőssége: a felületesen megírt fejezettel a mégoly kiváló üzleti terv sikere is veszélybe kerülhet.

Általában ebben a fejezetben szokásos jelezni azt is, ha az üzleti terv bizalmas kezelését kéri a terv készítője.

Az összefoglalóhoz mellékletként csatolható cégismertető, prospektus is.

4.4.3 Iparágelemzés

A lehetséges befektető, hitelező különböző ismérvek szerint értékeli a vállalkozást, többek között az alapján, hogy milyen iparágban működik (vagy fog működni), milyen az adott iparág helyzete, hiszen ez lesz a gazdálkodás területe, ez ad lehetőségeket vagy szab korlátokat a vállalkozás számára. A gazdálkodás háttérének bemutatása során érdemes kitérni:

- az adott iparág kilátásaira, jellemzésére (például az iparág mérete, földrajzi határai), az iparág fejlődésére, növekedésére, a fejlődés dinamikájára,
- a piac szegmentálására (például az eladók száma, azok relatív nagysága, a vezető pozícióban lévő eladók azonosítása),
- az iparágon belüli új termékek és várható fejlesztések áttekintésére, az innovációs hajlandóság értékelésére,
- a gyártó és végső felhasználó közötti forgalmazás sajátosságaira,
- a jellemző és várható versenyhelyzetre, a főbb versenytársak értékesítési tevékenységének alakulására, a versenytársak alapvető jellemzőire (erős és gyenge pontok),
- a vásárlóközönség összetételének vizsgálatára, meghatározva, hogy minek, illetve kiknek szándékozik értékesíteni a vállalkozást,
- az iparágba való be- és kilépés nehézségeire, amelynek értékelése nemcsak újonnan alakuló vállalkozásnál lényeges, hiszen a meglévő vállalkozás új versenytársai megjelenésének lehetősége is fontos szempont a jövőre vonatkozóan,
- az iparágon belüli együttműködések, kooperációs lehetőségek bemutatására,

- az iparágra vonatkozó regionális (például önkormányzati szintű), minisztériumi vagy kormányzati szinten készített előrejelzésekre és döntésekre (például támogatások, pályázatok).

Tudni kell, hogy különböző módszerek és modellek léteznek a külső és belső piaci és nem piaci környezet bemutatására, melyek segítik az iparágelemzés átláthatóságát és értelmezését.

4.4.3.1 A PE(E)ST analízis

A vizsgálathoz használható módszerek közé tartozik a PE(E)ST analízis, amely a szervezet külső környezetével foglalkozik, és a SWOT elemzés, amelynek egyaránt területe a belső és a külső környezet.

A PE(E)ST analízis azokat a külső tényezőket veszi számba, melyekre a vállalkozásnak nincs közvetlen hatása, de nagymértékben meghatározzák a működését. Klasszikus értelemben négy tényezőt vizsgál, ebből áll össze az eredeti elnevezés:

- P political – politikai tényezők,
- E economical – gazdasági tényezők,
- S social – társadalmi tényezők,
- T technological – műszaki fejlettség.

A mezőgazdasági termelés sajátosságaiból fakadóan az ágazatban jelentős szereppel bírnak a környezeti tényezők, valamint az utóbbi évtizedek környezettudatos szemléletváltása egyaránt indokolja, hogy a külső tényezők elemzésébe (E) environmental környezeti tényezők is bekerüljenek.

Néhány javasolt szempont, amelyeket a vizsgálat során érdemes érinteni:

Political (politikai tényezők):

- gazdaságpolitika kiszámíthatósága, stabilitása,
- jogszabályalkotás,
- adópolitika,
- állami szerepvállalás,

- érdekcsoportok, -érvényesítés,
- külkapcsolatok (súlypont, irány, hatás).

Economical (gazdasági tényezők):

- konjunktúra, recesszió hatásai,
- kormányzati gazdaságpolitika hatásai,
- infláció,
- árfolyamváltozások,
- kamatváltozások,
- adópolitika változása,
- munkanélküliség stb.

Enviromental (környezeti tényezők):

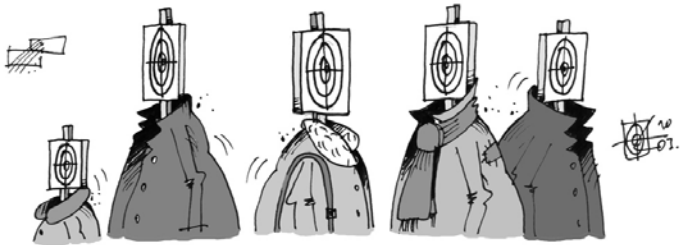
- környezetvédelmi követelmények, hatások,
- éghajlatváltozásból fakadó hatások,
- környezeti felelősségvállalás,
- állat- és növény-egészségügyi követelmények,
- élelmiszerbiztonság kérdései stb.

Social (társadalmi tényezők):

- demográfiai helyzet,
- életmód és annak változása,
- a társadalmi rétegek helyzete,
- esélyegyenlőség (kisebbségek, nők, hátrányos helyzet),
- a társadalom által preferált értékek, azok változása,
- életstílus,
- társadalmi, szociális felelősségvállalás,
- munkakultúra stb.

Technological (technológiai tényezők):

- a tudományos-technikai fejlődés konkrét hatásai,
- a csúcstechnika megjelenése és hatásai,
- biotechnika, biotechnológia, GM,
- informatika, számítástechnika stb.



4.4.3.2 A SWOT elemzés

A SWOT analízis a klasszikus értelmezésében az Erősségek – Gyengeségek tényezőpáros a szervezet belső tényezőit, míg a Lehetőségek – Veszélyek páros a külső tényezőket elemzi. Ez az éles különbségtétel nem minden esetben ennyire egyértelmű, hiszen egy-egy tényezőnek külső és belső aspektusai egyaránt lehetnek. Ugyancsak gyakran fordul elő, hogy ugyanaz a tényező egyaránt lehet erősség és gyengeség, vagy egyaránt rejlik benne lehetőség vagy rejt veszélyeket a vállalkozás számára.

A SWOT analízist ma már a legtöbb versenyképességi elemzés tartalmazza már-már kötelelességszerűen, mechanikusan felsorolva az egyes tényezőket, gondosan a „megfelelő” oszlopba sorolva azokat. Az ebből fakadó teendőkre, a követendő versenystratégia átgondolására már kevesebb energiát fordítanak az elemzők. A SWOT elemzés – véleményünk szerint – inkább közösségformáló, aktivizáló tevékenység, mint igazi szembenézés a problémákkal.

E fejezet zárásaképpen kiemelendő, hogy annak érdekében, hogy a tervet olvasó megfelelő összefüggésrendszerben lássa a vállalkozást és annak jövőjét, az iparág elemzést mindenképpen célszerű a vállalkozás részletes bemutatása, leírása előtt ismertetni.

4.4.4 A vállalkozás bemutatása

Az üzleti terv írása szempontjából ez a fejezet két részre bontható: egy részét csak akkor kell elkészíteni, ha külső felhasználó számára íródik, míg a saját célra születő üzleti tervben ezek a részletek (pl.: a vállalkozás története, adatai stb.) többnyire feleslegesek.

