

EQUAL NŐ az ESÉLY projekt

SIKERES NŐK – SIKERES VÁLLALKOZÁSOK alprojekt

Oktatási segédlet

A vállalkozói alapismeretek speciális képzéshez

A tananyagot a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara



megbízásából készítette a
Keszthelyi Akadémia Alapítvány



Szerkesztette:
Németh Kornél, Kovácsné Stupek Ágnes

BEVEZETÉS

A vállalkozás indításának, a sikeres vállalkozóvá válásnak legfontosabb feltételei között szerepel a szakmai ismeretek mellett a képességek, készségek fejlesztése, a kulcskompetenciák elsajátítása. A vállalkozási alapismeretek oktatási segédlet elősegíti a kezdő vállalkozók eligazodását a közgazdasági, marketing, kereskedelmi, kommunikációs ismeretekben, valamint adózás, pénzügy, számvitel, munkajog, pályázatírás témaköreiben.

Ismerteti a vállalkozók érdekképviseleti, valamint támogató szervezeteit.

Oktatási segédletünket ajánljuk a kezdő vállalkozók mellett azoknak, akiket érdekel a vállalkozások alapításának és sikeres működésének folyamata.

A tanfolyamon résztvevők gyakorlatorientált képzésben részesültek, ezért szükségét éreztük az elméleti tananyag oktatási segédletben való összefoglalásának, mely megfelelőképpen egészíti ki a képzésben elsajátított tudást.

Kívánjuk, hogy a mindennapi életben az oktatási segédlet által nyújtott ismeretanyagot sikeresen tudják hasznosítani.

Szerkesztők

Tartalomjegyzék

1. Vállalkozási formák, vállalkozások alapítása, megszűnése, vállalkozások környezete	3
1.1. Gazdaság, vállalat, üzleti vállalkozás.....	3
1.2. A vállalkozások környezete	3
1.3. Vállalkozási formák	5
1.3.1. Az egyéni vállalkozás.....	5
1.3.2. Gazdasági társaságok	6
1.3.3. Az egyes gazdasági társaságok és a rájuk vonatkozó szabályok	7
2. Stratégiai tervezés, beruházások, üzleti tervezés	11
2.1. Stratégiai tervezés	11
2.2. Beruházás tervezés	14
2.3. Üzleti tervezés	15
3. Informatika a vállalatirányításban.....	19
3.1. Az információs rendszerek sajátosságai.....	20
3.2. A vállalatirányítási rendszerek hatékonyságának növelése	20
4. Kereskedelmi ismeretek	23
4.1. Mi is a kereskedelem?	23
4.2. Mit, kik és hogyan csinálnak a kereskedelemben?	26
4.3. Az árbevétel elemzése, az elemzés leggyakoribb módszerei.....	28
4.4. Kereskedelmi fogalomtár	30
5. Marketing ismeretek.....	35
5.1. Marketing, marketing menedzsment	35
5.2. Marketingkutató, marketingstratégia	36
5.3. Marketing-mix.....	37
6. Kommunikációs ismeretek	41
6.1. Üzleti kommunikáció	41
6.2. Vokális kommunikáció	43
6.3. Konfliktuskezelés elmélete és gyakorlata	44
6.4. Az önismeret	46
7. Pénzügyi ismeretek	49
7.1 A pénzhelyettesítők és a pénz.....	49
7.2. Pénzgazdálkodás	49
7.3. A bankrendszer kialakulása és felépítése	52
7.4. Vállalati hitelezés	53
8. Tőzsdei ismeretek.....	55
8.1. A tőzsde.....	55
8.2. Tőzsdefajták	56
9. Számviteli alapismeretek.....	59
9.1. Számvitel, számviteli politika	59
9.2. Eredménykimutatás, főkönyv.....	59
10. Adózási ismeretek	65
10.1. Adórendszer, adózási alapfogalmak.....	65
10.2. Adónemek és jellemzőik	66

11. Társadalombiztosítási ismeretek	71
12. Munkaügyi, munkajogi ismeretek.....	75
13. Projekttervezés, pályázat készítés	83
13.1. Program, projekt, pályázat	83
13.2. A projekt létrehozása.....	85
13.3. A projekt megvalósítása és nyomon követése.....	94
13.4. A projekt értékelése és az eredmények terjesztése.....	95
13.5. Gyakorlati tanácsok pályázóknak és projektgazdáknak.....	97
14. Az EU Strukturális alapjai.....	101
15. Mikro-, kis- és közepes vállalkozásokat támogató szervezetek.....	105
15.1. Vállalkozásfejlesztési Tanács (VT).....	106
15.2. Vállalkozásfejlesztési Központok hálózata.....	106
15.2.1. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) és Helyi Vállalkozói Központok (HVK).....	106
15.2.2. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány (BVK).....	107
15.3. A kamarai rendszer.....	107
15.4. Nemzeti Fejlesztési Hivatal, regionális fejlesztést támogató szervezetek	109
15.4.1. Nemzeti Fejlesztési Hivatal.....	109
15.4.2. Regionális fejlesztést támogató szervezetek	109
15.5. Ipari parkok	111
15.6. Érdekképviselők, alapítványok, szövetségek	111
Felhasznált és ajánlott irodalom.....	117

1. Vállalkozási formák, vállalkozások alapítása, megszűnése, vállalkozások környezete

1.1 Gazdaság, vállalat, üzleti vállalkozás

A **gazdaság** a társadalom anyagi létszférája. A megtermelt javak, szolgáltatások előállításával, elosztásával, forgalmazásával és fogyasztásával kapcsolatos jelenségek és kölcsönhatások összessége.

A **vállalat** a vállalkozás szervezeti kerete. Vállalaton az önálló jogalanyként működő, azaz jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értjük.

Az **üzleti vállalkozás**, olyan tevékenység, amelynek alapvető célja a nyereségszerzés és a fogyasztási igények kielégítése, mely vállalkozási formánként eltérő.

Az üzleti vállalkozások legfőbb jellemzői:

- önálló, elkülönült egység
- a gazdasági élet többi szereplőjével a piacon találkozik
- üzleti tevékenységet folytat
- elsődleges célja a profitszerzés
- kockázatot vállal
- jogi, anyagi és erkölcsi felelősséget vállal

A gazdaság szereplői

Háztartás, mint intézményegység

- Azt a gazdasági egységet jelenti, aminek elsődleges célja a végső fogyasztás.
- A fogyasztási cikkek megvételéhez szükséges jövedelmet a termelési tényezők eladásából szerzi.
- Folytathat termelő tevékenységet, de csak olyanokat, amely a háztartás ellátására irányul.

Vállalat, mint intézményegység

- Azok a szervezetek, amelyeknek alaptevékenysége a termelés és szolgáltatások előállítása, s amely jövedelmet a termékek eladásából szerez.
- Nincs saját fogyasztása.

Non profit intézmények, szervezetek

- Céljukat tekintve nem profitszerzésre jöttek létre, céljuk a makroökonómiai szereplők segítése.
- Keletkezhet tevékenységükből nyereség, a tulajdonosok között nem osztják szét, hanem újra befektetik.
- Típusai: háztartásokat kiszolgáló, vállalatokat kiszolgáló (gazdasági kamara, ipari agrár testületek), államot segítő (állam által fenntartott kutatóintézetek).

Állam (kormányzat)

- Gazdaság, társadalom szervezését, irányítását végzi.
- Nem tartozik ide az állami vállalat, az a vállalatok közé tartozik.

1. 2. A vállalkozások környezete

Az üzleti vállalkozásoknak napjainkban minden korábbinál gyorsabban változó és egyre újabb kihívásokat hordozó környezetben kell működniük. Csak azok a cégek maradhatnak

fenn, amelyek gyorsan és nagyon jól tudnak alkalmazkodni, és állják a versenyt. Új szabályok jelennek meg, amelyhez új szemléletet kívánnak meg. Ez az új szemlélet arra készíti a vállalkozásokat, hogy minden környezeti szférát és azok változásait is figyelemmel kísérje. Információval kell rendelkeznie arról, hogy mi történik a technika területén, hogyan változik a piaci kereslet, milyen követelményeket támasztanak vele szemben az alkalmazottak és az állam, tevékenysége milyen hatással van a természetre. Ezek ismeretében kell meghozni döntéseiket, melyek visszahatnak a vállalkozásra.

Természeti környezet

Az ember gazdasági tevékenysége szoros kölcsönhatásban áll a környezettel, mely több szempontból is befolyásolja a vállalat tevékenységét. Részben erőforrás, részben korlát. A természet védelme egyre nagyobb hatást gyakorol a vállalkozások tevékenységére a mezőgazdaság területén is.

Társadalmi, politikai környezet

Erkölcsei, kulturális környezetet biztosít a vállalkozásnak, valamint a gazdaságot szabályozó politikai és jogi rendszer védelmet, keretszabályokat és egyben korlátot is jelent. Ezekon kívül a társadalom a szokásaival, hagyományaival, gondolkodásával befolyásolja a gazdasági tevékenységet.

Az állam és intézményei

Az államnak kitüntetett szerepe van, leginkább szabályozásából eredően. Az állam gazdasági szerepvállalása nemzetenként eltérő lehet, sokféle funkcióval és befolyásolási eszközzel.

Az állam gazdasági szerepvállalásában a következő területek különíthetők el:

- a nemzetgazdaságok közötti kapcsolatok kiépítése és a kapcsolatok tartása;
- a gazdasági működés törvényi kereteinek biztosítása;
- a gazdaságba történő beavatkozás;

Növekvő tendenciát mutat az állami beavatkozás a következő területeken:

- költségvetési kiadások és adók növelése;
- a nemzeti, valamint Európai Unió forrásból finanszírozott jövedelemtámogatások;
- a fokozódó gazdasági szabályozás.

Az állam gazdasági beavatkozásának célja a gazdaság hatékonyságának és stabilitásának elősegítése, valamint a társadalmi, gazdasági igazságosság biztosítása. Mindezek érdekében bekapcsolódik az erőforrások és a jövedelmek elosztásába, a gazdasági egyensúly alakításába. Az állam a vállalt szerepeket csak úgy képes betölteni, ha megfelelő eszközzel és forrásokkal rendelkezik. Ezért feladatainak biztosításához adókat szed, és a vállalatok teljesítéséhez kiadásokat eszközöl. A kormányzat a gazdaságra vonatkozó elképzeléseit, stratégiáját a gazdaságpolitikában foglalja össze. A gazdaságpolitika tehát azoknak a gazdasági céloknak, eszközöknek, módszereknek és beavatkozásoknak az összessége, amelyet a kormány irányoz elő és hajt végre a gazdasági, társadalmi fejlődés érdekében. A kormány kiadásainak és bevételeinek tervét az állami költségvetésben rögzíti, melyet a törvényhozással fogadtatnak el, és ami mindig meghatározott időszakra vonatkozik.

Gazdasági piaci környezet

A modern vállalat legfontosabb gazdasági környezete a piac, mely legközvetlenebb módon befolyásolja a vállalat tevékenységét. A nemzetgazdaság gazdasági területeit öleli fel, beleértve például a külgazdasági kapcsolatokat, a gazdaság hosszú távú fejlődését illetve szabályozórendszerét is.

1. 3. Vállalkozási formák

1.3.1 Az egyéni vállalkozás

A köztulajdon és a magántulajdon egyenjogúságának az Alkotmányban meghatározott elvét követve a magyar gazdaságban az egyéni vállalkozás szabályozása a köztulajdonra vonatkozóval azonos versenyfeltételeket és vállalkozási szabadságot biztosít a magánszemélyek számára. Az egyéni vállalkozásról szóló jogszabály írja elő az egyéni vállalkozás létrehozásának, működésének és megszűnésének feltételeit.

Egyéni vállalkozás a belföldi természetes személy gazdasági tevékenysége.

Gazdasági tevékenység az üzletszerűen, ellenérték fejében, nyereség és vagyonszerzés céljából, rendszeresen folytatott termelő vagy szolgáltató tevékenység.

Egyéni vállalkozás alapítása

Egyéni vállalkozás alapítására az a belföldi természetes személy **jogosult, aki:**

- cselekvőképes és
- állandó lakóhelye van Magyarországon;
- nincs kizárva az egyéni vállalkozás gyakorlásából.

Az egyéni vállalkozás vállalkozói igazolvány birtokában gyakorolható. A vállalkozói igazolványt a vállalkozó székhelye szerint illetékes, körzetközponti feladatokat ellátó önkormányzat jegyzője adja ki. Egyéni vállalkozó csak egy vállalkozói igazolványt kaphat. Az igazolvány alapján azonban több tevékenységet folytathat és több telephelyet, fióktelepet tarthat fenn. Az egyéni vállalkozó székhelye szerint illetékes települési önkormányzat jegyzője jogosult ellenőrizni, hogy tevékenysége megfelel-e a törvényben előírt és az igazolványban foglalt feltételeknek.

Az egyéni vállalkozó foglalkoztathat:

- alkalmazottat;
- bedolgozót;
- segítő családtagot és
- középfokú szakoktatási intézményben tanulót, azonban köteles a vállalkozásban személyesen is részt venni.

Az egyéni vállalkozó nem lehet egyidejűleg gazdasági társaságnak korlátlanul felelős tagja (pl. betéti társaságban nem lehet beltág).

Az egyéni vállalkozó székhelyét, nyílt árusítású üzletét, valamint termelő és szolgáltató egységét a tevékenységére utaló cégtáblával köteles ellátni.

Egyéni vállalkozás megszűnése

Megszűnik a tevékenység gyakorlásának joga, ha:

- az egyéni vállalkozó igazolványát visszaadja;
 - az igazolványt a körzetközponti jegyző visszavonja;
 - a vállalkozó meghal vagy cselekvőképességét elveszíti (kivéve, ha özvegye vagy örököse, illetve cselekvőképessége elvesztése esetén az egyéni vállalkozó nevében és javára törvényes képviselője a vállalkozást folytatja, ha a jogszabályban előírt feltételeknek megfelel).
- Az egyéni vállalkozó kérelmére a cégjegyzékbe egyéni céggé bejegyezhető. Az egyéni cég a gazdasági társaságokról szóló jogszabály előírásának megfelelően átalakulhat egyszemélyes korlátolt felelősségű társasággá vagy egyszemélyes részvénytársasággá.

1.3.2 Gazdasági társaságok

A gazdasági társaságokról szóló törvény (1997. évi CXLIV. tv.) célja, hogy korszerű jogi keretek biztosításával elősegítse Magyarországon a piacgazdaság megerősödését, a nemzetgazdaság jövedelemteremtő képességének emelkedését és az Európai Közösségnek e jogterületre vonatkozó irányelveivel való jogharmonizáció megteremtését.

E törvény szabályozza a Magyarország területén székhellyel rendelkező gazdasági társaságok:

- alapítását;
- szervezetét;
- működését;
- a tagok jogait, kötelezéseit, felelősségét;
- a társaság átalakulását, egyesülését, szétválását;
- jogutód nélküli megszűnését (végelszámolását).

A gazdasági társaság lehet: jogi személyiséggel rendelkező és jogi személyiség nélküli.

Jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság:

- a korlátolt felelősségű társaság;
- a részvénytársaság;
- közös vállalat.

Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság:

- a közkereseti társaság és
- a betéti társaság.

Gazdasági társaság alapítása

Gazdasági társaságot alapíthatnak:

- a) külföldi és belföldi természetes és jogi személyek;
- b) jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok.

A társaság alapításához legalább két tag szükséges. Ez alól a korlátolt felelősségű társaság és a részvénytársaság a kivétel. Természetes személy egyidejűleg csak egy gazdasági társaságnak lehet korlátlanul felelős tagja.

Gazdasági társaság megszűnése, átalakulása

A társaság megszűnik:

- ha a társasági szerződésben meghatározott határidő eltelt;

- elhatározza jogutód nélküli megszűnését (végelszámolását);
- tagjainak száma egy főre csökken (kivéve a kft.-t és rt.-t);
- a cégbíróság megszűntnek nyilvánítja;
- a cégbíróság hivatalból elrendeli törlését;
- a bíróság felszámolási eljárás során megszünteti.

Ha a társaság megszűnik, kötelezettségei 5 év alatt évülnek el, addig a követelések vele szemben érvényesíthetők. Ha a társaság jogutódlással szűnik meg, a jogutód tartozik helytállni a társaság kötelezettségeiért.

A tag felelőssége a megszűnt társaság tartozásaiért:

- korlátolt vagy
- korlátlan, attól függően, hogy a társaság működése alatt milyen felelősséggel tartozott.

A társaság átalakulhat:

- más típusú gazdasági társasággá;
- egyesülhet két vagy több társaság (beolvadás vagy összeolvadás);
- szétválhat a társaság (kiválás vagy szétválás).

A közös szabályokon túl az egyes társasági formákra nézve eltérő szabályok is érvényesítendőek, és azt is törvény szabályozza, hogy milyen formájú társaság milyen más formájú társasággá alakulhat át. Főszabály, hogy az átalakuló társaság meg kell hogy feleljen az új társasági formára vonatkozó előírásoknak (tőkenagyság, szervezet felépítése, engedélyek megléte).

1. 3. 3 Az egyes gazdasági társaságok, és a rájuk vonatkozó szabályok

Közkereseti társaság (kkt)

A közkereseti társaság létesítésére irányuló társasági szerződéssel a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy korlátlan és egyetemleges felelősségük mellett közös gazdasági tevékenységet folytatnak és az ehhez szükséges vagyont a társaság rendelkezésére bocsátják.

A társaság tagjai személyesen közreműködhetnek a társaság tevékenységében. A tagot személyes közreműködéséért díjazás illeti meg.

A társaság az év végén a számviteli törvény szerinti beszámolót készíti.

Ha a társasági szerződés eltérően nem rendelkezik, a nyereség és a veszteség a tagok között vagyoni hozzájárulásuk arányában oszlik meg.

Betéti társaság (bt)

A betéti társaság létesítésére irányuló társasági szerződéssel a társaság tagjai közös gazdasági tevékenység folytatására vállalnak kötelezettséget oly módon, hogy legalább egy tag (beltag) felelőssége korlátlan és a többi beltaggal egyetemleges a társaság kötelezettségeiért, míg legalább egy másik tag (kültag) felelőssége vagyoni betétje mértékében korlátozott

A betéti társaság (bt.) jellemzői:

- társasági szerződéssel alakul meg;
- legalább egy tag (beltag) felelőssége korlátlan a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségekért (és ha van több beltag, azokkal a felelősség egyetemleges);
- legalább egy tag (kültag) csak az általa vállalt vagyoni betét szolgáltatására köteles;
- a cégnévben a „betéti társaság” elnevezést, vagy annak „bt.” Rövidítését fel kell tüntetni;
- a társaság legfőbb szerve a „tagok” gyűlése;

– a társaság ügyvezetésére és képviselésére a beltág jogosult.

Korlátolt felelősségű társaság (kft.)

A korlátolt felelősségű társaság előre meghatározott törzsbetétekből álló törzstőkével alakul. A tag felelőssége a társasággal szemben törzsbetétjének szolgáltatására és a társasági szerződésben esetleg megállapított egyéb vagyoni hozzájárulásra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a tag nem felel.

A korlátolt felelősségű társaság (kft.) jellemzői:

- a tagok kötelezettsége a társasággal szemben csak törzsbetétjeik szolgáltatására vagy egyéb vagyoni hozzájárulás szolgáltatására terjed ki, a tag a társaság kötelezettségeiért, tartozásaiért egyebekben nem felel. Ezekért a társaság saját vagyonával köteles helyt állni;
- a társaság cégnevében a „korlátolt felelősségű társaság” elnevezést vagy annak rövidített változatát (kft.) fel kell tüntetni.

A kft. társasági szerződéssel alakul. A társasági szerződésben fel kell tüntetni:

- a kft. cégnevét és székhelyét;
- tagjait, nevüket, lakcímüket;
- a társaság tevékenységi köreit;
- a törzstőkét és az egyes tagok törzsbetéteinek mértékét;
- a törzsbetétek befizetések módját, határidejét;
- a tagokat illető szavazati jog mértékét;
- az ügyvezetőt;
- cégjegyzés módját;
- ha van könyvvizsgáló, a könyvvizsgálót.

A törzstőke, mely az egyes tagok törzsbetéteinek összessége, lehet:

- pénzbeli betét;
- nem pénzbeli betét (apport).

A törzstőke nem lehet kevesebb 3 millió forintnál, melynek a pénzbeli hányada nem lehet kevesebb a törzstőke 30%-ánál és 1 millió forintnál.

A tagok a törzsbetéten kívül egyéb vagyoni értékű szolgáltatás nyújtására is kötelezhetik magukat (mellékszolgáltatás). A társaság bejegyzését követően a tagok jogait és a társaság vagyonából őket megillető hányadot az „üzletrész” testesíti meg, amely – a törvényben szabályozott elővásárlási kikötések betartása esetén – szabadon átruházható (eladható). A társasági szerződésben az átruházást feltételekhez, jóváhagyásokhoz lehet kötni.

A tagot törzsbetéte után osztalék illeti meg.

A társaság legfőbb szerve a taggyűlés. A taggyűlést évente legalább egyszer össze kell hívni. A taggyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik például:

- az éves gazdálkodásról készített beszámoló (mérleg) elfogadása és az adózott eredmény felhasználásának megállapítása;
- a jogutód nélküli megszűnés (végelszámolás) elhatározása;
- a társasági szerződés módosítása;
- a törzstőke felemelése, leszállítása.

A részvénytársaság (rt.)

A részvénytársaság előre meghatározott összegű és névértékű részvényekből álló alaptőkével alakuló gazdasági társaság. A tag (részvényes) felelőssége a társasággal szemben a részvény

névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a tag nem felel

A részvénytársaság (rt.) jellemzői:

- előre meghatározott számú és névértékű részvényekből álló alaptőkével (jegyzett tőke) rendelkezik;
- a tag (részvényes) kötelezettsége a részvény névértékének szolgáltatására terjed ki, a társaság kötelezettségeiért saját vagyonával nem felel;
- a „részvénytársaság” elnevezést, vagy annak rövidített formáját „rt.” a cég nevében fel kell tüntetni.

Az összes részvény névértékének összessége az rt. alaptőkéje. Az rt. lehet:

- a) zártkörű;
- b) nyilvános.

A nyilvános rt. részvényei egészben vagy részben nyilvánosan forgalomba kerülnek (tőzsde).

A részvény a tagsági jogokat megtestesítő értékpapír, amelynek típusai:

- a) bemutatóra szóló vagy
- b) névre szóló.

A részvénytársaság alapításakor:

- az alaptőke nem lehet kevesebb 20 millió forintnál;
- a pénzbeli hozzájárulás összege nem lehet kevesebb az alaptőke 30%-ánál és 10 millió forintnál.

Az rt. – működési formájától függően – alapító okiratot vagy alapszabályt készít.

Az alapító okiratban meg kell határozni különösen:

- az rt. cégnevét és székhelyét;
- az rt. tevékenységi köreit;
- az alaptőkéjének összegét;
- a részvények számát, névértékét, típusát;
- az igazgatóság tagjainak számát, nevét;
- a könyvvizsgálót;
- a közgyűlés összehívásának módját;
- a részvényeseket megillető szavazati jog mértékét.

A részvényes jogosult:

- a közgyűlésen részt venni;
- indítványt tenni;
- szavazni.

A szavazatok legalább egytizedével rendelkező részvényesek kérhetik valamely kérdés napirendre tűzését.

A közgyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik egyebek között:

- az alapító okirat megállapítása és módosítása;
- működési forma megváltoztatása;
- átalakulás, végelszámolás elhatározása;
- igazgatóság, könyvvizsgáló megválasztása, visszahívása, díjazásának megállapítása;
- gazdasági eredményről (mérleg) készített beszámoló felfogadása;
- osztalék megállapítása;
- tőkeemelés, tőkeleszállítás.

A közgyűlést legalább évente egyszer össze kell hívni. A nyilvános rt. Közgyűlését annak időpontját 30 nappal megelőzően meg kell hirdetni. A közgyűlés határozatképes, ha azon a szavazásra jogosító részvények tulajdonosainak vagy képviselőiknek több mint fele jelen van. A közgyűlés határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza. Törvény vagy alapszabály ennél

magasabb, 3/4-es vagy egy egyhangú szavazatot is előírhat valamely határozat meghozatalához.

Az igazgatóság a részvénytársaság ügyvezető szerve:

- legalább 3, legfeljebb 11 tagból áll;
- elnökét maga választja;
- ügyrendjét maga határozza meg;
- tagjai a közgyűlésen tanácskozási joggal vesznek részt;
- a társaság gazdasági beszámolóját (mérleg) elkészíti;
- gondoskodik a közgyűlés összehívásáról;
- gondoskodik a részvénykönyv vezetéséről.

2. Stratégiai tervezés, beruházások, üzleti tervezés

2.1 Stratégiai tervezés

Tervezés hiányában nehéz eredményesen vezetni egy vállalkozást. E nélkül az elképzelt változtatások nem járulnak hozzá az értékesnek tekintett végtermék kialakulásában. A lent megadott pontokhoz nem kell mereven ragaszkodni, de ha már begyakorolta a tervezés folyamatát, így célszerű megosztani a munkát.

Egy cégnél szükség van a tudatos stratégiai tervezésre, ahhoz, hogy az elképzéseit meg tudja valósítani. Társadalomban, komplex piacgazdaságban élünk, erős versenyben, és a világ legbonyolultabb ismert teremtményével, az emberrel foglalkozunk.

A legegyszerűbb elképzések, változtatási igények is azonnal zátonyra futnak, ha előzetesen nem tájékozódunk és tájékoztatjuk a környezetünket erről. Egyszemélyes cégben könnyű megszervezni a munkát, de két embernél már megugranak a gondok, és minden további ember csatlakozása komplikálja a helyzetet. Ezért van szükség a tudatos és írásban lefektetett tervekre.

A tervezés tíz pontja

1. Az ideális állapot: a jelenlegi (tényleges) és az ideális, gondoktól mentes (elképzelt) helyzet részletes leírása az előbbi összes hiányosságával és hibájával együtt.

2. A létrehozandó értékes végtermékek: annak leírása, hogy a tervezett változtatás milyen termékeket hoz létre (fontos: termék nemcsak valami fizikailag megfogható dolog lehet, hanem olyan tevékenység eredménye is, amire valakinek szüksége van, ami számára értékes!). Csak olyan változtatásokra van szükség, ami hozzájárul a termékláncolatban ahhoz az értékes végtermékhez, amiért a vevők fizetnek.

3. A fő célok (szándékok): annak leírása, hogy milyen célokat kell elérni. Ez gyakorlatilag egy-két olyan fontos változás néhány szavas kiemelése az ideális állapot leírásból, amire koncentrálni, fókuszálni kell. Ezt mindenképpen el kell érni, még akkor is, ha az ideális állapot soha el nem érhető, legfeljebb megközelíthető. Megvalósítható célokat kell kitűzni!

4. Az indokok: annak leírása, hogy miért van szükség a változásra. Noha az ideális állapot leírásában nyilván a jelenlegi állapotot valamilyen indokokkal már rossznak lett minősítve, és lehet sejteni a szándékot az elképzésekből. Mégis szükséges itt, külön explicit módon kimondani, hogy a felderített okokból kiindulva, milyen érvekkel van alátámasztva a szándék, a célok szerinti irány.

5. Fortélyok, irányelvek, vezérfonalak, működési szabályok: annak leírása, hogy meglévő szabályzatokból mire kell különösen ügyelni e terv végrehajtásakor. A terv nem légüres térbe kerül, hanem egy már működő cégbe, ahol vannak átvett vagy saját szabályok, fogások, követett elvek, erkölcsök, vezérfonalak. Egy új dolog mindezt nem rúghatja fel. Lehet azonban a terv célja vagy rész célja valamely elavult szabály megújítása, átalakítása vagy éppen létrehozása. Ebben a terv fejezetben kell erről beszélni.

6. Érintett osztályok, felelősség, érdekelttség, feltételek: azon területek leírása, ahol a tervet végre kell hajtani, vagy ahol a végrehajtása változásokat indukál. Egy terv szinte soha nem érinti a szervezet teljes egészét. Általában egy-két domináns területről szólnak, a többi legfeljebb csak érintik. Itt kell leírni azt, hogy ki vagy kik fogják ezt végrehajtani, akiket projektfelelősöknek nevezhetünk. A felelősöknek jól kell ismerniük a céget, különben nem lennének képesek megtartani az 5. pontot. Kell, hogy legyen elég szabad idejük - az eredeti munkájából való részleges felmentésük vagy túlóra útján - , hogy a rájuk bízott projektekkel tudjanak foglalkozni. Fizetést, sikerprémiumot kell kapniuk a projekt sikeres végrehajtása esetén (erre van félretett pénz a bérkeretből!). Sőt, nekik is kell bérrel rendelkezniük, mert a végrehajtásba valószínűleg be kell vonniuk teamtagokat is.

Itt kell leírni azt is, hogy mi az, aminek a működőképességét fejvesztés terhe mellett is meg kell tartani, miközben a projekten dolgoznak (például nem csökkenhet a bevétel, az árrés, nem lehetünk udvariátlanok a vevőkkel stb.). Mivel a terv lefutása függhet későbbi pontok eredményétől, itt meg lehet adni feltételes elágazási pontokat is. Ilyen például, ha a fejlesztendő két termék közül azt kell előbbre venni, amelyik az ezután elvégzendő piackutatás szerint népszerűbbnek bizonyul. A felelősöknek tudnia kell, hogy milyen és hány termék létrehozásáért felelnek.

Legyen nagy különbség a 100%-os eredmény és a 90%-os eredmény között. Az utóbbiért legfeljebb 20-30%-os díjazás célszerű! A 90%-nál csekélyebb eredmény meg már nem is lehet eredmény, mert valószínűleg éppen a lényeg hiányzik belőle. Először itt kell foglalkozni az ütemezéssel és a végrehajtás nagyvonalú sorrendjével, de ezt a projekt-tervben még majd finomítani kell.

7. Mérészámok: ezek azok a számok, táblázatok, idősorok, statisztikák, melyekkel a terv előrehaladása mérhető. Előzetesen elhatározott mérés nélkül tilos tervet létrehozni. Ha valamilyen terméket előállítunk, akkor az mérhető. Ez egy egyszerű számtól (például van egy új szabályzatunk) akár több ezer olyan adatig terjed, mint például az elkövetkező 3 év, havi bontású, termékcsopontonként és piacszegmensenként részletezett bevételi és árrés tervének táblázata. Fontos tudni, hogy az olyan szubjektívnek tűnő dolgok is objektíven - felmérésekkel - mérhetők, mint a vevők elégedettsége, a piacrészesedés, a vevők által Önnek tulajdonított minőség stb. Mélni mindig lehet és kell! Ez alól nincs kibúvó! Minden terv előre haladását kötelező figyelni, és ez elsősorban a mérészámokkal történik.

8. Projektek: ezek azok a nagyobb, hosszabb lélegzetű, néhány naptól sok hónapig terjedő cselekedetsorok, amelyekből egy vagy néhány megvalósítja a tervet. Noha a köznyelv sokat foglalkozik a projekttervezéssel, ez itt csak a nyolcadik helyen szerepel, mert az ezt megelőző gondolatokat kell előbb tisztázni. Különben a projekt célját tévesztett úthengerként tarol árkon bokron át, és összességében több kárt okoz, mint amennyi gondot megold.

9. Programpontok: a projekttervezés kicsi, legfeljebb néhány nap hosszúságú, nem túl komplex, általában egy ember által elvégezhető részműveletei. Felelős, átfutási idő, határidő, költség és még néhány - a használt számítógépes projekttervezőtől függő, és esetleg hasznos - paraméter tartozik hozzá. A programoknál különösen fontos, hogy ne általánosságokat, hanem pontos, valóban végrehajtható és számon kérhető konkrét dolgokat tartalmazzanak. Az ideális állapot leírásban beszélhetünk arról, hogy növelnünk kell a cég goodwilljét, de ez nem végrehajtható program! A végrehajtható programban olyanokról kell szólni, hogy létre kell hozni egy hét végén és munkaidő után is hívható forró drótot. Csökkenteni kell a rosszul megjavított dolgok számát egy új műszer munkába állításával. Egységes arculatot kell

tervezni a cég megjelenésének az internetes honlapon és a levélpapíron. Ezek konkrét, érthető, átlagos értelmi színvonallal rendelkező emberek által végrehajtható pontok.

10. Utasítások: rövid idő alatt végrehajtható egyszerű cselekedetek. Azoknak a munkatársaknak kell ilyen mélységig bontani a programokat, akik nem képesek maguk kitalálni egy programpont végrehajtásának lépéseit.

Elsőre szinte soha nem sikerül még a legegyszerűbb terveket sem jól létrehozni. Többszöri átgondolás során vissza-vissza kell térni korábbi pontokra, és addig finomítani amíg kerek egésznek nem érzi a tervet.

A cég stratégiájának legfontosabb eleme a pozicionálás a versenytársak között. Jó ötlet olyan stratégiai célokat kitűzni, melyek jobb piaci pozícióba visznek. Mivel az emberek semmi olyat nem követnek, amiről nincsen tudomásuk, ezért a stratégiai tervet közzé kell tenni, sőt meg is kell tanítani az embereknek! Ha a a stratégiai terv jól kidolgozott és az emberek megértették, akkor ütemesen végre is hajtják

A stratégiai tervezés legfontosabb elvei

A **stratégiai tervezés** maga a hadjárat, míg a taktikai tervek a csaták megnyerését szolgálják. Ezért nem helyes csak célokat kitűzni, és rögtön kis taktikai tervekkel megpróbálni megvalósítani azt. Így valami elveszik, és nem szabad csodálkozni, ha sikeres csaták után is egyre rosszabb a piaci pozíció.

A legfontosabb stratégiai elvek:

- Ami jól megy, azt kell támogatni. Ami életképtelen, arra ne pazaroljunk pénzt, energiát, munkát. A jó, egyedi, másutt nem található ötleteket, technológiákat hagyjuk kibontakozni, terjedni. Csak ezekkel lehet igazán versenyképes.

- A szervezet legyen tökéletes minden szempontból. Ezt sokkal könnyebb létrehozni, mint egy új, innovatív technológiát, terméket kitalálni. Ez csak ismert, bevált elvek alkalmazását jelenti. Ne adja meg a versenytársainak azt az előnyt, hogy tökéletlen a szervezet, az adminisztráció.

- Törekedjen jó kapcsolatokra, szövetségekre más szervezetekkel és személyekkel. Szállítókkal, vevőkkel, az Önt kiegészítő és Önnel kooperáló cégekkel, a befektetőivel és a munkatársaival. Velük a direkt konfliktus minden körülmények között kerülendő. Tárgyaljon, kössön kompromisszumokat a végtelenségig! Végül is a történet arról szól, hogy - a vevőknek nyújtott, számukra fontos termék, szolgáltatás fejében - tőlük pénzt szerezzen, és azt elossza a beszállítók, a partnerek, a munkatársak és a cégbe tőkét befektetők között.

- Ne tűrje meg a romboló embereket a cégben. A kooperáció sem lesz sikeres, ha ilyenek vannak vezető pozícióban a cégben. Bizalmat csak megbízhatósággal, elkötelezetten, nyitottan, intelligensen, önzetlenül, toleránsan, barátságosan viselkedve, hosszú távon gondolkodva lehet szerezni. Kölcsönös függőségre, interdependenciára törekedjen! Munkatársait küldje el szociálpszichológiai tréningekre, hogy megtanulják a kooperálást, és el tudják kerülni a csapdákat

- Ha túl erős a verseny valamelyik területen, akkor söpörje el az ellenfelet. Ha erre nem képes, akkor viszont ne szorítsa meg nagyon, mert keményen vissza fog vágni, vagy - lépjen ki a

piacszegmensből, vagy specializálódjon a piac egy nyereségesebb, kisebb, egyedi szegmensére (amelyik azonban gyorsan növekszik).

2. 2. Beruházás tervezés

Lehet-e a jövőbe látni? - teszi fel a kérdést sok vállalkozó, aki az előtte álló üzleti lehetőségeket mérlegeli. Melyek azok a lehetőségek, amelyekben a leggyorsabban térül meg a befektetett tőke, energia és idő? Hol a legkisebb a kockázat?

A legjobb döntés meghozatalához rengeteg szakértelem, de emellett intuíció és kockázatvállalási készség szükséges. A ráérzések megerősítéséhez, a megbizonyosodáshoz és a döntéshozatalhoz viszont a rendelkezésre álló információk összegyűjtése, feldolgozása szükséges.

Befektetés, beruházás

Általában szinonimaként használjuk a fenti két fogalmakat érezvén, hogy jelentésük egymáshoz közeli. A befektetés kifejezés általánosabb, pénzeszközök lekötését jelenti későbbi hozam reményében. A beruházás fogalma szűkebb, tárgyi eszköz létesítése, hozam (megtérülés) céljából. A beruházások fogalmi meghatározásának keresésekor a leghasználatóbb megfogalmazás a következő: minden megtérülési lehetőséggel kecsegtető befektetés beruházásnak minősül.

A fenti meghatározás megmutatja a beruházások lényegét: a közeljövőben pénzt adunk ki valamilyen üzleti elképzelés megvalósítására, majd a távolabbi jövőben pénzbevételt remélünk. A beruházások tervezésénél a fenti mondatból három fontos tényező szerepére kell figyelniük:

1. Meg kell tervezni a várható kiadásokat és bevételeket.

A pénzáramlás tervezését a kifizetett osztalék vagy az adózott jövedelem kimutatásáig kell végezni, hiszen ezt az összeget "viheti el" a befektető, ebből a pénzből térül meg a beruházás.

2. A gazdasági folyamatokat az időtengelyen kell tervezni.

(Nem mindegy, hogy egy kiadás vagy bevétel most vagy három év múlva jelentkezik.)

3. A jövő természetszerűen bizonytalan, így tervváltozatok készítése szükséges, amelyek alapján készített érzékenységvizsgálatok és kockázatelemzések tájékoztatnak a beruházással járó kockázatokról.

A beruházások alapvetően három területen befolyásolják a vállalkozások eredményességét. Elsősorban közvetlenül a vállalkozás nyereségére gyakorolt hatáson keresztül, a többleteredmény vagy a hatékonyabb termelés révén. A második terület a likviditási helyzet alakítása, amely a kivitelezési időszak kiadástöbbletét, a beruházásokkal kapcsolatos hitelek törlesztését valamint a működtetés során jelentkező bevételeket foglalja magában.

A beruházási döntések sajátosságai

1. A beruházásokkal megvalósított létesítmények általában hosszú élettartamúak, így a működésükkel kapcsolatos kiadások és bevételek is hosszabb időtávon jelentkeznek. Mivel a beruházási döntések jövőben végbemenő folyamatokra vonatkoznak és az információk a jövőről hiányosak, a döntéseket mindig terheli valamilyen bizonytalanság. Az

információhiány és az ehhez kapcsolódó kockázat egymástól elválaszthatatlan jelenségek.

2. Az állóeszközök mobilitása korlátozott. A létesítmények, tárgyi eszközök újraértékesítése csak veszteséggel képzelhető el.
3. A beruházások során létrehozott eszközökhöz, azok működéséhez speciális költségek kapcsolódnak. Különös figyelmet érdemelnek az üzemeltetési, fenntartási, rekonstrukciós és amortizációs költségek.
4. A mezőgazdasági beruházások rendelkeznek néhány további sajátossággal, amelyek csak ebben az ágazatban jellemzőek. Az állattenyésztésben a létesítmények működéséhez nagy értékű forgóeszközök (állatállomány, takarmány stb.) szükségesek. Az ültetvények termőre fordulásáig hosszabb időszak telik el számottevő bevétel nélkül. A mezőgazdasági termelés alapvetően élő objektumokkal foglalkozik, a termelés paramétereinek prognosztizálása ezért különösen nehéz.