A fejezet múltra és jelenre vonatkozó részének leginkább az első esetben van szerepe, amikor a vállalkozás megismertetése a bizalomépítés egyik hatékony eszköze. A jövővel foglalkozó részek az üzleti elképzelés részletes leírását, az üzletmenet jövőbeni, tervezett alakulását tartalmazzák, és értelemszerűen mindegyik típusú üzleti tervnek hangsúlyos elemei.

A most következő alfejezetekben megpróbálunk minden olyan lényeges információra kitérni, mely fontos az üzleti terv szempontjából. Nyilván ezek az alfejezetek egy induló vállalkozás esetén lényegesen lerövidülnek, mivel kevésbé tudunk a vállalkozás múltjára hivatkozni. Induló vállalkozás esetén fontos hangsúlyt fektetni a jelenlegi helyzetre és egy jól megalapozott üzleti elképzelésre.

4.4.4.1 A vállalkozás azonosító adatai

Ebben az alfejezetben minden olyan adatot célszerű feltüntetni, amely alkalmas a vállalkozás azonosítására, és amely lehetővé teszi, hogy az érdeklődő partner utánanézhessen a cég működésének (pl.: Cégbíróságon – Oficiul Registrului Comerțului vagy Földhivatalnál stb.). Célszerű szerepeltetni a vállalkozás teljes és rövid nevét, székhelyét, telephelyé(i) t. Hitelkérelemhez és a különböző pályázatokhoz gyakran kéri a vállalkozás adószámát, számlavezető bankjának megnevezését, a számlaszámot. A pályázati jogosultság elbírálásához sokszor szükséges a végzett tevékenységek azonosítása, legtöbbször a TEÁOR-szám(ok) (CAEN kódok) megadása. Amennyiben új tőkebefektető partnert kívánunk megnyerni üzleti elképzelésünknek, célszerű megadni a vállalkozás tőkéjének nagyságát, összetételét és ezek változását. A tevékenység megkezdésének ideje arról nyújthat információt, hogy a vállalkozás milyen üzleti múltra tekinthet vissza. A további kapcsolattartás érdekében nagyon fontos az elérhetőségek (postacím, telefon(ok), honlapcím, e-mail cím, szükség szerint skype-azonosító, egyéb internetes azonosítók) megadása. A bizalomépítés eszköze lehet a vállalkozás könyvvizetését végző és a vállalkozás jogi képviselőjét ellátó cég nevének, elérhetőségének közlése.

4.4.4.2 A vállalkozás konkrét bemutatása

A bemutatást célszerű a vállalkozás rövid történetével kezdeni (a megalakítás időpontja, tulajdonosi összetétel, a fő tulajdonos megnevezése, tulajdoni aránya, a tulajdonosi szerkezet változásai, a működési forma változásai). A vállalkozás múltja, a megalakulása óta történtek

bizalomépítő szempontok lehetnek az olvasó szemében, ezek segítségével képet alkothat arról, mennyire rugalmas a vállalkozás, hogyan reagál a változó körülményekre. Az induló vállalkozásoknak – előéletük nem lévén – célszerű az alapítás előzményeit ismertetni: milyen elgondolás/üzleti ötlet vezetett az elhatározáshoz.

Ebben a részben célszerű ismertetni az olvasóval, hogy milyen tevékenységgel foglalkozik a vállalkozás (termék-előállítás, szolgáltatásnyújtás, kereskedelem stb.), milyen eredményességgel működik, azaz milyen sikereket könyvelhet el, vagy esetleg milyen kudarokat szenvedett az eddigi működés során.

Egyre hangsúlyosabb kérdés, ezért érdemes kitérni arra, hogy a vállalkozás jelenlegi tevékenységének milyenek a környezeti hatásai. Különösen a mezőgazdasági termelésben hangsúlyos kérdés a hulladékgazdálkodás; az állatvédelem, állategészségügy helyzete; az ételminőség-biztonsági és -higiéniai követelményeknek való megfelelés.

A vállalkozás mint szervezet bemutatása után célszerű kitérni a vállalkozás adottságaira, a rendelkezésre álló erőforrások felmérésére: földrajzi elhelyezkedés, ökológiai és gazdasági potenciál, telephely(ek), infrastruktúra, szervezeti felépítés. Ha lehetőség van rá – ha kevésbé kötött az üzleti terv formája –, a földrajzi elhelyezkedés térképpel, térképmásolattal szemléltethető.

A működéshez szükséges termelési feltételek – infrastruktúra, tárgyi eszközök (állószerkezetek), energia, nyersanyag, alapanyag, munkaerő stb. – megléte, elérhetősége szintén a bemutatás része lehet.

Termelő vállalkozás tevékenységének bemutatása során ki lehet térni arra, hogy milyen a folyamatok összehangoltsága (az alapanyag beszerzésétől a késztermék kiszállításáig). Kereskedelemmel foglalkozó vagy szolgáltatást nyújtó vállalkozásoknál elemezni lehet, hogy a vevők vagy ügyfelek kiszolgálásának folyamatai miként kapcsolódnak egymáshoz (milyen gyors a folyamat, a határidők teljesítése, milyen kiegészítő szolgáltatásokat, garanciát, jótállást nyújt a vállalkozás).

4.4.4.3 A termék (szolgáltatás) bemutatása

Ez a fejezet egyaránt szerepel a saját célra készülő és a külső szervezetek, személyek számára írt üzleti tervben. A vállalkozáson kívül állók nem minden esetben rendelkeznek részletes ismeretekkel az adott szakterületről, ezért fontos, hogy az ebben a fejezetben leírtak a laikusok számára is érthetőek legyenek.

A termék, szolgáltatás pontos leírása során tartózkodni kell a túlzottan részletekbe menő leírástól, a szakzsargon alkalmazásától, ugyanakkor a leírásnak kellően részletesnek kell lennie. A kellő egyensúly megtalálása nem könnyű. Támpontként szolgálhat, ha kívülállóként igyekszünk szemlélni a leírtakat, és a szakmai dokumentáció inkább a mellékletbe kerüljön. A bemutatás kiegészíthető a referenciák megnevezésével.

A termék (szolgáltatás) bemutatása, a helyzetelemzés a „Hol tartunk most?” kérdésre a vállalkozás belső elemzésének része. A termék előállítása, tulajdonságai, a termék vagy szolgáltatás minősége, termékfejlesztési elképzelések, a termék egyedisége, a fogyasztók számára nyújtott előnyök bemutatása mellett elemezni kell a korlátokat, a felmerülő problémákat, és vázolni kell a megoldási változatokat. A termékkel, annak előállításával vagy a szolgáltatás jelenlegi fejlettségi szintje mellett a továbbfejlesztéssel kapcsolatos tervek felvázolása is a fejezet része lehet.

Egyedi termék esetén a leírás tartalmazza a versenytársakkal szembeni védelmet, akár szerzői vagy szabadalmi jogról, akár kizárólagos forgalmazásról van szó. Ugyancsak fontos megemlíteni, ha a vállalkozás franchise-gazda, vagy a tevékenységet egyéni franchise vállalkozói szerződés keretében végzi/tervezi végezni a vállalkozó.

Az írásos beszámoló mellett a mondanivaló ábrákkal, diagramokkal, fényképekkel szemléltethető, alátámasztható.

4.4.5 Marketingterv

A marketingterv az üzleti terv egyik alapvető fejezete. Az előző tervfejezetekhez képest, amelyek jobbára szövegesek, itt már a célok konkrét számok formájában is szerepelnek. Ebben jelennek meg azok

a gazdálkodási tényezők, összefüggések és lehetőségek, amelyek megalapozzák a vállalkozás működését a piaci környezetében, a bevételeket, amelyek fedezik majd a költségeket, ráfordításokat és részben a várható eredményt. Meghatározza, hogyan fogja a vállalkozás a termékeket, szolgáltatásokat forgalmazni, hogyan alakítja ki az árakat, hogyan reklámoz. Éppen ezért a marketingterv a külső olvasók mellett a vállalkozás számára is a leglényegesebb kérdésekkel foglalkozik, összeállítása tehát elengedhetetlen akkor is, ha a vállalkozás belső használatra, saját magának készíti üzleti tervet.

A marketingterv fő tényezői:

- a termék (és/vagy szolgáltatás),
- az eladási ár,
- az értékesítés módja és
- az értékesítés ösztönzése.

A terv középpontjában a fogyasztó áll. A terv legfontosabb feladata, hogy meghatározza, hogyan fog a vállalkozás alkalmazkodni a fogyasztó igényeihez, hogyan tudja a vezetői igényeket kielégíteni, hogyan oldja meg a vállalkozás, hogy a fogyasztó az általa kínált termékeket válassza.

A marketingterv összeállítása során érdemes foglalkozni:

- a piaci trendek, a fogyasztói igények felmérésével, a versenytársak piaci reakcióinak vizsgálatával,
- a felhasználók, fogyasztók körével (kitől mennyit vásárolnak),
- a piaci átváltozások értékelésével (ki kezdeményezte, milyen reakciókat váltott ki az átváltozás),
- annak vizsgálatával, hogyan reagál a piac a versenyző termékekre,
- a versenytársakkal, felmérve azok előnyeit és hátrányait, erős és gyenge pontjait, jellemzőit,
- a konkurenciával való összehasonlítással (image, elhelyezkedés, termékek, szolgáltatások, árak, reklám, eladási módszerek),
- az értékesítendő termékekkel, szolgáltatásokkal, a várható évi eladási volumennel,
- az értékesítési csatornákkal, működésük értékelésével,

- a vállalkozás árstratégiájával, az árak megállapításának módszereivel, az árendedmények lehetőségeivel,
- az alkalmazott, illetve alkalmazandó eladási módszerekkel,
- a versenyképesség javítása érdekében tervezett módszerekkel (például csomagolás javítása, új forgalmazó keresése),
- a vásárlói szolgáltatásokkal,
- a vállalkozás kommunikációs stratégiájával.

A terv elkészítésének alapja a piac részletes feltárása, elemzése. Nehezíti a tervezést, hogy lényeges eleme az előrejelzés, amelynek kidolgozását jelentősen befolyásolja a versengő – állandó mozgásban lévő – környezet. Ebből adódóan nehéz a szükséges információk (piaci trendek, fogyasztói igények, technológiai változások, versenytársak reakciói stb.) megszerzése.

A marketingterv – az előzőeken túlmenően – gyakran az értékesítési tervet is magában foglalja, amely az értékesítés nettó árbevételének meghatározását is jelenti (tekintettel arra, hogy mind az értékesítési volumenek, mind pedig az eladási árak megjelennek a tervfejezetben).

4.4.6 Működési terv

Ez a fejezet a vállalkozás működésének, tevékenységének részletes bemutatására irányul. Lényeges fejezete az üzleti tervnek, mert ebből ismerheti meg a külső olvasó (potenciális befektető, hitelező) a működési folyamatokat, ennek kapcsán pedig a finanszírozási igényt, illetve annak alapját. A terv ezen része fontos magának a vállalkozásnak is, mert így lehetősége van arra, hogy előzetesen felmérje, áttekintse a tevékenységgel kapcsolatos – potenciális – problémákat, a tevékenység feltételeit, és ezek alapján megfelelően felkészüljön a tervidőszak gazdálkodására (különösen nagy jelentőségű ez akkor, ha induló vállalkozásról van szó).

A működési tervet, attól függően, hogy milyen a tervet készítő vállalkozás tevékenysége, illetve főtevékenysége, többféleképpen is nevezhetik:

- termelő tevékenységet folytató vállalkozásoknál általában termelési tervként jelenik meg,
- kereskedelmi vállalkozásoknál kereskedelmi terv vagy áruforgalmi terv,
- szolgáltató vállalkozásoknál szolgáltatási terv címet kapja.

Gyakori a működési terv elnevezés is akkor, ha a vállalkozás többféle tevékenységi körrel foglalkozik (ebben az esetben a tervfejezetet jellemzően tevékenységi körönként tagolják, meghatározva a főtevékenység és a másodlagos tevékenységek tervezett folyamatait).

Termelő-szolgáltató vállalkozások esetén a működési terv lényege a termékek előállításának bemutatása, illetve hogy a vállalkozás milyen módon teljesíti majd – a tervidőszakban – szolgáltatásait. A teljes gyártási folyamat ismertetése kapcsán a termelési, illetve szolgáltatási tervnek tartalmaznia kell:

- a termelés, szolgáltatás alkalmazott, illetve alkalmazandó módszereit, a termékek előállításának, a szolgáltatás végrehajtásának technológiáját (attól függően részletezve, hogy mennyire szűkséges ez a terv értékelése szempontjából),
- a tevékenységhez szükséges gépeket, berendezéseket, a tervezett kapacitást és annak kihasználását,
- a termelésben, a szolgáltatások teljesítésében foglalkoztatott munkaerőt, annak teljesítőképességét,
- a tevékenység anyagszükségletét, az anyagbeszerzést, a fontosabb nyersanyagok szállítóit, a beszállítók kiválasztásának főbb szempontjait,
- a jövőbeni további munkaeszköz-szükségletet,
- a tevékenységhez kapcsolódó fejlesztési elképzeléseket, kialakult programokat, valamint
- a tevékenységhez esetlegesen kapcsolódó alvállalkozói kör bemutatását (az alvállalkozók felsorolását a feladatok szerint).

Az előzőeken túl ebben a fejezetben jelennek meg a gyártási költségek (elsősorban a tervezett erőforrások, illetve azok tervezett felhasználása kapcsán). Itt célszerű foglalkozni az előállítási költségek tartalmával,

a lényeges termékek önköltségének meghatározásával (szem előtt tartva a terv konzisztenciáját a marketingtervben alkalmazott árképzési módszerekkel, tervezett árakkal kapcsolatban), a közvetlen és közvetett költségek nagyságrendjének és főbb összetevőinek tervezésével.

Kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások kereskedelmi tervében az áruforgalmi tevékenység két elemével (a harmadik, az értékesítési terv a marketingtervben kapott helyet), az árubeszerzés és készletgazdálkodás témakörével, valamint a kereskedelmi folyamatok erőforrás-szükségletével szükséges foglalkozni. Ezek kapcsán a tervnek ki kell térnie:

- az árukészlet beszerzésének módjára, ütemességére,
- a beszerzési forrásokra, azok kiválasztásának szempontjaira,
- a szükséges készletnagyságokra, a készletezés speciális szempontjaira (az áruk sajátosságainak megfelelően),
- az áruk csomagolására,
- a rendelések programozásának módjára,
- az alkalmazásra kerülő szállítórendszerekre,
- az értékesítés ütemességére, jellemző tendenciáira, a szezonális, idényszerűség kérdéseire,
- a tevékenység eszközigényére és emberi erőforrás-szükségletének meghatározására.