2.3 Üzleti tervezés

Az üzleti terv tulajdonképpen annak a leírása, hogy hogyan képzeljük el vállalkozásunkat a jövőben. Mindössze ennyiről van szó - egy dokumentum, amelyben leírjuk, mit kell tennünk és hogyan tervezzük ezeket megtenni. Ha egy lapra lefirkantunk pár sort, amely üzleti stratégiánkról szól, üzleti tervet írtunk, vagy legalábbis egy üzleti terv csíráját.

Az üzleti tervek segíthetnek számos feladatban azoknak, akik írják és olvassák őket. Használják befektetőket keresők arra, hogy elképzeléseiket bemutassák lehetséges és potenciális befektetőknek. Ugyancsak használhatják olyan vállalkozások, amelyek szeretnének meggyőzni kulcsfontosságú embereket, akiket alkalmazni kívánnak, olyanok, akik beszállítóikkal próbálnak elboldogulni, vagy akik azt szeretnék tudni, hogyan irányíthatnák jobban cégüket.

Tehát mit kell tartalmaznia egy üzleti tervnek, és hogyan rakjuk össze? Röviden összefoglalva: az üzleti terv vállalkozásunk céljait, a hozzájuk vezető stratégiákat, a lehetséges problémákat és azok megoldásait, a vállalkozás szervezeti struktúráját - beleértve a rangokat és felelőségeket, - és végül a tőke mennyiségét tartalmazza, amely ahhoz szükséges, hogy pénzelhessük vállalkozásunkat addig, amíg meg nem keresi a fennmaradásához szükséges pénzügyi forrásokat.

Hatásosnak tűnik? Az lehet, ha megfelelően rakjuk össze. Egy jó üzleti terv általánosan elfogadott irányelveket követ mind formájában, mind tartalmában. Egy üzleti tervnek három alapvető része van:

- A legelső a vállalkozás koncepciója, ahol is leírjuk a vállalkozás szerkezetét, az iparágat, az adott terméket vagy szolgáltatást, és azt, hogy hogyan akarjuk sikeressé tenni a vállalkozásunkat.
- A második a piacról szóló rész, amelyben feljegyezzük és elemezzük a lehetséges vásárlókat: kik ők és hol vannak, miért fognak vásárolni stb. Ugyanitt jegyezzük fel a konkurenciát, és azt, hogyan fogjuk őket legyőzni.
- Végül a pénzügyi rész, amely a pénzforgalmú megállapításokat, pénzügyi mérlegeket és egyéb pénzügyi mutatókat, mint például nyereségkülönb-elemzéseket tartalmazhatja. Ehhez a részhez szükségünk lehet a könyvelőnk segítségére és egy jó táblázatkezelő szoftverre.

Ezen részek mellett az üzleti tervnek kell, hogy legyen borítója, címlapja és

tartalomjegyzéke is.

Milyen hosszú legyen üzleti tervünk? Annak függvényében, hogy mire akarjuk használni, az üzleti terv bármilyen hosszú lehet, egy boríték hátulján elférőtől egy összetett üzlet teljes körű leírásáig, akár több mint száz oldalig. Egy üzleti terv jellemzően 15-20 oldalas, de mindkét irányban jócskán eltérhetünk ettől.

Sok függ vállalkozásunk természetétől is. Ha egy egyszerű elképzelésünk van, leírhatjuk pár szóban is akár. Másrészt, ha egy új típusú vállalkozást indítunk vagy akár egy teljesen új iparágat, szükség lehet némi magyarázatra ahhoz, hogy üzenetünk célba érjen.

A terv célja meghatározza a méretét is. Ha dollármilliókat szeretnénk felhajtani egy kockázatos vállalkozás elindításához, rengeteg magyarázat és meggyőzés szükséges. Ha csak belső célra szeretnénk használni, meglévő vállalkozásunk irányítására, egy rövidebb változat is elég.

Kinek van szüksége üzleti tervre? Az egyetlen ember, akinek nincs szüksége üzleti tervre, az, aki nem vállalkozik. Nincs szükség rá egy hobbi elkezdéséhez vagy megszokott munkánk elvégzéséhez. De bárki, aki kockázatos vállalkozásba kezd, vagy ki szeretné azt terjeszteni, és ez jelentős tőkét, energiát vagy időt igényel, valamint szeretne hasznot is látni belőle, szánjon rá időt, hogy felvázoljon egy tervet.

Kezdők. A klasszikus üzleti terv író az a vállalkozó, aki befektetőt keres új vállalkozása beindításához. Sok-sok nagy cég kezdte papíron, terv formájában, amelyet arra használtak, hogy meggyőzzék a befektetőket, adják össze a szükséges tőkét az induláshoz.

Megállapodott cégek, amelyek segítséget keresnek. Nem minden üzleti tervet írnak csillogó szemű vállalkozók. Többet olyan vállalkozások vagy vállalkozásoknak írnak, amelyek rég túljutottak az induló szakaszukon.

Az ilyen közepes méretű vállalkozások felvázolhatnak terveket, hogy befektetőket találjanak a növekedésükhöz, csakúgy, mint a kezdők teszik, bár a kívánt összegek jóval nagyobbak és a befektetők készségesebbek lehetnek. Szükségét érezhetik egy írott tervnek, hogy segítsék a már amúgy is gyorsan növekvő vállalkozást. Avagy értékes eszköznek tűnhet, hogy bemutassák a vállalkozás küldetését és kilátásait a vásárlóiknak, beszállítóiknak és másoknak.

Tervfrissítési ellenőrző lista Itt következik hét ok, amelyeket nem árt megfontolni, mielőtt frissítjük üzleti tervünket. Ha csak egy is vonatkozik ránk, itt az ideje a frissítésnek.

1. Egy új pénzügyi periódus kezdődik. Frissíthetjük tervünket évenként, negyedévenként, vagy akár havonta is, amennyiben az iparágunk gyorsan változik.
2. Pénzügyi támogatásra van szükségünk. Hitelezők és egyéb pénzemberek igénylik a friss terveket, hogy segítsék őket pénzügyi döntéseikben.
3. Jelentős piaci változás történt. Változik az ügyfelek ízlése, átalakuló vásárlói trendek, és megváltozott szabályozási környezet egyaránt szükségessé teheti a tervek frissítését.
4. Cégünk kifejlesztett vagy épp kifejleszt egy új terméket, szolgáltatást vagy gyakorlatot. Ha a vállalkozás sokat változott az első tervünk megírása óta, ideje frissíteni.
5. Ha változás történt a vezetésben. Az új vezetőségi tagoknak friss információkra van szükségük a vállalkozásról és a céljairól.
6. Ha a vállalkozás átlép egy küszöböt, mint például új irodába költözött, átlépte az X millió forintos eladási határt, vagy a századik dolgozót alkalmazza.
7. A régi tervünk már nem fedi a valóságot. Lehet, hogy legutóbb rossz munkát végeztünk, de az is lehet, a dolgok gyorsabban változtak a vártnál. De ha nem vagyunk képben, írjuk újra.

A megfelelő terv Az üzleti terveknek sok közös elemük van, mint például a cash-flow (pénzforgalmi terv) előrejelzése és az értékesítési tervek. Sokuknak van közös céljuk, mint a pénzszerzés, vagy egy partner meggyőzése, hogy csatlakozzon a vállalkozáshoz. De az üzleti tervek nem hasonlítanak jobban egymáshoz, mint maguk a vállalkozások.

Vállalkozásunktól, és attól függően, hogy mire szeretnénk használni, szükség lehet más vállalkozók egészen más típusú üzleti terveire is. A tervek nagymértékben eltérhetnek hosszukban, kinézetükben, részletességükben, és az üzlet különböző nézőpontjait helyezik előtérbe.

Az ok, amely a terv kiválasztását fontossá teszi az, hogy nagy befolyása van a terv egészének hatására. Azt szeretnénk, hogy a terv a lehető legjobban és legpontosabban mutasson be minket és vállalkozásunkat. Ez akkor is igaz, ha a tervet arra szánjuk, hogy egy kockázati tőke prezentáción mutassuk be, vagy sosem hagyja el irodánkat és belső stratégiai üléseinken kívül senki sem fogja látni. Ha ruhát választunk egy fontos alkalomra, jó eséllyel olyat keresünk, amely az előnyeinket hangsúlyozza ki. Gondoljunk hasonlóképpen a tervekre is. Szeretnénk megmutatni vállalkozásunk pozitívumait, és biztossá tenni, megkapják az őket megillető figyelmet.

3. Informatika a vállalatirányításban

Az elmúlt évtizedekben a számítástechnika rendkívül gyors elterjedésének lehettünk tanúi. Ez egyrészt a nagy ütemű technikai, műszaki fejlődésnek volt köszönhető, másrészt pedig annak a következménye, hogy a felerősödött, felgyorsult piaci és műszaki változások miatt az információfeldolgozási igények is gyorsan növekedtek a vállalatoknál.

A vállalkozások ügyvitelét meggyorsíthatjuk számítógépes ügyviteli programokkal. A programok képesek elvégezni a pénzügyi nyilvántartást könyvelést, mérlegkészítést, anyag- és árunyilvántartást, számla és készítést. Természetesen ezek az alkalmazások igényelnek egy bizonyos képzettséget az ügyvitel terén.

A vállalati információmenedzsment végső célja, hogy racionális módon biztosítson minden, a hatékony működtetéshez szükséges információt. A vezetők azonban nem csak a saját közvetlen kompetenciájukba eső területekről kívánnak tájékozódni, úgy érzik, hogy a megfelelő döntések meghozásához a külső és belső információk megfelelően összeállított egységére van szükségük

A vezetőkhez eljutó információ minőségével kapcsolatosan számos olyan alapelv fogalmazható meg, melyek figyelmen kívül hagyása sok tekintetben nehezíti a döntéshozó munkáját. A vezető elsősorban magas szintű és nem nagy mennyiségű információt igényel, melynek legfontosabb kritériumai a következők:

- Aktuális, időszerű: Akkor kell hozzáférhetőnek lennie, mikor a döntéshez szükséges.
- Pontos: Az akár egyszer is pontatlan információt szolgáltató alrendszer könnyen megbízhatatlannak minősíthik.
- Teljes: A döntéshez szükséges összes elvárható mozzanatot tartalmaznia kell.
- Tömör: Nem szabad felesleges adatokkal elfedni a lényegi információt.

Fontos megvizsgálni a vezetőkhez eljuttatott információ időbeliségét is, vagyis a múltbeli és jövőbeli információk viszonyát. Természetesen a hagyományos, múltbeli adatoknak (statisztikák) továbbra is nagy szerepük van, viszont a jövőbeli hatásokat kiváltó döntések miatt a menedzsmentnek „a jövőbe kell látnia”. Ezért pl. kimutatásokban az előző időszak(ok), a tény és a terv-adatok mellett szerepelniük kell a várható értékeknek is.

Szintén nagy figyelmet kell szentelni a belső és külső információ kezelésének. A szervezet belüli adatokhoz viszonylag könnyű hozzáférni (számvitel és kapcsolódó nyilvántartások), és ennek szervezési, megvalósítási keretei jól kialakíthatóak. Ugyanakkor a külső környezetből (üzleti, jogi, környezeti, társadalmi stb.) származó információknak hasonló jelentősége van a döntéshozatalban, alapvetően stratégiai-taktikai célokat szolgálva.

A vállalatirányítási rendszerek elsősorban azon vállalatok számára előnyösek, akik integrálni akarják a különböző részlegek munkáját, naprakész adatokat kívánnak kinyerni rendszerükből a pénzügy, kereskedelem, termelés és más területeken, jobban akarják kiszolgálni vevőiket növelve ezzel a vevők lojalitását, és az üzleti tervezést is pontos adatokra akarják alapozni.

3. 1. Az információs rendszerek sajátosságai

Az információs rendszerek feladata az adatok összegyűjtése, tárolása, átalakítása, feldolgozása, a végső felhasználó felé való továbbítása.

A hatékony információs rendszerek lehetővé teszik a jól időzített információszolgáltatást, hatékonyabb tervezést, rugalmasabb vállalati működést, a változásokra való felkészülés támogatását, jobb, több, frissebb információ rendelkezésre bocsátását, a piaci versenyhelyzet javítását, több és bonyolultabb alternatíva kiértékelhetőségét.

Az integrált információs rendszerek legfontosabb jellemzői: A rendszerek egymással összefüggő modulokból épülnek fel, amelyek általában lefedik a vállalat minden főbb funkcionális területét.

- A modulok közti átjárhatóság teljes mértékben biztosítva van, így érvényesülhet a folyamatszemplélet.
- A rendszer konzisztenciáját biztosítja, hogy minden adatot csak egyszer, általában a felmerülés helyén visznek be a rendszerbe, és sok esetben csak egy logikai adatbázis létezik.
- Jelentős számú felhasználó használhatja ugyanazt a rendszert egyidejűleg, esetleg földrajzilag eltérő helyeken és különböző nyelveken.
- A rendszer széles körű hozzáférést biztosít minden felhasználó részére a számukra szükséges információk tekintetében, amelyek származhatnak rendszeres vagy ad-hoc lekérdezésből.
- A rendszer egyszerre teljesíti a külső adatszolgáltatási kötelezettségeket és nyújt hathatós támogatást a szervezet vezetőinek.
- Az egyszeri adatbevitelből és adatrögzítésből adódó hátrány a gyors hibaterjedés. Az adatok helyességét csak egyetlen egyszer, az elsődleges bevitelkor lehet ellenőrizni, a programok rendszerint csak formai és egyszerű logikai ellenőrzést végeznek, komolyabb logikai hibát nem képesek kiszűrni.
- Nem elhanyagolható a rendszerek korlátozott rugalmasságának kérdése sem. A rendszerek többsége rendelkezik bizonyos fokú rugalmassággal, paramétereizhetőséggel, de a külső segítség nélküli átalakítás mértéke korlátozott.

3. 2 A vállalatirányítási rendszerek hatékonyságának növelése

Az operatív vállalati működés során nap mint nap óriási mennyiségű adat keletkezik, mely adatok kiegészülnek még történeti adatokkal, így a hagyományos adatbázisokból (főként ha több, egymással nem tökéletesen kompatibilis adatbázist működtet a vállalkozás) nem nyerhető ki hatékonyan a döntéshez szükséges információ.

Így olyan döntéstámogató adattárakra van szükség, melyek segítik a vezetőt a fenti probléma áthidalásában és a vállalat állandó változóképségének fenntartásában. Erre a célra szolgál az adatraktározási technológia, mely azon módszerek és eszközök összessége, amelyekkel nagy tömegű adatot lehet hatékonyan elemezni és az elemzést jó hatásfokkal eljuttatni a felhasználókhöz.

Az adattárházakban összegyűjtik a különböző területekről származó adatokat, ezeket integrálják és speciális sémákban, a maximális részletezettségig tárolják.

Az adatbányászat nagy mennyiségű adat leválogatásának, feltárásának és modellezésének folyamata, amelynek célja előre nem látható összefüggések, törvényszerűségek felfedezése üzleti előny megszerzésének érdekében. Az adatbányászat egy technológia és nem egy kész megoldás egy-egy problémára, emiatt az információ-szolgáltató architektúrába kell beilleszteni. Az adatbányászati szoftverek, segítségével üzleti információkat tárhatók fel a rendelkezésre álló adattömegből, s a rejtett tudás így válik felhasználhatóvá.

Az adatbányászati megoldások a vállalatok és intézmények által összegyűjtött, hatalmas adatmennyiségek kezelésére készültek. Az ilyen adathalmazok tipikusan több millió ügyféltranszaksiós, demográfiai, pszichográfiai és egyéb adatot tartalmaznak, több száz vagy több ezer adatmezővel. Az adatbányászati megoldások bármekkora adatmennyiséggel megbirkóznak, gazdaságosan felhasználva a rendelkezésre álló hardver erőforrásokat.

Az adatbázisok kihasználatlan adattömege látszólag „feleslegesen” terheli a számítástechnikai tárolókapacitást, mindaddig, amíg fel nem ismerik a kiaknázás lehetőségét. A feldolgozott adathalmazok és a megfelelő adatbányászati módszerekkel elemzett adatok már konkrét stratégiai és egyedi üzleti döntések előkészítésében nyújtanak segítséget. Megfelelően elemezve az értékes információkat, stratégiai fontosságú összefüggéseket szolgáltat, és ötleteket generálhat az addig a pontig csak rejtetten létező tudás.

Az adatbányászat akkor tud igazán hatékony lenni és értékes információkat felfedni, ha adattárházra épül. Adattárház nélkül nagyon sok időt és energiát vesz igénybe egy olyan adatbázis összeállítása, amelynek elemzésével az adatbányászati szoftver üzleti szempontból értékes és eddig nem ismert összefüggést tudjon találni. Az adattárház képes egyetlen helyen integrálni a különböző informatikai rendszerekből, adatbázisokból származó, döntések meghozatalához hasznos információkat tartalmazó adatokat. Mindezek mellett lehetséges az adatbányászati folyamat végrehajtása relációs adatbázis-kezelőben lévő adatokon is. A rendszerek egy része biztosítja a relációs adatbázis-kezelők elérését.

A vezetői döntéstámogató rendszerek az alap-rendszerekből táplálkozó, gyors, többdimenziós összesítésre képes, elemzést, tervezést, ellenőrzést programozás nélkül támogató megoldások. Egyik legfontosabb jellemzőjük, hogy válaszolni tudnak a „Mi lenne, ha” típusú kérdésekre, melyek a vezetői döntéshozatalban nagy rendszerességgel megjelennek.

Az élesedő piaci verseny miatt a vállalatok számára létkérdés, hogy üzleti felhasználóik számára gyors és hatékony hozzáférést tudjanak biztosítani üzleti információikhoz. Ennek érdekében alkották meg az üzleti intelligencia rendszereket, melyek a vállalatirányítási rendszerek integrációjának legmagasabb szintjét testesítik meg.

Ezen rendszerek, melyek adattárházakon alapulnak, a különböző területeket lefedő rendszerrészekből, illetve közvetlen adatbevitel útján összegyűjtik, integrálják és speciális sémákban tárolják a maximális részletzettségig visszakereshető adatokat, melyek egyaránt származhatnak belső külső forrásból.

4. Kereskedelmi ismeretek

4.1 Mi is a kereskedelem?

A kereskedelem kettős jelentésű fogalom: egyrészt az áruk rendszeres adásvételét, másrészt azt a szervezetet jelenti, amely az áruk adásvételét lebonyolítja.

A kereskedelem feladata az áruk adásvétele, az áruforgalmi folyamat lebonyolítása. Az áruforgalom részfolyamatai: a beszerzés, a készletezés és az értékesítés. A kereskedelem hidalja át a termelés és a fogyasztás közötti térbeli, időbeli és választékbeli eltéréseket.

A kereskedelem a nemzetgazdaság egyik ága. Mindazok a vállalkozások ehhez az ághoz tartoznak, amelyeknek fő feladata az áruforgalom lebonyolítása.

Az áruk forgalmazása lebonyolítható országhatáron belül, ezt a tevékenységet nevezzük belkereskedelemnek, illetve országok közötti áruforgalom lebonyolítását külkereskedelemnek nevezzük. Ez utóbbi az EU csatlakozást követően számos változáson esett át.

Az áruforgalom tényleges lebonyolítása a hálózati egységekben történik. Ezek a nagykereskedelem esetében a raktárak, mintatermek, a kiskereskedelemben pedig a boltok, áruházak, szupermarketek, diszkont áruházak, bemutatótermek.

A kereskedelem fejlődése, az infrastrukturális fejlődés, a fogyasztási szokások változása számos újdonságot hozott a kereskedelmi formákban. Ilyenek például a csomagküldő szolgáltatások, a házhozszállítás, az internetes vásárlás, stb.

A raktározás és kiszállítás területén egyre inkább elszaporodnak a logisztikai központok, amelyek az áruk begyűjtését, szakszerű tárolását követően megfelelő körülmények között elvégzik az áruk hálózati terítését.

Egyre elterjedtebb az ügynökök útján történő kereskedelem és az automata kereskedelem.

A kereskedelemben dolgozók hosszú éveken át, hagyományosan bizonyos szempontoknak kellett, hogy megfeleljenek. Az ebben a szakmában dolgozóknak a szakmai ismeretek közül az első helyen álltak a magatartási ismeretek. Egy kereskedőnek „viselkednie”, kell a vevővel, a beszállítóval, a hatósági megbízottakkal, egymással és egyáltalán mindenkivel.

A rendszerváltás után bekövetkezett változások, mint például a tulajdonviszonyok és az üzemeltetési viszonyok megváltozása, a kényszervállalkozások hatásai, a multik dominanciája, alaposan megváltoztatták a jó kereskedő jellemzőit.

A képesítéssel rendelkezők aránya alapvetően és károsan megváltozott, az ide vonatkozó előírások nincsenek betartva és ellenőrizve sem. A szakmában megjelenő tömeges munkanélküliség mellett robbanásszerűen nőtt a képzetlenek száma.

A kereskedelmi munka nem hoz létre új értéket, viszont elősegíti az erőforrások hatékonyabb felhasználását. A termelők áruikat eladásra termelik, számukra fontos az elkészített termék mielőbbi értékesítése. A folyamat gyorsítását célozza a kereskedelem.

A termelők áruikat alacsonyabb áron adják el a kereskedőknek, mint amennyiért azok azt a fogyasztónak továbbadják. Az eladási ár és a beszerzési ár különbsége az árrés, ami a kereskedelmi munka ára. Az összes eladott árumennyiség árrése az árréstömeg.

A kereskedő hasznát az árrés-tömeg és a kereskedelmi tevékenység költségeinek különbözete adja.

A haszon az a nyereségtömeg, melynek növelése a legfontosabb cél, hiszen ez biztosítja a fejlesztések forrását.

Mit nevezünk árunak?

Mindazon dolgok adásvétel tárgyává válhatnak, amelyek valamilyen tulajdonsággal bírnak valaki számára. Az áru tehát mindazon hasznos dolog, amely adásvétel tárgyává válik.

Az áruk a felhasználásuk célja szerint két nagy csoportra oszthatók: a fogyasztási cikkekre és termelési eszközökre.

Az áru forgalomképességének nevezzük arra való alkalmasságát, hogy önmagát eladja.

A minőség az áru a használat szempontjából lényeges tulajdonságainak összessége.

Az áruforgalmi folyamat szakaszai:

- beszerzés és értékesítés
- beszerzés és készletezés
- készletezés és értékesítés

Az áruk beszerzésének alapvető szerepe van a kereskedelmi tevékenységben. A legfontosabb információ, amit ehhez ismerni kell, az a várható kereslet, az adott árura várható forgalom. Ismernünk kell a kérdéses áru beszerzési lehetőségét, a szállítások ütemét. Fontos szempont a tároló kapacitás, ami különösen a tárolási előírások ismeretében válik összetett kérdésnek. A vállalkozás anyagi helyzete, a szállítási szerződésekben rögzített fizetési feltételek alapvetően befolyásolják a beszerzés módját.

A beszerzés első feladata a beszállítók kiválasztása, az előnyök és hátrányok mérlegelése.

Szempontjai: szállítási megbízhatóság, a megrendelés módja, a fizetési feltételek, a csere lehetősége, reklamációk kezelésének módja, a szállítási sűrűség és annak pontos ideje.

A készletezés: a készletekkel kapcsolatos technikai műveletek és gazdálkodási feladatok összessége.

Az árukészlet: a forgalom lebonyolításához szükséges árumennyiség.

A készletezés technológiai műveletei a beérkezett áruk elhelyezése, az áruk kezelése, az áruk védelme, összefoglalva az árutárolás. Ezeket jól körülírt szabályok határozzák meg, az ellenőrzések is ennek szellemében történnek.

A készletösszetételt a kérdéses egység jellege határozza meg. A hangsúlyok azonban elsősorban konkurencia, illetve a kereslet összetételének megfelelően alakulnak ki. Az alapválasztéktól való eltérés mértéke, még inkább összetétele a versenyben meghatározó.

Egy kereskedelmi egység, egy kereskedelmi vállalkozás beindítása sok megelőző döntést, elemzést igényel. Meg kell ismerni adott tevékenység adott profilban kialakult kínálatát, a keresletet, a kialakult árviszonyokat. A területi elhelyezkedést, a várható versenytársak piaci helyzetét, alkalmazott árait, kínálatát. A környékbeli településekben lévő kereskedelmi vállalkozások összetételét, erejét, kínálatát, a település lakosságának beszerzési szokásait. Egy saját üzlethelység előnyt jelent a versenyben a bérleményben tevékenykedőkkel szemben. A főútvonal közelsége, hivatalok, iskolák közelsége, pályaudvar vagy buszmegálló közelsége komoly előnyt biztosít.

Stratégiai, húzótermékek, megjelentetése, választéki elemek lehetőségeinek kihasználása, az üzlet kivitelezése, az alkalmazott eszközök színvonala, az üzlet fekvése, mind-mind befolyásolják a tevékenység eredményességét. A megvalósítás költségeit, a rendelkezésre álló forgóeszközöket is figyelembe kell venni.

A helyes döntés meghozatalához szükséges a vonatkozó jogszabályok, előírások alapos ismerete. A lényeg a részletekben rejlik.

A készletgazdálkodás

A gazdálkodás, adott cél elérése érdekében végzett szervezett tevékenység. A készletekkel való gazdálkodást úgy kell megszervezni, hogy az a vállalkozás számára hosszú távon a legnagyobb nyereség elérését tegye lehetővé. Ennek elérése akkor lehetséges, ha a készletek nagyságát és összetételét úgy alakítjuk ki, hogy az elősegítse a lehető legnagyobb forgalom elérését úgy, hogy a készletezés költségeivel ésszerűen takarékoskodik. Arra kell törekedni, hogy se több, sem pedig kevesebb készletet ne tartsunk annál, mint amit a forgalom zavartalan lebonyolítása igényel. Ezt nevezzük optimális készletnek.

Az optimális készlet feletti készlet indokolatlanul emeli a bolt költségeit, ha pedig szezonális, idény termékeket is tartalmaznak, veszélyeztetik az eredményes munkát. Sok esetben stratégiai készletekből adódik az eltérés, ilyen esetekben pontos mérlegelés, a várt extra haszon és a készletezésből adódó többlet költségek összevetése mellett a kockázati tényezőket is át kell gondolni. (Ilyenek például a szavatossági idő, a versenytársak magatartása, stb.)

A keresett, gyorsan eladható készleteket kurrens, a nehezen eladhatóakat pedig inkurrens készleteknek nevezzük.

Egy meghatározott időszakra vonatkozóan az állapítható meg, hogy átlagosan mekkora készlet volt a boltban. Ezt az adatot nevezzük átlagkészletnek. Az időszak elején mért készletnagyságot nyitókészletnek, az időszak utolsó napján mért vagy megállapított készletet pedig zárókészletnek nevezzük.

Leltározásnak nevezzük a készletek tényleges felmérését az áruk megszámlálásával, megmérésével.

A leltár szakaszai: a leltár előkészítése, a leltár lebonyolítása, a leltáreredmény megállapítása, a leltárfelelősség megállapítása, a leltárkülönbségek elszámolása.

A leltározás pontos követelmények, formai és jogi szabályok alapján történik. A mérlegkészítés alapjául szolgáló leltárak pedig az adózás alapját képezik.

A készlet és a forgalom összefüggései

A készletek nagyságát a forgalommal együtt célszerű vizsgálni. A készletgazdálkodás akkor eredményes, ha adott forgalmat a lehető legkisebb készlettel bonyolítunk le. A forgalom és a készlet viszonyát a készletek forgási sebessége fejezi ki.

A forgási sebesség fordulatokban megmutatja, hogy az adott időszak forgalma hányszorosa az átlagos készlet értékének. Azt fejezi ki, hogy a készletet hányszor kellett pótolni az adott időszak forgalmának lebonyolításához.

A forgási sebesség napokban megmutatja, hogy az átlagkészlet hány napi átlagos forgalomnak felel meg, vagyis, hogy adott készlet beszerzésétől értékesítéséig hány nap telik el.

Az előkészítése az értékesítésre:

Az értékesítés módjától és az áru jellegétől függően kell a különböző feladatokat elvégezni egy-egy termék értékesítése előtt. Ilyenek kicsomagolás, az áru előrecsomagolása, a fogyasztói ár feltüntetése, végül az áru elhelyezése az eladótérben.

A modern kereskedelemben már nem vagy csak alig fordul elő, hogy a nehézárúkat a pultnál csomagolják ki. Egyre inkább elterjed a raktár térben elvégzett szakszerű csomagolás, vagy méginkább a gyártónál már eleve elvégzett csomagolás. A csomagolás körülményeit szigorú előírások szabályozzák, a felhasznált csomagolóanyagtól, a használt címkéig. Az előírások betartása, a felelősség kérdése a legtöbb kiskereskedőt elriasztja ettől a tevékenységtől. Ez

persze helyes is, mert az érintett szabályok nem csak magukért, hanem komoly minőségvédelmi, fogyasztóvédelmi okok miatt születtek. Az élelmiszer kereskedelemben a csemegepultos kiszolgálás előnye, hogy a vevővel közvetlen a kontaktus, biztosított a kínálási, tájékoztatási lehetőség. Ez bizalmi feladat, nem lehet hibázni, mert az negatív reklámot eredményez, az pedig a vállalkozás sorsát is meghatározhatja. A csemege, illetve a húsos pult a bolt legfontosabb része, az egység sikeressége ezen a ponton dől el. Az ellenőrzések is erre a területre koncentrálnak.

A fogyasztói ár feltüntetésével kapcsolatos követelmény, hogy egyértelmű, jól látható legyen. A vásárlási döntések fontos befolyásoló tényezője a termék ára. A terméken úgy kell elhelyezni az ár címkét, hogy az más fontos információt annak csomagolóanyagán ne takarjon el. Gyakori, hogy egy-egy terméken több ár szerepel, ez pedig bizalmi problémát vet fel. Felvetődik az a kérdés is egy élelmiszer esetében, hogy az adott termék vajon mióta van az üzletben, ha már árváltozásokat is megélt. A jogszabály egyébként azt írja elő, hogy a pénztárnál a feltüntetett több árból a legalacsonyabbat lehet érvényesíteni.

A fogyasztói árat a nettó beszerzési ár, az alkalmazott árrés valamint az alkalmazandó általános forgalmi adó összege adja.

Az árrést a nettó eladási vagy beszerzési ár %-ában kifejezve haszonkulcsnak nevezzük.

Az áruk elhelyezése az eladótérben:

Szemponként figyelembe kell venni, az áru jellegét és csomagolását, az alkalmazott értékesítési módot, az áru keresettségét és ismertségét, a vállalkozás üzletpolitikai szempontjait, a vevőkényelmi és munkaszervezési szempontokat, az áru minőségének védelmét és a vagyónvédelmi szempontokat. A láncoknál, multinacionális cégeknél, meghatározott polctérkép alapján, szigorú szabályok betartásával történik az áruk elhelyezése.

4.2 Mit, kik és hogyan csinálnak a kereskedelemben?

A kereskedelemben a gépesítés lehetősége korlátozottabb, mint más területeken. Itt igen nagy szerepe van a személyes kapcsolatnak. A kiskereskedelemben sokféle feladatot kell egyidejűleg megoldani ahhoz, hogy az értékesítési munka eredményes legyen, ráadásul a vevő is elégedett legyen. A feladatokat meg kell osztani, vagy egyszemélyes üzletekben be kell programozni. Ha a feladatmegosztás viszonylag állandó, akkor egyes dolgozók önálló tevékenységeket látnak el, így különböző munkakörök alakulnak ki. Így a pénztárosi, az eladói, árufeltöltői, vezetői, stb. Persze ezeket az üzlet forgalma, árústruktúrája, a létszám, a felszereltség és egyéb szempontok határozzák meg. A reszortok kialakítása, felosztása a hatékonyabb, önállóbb munkavégzés mellett a felelősség kérdését is megnyugtatóan rendezik. Az árukezelési szabályok nem teszik lehetővé azt, hogy mindenki mindennel foglalkozzon, vagy ha ez szükséges, akkor számos egyéb magatartási szabályt kell betartani, feltételrendszert biztosítani.

Mivel lehet a vevőt megnyerni?

Nagyon összetett kérdés. Az első és legfontosabb a vevő bizalmának megnyerése. A legolcsóbb reklám ugyanis a szájraklám. Ha a vevő elégedett, ha megfelelő kiszolgálást kapott, ha a pénzért azt az árut kapta, amelyre a vásárlási döntése irányult, akkor egy visszatérő, az üzlet jó hírét keltő állandó vásárlót kapunk, aki számunkra hosszú időn keresztül olcsó és megbízható reklámot biztosít. Sikert hozhat az is, ha a vevő érzi, hogy

fontos, számít a véleménye. A vásárló sok jó ötlettel segítheti a vállalkozót, jól felhasználható konkurencia információkat kaphatunk tőlük. A vevőnek mindig igaza van! Ezt minden kereskedőnek tudomásul kell vennie még akkor is, ha ennek adott esetben az ellenkezőjét érzi. A vevő csak akkor jó vevő, ha visszajár. Nem lehet becsapni, félrevezetni, mert ez hosszú távon nagy károkat okoz.

Az egyik legelterjedtebb fogás az akciózás. Ez egy jó eszköz, de nagy kockázatokat rejt. Az akciós ár meghatározására nem elég a szállítótól kapott információ, a döntést megelőzően széleskörű és alapos tájékozódásra van szükség. Ellenkező hatást érünk el akkor, ha az akciósnak hirdetett terméket másutt már akción kívül is olcsóbban meg lehet kapni. Meg kell vizsgálnunk azt is, hogy adott termék minőségileg milyen viszonyban áll az összehasonlító termékekkel.

Az akciókra, áruval is jól fel kell készülni. Nem sikeres az az akció, amikor az árukészlet a meghirdetett időszak vége előtt kifogy. A vásárló nem szeret vesztes lenni, nehezen emészti meg az ilyen helyzetet. Az is nagyon kényes kérdés, hogy az akcióban eladni kívánt termék milyen szavatossági idővel bír még. Ha valóban a szavatossági idő miatt szeretnénk a fogyást meggyorsítani, inkább engedményt adjunk a vevőnek. Ebben az esetben tudatjuk, hogy az áru jó, de a szoros szavatossági idő miatt most alacsonyabb áron megkapható. Az eredmény ugyanaz, de a vevő nem érzi magát becsapva.

Az akciót adhatjuk az ár csökkentésével, vagy úgy is, hogy a vásárolt darabszámhoz, vagy összeghez kapcsolunk ajándékot. Ezt a megoldást a beszállítók is szívesen támogatják, mert jelentős forgalom növekedést és adott időszakban a konkurencia számára forgalom csökkenést eredményezhet.

A reklámok kisebb egységeknél hatékonyabbak, ha megállító táblával, plakát alkalmazásával operálunk. Nem kell az újságos reklám átfutási idejével, költségeivel, vagy a konkurenciával egy lapon való megjelenéssel számolni. Sokszor az adott akció hozadéka nem fedezi a hirdetési költségeket. Nem szerencsés az sem, ha egy hirdető újságon belül valaki egy nálunk kedvezőbb ajánlattal jelenik meg. A megállító tábla a konkrét vevőközönséget találja meg, a lényegyet emeli ki, időben jól behatárolható információt biztosít.

A beszállítók részéről felajánlott akciók feltételeit jól át kell gondolni. Meg kell nézni az adott termék normális fogyasztását, a remélhető növekedést. Ha az akció nem hozza meg a forgalomnövekedést, akkor a szavatossági idő, vagy az idénytermékeknél az adott alkalom lefutása (pl. húsvét) azt a veszélyt hordozza magában, hogy az olcsón vett terméket a szavatosság lejárta miatt nem lehet értékesíteni, márpedig ez veszteséget jelent. Az is fontos információ lehet, hogy adott beszállító, hol és mikor ad hasonló kedvezményt a környéken.

A vásárlók megnyerésének egyik eszköze lehet az, hogy a választékot úgy alakítjuk ki, hogy az a megcélzott vevőkörnek vonzó legyen. A megfelelő döntéshez széleskörű információra van szükségünk. A térség üzleteinek kínálatát ismerni kell, de ezen kívül a környező településeken letelepült láncok összetételét is fontos figyelembe venni. A hiányzó termékkör megjelenítése még ezen elemzések után is csak akkor valósítható meg, ha a megvalósításhoz szükséges forrásigény és az elvárt hozadék ezt hosszútávon biztosítja. A választékbővítést csak szakaszosan, a vállalkozás anyagi helyzetének megfelelően szabad megvalósítani.

Azt is el kell dönteni a vállalkozás beindítása előtt, hogy milyen vevőkört célunk meg. Ez alapvetően meghatározza a választékot, az üzlet kialakításának módját, valamint az üzletpolitikát.

A napjainkban általánossá vált saját újság megjelentetése elsősorban a multinacionális vállalatok, valamint a kisebb nagyobb láncok, szövetségek kiadásában. Ezek ezt a formát szinte teljesen kisajátították. A tömegben ránk zúduló papírtömeg azok tényleges tartalmának ismerete nélkül is vegyes érzelmeket vált ki belőlünk. A megjelenő akciók, a reklámozott termékek legtöbb esetben nem összehasonlíthatók, vagy ha mégis összehasonlítunk, akkor a vásárlás során, vagy azt követően tudjuk meg, hogy a vásárolt termék nem az amit mi szerettünk volna. Sokszor találkozunk azzal a jelenséggel, hogy a reklámozott termék a kérdéses időszakban nincs is a kínálatban. Ez persze szabálytalan, de ki figyel oda!?

Sok helyen alkalmazzák a házhozszállítás eszközét. Ez ma már nem csak a műszaki cikkeknel, építőanyagoknál, bútornál alkalmazott módszer, hanem már az élelmiszerek körében is. Kistelepüléseken magányos idős emberek, sok gyermekes családok, közintézmények nyerhetők meg ezzel az eszközzel.

Magasabb értékű tartós fogyasztási cikkek esetében a hitelügyintézés helyi megoldása is vonzó a vásárló számára. Ma már kötelező a régi berendezések visszavétele a műszaki kereskedelmi cégeknél, ha ezt a házhozszállítással együtt kínálja, úgy az hatással lehet az üzlet forgalmára is.

Még sok vevőnyerő módszert lehetne felsorolni, ezek sora a számos új és újabb ötletnek köszönhetően nagyon hosszú. A legfontosabb azonban a vevő megbecsülése, a folyamatos, hosszú távú működés, a megbízhatóság. Ennél jobb és hatékonyabb módszert nem ismerünk.

4. 3 Az árbevétel elemzése, az elemzés leggyakoribb módszerei

Az áruforgalom elemzését viszonyszámok segítségével végezhetjük el. Ezalatt egy adatnak egy másik adathoz mért arányát értjük, amit számszerűen a két adat hányadosaként kapunk meg.

Az árbevétel időbeli alakulását dinamikus viszonyszámok segítségével vizsgálhatjuk. A dinamikus viszonyszám, vagy időben összehasonlító viszonyszám, ugyanazon jelenség két különböző időpontra vonatkozó adatának egymáshoz mért arányát fejezi ki.