A kereskedelmi tevékenységhez kapcsolódó költségek tervezése is megjelenhet ebben a fejezetben. Nagyságrendjéből adódóan az eladott áruk beszerzési értéke lesz a meghatározó, de érdemes a készletezés költségeivel és a munkaerővel kapcsolatos költségekkel is foglalkozni.

4.4.7 Szervezeti terv

A szervezeti terv a vállalkozás működési kereteinek kialakítására, illetve bemutatására szolgál. A külső olvasók számára fontos a vállalkozás tulajdonformájának, tulajdonosainak bemutatása, sőt érdemes kitérni (különösen potenciális befektető meggyőzése esetén) a társasági szerződés alapvető elemeire, lényeges kikötéseire, bemutatta a tulajdonosi döntések rendszerét a szervezetben.

Itt kell a vállalkozás szervezeti leírását, a szervezeti struktúráját bemutatni, illetve újonnan alakuló vállalkozás esetén végiggondolni és megtervezni. A már működő vállalkozás szervezetfejlesztési elképzeléseinek rögzítésére is itt kerül sor. Érdemes megismertetni a terv olvasóját az igazgatótanács tagjaival és szükségszerűen a vállalkozás vezetésével. Fontos szempont lehet a vezetők szerepköre, felelősségi területeik, szakmai ismereteik, amelyek egyben biztosítékot is jelenthetnek a megfelelő döntések, a működés folyamatának fenntartása szempontjából.

4.4.8 Kockázatbecslés

Minden vállalkozásnak szembe kell néznie a lehetséges veszélyekkel, kockázatokkal, tekintettel arra, hogy egy adott iparágban és versenyhelyzetben működik. A gazdálkodás nem egy elszigetelt tevékenység, hanem számos külső, a vállalkozás környezetében érvényesülő tényezőtől és belső jellemzőtől függ, amelyek kockázatosak lehetnek, nem jelentenek biztos, teljes egészében felmérhető vagy befolyásolható ható tényezőket.

Éppen ezért a tervezés során számba kell venni a vállalkozás lehetséges kockázatait, a gazdálkodás veszélyeit, gyenge pontjait – még akkor is, ha a terv készítője szerint ezek nem jelentenek konkrét veszélyt a jövőre vonatkozóan. Ezeket, és hogy miért nem lesznek kockázati elemek, mindenképpen le kell írni, hiszen lényeges meggyőző eleme lehet a tervnek.

A meglévő és lehetséges kockázatok ismertetése gyakran azt veti fel, hogy mennyire kérdéses, bizonytalan lehet egy vállalkozás működésének jövője. Azonban az üzleti terv mégsem attól lesz meggyőző, ha ezeket nem tartalmazza, hanem pont attól, hogy a vállalkozás képes ezeket a veszélyeket és kockázatokat felismerni és számba venni. A meggyőzőerő pedig úgy növelhető, ha a tervben megfogalmazzák azokat az elképzeléseket, módszereket, amelyek segítségével a lehetséges kockázatok és veszélyek elkerülhetők, illetve minimalizálhatók (azaz látható, hogy a vállalkozás a lehetséges kockázatokra felkészült).

4.4.9 Pénzügyi terv

Az üzleti terv (gyakran) legfontosabb része. Ez a terv igazolja a befektetőknek, hitelnyújtóknak az előző fejezetekben leírt tervünk életképességét, a befektetés várható biztonságát és megtérülését.

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

A fejezetben az alábbiaknak kell szerepelnie:

- A vállalkozás finanszírozási igénye, valamint a saját tőke és az idegen tőke tervezett aránya.
- A pénzügyi előirányzat alapjául szolgáló fő feltételezések felsorolása és kifejtése, valamint ezen feltételezések kapcsolása a terv más részeihez.
- Eredménykimutatás és mérleg-előrejelzés legalább a következő három évre.
- Részletes pénzforgalmi terv az egyazon időszakban jelentkező bruttó bevételek és kiadások feltüntetésével.

Az üzleti terv középtávú, így a pénzügyi fejezete is 3–5 évre vagy a hitel tervezett futamidejére tekint előre. A közeli időszakra havi részletességgel, a távolabbi évekre negyedéves vagy éves összevont értékekkel számol.

Az árbevétel terve termékenként vagy termékcsoportonként adja meg bevételeinket (belföldi-külföldi bontásban, ha van export). Fontos a reális tervezés, mely figyelembe veszi a teljesítés és a bevétel átutalása közötti időt is, amely ágazati sajátosságokat tartalmaz.

Az eredménykimutatás-előrejelzést és a pénzforgalmi tervet az első évre havi bontásban, az azt követő évekre pedig negyedéves, féléves vagy éves bontásban kell elkészíteni.

Az előirányzatoknak reálisnak kell lenniük. Figyelembe kell venni az üzletági normákat az ezektől való lényeges eltérések megindoklásával.

Részletesen taglalni kell a vállalkozással kapcsolatos kockázati tényezőket, továbbá elemezni szükséges az alapvető feltételezésekben bekövetkező változásokat.

A pénzügyi előirányzatok elkészítéséhez és ellenőrzéséhez számviteli és pénzügyi ismeretekre van szükség. A vállalkozók nagy része külső számviteli szakemberek, illetve tanácsadók segítségére szorul ezen a téren.

A **költségterv** tartalmazza az összesen várható költséget, valamint a költségnemek (anyagilag jellegű, személyi jellegű, amortizáció, egyéb költség, valamint egyéb ráfordítások, pénzügyi műveletek ráfordításai) szerinti bontásban annak alakulását. Ennek tervezése során segítség az állandó (a termelési mennyiségtől független) és a változó költségek ismerete.

Az **eredményterv** a bevétel- és a költségterv alapján készül. A vállalkozás nyilvántartási rendszere meghatározza, milyen eredmény-levezetési módszert kell alkalmazni. Ez az alapja az eredmény-felhasználási tervnek, ami megadja, milyen összegek szolgálnak hiteltörlesztésre, osztalékfizetésre, fejlesztésre.

Az adózott eredmény alapul szolgálhat a tulajdonosok tőke arányos osztalékának, ami csökkenti a mérleg szerinti eredményt.

Az eredményfelhasználás ezt követően két célt szolgál. Ha a vállalkozásnak hitelállománya van, akkor elsőként a tőke törlesztésére kell fordítania. (Kamatfizetési kötelezettségét költségként számolhatja el.) Az ezen túl fennmaradó összeg képezi a fejlesztésre fordítható pénzt.

Mérlegek (nyitó, záró) készülnek a terv időszak minden évére. A mérleg adataiból értékes mutatószámok képezhetők (idegen tőke aránya, saját tőkearányos nyereség stb.), melyek különösen fontosak a befektetők, hitelnyújtók meggyőzésekor.

A **pénzforgalmi terv** (cash-flow számítás) jó eszköze a folyamatos fizetőképesség (likviditás) biztosításának. Havi bontásban tartalmazza a tervezett bevételeket és kiadásokat. A havi pénzforgalmi egyenleg számításának módja: a bevételekből levonva a kiadások összege. A halmozott pénzforgalmi egyenleget úgy kapjuk, hogy a januári értéket

előjelesen hozzáadjuk a nyitó mérleg pénzeszközeinek értékéhez. A további hónapok számítása ezzel megegyező, az előző havi halmozott pénzforgalmi egyenleghez (előjelesen) hozzáadjuk a havi pénzforgalmi egyenleg értékét. A decemberi halmozott egyenleg megegyezik az év végére tervezett pénzeszközök számértékével. A folyamatosan pozitív értéket mutató halmozott pénzforgalmi egyenleg a fizetőképességünket (likviditást) mutatja.

A negatív értékű időszak (pl.: néhány hónap) felhívja a figyelmet a hitel szükségességére vagy más módon való kezelésre (pl.: szállítók átütemezett kifizetése).

A hosszabb és jelentősen pozitív értékek kihasználása rövid lejáratú pénzlekötéssel (pl.: értékpapír) kamatjövedelmet eredményez.

A vállalkozás fedezeti pontjának becslése során megtervezzük azt az árbevételt, amely fedezi a működési és termelési költségeket. Ekkor nyereség nem keletkezik. Ezt az árbevételt meg kell haladni, különben a vállalkozás nem tartható fenn hosszabb távon.

Idegen forrás (pl.: hitel) igénybevétele esetén be kell mutatni, hogy a fejlesztés költségeit milyen mértékben és ütemben fedezi a vállalkozás, mekkora részt tesz ki a támogatás, és mekkora hányadot kell idegen forrásból fedezni.

Ha jelentős fejlesztést tervez a vállalkozás, értékelni kell annak megtérülését. Az elvárt megtérülés eléri vagy meghaladja az alternatív befektetési lehetőségek (pl.: hosszú lejáratú állampapír) hozamát.

A pénzügyi szakemberek számos mutatót alkalmaznak a vállalkozás vagy annak üzleti tervének értékelésére, elemzésére. Különösen a banki hitelkérelem céljára készült üzleti tervek elbírálásában játszanak szerepet ezek a mutatók (lásd. 6. függelék).

4.4.10 Az üzleti terv függeléke

Az üzleti tervet, annak terjedelmét célszerű úgy kialakítani, hogy csak a fontosabb adatok, tervezett összefüggések és kijelentések szerepeljenek benne. Ebből adódóan többször előfordul az, hogy az egyes

tervfejezetekben csak hivatkoznak különböző alapadatokra, információkra, felhasznált vagy alkalmazott elemzésekre, dokumentumokra. Ezeket a terv úgynevezett háttér- vagy forrásanyagait érdemes csatolni az üzleti tervhez, már csak azért is, mert így a függelék is a terv megalapozottságát, a közölt adatok hitelességét biztosítja.

A függelékben az üzleti tervhez mellékelni kell többek között:

- a különböző piackutatási adatok, információk dokumentációját,
- a fontosabb szállítók árjainait,
- vásárlóktól, forgalmazóktól, alvállalkozóktól kapott lényeges leveleket,
- ha a terv értékelése szempontjából lényeges, a termékek részletes leírását, műszaki specifikációkat,
- a vezetők szakmai életrajzát,
- a felhasznált publikált elemzések, statisztikai kiadványok stb. vonatkozó részeit vagy az azokra történt pontos hivatkozást.

Végezetül néhány internetes hivatkozást ajánlunk figyelmükbe az üzleti tervezéssel kapcsolatosan. Ezeket böngészve többféle üzleti terv mintára is rá lehet bukkanni, melyek nagy segítséget nyújthatnak a saját üzleti terv megírásában:

1. <http://uzletitervezes.lap.hu>
2. <http://www.bplans.com>
3. <http://www.startups.ro>

5. Sikertörténetek

5.1 Ifantis SA

Az athéni központú IFANTIS SA az egyik vezető húsfeldolgozó Görögországban. Főbb termékei a szeletelt és darabolt füstölt, valamint feldolgozott húskészítmények, úgymint szalámik, kolbászok és sonkák. A vállalatcsoport több élelmiszer-ipari cégből áll, amelyek öt különböző szektorban tevékenykednek – az előbb említett húsfeldolgozója mellett a milerit élelmiszerek, pékáruk, friss tészták, valamint a sajtermékek piacán is érdekelt.

Alapítása óta az Ifantis folyamatosan fektet be új technológiákba a vásárlók igényeinek minél magasabb szintű kielégítése érdekében. A húsipari szektorban betöltött vezető szerepét a küldetésének tekintett állandó, kiváló minőségű termékeivel érte el. A „Ha az Ifantist választja, a minőséget választja” koncepciójuk is arra a szilárd tradícióra épül, amely szerint a cég mindig a legkiválóbb minőségű termékeket kínálja, melyek még a legigényesebb vásárlókat is kielégítik.

Az Ifantis értékesítési és marketingstratégiája a termékdifferenciáláson és az innováción alapul. Ennek köszönhető, hogy a cég pultkész húskészítményeinek kiskereskedelmi értékesítéséhez a Sealed Air Cryovac eredeti, Darfresh vacuum skin csomagolását választotta már a 90-es években. A kiskereskedelem legújabb trendjei a rendkívül látványos és

attraktív csomagolású termékek felé mutatnak, ezért az Ifantis úgy döntött, hogy nyomtatott Darfresh fóliáit továbbfejleszti.

E döntésük az ügyfélközpontúságot szem előtt tartva született meg, amely mindig is az elsőszámú prioritást jelentette az Ifantis számára. Miután több mint egy évtizede élvezzi a cég a Darfresh koncepció számos előnyét, teljes mértékben ki akarták aknázni a modern és attraktív nyomtatásban rejlő valamennyi lehetőséget, így jutva versenyelőnyhöz. Az általuk keresett megoldás egy innovatív, tetszetős és friss megjelenést kölcsönző modern csomagolás volt. A vásárlóknak azonnal szembeütő, nyomtatott Darfresh csomagolásnak köszönhetően egyszerű, minimalista dizájn mellett döntöttek, amely tovább erősíti a márkát, egyúttal tetszetősebbé varázsolja az egész csomagot.

Ez a Darfresh vacuum skin csomagolás régóta örvend kitűnő hírnévnek a kiskereskedelemben. A csomagolás kiváló polcmegjelenést garantál. Ráadásul kiemeli a termék prémium jellegét, és kitűnik az üzletek zsúfolt polcain. A csomag megjelenése kétséget sem hagy a fogyasztók számára afelől, hogy a többi terméknél kifinomultabb termékről van szó, így a magasabb ár is indokolt.

A cégcsoportot alkotó élelmiszer-ipari vállalatok:

- az Ifantis Románia kolbász és egyéb termékek széles körének forgalmazását végzi;
- az Ifantis által 1998-ban megvásárolt The Luncheon Meat Evrou cég csemegeárukat állít elő – ágazatának egyik vezető szereplője az évi 9000 tonnás gyártói kapacitással;
- a Baker SA mini croissant-okat és más édes süteményeket állít elő;
- a Buon Apetito friss tésztatermékek széles választékát gyártja;
- az Ifantis tanúsítvánnyal rendelkező feta sajtja modern gyártósoron készül, friss juh- és kecskesajt felhasználásával.