Dinamikus viszonyszám: a tárgyidőszak adata/ a bázisidőszak adata

Azokat a dinamikus viszonyszámokat, amelyek kiszámításánál az idősor minden adatát ugyanannak az időszaknak az adatához viszonyítjuk, bázis viszonyszámoknak nevezzük.

Azokat pedig, amelyeknél az idősor minden adatát a közvetlenül megelőzőhöz viszonyítjuk, láncviszonyszámoknak nevezzük.

A tervfeladat viszonyszám azt mutatja ki, hogy hogyan alakul a tervezett árbevétel a múltban elért tényleges árbevételhez. A tervfeladat viszonyszám kifejezi, hogy a tervezett árbevétel hány %-a, illetve hány-szorosa a bázisidőszak árbevételének.

A tervteljesítési viszonyszám mutatja meg, hogy a tényadatok milyen arányban állnak a tervezetthez képest.

A megoszlási viszonyszám azt fejezi ki, hogy a sokaság egyes részei milyen arányban vannak a sokaság egészéhez képest.

Milyen költségek merülnek fel a vállalkozásunkban?

A költségek megjelenési formájuk szerint: - az anyagjellegű ráfordítások,

biztosítási

A költségek csoportosítása műveletek szerint:

- a személyi jellegű ráfordítások,
 - az értékesítési leírás,
 - az egyéb költségek (pl. bankköltségek, díjak, stb.)
-
- a beszerzéshez kapcsolódó ktg.
 - a készletezéshez kapcsolódó ktg.
 - az értékesítéshez kapcsolódó ktg.

Milyen tényezők hatnak a költségek alakulására?

- a forgalom nagysága,
- a forgalom összetétele,
- az árukészletek nagysága,
- az árukészletek összetétele,
- az egyes költségtényezők árainak alakulása,
- a hálózat jellemzői,
- a kereskedelmi munka szervezettsége.

Az eredményt növelhetjük a bevételek növelésével, illetve a ráfordítások optimális szinten tartásával.

4. 4 Kereskedelmi fogalomtár

A fogyasztói döntést meghatározó tényezők az áru hasznossága, az áru ára és a rendelkezésre álló pénzjövedelem.

Az áru hasznossága alatt értjük valamely dolog hasznos tulajdonságainak összességét, azt az elégedettség érzetet, amelyet a fogyasztó a termék vagy szolgáltatás fogyasztása során nyer.

Az áru árát a fogyasztó mindig összeveti annak hasznosságával, megvásárolni pedig akkor fogja, ha ezeket arányosnak ítéli meg.

A rendelkezésre álló pénzjövedelem az, amikor valaki eldönti, hogy bizonyos terméket a pénzből megvásárol. Ekkor szükséglete fizetőképes szükségletté válik. A fizetőképes szükséglet a szükségletek azon része, amelyet a fogyasztó képes kielégíteni a javak és szolgáltatások megvételével.

Kereslet alatt értjük azt a fizetőképes szükségletet, amely meghatározott mennyiségű és minőségű javakra és szolgáltatásokra irányul.

Vásárlási alapnak nevezzük a jövedelem azon részét, amelyet a kereskedelemben termékekre és szolgáltatásokra költünk el. A vásárlási alapért megvásárolható termék- és szolgáltatás mennyiséget, azaz a vásárlási alap reálértékét **vásárlóerőnek** nevezzük.

A fogyasztás a termékek és szolgáltatások felhasználása a szükséglet kielégítése céljából. A fogyasztás terjedelme alatt a felhasznált termékek és szolgáltatások mennyiségét értjük.

A kereskedelem fogalma: a kereskedelem kettős jelentésű fogalom. Egyrészt a kereskedelem az áruk rendszeres adásvétele, másrészt a kereskedelem az a szervezet, amely az áruk adásvételét lebonyolítja. A kereskedelem a különböző termelőktől beszerzi az árukat a megfelelő és szükséges választékban és minőségben. Ezután tárolja, majd értékesíti a felhasználóknak. **Az áruforgalom** részfolyamatai a beszerzés, a készletezés és az értékesítés. Az áruforgalom lebonyolítása során a kereskedelem áthidalja a termelés és a fogyasztás közötti térbeli, időbeli és választéki eltéréseket.

Árrésnek nevezzük az eladási és a beszerzési ár különbségét, lényegében ez a kereskedelmi munka díja.

Árrés tömegnek az összes eladott árumennyiség árrését nevezzük. Az árrés kifejezhető forintban, az ármegállapításhoz azonban a kereskedelmi vállalkozások azt többnyire a nettó eladási vagy nettó beszerzési ár százalékában határozzák meg. Az árrést a nettó eladási vagy beszerzési ár százalékában kifejezve haszonkulcsnak nevezzük. A **haszonkulcs** az árrés és a nettó eladási, vagy nettó beszerzési ár hányadosa, szorozva 100-al.

Az áru fogalma: az áru mindazon hasznos dolog, amely adásvétel tárgyává válik.

A minőség az áru a használat szempontjából lényeges tulajdonságainak összessége.

Az árukészlet: a forgalom lebonyolításához szükséges árumennyiség.

A készletezés: a készletekkel kapcsolatos technikai műveletek és gazdasági feladatok összessége.

A készletezés technikai műveletei: a készletezés technikai lebonyolítása, az árutárolás, amely magába foglalja a beérkezett áruk elhelyezését, az áruk védelmét.

Készletgazdálkodás.

A készletek számbavétele és nyilvántartása.

Nyitókészlet, zárókészlet, átlagkészlet fogalmi.

$NyK + B = E + ZK$ azaz nyitókészlet+ beszerzés= értékesítés+ zárókészlet

$ZK = NyK + B - E$ azaz zárókészlet= nyitókészlet+ beszerzés-értékesítés

A készletek, a beszerzés és értékesítés mennyisége, illetve értéke közötti számszaki összefüggést fejezi ki az áruforgalmi mérleg.

Az egy időszak elején rendelkezésre álló készlet és az időszak folyamán beszerzett árumennyiség összege megegyezik az adott időszak alatt értékesített és az időszak zárónapján megmaradt készlet összegével.

A készletek nagyságának megállapítása leltározással: a könyv szerinti készletet ellenőrizni szoktuk a valóságos készletek felméréssel, leltározásával. A leltározással meg tudjuk állapítani, hogy van-e eltérés a tényleges és a könyv szerinti készlet között. Ha a tényleges készlet kisebb, mint a könyv szerinti, akkor leltárhianyról, ha több, akkor pedig leltártöbbletről beszélünk.

A leltár folyamata: a leltár előkészítése, a leltározás lebonyolítása mérés vagy számbavétel alkalmazásával, a leltár kiértékelése, a leltárfelelőség megállapítása, a leltárkülönbsétek elszámolása.

A készlet és a forgalom összefüggése

A készletek forgási sebességét, a készletek nagyságát a forgalommal együtt kell vizsgálni. A forgalom és a készlet viszonyát a forgási sebesség fejezi ki. A forgási sebesség fordulatokban megmutatja, hogy adott időszak forgalma hányszorosa az átlagos készlet értékének. Kifejezi, hogy a készletet hányszor kellett pótolni az adott időszak forgalmának lebonyolításához. Kiszámítása: forgási sebesség = átlagkészlet osztva a forgalom és a vizsgált időszak napjainak hányadosával.

Az értékesítés a kereskedelmi munka célja, az áruforgalmi folyamat végső szakasza. A kereskedelmi munka akkor éri el célját, a kereskedő akkor kaphatja meg munkájának ellenértékét, ha az árut sikerült eladni. Az értékesítés összetett folyamat. Magában foglalja az áruk előkészítését az értékesítésre, a vevő kiszolgálását, beleértve a vásárlók befolyásolását, az értékesítés rész mozzanatainak megszervezését is. Az értékesítési folyamathoz tartozik a garancia levelek kitöltése, az esetleges vevőreklamációk intézése, különböző szolgáltatások nyújtása.

A fogyasztói ár kiszámítása: nettó beszerzési ár + árrés + áfa= fogyasztói ár

Az árrés nagysága függ a termék forgalmazásának költségigényétől, a termék piaci helyzetétől, a versenytársak áraitól, az adott társaság célkitűzéseitől.

A gazdálkodó szervezetek működésének közvetlen célja a minél nagyobb nyereség elérése. A vállalkozások teljes tevékenységét a nyereségesség szem előtt tartásával kell kialakítani, ezért fontos ismerni az eredményképződés folyamatát és azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak az eredmény alakulására.

A vállalkozás eredménye egy adott időszak hozamainak (bevételeinek) és ráfordításainak különbözete.

A kereskedelmi szervezetek bevételei az alábbi elemekből tevődnek össze:

- árbevétel,
- egyéb bevételek,
- pénzügyi műveletek bevételei,

- rendkívüli bevételek.

Amennyiben a bevételek meghaladják a ráfordításokat, a vállalkozás eredménye nyereség, ellenkező esetben veszteség.

Egyéb bevétel például a felesleges eszközök értékesítéséből származó bevétel, vagy a kötbér, vagy a kártérítés.

A pénzügyi műveletekből származó bevétel például a kamatbevétel.

A kereskedelmi vállalkozások ráfordításai:

- az áruforgalom lebonyolításához közvetlenül kapcsolódó költségek (az eladott áruk beszerzési értéke, forgalmazási költségek).
- egyéb ráfordítások,
- pénzügyi ráfordítások,
- rendkívüli ráfordítások.

A kereskedelmi vállalkozások ráfordításainak zömét az áruforgalom lebonyolításához közvetlenül kapcsolódó költségek alkotják. E költségek legnagyobb hányadát az értékesített áruk beszerzésére fordított költség teszi ki, amelyet az eladott áruk beszerzési értékének, röviden elábé-nek neveznek.

Ezen felül felmerülő költségek a kereskedelmi vállalkozások forgalmazási költségei. Ilyen például a felhasznált csomagolóanyagok költsége, a dolgozók munkabére és annak járulékai, a tisztítószeresek, a felhasznált eszközök költségei, stb.

A vállalkozások egyéb ráfordításai közé azokat a ráfordításokat soroljuk, amelyek nem közvetlenül az áruértékesítés érdekében merülnek fel. Ilyenek például a helyi adók, a más vállalkozásoknak fizetett késedelmi kamatok.

A vállalkozásoknak a pénzügyi jellegű ráfordításai is felmerülhetnek. Ilyenek például a felvett hitelek után fizetendő kamatok, vagy valamely értékpapír eladásából származó árfolyamveszteség.

A rendkívüli ráfordítások közé azok a ráfordítások tartoznak, amelyek nem a szokásos üzletmenettel kapcsolatosak, Ilyen például ha rendkívüli káresemény során a vállalkozás valamely eszköze megsemmisül, vagy a szokásos mértéket meghaladóan kell kötbért, vagy bírságot fizetni.

A kereskedelmi vállalkozások bevételei közül az eredményt alapvetően az áruforgalom lebonyolításából származó árbevétel befolyásolja, a ráfordítások közül pedig az eladott áruk beszerzési értéke.

Fenti két tényező különbözeteiként határozhatjuk meg a kereskedelmi vállalkozás árréstömegét.

A vállalkozás eredményét nem befolyásolja az áruértékesítés során felszámított és az árakba beépülő általános forgalmi adó, az eladási és beszerzési árak alakulását azonban egyaránt meghatározza.

Ár = egy termék vagy szolgáltatás tulajdonjogának megszerzéséért kért pénzmenyiség.

Árrugalmassági együttható = megmutatja, hogy 1%-os árváltozásra hány %-os keresletváltozás jut. Előjele általában negatív. Ha az árrugalmassági együttható nulla, akkor a kereslet rugalmatlan az árra, ha az együttható nagyobb egynél, akkor a kereslet rugalmas az árváltozásra.

A keresztárrugalmasság = azt mutatja meg, hogy az (A) termék árának 1%-os változása miként változtatja meg (B) termék keresletét. Ez elsősorban helyettesítő és kiegészítő termékek esetében lényeges.

Az árérzékenységet befolyásoló tényezők:

1. Az egyediség - van-e olyan egyedi tulajdonsága a terméknek, amely megkülönbözteti másoktól, mennyire értékelik a fogyasztók ezen egyedi tulajdonságokat?
2. A helyettesíthetőség – milyen alternatívái vannak a fogyasztóknak, ismerik-e a helyettesítő termékeket?
3. Az összehasonlítás bonyolultsága – mennyire nehéz a fogyasztók számára a különbséget jelentő tulajdonságok megismerése, könnyű-e az ár- összehasonlítás, vagy a sokféle méret és kombináció megnehezíti ezt?
4. Az áruvásárlás nagysága – jövedelmüknek mekkora hányadát fordítják az adott termékre a fogyasztók, mekkora ez abszolút értékben?
5. Az előnyök – milyen előnyök fontosak a fogyasztóknak, milyen ezek viszonya az árhoz?
6. A költségcsökkentés lehetőségei – teljes árat fizetnek a fogyasztók, vagy van lehetőségük csökkenteni azokat (pl. kupon stb.)?
7. A kiegészítő kiadások – kell-e a termékfelhasználóknak külön befektetéseket vállalnia a termék használatának érdekében?
8. A minőség/ár kapcsolat – mennyire fontos a presztízs, image és létrehozható-e az ár segítségével, az ár/minőség viszonyt meg lehet-e teremteni már a vásárlás előtt?
9. A tartalékolás – mekkora a fogyasztói tartalékok mértéke, milyen az árakkal kapcsolatos várakozás?

Új piacra történő betörés – a versenytársaknál alacsonyabb ár, a tartós értékesítéshez a minőség is alapvető követelmény, nemcsak a vonzó ár.

A Fogyasztó árfelfogása: Az ár egyrészt negatív, mert költség, kiadás, másrészt pedig a minőségre utaló jelzőszám. A fogyasztó szemében a minőség függ a hasznosságtól. (az áru hasznossága, hogy kielégíti-e a szükségletemet, a vásárlás hasznossága pedig, hogy mennyire jó az üzlet.).

Belső referencia ár = amit a fogyasztó az adott áruért indokoltnak tart.

Árdifferenciálás = amikor ugyanazt a terméket a különböző vevőknek eltérő áron értékesítjük. Formái lehetnek: az árengedmény, a felár, vagy a szállítási és vagy a fizetési feltételekben történő eltérések.

Árleszállítás = nem vevőcsoportra szabott, a teljes piacra kiterjed. Segít a likviditási nehézségek leküzdésében, vagy a felesleges árukészlet felszámolásában, növelheti a forgalmat, reklámot jelenthet. A tartós árleszállítás árháborúhoz vezethet.

Lélektani árak = például 1000 Ft helyett 999Ft alkalmazása.

A jövedelmi helyzet kimutatására az árbevétel arányos jövedelmezőségi mutatók adnak támpontot.

Bruttó jövedelmezőség = értékesítés bruttó eredménye: értékesítés nettó árbevétele

Árbevétel-arányos üzemi tevékenység= üzemi tev. eredménye: értékesítés nettó árbevétele + egyéb bevételek

Árbevétel-arányos adózás előtti eredmény= adózás előtti eredmény: értékesítés nettó árbevétele + egyéb bevételek

Tőkearányos jövedelmezőség = adózott eredmény: saját tőke

Élőmunka jövedelmezőség = szokásos vállalkozási eredmény: átlagos statisztikai állományi létszám

Bérarányos jövedelmezőség = üzemi eredmény: bérköltség

A vagyoni helyzetet az alábbi mutatók jellemzik:

A saját vagyon részaránya az összes forráson belül a **tőkeerősség mutatója** = saját tőke : mérleg főösszeg

A befektetett eszközök fedezete = saját tőke: befektetett eszközök (100% felett jó a mutató)

A tőke forgási sebessége = értékesítés nettó árbevétele : saját tőke

A pénzügyi helyzetet a likviditási mutatók határozzák meg:

Likviditási mutató I= forgóeszközök: rövid lejáratú kötelezettségek (a mutató értéke 1,5 felett jónak mondható)

Likviditási mutató II.= forgóeszközök-készletek: rövid lejáratú kötelezettségek (minimum 1-nek kell lennie)

5. Marketing ismeretek

5. 1. Marketing, marketing menedzsment

TO MARKET = piacra visz

A marketing társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak, cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket.

Marketing az a folyamat, amelyben a vállalat kielégíti a vevők igényeit olyan nyereségszinten, amely a vállalat igényeit is kielégíti. A marketing piackutatáson alapuló piacközpontú termelési és értékesítési koncepció, melynek célja a piachoz való alkalmazkodás, illetve a piac befolyásolása a vállalati érdekeknek megfelelően.

A marketing első időszakában a termékfókuszú volt jellemző, de mára már a termék helyébe a fogyasztó lépett.

A marketing fejlődése

A mai modern marketing kialakulásáig vezető út több szakaszra bontható, így megkülönböztetünk **termelés-, termék-, értékesítés és fogyasztó (marketing) orientált korszakot**.

- **Termelésorientáció:** a piaci orientáció fejlődésének első szakasza. Ebben az időszakban a piaci kereslet még meghaladta a kínálatot. Ez elsősorban a városiasodási folyamat és a fogyasztók szabadon elkölthető jövedelem-hányadának növekedése miatt következett be. A vállalatok célja a termelés növelése és a költségek csökkentése.

- **Termékorientáció:** a tömegtermelés beindulásának eredményeként a kínálat már meghaladta a keresletet, de a verseny még nem éleződött ki. A vállalatok célja az új, modern termékek bevezetése.

- **Értékesítés orientáció:** ezt a korszakot a rendszeressé váló kínálati túlsúly jellemezte. Ez a megnövelt kapacitások hatására alakult ki. Az értékesítés orientáció szerint a fogyasztók megfelelő ösztönzés nélkül nem vásárolnak eleget, ezért a vállalati tevékenység középpontjában a fogyasztók befolyásolása, a hatékony eladás megvalósítása áll. Már kifejlődik a marketing eszközök jelentős része, de továbbra is az „el kell adnunk, amit megtermeltünk” szemlélet jellemző.

- **Marketing orientáció:** az egyre erősödő verseny miatt a fogyasztói szempontok kerülnek előtérbe. Ez a vállalatok szemléletváltását eredményezte: „azt kell termelni, amit a vevő igényel”. Megjelennek a modern marketing eszközei.

Marketing menedzsment

A marketing menedzsment a tervezésnek és a végrehajtásának az a folyamata, melynek során elképzelések, áruk és szolgáltatások teremtése, árazása, ösztönzése és elosztása megy végbe annak érdekében, hogy a cserén keresztül megvalósuljanak az egyéni és a szervezeti célok.

A marketing menedzsment tehát. az elemzésre, a tervezésre, a megvalósításra, és az ellenőrzésre kiterjedő folyamat. A marketing menedzsment mindig a fogyasztók piacával foglalkozik.

5. 2. Marketingkutató, marketingstratégia

A marketingkutató az információk szisztematikus, objektív feltárása, összegyűjtése, elemzése, közlése, valamint felhasználása, amelynek célja a marketingtevékenység során felmerülő problémák megoldására irányuló vezetői döntések elősegítése.

A marketingkutató fő területei:

- Középpontban a fogyasztó – család, egyén háztartás attitűdje, szokásai, motivációi, szükségletei, elégedettsége, tapasztalatai, stb.
- Középpontban a hely – a földrajzi értelemben vett piac, a piaci potenciállal, a piaci részesedéssel.
- Középpontban a márka – előnyei, hátrányai, márkaválasztás preferenciái, a márka piaca, stb.
- Középpontban a vállalat – esettanulmányok a vállalat helyzetéről
- Középpontban az egész iparág – az iparág összes vállalata, alkalmazottja, belépési korlátok, pozíciója, fejlődése.

Marketingstratégia

A vállalatnak az eredményes működés és fejlődés megalapozásához marketingkonceptiót, stratégiát kell kidolgozni. Ehhez ismerni kell a vállalat külső környezetét, potenciális vásárlókat, versenytársakat, piaci viszonyokat.

A vállalat közvetlen külső környezete a vevőkből, versenytársakból, szállítókból állnak. A vásárlói kör vizsgálata során meg kell különböztetni az egyéni fogyasztók piacát és a szervezeti piacot.

Kidolgozásának lépései

Piaci szegmentálás

A piacssegmentálásból kiindulva a vállalat kiválasztja azokat a célpiacokat, mely számára a legkedvezőbb.

Piacutató, piacelemzés

A piacról szóló információk összegyűjtésének, rendszerezésének és értékelésének folyamata.

Célpiac kiválasztása

Pozicionálás

Ennek folyamatában a vállalat meghatározza, hogy az egyes célpiacon megjelenő termékei milyen tulajdonsággal rendelkeznek a versenytárs hasonló cégeihez képest.

Versenystatégia megválasztása

A célpiacon betöltött szerepük alapján a vállalatok 4 csoportba sorolhatók:

- **Vezetők:** Nekik a legnagyobb a piaci részesedésük, diktálják az árakat.
- **Kihívók:** Piaci részesedésük növelésére törekednek, a vezetőket kihívják.
- **Követők:** Megelevő piaci részesedésük, pozíciójuk megtartása a céljuk. Nem innovatívok, csak utánoznak.
- **Meghúzódnók:** A kis piaci réseket használják ki, szűk piacon vannak, de lehetnek eredményesek is.

5. 3. Marketing-mix

A marketing mix 5, angolul P-vel kezdődő eszközt foglal magában - a terméket (Product), az árat (Price), a reklámot, kommunikációt (Promotion), az elosztást (Place), a célcsoportot (Publics).

- Termékmarketing

A termékmarketing a marketing-mix legfontosabb eleme. Az a feladata, hogy feltárja az egyes termékek, szolgáltatások mögött létező szükségleteket, valamint új fogyasztói igényeket igyekezzen felkelteni.

A termékválaszték azokból a termékvonalakból és egységekből áll, amelyeket egy vállalat megvételre felkínál a vevőknek. A termékvonala pedig olyan szorosan összetartozó termékek csoportja, amelyek hasonló funkciók teljesítésére alkalmasak, azonos fogyasztók számára készülnek, esetleg azonos ársávba esnek.

Termékmarketing jellegzetes kategóriái: termék minőség, termékjellemzők, választék, forma, márkanév, csomagolás, méret, szolgáltatások, garanciák, visszavétel

Termékélet-ciklus: Az az időtartam, amíg egy termék a piacon tartózkodik. A termékélet-ciklus szakaszai:

1. **Bevezetési szakasz:** Forgalom lassan nő, a termék többnyire veszteséges. Cél: a termék megkedveltetése a vevőkkel.
2. **Növekedési szakasz:** A piac már elfogadta a terméket, gyorsan növekszik az árbevétel, nyereség. Cél: intenzív reklámhadjárat, új piaci szegmensek meghódítása.
3. **Érettségi szakasz:** Árbevétel növekedése befejeződik, a termék piaca telítődik. Itt a költségek csökkenthetők, kedvező nyereségszint érhető el.
4. **Hanyatlási szakasz:** Árbevétel, nyereség csökken. A gyenge termék ekkor kivonul a piacról.

A termékmarketing szerves részét képezi a márka, csomagolás, címkézés, melyek a termék bemutatását szolgálják.

- Árpolitika

A vállalati gazdálkodás legfontosabb kategóriája az ár. A tényleges ár a piacon alakul ki és azt fejezi ki, hogy a vevő mennyit ismer el azokból a ráfordításokból, amelyek a termékre a piacra lépésig rakódtak. A vállalatnak a gazdálkodás külső és belső feltételeit mérlegelve kell árpolitikáját kialakítani (kínált termék árának megállapítása, piaci árváltozásokra való reagálás).

Árpolitika elemei

1. Katalógus árak
2. Engedményes árak
3. Részletfizetési kedvezmény
4. Hitelfeltételek
5. Törlesztési idő

Árpolitikai célok

1. Túlélés (olcsóbban adja a terméket a szokásosnál, célja a gyors profitszerzés)
2. Profit maximalizálása
3. Árbevétel maximalizálása
4. Forgalom növelése
5. Piaci részesedés növelése, megtartása
6. Piac lefoglalása

Árképzési módszerek

1. **Költség alapú árképzés:** Kiszámítják az önköltséget, majd ezt megnövelik az elvárt nyereség százalékaival, és így határozzák meg az árat. Hátránya, hogy nem veszi figyelembe a piaci folyamatokat.
2. **Versenytárs alapú árképzés:** Azt veszi figyelembe, hogy milyen árszint alakul ki a piacon adott termékénél. Egyszerű, az árversenyt kikerüli.
3. **Kereslet alapú árképzés:** Azt vizsgálja, hogy hogyan reagálnak a vevők a különböző árszintekre. A fedezeti elvet alkalmazzák. A fedezeti pont az értékesítési azon mennyisége, amely mellett a termelés összes költsége megtérül. A fedezeti pont meghatározása után piackutatási ismeretekre támaszkodva meghatározzák az egyes árak melletti legnagyobb eladható mennyiséget. Ehhez igazítják az árakat és a termelést. Hátránya, hogy nem számol a versenytársakkal.

- Kommunikációs politika

A marketingkommunikációt a következő célokra lehet használni:

- a vállalat, termék megismertetése a vásárlókkal
- termék eladása
- új vevők szerzése
- értékesítés költségeinek a csökkentése
- vállalat hírnevének öregbítése

Kommunikációs politika részei

1. **Reklámozás:** A vállalat a fogyasztók és a közönség tájékoztatása, meggyőzése érdekében alkalmazza. A reklám lehet országos, vagy helyi, termelői vagy kereskedői.
2. **Vásárlás ösztönzése:** Ilyen vásárlásösztönzési eszközök, pl. bizonyos napszakokban adott árengedmények, készpénz visszatérítések, reklámajándékok, árubemutatók.
3. **Személyes eladás:** A vevőkkel való személyes találkozás során létrejövő üzletkötés. Ennek a megszervezője a kereskedelmi képviselő.
4. **Közönségkapcsolatok = PR tevékenységek:** Célja, hogy kedvező vélemény alakuljon ki a vállalatról, a termékekről, alkalmazottakról. Ennek alkalmazásával közvetlenül nem emelkedik a forgalom. (pl. tájékoztató prospektusok, kiállítások, versenyek)

A marketingkommunikáció elemei nem elszigetelten, hanem összefonódva fejtik ki hatásukat.

- Elosztás, értékesítési csatorna

A vállalat által előállított termék többféle úton juthat el a felhasználókhhoz. A közvetítők két nagy csoportja a nagykereskedők és a kiskereskedők. Az **értékesítési csatornák** olyan komplexumok, amelyben különböző természetű és tartalmú folyamatok mennek végbe

- Célcsoport

A célcsoport azokból az emberekből áll, akik potenciálisan érdekeltek termékünk felhasználásában. Sikerünk azon múlik, hogy a megfelelő emberekkel tudunk-e cserekapcsolatot kiépíteni - azokkal, akik igénylik a termékünket, tehát a legnagyobb valószínűséggel reagálnak pozitívan a termékeinkre vagy az üzeneteinkre.

Miután meghatároztuk célcsoportunkat, keressük meg, mi motiválhatja őket termékünk felhasználásában. Mik számukra a termék legfontosabb előnyei? Minden lehetséges célcsoportunk szempontjait vizsgáljuk meg.

6. Kommunikációs ismeretek

A kommunikáció, olyan interakció az emberek között, melynek tartalma az információ cseréje. Az információt jelek formájában különböző kommunikációs eszközök segítségével juttatjuk el a másik emberhez.

Communicatio = közzététel, latin eredetű szó.

Fülöp Géza: „...a kommunikáció, akárcsak eszköze a nyelv, az emberi társadalommal egyidős.”

Gerbner: „...a kommunikáció üzenetek segítségével történő interakció.”

Wiener: „...a kommunikáció az a cement, amely a társadalmat egybeforrasztja.”

Watzlawick: „...a kommunikáció egyenlő mindazzal, ami az interakcióban történik.”

A verbális kommunikációs csatorna

A nyelv és a beszéd, az ember fejlődése során alakult ki, kódrendszere a nyelv.

- szóban
- írásban

A kommunikáció nem verbális csatornái

A nem verbális csatornák használata a mindennapi kommunikációban nagyon gyakori, azt is mondhatjuk, hogy általános, de többnyire nem tudatos vagy használatának tudatossága alacsony szintű.

A nem verbális csatornák használatára jellemző, hogy a kommunikáció során valamilyen együtteseik vannak jelen és alkotnak egységet.

Fontos szerepet töltenek be a kommunikációs folyamatban:

- kiemelik az üzenet egyes részeit
- hangsúlyt képeznek
- tagoltabbá teszik a közlést
- felfoghatóvá válik a befogadó számára stb.

A nem verbális kommunikációs csatornák legjellemzőbb formái:

- a mimikai kommunikáció
- a kommunikáció a tekintet révén
- a vokális kommunikáció
- kommunikáció gesztusok révén
- az érintés
- kommunikáció a testtartás révén
- a térközszabályozás kommunikációs csatornája.

6.1 Üzleti kommunikáció

Az üzleti kommunikáció az üzleti folyamatokban résztvevők, a belső és külső kapcsolatrendszer szereplőinek információközlése, többirányú információcseréje sajátos eszköz, ill. jelrendszer útján.

Az üzleti kommunikáció kiterjed:

- a kutató-fejlesztő,
- a termelő-szolgáltató,
- a marketing funkciók, valamint
- a vállalat egyéb gazdasági folyamataira,

amelyek során az emberek közötti kapcsolatok különböző csatornák és technikai eszközök igénybevételevel jönnek létre.

A kommunikáció, a gazdaság számos területén jelen van: a marketing területén, a vezetéselméletben, a humán menedzsmentben, a média területén és többek között még az üzleti folyamatokban.

A kommunikációs kapcsolat létrejöhet:

- emberek között közvetlenül (beszéddel, írással, jelekkel stb.)
- ember és számítógép között,
- számítógépek vagy számítógéprendszerek között.

Kapcsolati viszonylatok

Szervezetben belüli tipikus kapcsolatok:

- két ember közötti kapcsolat
- munkacsoporton belüli kapcsolatok
- a csoport és a kívülálló személyekkel, más csoportokkal, szervezeti egységekkel létesített kapcsolatok

Szervezetben kívüli tipikus kapcsolatok:

- kapcsolat a tulajdonossal
- kapcsolatok azokkal a személyekkel, szervezetekkel, akik szolgáltatásait igénybe veszi a cég
- kapcsolat azokkal a szervezetekkel, személyekkel, akik részére végez a vállalat szolgáltatást, ill. akiknek produktumait eladja
- a törvényben előírt kötelezettségek teljesítése során kialakuló kapcsolatok
- társadalmi kapcsolatok

A tárgyalási helyzet fogalmai

Üzleti tárgyalás

Alapvető jellemzője, hogy a tárgyaló feleknek létezik valamilyen közös érdekük:

- érdekek érvényesítése
- érdekegyeztetés
- verbális és nonverbális kommunikációs csatornák segítségével meg lehet oldani a felmerülő problémákat, konfliktusokat.

Konfliktusok

Azok a feszültséggel terhelt helyzetek, amelyekben személyek, csoportok, szervezetek érdekei, törekvései, nézetei, gondolkodási módja stb. összeegyeztethetetlennek tűnik.

Konfliktushelyzet lehet az is, ha a tárgyaló felek nézeteik összeegyeztethetetlenek.

Tárgyalás lehet:

- kétszemélyes
- csoportos, delegációs (küldöttség, különleges megbízású csoport)

Képviseleti jog

Az üzleti tárgyaláson résztvevő képviseleti joggal kell, hogy rendelkezzen. A felhatalmazás határozza meg, hogy tárgyalási, vagy döntéshozatali joggal ruházták-e fel.

A kommunikációs kompetencia (szakértelem)

Mindazon tudás, készségek összessége, amelyek az üzleti kommunikációs folyamatban a partneri kapcsolatok eredményes viteléhez szükségesek.

6. 2 Vokális kommunikáció

A hatékony kommunikáció alapja mondanivalónk tagolt, érthető és élvezhető bemutatása, prezentálása. Prezentációra a kommunikációs helyzetek legtöbbször van szükség van: hosszabb-rövidebb beszédek, beszámolók, hozzászólások sikere múlhat a bemutatás hatékonyságán.

Mondanivalónk bemutatásának képessége a sikeres tárgyalásnak is előfeltétele.

A prezentáció néhány beszédtechnikai alapkövetelményei: érthetőség, érdekesség, az egyéniség, az egyéni stílus

Beszédtechnikai alapkövetelmények:

vokalizáció, hanghordozás jellege

Légzés: A légzés a hangadás alapja. Ott tartunk szünetet, ahol az értelmi egységnek, szólásnak vége van, és ne ott ahol kifulladás. A helyes légzés lehetővé teszi az erőlködés nélküli hangképzést. A természetes társalgási beszédben a légzés nem látható főleg nem hallható.

Hangerő: A hangerő helyes fokozásának a jó légzéstechnika az alapja. A hangerő megválasztásánál a hallgatóság száma és távolsága a meghatározó tényező. Minél nagyobb számú és távolabbi a hallgatóság, annál hangosabban, annál nagyobb gesztusokkal kell beszélnünk.

Hangszín: A hangszín és dallam a hangerővel ellentétben nem annyira a szituációhoz, mint inkább a beszélő személyiségéhez és érzelmi állapotához alkalmazkodik. A mély hangfekvés a magasnál sokkal őszintébben szól.

Érthetőség: Bárkinek, aki közölni akar valamit másokkal, megfelelő sebességet, hangerőt és kiejtést kell használnia. Aki hajlamos a gyors beszédre, főleg prezentáció alatt lassítson. Ha lehet, ne csak a beszédben, de az évésben, járásban is, vagy ahogy a tárgyakért nyúl stb. Egy mindig rohanó, kapkodó elfoglalt vezetőnek ez rendszerint nehéz feladat, de a beszéd előtt lassítania kell.

Hangsúly, hanglejtés: A hangsúlytalan beszéd monoton és unalmas, nincs benne kiemelés, és ez nehezíti az értelmezést. A túl sok hangsúly viszont töredezetté, fontoskodóvá teszi a beszédet. A sok kiemelés miatt nehezen követhető a tartalom: nem tudni, mi a lényeg.

Spontán beszéd: Az előadó a szituáció és saját képességeinek ismeretében döntheti el, milyen mértékben támaszkodik a papírra. Nem illik spontán módon, rögtönözve megváltoztatni egy ülésről szóló szöveget. A felolvasásnak csak hátrányai vannak. A spontán

beszéd már sokkal élményszerűbb. Mivel a gesztusok, a mimika és a szöveg szinkronban vannak, a szereplés hitelesebb, meggyőzőbb.

Érdemes megtanulni rövid jegyzetet, vázlat alapján beszélni. Ha rövid jegyzetet használunk, az olvasás és a spontán beszéd előnyeit egyszerre érvényesíthetjük. A papírt föl lehet venni, és le lehet tenni, sőt a kicsi egy tenyérben is elférő kártya egyáltalán nem akadályozza a gesztikulációt. Ha mégis a felolvasás mellett döntünk, próbáljunk élményszerűen olvasni, mintha akkor fogalmaznánk a mondanivalónkat.

6. 3 Konfliktuskezelés elmélete és gyakorlata

Elvek és stratégiák

A konfliktushelyzet kreatív megközelítése lehetővé teszi, hogy a probléma ne nyomasztó teherként, hanem a hasznosítási lehetőségként jelenjen meg életünkben.

Ha valami nem úgy történik, ahogyan szeretnénk, különféle módon reagálhatunk:

- kiléphetünk a helyzetből,
- kioktathatjuk a szerintünk nem megfelelően viselkedő másik felet,
- megsértődhetünk,
- megpróbálhatunk elégtételt venni, illetve
- tisztázhatjuk a helyzetet, s ennek révén feltárhatjuk az abban rejlő lehetőségeket.

A kreatív konfliktuskezelés elvei:

1. Ne elégedjünk meg a problémákra való passzív reagálással, hanem keressünk erre kreatív válaszokat. Így nem érezzük majd magunkat a körülmények áldozatainak.
2. Törekedjük tisztázni a probléma lényegét! Ne érezzük ítéleteinket megdönthetetlennek, önmagunkat csalhatatlannak. Minden körülmények között legyünk igazságosak.
3. Mit tanulhatunk az eseményekből? Tekintsük a problémát egy hatalmas kísérlet részének, és örüljünk a saját hibáink által történő felfedezéseknek éppen úgy, mint a pozitív visszajelzéseknek, sikereknek.
4. Micsoda lehetőségek rejlenek a konfliktusokban!
Kezdjük a konfliktus megoldását önmagunk felülvizsgálatával, és ahelyett, hogy elutasítanánk, elzárkóznánk tőle, fogadjuk el a problémát. Tekintsük az önmagunk és mások megismerését segítő lehetőségnek, és ne mulasszuk el a lehetőség kiaknázását.

Erőszakmentes konfliktuskezelés

Az erőszakmentesség alaptételei:

- Az ember maga alakítja életét és környezetét. Meg kell tanulnia legyőzni az erőszakot és a hatalmaskodást, és egyúttal képessé kell válnia arra is, hogy ő maga erőszak és hatalmaskodás nélkül valósítsa meg elképzeléseit.
- Az igazságtalanságot, erőszakot és konfliktust nem szabad passzívan eltűrni, hanem aktívan fel kell lépni ellene.
- A problémákat nem szabad erőszakosan megoldani.
- A konfliktusmegoldás célja nem lehet az ellenfél megsemmisítése.
- Az erőszakmentes konfliktusmegoldás eszközei feleljenek meg a kitűzött céloknak.
- Tegyük különbséget a személy és a szerep, az ember és a probléma között. Tiszteljük az ember méltóságát, s a probléma ellen lépünk fel.
- Valóságos érdekekre, szükségletekre és soha nem a pozíciókra hivatkozunk!

- A valódi dialógus feltétele a felek közötti erőegyensúly amelyet erőszakmentes eszközökkel teremtünk meg.
- Több igazság létezik: a tiéd, az övé és még néhány ezen kívül is! Saját véleményünket szemléljük kritikával, s próbáljuk meglátni, elfogadni a másik fél igazságát is.
- A győztes-vesztes játszma helyett törekedjünk a győztes/győztes stratégia alkalmazására.
- Csak olyan célokat kövessünk, amelyek mind a mi, mind pedig a másik oldal számára elfogadhatóak.
- Mérlegeljük minél több cselekvési lehetőséget, mielőtt eldöntenénk, hogy mit teszünk.

A konfliktus és ami mögötte van

- A konfliktusokat általában zavaró, fenyegető, destruktív és fájdalmas eseményekként éli át az ember. Ennek megfelelően sokan próbálják elkerülni a konfliktusszituációkat.
- Amennyiben a konfliktusok elkerülése nem sikerül, és a konfliktus mégis kibontakozik, gyakran veszekedésbe, hatalmi harcba torkollik.
- Konfliktusok mindig voltak és lesznek!

A konfliktusokat tehát csak úgy lehet megnyugtatóan megoldani, ha a körülményeket, az aktuálisan észlelt ütközés gyökereit, a helyzet körülményeit közvetlen és közvetett okait is figyelembe vesszük!

Az adott konfliktus háttérében különféle érdekek, illetve szükségletek húzódnak!

A háttérben megjelenhetnek a kapcsolat zavarai vagy személyiségbeli problémák (pl.: gátlásosság, zárkózottság, uralkodási vágy).