865 dolgozójával 2008-ban a cégcsoport 108 millió eurós bevételt ért el, tartós 10%-os növekedés mellett. Termékei Görögország teljes területén, Bulgáriában, Romániában, Cipruson, Máltán, Törökországban, Szlovéniában és Németországban kaphatók. A csoport 3 húsfeldolgozó



üzemet (közülük egyet Bukarestben), egy ipari telepet és egy feta sajt-gyárat, valamint 13 elosztó központot üzemeltet.

A vállalat intenzív reklámkampányokkal népszerűsíti az Ifantis márkát főként televíziós hirdetésekben, de a rádióban is. Promóciós tevékenységét (pl. kóstoltatást) rendszeresen folytat, továbbá termékeiket és azok előnyeit ismertető képzési szemináriumokat is szervez a vendéglátóipar, a kőzetkeztetés és a kiskereskedelem számára.

5.2 CFR 1907 Kolozsvári Futball Klub

Habár a kolozsvári futballcsapat nem egy kimondottan profitorientált vállalkozás, a tudatosan felépített, sikeres menedzsment számos vállalkozás számára példakép lehet.

A labdarúgó Bajnokok Ligája történetében korábban mindössze egyszer fordult elő, hogy magyar csapat (a Ferencváros) kvalifikálni tudta magát a csoportkörbe. Az 1995–96-os bravúr óta csak annyi rész siker jutott, hogy egy-egy játékosért izgulhassunk. 2008-ban sem volt ez másképp... pontosabban mégis! A csoportkörben ugyanis ott volt a CFR 1907 Cluj együttese, a kolozsváriak tulajdonosa pedig nem más, mint a sepsiszentgyörgyi születésű vállalkozó, Pászvány Árpád.

A kolozsvári CFR 1907 Cluj labdarúgócsapatát 1907-ben alapították, 1969–1976 között szerepelt a csapat a román 1. Ligában, majd 2004-ben jutott be oda ismét. Új fénykora egyértelműen Románia egyik leggazdagabb emberének, Pászvány Árpádnak köszönhető.

Erdély Abramovicsa. Ezzel a jelzővel (is) illetik a kolozsvári üzletembert, aki az orosz üzletemberhez hasonlóan a futballból is kiveszi a részét.

Pászvány 2001-ben vásárolta meg a csőd szélén álló klubot, a csapat fél év alatt a harmadosztályból a B Ligába jutott, újabb két év után, a 2004–2005-ös szezonban következett az élvonal, annak is a 11. helye. És ezzel még nem volt vége, a következő évad ötödik helyét bronzérem, 2008 tavaszán pedig aranyérem követte. A kolozsvári csapat csúcsra ért. Ezek mellett a 2009–2010-es szezonban is bajnoki címet nyert, és

zsinórban háromszor hódította el Románia kupáját (2008, 2009, 2010), és kétszer a szuperkupát is (2009, 2010).

Az *Új Magyar Szó* szerint 2008-ban több mint tízmillió eurót költött a klub játékosvásárlásra. A 2008–2009-es idényre előteremtett teljes költségvetés eléri a 25 millió eurót, vagyis a Pászvány által eddig költött összeg közel felét (a *ProSport* lapnak nyilatkozó üzletember azt mondta, hogy mindent összevetve körülbelül 55 millió euróba került eddig a csapat).

Strukturális fejlesztésekben sincs hiány, 2008 szeptemberére elkészült az új stadion, amely Románia legmodernebb futballpályája lett, és 23 500 személy befogadására képes.

Iuliu Mureșan, a CFR elnöke szerint ezzel sem fejeződik be a fellegrári aréna modernizálása, a jövő nyáron be akarják fejezni a pálya körbezárását, ezért megépült a Gépész utcai kapu mögötti lelátó is, illetve kitöltik a sarkoknál levő üres helyeket is, így 25–26 ezerre nő a nézőhelyek száma. A felújítások teljes költségei meghaladják a 25 millió eurót, ebben azonban a város felőli kapu mögött tavaly megépült lelátó ára is benne van. A költségeket kizárólag a klub részvényesei állták.

5.3 Laurus Kft.

Kézdivásárhelyen található a Laurus Kft., amely a kávécukor-csomagolással és áruszállítással foglalkozik. A kisvállalkozásnak három tulajdonosa van – Szabó Vince, Szigyártó László és Szócs Levente –, akik közül ketten vesznek aktívan részt a cég irányításában és fejlesztésében.

A Tatabányán végzett közgazdász, a 32 éves Szigyártó László ügyvezető igazgató a cukorcsoomagoló-részleget irányítja, és ő foglalkozik a vállalkozás pénzügyeivel és marketingjével is.

Társa, a 33 esztendőS Szócs Levente szakképzett szállításszervezőként a cég áru fuvarozási részlegét vezeti. A fontos döntéseket ketten hozzák meg.

A Laurus Kft. beindításának ötlete Szöcs Levente fejéből pattant ki, az anyagi hátteret a Kanadából hazatelepedő, harmincéves Szabó Vince biztosította, a kivitelezés oroszlánrésze pedig Szigyártó Lászlóra hárult, aki 2000-ben egymaga alapította a Laurust. Akkor még egészen más tevékenységgel: játékgépeket adott bérbe, de tőke- és tapasztalathiány miatt az üzlet nem ment a legfényesebben. 2004-ben aztán Szöcs Levente ötlete alapján kezdtek kávécukor-csomagolással próbálkozni – egyedülként Kézdiszéken. Némi szerencsájük is volt, a Julius Meinl kávéimportáló cég bizalmat szavazott nekik, ha megfelelő minőségben és határidőre elő tudják állítani a kiegészítő terméket. Tőlük kapták az első megrendelést, akkor vásárolták meg az első csomagológépeket.

Egy csomagológéppel és egy megrendelővel, valamint két alkalmazottal indult az üzlet: Szigyártó László és Szöcs Levente egy-egy héten át felváltva napi tizenkét órán át csomagolták a cukrot. Aránylag rövid idő alatt sikerült újabb megrendelőket találni, vásároltak egy 3,5 tonnás teherszállító kocsit is, ám mivel kiderült, hogy nem tudják megfelelő mértékben kihasználni, más cégeknek is elkezdtek szállítani. Így indult az árufuvarozás. Ma hat csomagológéppel rendelkeznek, az alkalmazottak száma 18-ra emelkedett, átlagéletkoruk 30 év, de 40 év feletti munkások is dolgoznak náluk. Rugalmas munkaidőben foglalkoztatják őket, megtörténik, hogy szombat-vasárnap is csomagolni kell. Ha a megrendelőik száma megköveteli a havi 50–60 tonnás termelést, készen állnak 400–500 ezer eurós beruházásra is.

A Laurus ma havi harminc tonna cukrot dolgoz fel. Az alapanyagot, a kristálycukrot a legolcsóbb forrásból igyekeznek beszerezni. Egyik szállítójuk a botfalusi cukorgyár, de az szállítási szempontból nagyon bizonytalan, sokszor előfordult, hogy előzetes bejelentés nélkül leállt. Ezért a Laurus más források után is nézett, kistermelőktől is vásárol cukrot. Háromszéken a Julius Meinl cég az egyetlen megrendelőjük, országos ügyfélkörük azonban Konstancától Nagyváradig terjed. Romániában 10–12 kávécukor-csomagoló cég tevékenykedik, közülük a névre szóló cukorcsomagolásban a kézdívasárhelyi Laurus a 2-3. helyet

foglalja el. Eddigi nyereségük nagy részét visszafektették a cégbe, s úgy tartják, ez volt a legjobb döntésük, mivel csak így maradhattak talpon.

A fiatal cégvezető úgy ítéli meg, a kft. két alaptevékenysége közül a szállítást érintette súlyosabban a válság, habár a cég jelenleg csak négy járművel rendelkezik, melyek specifikus, elektronikai cikkek szállítására alkalmas autók. Tavaly arra kényszerültek, hogy gyakorlatilag jövedelmet nem hozó árban szállítsanak. E tekintetben kivárára, túlélésre rendezkedtek be.

A kávépiacot azonban egyáltalán nem érintette a válság, a jelek szerint ugyanannyi kávé fogy, mint a válság előtt. Inkább a lanyhuló fizetési fegyelmet érzi meg a Laurus, a cégek nehezebben és késve egyenlítik ki számláikat, ezért kénytelenek voltak több cég ellen végrehajtást kérni. Válság idején nagyon sokat ér a készpénz, aki ezzel rendelkezik, a beszállítóknál azonnali fizetés mellett akár 15 százalékos kedvezményt is elérhet. Azt viszont furcsállja Szigyártó László, hogy a jelenlegi nagy munkanélküliségben alig akad jelentkező az álláshirdetésekre.

A Laurus Kft. tulajdonosainak elképzelése szerint öt éven belül a saját területükre építenek egy termelési részleget, a céhes város főtéren, a szűk udvartérben ugyanis gondot jelent a teherkocsi rakodása. Ugyanakkor szeretnék bővíteni jelenlegi tevékenységüket más termékek csomagolásával is – saját nevük alatt.

6. Tippek és jótanácsok

Nagyon nehéz a kezdő vállalkozóknak megtenni az első lépéseket a sikerhez vezető hosszú úton. Érdemes ezért tanulni mások korábbi tapasztalataiból.

Nagyvárad ismerősöm, Bokor Attila elmesélte, hogy egy éve indította el egyéni vállalkozását. Méhészettel foglalkozik, a szüleivel együtt. A cég a The Bokor Family nevet viseli.

Attila szerint, ha támad egy ötleted, írd le azonnal, és amikor nyugodt helyzetbe kerülsz, akkor gondold át higgadtan, és nézz utána, mit lehetne kezdeni vele, van-e piaca. Ő a piackutatási adatokat mindig egy táblázatba szokta beleírni, mindent felír, amit talál, mások oldalai, boltok nevei, Google keresések adatai, milyen ötletei vannak a megvalósítással kapcsolatban stb. Aztán elgondolja, vajon hogyan tudná ezt megvalósítani (nem azt, hogy képes-e rá, hanem, hogy HOGYAN – ezt az önbizalomhiányosoknak üzenjük).

Ne féljünk elkezdni a vállalkozást! Ne hidd, hogy egyedül vagy féltelmeiddel, a legtöbb kezdő ugyanazt éli át, mint te. Ha már képes vagy megfogalmazni, mi az a legrosszabb, amitől tartasz (pl. „bele fogok bukni”, „mindenki rajtam fog röhögni”, „csődbe megyek”, „csomót dolgozom és egy banit sem keresek”), akkor képes leszel a megoldásra is!

Minden egyes leírt féltelmeiddel kapcsolatban gondold végig, hogyan lehetne elkerülni azt. A legtöbbször a kulcs a tervezés és a tanulás lesz, ez az a két kulcstényező, amely segít majd elkerülni a buktatókat.

Csapatmunka. A nagyvállalatokkal ellentétben a kis- és középvállalkozásoknak nem állhat rendelkezésre minden szükséges szellemi erőforrás a cégen belül. Ezért építsünk fel magunk körül egy kisebb tanácsadói hálózatot olyan emberekből, akik a szakmai hozzáértésükkel és vállalkozói tapasztalataikkal segítségünkre lehetnek problémák megoldásában. Attila egyelőre a szülei tanácsaira hallgat vagy a barátok tippeire, de majd idővel bővülni fog a keret.

A piaci rés. Gyakran lehet azt olvasni, hogy azt kell egy vállalkozásnak nyújtania, amihez a legjobban ért. Ez igaz ugyan, de nem jelenti azt, hogy ne lehetne keresni növekedési lehetőségeket. Elvégre a fogyasztói igényeknek megfelelően kell dolgozni, ezért figyeljünk mindig a fogyasztóinkra. Tudjunk meg minél többet a vállalkozásunk ügyfeleiről, vásárlóiról, hogy azt is megtudjuk, mit is akarnak igazán.

Figyeljük a híreket. Azért, hogy fogyasztóinknak mindig a legjobbat tudjuk nyújtani, ismernünk kell az őket érintő piaci, gazdasági híreket is. Biztosítani kell az ügyfeleket ilyenkor, hogy a megváltozott körülményekhez képest még mindig a legjobb ajánlatot tudjuk adni a számukra. Őn is és alkalmazottai is szakítsanak időt a hírekre. Minden megszerzett információ segít abban, hogy különbözzünk a versenytársainktól.

Kulcsfontosságú kommunikáció. Jóllehet azt gondoljuk, hogy az ügyfelünk megértette azt, amit az ügylettel kapcsolatban neki elmondtunk, valójában ez nem mindig igaz. Ügyeljünk ezért arra, hogy mindig érthetően fogalmazzunk, kerülve a túlzott szakmai kifejezéseket. Ugyanez fordítva is igaz: legyünk teljesen bizonyosak abban, hogy pontosan megértettük az ügyfél vagy a vevő kérését. A kommunikáció tehát kétirányú kell legyen. A későbbi bonyodalmak elkerülése érdekében érdemes dokumentálni, mert ez segíthet tisztázni az egyes félreértéseket. Alapvetően türelmesnek kell lennünk ezen a téren, ami többszörösen visszahozza a vele járó befektetett energiát.

Piszkos pénzügyek. Egyvalami minden vállalkozónál érvényes: minden több kerül, mint amire számítottak. A pénzügyi tervezések során számítanunk kell olyan többletkiadásokra, amelyekkel nem számoltunk, de nagy valószínűséggel felmerülhetnek. Továbbá nem lehetünk

zsugoriak sem: ne féljünk pénzt kiadni olyan projektekre, amelyekről tudjuk, hogy nagy megtérülést fognak hozni.

Őszintének lenni. Az eddig leírtakon túlmenően fontos elérnünk a megbízhatóságot vevőink, ügyfeleink szemében. A hazugság a gyengeség jele, nem beszélve az üzleti stratégia hiányáról. Ha mindenki tudni fogja, hogy Ön és vállalkozása megbízható, és mindig a valóságnak megfelelően beszél, akkor semmi indokuk nem lesz arra, hogy kételkedjenek a cégében, illetve termékében, szolgáltatásában. Ennek a bizalomnak a felépítése akár éveket is igénybe vehet, azonban ne feledjük, hogy sajnos egy pillanat alatt le is omolhat.

Folyamatos képzés. A vállalkozások üzleti környezete nagyon gyorsan változik, ezért a tanulás létfontosságú. Nem szabad kihagynunk az időbeosztásunkból a továbbképzéseket, a szakmai publikációk elolvasását (ld. pl. *Közgazdász Fórum*), mert nagyon könnyen elveszíthetjük versenyképességünket. Ugyanez érvényes az alkalmazottaink esetében is.