Gyakran félreértések vagy egyéb kommunikációs problémák rejlenek az ütközés háttérében, vagy egyszerű információhiány befolyásolja a konfliktus kezelését.

Esetenként a mikro- vagy a makrostruktúrában találhatóak a konfliktusok gyökerei:

- összezártság,
- túl nagy távolság,
- a környezeti tényezők, gazdasági vagy szociális természetű igazságtalanságok,
- politikai csatározások,
- külső szabályozás merevsége,
- áttekinthetlenség stb.

Konfliktuskezelő stratégiák

Az önérvényesítő magatartás az egyén igényeinek, vélt vagy valódi érdekeinek megfelelően tökszik elképzeléseinek, döntéseinek megvalósítására, és eközben kevés figyelmet szentel mások érdekeinek, szándékainak, törekvéseinek.

1. Versengő stratégia

A konfliktusban érintettek önérvényesítésre, szándékaik, elképzeléseik olykor erőszakos megvalósítására törekszenek. A konfliktushelyzetet hatalmi harcként értelmezik, győzelemre, gyakran a másik fél legyőzésére törnek. A versengő stratégia talán legnagyobb hátránya, hogy a győztes mellett mindig van vesztes is.

2. Alkalmazkodó konfliktus-megoldási stratégia

Az e stratégiát választó ember félelemből, kényszerből, esetleg tapintatból adja fel saját elképzeléseit, olykor megfontolt döntés után segíti a másik felet céljainak megvalósításában.

3. Elkerülő konfliktus-megoldási stratégia

Az adott helyzetből való kilépést sok minden motiválhatja:

- közömbösség
- túlságosan mély sértettség
- probléma alábecsülése
- a konfliktuspartnerrel kialakult kapcsolat minősége stb.

A feszültségek titkolása, a probléma szőnyeg alá söprése továbbá azzal a veszéllyel jár, hogy fontos problémák tisztázatlanok maradnak, a szemben álló feleknek nincs alkalmuk tisztába jönni a másik fél véleményével, érzelmeivel, s a lappangó problémák ott és akkor történnek elő, ahol és amikor azt senki sem várja.

4. Kompromisszumkereső konfliktus-megoldási stratégia

A két fél olyan megegyezésre törekszik, amely mindkét fél számára elfogadható.

5. Problémamegoldó stratégia

A résztvevők a probléma együttműködésén alapuló megoldására törekszenek, és ebben a megoldásban mindkét fél érdekei, igényei, szándékai, elképzelései figyelmet kapnak.

6. 4 Az önismeret

„Gnóthi szeauton – Ismerd meg Önmagad!”

Az önismereti munkához szükséges:

1. Önmagunk szeretetteljes elfogadása
2. Egyes szám első személy használata
3. Legalább önmagunkhoz legyünk őszinték
4. A múlt és a jelen eseményeit és a saját érzéseinket konkrétan fogalmazzuk meg Pl: „itt és most” vagy „ott és akkor”
5. Empátia a feltétele a másik ember elfogadásának (másik személy irányában beleérző, megértő képesség)
6. Ha el tudjuk fogadni az érzéseinket és gondolataink a miénk, akkor könnyebb lesz elfogadnunk, hogy másoknak is joguk van érezni és gondolkodni.

Az énkép

Önmagunkra vonatkozó tapasztalatokat és az önértékelés területeit foglalja magában.

1. Ideális énkép: azok a jellemzők, amelyekkel rendelkezni szeretnénk
2. Aktuális énkép: amiről azt gondoljuk, hogy jelen pillanatban rendelkezünk.

Empátia

Az ember olyan készsége, amivel a kommunikációs kapcsolat során bele tudja élni magát a másik ember lelkiállapotába.

Empátiához szükséges:

- odafordulás
- figyelem

Empátiává a beleélés akkor lesz, ha az élményt tudatosan feldolgozzuk, végbemeget úgy is, ha valaki több embert ért meg egyszerre.

Empátia a nem verbális kommunikáció jelzéseinek fokozott feldolgozásán alapul.

7. Pénzügyi ismeretek

7.1 A pénzhelyettesítők és a pénz

A pénzhelyettesítők természetesen nem egyik napról a másikra váltották fel az aranyat. Az aranyak olyan hiányosságait kellett kiküszöbölni, mint pl. a kopás, nehézkes és kockázatos szállítás, szűkösség, stb. A nemesfémek hiányosságai mellett egy másik problémával is meg kellett küzdeni az ipari forradalmat követően: nevezetesen, hogy az áruforgalom bővülésének ütemét már nem tudta követni az arany kitermelése. Ez pénzsűkéhez vezetett, amit a kereskedelmi hitel alkalmazásával hidaltak át. Ha azonban a gazdaság szereplői pénzhez akartak jutni, tenni kellett valamit a várakozáson kívül. A későbbi időpontban történő kereskedelmi hitel visszafizetését igazoló értékpapírt váltót bocsátott ki az adós, aminek értéke tartalmazta az időbeni különbség árát is, vagyis a kamatot.

A bankok idejekorán nekiláttak a saját maguk által kibocsátott saját nevükre szóló, kamatot nem tartalmazó, lejárat nélküli, fix összegre szóló váltók, vagyis a bankjegyek forgalomba hozatalának, amellyel a fenti földrajzi és főként időbeli korlátokat tudták áthidalni. A bankjegyek kibocsátása eleinte kizárólag letétbe helyezett arany ellenében és annak megfelelő összegben történt. A növekvő áruforgalom zökkenőmentes lebonyolítása érdekében a pénzhelyettesítők fokozatosan kiszorították a nemesfémeket a forgalomból, majd később értékük meghatározása és forgalomba hozott mennyiségük sem függött már tőlük.

A pénz funkciói

A pénz kialakulásának története magában hordozza a pénz szükséges funkcióinak magyarázatát is, azért érdemes ezeket a fogalmakat pontosítani és összegyűjteni. A pénz funkciói tehát:

- értékelszámolás: a termékek ára összehasonlíthatóságuk érdekében a pénzen keresztül határozódik meg
- forgalmi eszköz: lehetővé teszi a termékek cseréjének térben való szétválását
- fizetési eszköz: hitelezésre szolgál; a hitelre történő árueladások egyenértékének későbbi időpontban esedékes kiegyenlítésekor a pénz önállósult értékmozgást is végez
- felhalmozási eszköz: stabilitása esetén a nem vásárlásra fordított rész felhalmozásra kerül
- nemzetközi pénz: mindezen funkciókat széles körben, az egész világon egységesen betölteni

7. 2. Pénzgazdálkodás

A pénzgazdálkodás a vállalkozás egész tevékenységét átszövi. Összeköti a vállalkozást a piac többi szereplőjével, alapvetően hozzájárul a vállalkozási tevékenység eredményességéhez. Segítségével számszerűsíthetővé válik a gazdálkodás, fontos eszköze a vállalkozás megítélésének.

A pénzügyi tevékenység kiterjed a vállalkozás működéséhez szükséges pénzeszközök biztosítására (finanszírozás), a vállalkozás pénzgazdálkodására, a pénzügyi tervezésre, elemzésre, ellenőrzésre. A pénzügyi elemzés világos és átfogó képet ad a vállalkozás vagyoni és pénzügyi helyzetéről, a vállalati tevékenység jövedelmezőségéről.

A pénzügyi elemzés szempontjai mások és mások, attól függően, hogy ki használja fel. Az eltérő szempontok az eltérő érdektörvényéből fakadnak.

A tulajdonost érintő kérdések a következők:

- Növekedett-e a vállalkozás piaci értéke?
- Növekedett-e a vagyona?
- Megfelelő mértékű-e a nyereség és az osztalék?

A befektető érdekei az alábbiakhoz fűződnek:

- Hogyan lehet a vállalkozás piaci árát csökkenteni?
- Mekkora részesedést kell birtokolnia a vállalkozás nettó értékéből, hogy jelentős befolyáshoz jusson?
- Mekkora és milyen struktúrájúak a vállalkozás tartalékai?

A menedzsment kérdései:

- Hogy lehetne növelni a vállalkozás értékét és a nyereséget?
- Megvalósultak-e a fejlesztési, értékesítési stb. célkitűzések?
- Mennyire stabil a vállalkozás pénzügyi helyzete?
- Melyek az elemzésből adódó szükséges intézkedések?

A pénzügyi tervezés

A pénzügyi terv a vállalkozási stratégiához illeszkedve határozza meg az adott időszakra a vállalkozás pénzügyi feladatait. A pénzügyi célok kapcsolatban vannak a vállalkozás egyéb céljaival, például a hitelképesség növelésével, a meghatározott vagyonszerkezettelre törekvéssel, kedvező hitelfelvételi lehetőségek biztosításával stb.

A pénzügyi tervezés alapvető feladata a vállalkozás pénzügyi stabilitásának biztosítása, szem előtt tartva a gazdálkodási feltételeket. Célja a vállalkozás pénzügyi igényeinek felmérése és az ehhez szükséges források biztosítása.

A pénzügyi tervezés szakaszai

Előkészítő szakasz: a teljes gazdálkodás elemzésével kezdődik. Fel kell mérni a bevételeket és a kiadásokat, meg kell tervezni a várható eredményt. Ki kell számítani a gazdálkodáshoz szükséges pénzeszközöket, majd fel kell mérni az ehhez rendelkezésre álló belső forrásokat, ezután lehet megtervezni a szükséges külső források igénybevételét, annak mértékét és módját.

Az ezután következő szakasz azt vizsgálja, hogy a gazdálkodást mi módon lehet gazdaságosabbá tenni a pénzügyi eszközök felhasználásával. Elemezni kell a vállalkozás tervezett eredményének és kötelezettségeinek összhangját, a termelés, értékesítés szerkezettelét, irányát. Javaslatokat kell kidolgozni a gazdaságosabb működésre.

A pénzügyi terv részei a következők:

- a) bevételi és költségterv, cash-flow;
- b) előzetes mérleg;
- c) előzetes eredménykimutatás;
- d) likviditási terv;
- e) finanszírozási és befektetési terv.

A fejlesztések saját forrásokból történő megvalósítását önfinanszírozásnak nevezzük. Előnye, hogy nem jár visszafizetési kötelezettséggel, növeli a fizetőképességet, hátránya, hogy merevíti a struktúrát, fékezi a növekedés ütemét.

A vállalkozás gyors ütemű fejlődése esetén szükséges külső forrás bevonása is, ezt minden esetben terheli a visszafizetési és a kamatfizetési kötelezettség. A vállalkozás hosszú távú pénzügyi egyensúlyának biztosítása érdekében arra kell törekedni, hogy a források esedékessége és az eszközök likviditása összhangban legyen. Célszerű a folyó gazdálkodáshoz és a befektetésekhez szükséges finanszírozási pénzeszközöket elkülönítve kezelni.

A pénzgazdálkodás alapvető feladata a folyamatos likviditás (fizetőképesség) megőrzése, a pénzeszközök gyors és hatékony forgatása és az esetlegesen szabad pénzeszközök gazdaságos hasznosítása.

A leggyakrabban igénybe vett finanszírozási formák a következők:

- rövid lejáratú bankhitel /1 éves futamidő/
- kereskedelmi hitel
- középhosszú lejáratú bankhitel, bérlet /1-5 év közötti futamidő/
- hosszú lejáratú értékpapírok
- hosszú lejáratú fejlesztési hitelek /5 évnél hosszabb lejáratú hitelek/

A pénzügyi helyzet elemzése

A pénzügyi helyzet elemzése a pénzügyi egyensúlyt vizsgálja:

- a) magát a pénzügyi egyensúly meglétét, annak hiányát (pl. eladósodottság, fizetőképtelenség) és annak okát,
- b) a pénzügyi egyensúly feltételeit, az átmeneti hiteligényeket, biztosításuk lehetőségét és költségvonzatát.

A pénzügyi helyzet elemzésére lehetőséget ad a likviditási terv tényadatokkal való szembeállítás, az eltérések okainak vizsgálata.

A pénzügyi helyzet elemzésének mutatószámai a következők:

- a kötelezettségek az árbevételhez viszonyítva: mekkora a fennálló tartozás az árbevétel aránya
- a likviditási mutató: ez alapján meghatározhatjuk, hogy milyen a vállalkozás fizetőképessége. Minél magasabb ez az érték, annál megbízhatóbbnak mondható a vállalkozás likviditása a következő időszakra.
- az adósságszolgálati mutató: azt fejezi ki, hogy a vállalkozás következő évben esedékes adósságszolgálat (törlesztő rész + kamatok) fedezett-e az erre fordítható forrásokból.
- a költségarányos bevételi mutatók: a vállalkozás pénztermelő képességét fejezik ki.

A jövedelemhelyzet elemzése

A vállalkozás jövedelemhelyzetét az eredménykimutatás mutatja be. A leggyakrabban elemzett kérdések a következők:

- Elegendő-e a mérleg szerinti eredmény a vállalkozás nettó vagyonának növeléséhez?
- Az osztalék és a részesedés fizetésére elég-e az adózott eredményből elkülönített pénzösszeg?
- Milyen módon lehet növelni az eredményt?
- Miből származik és hogy fokozható a rendkívüli eredmény, illetve hogyan csökkenthető a veszteség?
- Mi módon lehet növelni az üzleti tevékenység eredményét?

Az üzleti tevékenység eredménye az összes bevétel és az összes ráfordítás különbözete. Tehát az eredmény növelése a ráfordítások csökkentésével, illetve a bevételek növelésével valósítható meg.

A bevétel növelése az értékesített mennyiség, az értékesítési minőség, vagy az értékesítési árak növelésével lehetséges.

A ráfordítások csökkentése olcsóbb beszerzési források igénybevételével, energiatakarékossgal, a gyártási mennyiség növelésével, a veszteségidők csökkentésével, a hozamok növelésével, a termelékenység növelésével, a technológia módosításával stb. lehetséges.

A vállalkozás egészének nyereségéről akkor beszélünk, ha az összes bevétel meghaladja az összes ráfordítást. Veszteségről beszélünk abban az esetben, ha az összes bevétel kevesebb, mint az összes ráfordítás.

A vállalkozás résztevékenységeinek elemzése során az állandó költségek (amelyek nem függenek a termelés mértékétől) pontos felosztásának nehézsége miatt a nyereség és a veszteség megállapítása torzulhat. Egyértelműen veszteségesek azok a tevékenységek és ágazatok, amelyek bevételei még a közvetlen költségekre (olyan költség, amelynél meghatározható, hogy melyik, a vállalat által előállított termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódik) sem nyújtanak fedezetet.

7. 3. A bankrendszer kialakulása és felépítése

A történelmi fejlődés során a kereskedelmi bankok voltak az első pénzüintézetek. Ehhez képest meglehetősen későn érlelődött meg egy központi bank szükségességének a gondolata, és az úgynevezett kétszintű bankrendszer csak a múlt század második felében terjedt el.

Kétszintűnek akkor nevezünk egy bankrendszert, ha egy központi bank (jegybank) a többi bank számlavezetőjeként működik, közvetlen ügyfelei kizárólag bankok és az Államháztartás.

Ennek ellentéte, azaz az egyszintű bankrendszer gyakorlatilag csak a szocialista országok gyakorlatában volt ismert, ahol a jegybank kereskedelmi banki feladatokat is ellátott.

Magyarországon 1987 óta újra kétszintű bankrendszer van, ahol a Magyar Nemzeti Bank látja el a „bankok bankja” státuszából eredő feladatokat. Ezek a következők:

- pénzkibocsátás
- pénzüintézeti számlák vezetése
- az államháztartás finanszírozása
- arany- és devizatartalékok menedzselése
- az árfolyampolitika alakítása a valuta védelmében
- pénzmennyiség szabályozása a monetáris politikával összhangban

A kereskedelmi bankok feladatai

A mai modern kereskedelmi banki funkciókat négy fő csoportra lehet osztani:

- passzív bankügyletek
- aktív bankügyletek
- fizetési forgalom lebonyolítása
- bankszolgáltatások

A passzív bankügyletek elnevezés abból ered, hogy a bank által elfogadott betétek, mint idegen források a banki mérleg jobb oldalán, a passzívák között helyezkednek el, mint ahogy azt a számviteli tanulmányokból már tudhatjuk.

Az aktív bankügyletek szolgálnak arra, hogy, a döntően passzív ügyletek során összegyűjtött pénz dolgozni kezdjen, vagyis a gazdaság számára pénzt teremtsen és egyben a

bank jövedelmezőségét, profitabilitását is biztosítsa. Amennyiben a bank kellő hozzáértéssel, körültekintéssel és óvatossággal jár el, akkor nemcsak a betétesek biztonságát szolgálja, hanem saját nyereségtermelő képességét is hosszútávon szavatolja.

7. 4 Vállalati hitelezés

Hitelképes az a vállalkozás, amely termékeit, szolgáltatásait rendszeresen értékesíti, jövedelmezően gazdálkodik, fizetési kötelezettségeinek eleget tesz, és a bank a hitel visszafizetését biztosítottnak látja.

A hitelezési alapelvek azoknak a szempontoknak, elveknek az összessége, amelyek meghatározzák a bank magatartását a hiteligények elbírálásánál.

A hitelkérelemben a vállalkozásnak meg kell jelölnie a célt, amelynek teljesítéséhez a hitel szükséges, a tevékenységet, amelynek bevételéből a hitelt vissza tudja fizetni.

A hitelt kizárólag a szerződésben megjelölt célra lehet felhasználni, ezt a bank ellenőrzi.

Hitelezési alapelvek

Fedezeti elv: a bankok által nyújtott kölcsönöknek anyagi értékkel kell fedezve lenniük

Saját erőforrások kiegészítésnek elve: a bankok kölcsönt csak a vállalkozások saját anyagi erejének szükséges mértékű kiegészítésére adnak. Ez azt jelenti, hogy a gazdálkodók először saját pénzeszközeiket kötelesek felhasználni, és csak akkor fordulhatnak a bankhoz, ha saját pénzeszközük nem elegendő.

Lejárat elv: minden hitelnek futamideje van, ami azt jelenti, hogy legkésőbb a szerződésben kikötött időpontig vissza kell fizetni.

Kamatfizetési kötelezettség: a kamat a kölcsönadott vagy kölcsönvett tőke használati díja. Mértéke a kamatláb, amely a kamat összege és a kölcsönadott tőke arányát fejezi ki.

Hitelfajták

Beruházási /fejlesztési/ hitelek: általában a vállalkozás beruházási céljainak megvalósításához, egy-egy új kezdeményezés megvalósításához biztosít kölcsöntőkét.

Ingatlanhitelek: a beruházási hitelek csoportjába tartozik, általában a lakásépítés és egyéb ingatlanok finanszírozását szolgáló hitelek.

Forgóeszközhitelek: vállalkozás újratermelési folyamatához szükséges rövid élettartamú eszközöket finanszírozására szolgálnak.

Egyéb hitelek: a speciális rendeltetésű hitelek tartoznak ebbe a csoportba, melyek csak meghatározott célra vehetők igénybe.

8. Tőzsdei ismeretek

8. 1. A tőzsde

A tőzsde egy különlegesen szervezett koncentrált piac, ahol a helyettesíthető tömegárúk (beleértve az értékpapírokat is) kereskedése szigorúan előírt szabályok szerint történik.

A tőzsde helyszínt biztosít a kereskedéshez, amely egy helyre koncentrálja a keresletet és a kínálatot, s emellett a résztvevők számára rendkívül szigorú, speciális, csak a tőzsdére jellemző szabályokat alkot.

A különleges szervezettséget a következőképp lehet leírni: a tőzsdén csak meghatározott árukat, meghatározott helyen és időben, meghatározott személyek, meghatározott módon adhatnak és vehetnek. A kereskedelem lebonyolítására vonatkozó szabályok a tőzsdei szokványok. A szigorú kööttségek főként a befektetők biztonságát szolgálják.

A tőzsdén az áruk jelenléte nélkül nemcsak effektív adásvételi, de spekulációs ügyletek is köthetők. Az üzletkötéseket a nyilvánosság, a szereplők általi ellenőrzöttség jellemzi. A megkötött üzletek realizálását a tőzsde intézményesen szavatolja. A tőzsde kereskedelmi centrum, egy információs központ. A tőzsdei árfolyam szinte valamennyi információt koncentrálva, nyilvánosan, folyamatosan és objektívan értékel.

Bankműveletek már az ókorban is ismertek voltak. Az ipari forradalom és a tőkés termelés megindulása óta számítanak azonban mai értelemben vett bankműveleteknek. Első részvénytársaságról a XV. századból vannak írásos dokumentumok.

1460 Amszterdam - első árutőzsde

1595 - holland Kelet-Indiai társaság, az első részvény kiadásának dátuma.

Az első kereskedés Amszterdamban egy kikötői kocsmában zajlott le.

1800-ban 7 részvény volt a Párizsi Tőzsdén

1852-ben 52 db

1869-ben 407 db

Első tőzsdei törvény: 1808-ban Napóleon Code de Commerce volt.

Első magyar részvény: 1837. Pozsony-nagyszombati Vasút

Első magyar tőzsdei törvény: 1840

A tőzsde létrehozásának feltételei

Legfontosabb feltétele a megfelelő politikai és gazdasági környezet, ezen belül is a politikai biztonság. A állam dominanciája (állami tulajdon túlsúlya) és az infláció viszonylag alacsony legyen, kedvező legyen az adóztatási rendszer. E mellett:

- Legyen fizetőképes kereslet a részvények iránt, ideértve, hogy a magánbefektetők rendelkezzenek megfelelő mennyiségű pénzzel és az intézményi befektetők (nyugdíjalapok, biztosítók, befektetési társaságok) és külföldi befektetők is érdeklődjenek a részvények iránt.
- A kereslet azonban függ más befektetési alternatíváktól (bankkamat mértéke, ingatlan, arany, esetleg mükincs piacon uralkodó árak).
- Legyen megfelelő részvénykínálat: minimálisan 20 részvény legyen, a befektetettek és forgalmazottak 25%-át egyszerre adják, vegyék
- Adópolitikai és más támogatások megléte (pl.: adókedvezmény osztalékfizetésnél, támogatott pénzügypolitika, támogatott hitelek - lombard).
- Megfelelő pénzügyi intézményrendszer (bankok, brókerek) megléte.

- Kialakult szervezeti és jogi háttér, melynek ki kell terjednie: az értékpapírokra, értékpapírok tárolására, szállítására, elszámolási rendszerére, részvénytársaságokra, első és másodlagos piacokra, piaci felügyeletre, könyvviteli, mérlegvizsgálati és információs rendszerre, új részvények kibocsátására, közvetítőkkel való kapcsolattartásra, kizárásokra és a korlátozásokra.

Elősegítheti a kialakulást a közvetítők nagyszámú jelenléte, új papírok bevezetése, cégformák átalakíthatóságának lehetősége, tőkebővítés lehetősége is.

A tőzsde kialakulása

A tőzsde kialakulása minden országban másképp megy végbe, de vannak általános jellemzői:

1. Kialakulási szakasz

Megjelennek az első részvények, kevés a részvénytulajdonos, kevesen üzletelnek a részvényekkel, alulértékeltek a részvények, közvetítő intézmények kezdenek kialakulni

2. Manipulációs szakasz:

Néhányan felismerik, hogy üzletre van lehetőség. Lehetséges az árak manipulálása. Nem kiforrott még a szabályozás, nagy haszonra lehet szert tenni.

3. Spekulációs szakasz

Nagy fellendülés kezdődik, sokan kapcsolódnak be. Az új kibocsátásokat túljegyzik, a részvények ára a valóság fölé emelkedik. Mindenki részvényes akar lenni. A kormány is szervezi a keresletet.

4. Konzolidációs vagy összeomlási szakasz

A kereslet elkezd csökkenni, nem kellene az új kibocsátások. Az árak lefele is mozognak.

5. Stabilizációs időszak

Az ország életében fontos szerepe van. Nagyszámú befektető, sok részvény van a piacon, a forgalom volumene nő, nő a szakértelem, a piac likvid (van szabad pénz).

8. 2. Tőzsdefajták

Jogállása szempontjából a tőzsde lehet:

- Európai kontinentális típusú tőzsde: közjogi jellegűek, tevékenységük felett az állam gyakorol felügyeletet. Az állami befolyás jelentős. A vezetőséget vagy az állam nevezi ki, vagy a tagok maguk választják.
- Angol-amerikai típusú tőzsde: magánjogi jellegűek, Rt-ként működnek. Vezetőségüket maguk választják, működési feltételeiket is maguk alakítják ki. Tevékenységüket csak a minden más gazdálkodó szervezetre is vonatkozó szabályok korlátozzák.

A tőzsdén forgalmazott áruk jellege szerint:

- Árutőzsde, ahol fizikai áruk adásvétele történik.
- Értéktőzsde, ahol értékpapírok, devizák, nemesfémek, stb. adásvétele történik.
- Áru- és értéktőzsde: a fenti kettő fajta feladatait egyaránt ellátja.

Az értéktőzsde

Az értéktőzsde az értékpapírok és a devizák koncentrált, meghatározott feltételek között működő piaca.

Az értéktőzsde feladata:

- az értékpapír adás-vétel lebonyolítása
- értékpapír árfolyamának megállapítása
- új értékpapírok bevezetése
- kereskedelmi szokásjog kialakítása
- tőzsdei bíraskodás

Minden tőzsdének keretjogszabálya van, ami állami törvényen alapul, ebben határozza meg saját rendtartását, saját szakmai felügyeletét, külső (állami) felügyeletét.

A keretjog-szabályozáshoz tartozik, hogy

- meghatározza a tőzsde vezető testületét, szervezetét (pl.: elnökség)
- jegyzést engedélyező szervezetet (oda kerülhet-e a papír, milyen feltételekkel)
- meghatározza a tőzsde üzletágait (pl.: deviza, határidős ügyletek)
- meghatározza a tőzsdei részvétel feltételeit, illetve, hogy kiket zár ki.
- az árfolyam számítás módját is megállapítja.

Az árutőzsde

Az árutőzsde olyan önkormányzó szervezet, amely az engedélyezett és a tőzsdén forgalmazott áruk körében nyilvánosan meghirdetett, előre meghatározott módon, helyen és időben koncentrálja a keresletet és kínálatot.

A tőzsdén központosított kereskedelem folyik, szabványosított szerződések útján a határidős ügyletek esetében az elszámoló ház teljesítésre vállalt garanciája mellett azonos feltételeket biztosító üzletkötés mindenki számára.

Az árutőzsdén koncentrált kereskedelem folyik, ahol meghatározott helyen és időben, meghatározott minőségű és mennyiségű árukra lehet üzletet kötni. Csak egynemű (azonos minőségű) termékkel lehet kereskedni.

Nyilvános árkiállításal működik, meghatározott személyek kötnék üzletet, az áru fizikailag nincs jelen, a tényleges átadás és fizetés később történik.

Az árutőzsde előnyei, jellemzői:

- likviditás
- tisztességesség
- biztonság
- koncentrálttság

Az árutőzsdén tehát egy helyen kereskednek tömegáruval (búza, kukorica, hús), melyek tételei egymással felcserélhetők, azonban tömegük és minőségük egységes. A kereskedésre az áru fizikai jelenléte nélkül kerül sor, csak a kontraktus cserél gazdát. Az áruk szabványosítottak, ami nagyban gyorsítja az ügyletet, csak az árban, mennyiségben és a szállítási határidőben kell megegyezni.

9. Számviteli alapismeretek

9. 1. Számvitel, számviteli politika

A **számviteli törvény** annak jogszabályi kereteit és feltételeit teremti meg, hogy a számviteli információrendszer működésének eredményeképpen a piaci szereplőket informálhassák a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének alakulásáról.

A számvitel feladata a gazdasági tevékenység rendszeres feljegyzése, csoportosítása, összegzése és meghatározott időszakonként beszámoló készítése a tevékenység eredményéről és a vagyon alakulásáról. Ez a beszámoló alkalmas az érdekelték döntéseinek alátámasztására.

A számvitel területei:

- pénzügyi számvitel
- vezetői számvitel

Számviteli törvény szerint gazdálkodó

- a vállalkozó (aki saját nevében, saját kockázatára, üzletszerűen tevékenykedik).
- az államháztartás szervei
- az egyéb szervezetek
- a Magyar Nemzet Bank
- az általuk, illetve természetes személy által alapított egészségügyi, szociális és oktatási intézmény

A számvitel:

- a vállalkozások vagyoni viszonyairól, pénzügyi helyzetéről, jövedelemtermelő képességéről nyújt tájékoztatást
- a gazdálkodó szervezetek működését, tevékenységét bemutató információs rendszer

A számvitel funkciói:

- tájékoztatás
- kommunikáció
- vagyónvédelem eszköze

A számviteli tájékoztatás címzettjei:

- külső tájékoztatás: piaci szereplők, hatóságok
- belső tájékoztatás: vállalati vezetők, alkalmazottak

A **számviteli politika** keretében a gazdálkodóknak többször számviteli döntést kell hozni. A törvény helyenként a részletszabályokat is leírja, de többször a gazdálkodóra bízta a döntést, hogy az saját gazdálkodásának sajátosságaihoz igazodva alakítsa ki számviteli rendjét.

Ennek keretében meg kell határozni:

- milyen lesz a beszámolás formája
- milyen eredménykimutatást készít
- hogyan, milyen módon kapcsolódik az analitikus nyilvántartás a szintetikához
- milyen lesz az amortizációs rendszer, a maradványérték meghatározása, a leírási módok, az elszámolás gyakorisága
- milyen lesz a készlet-nyilvántartási rendszer, milyen nyilvántartási árakat használnak
- mekkora a jelentős és lényeges hiba határa a vállalkozásnál
- milyen devizaárfolyamon tartja nyilván a devizás tételeket
- mikor és hogyan készül a leltár, lesz-e leltározás
- hogyan határozza meg a saját termelés közvetlen költségeit

Ezen túl még számos kérdést is el kell dönteni. Rögzíteni kell a főkönyvi számlák összefüggéseit is, azaz meg kell alkotni a számlakeretet (számlarendet), a gazdálkodóra jellemző gazdasági események könyvelését. További szabályzatokat is meg kell alkotni (értékelési, leltárkészítési, pénzkezelési és esetleg önköltség számítási szabályzatokat is).

Számviteli alapelvek

A vállalkozás folytatásának elve: A beszámoló készítése és a könyvvezetés során abból kell kiindulni, hogy a gazdálkodó folytatni tudja tevékenységét.

Teljesség elve: Könyvelni kell mindazon gazdasági eseményeket, amelyek az üzleti évet érintik.

Valódiság elve: A könyvvitelben rögzített és a beszámolóban szereplő tételeknek a valóságban meg kell lenniük.

Világosság elve: A könyvvezetés és a beszámoló áttekinthető legyen.

Következetesség elve: Az állandóságot és az összehasonlíthatóságot biztosítani kell.

Folytonosság elve: Az üzleti év nyitó adatainak meg kell egyeznie az előző év záró adataival

Összemérés elve: A bevételeket, költségeket ahhoz az időszakhoz kell kapcsolni, amikor felmerültek.

Óvatosság elve: Nem lehet eredményt kimutatni akkor, ha a bevétel pénzügyi teljesülése bizonytalan.

Bruttó elszámolás elve: Bevételek – költségek, követelések és kötelezettségek egymással szemben nem számolhatók el.

Időbeli elhatárolás elve: a több évet érintő gazdasági események hatását a könyvvitelben szét kell bontani a megfelelő időszakokra

Tartalom elsődlegessége a formával szemben: a könyvelés során nem a gazdasági esemény címkéje (megnevezése) a döntő, hanem a lényege

Lényegesség elve: az olyan információt kell lényegesnek tekinteni, amely befolyásolja az adatokat felhasználó személy döntését

Költség – haszon összevetésének elve: arányosság az információ hasznossága és előállításának költsége között

9. 2. Eredménykimutatás, főkönyv

Eredménykimutatás:

A vállalkozó mérleg szerinti eredményének levezetését tartalmazó okmány. Két típusa van, és mindkét típuson belül két-két változata:

- összköltséges („A” és „B” változat),
- forgalmi költséges („A” és „B” változat).

Az „A” változat mindkét típusnál lépcsőzetes, a „B” változat pedig mérlegszerű forma.

- A lépcsőzetes forma („A”) azt jelenti, hogy az eredménykimutatás egyoldalú, egymást „lépcsőzetesen” követik az egyes bevétel-, és ráfordításcsoportok, ill. az ezekből számított eredménykategóriák.
- A mérlegszerű forma („B”) kétoldalú kimutatást jelent, amelynek baloldalán a ráfordításokat és a nyereség jellegű eredménykategóriákat, jobboldalán pedig a bevételeket és a veszteségjellegű eredménykategóriákat találjuk.

Eredménykategóriák

Az eredménykimutatásban szereplő kategóriák, amelyeket egyes bevétel-, ill. ráfordításcsoportok különbségeiként határozhatunk meg. Az alábbi eredménykategóriákat különböztetjük meg:

	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE
+	PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE
=	SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY
+	RENDKÍVÜLI EREDMÉNY
=	ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY
-	Adófizetési kötelezettség
=	ADÓZOTT EREDMÉNY
+	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
-	Jóváhagyott osztalék, részesedés
=	MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY

Főkönyv

A főkönyvi számla olyan kétoldalú kimutatás, amely a gazdasági események folyamatos nyilvántartására szolgál. Minden mérlegsort, eredménykimutatás-sort kétirányú változás érhet: növekedés vagy csökkenés. A főkönyvi számla alkalmazásával a kétirányú változás dokumentálás a főkönyvi számla két oldalán történő feljegyzéssel valósítható meg.

A főkönyvi könyvelés az a tevékenység, melynek során a főkönyvi számlákon a gazdasági eseményeket feljegyzik (röviden könyvelés).

A számlakijelölés (kontírozás) az a tevékenység, mely során a gazdasági eseménnyel érintett főkönyvi számlákat megjelöljük. Számlaösszefüggéseket, számlakapcsolatokat jelölünk ki. Terhelés: a főkönyvi számla „tartozik” oldalára (T) való feljegyzés, jóváírás, elismerés: a főkönyvi számla „követel” oldalára (K) történő könyvelés .

T	Számla megnevezése	K

A főkönyvi számla adatállománya

1. Nyitó érték (jelölése: N_y)

- év eleji állomány értéke
- csak az egyik oldalon lehet
- felvezetése
- a mérleg eszközseit helyettesítő számláknál tartozik, (T) oldalon
- a mérleg forrás sorait helyettesítő számláknál követel (K) oldalon

2. Forgalom

- az időszak során érintett gazdasági események együttes hatása
- jelölések: tartozik forgalom = T_f , követel forgalom = K_f

3. Főösszeg

- $N_y + \text{Forgalom}$
- jelölések: tartozik főösszeg = $T_{f\ddot{o}}$, követel főösszeg = $K_{f\ddot{o}}$

4. Egyenleg

- $T_{f\ddot{o}}$ és $K_{f\ddot{o}}$ különbsége
- jelölések: tartozik egyenleg = T_e , követel egyenleg = K_e
- Tartozik egyenlegről beszélünk, ha a tartozik főösszeg nagyobb mint a követel főösszeg
 $T_e = \text{ha } T_{f\ddot{o}} > K_{f\ddot{o}}$
- Követel egyenlegről beszélünk, ha a követel főösszeg nagyobb mint a tartozik főösszeg
 $K_e = \text{ha } K_{f\ddot{o}} > T_{f\ddot{o}}$

A főkönyvi számlák csoportosítása

A főkönyvi számlák évközben a mérleg sorokat és az eredménykimutatás sorait helyettesítik. Minden mérleg és eredménykimutatás sort legalább 1 számla képvisel, de számos mérleg sorhoz több számla is kapcsolódik.

1. Mérlegszámlák vagy vagyonszámlák

- a vállalkozás vagyoni változásait rögzítik
- a nyitómérleggel szemben kell nyitni
- a zárómérleggel szemben kell zárni
- számlatípusok: eszközszámlák, forrásszámlák

2. Eredményszámlák

- a vállalkozás jövedelemalakító tételeit rögzítik
- elővezetjük
- számlatípusok: költség, ráfordítás számlák, bevételszámlák

3. Egyéb számlák

- technikai jellegű számlák
- helyettesítő számlák

Főkönyvi kivonat

A főkönyvit számlák adatállományáról készített összesítő kimutatás. Az ellenőrzés eszköze: feltárhatók a téves könyvelések, a könyvelés formai hibáját szűrik ki.

Főkönyvi kivonat egyezőségei

- a főösszeg rovatpár végösszegei egyeznek (formailag tehát helyesen könyveltünk – próbamérleg)
- az egyenleg rovatpár is egyezik (nyersmérleg)
- a forgalom főösszegnek meg kell egyeznie a naplóforgalom összegével (nyitónapló forgalom, naplóforgalom)
- az 1-4. számlaosztály összevont egyenlegének meg kell egyeznie az 5-9. számlaosztályok összevont egyenlegeivel

Az egységes számlakeret:

- a nemzetgazdaság minden gazdálkodójára kötelező szabályokat ír elő
- 1-3. számlaosztály – **eszközszámlák**
- 4. számlaosztály – **források számlái**
- az eredménykimutatás elkészítéséhez az 5. És 8-9. Számlaosztály számlái szükségesek

10. Adózási ismeretek

10. 1. Adórendszer, adózási alapfogalmak

Az adózás rendjéről az 1990. évi XCI. törvény, illetve ennek törvényekkel és rendeletekkel többször módosított változata rendelkezik. A törvény célja, hogy szabályozza az adózók, illetve az adóhatóságok jogait és kötelezettségeit. A törvény hatálya a Magyar Köztársaság területén az alábbiakra terjed ki:

- székhellyel, telephellyel rendelkező, gazdasági tevékenységet folytató jogi személyre;
- lakóhellyel, tartózkodási hellyel rendelkező magánszemélyre, akinek bevétele, jövedelme, vagyona van;
- különböző szervezetekre, amelyek vagyonnal, bevétellel, illetve jövedelemmel rendelkeznek.

E törvény szabályozza az adóval, az illetékekkel összefüggő:

- központi költségvetés;
- elkülönített állami pénzalap;
- az önkormányzat, javára teljesítendő befizetési (adó) kötelezettségeket.

A törvény szabályozza továbbá az adóelőleg, a bírság, a pótlék, az adó visszaigénylés, illetve az adó visszatérítés szabályait is. Az adóztatást az adójog szabályozza. Az adójog magába foglalja az anyagi és az eljárási szabályokat egyaránt.

Az adórendszer

Adó: kényszerített jellegű, vissza nem térülő, általános, pénzbeli szolgáltatás, amelyet az állam, vagy más közjogú egyesület (helyi, területi önkormányzat) olyan szabályok alapján hajt be, amelyek meghatározzák ezen kötelezettségek nagyságát, feltételeit, fizetési esedékességét.

Adóviselés alapján való osztályozás:

- direkt (közvetlen) adók (Szja, vagyoadó, társasági adó)
- indirekt (közvetett adók (Áfa, Fogyasztási adó)

Adó mértéke szerinti osztályozás:

- Lineáris (arányos) adóztatás: adó kulcsa nem változik (állandó)
- Progresszív adóztatás: adókulcs az adóalap növekedésével együtt emelkedik.
- Degresszív adóztatás: adókulcs az adóalap emelkedésével csökken.

Adó tárgya szerinti osztályozás:

Bevételek terhelő adók:

- jövedelemadó: minden jövedelemre, eredményre kiterjed
- hozadéki adók: adó tárgyának hozadékát adóztatják meg (kamat, prémium, osztalék árfolyamnyereség)

Vagyont terhelő adók:

meghatározott vagyontárgyak tulajdonához, használatához kapcsolódnak. (gépjárműadó, telekadó, építményadó)

Adó felhasználása szerinti osztályozás:

- általános adók: nincs speciális célhoz, területhez kötött rendeltetése. (Áfa, Szja, fogyasztási adó, jövedéki adó)

- céladók: állam előre meghatározott célokra használja fel. (rehabilitációs foglalkoztatási hozzájárulás, szakképzési hozzájárulás)

Adózási alapfogalmak

Adó alanya: az a személy (természetes v. jogi) akit adókötelezettség terhel.

Adó tárgya: az a tevékenység, vagyon, jog vagy jövedelem, amely után adót meg kell fizetni.

Adó alapja: az adó tárgyának az az egységnyi mennyisége, amely alapján az adót meghatározzák.

Adónem: az adó valamely fajtája

Adó mértéke: adóalap egységére jutó, adókulcs alapján (%-ban) vagy tételesen kiszámított adó.

Számított adó: adó mértékének figyelembevételével az adó alapjánál meghatározott adó.

Fizetendő adó: a számított adó csökkentve az adóvisszatartás formájában igénybe vehető adókedvezményekkel.

Adóztató: állam, illetve önkormányzat amely adót szedni jogosult.

Adóév: naptári év, amelyre az adókötelezettség vonatkozik.

Adó tartozás: az esedékességkor meg nem fizetett adó és jogosulatlanul igénybe vett költségvetési támogatás.

Adókedvezmény: amikor az adóalany a számított adó meghatározott hányadát kell csak megfizetnie.

Adómentesség: adómentesnek minősülő tételek már az adó alapjának meghatározása során sem veendő figyelembe.

10. 2. Adónemek és jellemzőik

Személyi jövedelemadó (1995. évi CXVII. tv.)

Célja: állami feladatok ellátásához szükséges adóbevételek biztosítása az arányosság és a méltányosság érvényesítésével. Magánszemélyek jövedelmükből járuljanak hozzá a közterhekhez.

Jellemzői:

- magánszemély minden jövedelme adóköteles,
- bizonyos esetekben az adóból mentesség, kedvezmény adható,
- az adót naptári évenként az összes jövedelem alapján kell megfizetni,
- az adóbevételek folyamatossága érdekében adóelőleget kell fizetni.

Adókötelezettség keletkezik:

- a bevételszerző tevékenység megkezdése, jogviszony keletkezésének napján,
- nem függ attól, hogy a magánszemély bevételszerző tevékenységét hatósági engedéllyel végzi, vagy sem,
- nem feltétele a külföldi jövedelem belföldre utalása,
- nyilvántartásait köteles vezetni és azokat az elévülésig megőrizni.

Munkaadói, munkavállalói járulék (1991. évi IV., 1997. évi CXX. tv., 2000. évi CXXXIII. tv.)

Célja a munkanélküliek ellátásának, foglalkoztatásának elősegítése, a szakképzés segítése. Mindkét járulékot a munkaadó állapítja meg, vállalja be, vonja le, fizeti be a tárgyhót követő hó 20-ig /Munkaerőpiaci Alapba).

Munkaadói járulék: Bruttó kereset + adóköteles természetbeni juttatások 3%-a.

Munkavállalói járulék: Bruttó bér 1%-a.

Szakképzési hozzájárulás

A szakképzési hozzájárulás olyan adójellegű költségvetési befizetés, melynek célja a képzési források biztosítása.

A **szakképzési hozzájárulás** intézménye biztosítja azt a lehetőséget minden munkáltató számára, hogy az általa kifizetett éves bruttó munkabér 1,5%-át kitevő hozzájárulásából 0,5%-os részt (azaz a fizetendő járulék egyharmadát) saját munkavállalói képzésére fordítsa. Ha például az a munkáltató, akinek az éves bruttó bérköltsége 1.000 Ft, ennek az összegnek az 1,5%-át a Szakképzési Alapba kötelezően be kell fizetnie. A Szakképzési Alapba kötelezően fizetett összeg 1/3-a (azaz az éves bruttó bérköltség 0,5%-a) erejéig munkavállalói szakképzéséről gondoskodhat.

A szakképzési hozzájárulást fizeti: minden gazdasági társaság, szövetkezet, állami vállalat, ügyvédi iroda, egyéni vállalkozó, sőt az a külföldi vállalkozás is, amely magyarországi telephellyel rendelkezik.

2004. évtől változott az EVA alanyok szakképzési hozzájárulással kapcsolatos kötelezettsége. Valamennyi EVA alanyt érinti a szakképzési hozzájárulási kötelezettség, ha munkaviszony keretében magánszemélyt foglalkoztat.

A szakképzési hozzájárulás mértéke magánszemélyenként havonta a tárgyhónap első napján érvényes minimálbér kétszeresének 1,5 százaléka. Ha az adózó szakképző iskolával kötött együttműködési megállapodás alapján, vagy a tanulóval kötött tanulószerveződés alapján közreműködik szakképző iskolai tanuló gyakorlati képzésében, akkor szakképzési hozzájárulás-fizetési kötelezettségének összegét csökkentheti tanulónként havonta a tárgyhónap első napján érvényes minimálbér kétszeresének 1,5 százalékaival, összesen legfeljebb a meghatározott kötelezettség összegéig.

A szakképzési hozzájárulást negyedévenként kell megállapítani, (a kötelezettségcsökkentés figyelembe vehető a megállapításkor), valamint az egyes negyedévekre megállapított adóelőleget az adóévre vonatkozó EVA bevallásban kell bevallani.

A szakképzési hozzájárulást (kivéve az adóév utolsó negyedévére megállapított szakképzési hozzájárulást) a negyedévet követő hónap 12. napjáig, az adóév utolsó negyedévére megállapított szakképzési hozzájárulást az EVA megfizetésére előírt határidőig kell megfizetni.

Egészségügyi hozzájárulás (1998. évi LXVI. tv.)

Célja: egészségügyi szolgáltatásra jogosultak ellátására és egészségügyi szolgáltatás fedezetének kiegészítésére az arányos közteherviselés elve alapján. Adó jellegű fizetési kötelezettség.

Lehet: tételes és százalékos mértékű.

Általános forgalmi adó (1992. évi LXXIV. tv.)

Az általános forgalmi adó alanya az a természetes személy, jogi személy, jogi személyiség nélküli szervezet, aki (amely) saját nevében gazdasági tevékenységet végez. A gazdasági tevékenység körébe tartozik a bevétel elérése érdekében rendszeresen vagy üzletszerűen végzett tevékenység, mint például a mezőgazdasági, a kitermelő-ipari, az építőipari, a feldolgozóipari, a kereskedelmi és a szolgáltatásnyújtási tevékenység. Az adókötelezettség tényének vélelmezéséhez a bemutatott ismérvek mindegyikének egyidejű megléte szükséges. Például nem terheli adókötelezettség azt a természetes személyt, aki használt gépkocsiját értékesíti, akkor sem, ha abból jövedelme keletkezik, mert tevékenységét eseti jelleggel, tehát nem üzletszerűen végezte. Ebben az esetben az értékesítési tevékenysége általános forgalmi adó szempontjából nem minősül gazdasági tevékenységnek.

Az általános forgalmi adó tárgya az adóalany által belföldön teljesített:

- termékértékesítés: birtokba vehető dolgoknak ellenérték fejében történő átengedése, mely az átvevőt feljogosítja arra, hogy a termékkel tulajdonosként rendelkezzen,
- szolgáltatásnyújtás: minden olyan ellenérték fejében végzett tevékenység, amely nem minősül termékértékesítésnek, illetve a
- termékimport: a terméknek külföldről belföldre történő behozatala, vagy egyéb módon történő bejuttatása.

Adóalap

- termékértékesítés és szolgáltatás esetén: a teljesítés ellenértéke
- termékimportnál: a termék vámértéke
 - + vám, vámkezelési díj
 - + adók, illetékek
 - + első belföldi rendeltetési helyig felmerülő költségek

Társasági adó és osztalékadó (1996. évi LXXXI. tv.)

Társasági adó

A vállalkozási tevékenység eredménye (nyeresége, profitja) után társasági adót kell fizetni.

Adó alanya:

- belföldi gazdasági társaságok, egyesülés, szövetkezet, állami vállalat, tröszt, ügyvédi iroda, közhasznú társaság, lakásszövetkezet, társadalmi szervezet - külföldi vállalkozás
- nem alany: MNB, büntetés-végrehajtási vállalat és jogutódja, felszámolás alatt állók, közhasznú társaság, stb.

Az adó alapja – az egyszeres vagy kettős könyvvitel szerint kimutatott – adózás előtti eredményből az adótörvényben meghatározott módosító tételek érvényesítésével határozható meg.

Osztalékadó

Az osztalékon, mint pénzügyi kategórián, az adózott nyereségből a tulajdonosoknak (a tagoknak) juttatott részesedést értjük. Az osztalékadó mértéke 20%. A társasági és az osztalékadóról szóló törvény ettől eltérően tágabban értelmezi az adózás szempontjából az osztalék fogalmát. Az osztalékadó alapja a kifizetett, jóváírt osztalék. Az osztalékadó alanya magánszemély és minden cég, amely osztalékban részesül. Az adóról szóló törvény szerint osztaléknak minősül, és az osztalékra vonatkozó szabályok szerint adózik többek között:

- a) az osztalékban részesülő belföldi személy a magánszemély kivételével

- b) az osztalékban részesülő külföldi személy
- c) az osztalék kifizetője, ha az osztalékot nem pénzben nyújtja

Egyszerűsített vállalkozói adó (2002. évi XLIII. tv.)

Az egyszerűsített vállalkozói adó (eva) 2003. évi bevezetésével új adónemmel bővült a magyar adórendszer. Az új adónem az általános forgalmi adóval együtt számítottan 2004. évtől 25 millió forintot meg nem haladó éves bevételt elérő adózók számára kínál választási lehetőséget annak érdekében, hogy nyilvántartási kötelezettségeik egyszerűsödjenek és egyben adóterhelésük is mérséklődjön.

Az adózó az evával összefüggő adókötelezettségeinek teljesítése során elsősorban a törvényben foglaltakat köteles alkalmazni, de – más adónemekhez hasonlóan – az adózás rendjéről szóló törvény rendelkezéseit is figyelembe kell vennie.

E törvény hatálya alá új adózóként bejelentkezhet :

- az egyéni vállalkozó (egyéni vállalkozóknak kell tekinteni mindazokat, akik a tevékenységükkel összefüggő adókötelezettségüknek az előző években a személyi jövedelemadóról szóló törvénynek az egyéni vállalkozókra vonatkozó rendelkezései szerint tettek eleget);
- a jogi személyek közül a korlátolt felelősségű társaság, a szövetkezet, a végrehajtói iroda, az ügyvédi iroda, a szabadalmi ügyvivői iroda és az erdőbirtokossági társulat;
- a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, azaz a betéti társaság és a közkereseti társaság.

Az EVA kiváltja a következő adónemeket

Egyéni vállalkozók esetében:

- a vállalkozói személyi jövedelemadót és a vállalkozói osztalékadót vagy átalányadót;
- a cégautó-adót;
- az általános forgalmi adót.

A jogi személyek és jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok esetében:

- a társasági adót (kivéve: a mikro- és kisvállalkozói adóalap-kedvezmény és a térségi és egyéb kedvezményi feltételeknek való evás időszakban előforduló meg nem felelés esetén);
- a tagnak juttatott osztalék utáni személyi jövedelemadót;
- a vállalkozásból kivont jövedelem utáni személyi jövedelemadót;
- a cégautó adót;
- az általános forgalmi adót.

Az adóalanyoknak 2004. évtől az EVA törvény alapján kell szakképzési hozzájárulás kötelezettséget teljesíteni a törvényi feltételek fennállása esetén.

Helyi adók (1990. évi C. tv.)

A helyi adók célja: az önkormányzat önálló gazdálkodása feltételének megteremtése, valamint az adóalanyok közvetlen érdekeltségnek biztosítása.

Jellemzői:

- az Alkotmány biztosítja az önkormányzatok adóztatási jogát, amelynek kereteit a helyi adókról szóló törvény szabályozza
- a helyi adókról szóló törvényből a közterhekhez való hozzájárulási kötelezettség közvetlenül nem származik
- csak az adott település önkormányzatának illetékességi területére vonatkozik

- a befizetett adó az önkormányzatot illeti meg, de ezek nagyságrendjéről a lakosságot tájékoztatni kell
- a helyi adókról szóló törvény az adómérték maximumát határozza meg.

Építményadó

Adókötelezett: a lakás, nem lakás céljára szolgáló épület, épületrész

Adó alanya: vagyoni értékű jog gyakorlója vagy a tulajdonos /naptári év első napján vagy évközi hatálybalépés napján/

Adó alapja: hasznos alapterület m^2 , max. 900 Ft/ m^2 ; vagy a korrigált forgalmi érték max. 3%.

Telekadó

Adókötelezett: beépítetlen belterületi földrészlet /telek/

Adó alanya: vagyoni értékű jog gyakorlója vagy a tulajdonos /naptári év első napján vagy évközi hatálybalépés napján/

Adó alapja: telek m^2 , max. 200 Ft/ m^2 vagy a korrigált forgalmi érték max. 3%.

Kommunális adó

- Magánszemély kommunális adója

Kommunális adókötelezettség terheli, azt a magánszemélyt, aki az önkormányzat illetékességi területén építmény, telek tulajdonosa, ingatlan-nyilvántartásba bejegyzett vagyoni értékű jog jogosítottja, nem magánszemély tulajdonában álló lakásbérleti jogával rendelkezik.

Adó alapja: az adótárgyak száma

Az adó mértéke: max. 12 000 Ft/adótárgy/adóév.

- Vállalkozók kommunális adója

Az adó alapja: Az önkormányzat illetékességi területén foglalkoztatottak korrigált átlagos statisztikai állományi létszáma /munkavállaló + személyesen közreműködő tulajdonos/.

Az adó mértéke: 2000 Ft/fő/év

Ha az adókötelezettség nem áll fenn a teljes évben, az adó évi mértékének időarányos részét kell számításba venni.

Idegenforgalmi adó

Az adó alanya:

- nem állandó lakos magánszemély és legalább egy vendégéjszakát eltölt
- az a magánszemély, akinek üdülője van.

Adó mértéke:

- megkezdett vendégéjszakák száma 300 Ft/fő/nap vagy szállásdíj 4%-a
- épület után hasznos alapterület alapján 900 Ft/ m^2 /év

Helyi iparüzési adó

- Állandó jellegű tevékenység esetén:

Adóalap: az értékesített termék, szolgáltatás nettó árbevétele csökkentve az ELÁBÉ, közvetített szolgáltatás, anyagköltség értékével, az adó mértéke az adóalap 2%-a

- Ideiglenes jellegű tevékenység esetén:

Adóalap: naptári napok száma, mértéke max. 5000 Ft/nap

Az adók és járulékok mértékének megállapítása a kormány feladata, a gazdaságpolitikai célkitűzésekkel összhangban folyamatosan változhat. A közölt adómértékek a 2006 első negyedéves adatokat tükrözik.

11. Társadalombiztosítási ismeretek

Társadalombiztosítás

Az elmúlt három év társadalombiztosítási szabályainak alakulása nem jelentett alapvető változást a vállalkozások társadalombiztosítási járulékfizetési kötelezettségében, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy Magyarországon az élők munkaterhei nemzetközi összehasonlításban továbbra is magasak.

A társadalombiztosítás rendszerében nyújtott ellátások az egészségbiztosítás és a nyugdíjbiztosítás keretében vehetők igénybe. Az ellátások biztosítása érdekében különféle járulékokat kell fizetni.

Alapelvek

Kötelező részvétel: a társadalombiztosítás, illetve a tőkefedezeti elven működő magánnyugdíj rendszerében a részvétel kötelező.

Korlátozott biztosítási elv: A kötelező társadalombiztosítási rendszerben a biztosítási elv alapján részesülnek az érdekeltek vagy valamennyi társadalombiztosítási ellátásban, vagy az ellátás bizonyos formáiban.

Arányosság elve: A biztosítottak egyes társadalombiztosítási ellátások igénybevételére való jogosultságát a társadalombiztosításban való részvételi kötelezettségük, illetve társadalombiztosítási járulékfizetési kötelezettségük teljesítése alapozza meg. A pénzügyi társadalombiztosítási ellátások a biztosított járulékfizetésének alapjául szolgáló jövedelemmel arányosak.

Járulék, hozzájárulás, tagdíjfizetési kötelezettség elve: Az egészségbiztosítási, valamint nyugdíjbiztosítási ellátások igénybevételének feltétele (főszabályként) a biztosítottat, illetve a foglalkoztatót terhelő járulékfizetési és hozzájárulási kötelezettség teljesítése.

Foglalkoztató együttműködési kötelezettségének elve: A társadalombiztosítási rendszer működésében érvényesülő közteljesítés érdekében a biztosítottak és foglalkoztatók kötelesek mindazon adataik rendszeres vagy esetenkénti közlésére, amelyek társadalombiztosítási járulékfizetési és hozzájárulási kötelezettségeik megállapításához, ennek teljesítéséhez, ellenőrzéséhez és érvényesítéséhez szükségesek.

Állami feladatvállalás: Az állam a társadalombiztosítási ellátások fedezetét akkor is biztosítja, ha a társadalombiztosítás kiadásai a bevételeket meghaladják.

A biztosítottak köre

Társadalombiztosítottak köre a vállalkozási szférában:

- Munkaviszonyban álló személy.
- Szövetkezeti tag.
- A közkereseti társaság, a betéti társaság tevékenységében közreműködő természetes személy tagja, a természetes személy tagjának a társaságban rendszeresen munkát végző segítő családtagja.
- Korlátolt felelősségű társaság azon tagja, ki a társaság tevékenységében nem munkaviszony, nem megbízási jogviszony keretében közreműködik, munkát végez.
- Egyéni vállalkozó, a nála rendszeresen közreműködő segítő családtag.
- Szakmunkástanuló, ha ösztöndíjban (munkabérben) részesül.

Társadalombiztosítottak körébe nem tartozó személyek a vállalkozási szférában

- Külföldi munkáltató által Magyarországon foglalkoztatott, külföldinek minősülő személy.
- Külföldi részvétellel működő gazdasági társaság által Magyarországon foglalkoztatott, külföldinek minősülő természetes személy.

A társadalombiztosítási ellátással kapcsolatos kiadások fedezetéhez hozzájárulnak:

- a munkáltatók;
- a biztosítottak;
- az állam.

A társadalombiztosítási járulékoknak két alapvető típusát különböztetjük meg: a nyugdíj-, illetve az egészségbiztosítás járulékot.

A foglalkoztatók és a biztosítottak minősülő egyéni vállalkozók a járulékalapot képező jövedelem után 2002. óta változatlanul 29% járulékot fizetnek, amelyből 18% a nyugdíjbiztosítás- és 11% az egészségbiztosítási járulék.

Az egészségügyi hozzájárulás fizetési kötelezettségről, a fizetésre kötelezettek köréről a többször módosított egészségügyi hozzájárulásról szóló 1998. évi LXVI. törvény (Eho tv.) rendelkezik. Az egészségügyi hozzájárulás százalékosan és tételesen meghatározott adó jellegű fizetési kötelezettség. A tételes egészségügyi hozzájárulás összege, havi 3 900 Ft-ról 2001-ben

4 200 Ft-ra, naptári napokra számítva 140 forint, 2002-ben 4 500 Ft-ra, naptári napokra számítva 150 Ft-ra emelkedett, majd 2003-tól 3 450 Ft-ra mérséklődött, naptári naponként 115 Ft. 2005. november 1-jétől a járulék összege 1 500 Ft-tal tovább csökken, 1 950 Ft-ra. Ez a fizetési kötelezettség csökkentésének második lépése, mivel a kormány jövőre az OÉT-megállapodás alapján – a költségvetési mozgástértől függően teljes mértékben meg kívánja szüntetni. Folyamatosan szűkült azon jövedelmek köre, amelyeket 11 százalékos egészségügyi hozzájárulás terhel.

2003-tól bevezetésre került egyszerűsített vállalkozói adót választók járulékfizetési kötelezettségeinek szabályozáskor figyelembe vételre kerültek az általános járulékfizetési szabályok. Így az szja rendszerében adózó főállású egyéni vállalkozó a személyes munkavégzés címén elszámolt összeg, vagyis a vállalkozói kivét után köteles járulékfizetésre, de legalább a minimálbérnek megfelelő összeg a járulékfizetés alapja. Saját elhatározásából magasabb járulékalap után is fizethet. A többes jogviszonyban álló és a kiegészítő tevékenységet folytató (nyugdíjas) egyéni vállalkozóknak nem írnak elő minimálbérkorlátot, a társadalombiztosítási és a nyugdíjjárulék alapja a ténylegesen elért, járulékalapot képező jövedelem, az evát választóknál tehát a számított járulékalap után kell fizetniük a járulékot, ami az eva törvényben meghatározott adóalap 4%-a. A kiegészítő tevékenységet folytató egyéni vállalkozó az eva alap 10%-a után 5% baleseti járulékot fizet. Az evás társas vállalkozásra ugyanazok a járulék- és eho fizetési szabályok vonatkoznak, mint a nem evásra.

A járulékok bevallására az adózás rendje törvény szabályai szerint külön szabályok nincsenek, azokat az általános rend szerinti gyakorisággal kell bevallani, havi negyedéves, vagy éves időszakonként. Ha az adófizetési kötelezettség a 10 millió Ft-ot eléri, akkor havonta, ha a 4 millió Ft-ot eléri, akkor negyedévente, 4 millió Ft alatt évente egyszer kell a járulékot bevallani. A bevallási kötelezettség nem érinti a fizetési kötelezettség gyakoriságát, arra különös szabályok vonatkoznak. Az egyéni vállalkozó saját maga után negyedévenként, a negyedévet követő hónap 12-ig fizeti meg a járulékot, alkalmazottja után havonta, ugyanúgy, mint a munkáltatók és kifizetők.

A társadalombiztosítást érintő szabályváltozások közül kiemelünk néhány a vállalkozókat érintő módosítást, így 2003-tól ismét megjelent a kezdő egyéni vállalkozó fogalma, aki járulékfizetési kötelezettségének kezdő évében a társadalombiztosítási, egészségbiztosítási és nyugdíjjárulékot a minimálbér összege után fizeti meg. 2004. január 1-jétől módosították a

fogalmak és értelmező rendelkezések között az egyéni vállalkozó meghatározását az állatorvosok, gyógyszerészek és jogászok tekintetében, és kiegészítették a társas vállalkozó és a társas vállalkozó meghatározást, a szabadalmi ügyvivői irodákat érintően. A módosítás rendezte az egyéni vállalkozást tovább folytató örökös tekintetében a biztosítási kötelezettség létrejöttét, illetve megszűnését. Változás következett be az egyéni vállalkozó járulékalapját illetően is, az szja törvény módosításával összefüggésben, amely a vállalkozói kivét megállapításának szabályait érinti.

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunktól jelentősen megváltoztak a Magyarországon foglalkoztatott külföldiekre vonatkozó társadalombiztosítási szabályok. A külföldi fogalmát már nem a személyi igazolványhoz köti, hanem a Magyarországon való letelepedés szándékához. A külföldiek három csoportba sorolhatók: EU állampolgárok, harmadik ország állampolgárai, kétoldalú egyezmény hatálya alá tartozó személyek. A törvény leszűkíti azoknak a külföldieknek a körét, amelyekre a Tbj. hatálya nem terjed ki. 2004 májusától az Európai Gazdasági Térség Magyarországon biztosítási jogviszonyban foglalkoztatott állampolgárai is biztosítottakká váltak, itt kötelezettek járulékfizetésre, illetve jogosultak ellátásra. A járulékfizetési kötelezettség a biztosítási jogviszony típusától (munkavállaló, megbízott, egyéni vagy társas vállalkozó) függ, és azonos bármely más magyarországi foglalkoztatottéval.

A 2005. január 1-től hatályos társadalombiztosítási szabályok változása a vállalkozások tb-járulék fizetési, illetve egészségügyi hozzájárulás-fizetési kötelezettségében a foglalkoztató teher csökkenését célozza. 2005-től a részmunkaidős foglalkoztatás esetén az egészségügyi hozzájárulás összege a teljes munkaidő arányában, legfeljebb azonban 50 százalékos mértékben csökken, a tételes eho a már említett módon novembertől csökken. A munkaadói terhek csökkentése érdekében társadalombiztosítási járulékkedvezményeket vehetnek igénybe meghatározott feltételek mellett a munkaadók, amelynek szabályait a 2004. december 13-án elfogadott a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról szóló 2004. évi CXXIII. törvény tartalmazza.

A járulékkedvezmény a 25 alatti, a gyermeknevelési támogatás igénybevételét követően ismét munkába állók foglalkoztatása esetén a 29%-os tb-járulék 50%-a, de legfeljebb havi bruttó 90 000 Ft bruttó bérre számítva. A kedvezmény normatív módon az állami adóhatóságtól igényelhető vissza, míg az 50 év feletti munkanélküli foglalkoztatása esetén a kedvezmény hagyományos módon a Munkaerő-piaci Alap pályázati rendszerében vehető igénybe. A támogatás mértéke a munkaadót terhelő tb-járulék és eho legalább 50%-a. A foglalkoztatáspolitikai célú járulékkedvezmény elszámolásának részletes szabályait a 2005. február 13-ától hatályos 7/2005. (II. 8.) PM-FMM együttes rendelet tartalmazza.

A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló törvény kiterjeszti az egyéni és a társas vállalkozókra, a munkanélküli ellátásokra jogosult körét vállalkozói járulék fizetése ellenében. Mivel e járulék a Munkaerő-piaci Alap bevételeit képezi részletes szabályai – az egyéb, e körbe tartozó fizetési kötelezettségekkel együtt – a következő, a munka- és foglalkoztatásjoggal foglalkozó fejezetben található, akárcsak az alkalmi munkavállalás közterhei.

A közölt adómértékek a 2006 első negyedéves adatokat tükrözik.

12. Munkaügyi, munkajogi ismeretek

A munkavégzéssel kapcsolatos alapvető rendelkezéseket a Munka törvénykönyve (Mt.; 1992. évi XXII. tv.) tartalmazza. Ennek szabályain alapulnak a speciális munkavégzésre vonatkozó törvények is (így pl. amelyek a közalkalmazottak munkavégzését szabályozzák).

A munkaerő foglalkoztatása jogszerűen munkaviszony keretében történik. A munkaviszony olyan jogviszony, amely munkavégzésre irányul, alanyai a munkáltató és a munkavállaló.

Az Mt. hatálya kiterjed minden olyan munkaviszonyra

- amelynek alapján a munkát a Magyar Köztársaság területén végzik;
- amelynél a magyar munkáltató munkavállalója a munkát külföldön, kiküldetésben végzi;
- magyar lobogó vagy felségjel alatt közlekedő hajón vagy repülőgépen szolgálatot teljesítő munkavállaló munkaviszonyára.

Nem terjed ki a törvény hatálya, ha a munkáltató

- a külföldi állam, államhatalmi, közigazgatási szerv;
- Magyarországon diplomáciai képviseletként működő szerv;
- egyébként a magyar joghatóság alól mentes külföldi állampolgár és a szerződő felek személyes joga azonos. Ez esetben nem a magyar jog, hanem e közös személyes jog lesz a jogviszonyra irányadó.

A munkavállaló: munkaviszonyt munkavállalóként az létesíthet, aki tizenhatodik életévét betöltötte. Munkaviszonyt létesíthet a tizenötödik életévét betöltött, általános iskolában, szakiskolában, középiskolában nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytató tanuló az iskolai szünet alatt. A tizenhat éven aluli fiatal munkavállaló munkaviszony létesítéséhez törvényes képviselőjének hozzájárulása is szükséges.

A munkaviszony - ha törvény másként nem rendelkezik - munkaszerződéssel jön létre. A munkaviszony - eltérő megállapodás hiányában - határozatlan időtartamra jön létre.

A határozott idejű munkaviszony időtartamát naptárilag, illetve más alkalmas módon kell meghatározni. Ennek időtartama - az újabb munkaviszony létesítését is ideértve - az öt évet nem haladhatja meg, ettől érvényesen eltérni nem lehet.

Ha a felek a munkaviszony időtartamát nem naptárilag határozták meg, a munkáltató a munkaszerződésben köteles tájékoztatni a munkavállalót a munkaviszony várható időtartamáról.

A határozott idejű munkaviszony határozatlan idejűvé alakul, ha a munkavállaló az időtartam lejártát követően legalább egy munkanapot, közvetlen vezetője tudtával tovább dolgozik. A harmincnapos vagy ennél rövidebb időre létesített munkaviszony azonban csak annyi idővel hosszabbodik meg, amilyen időtartamra eredetileg létrehozták.

A munkaszerződést írásba kell foglalni. Az írásba foglalás elmulasztása miatt a munkaszerződés érvénytelenségére csak a munkavállaló - a munkába lépést követő harminc napon belül - hivatkozhat.

A munkaszerződés, ha a munkaviszony létesítéséhez hatósági engedély szükséges, csak az engedély beszerzését követően köthető meg.

A munkaszerződésben a felek bármely kérdésben megállapodhatnak. A munkaszerződés jogszabállyal, illetve kollektív szerződéssel ellentétben nem állhat, kivéve, ha a munkavállalóra kedvezőbb feltételt állapít meg.

A feleknek a munkaszerződésben meg kell állapodniuk a munkavállaló személyi alapbérében, munkakörében, illetve munkavégzési helyében.

A munkaszerződésben meg kell jelölni a felek nevét, illetve megnevezését és a munkaviszony szempontjából lényeges adatait, a személyi alapbért, a munkakört, a munkavégzés helyét. Természetesen a munkaszerződés ezen kötelező elemeken túlmenően más kérdésekben történt megállapodást is tartalmazhat (pl. bérpótlékokra vonatkozó információ).

A munkaszerződés megkötésével egyidejűleg a munkáltató a munkavállalót tájékoztatja

- a) az irányadó munkarendről,
- b) a munkabér egyéb elemeiről,
- c) a bérfizetés napjáról,
- d) a munkába lépés napjáról,
- e) a rendes szabadság mértékének számítási módjáról és kiadásának, illetve
- f) a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályairól, valamint
- g) arról, hogy a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e.

A munkáltató és a munkavállaló a munkaszerződést csak közös megegyezéssel módosíthatja, a módosítás azonban a munkavállalót hátrányosan nem érintheti. A módosítás szükségességének eseteit részletesen A Munka Törvénykönyve tartalmazza.

A próbaidő alkalmazása lehetőséget ad mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak arra, hogy a munkavégzés során egymás elvárásait, képességeit, a munkavégzés körülményeit megismerjék. A próbaidőre vonatkozó kikötést a munkaszerződésben, írásban rögzíteni kell.

A próbaidő tartama harminc nap. Kollektív szerződés, illetve a felek ennél rövidebb vagy hosszabb, de legfeljebb három hónapig terjedő próbaidőt is megállapíthatnak. A próbaidő meghosszabbítása tilos, ettől érvényesen eltérni nem lehet. A próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal megszüntetheti.

A munkaidő a munkavégzésre előírt idő kezdetétől annak befejezéséig tartó időtartam, amibe be kell számítani a munkavégzéshez kapcsolódó előkészítő és befejező tevékenység időtartamát. Eltérő rendelkezés vagy megállapodás hiányában a munkaidőbe a munkaközi szünet időtartama - a készenléti jellegű munkakör kivételével - nem számít be;

- napi munkaidő: az egy naptári napra eső, vagy huszonnégy órás megszakítás nélküli időszakba tartozó munkaidő;

A teljes munkaidő mértéke napi nyolc óra. (Munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a felek megállapodása rövidebb teljes munkaidőt is előírhat.)

A teljes munkaidő mértéke - munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a felek megállapodása alapján - legfeljebb napi tizenkét órára emelhető, ha a munkavállaló

a) készenléti jellegű munkakört lát el;

b) a munkáltató, illetve a tulajdonos közeli hozzátartozója. Tulajdonosnak kell tekinteni a gazdasági társaság tagját, ha a társaságra vonatkozó döntések meghozatala során a szavazatok több mint huszonöt százalékával rendelkezik.

- heti munkaidő: az egy naptári hétre eső, vagy százhatvannyolc órás megszakítás nélküli időszakba tartozó munkaidő;

- éjszakai munka: a huszonkét és hat óra közötti időszakban teljesített legalább két óra időtartamú munkavégzés;
- többműszakos munkarend: ha a munkáltató napi üzemelési ideje meghaladja a munkavállaló napi teljes munkaidejét és a munkavállalók időszakonként rendszeresen, egy napon belül egymást váltva végzik azonos tevékenységüket;
- délutáni műszak: a többműszakos munkarend alapján a tizenegy és huszonkét óra közötti időszakban teljesített legalább két óra időtartamú munkavégzés;
- éjszakai műszak: a többműszakos munkarend alapján végzett éjszakai munka;

A munkáltató a munkaidőt a munka jellegére, valamint az egészséges és biztonságos munkavégzés követelményére figyelemmel osztja be.

A munkaidő-beosztást - kollektív szerződés eltérő rendelkezése hiányában - legalább hét nappal korábban, legalább egy hétre kell közölni a munkavállalóval. Ennek hiányában az utolsó munkaidő-beosztás az irányadó.

A munkavállaló napi, illetve heti munkaideje a tizenkét, illetve a negyvennyolc órát, a készenléti jellegű munkakörben foglalkoztatott munkavállaló napi, illetve heti munkaideje a huszonnégy, illetve a hetvenkét órát nem haladhatja meg. A napi, illetve a heti munkaidő mértékébe az elrendelt rendkívüli munkavégzés időtartamát be kell számítani.

A pihenőidő: Ha a napi munkaidő vagy a rendkívüli munkavégzés időtartama a hat órát meghaladja, valamint minden további három óra munkavégzés után a munkavállaló részére - a munkavégzés megszakításával - legalább húsz perc munkaközi szünetet kell biztosítani.

A munkavállaló részére a napi munkájának befejezése és a másnapi munkakezdés között legalább tizenegy óra pihenőidőt kell biztosítani.

A munkavállalót hetenként két pihenőnap illeti meg.

A meghatározott pihenőnapok helyett a munkaidő-beosztás alapján a munkavállalónak hetenként legalább negyven órát kitevő, megszakítás nélküli pihenőidő is biztosítható, amibe egy teljes naptári napnak bele kell esnie.

Munkaszüneti nap: január 1., március 15., húsvéthétfő, május 1., pünkösdhétfő, augusztus 20., október 23., november 1. és december 25-26.

A munkáltató rendkívüli munkavégzést csak különösen indokolt esetben rendelhet el.

A pihenőnap: a naptári nap nulla órától huszonnégy óráig tartó időszak, vagy három- és négyműszakos munkarendben, továbbá a megszakítás nélkül működő munkáltató, illetve az ilyen munkakörben foglalkoztatott munkavállaló esetében - munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a felek eltérő megállapodása hiányában - a következő műszak megkezdését megelőző huszonnégy óra.

Készenlét: a munkáltató a munkavállalót - különösen indokolt esetben - meghatározott helyen és ideig történő készenlétre kötelezheti. Eltérő rendelkezés hiányában a készenlét helyét a munkavállaló jogosult meghatározni.

A munkavégzés szabályai

A Munka Törvénykönyve idevonatkozó fejezete elsőként a munkáltató kötelezettségeit rögzíti.

Ezek közül az első, hogy a munkáltató köteles a munkavállalót a munkaszerződés, a munkaviszonyra vonatkozó szabályok, illetve az egyéb jogszabályok szerint foglalkoztatni.

A munkáltató köteles - az erre vonatkozó szabályok megtartásával - az egészséges és biztonságos munkavégzés feltételeit biztosítani.

A munkáltató köteles

- a) a munkát úgy megszervezni, hogy a munkavállaló a munkaviszonyból eredő jogait gyakorolni, kötelezettségeit teljesíteni tudja;
- b) a munkavállaló számára a munkavégzéshez szükséges tájékoztatást és irányítást megadni;
- c) a munkavégzéshez szükséges ismeretek megszerzését biztosítani.

A munkáltató köteles a munkavállaló számára a munkaviszonyra vonatkozó szabályokban, illetve a munkaszerződésben foglaltaknak megfelelően munkabért fizetni.

A munkavállaló köteles

- a) az előírt helyen és időben, munkára képes állapotban megjelenni és a munkaidejét munkában tölteni, illetőleg ez alatt munkavégzés céljából a munkáltató rendelkezésére állni;
- b) munkáját az elvárható szakértelemmel és gondossággal, a munkájára vonatkozó szabályok, előírások és utasítások szerint végezni;
- c) munkatársaival együttműködni, és munkáját úgy végezni, valamint általában olyan magatartást tanúsítani, hogy ez más egészségét és testi épségét ne veszélyeztesse, munkáját ne zavarja, anyagi károsodását vagy helytelen megítélését ne idézze elő;
- d) munkáját személyesen ellátni.

A fentiekén túl a munkavállalót általános titoktartási kötelezettség is terheli, ezen kívül a munkavállaló kötelezettségei közé tartozik a munkáltató által kijelölt képzésben való részvétel, melynek feltétele, hogy a munkáltató fizesse meg a képzés költségeit valamint a képzés miatt kieső munkaidőre a munkabért.

Mivel a munkaerő élő termelési tényező, ahhoz, hogy folyamatosan a vállalkozás rendelkezésére tudjon állni szükséges számára biztosítani a regenerálódáshoz, megújuláshoz pihenőidőt. A szabadság hosszabb időtartamú pihenőidő, amely a munkaerőt törvény alapján megilleti.

Szabadság

A munkavállalót minden munkaviszonyban töltött naptári évben **rendes szabadság** illeti meg, amely alap- és pótszabadságból áll.

A munkavállalónak évi rendes szabadság akkor is jár, ha a munkáltató őt nem teljes munkaidőben alkalmazta.

A munkaviszony szünetelésének időtartamára a következő esetekben jár szabadság:

- a) a keresőképtelenséget okozó betegség tartamára;
- b) a szülési szabadság tartamára;
- c) a tizennégy éven aluli gyermek gondozása vagy ápolása miatt kapott fizetés nélküli szabadság első évére;
- d) a harminc napot meg nem haladó fizetés nélküli szabadság tartamára;
- f) minden olyan munkában nem töltött időre, amelyre a munkavállaló távolléti díj-, illetve átlagkereset- fizetésben részesül.

Az alapszabadság a munkavállaló

- a) huszonötödik életévétől huszonegy;
- b) huszonnyolcadik életévétől huszonkettő;
- c) harmincegyedik életévétől huszonhárom;
- d) harmincharmadik életévétől huszonnégy;
- e) harmincötödik életévétől huszonöt;
- f) harminchetedik életévétől huszonhat;

- g) harminckilencedik életévétől huszonhét;
- h) negyvenegyedik életévétől huszonnyolc;
- i) negyvenharmadik életévétől huszonkilenc;
- j) negyvenötödik életévétől harminc munkanapra emelkedik.

A hosszabb tartamú szabadság abban az évben illeti meg először a munkavállalót, amelyben a meghatározott életkort betölti.

A fiatalkorú munkavállalónak évenként öt munkanap pótszabadság jár, utoljára abban az évben, amelyben a fiatalkorú a tizennyolcadik életévét betölti.