Sikertranszfer. Amikor vállalkozásunk kötelezettséget vállal egy termék vagy szolgáltatás nyújtására, akkor a tőlünk elvárható lehető legnagyobb gondossággal járjunk el az ügyletet illetően. Mindig tartsuk szem előtt az ügyfél szükségletét. Ne feledjük: ha képesek vagyunk az ügyfelünk sikeréhez hozzájárulni, akkor ők is hozzá tudnak minket segíteni a magunk sikeréhez.

Folyamatos marketing. A potenciális vevőt bármikor el kell tudjuk érni az ajánlatunkkal. Folyamatosan életben kell ezért tartanunk a marketingeszközeinket, ápolnunk kell a már kialakult kapcsolatrendszerünket, és igyekezzünk új kapcsolatokat kialakítani. Azonnal el kell ugyanis érniük a fogyasztónkat, amikor benne felmerült a szükséglet a termékünk vagy szolgáltatásunk iránt. Érdemes ezért mindig szem előtt lenni, növelni az ismertségünket, hogy a vállalkozásunk jusson a fogyasztó eszébe és ne a versenytársunk.

Egyensúly. Jóllehet egy saját vállalkozás működtetése nagyobb koncentrációt, több áldozathozatalt és időt igényel, törekedjünk a munka és a magánélet közötti egyensúly megtalálására. Ha igazán szeretnénk elérni, hogy vállalkozásunk sikeres legyen, akkor fel kell ismernünk,

hogy nem szabad csak és kizárólag a vállalkozásunknak élni. A szervezetség és rendezettség a vállalkozásunkban azt is jelenti, hogy adunk magunknak időt a magánéletre is.

Attila is folyamatosan végigköveti ezeket a lépéseket, mivel fontosak ahhoz, hogy egy cég sikeres legyen. Ahogy meséli, mindig tájékozottnak kell lenni, figyelni a híreket, témában kell lenni mindennel, fejleszteni kell először is önmagad és a céged, hogy sikeres légy és megmaradj a piacon, mert nagy a konkurencia. Pályázatokkal mindezek elérhetőek. Hosszabb távon gondolkodik, mert így éri meg, weboldalt szeretne készíteni, ezáltal a cég ismertebb lesz.

Minél több kapcsolatra van szükség, ez másképp Romániában nem működik.

Megtekinthetik Attila cégének már létező facebook profilját. Ha beírják a keresőbe a The Bokor Family nevet, máris az első helyen találják.

Hivatalos iratok

A vállalkozás névfoglalási, bejegyzési kérvényét, és az adózásra, a cég által végzett tevékenységre, valamint a külföldi befektetésre vonatkozó nyilatkozatot letöltheti a

www.rmdsz.ro/vallalkozasstart

oldalról. Ugyanitt megtalálható lesz a **Vállalkozás: Start** teljes szövege is PDF formátumban.

Hasznos linkek

Mikro-, kis- és középvállalkozások:

<http://www.aippimm.ro>

<http://esimplu.ro/>

Országos Cégbíróság: <http://www.onrc.ro/> (formanyomtatványok, kifizetési díjak stb.)

Online problémamegoldó hálózat, melyben a tagállamok közösen dolgoznak a belső piaci jogszabályok helytelen hatósági alkalmazásából fakadó problémák pragmatikus megoldásán:
http://ec.europa.eu/solvit/site/index_hu.htm -

Üzleti tervezés:

- magyar nyelvű: <http://uzletitervezes.lap.hu>
- román nyelvű: <http://www.startups.ro>
- angol nyelvű: <http://www.bplans.com>

Külkereskedelem:

- <http://www.dce.gov.ro/>
- <http://www.portaldecomert.ro/>

7. Függelék

LIKVIDITÁS	
Likviditási ráta	Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök – készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Pénzhányad	(Pénzeszközök + Likvid értékpapírok) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Dinamikus likviditás	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Rövid lejáratú kötelezettségek
TŐKESZERKEZET	
Tőkeellátottság	Szaját tőke / eszközök összesen
Eladósodottság aránya	Kötelezettségek / Eszközök összesen
Idegen tőke / Saját tőke	Kötelezettségek / Saját tőke
Hosszú távú eladósodottság	Hosszú lejáratú kötelezettségek / (Hosszú lejáratú köt. + Saját tőke)
Kötelezettségek / Tárgyi eszközök	Kötelezettségek / Tárgyi eszközök
Kötelezettségek / Dologi nettó érték	Kötelezettségek / (Saját tőke – Immateriális javak)
ADÓSSÁG-SZOLGÁLAT	
Kamatfedezet	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések

Kamatfedezet II	(Szokásos váll. eredmény + Fizetett kamatok és kamatjellegű kif. – Kapott kamatok, kamatjellegű bevételek) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
EBITDA-fedezet I	(Üzemi tevékenység eredménye + Amortizáció) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
EBITDA-fedezet II	(Szokásos váll. eredmény + Fizetett kamatok és kamatjellegű kif. – Kapott kamatok, kamatjellegű bevételek + Amortizáció) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
Cash-flow fedezet	(Adózott eredmény + Amortizáció) / Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
Adósság-visszafizető képesség	(Adózott eredmény + Amortizáció) / Kötelezettségek
NÖVEKEDÉSI MUTATÓK	
Nettó árbevétel éves változása	Értékesítés nettó árbevételének növekedése előző évhez képest / Értékesítés nettó árbevétele előző évben
Üzemi (üzleti) eredmény éves változása	Üzemi (üzleti) tevékenység eredményének növekedése előző évhez képest / Üzemi (üzleti) tevékenység eredményének abszolút értéke előző évben
Adózott eredmény éves változása	Adózott eredmény növekedése előző évhez képest / Adózott eredmény abszolút értéke az előző évben
Összes eszközök éves változása	Összes eszköz növekedése előző évhez képest / Eszközök összesen az előző évben
ESZKÖZÖK ÉS KÖTELEZETTSÉGEK FORGÁSA (NAP)	
Összes eszköz	Átlagos összes eszköz / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
Készletek I	Átlagos készletállomány / (Anyagjellegű ráfordítások / időszaki napok száma)
Készletek II	Átlagos készletállomány / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)

Beszédés időtartama	Átlagos követelés állomány / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
Vevőállomány	Átlagos vevőállomány / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
Szállítóállomány	Átlagos szállítóállomány / (Értékesítés nettó árbevétele / időszaki napok száma)
HATÉKONYSÁGI MUTATÓK	
Árbevétel-arányos adózott eredmény	Adózott eredmény / Értékesítés nettó árbevétele
Tevékenység haszonkulcsa	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye / Értékesítés nettó árbevétele
Működő tőke ellátottság	(Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek) / Eszközök összesen
Működő tőke forgása	Értékesítés nettó árbevétele / Átlagos (Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek)
1 alkalmazottra eső nettó árbevétel	Értékesítés nettó árbevétele / Alkalmazottak átlagos létszáma
1 alkalmazottra eső adózott eredmény	Adózott eredmény / Alkalmazottak átlagos létszáma
JÖVEDELMEZŐSÉG	
Saját tőke-arányos nyereség (ROE)	Adózott eredmény / Átlagos saját tőke abszolút értéke
Eszköz-arányos nyereség (ROA)	Adózott eredmény / Átlagos összes eszköz