A szülők döntése alapján gyermeke nevelésében nagyobb szerepet vállaló munkavállalót vagy a gyermekét egyedül nevelő szülőt évenként a tizenhat évesnél fiatalabb

- a) egy gyermeke után kettő,
- b) két gyermeke után négy,
- c) kettőnél több gyermeke után összesen hét

munkanap **pótszabadság** illeti meg. A pótszabadság szempontjából a gyermeket először a születésének évében, utoljára pedig abban az évben kell figyelembe venni, amelyben a tizenhatodik életévét betölti.

Speciális esetekben ezen túlmenően is járhat pótszabadság a munkavállalónak, melyek részletesen a Munka Törvénykönyvében megtalálhatóak.

Kollektív szerződés, illetve munkaszerződés az eddigieken túlmenően egyéb pótszabadságokat is megállapíthat.

Ha a munkavállaló munkaviszonya év közben kezdődött, részére a szabadság arányos része jár.

Ha a rendes szabadság kiszámításánál töredéknapp keletkezik, a fél napot elérő töredék egész munkanapnak számít.

A szabadság kiadásának időpontját - a munkavállaló előzetes meghallgatása után - a munkáltató határozza meg.

Az alapszabadság egynegyedét - a munkaviszony első három hónapját kivéve - a munkáltató a munkavállaló kérésének megfelelő időpontban köteles kiadni. A munkavállalónak erre vonatkozó igényét a szabadság kezdete előtt legkésőbb tizenöt nappal be kell jelentenie.

A szabadságot esedékességének évében kell kiadni. A munkáltató

- a) kivételesen fontos gazdasági érdek esetén a szabadságot legkésőbb a tárgyévet követő év június 30-áig, kollektív szerződés rendelkezése esetén a tárgyévet követő év december 31-éig,
- b) a munkavállaló betegsége vagy a személyét érintő más elháríthatatlan akadály esetén az akadályoztatás megszűnésétől számított harminc napon belül adja ki, ha az esedékesség éve eltelt.

A szabadságot kettőnél több részletben csak a munkavállaló kérésére lehet kiadni.

A szabadság kiadásának időpontját a munkavállalóval legkésőbb a szabadság kezdete előtt egy hónappal közölni kell. Az időpontot a munkáltató csak rendkívül indokolt esetben változtathatja meg, és a munkavállalónak ezzel összefüggésben felmerült kárát, illetve költségeit köteles megtéríteni.

A munkáltató a munkavállaló már megkezdett szabadságát kivételesen fontos érdekből megszakíthatja. Ebben az esetben a szabadság alatti tartózkodási helyről a munkahelyre, illetőleg a visszautazással, valamint a munkával töltött idő a szabadságba nem számít be. A munkavállalónak a megszakítással összefüggésben felmerült kárát, illetve költségeit a munkáltató köteles megtéríteni.

A munkavállaló munkaviszonya megszűnésekor, illetőleg sorkatonai vagy polgári szolgálatra történő behívásakor, ha a munkáltatónál eltöltött idővel arányos szabadságot nem kapta meg,

azt pénzben kell megváltani. Egyéb esetben a szabadságot pénzben megváltani nem lehet; ettől érvényesen eltérni nem lehet.

Betegszabadság

A munkavállalót a betegsége miatti keresőképtelenség idejére - ide nem értve a társadalombiztosítási szabályok szerinti üzemi baleset és foglalkozási betegség miatti keresőképtelenséget - naptári évenként tizenöt munkanap betegszabadság illeti meg.

A munkavállaló keresőképtelenségét - a keresőképesség orvosi elbírálásáról szóló rendelkezéseknek megfelelően - a kezelőorvos igazolja.

A betegszabadság időtartamára a munkavállaló részére távolléti díjának 80 százaléka jár.

Év közben kezdődő munkaviszony esetén a munkavállaló a naptári évre járó betegszabadság időarányos részére jogosult. Ez azonban - ha a munkavállaló az év folyamán már munkaviszonyban állt - nem lehet több, mint a naptári évre járó betegszabadság még igénybe nem vett része.

A betegszabadság naptári évben igénybe nem vett része később nem igényelhető.

Egyéb munkaidő-kedvezmények

A terhes, illetőleg a szülő nőt huszonnégy hét **szülési szabadság** illeti meg. Ezt úgy kell kiadni, hogy négy hét lehetőleg a szülés várható időpontja elé essen. A szülési szabadság megszűnik a törvényben felsorolt esetekben.

A munkavállalót **fizetés nélküli szabadság** illeti meg a törvényben foglaltak alapján.

A munkabér védelme

A munkabért - jogszabály eltérő rendelkezése hiányában - a magyar törvényes pénznemben kell megállapítani és kifizetni. Azt utalvány vagy más formában fizetni tilos. E rendelkezés nem zárja ki azt, hogy a munkáltató kollektív szerződés rendelkezése vagy a munkavállaló megbízása alapján a munkabért vagy annak meghatározott részét a munkavállaló bankszámlájára átutalja.

A munkabér a munka jellegétől függően lehet időbér, teljesítménybér, a kettő kombinálásával kialakított bér.

A személyi alapbérként a törvény szerint legalább a minimál bér jár a munkavállalónak.

Munkaviszonyra vonatkozó szabály természetbeni munkabért állapíthat meg olyan árucikkben vagy szolgáltatásban, amely a munkavállaló és családtagjai szükségleteinek kielégítéséhez járul hozzá. A természetbeni munkabér a pénzben meghatározott munkabér húsz százalékát nem haladhatja meg. Nem adható természetbeni munkabérként szeszes ital vagy más, az egészségre káros élvezeti cikk.

A munkavállaló részére járó munkabért, ha munkaviszonyra vonatkozó szabály, vagy a felek megállapodása eltérően nem rendelkezik, havonta utólag egy ízben kell elszámolni és kifizetni. Ha a munkaviszony egy hónapnál rövidebb ideig tart, a munkabért a munkaviszony végén kell elszámolni és kifizetni.

A munkabért - ha munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a felek megállapodása eltérően nem rendelkezik - a tárgy hónapot követő hónap 10. napjáig kell kifizetni. Ha a bérfizetési nap pihenőnapra vagy munkaszüneti napra esik, a munkabért legkésőbb a megelőző munkanapon kell kifizetni.

Szociális juttatások

A munkáltató támogathatja a munkavállalók kulturális, jóléti, egészségügyi szükségleteinek kielégítését, életkörülményeik javítását. A támogatásokat, illetve ezek mértékét a kollektív

szerződés határozza meg, de a munkáltató a munkavállaló részére ezen túlmenően is támogatást nyújthat.

Ha a munka a ruházat nagymértékű szennyeződésével vagy elhasználódásával jár, a munkáltató a munkavállalónak munkaruhát köteles biztosítani.

A munkaviszony megszüntetése

A munkaviszony megszűnik:

- a.) a munkavállaló halálával;
- b.) a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével;
- c.) a határozott idő lejártával.

A fentiekén túl a munkaviszony megszüntethető:

- a) a munkáltató és a munkavállaló közös megegyezésével;
- b) rendes felmondással;
- c) rendkívüli felmondással;
- d) azonnali hatállyal a próbaidő alatt.

A munkaviszony megszüntetésére irányuló megállapodást, illetve nyilatkozatokat írásba kell foglalni. A határozott időre szóló munkaviszony csak közös megegyezéssel vagy rendkívüli felmondással, illetőleg próbaidő kikötése esetén azonnali hatállyal szüntethető meg.

A rendes felmondás

A határozatlan idejű munkaviszonyt mind a munkavállaló, mind a munkáltató felmondással megszüntetheti, ettől érvényesen eltérni nem lehet. A munkáltató köteles felmondását megindokolni. Az indokolásból a felmondás okának világosan ki kell tűnnie. Vita esetén a felmondás indokának valóságát és okszerűségét a munkáltatónak kell bizonyítania. A felmondás indoka csak a munkavállaló képességeivel, a munkaviszonnyal kapcsolatos magatartásával, illetve a munkáltató működésével összefüggő ok lehet. A munkavállaló munkavégzésére vagy magatartására hivatkozással történő munkáltatói felmondás előtt lehetőséget kell adni a vele szemben felhozott kifogások elleni védekezésre, kivéve, ha az eset összes körülményeiből következően ez a munkáltatótól nem várható el.

A munkáltató rendes felmondása esetén köteles a munkavállalót a munkavégzés alól felmenteni. Ennek mértéke a felmondási idő fele. A töredéknapot egész napként kell figyelembe venni.

A munkavégzés alóli felmentés időtartamára a munkavállalót átlagkeresete illeti meg. Nem illeti meg átlagkereset a munkavállalót arra az időre, amely alatt munkabérré egyébként sem lenne jogosult.

Végkielégítés

A munkavállalót végkielégítés illeti meg, ha munkaviszonya a munkáltató rendes felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése következtében szűnik meg.

A végkielégítésre való jogosultság feltétele, hogy a munkaviszony a munkáltatónál a meghatározott időtartamban fennálljon. A végkielégítésre való jogosultság szempontjából figyelmen kívül kell hagyni

- a) a szabadságvesztés, a közérdekű munka, valamint
- b) a harminc napot meghaladó fizetés nélküli szabadság, kivéve a közeli hozzátartozó, valamint a tíz éven aluli gyermek gondozása, ápolása céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadság időtartamát.

A végkielégítés mértéke

- a) legalább három év esetén: egyhavi;
- b) legalább öt év esetén: kéthavi;

- c)* legalább tíz év esetén: háromhavi;
- d)* legalább tizenöt év esetén: négyhavi;
- e)* legalább húsz év esetén: öt havi;
- f)* legalább huszonöt év esetén: hat havi átlagkereset összege.

13. Projekttervezés, pályázat készítés

13. 1. Program, projekt, pályázat

A *politika* vagy szakpolitika általában fontosnak tartott társadalmi, gazdasági terület fejlesztésére, problémáinak kezelésére irányul. Az EU-ban a politika hosszabb távra elfogadott fejlesztési irányvonalat és annak megvalósítását szolgáló eszközrendszerrel jelenti. A megvalósításhoz elkülönített pénzalapok állnak rendelkezésre. A támogatásokat e célra létrehozott intézményrendszer osztja el szigorú szabályok és eljárási rend szerint. Az egész rendszer működésének célja, hogy a közösségi források a lehető leghatékonyabban kerüljenek leosztásra és felhasználásra.

A politika gyakorlati megvalósításának első lépése a tervezés, amely többszintű helyzetelemző, stratégiaalkotó folyamat. A tényfeltáró, elemző és stratégiaalkotó folyamatot tekintjük *programozásnak*, amelynek eredménye a *program*. A program a politika strukturált megjelenítése, amely tartalmazza a politika elveinek, irányvonalának megfelelő prioritásokat és intézkedéseket. A *prioritások* a fejlesztendő területek rangsorát jelentik a tervezésben, az *intézkedések* az egyes prioritásoknak megfelelően részletezik a fejlesztési teendőket az adott területen.

A tervezés előrehaladásától függően illetve az elkészült tervek jellegének megfelelően megkülönböztetünk:

- Stratégiai programokat
- Operatív programokat

A több lépésben finomított operatív programok képezik a pályázati kiírások alapját. A pályázati projektek az operatív programok intézkedéseit valósítják meg. Az operatív programokból szerezhetünk információt a kiírandó fejlesztési pályázatokra vonatkozóan.

Az operatív programokban szereplő intézkedések megvalósítását szolgáló projektekhez nyújtandó támogatások keretfeltételeit a pályázati felhívásokban hirdetik meg. A támogatások elnyeréséhez jó minőségű pályázati projektek szükségesek, amelyek megfelelően illeszkednek valamelyik támogatási program intézkedéseibe.

A *projektnek* tekintjük azt az egyszeri, komplex feladatot, amelynek meghatározott költségkerete van és megadott határidőre megvalósítható. Meghatározó jelentőségű, hogy a projektnek legyen világos célja, ami megadja, hogy kinek miért fontos annak megoldása. A projekt magába foglalja a tervszerűséget, és az innovációt. A pályázati projekt valamelyik pályázati programban szereplő intézkedés megvalósítását szolgálja, amelynek megvalósításához a pályázat értékelése (bírálat) után a pályázat kiírója valamilyen arányú támogatást biztosít.

A projekt általában egy ötletből (projektötlet) indul ki, amelyet több lépésben projekt koncepcióvá fejlesztenek. Ha a projekt koncepció a különböző minősítéseknek megfelel, akkor a projektmenedzsment döntése alapján az adott feladatra projekttervet dolgoznak ki, amely a pályázat alapjául szolgálhat. A *pályázat* a projektterv alapján a pályázati kiírásnak megfelelően összeállított fejlesztési dokumentáció. Tartalmazza a támogatás feltételeként meghatározott valamennyi adatot, szakmai programot, projekttervet, költségvetést, valamint a hitelesség bizonyításához bekért okiratokat, igazolásokat, nyilatkozatokat.

A projektötletől a pályázat elkészítéséig.

A *projekt* meghatározott célok elérése érdekében gondosan megtervezett tevékenységsorozat, amelynek „életciklusa” van,

a **pályázat** egy dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit azzal a céllal készítünk, hogy a projektünkhöz pénzügyi forrást szerezzünk.

A pályázatot a pályázati kiírásnak megfelelően kell az előírt pályázati úrlapon, az előírt mellékletek (pl. műszaki tervek, igazolások) csatolásával benyújtani. A pályázati űrlap célja az, hogy a projektünkről átfogó, lényegre törő és egyértelmű információt adjunk. A pályázat gyakorlatilag a projekt tervének leírása. Pályázat tehát akkor születik, amikor már kidolgozott projekttervünk van. A sorrend nem cserélhető fel.

Először a projekt ötlete születik meg, amelyhez megkeressük azt a pályázati formát, amelytől támogatásra számíthatunk tervezett tevékenységünk megvalósításához.

Úgy is fogalmazhatunk, hogy nem a projekt van a pályázatért, hanem a pályázat a projektért.

Mielőtt részletesen áttekintenénk a projekttervezés folyamatát, hasznos számba vennünk a projekt jellemzőit.

A projekt fogalmának több dimenziója is létezik. A projektet, illetve az ún. „projekt típusú gondolkodást” az alábbi jelzőkkel lehet összefoglalni.

A projekt:

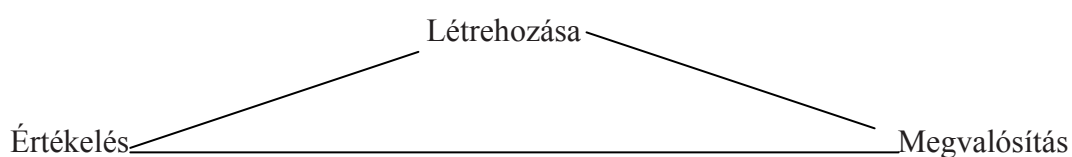
- egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott lépéssorozat,
- konkrét célt/célokat meghatározott idő alatt kíván elérni,
- a célok eléréséhez meghatározott (humán és anyagi) erőforrásokat rendel.

A projektek tartalma rendkívül változatos lehet, pl. komplex település-rehabilitációtól kezdve állami intézmények és vállalkozások együttműködésében megvalósuló képzéseken keresztül, akár egyszerű gépbeszerzésig terjedhet.

Minden projekt esetében a projektmunkának ugyanazon elemein érdemes végighaladni ahhoz, hogy sikeres projektnek nézzünk elébe. A projektmunka, a projektciklus legfontosabb szakasza.

A projekt kezdetétől a végéig három fő szakaszon kell átjutni, melyekre gyakran a projektháromszög kifejezéssel utalunk. A projektháromszög három fő összetevőből áll:

- A projekt létrehozása
- A projekt megvalósítása
- A projekt értékelése (és az eredmények terjesztése)



a) A projekt létrehozása:

- A projekt meghatározása – a projekttel megvalósítható elképzelések meghatározása és feltérképezése.
- A projekt kidolgozása – a projekt alap gondolatának kifejtése, részletes kidolgozása.
- A projekt előzetes értékelése – szorosan kapcsolódik a projektkidolgozáshoz. Biztosítja a javasolt projekt szigorú értékelését, és a szükséges módosítások elvégzését.
- A projekttel kapcsolatos tárgyalások és döntések – törvény által előírt engedélyekre, az erőforrásokra, a finanszírozásra, valamint a projekt megszervezésére/megvalósítására vonatkozó megállapodások.

b). A projekt megvalósítása:

A projekt megvalósítása és nyomon követése – a projekt végrehajtása az előzőleg elfogadott módon, valamint rendszeres időközönként végzett ellenőrzések annak megállapítására, hogy a projekt a terv szerint halad-e.

c). A projekt értékelése:

A projekt lezárása és értékelése, az eredmények terjesztése – a projekt befejeződik, a projekt eredményeit értékelni kell, és új projektek alap gondolatai születnek meg. Az alábbiakban vizsgáljuk meg a projektciklus leglényegesebb lépéseit.

13. 2. A projekt létrehozása

Projekttervezési technikák:

SWOT elemzés és logikai keret-mátrix készítése

A sikeres projekt legfőbb ismérvei, hogy világosan átlátható, meggyőző és mérhető.

Ezeknek a kritériumoknak megfelelő pályázat elkészítését segítik elő az alábbiakban felvázolt projekttervezési technikák, eszközök. A projekttervezési technikák kettős célt szolgálnak:

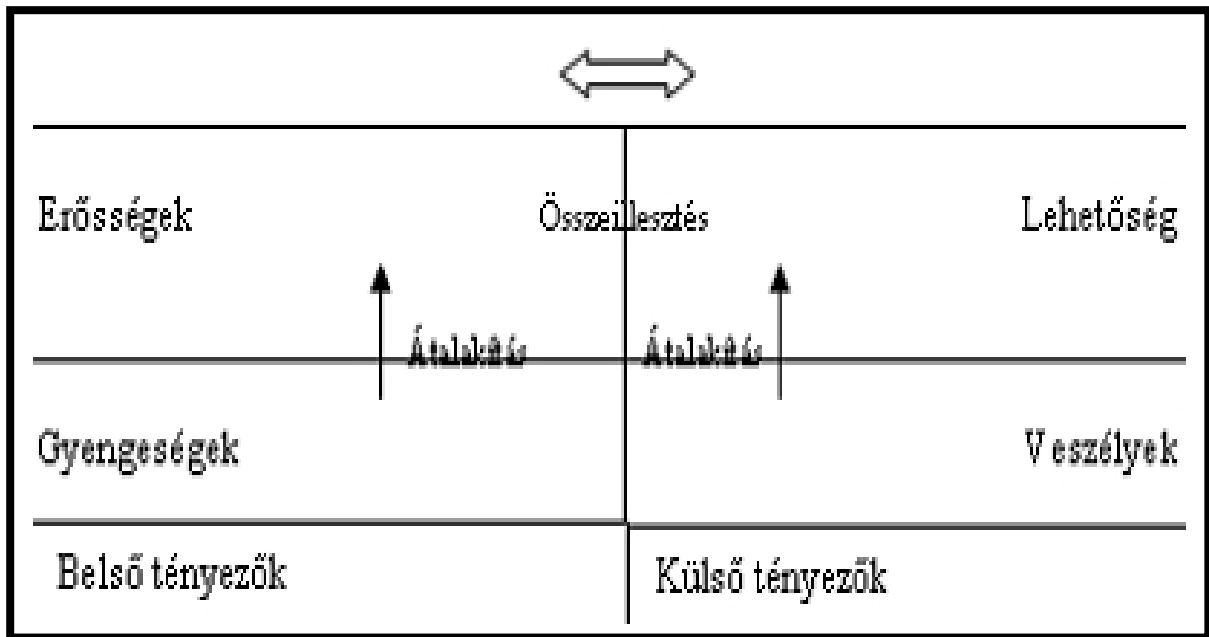
- Átláthatóbbá, logikusabbá, könnyebben ellenőrizhetővé teszik a tervezést, munkaszervezést, segítenek elkerülni a tervezés során a logikai következetlenségeket.
- A bíráló és a projekt nyomon követését végző számára egy pillanat alatt átláthatóvá teszik a projekt pénzügyi támogatásáért pályázó szervezet fő fejlesztési lehetőségeit (SWOT elemzés), illetve a projekt tartalmát (logikai keretmátrix).

Az alábbi technikákat célszerű a pályázati tevékenységeken túl bármely projektszerű tevékenységhez alkalmazni.

SWOT elemzés

A SWOT elemzés táblázatos formában megjelenített gyorsfénykép, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem akár a nemzetgazdaság munkaerő-piaci szempontból történő elemzése is. Ha szervezetet, szervezeti egységet vizsgálunk, akkor is szükség van arra, hogy meghatározzuk, leírjuk, bemutassuk annak környezetét.

A SWOT kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó. A SWOT elemzés eredményét egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az erősségek (angolul: **Strengths**) és a gyengeségek (**Weaknesses**), alsó sorában a lehetőségek (**Opportunities**) és a veszélyek (**Threats**) felsorolása található. A felső sorban szereplő szempontok, az erősségek és a gyengeségek a vizsgált szervezetre vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, míg az alsó sorokban megjelennek a lehetőségek és a veszélyek, mint a külső tényezők, vagyis szűkebb és tágabb környezetünk nyújtotta adottságok.



1. ábra: SWOT analízis

A SWOT elemzés elkészítésének lépései:

- A SWOT elemzés elkészítése csapatmunka: a program, illetve a projekt sikerében érdekelték 5-15 fős csoportját érdemes összehívni egy nyílt beszélgetésre.
- Meghatározott időkereteken belül (pl. szempontként 20-30 perc) szabad ötletelés keretében minden szemponthoz min. 20-25 javaslatot gyűjtünk össze. Ebben a fázisban nem szabad egyetlen ötletet sem elvetni vagy megvitatni.
- Az ötletelés eredményének átszerkesztése következik. Igyekezzünk a lehető legtömörebben, de találóan, szabatosan, a magyar és esetlegesen külföldi kollégák számára érthetően megfogalmazni a megállapításokat. Gondoljuk át még egyszer, hogy a megállapítások a megfelelő területre (rubrikába) kerültek-e. Szűkítsük a kört minden szempont esetében a legfontosabb 6-10 megállapításra. Tekintsük át még egyszer a táblázatot, és ha úgy találjuk, hogy az valóban első látásra érthetően, áttekinthetően írja le az elemzés tárgyát, akkor készen is vagyunk.

A kész SWOT táblázat többnyire minden pályázathoz használható, szívesen látott melléklet, de segíti a szervezet, szektor gyors és áttekinthető bemutatását a magyar és külföldi partnerek, vendégek számára is. A táblázatot rövid magyarázattal, következtetésekkel is ki kell egészíteni.

Logikai keretmátrix elkészítését megelőző elemzések

A logikai keretmátrix is egy olyan elemzési folyamat, amely egy pillanat alatt átlátható, a projekt megértését, végrehajtását és értékelését egyaránt támogatja, egyúttal segíti a minél pontosabb, konkrétabb és reálisabb tervezést.

A logikai keretmátrix kitöltését az alábbi elemzéseknek kell megelőznie:

- a). **Az érintettek elemzése** – a projekt által valószínűleg érintett csoportok, személyek, intézmények azonosítása, kulcsproblémáik, korlátaik, lehetőségeik azonosítása. A kulcsproblémák, korlátok, lehetőségek azonosítását feltétlenül az érintettek bevonásával végezzük, műhelymegbeszélések keretében. Ez a tervezés egyik legkörülményesebb, leghosszadalmasabb, legtöbb szervezést igénylő mozzanata, ezért gyakran elmarad. Pedig ez a projekt legitimálása szempontjából alapvető fontosságú, szolgálja a partnerségek, az

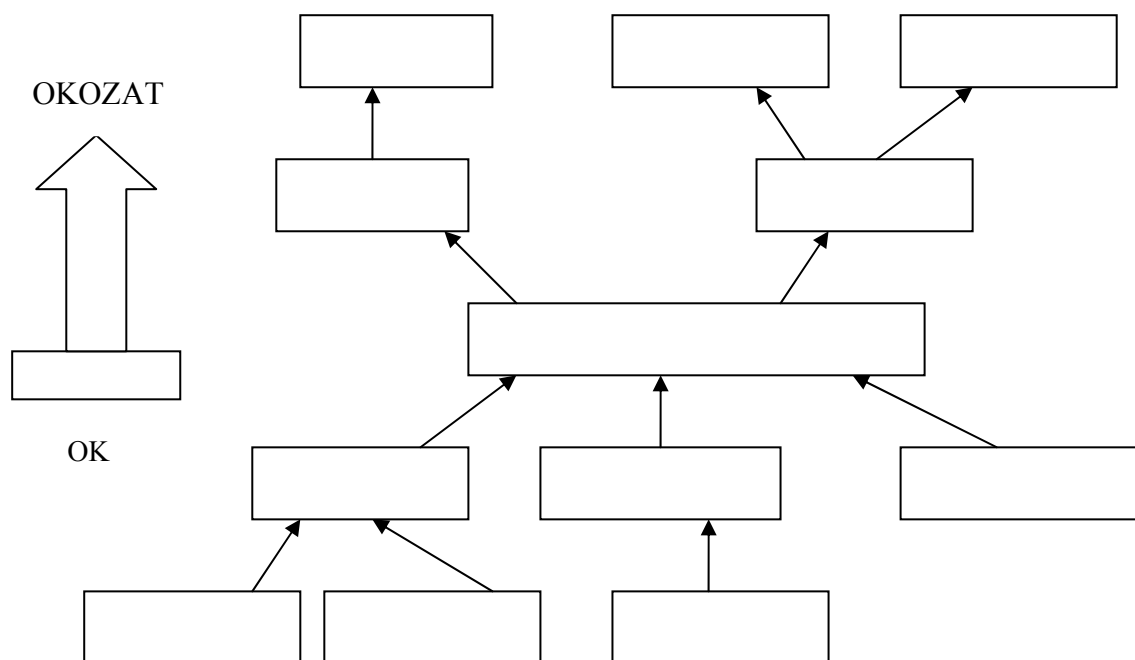
információáramlás és a közös munkamódszerek megalapozását. A partnerek részvétele a további lépéseknél is elengedhetetlen a korrekt tervezéshez és a valódi elkötelezettség kialakításához

b). **Problémaelemzés** – a problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása. A problémaelemzés során először a lehető legpontosabban igyekszünk megfogalmazni azokat a problémákat, amelyek jelentkezése miatt a projektet elkezdjük tervezni. Célszerű, ha először itt is előre meghatározott idejű szabad ötletelés (brainstorming) keretében gyűjtjük össze a problémákat, majd közösen pontosítjuk azok megfogalmazását. A problémákat cédulákra írjuk fel. Kezdődhet az ok-okozati összefüggések feltárása. Ha az A probléma B problémának

- oka, akkor B alá helyezzük, ha
- következménye, akkor B fölé helyezzük, ha pedig
- sem nem oka, sem nem következménye, akkor egyelőre mellé helyezzük, annak reményében, hogy a problémafa ágainak „bokrosodása” során egyszer csak megtaláljuk alsóbb vagy felsőbb szinten az összekapcsolódást.

A mérlegelés eredménye egy ágakra bomló fastruktúra, a problémafa /2. ábra/, amely világosan mutatja a területen jelentkező problémák ok-okozati összefüggéseit.

PROBLÉMAFA (-)

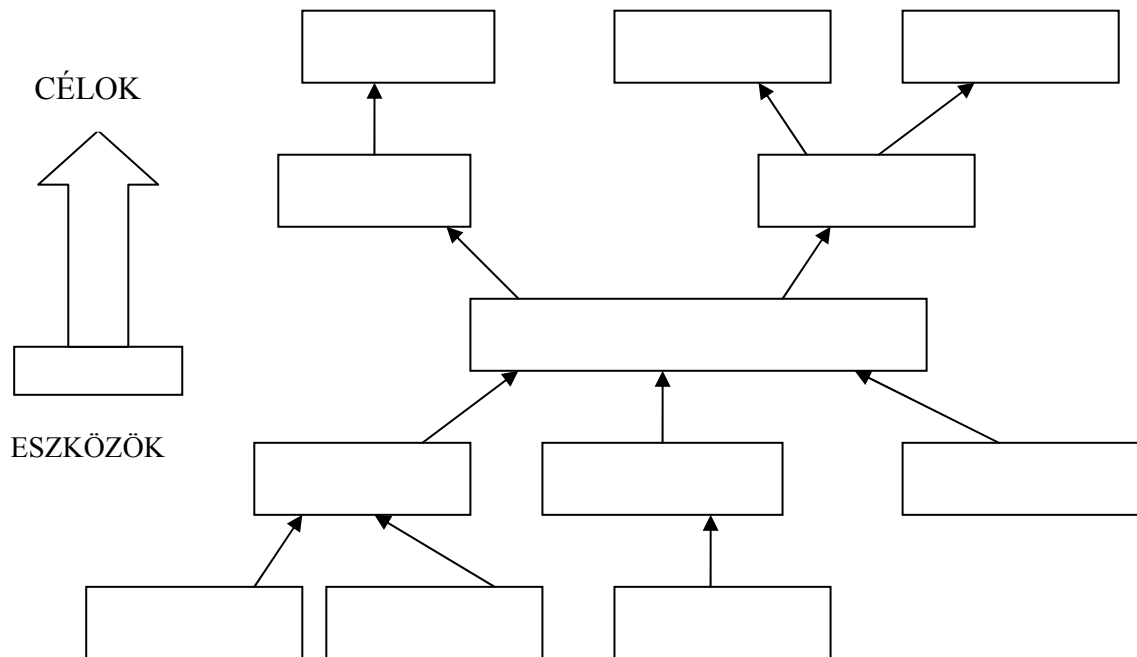


2. ábra: Problémafa

c) **A célkitűzés-elemzés** – célkitűzések meghatározása a beazonosított problémák alapján. A problémafa birtokában kezdődhet a **célképzés**. A célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják projekttevékenységeink. A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés pedig, egy jövőbeli, pozitív állapot. A problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával elkészíthetjük el a célkitűzés-fát (3. ábra), amely az ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény összefüggésben ábrázolja a

problémák megoldását célzó fejlesztési utakat. A célkitűzést úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen

CÉLFA (+)



3. ábra: Célfa

d) **Klaszterezés** során a leendő együttműködő partnerek azt döntenek el, hogy a célfa melyik részét valósítják meg. Kiválasztják a konkrét célkitűzéseket, amelynek elérését megalapozottnak reálisnak ítélik, és a lehető legtöbbet tudnak tenni érte. A konkrét célkitűzés felett közvetlenül szereplő cél lesz az átfogó célunk, míg a konkrét célkitűzéshez alulról kapcsolódó célok lesznek az eredményeink, amelyek megvalósításához a tevékenységeket rendelni kell.

Logikai keretmátrix.

A logikai keretmátrix egy konkrét projektet foglal táblázatba hasonlóan, mint a SWOT elemzés egy ágazat, intézményrendszer, szervezet aktuális helyzetét illetően. A logikai keretmátrix egy négy sorból és négy oszlopból álló táblázat.

A sorok a tervezés szintjeit jelölik, felülről lefelé haladva egyre jobban ráközelítünk a tervezett projekt konkrétumaira:

- a legfelső sorban a projekt szélesebb kontextusáról beszélünk;
- a második sor a projekt céljainak szintje, itt adjuk meg projektünk konkrét célkitűzését, vagyis azt az ideális jövőbeli állapotot, aminek megteremtését projektünkkel el szeretnénk érni;
- a harmadik sor a projekt tevékenységeinek következtében létrejövő eredmények szintjét mutatja;
- a negyedik sor már a projektvégrehajtás szintje, itt soroljuk fel az eredmények létrehozásához szükséges tevékenységeket.

A logikai keretmátrix függőleges oszlopai:

- a második oszlopban az ellenőrzéshez, értékeléshez nagyon fontos sikerességi mutatókat (indikátorokat) adjuk meg. Ezek jól körülírtak és lehetőleg számszerűsíthetők legyenek. A tevékenységek sorában ebben az oszlopban nem mutató szerepel, hanem a projekt megvalósításához szükséges emberi és dologi erőforrások felsorolása, természetesen konkrétan és számszerűsítve.
- A harmadik oszlop a sikeresség mérésének „hogyan”-ját, forrását adja meg, a felső három sorban az átfogó és a konkrét célkitűzések, illetve az eredmények elérését igazoló információforrások és – ha szükséges – a teljesítmény igazolásához szükséges módszerek szerepelnek. A tevékenységek sorában ebben az oszlopban az emberi és dologi erőforrások költségeit tüntetjük fel.
- A negyedik oszlopban vesszük számba azokat a külső tényezőket, amelyek a projektmenedzsment hatókörén kívül esnek, viszont teljesülésük elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a következő szint első oszlopában leírtak megvalósulhassanak. A legfelső sor utolsó rubrikája értelemszerűen üresen marad. A beírásra szánt feltételezéseket egyesével mérlegeljük:
 - Tényleg rajtunk kívül álló tényezők-e?
 - Nem tudnánk-e teljesülésüket új tevékenységekkel elősegíteni?
 - Ha nem, és bekövetkezésük nem túl valószínű, nem túl kockázatos-e a projektünk?

A feltételezések gondos mérlegelése a reális tervezés egyik legfőbb garanciája. A jól megválasztott feltételezések leírása lehet ugyanakkor szinte egyetlen „egérutunk” a szigorú európai ellenőrzési rendszerekben: ha egy olyan feltételezés következtében nem tudtuk teljesíteni projektünket, aminek teljesülésére reálisan építettünk, joggal számíthatunk az ellenőrök támogatóbb, megértőbb magatartására. A logikai keretmátrix struktúráját a következő ábra szemlélteti.

Logikai keretmátrix

A projekt címe:

Leírás	Támogatási logika	A sikeresség mutatói	A mutatók mérése	Előfeltételek és rizikófaktorok
Átfogó célkitűzés				
Projekt célja				
Várt eredmények				
Tevékenységek				

4. ábra: A logikai keretmátrix általános felépítése

A projekttervezési technikák, mint a SWOT elemzés vagy a logikai keretmátrix csak eszközök, de nagyon hasznos eszközök a minél hatékonyabb, eredményesebb feladattervezés és végrehajtás szolgálatában. Ugyanakkor nem csak saját munkánkat tehetik átláthatóbbá és sikeresebbé, hanem támogatóink, partnereink számára is meggyőzőbben, világosabban jelenítik meg céljainkat, tevékenységeinket. A fentiekben csak vázlatosan tekintettük át a két projekttechnikai eszköz alapjait, hiszen az eszközök alkalmazását elsősorban gyakorlati úton, minél több hasonló példa megismerésével és az eszközök mindennapi munka során történő használatával lehet elsajátítani.

Összefoglalóan elmondható, hogy akkor jó egy projektötlet, ha:

- reális problémákra és lehetőségekre szabott,
- illeszkedik a pályázó hosszú távú fejlesztési terveihez,
- bírja a partnerek és érintettek támogatását,
- megvalósítható,

- egyedi,
- jelentős hatása van a külső környezetre is.

Indikátorok

Az indikátorok kialakításával kapcsolatos alapvető követelmény, hogy azok intelligens mutatók legyenek (SMART - *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-based*), ami azt jelenti, hogy az indikátor konkrét, mérhető, rendelkezésre álló, valóságos és időalapú legyen.

Az indikátoroknak a projektre kell vonatkozniuk az általános jelleg helyett konkrétumokat tükrözve. A **mérhetőség** természetes mértékegységben való mérhetőséget, vagy egy konstanshoz, vagy skálához való viszonyítást jelenti. A rendelkezésre állásnak (**időszerűség**) adott időpontra kell teljesülni, például 1 év múlva rendelkezésre kell állnia a felmérés eredményének. A **valóságosság** követelménye szerint a mutatónak valóban a tevékenység minőségére kell vonatkoznia és nem más mellékes körülményekre. Az **időalapúság** a mutatóhoz rendelt idődimenzió (pl. 1 év) megjelenésével teljesül.

Az adatok tényleges **hozzáférhetősége** további minőségi kritérium. Előfordul, hogy egy vagy több, a projektben megnevezett mutató soha nem kerül számszerűsítésre és így gyakorlati alkalmazhatóságát tekintve olyan, mintha nem is létezne, aminek oka pedig az adott mutató hozzáférhetetlensége. Célszerű az adatszolgáltatót a mutató definiálásakor pontosan megnevezni. Az **összehasonlíthatóság** szintén minőségi mutató, mivel egy mutató hasznossága nagymértékben függ a különböző programintézkedések közötti és a régiók közötti összehasonlítás lehetőségétől.

A programmutatóknak nagyon markánsan kell mutatnia a megvalósult program hatásait, ezt nevezik **érzékenységeknek**. Pl. exporttámogatásnál a támogatott üzletek forgalma nem elég érzékeny mutató. Ennél lényegesen használhatóbb eredményt kapunk, ha csak a program révén létrejött új fogyasztókkal kapcsolatban mérjük a forgalmat.

A jó mutatóknak olyannak kell lennie, hogy bárki, akinek használnia kell, rögtön megértse. A mutató értelme, jelentése, azonos kell legyen a döntéshozók, a nyilvánosság és a program menedzser számára, pontosan kell tükröznie a mért, vizsgált fogalmat (**érvényességnek**).

Mindazonáltal az indikátoroknak *objektíven ellenőrizhetőnek* (**megbízhatóság**) kell lenniük, ami azt jelenti, hogy különböző megfigyelők vagy megfigyelő csoportok a projekt eredményeire nézve mindenképpen ugyanazon következtetésre jutnak. Ezért az indikátorokat még a projekt meghatározásának szakaszában meg kell fogalmazni, de a projekt megvalósításának szakaszában kell részletesebben kifejteni, amikor már további információk is rendelkezésre állnak. Az indikátorok szerepe nem korlátozódik a monitoringra és az értékelésre. A projektciklus mindegyik szakaszában fontos szerepet tölthetnek be. Az alkalmazott indikátorok a következő csoportokba sorolhatók:

- Az **output** mutatói a tevékenységre vonatkoznak. Gyakran fizikai vagy pénzegységben mérik őket (pl.: útépitések hossza kilométerben, pénzügyi támogatásban részesült cégek száma, képzési helyek száma)
- Az **eredmény** indikátorai bemutatják a program által kiváltott közvetlen és azonnali hatásokat. Azokról a változásokról nyújtanak információt, melyek érintik a közvetlen kedvezményezettek viselkedését (vagy teljesítményét). Ezek az indikátorok szintén lehetnek fizikai (a menetidő csökkenése, a sikeres tanulók száma, a közúti közlekedési

balesetek száma, stb.) vagy pénzügyi természetűek (a magánszektor által indukált beruházás, a szállítási költségek csökkenése, stb).

- A **hatás** indikátorai mutatják be a programnak a közvetlen kedvezményezettekre irányuló azonnali hatásain túli következményeit. A hatás fogalma kétféleképpen is definiálható aszerint, hogy ezek bizonyos időintervallum után bekövetkező (konkrét hatások), de az adott intézkedéssel közvetlen kapcsolatban levő hatások, vagy hosszú távú hatások, amelyek nagyobb népességhányadot érintenek (globális hatások).

Az EU alapok felhasználásának irányítói annak érdekében szándékoznak ezeket az alapmutatókat használni, hogy jobban tudják kommunikálni a monitoring és az értékelés helyes gyakorlatát Uniószerint, hogy tökéletesítsék a teljesítményértékelést, megbízhatóbb statisztikai adatokat nyújtsanak a régiók összehasonlításaihoz, és végül átfogóbb képet nyújtson a programok hatásairól.

A projekt kidolgozása

A projekt létrehozása alapvetően annak a szervezetnek a feladata, amely azt a fejlesztést kívánja megvalósítani, amihez támogatást igényel. Ez lehet a kormány, egy önkormányzat, költségvetési intézmény, civil szervezet, vagy vállalat. A projekt létrehozásának ezen a szintjén a projektet indítványozó szervezetnek általában képe van a következőkről:

- lehetséges külső források bevonása (pl. a támogatótól kapott információ alapján),
- a törvényeknek, valamint
- fejlesztési programoknak és irányelveknek való megfelelés.

Ennek alapján a projektet indítványozó szervezeten belül döntést kell hozni arról, hogy folytassuk-e a folyamatot a következő fázisban, ami a projektkidolgozás szakasza. A döntést azonban nem lehet meghozni anélkül, hogy felvennénk a kapcsolatot a lehetséges partnerekkel és érdekeltekkel.

Következésképpen a projekt kidolgozása azzal kezdődik, hogy a projektet indítványozó szervezet és az érdekeltek áttekintik a tervet. Azért, hogy biztosítsuk az érdekeltek, és velük együtt természetesen a partnerek részvételét a projektben, valószínűleg már a projekt-meghatározás szakaszában belefoglaltuk érdekeiket a javaslatba (érdekcsoport-elemzés).

Fenntartható fejlődés projektkidolgozás

Ha a projektet indítványozó szervezet a projekt áttekintése után úgy dönt, hogy folytatni kívánja a munkát, akkor a következő lépés a részletes és átfogó projektjavaslat kidolgozása.

A pályázat elkészítése

A pályázat elkészítése nem más, mint a már kész projekttervnek a támogatást nyújtó (pályáztató) szervezet elvárásainak megfelelő struktúrában történő leírása. A pályázatot mindig a támogató által kibocsátott pályázati űrlapon kell benyújtani.

Ügyelni kell arra, hogy valóban az elvárt információkat szolgáltatassuk az elvárt formában, vagyis nem abból kell kiindulnunk a pályázat megírásakor, hogy mit kívánunk elmondani saját magunkról, hanem abból, mire kíváncsi a támogató.

Mielőtt a pályázati formanyomtatvány kitöltéséhez hozzáfogunk, meg kell győződnünk róla, hogy a pályázat benyújtásának minden (formai/tartalmi/pénzügyi) követelményével tisztában vagyunk: ismerjük a pályázati alapidokumentumokat (pályázati felhívás, pályázati útmutató). Amennyiben figyelmen kívül hagyunk vagy nem kellő tájékozottság folytán formailag hibásan

nyújtjuk be a pályázatot, az nem is kerül tartalmi bírálatra – vagyis érdemi vizsgálat nélkül elutasítják (hacsak a pályázati felhívás lehetővé nem teszi a hiánypótlást).

Pályázató szervezetenként eltérően számtalan különféle pályázati űrlap létezik.

Lényegében azonban a legtöbb űrlap tartalmazza az alábbi alapvető részeket:

I. Adatok – a projekt címe és alapadatai, a pályázó (és partnereinek) elérhetősége;

II. Projekt leírás – amely a projekt megvalósítás teljes folyamatának ismertetését jelenti;

- A tervezett projekt rövid összefoglalása;
- A tervezett projekt célja;
- A projekt várható eredményei és hatásai;
- A projektben részt vevő partnerintézmények szakértelme és feladatai;
- Monitoring (nyomon követés) és értékelés, azaz hogyan biztosítják a projekt ütemterv szerinti végrehajtását és a munka értékelését;
- Az eredmények terjesztése (disszemináció);
- A tevékenységek ütemezése és időterve, azaz egy áttekinthető munkaterv, az egyes feladatok végrehajtásáért felelősök megjelölésével.

III. Költségvetés

IV. Mellékletek: a pályázatban leírtak alátámasztására szolgáló dokumentumok, igazolások, valamint a partnerek szándéknyilatkozatai. Kizárólag olyan mellékleteket csatoljunk a pályázathoz, amelyekre a támogató kifejezetten igényt tart.

A pályázati űrlap kitöltéséhez vegyük igénybe a pályázató szervezet által nyújtott segítséget (konzultációs lehetőség, pályázatór szeminárium, pályázatór kalauzok). Bizonyosodjunk meg arról, hogy a beadott pályázati űrlap valóban egyértelmű és világos, valamint, hogy minden egyes kérdésre választ adtunk. A bírálók nem gondolatolvasók – ötleteinket csak a leírtak alapján tudják megítélni!

Az uniós források felhasználására irányuló pályázatórás általános szabályai

1. Vizsgáljuk meg intézményünk, vállalatunk stratégiai és operatív terveit, és mérlegeljük, hogy a tervezett projekthez szükség van-e társfinanszírozásra a Strukturális Alapokból. Ne felejtsük el, hogy az uniós finanszírozás önmagában nem cél, annak az adott szervezet céljait kell támogatnia.
2. Vizsgálják meg az Egységes Európai Programozási Dokumentumot az adott régióban futó operatív programok és program kiegészítő dokumentumok tükrében, és keressenek olyan Prioritásokat és Intézkedéseket, amelyek összhangban állnak az Önök szervezetének terveivel. Ha terveik nem pontosan illeszkednek az intézkedésekhez, akkor próbálják az intézkedésekhez igazítani a terveiket a lényeges elemek mellőzése nélkül.
3. Mérlegeljék a partnerekkel való együttműködés és információcsere szükségességét a közös érdekekkel kapcsolatban. Győződjenek meg arról, hogy a projektpartnereket tömörítő konzorcium elég erős a projekt megvalósításához.
4. Készítsenek néhány oldalas pályázattervezetet projektötletükről, és nyújtsák be azt az irányító hatósághoz. Ebben a szakaszban ne fektessenek túl sok időt és pénzt a pályázatórásba. Soroljanak fel olyan érveket, amelyek igazolják, hogy a projektjük hozzájárul az EU operatív programjában kidolgozott intézkedésekhez.

5. Mérlegeljék az irányító hatóság véleményét és vitassák meg, hogy az Önök szervezete szempontjából lényeges-e az uniós finanszírozás lehetősége. Vegyék figyelembe azokat az adminisztrációs eljárásokat, amelyek követése nélkül nem felel meg pályázatuk a követelményeknek.
6. A projektjavaslatban szereplő szervezetek tegyenek írásbeli szándéknyilatkozatot a projekt iránti elkötelezettségükről, és dolgozzák ki közösen a teljes pályázatot.
7. Ha két vagy több fél közreműködéséről van szó, a projektben szereplő partnerek dolgozzanak ki egy együttműködési megállapodást. A megállapodás térjen ki a szellemi és egyéb tulajdonjogokra, a feladatok, költségek és kockázatok megosztására.
8. Nevezzenek ki egy projektvezetőt (projekt menedzser), aki a projekt megvalósításáért és a pénzügyi elosztásáért felel.
9. Nyújtsák be a projektjavaslatot és tegyenek intézkedéseket arra az esetre, ha a projekt támogatásra jogosultnak bizonyul.
10. Győződjenek meg arról, hogy a projekt adminisztrációját végző szervezet/egység ismeri a könyvelési követelményeket és eljárás módokat. Ne feledjék, hogy az uniós finanszírozásnál előleg kifizetések történnek. Az uniós támogatás pontos összegéről a projekt befejezése, értékelése után döntenek. A projekttervtől való eltéréseket a lehető legrövidebb időn belül jelenteni kell.

13. 3. A projekt megvalósítása és nyomon követése

Az Európai Unió által támogatott projektekkel szemben támasztott alapkövetelmény, hogy a projekteket partneri kör valósítsa meg (ld. partnerség elve). A projektek szakmai háttérének biztosítása szempontjából nagyon kedvező, ha az adott témában, területen meghatározó intézmények minél szélesebb köre megjelenik a projektben. Lehetőleg a projekt eredményeket majdani felhasználókat, illetve az őket képviselő szakmai szervezeteket is vonjuk be a projektbe, folyamatosan tájékoztassuk őket az eredményekről és kérjük visszacsatolást az eredmények megítéléséről, hiszen ezzel saját projektünk fejlesztéséhez járulunk hozzá.

Az együttműködésben megvalósuló projektek koordinációja komoly feladatot jelent. Ezért nagyon fontos, hogy a projekt kezdetén a lehető legtöbb részletet konkretizáljanak az együttműködő felek (pl. elvégzendő feladatok, határidők, találkozók, értékelési szempontok, stb.). Amennyiben egy partner kiesik a projektből, illetve új partner bevonását tervezzük, feltétlenül értesítsünk minden, a projektben résztvevő felet, és különösen a második esetben kérjük beleegyezésüket.

Minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan kapcsolattartó kijelölése, aki képes van a projekt ügyeit illetően, és képviselni tudja intézményét. A napi ügyek megvitatása mellett nagyon fontos az elvégzett feladatok, lezárt projekt szakaszok közös értékelése. Ez történhet személyes megbeszélések keretében vagy előre meghatározott szempontok alapján elkészített kérdőívek kitöltésén keresztül is. Lényeges, hogy a partnerek részéről folyamatosan felmerülő igények, módosítási javaslatok a teljes konzorcium által megvitatásra kerüljenek, és a projekt megvalósításában kezdeményezett egyes módosításokat minden partner elfogadja.

Minden projektben van egy koordinátor intézmény. A partnereknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a támogató felé a koordinátor intézmény felel a projekt szabályszerű szakmai és pénzügyi lebonyolításáért, ezért minden partnernek kötelessége a projektmegvalósítás

feladatainak határidőre történő elvégzése, a koordinátor intézmény folyamatos tájékoztatása, valamint az esetleges változások, részeredmények kifelé történő kommunikálása.

A partnerek feladatait, anyagi és egyéb hozzájárulását, jogait és kötelezettségeit a projekt indításakor szerződéses formában célszerű rögzíteni.

Kommunikáció, információátadás

A projekt sikeres lebonyolítása során egyaránt fontos a projekten belüli és a projekt és környezete közti jól működő kommunikáció. A folyamatos információátadásnak számos módszere van, példaképpen felsorolunk néhányat: projektcsoporton belüli találkozók (rendszeresen, illetve a lezárult projektszakaszok értékelésére), partnertalálkozók (projektindító, időközi, illetve záró találkozók), rendszeres jelentések (a projektcsoporton belül, illetve a partnerek felé), beszámolók (a pályázató felé), szakmai kiadványok és szakmai fórumok.

Nyomonkövetés, monitoring

A megvalósítás során gyakran előfordul, hogy a dolgok nem a terv szerint haladnak.

A projektmenedzsment feladata biztosítani, hogy a projekt a kitűzött célok elérése felé haladjon. Ennek eszköze a nyomon követés, más szóval monitoring, amely folyamatos információgyűjtést és -elemzést jelent az ellenőrzés és a döntéshozatal elősegítésére, a megvalósítás közben felmerülő problémák leküzdésére.

A monitoring a mindennapi menedzsment része. Lényege, hogy a tényleges folyamatokat összehasonlíttja a tervben foglaltakkal, az erőforrásokra, tevékenységekre és az eredményekre összpontosítva. A folyamatos nyomon követés folyamatos visszacsatolásokat jelent, amelyek ismeretében időről- időre rugalmasan módosítani kell az eredeti elképzeléseket, fejleszthetőek-e a gyenge pontok, pótolhatóak-e bizonyos hiányzó elemek, illetve felhívhatják a figyelmünket olyan veszélyekre, amelyeket így időben elkerülhetünk.

13. 4. A projekt értékelése és az eredmények terjesztése

Projektünk lezárása két alapvető tevékenységből áll. Ezek az értékelés és a disszemináció, azaz a projekt eredményeinek terjesztése.

Értékelés

A projekt értékelésének célja, hogy felmérjük a projekt sikerét és hatását. Az összefoglaló értékelés az alábbi alapvető kérdésekre ad választ:

- Sikeres volt-e a projekt? Mik voltak az erősségei és gyengeségei?
- Milyen mértékben teljesítette a projekt vagy program az általános célkitűzés(ek)e)t?
- Milyen haszna származott a résztvevőknek a projektből?
- Az eredmények igazolják-e a projekt költségeit?
- Lemásolható, illetve átvihető-e más területekre a projekt?

Az értékelés kimenete szinte mindig egy hivatalos jelentés. A jelentések többsége a következő főbb részekből épül fel:

- Környezet, háttér

- Az értékelés módszere és felépítése
- Az értékelés eredménye
- Következtetések (és ajánlások)

A következtetések az eredményeket szélesebb alapokra helyezik. A következtetés ajánlásokat is megfogalmazhat a szerződő szervezet, az érdekeltek, illetve azok számára, akik hasonló céllal, hangsúllyal és szándékkal kívánnak projektet indítani.

Figyelni kell arra, hogy az ajánlások mindig a számba vett eredmények szilárd alapján álljanak, és ne elmondásokon alapuljanak, bármennyire meggyőzőek azok.

Disszemináció

A disszemináció a projektek eredményeinek terjesztése annak érdekében, hogy a projekt által kiváltott hatás és ezáltal a projekt megvalósítására fordított források hasznosulása a lehető legnagyobb lehessen.

A disszemináció nemcsak a pályázati felhívás által előírt kötelezettség, hanem a projekteket megvalósító intézmények jól felfogott érdeke is: jobb minőségű projektermékek, a projekt erőforrásainak kibővítése, erősödő intézményi presztízs, bővülő hazai és nemzetközi kapcsolatrendszer, újabb együttműködések, akár újabb projektek várhatók tőle.

Tekintettel arra, hogy a disszemináció teljes mértékben projektfüggő, minden egyes projekt esetében saját disszeminációs stratégiát és cselekvési tervet kell kidolgozni. A hatékony disszemináció alapfeltétele, hogy kellően célzott legyen. A tervezés során figyelembe kell venni az egyes célcsoportok sajátosságait (szakértők vagy laikusok, milyen szinten érdeklődnek előzetesen a projekt iránt, hogy hogyan lehet őket a legjobban elérni, melyek az általuk használt kommunikációs csatornák, milyen módon lehet őket leginkább megszólítani, milyen a kulturális háttérük, milyen széles körről van szó).

Az intézményeknek fel kell mérniük, hogy a projekt egyes szakaszaiban melyek azok az információk, amelyek érdeklődésre tarthatnak számot. A kézzelfogható eredmények (kurzusok, kézikönyvek, tananyagok, modulok, képzési módszerek stb.) mellett be kell mutatni a nehezebben megragadható pedagógiai eredményeket (pl. a szakmai ismeretek bővülését) és az áttételesen érvényesülő hatásokat is (személyiségfejlődés, szociális készségek alakulása). Sort kell keríteni a projektmenedzsment tapasztalatok (az együttműködés részletei, szervezési kérdések, válságkezelés, minőségbiztosítás stb.) megosztására is, ehhez azonban arra van szükség, hogy az intézmények tudatosan reflektáljanak saját tanulási folyamatukra, és folyamatosan dokumentálják a mások számára is releváns tapasztalatokat.

Rendkívül termékeny lehetne, ha a tapasztalatok átadása nem szorítkozna a sikertörténetekre, hanem a projektek esetleges árnyoldalainak feldolgozott tanulságait is megosztanák a szakmai közvéleménnyel.

A disszeminációt kezdettől a projekt szerves részének kell tekinteni: valamennyi projektszakaszban meg lehet és meg kell találni a szerepét. A tervezés során az alábbi alapkérdések közös, konszenzusos megválaszolására van szükség:

- Milyen szinten kívánják a projekttel kapcsolatos információkat terjeszteni?
- Miért van szükség disszeminációra? Milyen hatást várnak el tőle (projektszakaszonként és célcsoportonként)? Hogyan erősítheti a projekt minőségét?
- Kiknek, milyen célcsoportoknak akarják eljuttatni az információkat?
- Mit, milyen jellegű információkat akarnak terjeszteni?
- Hogyan, milyen eszközök és kommunikációs csatornák révén, milyen módszerrel kívánnak kapcsolatot tartani az érintettekkel?
- Mikor kerüljön sor az egyes disszeminációs lépésekre?
- Ki vegyen részt benne (mely partnerintézmények, illetve személyek)?
- Mennyibe kerül?

13. 5. Gyakorlati tanácsok pályázóknak és projektgazdáknak

Ebben a fejezetben néhány hasznos tanáccsal szeretnénk segítséget nyújtani a leendő pályázóknak a hatékony pályázatfigyeléshez, mire kell ügyelni a pályázat benyújtása előtt, hogy projektünk valóban megkaphassa a szükséges támogatást, illetve mire kell figyelni, ha pályázatunk sikeres volt és már „csak” meg kell valósítani a projektet!

Pályázatfigyelés

A sikeres pályázati tevékenység előfeltétele, hogy időben és megbízható forrásból értesüljünk a különböző pályázati lehetőségekről.

Az EU Strukturális Alapjaiból társfinanszírozott programok esetében elsősorban a Miniszterelnöki Hivatal Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala honlapját, (www.nfh.hu), illetve a Hivatal keretében működő EU Pályázati Információs Központot (06/40 200494) ajánljuk a pályázni szándékozók figyelmébe, amelyek minden esetben eligazítanak minket, hogy megtaláljuk azt a pályázatot szervezetet és pályázati kiírást, amely segítséget nyújthat projektünk megvalósításához.

Az Európai Unió központi programjairól a pályázati kiírásokat az Official Journalban teszik közzé. Elektronikus formában a TED (Tenders Electronic Diary) adatbázisban lehet őket megtekinteni.

Néhány tanács a pályázatfigyeléshez:

- A keresést érdemes különböző gyűjtőportálokon kezdeni (A kiadvány végén összeállított linkgyűjteményt adhat segítséget.).

- A tájékozódásban, EU-s dokumentumokhoz, portálokhoz való hozzáférésben segítenek az országszerte megtalálható Európai Információs Pontok (elérhetőségük megtalálható a Külügyminisztérium EU-vonal oldalán: www.euvonal.hu)

- Fontos, hogy megbizonyosodjunk róla, hiteles forrásból származik-e az információ.

Néhány vállalkozás abból próbál bevételt teremteni, hogy olyan információt árul pénzért, ami az adott pályázati programot kezelő szervezetnél ingyenesen elérhető.

- Érdemes előre tájékozódni, mert mire egy felhívás nyomtatásban megjelenik, nagy volumenű nemzetközi pályázatok esetében általában már késő partnerek vagy téma után nézni, addigra már felállnak a határozott elképzelésekkel rendelkező konzorciumok.

- Ha még nincs kellő pályázati tapasztalatunk, érdemes kisebb pályázatokkal kezdeni, vagy tapasztaltabb partnerekhez csatlakozni. Tanulságos lehet az adott területen vagy pályázati programban sikeresen megvalósult projektek tanulmányozása (ezek gyűjteménye a legtöbb esetben hozzáférhető).

A pályázat benyújtása és a projekt végrehajtása

Nem kis bosszúságot jelent, ha pályázatunkat, amit gyakran hónapokig készítettünk elő időt és anyagiakat sem kímélve, valami egészen banális hiba miatt utasítják el. A pályázatot szervezet számára is fájdalmas, amikor egy látszólag jó projekttervet, pályázatot azért kell elutasítania, mert a pályázó például nem a megadott határidőre küldte be pályázatát. Éppen ezért a pályázatot szervezetek állandóan ismétlik, hogy mindig olvassuk el a pályázati kiírást és a szükséges információs anyagokat, majd ha ezek után valami nem világos a számunkra, konzultáljunk a pályázatóval.

Amivel kezdenünk kell!

Minden pályázati felhíváshoz tartozik egy útmutató, amelyben a pályázáshoz szükséges összes információ megtalálható. Az útmutatót ajánlatos a pályázat elkészítése előtt figyelmesen végigolvasni, mert csak azok a pályázatok számíthatnak támogatásra, amelyek eleget tesznek a kiírásban és az útmutatóban megfogalmazott követelményeknek. Ami a pályázati felhívásban, illetve az útmutatóban nincs benne, az nem kérhető rajtunk számon.

A bírálat folyamata általában kétlépcsős: először a formai bírálatra kerül sor, és csak azok a pályázatok kerülhetnek szakmai bírálatra, amelyek megfeleltek a formai követelményeknek. Ezért mindenképpen tanácsos időt és figyelmet fordítani a formai követelmények teljesítésére, hiszen sok értékes munka vesztet kárba egy pecsét, aláírás vagy melléklet hiánya miatt.

Formai tudnivalók

- Győződjenek meg róla, hogy intézményük jogosult-e a pályázásra és csak olyan szervezeteket vonjanak be az esteleges együttműködésbe, amelyek a pályázati kiírásban meghatározott feltételeknek megfelelnek!
 - A pályázatot a megfelelő példányszámban és formátumban kell beadni, a pályázó szervezet felelős vezetőjének eredeti aláírásával és a szervezet eredeti pecsétjével hitelesítve.
 - A pályázat elkészítéséhez használják a pályázató szervezet által kiadott, általában az internetről is letölthető pályázati űrlapot! A pályázati űrlapon kért adatokat pontosan adjuk meg! A pályázati űrlap minden rovatát figyelmesen töltsük ki!
 - Ügyeljenek a pályázati űrlap által meghatározott terjedelmi korlátok betartására, azokat ne lépjék túl! (megadott karakterszámok)
 - Fordítsanak különös figyelmet a beadási határidő betartására! Beadási határidő lehet a beérkezés ideje vagy a postára adás dátuma, ez pályázattípusonként változik, így mindig a pályázati kiírásban foglaltak a mérvadók.
 - Lehetséges, hogy a pályázatot nem csak papíron, de elektronikus formátumban is be kell nyújtani, a feldolgozás megkönnyítése végett. Ilyen esetben figyeljenek arra, hogy a papíron és az interneten beadott pályázat megegyezzen! Eltérés esetén mindenkor a papíron beadott pályázat a mérvadó.
 - Ha a pályázat nyelve nem magyar (ez a Magyarországon elbírálásra kerülő pályázatok esetében egyre ritkább), akkor az EU valamely hivatalos nyelvén kell beadni, erről szintén egyértelműen rendelkezik az útmutató.
 - A költségvetés elkészítésénél ügyeljenek a minimálisan és maximálisan igényelhető összegekre, ne kérjenek se többet, se kevesebbet, mint amennyit indokolt. A költségvetés tervezésekor más megkötésekkel is találkozhatnak (például a személyi költségek vagy az eszközbeszerzésre fordítható összeg maximalizálása), ezeket minden esetben tartsák be.
 - Érdemes többször is ellenőrizni, hogy a költségvetés nem tartalmaz-e számszaki hibát. Akár egy kisebb számítási hiba is a pályázat elutasítását vonhatja maga után!
- A pályázat a regisztráció során kap egy regisztrációs számot, melyre a pályázattal kapcsolatos későbbi kommunikáció során a pályázónak minden esetben hivatkoznia kell.

A pályázat tartalmi részével kapcsolatos tanácsok

- Ha két vagy több fél közreműködéséről van szó, a projektben szereplő partnerek dolgozzanak ki egy együttműködési megállapodást. A megállapodás térjen ki a szellemi és egyéb tulajdonjogokra, a feladatok, költségek és kockázatok megosztására. Ajánlatos kinevezni egy projektvezetőt, aki a projekt tartalmi és pénzügyi megvalósításáért felel.

- A projekt céljainak a pályázati felhívásban közzétett célkitűzésekkel összhangban kell lenniük, mindazonáltal túl kell mutatniuk azok általános vonásain. A projekt tartalmára és célcsoportjaira vonatkozó konkrét, mérhető célok megfogalmazásával kell egyértelművé tenniük pályázatuk létjogosultságát, és azt, hogy a támogatás, mint eszköz, miért alkalmas céljaik megvalósítására.
- A költségvetésnek minden esetben összhangban kell lennie a leírt tevékenységekkel, illetve munkatervvel. A költségvetés tervezésénél tartsák szem előtt a költséghatékonyság elvét!
- A támogatás a projekt költségeihez való hozzájárulás, és nem fedezi a projekttel kapcsolatban felmerülő valamennyi költséget. A pályázó intézményeknek így megfelelő nagyságú saját forrás biztosítását is vállalniuk kell, amely pályázattípustól függően lehet anyagi vagy természetbeni hozzájárulás.

Végrehajtás

- A projekteredmények, illetve a projekt megvalósítása során nyert hasznos tapasztalatok (projektmenedzsment, módszertan, együttműködés, stb.) széles körű terjesztése, a disszemináció a projekt lényeges eleme. Tekintettel arra, hogy a disszemináció teljes mértékben projektfüggő, minden egyes projekt esetében egyedi disszeminációs stratégiát és cselekvési tervet kell készíteni.
- A projektet a végrehajtása során dokumentálják, minden dokumentumot gondosan őrizzenek meg a pályázó intézményben, zárt helyen. A dokumentumokat ne adják át se más szervezetnek, se magánszemélynek megőrzés céljából!
- A projekt végrehajtása során minden, az eredeti tervtől való eltérést a lehető leghamarabb közölni kell az illetékes szervezetekkel. Nagyobb eltérések, változások esetén engedélyre vagy a támogatási szerződés módosítására is szükség

14. Az EU Strukturális alapjai

Az Európai Unió alapját képező szerződések (ESZAK, EGK, Euratom) azért jöttek létre, hogy magasabb életszínvonalat biztosítsanak és hatékonyabb együttműködésre ösztönözzék a tagállamokat, de a tagállamok és az egyes régiók közötti gazdasági egyenlőtlenség miatt ez nehéznek bizonyult. A nagy gazdasági különbségek, komoly problémákhoz, nem megfelelő gazdasági fejlődéshez vezettek. Ennek a problémának a megoldására az Európai Gazdasági Közösség 1975-ben megindította a tagállamok közötti különbségek kiegyenlítésére szolgáló programját.

A **Strukturális Alapok** egy összefoglaló név, az Európai Unió legjelentősebb pénzügyi eszköze. Az EU társadalmi és gazdasági szerkezetének átalakítását, illetve az Unió belső kohéziójának erősítését célzó fejlesztési programokat finanszírozza. A Strukturális Alapok a következők: **Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA)**, **Európai Szociális Alap (ESZA)**, az **Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garanciaalap (EMOGA)** orientációs része, valamint a **Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz (HOPE)**. Ezeket az alapokat azzal a céllal hozták létre, hogy pénzeszegek hatékonyabb felhasználását elősegítsék.

Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA). Feladata az Európai Unió oktatási és egészségügyi beruházásokra, valamint a kis- és középvállalkozások, a kutatási és fejlesztési (K+F) és környezetgazdálkodási projektek támogatása.

Európai Szociális Alap (ESZA). Feladata a munkanélküliség csökkentése pl. fiatalok és a munkaerő-piacról kiszorultak integrációja, az iparban bekövetkező változásokhoz való társadalmi alkalmazkodás segítése, az oktatás és (át)képzés.

Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap (EMOGA) Az alapot 1962-ben hozták létre azzal a céllal, hogy elősegítse a mezőgazdaság termelékenységének és a szektorban dolgozók bérének növekedését, valamint a mezőgazdasági termékek piacának stabilitását. 1988-tól az EMOGA Orientációs Része integrálódott a Strukturális Alapokba, és jelenleg az EMOGA teljes költségvetésének 15%-ával rendelkezik. Mára szorosan kapcsolódik mind a mezőgazdasághoz, mind a vidékfejlesztéshez, ezért néhol speciális szabályok vonatkoznak rá.

Halászati Orientáció Pénzügyi Eszközei (HOPE). Új, a Strukturális Alapok 1993-as felülvizsgálata során létrehozott pénzalap a halászat segítésére a hajópark modernizációján és átszervezésén, a vizes kultúrák fejlesztésén, a halászati termékek marketingjén és a kikötői létesítmények modernizációján keresztül.

Az Európai Unió csatlakozást követően az Unió a Strukturális Alapokból biztosít erőforrásokat a regionális fejlesztéshez. Az erőforrások alapvetően nem egyes projektekre, hanem fejlesztési programok finanszírozására használhatók fel, amely programok több év alatt megvalósított koordinált intézkedés sorozatot jelentenek. Ezen saját költségvetéssel rendelkező programok mindegyike egy olyan folyamat eredménye, amely a különböző partnereket, a tagállamokat és megfelelő regionális hatóságokat, más érdekelt feleket és az Európai Bizottságot öleli fel.

A programozás olyan szervezési, döntéshozatali és finanszírozási folyamatot jelent, melyet több szakaszban valósítanak meg az Európai Közösség és a tagállamok együttes fellépésének több éves keretben történő végrehajtása érdekében, hogy elérjék a kohéziós szakpolitikai

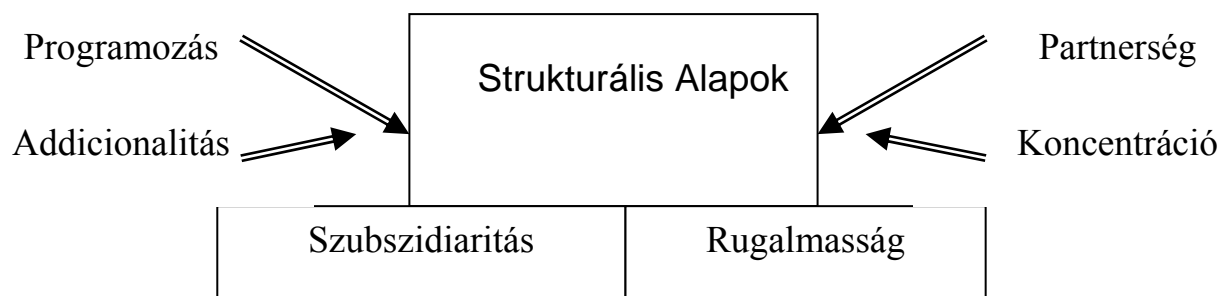
célokat. A fejlesztési terv helyzetelemzést jelent, melyet egy tagállam készít a Közösségi célokra és kiemelt szükségletekre figyelemmel, e célok elérése érdekében, valamint a stratégiát, a tervezett tevékenységek prioritásait, azok konkrét céljait és a hozzájuk kapcsolódó pénzügyi források megjelölését.

A programokat mindig a tagállamok megfelelő hatóságai javasolják, akik a programokat irányítják is, amint azokat a Bizottság elfogadta. Az egyes programhoz rendelt költségvetés a helyi szinten megvalósításra kerülő intézkedéseket és projekteket finanszírozza. Ezeket a programokat a tagállamok hatóságai határozzák meg, más szóval, a Strukturális Alapokból támogatásra pályázóknak ezen hatóságokhoz kell fordulniuk. A programok végrehajtását a különböző partnerek képviselőiből álló monitoring bizottságok ellenőrzik. A bizottságok szükség esetén módosíthatják a program irányelveit. Az Európai Unió által részfinanszírozott műveletek nem a központi tervezési és irányítási rendszerből nőnek ki, hanem a partnerség elvén alapulnak. Ez a partnerek közötti lehető legszorosabb együttműködést követeli meg az előkészületektől az akciók (műveletek) végrehajtásáig. A partnerség garantálja a kötelezettség, felelősség effektív megosztását a különböző szintek között, ahol a munka ténylegesen folyik, a fennálló politikai, adminisztratív és technikai felelősségi körök figyelembe vételével.

Támogatási alapelvek

Az EU négy hivatalos alapelvet fogalmazott meg, amelyek jelentőséggel bírnak a Strukturális Alapok programjai jellegének formálásában:

- Programozás
- Partnerség
- Addicionalitás (kiegészítő jelleg)
- Koncentráció.



Bár az EU mára már átlépett a Strukturális Alapok programozásának új fordulójába (2000-2006.), mind a négy fenti alapelv még mindig rendkívül fontos, ezért azokat továbbra is figyelembe kell venni a programozási folyamat megtervezésénél. A “Programozás”, a “Partnerség” és az “Addicionalitás” elvei a maguk módján arra utalnak, hogy a Strukturális Alapok programjai kapcsolatban állnak más (nemzeti és regionális) politikákkal, valamint utalnak a megosztott felelősségre a kormányzat különféle szintjein, a program megtervezését és végrehajtását illetően.

A **“Programozás”** a több éves és integrált megközelítési módra utal, amely stratégiai kapcsolódást garantál a témák és a projektek között. A támogatások nem összefüggés nélküli projektek formájában valósulnak meg, hanem komplex programok részeként.

A **“Partnerség”** a közösségi jellegre vonatkozik, mind vertikálisan (a különböző kormányzati szintek között), mind pedig horizontálisan (az ágazatok között). Az Európai Bizottság nagy jelentőséget tanúsít annak, hogy az összes érintett partner hatékonyan vegyen részt a Strukturális Alapok programjainak előkészítésében és végrehajtásában. A fejlesztéseket a legkülönbözőbb formájú, de egy területen dolgozó szervezetek összehangolt partneri kapcsolatának segítségével kell megvalósítani. Ez jelentheti adott esetben azt, hogy helyi vagy regionális szinten együttműködnek állami szervek, civil szervezetek, profitorientált vállalkozások, oktatási intézmények, stb.

Az **“Addicionalitás”** azt jelenti, hogy a nemzeti és regionális közkiadások és beruházások azokban a körzetekben, amelyek potenciálisan részesülhetnek Strukturális Alapok támogatásban, nem csökkenhetnek az érintett régiókban. Az EU alapok sosem finanszíroznak 100%-osan, bizonyos arányban saját részt mindig rendelkezésre kell bocsátania az adott nemzetállamnak, régióknak, helyi önkormányzatnak. A saját forrás szükségességét az indokolja, hogy ilyen módon a támogatás felhasználói vélhetően felelősségteljesebben használják fel a rendelkezésükre bocsátott anyagi eszközöket, hiszen ebben közvetlen módon érdekeltté válnak. Ez a követelmény megpróbálja kiküszöbölni az olyan helyzeteket, amelyekben a nemzeti finanszírozást megpróbálják EU forrásokkal helyettesíteni.

A **“Koncentráció”** elve kisebb jelentőséggel bír. A Koncentráció arra helyezi a hangsúlyt, hogy el kell kerülni a program költségvetésének szétaprózását az által, hogy túl sok célt határozunk meg. A különféle prioritások és intézkedések számára rendelkezésre bocsátott költségkereteknek jelentős nagyságrendűnek kell lenniük, hogy valódi hatást érhessenek el. Más szóval, a különböző alapokból származó forrásokat összehangolva kell felhasználni, mégpedig úgy, hogy együttesen az előre meghatározott prioritások területén érjenek el koncentrált hatást.

Emellett, az Európai Bizottság megemlíti még a **Szubszidiaritást** (járulékos jelleget) és a **Rugalmasságot** is, mint olyan alapelveket, amelyek növelik a strukturális politikák hatékonyságát. A szubszidiaritás arra utal, hogy egy adott politikát azon a szinten kell végrehajtani, amely arra a legalkalmasabb, általában a lehető legalacsonyabb szinten. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy csak azokat a funkciókat kell központilag kezelni, amelyek kezelése helyi szinten nem lehetséges. A Rugalmasság arra utal, hogy kellő rugalmasságot kell a programba építeni annak érdekében, hogy a program időszak 5-7 éve alatt a program képes legyen reagálni a változó körülményekre.

Hány évre szólnak a programok?

A Strukturális Alapok költségvetését 6 éves időintervallumokra határozzák meg, ezért a régiók programjai is 6 éves periódusokra szólnak. A most futó periódus 2000 és 2006 közé esik.

A Magyarországon is igénybe vehető előcsatlakozási programok a Strukturális Alapok része, melyekből országunk 1989 óta részesült. Ilyen előcsatlakozási programunk a **PHARE**, mely a csatlakozást közvetlen elősegítő projektek finanszírozására használták és a gazdasági szerkezet átalakítását szolgálta. Ugyancsak előcsatlakozási program a **SAPARD**, mely 2000 óta létezik. Ez a program az uniós jogrend átvételét segítette elő. Mivel már Magyarország is

az Unió tagállama, az ország már közvetlenül a Strukturális Alapokból részesül. Ehhez azonban létre kellett hozni a **Nemzeti Fejlesztési Tervet**, mely az ország fejlesztési terveit és célkitűzéseit foglalja magában Magyarország esetében 2004 és 2006 között. Nemzeti Fejlesztési Tervet minden olyan országnak készítenie kell, amelynek egy főre eső GDP-je az EU-átlag 75%-a alatt van. Magyarország és az újonnan csatlakozott országok mindegyike ebbe a kategóriába tartozik.

15. Mikro-, kis- és közepes vállalkozásokat támogató szervezetek

Az EU a tagállamokban vállalkozásfejlesztési politikáját nem közvetlenül valósítja meg. Ezt a szerepet a helyi viszonyokat jobban ismerő egyes országok illetékes minisztériumai, szervezetei irányítására bizza. A kormányok elismerik, hogy a jól működő vállalkozásfejlesztési rendszer az ország versenyképességének egyik tényezőjeként is tekinthető. Ezeket az elveket veszi alapul a magyar kormány a Kis- és közép vállalkozások /KKV-k/ támogatását biztosító intézményrendszer alakítása, egyes intézkedések bevezetése során. A magyar mikro- kis- és középvállalkozás-fejlesztést támogató intézményrendszer többfajta szervezetről, intézményről, illetve hálózatról áll. A rendszer magába foglalja az államigazgatási vállalkozásfejlesztésért felelős csúcsszervezeteket, a kis- és középvállalkozások részére nyújtott állami támogatási politikát megvalósító, elosztó és működtető funkciót betöltő, illetve ebben közreműködő szervezeteket. Több intézmény tevékenykedik a kis- és középvállalkozói szektor finanszírozását támogató és lebonyolító területen: garanciaszervezetek, export-import támogató szervezetek, kockázati tőke, faktoring társaságok, hitelezéssel mikrohitelezéssel foglalkozó szervezetek. A regionális fejlesztésért felelős szervezetek a területfejlesztési feladatok mellett részt vesznek a vállalkozásfejlesztési politika megvalósításban is. Külön szervezetek felelősek az innováció, műszaki fejlesztés, illetve befektetés-ösztönzés és kereskedelemfejlesztésért, az oktatásért.

A fővárosban és 19 megyeszékhelyen, valamint Sopronban, Dunaújvárosban és Nagykanizsán működnek a kereskedelmi és iparkamarák. A kamarák elemzik a kormány intézkedéseit, és javaslatokat tesznek a vállalkozói szféra érdekeinek megfelelően.

Számos szervezet vesz részt a vállalkozói oktatásban, képzésben, tanácsadásban, illetve folytatott az EU-csatlakozásra való felkészítési tevékenységet. Az Európai Unió felkészülést szolgálóan a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium /GKM/ 2003 elején az „EU házhoz jön” elnevezésű országjáró programot indította el. A GKM, a megyei kamarák és a kistérségi szervezetek közös szervezésében 2003. február 4-e és 2004. április 2-a között az ország 154 kistérségében összesen 618 szakmai előadásra és szemináriumra került sor. A programon az időszakban több mint 22 000 magyar kis- és közepes vállalkozó vett részt. Szintén a gazdasági tárca szervezésében indult „Multiplikátor Képzési Program”-nak célja pedig, hogy a 2004. évi az Európai Regionális Fejlesztési Alap (Strukturális Alap) forrásából társfinanszírozott pályázati rendszer beindításával egyidejűleg álljanak rendelkezésre olyan képzett pályázatíró szakemberek, akik képesek megfelelő színvonalon elkészíteni a KKV-kat érintő pályázatokat.

Magyarországon több, gazdasági ügyekben közreműködő egyeztető fórum létezik: a Vállalkozásfejlesztési Tanács (GKM), a Befektetői Tanács (működtető intézmény GKM), a Gazdasági és Szociális Tanács (MeH), a Kutatási és Technológiai Innovációs Tanács (kormány), az Országos Érdekegyeztető Tanács (FMM), az Országos Idegenforgalmi Bizottság (GKM), az Országos Területfejlesztési Tanács (Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal), a Versenyképességi Tanács (GKM), amelyek közvetlenül vagy közvetve foglalkoznak a vállalkozásfejlesztés kérdéskörrel. 2003 folyamán a kormányintézkedések sorozatát követően több új vállalkozásfejlesztést támogató vagy előmozdító szervezet jött létre. A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium keretében működő Versenyképességi Tanácsot 2003 augusztusában alakították meg. A Tanács feladata tágabb értelemben vett makrogazdasági, valamint konkrét mikrogazdasági tanácsokkal ellátni a kormányt.

A testület a kormány versenyképességet növelő középtávú elképzeléseiről, az adórendszer hatékonyságának javításáról, a munkaerő versenyképességének fenntarthatóságáról tárgyal, és javaslatokat tesz a kabinetnek. 2004-ben megalakult a Gazdasági és Szociális Tanács, amely

az Országos Érdekegyeztető Tanáccsal szemben – amelynek bizonyos döntései kötelező törvényalkotási teendőket is előírhatnak – konzultatív testület.

Kiépült az innovációt támogató, kutatás és fejlesztésért /K+F/ felelős intézményrendszer. A nyugati modellek, és a piaci szabályok szerint az innovációs terület felügyeletét független intézménynek kell ellátnia. 2004 januárjától működik a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, mint független, országos hatáskörű intézmény. Feladata, hogy koordinálja az összes, innovációval kapcsolatba hozható erőforrást, szaktudást, és segítse a magyar vállalkozások bekapcsolódását a nemzetközi mozgásokba. Létrejött a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap, amelynek rendeltetése, hogy kiszámítható forrást teremtsen a magyar gazdaság technológiai innovációjának támogatására. 2004 januárjától megkezdte a munkáját a Kutatási és Technológiai Innovációs Tanács.

15. 1. Vállalkozásfejlesztési Tanács (VT)

2004. április 26-i ülésnapján az Országgyűlés elfogadta a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvényt. A törvény meghatározza a GKM keretében működő Vállalkozásfejlesztési Tanács feladatkörét. A Vállalkozásfejlesztési Tanács részt vesz a Kis- és Középvállalkozások /KKV/ fejlesztési stratégiájának kialakításában, ennek keretében javaslatot tesz a KKV-fejlesztési stratégia megalapozását szolgáló szakmai programokra és intézkedésekre;

– véleményezi a KKV-k fejlesztése céljából kialakított szakmai programokat;

– javaslatot tesz a Kis- és Középvállalkozói Célleírányzatból támogatandó célokra; különös tekintettel arra, hogy a mikro- és kisvállalkozások is megfelelő mértékben részesüljenek a támogatásokból;

– értékeli a minisztériumok, országos hatású szervek és KKV-fejlesztési szervezetek költségvetési forrás felhasználásával működtetett programjainak hatékonyságát, valamint összhangját a KKV-fejlesztési stratégiával;

– értékeli a KKV-k részesedésének mértékét a költségvetési támogatásokból, a vállalkozói hitelekkel, valamint a közbeszerzésekből;

– véleményezi a KKV-kat érintő törvénytervezeteket.

A VT elnöke a gazdasági és közlekedési miniszter. A VT ügyrendjét maga állapítja meg. A VT évente legalább négy alkalommal tart ülést.

15. 2. Vállalkozásfejlesztési Központok hálózata

15. 2. 1. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) és Helyi Vállalkozói Központok (HVK)

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) 1990-ben alakult azzal a céllal, hogy támogatást nyújtson a magyarországi kis- és középvállalkozások létrejöttéhez és fejlődéséhez. Az MVA független, autonóm szervezet, amelynek alapítói vagyontát a Magyar Köztársaság Kormánya, kereskedelmi bankok és érdekképviseltek biztosították. 1990 novemberében az Európai Unió Bizottsága az MVA-t jelölte ki a Phare kis- és középvállalkozás- fejlesztési Programjának (Phare SME Program) végrehajtására. A program fő célja – a kis- és középvállalkozói szektor fejlesztése révén – a foglalkoztatás és a gazdaság

szerkezetátalakításának elősegítése volt. Az MVA feladatul kapta, hogy az irányításával szabályozott pénzügyi kereteken belül a vállalkozások élénkítését célzó hazai és külföldi pénzforrások célszerűen és hatékonyan kerüljenek felhasználásra. Ez a magánvállalkozások elindulását, gyarapodását, pénzügyi feltételeinek javítását, szakmai ismereteinek megszerzését és bővítését jelentette.

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány programjai:

- Finanszírozási program: mikrohitel
- Európai uniós programok
- Vállalkozásfejlesztési, tanácsadói és oktatási programok.
- Informatikai fejlesztést célzó programok
- Nemzetközi programok: inkubátorház, üzletember találkozók, rendezvények
- Dokumentációs Tár működtetése

15. 2. 2. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány (BVK)

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítványt 1993-ban, a Fővárosi Közgyűlés alapította, célja a fővárosi KKV-k létrejöttének, fejlődésének elősegítése saját, fővárosi, kormányzati és Európai Unió források felhasználásával. A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány 1999 októberétől vált közalapítvánnyá és 2003 decemberétől ISO 9001: 2000-es tanúsított minőségirányítási rendszerrel rendelkezik. A BVK alapító tagja a Magyar Vállalkozásfejlesztési Hálózat Konzorciumának, amely a vállalkozásfejlesztési központok országos hálózata. A BVK szakmai tevékenységét és a Budapest Vállalkozói Hitelprogramot 2001. októberében az európai nagyvárosokat tömörítő EUROCITIES szervezet Innovatív Városi Stratégiák díjjal jutalmazta. A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány, a Polgári Takarékszövetkezet, a Hitelgarancia Rt. és a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium együttműködésének eredményeként jött létre a Budapest Kisvállalkozói Hitel Program. A BVK az alábbi szolgáltatásokat nyújtja a fővárosi vállalkozóknak: céggkommunikáció, tanácsadás, oktatás, szakkönyvtár, illetve lebonyolítja a vállalkozásfejlesztési programokat.

15. 3. A kamarai rendszer

Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK)

A gazdasági kamarák – azaz a kereskedelmi és iparkamarák, valamint az agrárkamarák – önkéntes tagságon alapuló köztestületként működnek, amelyeket a gazdálkodó szervezetek választással hoznak létre. Jelenleg a fővárosban, a 19 megyeszékhelyen, valamint Sopronban, Dunaújvárosban és Nagykanizsán működnek önálló kereskedelmi és iparkamarák. Az önkéntes kamarai tagok száma 2004 decemberében 41 ezer vállalkozás volt és gazdasági súlyukat jól jellemzi, hogy a kamarai tagok állítják elő a magyar GDP közel 60 %-át.

A gazdasági kamarák a működésükkel járó költségeket a kamara szolgáltatásaiért fizetett díjából, a tagdíjból és az egyéb bevételekből fedezik (ideértve az önkéntesen felajánlott hozzájárulásokat is). A kamarai tagok által fizetendő tagdíj mértékét, számításának és fizetésének módját a gazdasági kamarák alapszabályzatai határozzák meg.

A kamarai tagok a tevékenységüknek megfelelő kamarai tagozatba és osztályba kerülnek besorolásra. Így, a területi kereskedelmi és iparkamarákon belül kereskedelmi, ipari és kézműves tagozatok működnek. A tagozatokon belül szakmai, ágazati szempontok szerint maximum 12–12 kamarai osztály létrehozására van lehetőség.

Az MKIK mellett, hogy a mindenkori magyar kormányval folyamatos párbeszédre törekszik, nem hanyagolja el a többi társkamarával, illetve az érdekképviselletekkel fenntartott szakmai kapcsolatait, amely abban is megmutatkozik, hogy – a magyar kormányval kötött megállapodáson kívül – több mint 35 ilyen szervezettel van együttműködési megállapodása.

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarának jelenleg csaknem hétezer-négyszáz vállalkozás az önkéntes tagja. A BKIK köztestület, melynek fő hivatása, hogy segítse a fővárosi vállalkozók minél eredményesebb működését. Ebben az értelemben beszélhetünk a kamara általános vállalkozói érdekképviseléről. Ez mindenekelőtt azt jelenti, hogy a BKIK részt vesz a gazdaságot érintő törvény-előkészítési munkákban, s képviseli a vállalkozók érdekeit. Ugyancsak részt vesz a készülő rendeletek véleményezésében.

A BKIK minden évben kialakítja álláspontját a következő évi adótörvényekkel kapcsolatban. A BKIK szerepet vállalt az eva-törvény megszületésében, felemelte szavát a fővárosi taxis-drosztok kérdésében is. Az Internet révén elérhető „Párbeszédpanel” kialakításával arra is lehetőséget teremtett a kamara, hogy a vállalkozók megismerjék a készülő rendeleteket, és írásban kifejthessék véleményüket azokkal kapcsolatban. A kamara szerepet tölt be a mesterképzés és vizsgáztatás rendszerének fejlesztésében, képviselője volt a bevonható szakmák és a mestervizsga-köteles szakmák számszerű bővítésén.

A BKIK fontos feladata, hogy a piac szereplőit, a tagvállalkozásaikat javaslatokkal, megbízható üzleti kapcsolatok kiépítésével, jogi, számviteli, közgazdasági, pályázati és egyéb tanácsadással hatékonyan segítse az EU-csatlakozást követően is

Magyar Agrárkamara (MA)

A Magyar Agrárkamara jogi személyiséggel rendelkező országos hatáskörű köztestület, amely a gazdasági kamarákról szóló törvény alapján az agrárgazdaság fejlesztésével, támogatásával, általános érdekeinek előmozdításával, az Európai Unió integrációjával, a regionális fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket lát el meghatározott esetekben önkéntes tagjain túl a gazdálkodó szervezetek egésze érdekében. A Magyar Agrárkamara tagjai a fővárosi és a területi agrárkamarák. A 20 területi agrárkamara ugyancsak köztestület, amelynek önkéntes alapon tagjai a mezőgazdasági, erdőgazdasági, halászati és vadászati tevékenységet folytató gazdálkodó szervezetek, ideértve az ezekhez közvetlenül kapcsolódó feldolgozó, kereskedelmi, illetve szolgáltató tevékenységet is.

A Magyar Agrárkamara 1995-től kezdve napjainkig fontos szerepet játszik az országos ágazati stratégia kialakításában. A Magyar Agrárkamara az alábbi feladatok teljesítésének tesz eleget: területi kamarákkal együttműködve végzi a gyakorlati képzőhelyek ellenőrzését; koordinálja a mesterképzéssel kapcsolatos vizsgáztatási és oklevél kiadási feladatokat; kapcsolatot tart a külföldi mezőgazdasági kamarák országos szervezeteivel és azok nemzetközi szervezeteivel; kialakítja a tagnyilvántartás egységes rendszerét; kidolgozza a tisztességes piaci magatartásra vonatkozó etikai szabályokat; vásárokat, kiállításokat szervez; tagjai tevékenységére vonatkozóan kialakítja a származási igazolás és más kereskedelmi forgalomban szükséges okmányok kiadásának és hitelesítésének szabályait. Ezen kívül képviseli tagjait az állami pénzalapokban; szervezi és koordinálja az agrárgazdálkodók EU felkészítését; a területi kamarák bevonásával véleményezi a jogszabályok, agrárprogramok kormányzati anyagait, jogszabály módosításokat kezdeményez a törvény szabályai szerint.

Nemzetközi Kereskedelmi Kamara Magyar Nemzeti Bizottsága (ICC Hungary)

Az ICC Hungary, a párizsi székhelyű Nemzetközi Kereskedelmi Kamarának, a világ üzleti szervezetének a közép-európai térségben elsőként létrehozott nemzeti bizottsága. Közhasznú egyesületként 60 tagszervezettel működik, tagjai között országos szervezetek, kamarák, szövetségek, nagyvállalatok, bankok, egyéni ügyvédi irodák, vállalkozások egyaránt megtalálhatók. Az ICC Hungary megalapítása óta dolgozik az ICC által kidolgozott, a nemzetközi kereskedelem különféle területeire vonatkozó ajánlások, szokványok hazai elterjesztése érdekében. Teszi ezt többek között kétnyelvű (angol-magyar) kiadványok megjelentetésével, hazai és nemzetközi konferenciák szervezésével, 14 szakmai bizottságának működtetésével. E bizottságok az alábbi területeken tevékenykednek: adózás, banktechnika, befektetés-politika, biztosítás, energiapolitika, környezetvédelem, információ-technológia, marketing, a szellemi termékek védelme, versenyjog, szállítás, kereskedelemtechnika, választott bíróság, üzlet a társadalomban. Az ICC Hungary összekötő kapocs az ICC és a hazai üzleti körök között, fórum, amely lehetőséget biztosít a hazai szakembereknek, hogy véleményükkel, szaktudásukkal hozzájárulhassanak a nemzetközi kereskedelem, a befektetések és a piacgazdaság fejlődéséhez.

15.4. Nemzeti Fejlesztési Hivatal, regionális fejlesztést támogató szervezetek

15. 4. 1 Nemzeti Fejlesztési Hivatal

2004. január 1-től önálló, országos hatáskörű államigazgatási intézményként működik a Nemzeti Fejlesztési Hivatal, amely korábban a Miniszterelnöki Hivatal Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatalaként töltötte be feladatát. A kormány a hosszú és középtávú fejlesztési, tervezési feladatok ellátására, az Európai Unió pénzügyi támogatásainak igénybevételéhez szükséges tervek elkészítésére, e támogatások felhasználásához szükséges tevékenység végzésére és más kormányzati szervek ilyen tevékenységének koordinálására hozta létre a Nemzeti Fejlesztési Hivatalt a 196/2003.(XI.28.) Korm. rendelettel. A hivatal elkészíti és a kormány elé terjeszti az ország átfogó fejlesztési tervét, és összehangolja az ezt megalapozó fejlesztési politikákat; elkészíti az Európai Unió Strukturális és Kohéziós alapokból származó támogatások igénybevételéhez szükséges nemzeti fejlesztési terveket.

15. 4. 2 Regionális fejlesztést támogató szervezetek

Az elmúlt évtizedben a globalizációs és az uniós bővítési folyamatok következtében fontos kérdéssé vált a regionális fejlesztési politika és a kis- és középvállalkozások támogatása. Magyarországon a 90-es évtized első felének területfejlesztési tevékenységét még az átmenetiség jellemezte. A gazdasági visszaesés folyamata rávilágított arra, hogy a növekvő területi különbségek, a súlyos társadalmi, gazdasági problémákkal küzdő válságtérségek kezelése érdekében a területfejlesztés új eszközeire van szükség. A területfejlesztés eszközrendszerének elemei: a kormányzati programok, a szabályozó joganyagok, az Előcsatlakozási Alapokból finanszírozott PHARE területfejlesztési programjai, illetve az ISPA és a Sapard programok, amelyek igen fontos szerepet játszottak a magyar területpolitika fejlesztésében. Idesorolhatóak továbbá a pénzügyi eszközök, amelyek közvetlenül (a Területfejlesztési Célleírányzat (TFC) és a Terület Kiegyenlítést Szolgáló Támogatás (TEKI)

vagy közvetve (gazdaságfejlesztési céltámogatás, turisztikai, környezetvédelmi, útfenntartási, vízügyi, agrártámogatások, Munkaerő-piaci Alap) támogatják a területfejlesztési célok megvalósítását. További elemek a területi tervezés, területi információs rendszer (TEIR), vállalkezési övezetek. A vállalkezési övezetek kialakításának, mint eszköznek az a lényege, hogy a versenysemlegesség elvének feladásával, meghatározott időre gazdasági előnyöket biztosít a kormányzat az adott térségben a vállalkezési övezet cím megadásával, amit igen indokolt esetben igénybe vesznek az EU tagországokban is. 2004-től az EU Strukturális Alapok, azaz az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) forrásai használhatóak a magyar regionális fejlesztéshez.

A magyar területfejlesztés intézményrendszere magába foglalja az Országos Területfejlesztési Tanácsot (OTT), 2004. január 1-jétől a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal (MTRFH), amelynek 2004. január 1-jéig Nemzeti Területfejlesztési Hivatal (NTH) volt a neve, a regionális fejlesztési tanácsokat és munkaszervezeteiket, a Térségi Fejlesztési Tanácsot, a megyei területfejlesztési tanácsokat, a kistérségi területfejlesztési társulásokat, a Regionális Fejlesztési Holding Rt.-t (RFH Rt.) és regionális fejlesztési társaságokat. A magyar regionális fejlesztéshez hozzájárul a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht., illetve a Holding által létrehozott a Beszllítói Befektetői Rt., és az Informatikai Kockázati Tőkealap.

Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal (MTRFH)

A kormány 2004. január 1-én a területfejlesztési, a területrendezési, a területpolitikai és a regionális fejlesztési feladatok ellátása érdekében létrehozta a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatalt. A hivatal önálló jogi személyiséggel rendelkező országos hatáskörű államigazgatási szerv, amely önállóan gazdálkodik. A hivatalt a kormány irányítja.

A hivatal felügyeli a VÁTI Kht.-t, amely a területi információs rendszert működteti, közreműködik az EU integrációval kapcsolatos teendők szakmai előkészítésében és végrehajtásában, illetve felügyeli a Regionális Fejlesztési Holdingot, amely a kis- és középvállalkozások támogatásában vesz részt. A hivatal szervezeti keretében működik a Regionális Fejlesztési Operatív Program és Interreg Közösségi Kezdeményezés Irányító Hatósága.

VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság

A VÁTI – Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht. közreműködik a kormányzat terület- és településfejlesztéssel összefüggő döntéshozói feladatainak ellátásában, az ország és az egyes térségek területi folyamatainak, helyzetének feltárásában, elemzésében, várható változásainak értékelésében. A VÁTI Kht. feladata: a területfejlesztési politika érvényesülésének figyelemmel kísérése, a hatásvizsgálatok elvégzése, területfejlesztési országgyűlési jelentés elkészítése, a Nemzeti Fejlesztési Terv kidolgozásában való részvétel, a Phare programok menedzselése, a hatékony és európai normákhoz illeszkedő monitoring rendszer kialakítása. A VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság 1990. óta vesz részt a Phare programok megvalósításában. Az Interreg programokkal kapcsolatos irányító hatósági feladatokat a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal látja el. Az előkészítő munka, majd a program végrehajtásának koordinálására és elvégzésére az 1998-ban létrehozott Interreg Titkárság bázisán egy önálló Interreg Iroda került létrehozásra a VÁTI Területfejlesztési Igazgatóságán.

15. 5. Ipari parkok

Az ipari parkok a létrehozásukat elősegítő fejlesztési programról szóló döntést (1996), majd a szervezett program-indítást (1997) követően gyors fejlődésnek indultak, kihasználva a kedvező gazdasági konjunktúrát és Magyarország kedvező befektetési megítélését. A parkok fejlődése a 2001–2003-ban bekövetkezett visszaesés időszakában csökkent ugyan, de nem tört meg. Az ipari parkok ki vannak téve a nemzetközi tőke pozitív, vagy éppen negatív hatásainak. Negatívan hatott a magyar ipari parkok fejlődésére a 2002–2003-ban bekövetkezett néhány multinacionális cég termelésének beszüntetése, azonban nőtt a parkokba betelepült kis- és középvállalkozások száma. 2003-ban például közel 250 új kis-, és közepes vállalkozás kezdte meg működését a parkokban. A Gazdasági Versenyképesség Operatív Program keretében 2004. évben meghirdetett pályázatoknál – ahol ez értelmezhető volt – előnyt jelentett a pályázó számára, ha a projektet ipari parkban valósította meg. Az ipari parkok megerősítése, illetve a logisztikai beruházások elősegítése céljából 2004 júliusában a GKM kezdeményezésére megalakult a 19 főből álló Ipari Parkok Fejlesztési Tanácsa, amelynek a kormányzati munka irányának szakszerű kijelölése a feladata.

2004. évben is sor került az évi rendszerességgel kiírt „Ipari Park” cím elnyerését szolgáló pályázat elbírálására. Tíz szervezet nyújtott be pályázatot, amelyek közül egy nyerte el az „Ipari Park” címet. Eddig egyetlen parktól sem vonták vissza az ipari park címet, de létezik legalább 10 olyan park, amelynél indokolt lenne a cím megvonása. Követelmény ugyanis, hogy öt éven belül legalább egy cégnek meg kell kezdeni a beruházást. Rövidesen megvizsgálják az 1997–1998-ban alapított létesítményeket, s ahol az alapítói szándék nem valósult meg, a címet megvonhatják. Az uniós csatlakozás gyökeresen új helyzetet teremt az ipari parkok fejlődésében, hiszen az EU az innováció-orientált regionális szervezeti struktúrák esetében ösztönzi az állami szerepvállalást, kijelölve azokat az irányokat, amelyekben a legcélszerűbb az állami források koncentrált felhasználása.

15. 6. Érdekképviseltek, alapítványok, szövetségek

Ipartestületek Országos Szövetsége (IPOSZ)

Az Ipartestületek Országos Szövetségét 1990. szeptember 23-án 229 ipartestület alapította újra Budapesten. Az 1872-es I. Ipartörvény hozta létre az iparegyleteket, és az 1884-es II. Ipartörvény az ipartestületeket. Mindig volt az ipartestületeknek országos szövetsége. Ez a szövetség a két világháború között 1932-ig IPOSZ, majd 1932–38 között IPOK néven létezett. 1948-ban pedig a feloszlata után létrejött a KIOSZ, amely 1990-ig működött. Az IPOSZ az összes előző kisipari országos szövetség szellemi utódjának vallja magát, egyben a KIOSZ-nak általános jogutódja.

Az IPOSZ Magyarország egyik legnagyobb, régi hagyományokkal rendelkező országos szövetsége, a politikai pártoktól és áramlatoktól függetlenül működő, területi és szakmai alapon szervezett ipartestületekből álló országos szintű, munkaadói, szakmai és gazdasági érdekképviselő. Az ország egész területét átfogó, helyi szervezettséggel rendelkezik.

Az országos szövetség 280 jogilag önálló szervezethez áll. Ezek közül 230 területileg szervezett ipartestület, székházakkal, alkalmazottakkal, emellett 20 megyei szintű szövetség létezik, valamint 30 országos hatáskörű szakmai szövetség is tagja az IPOSZ-nak (pl. fodrász, kozmetikus, asztalos, órás, ötvös, pék, stb.). Ezekben a szervezetekben kb. félszázezer kisvállalkozás a tag, jelenleg önkéntes alapon. Ezekben a vállalkozásokban mintegy 200 ezer

munkavállaló és segítő családtag folytat több mint 200 kézműipari szakmában termelői és szolgáltatói tevékenységet. Az ipartestületek által potenciálisan elérhető kör azonban ennél nagyobb, kb. 220 ezer mikro- kis- és középvállalkozás. A vállalkozásokban az alkalmazott létszám döntő mértékben 10 fő alatti.

Az IPOSZ-ban és az ipartestületekben a tagsági viszony önkéntes.

Az IPOSZ feladata kettős: egyrészt hazai- és nemzetközi szinten képviseli a kézművesek, a mikro-, kis- és középvállalkozások érdekeit, másrészt szolgáltatások sokaságát működteti a számukra, és a szolgáltatások, kiszélesítésén fáradozik. Az IPOSZ célja, hogy Magyarországon egy erősödő vállalkozásbarát társadalmi és gazdasági környezet alakuljon ki, amely lehetővé teszi, főleg a mikro- és kisvállalkozások számára a versenyképesség és a foglalkoztatási képesség megőrzését és továbbfejlesztését.

Az IPOSZ tagja több nemzetközi szervezetnek, 1992. óta tagja a brüsszeli központú UEAPME-nak, a Kis- és Középvállalkozások Európai Szövetségének, 1990. óta tag a Nemzetközi Iparunióban (IGU) és megalakulása óta tagja az Északi- és Balti országokat tömörítő Hanza Parlamentnek. Ezen kívül a legfontosabb EU partnerországok szövetségeivel folyamatos kétoldalú együttműködést alakított ki. Az IPOSZ tagja továbbá két nagy európai szakmai szervezetnek is: Az Európai Építőipari Szövetségnek (EBC) és az Európai Fémipari Uniónak (EMU). Az IPOSZ alapító tagja a Magyar Munkaadói Szervezetek Nemzetközi Együttműködési Szövetségének, amely az UNICE által elismert magyar munkaadói szervezet. Az IPOSZ az alábbi területeken működteti szolgáltatásait az ipartestületek felé:

- nemzetközi kapcsolatok segítése;
- a szakképzés, ezen belül a szakmunkás tanulóképzés, továbbképzés és a mestervizsgáztatás segítése;
- a gazdálkodási környezettel kapcsolatos tanácsadás: hitel- és garancia ügyek, adó- és társadalombiztosítási kérdések;
- törvényekkel, rendeletekkel kapcsolatos jogi tanácsadás;
- informatikai rendszer működtetése, a KKV-kat és a kézműipari vállalkozásokat érintő konkrét szakmai jellegű információk gyűjtése és továbbítása;
- a minőségbiztosítással, a szabványügyekkel, a védjegyekkel kapcsolatos tanácsadás;
- környezetvédelemmel, munkahelyi biztonsággal kapcsolatos tanácsadás;
- a kistérségek és a régiók fejlesztésével kapcsolatos országos szintű kérdések;
- kézműipari vásárokkal kapcsolatos tevékenység elősegítése;

Az IPOSZ-nál önálló sajtószolgálat szervezi az IPOSZ tömegkommunikációs tevékenységét.

Emellett működik egy 10 ezer példányú havilap az Iparos Újság és kéthavonta megjelenő IPOSZ Híradó. Az érdekvédelem területén az IPOSZ a 9 nagy országos munkaadói szervezet egyike, a mikro- és kisvállalkozások érdekvédelmének területén a legnagyobb. Mint ilyen, tagja a legfelsőbb szintű érdekegyeztető testületnek, az Országos Érdekegyeztető Tanácsnak, amelyben a munkaadói szervezetek mellett a kormány és a szakszervezetek kapnak helyet. Emellett az IPOSZ tagja minden fontosabb miniszteriális és országos szintű érdekegyeztető szervezetnek, ahol a mikro- és kisvállalkozásokat illetően törvény és rendelet előkészítő tevékenység folyik.

2003. augusztusban kezdte meg működését az IPOSZ Kht., amelynek célja, hogy országos hálózat működtetésével saját képző, oktató rendszert fejlesszen.

Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviseleti Szövetsége (KISOSZ)

A KISOSZ érdekkörébe közel 270 000 egyéni vállalkozó és kisebb társaságok sora (betéti, közkereseti társaságok, családi jellegű korlátolt felelősségű társaságok) tartozik, amelyek a vendéglátás, a kereskedelem, és az ezekhez kapcsolódó szolgáltatás területén működnek. E

vállalkozások egy része hagyományos, többgenerációs családi vállalkozásként működik, nagyobb része azonban a rendszerváltás következtében munkahelyét elvesztő közel egymillióstól vált vállalkozóvá. Ebből adódóan a KISOSZ tagságát alkotó vállalkozásoknak alapvető érdeke a gazdaság és a jogi környezet stabilitása, a kiszámítható elvonási és támogatási rendszer. Képviselve e vállalkozói kör érdekeit a KISOSZ elsősorban olyan gazdaságpolitikát kíván támogatni, amely az átlagon felüli gazdasági növekedés feltételeinek biztosításával együtt a belföldi kereslet növekedését is eredményezi, mivel a bolti kiskereskedők és a vendéglátó egységek többségükben a belföldi piacon működnek.

A KISOSZ támogat minden olyan gazdaságpolitikát, amely stabilitást és kiszámíthatóságot biztosít a gazdasági élet szereplőinek. A szervezet hallatja véleményét az általa képviselt kisvállalkozói réteg érdekében. 2003-ban a KISOSZ kezdeményezte az élelmiszer-higiéniai feltételeket szabályozó rendelet felülvizsgálatát, szakmai egyeztetést a rendeletalkotó szaktárcákkal, mivel a KISOSZ csak olyan élelmiszer-higiéniai feltételek biztosítását tudja elfogadni, amelyek nem szüntetik meg a már működő boltok tevékenységét és a kisvállalkozások számára teljesíthetőek. A szervezet ellenezte az új adónemek bevezetését, adminisztrációs terhek növelését, támogatta a társasági adó csökkenését, az eva értékhatárának növelését. A KISOSZ, valamint a Magyar Vendéglátók Ipartestülete, a Magyar Szállodaszövetség, a Magyar Cukrász-iparosok Országos Ipartestülete, a Vendéglátó és Idegenforgalmi Szakszervezet a vendéglátó szakma iránti bizalom helyreállítása érdekében az ajánlólevél bevezetését javasolta. A KISOSZ a már működő és leendő vállalkozások részére szakmai képzéseket biztosít. Folytatva a tagjait az EU-csatlakozásra felkészítő programját a bolti kiskereskedők részére EU kézikönyvet bocsátott ki.

Magyar Iparszövetség (OKISZ)

A Magyar Iparszövetséget 30 területi, illetve szakmai tagszövetség, valamint társult szakmai érdekképviselő alkotja. Rajtuk keresztül érdekképviselői körébe tartozik 3 700 vállalkozás, köztük gazdasági társasági formában működő gazdálkodó szervezetek, ipari szövetkezetek és egyéb, többségében kis- és középvállalkozások. Az érdekképviselő stratégiai célja, hogy hozzájáruljon az érdekképviselőhöz tartozó vállalkozások adminisztratív- és üzleti környezetének javításához, a kis- és középvállalkozások helyzetéből adódó versenyhátrány kiküszöböléséhez. A szövetség pénzügyi, adó- és jogi, piacszervezési, marketing, műszaki fejlesztésre vonatkozó tanácsadást, illetve szociális és kulturális szolgáltatásokat nyújt a tagszervezeteinek, valamint oktatást és továbbképzést szervez. A Magyar Iparszövetség Oktatási Központ közreműködésével ingyenes képzést szervez a mikro-, kis- és középvállalkozások tulajdonosai, alkalmazottai és képviselői részére.

A program célja: olyan piacképes ismeretek átadása, amelyek hozzájárulnak vállalkozásuk piaci helyzetének javításához. A képzésben való részvétel feltétele: a vállalkozás a 2004. évi XXXIV. törvény szerint mikro-, kis- és középvállalkozásnak minősüljön, a program keretében kapott támogatás összege személyenként nem haladhatja meg a 600 000 Ft-ot, a támogatás „deminimis”, azaz „csekélyösszegű” támogatásnak minősül.

Általános Fogyasztási Szövetkezetek Országos Szövetsége (ÁFEOSZ)

Az Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége 1990-ben alakult. Országos társadalmi, gazdasági, szakmai, vállalkozói, munkaadói, érdekképviselői és mozgalmi szervezet, amelyhez a csatlakozás önkéntes. Az ÁFEOSZ alapvető célja mind a szövetségi tagszervezeteknek (áfész-ek, gazdasági társaságok, egyéb

vállalkozások) mind a szövetkezeti tagok érdekeinek védelme, gazdasági tevékenységük segítése, továbbá a nemzetközi kapcsolatok ápolása, oktatás, továbbképzés, tanácsadás.

A Kis- és Középvállalkozói Érdekképviseleti Szövetségben (KÉSZ) 2003. I. félévében az ÁFEOSZ tagja a GKM mellett megalakult Vállalkozásfejlesztési Tanácsnak. Az ÁFEOSZ, mint az Országos Érdekegyeztető Tanács teljes jogú tagja tevékenyen részt vett a Tanács munkájában, képviselve nem csak az Áfész /Coop gazdasági csoportot, hanem az ország több mint ezer lakásszövetkezetét, továbbá a szövetségbe tömörült több mint 170 takarékszövetkezetet is.

Kis- és Középvállalkozói Érdekképviseleti Szövetség (KÉSZ)

1998-ben a KISOSZ három másik társérdekképviselettel együtt – az IPOSZ-szal, az ÁFEOSZ-szal, illetve az OKISZ-szal – létrehozta a Kis- és Középvállalkozói Érdekképviseleti Szövetséget. A KÉSZ Szövetséget alkotó érdekképviseleti szervezetek a magyar mikro-, kis- és középvállalkozókat tömörítő szektor érdekeit képviselik. A KÉSZ részt vesz a Vállalkozásfejlesztési Tanács munkájában. A KÉSZ négy szervezete összefogott, hogy a szövetkezeti törvény rendelkezéseinek és a hitelintézeti törvény előírásainak figyelembe vételével önkéntes és vállalkozói garanciaszövetkezeteket hozzon létre, amelyek fedezeti oldalon elősegítik a kisvállalkozói hitelfelvételt.

Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ)

A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége a Magyar Munkaadói Szövetség és a Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége egyesülésével jött létre 1998-ban. Az MGYOSZ országos gazdasági, munkaadói szövetség, amelynek célja olyan érdekképviseleti és érdekegyeztető tevékenység ellátása, amely a gazdasági és munkaadói érdekek megvalósulását segíti és megteremti a Magyarországon működő tőke képviseletét. A szövetség önkéntes társulással szerveződik. A szövetség tagjai között a szakmai szövetségek, a regionális és megyei szervezetek találhatók. Az MGYOSZ az ipar, a kereskedelem és a szolgáltatás valamennyi területéről mintegy 6000 vállalkozást képvisel, amelyek több mint 1, 2 millió munkavállalót foglalkoztatnak. A szövetség kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik. Az MGYOSZ véleményezi a kormány gazdasági intézkedéseit, állást foglal az árfolyam-politikáról, az adóreformról, az egyes adókról, járulékokról és egyéb költségvetési befizetésekről szóló törvényekről és azok módosításairól, az innovációs alapról, az ország versenyképességéről, államháztartásának hiányáról, illetve miniszteri vita c. és gazdaságpolitikai programsorozatokat indít.

Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ)

A Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége a gazdálkodó szervezetek, valamint ezek jogi személyiségű vagy anélkül működő szövetségeinek, egyesületeinek, vállalkozásainak, alapítványainak, más szervezeteinek általános, tulajdonosi és munkáltatói érdekképviseletét látja el Magyarországon és az ez irányú nemzetközi szervezetekben. Tevékenysége során a Szövetség képviseli a Magyarországon működő tőke és a tőkét működtető vállalkozások, menedzserek érdekeit. A VOSZ a tagsága egészét vagy egyes ágazatokat, szövetségeket érintő általános, illetve speciális ügyeket képviseli az országos és helyi (megyei, regionális) döntéshozó fórumok előtt (országgyűlés, kormány, helyi önkormányzatok). A Szövetség

tájékoztatja a tagokat a szabályozó változásokról, előmozdítja a vállalkozásfejlesztést, a piacépítést, a szakmunkásképzést és a felnőttképzést, ennek érdekében az illetékes szervezetek javaslatokat tesz, illetve ilyen tartalmú törvényeket és más jogszabályokat kezdeményez, véleményez. A VOSZ munkájában a fő hangsúlyt az országos lobbifeladat mellett a tagság szolgáltatási igényeit kielégítő tevékenységre, a regionális és szakmai szekciók működtetésére helyezi. A tagsági szolgáltatások sokrétűek: információ-szolgáltatás, képzés, üzleti partnerközvetítés, nemzetközi piackutatás, havi lap kiadása, pályázatok készítése. A kisvállalkozások tőkehiányának enyhítése céljából a VOSZ és az MKIK kezdeményezésére 2002-ben indult a Széchenyi Kártya igénylése, amely egyesíti a hitel és a bankkártya előnyeit. A Szövetség megerősödését, elismertségét jelzi, hogy 1999-ben az „Év Vállalkozója díjat”, illetve 2003-ban a Príma Primiissima díjat alapította meg. A VOSZ fontos szerepet játszik az Országos Érdekegyeztető Tanács munkájában. 2003-ban kidolgozta a „VOSZ középtávú programját 2003 – 2006. Vállalkozói érdekek és érdekvédelem az EU csatlakozás perspektívájában.” A program első részében felvázolja a vállalkozástámogató gazdaságpolitika körvonalait, a másodikban a VOSZ, mint érdekképviselő középtávú programját.

Pályázatiírók és Tanácsadók Országos Szövetsége (Pátosz)

A szövetség létrehozásának kiindulási pontja az volt, hogy segítsék az európai uniós források hatékony fogadását. A Pátosz az Európai Unió és hazai pályázatokat készítő tanácsadók szakmai és érdekvédelmi szövetsége, mely a pályázatok kidolgozásában és projektekben résztvevő, megfelelő tudással és tapasztalattal rendelkező szakembereket fogja össze. Mára a tagok száma meghaladja az ötvenet. A tagok között vannak néhány fős pályázatiíró és tanácsadó vállalkozás, de van közöttük nagy cég, egyetem, egyesület. Az újonnan alakult szövetség kiemelt céljai között szerepel a pályázatiírásnak, mint szakmának az elfogadtatása, a pályázatiírók és tanácsadók hazai tekintélyének megalapozása, megbízhatóságának elismertetése. Feladatának tekinti a szakma elméleti és gyakorlati fejlesztését, valamint etikai normáinak ápolását, szakmai fórumok biztosítását és nemzeti, nemzetközi szintű kapcsolatok kialakítását.

Felhasznált és ajánlott irodalom

1. Dobay Péter: Vállalati információmenedzsment; Nemzeti Tankönyvkiadó Rt, Budapest, 1997.
2. Flamm Benedek László: Kulcs a sikeres EU pályázatokhoz. A tagállamok tapasztalati és gyakorlata Közép-Európai Üzletei Tanácsadó Kft. Budapest, 2002.
3. Fehér István: Európai Uniós ismeretek Szent István Egyetem Gödöllő, 2001.
4. Dr. Halassy Béla: Ember – információ – rendszer; IDG Magyarországi Lapkiadó Rt, Budapest, 1996.
5. Heteyi József: Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon; ComputerBooks Kiadó Kft, Budapest, 1999.
6. Hárs István-Kuczogi Tamás: Mindennapi marketing, Keszthelyi Akadémia Alapítvány - Talentum Kft., 200
7. Dr. Kárpáti László szerk: Vállalkozási ismeretek, Szaktudás Kiadó Ház Budapest, 2005
8. Dr. Mayer Rezső, Gazdálkodási-vállalkozási ismeretek, Talentum Kft., 2001
9. Varga Zoltán Pénzügy I., Európai Üzleti Asszisztens Program, Budapest 1998
10. Vörös Mihály László: Versenyképes projektek és pályázatok Tri- Mester Tatabánya, 2004.

Egyéb felhasznált irodalom:

A kis- és középvállalkozások helyzete 2003-2004, Gazdasági és közlekedési minisztérium, 2005

Hogyan tervezhetők életképes vidékfejlesztési projektek. Holland – Magyar együttműködés keretében elkészített kézirat.

Gyakorlati pályázatírás EU tanfolyamok tananyaga (www.eurportal.hu)

Pályázatai „kisokos” a Nemzeti Fejlesztési Terv pályázataihoz.

Üzletépítő hálózatok, szerk: Primom Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Vállalkozásélénkítő Alapítvány, 2005

<http://www.etankonyv.hu/>