

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **Vállalkozások alapításának, átalakulásának számviteli és pénzügyi folyamatai. Átalakulások a vállalati gyakorlatban**

**Témavezető: Kiss Gábor Antal**

**Külső konzulens: Táplerné Katona Eszter**

**Andrási Liliána**

**Alapképzés**

**Nappali**

**Pénzügy és számvitel**

**2025**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ\***

Hallgató neve:	Andrási Liliána		
Képzési szint:	Alapképzés		
Szak:	Pénzügy és számvitel		
Szakirány (ha van):	Pénzügy szakirány		
Neptun kód:	TW73N6	Védés éve:	2025
Dolgozat címe:	Vállalkozások alapításának, átalakulásának számviteli és pénzügyi folyamatai. Átalakulások a vállalati gyakorlatban		
Egyetemi témavezető:	Kiss Gábor Antal		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Táplerné Katona Eszter		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	vállalkozásindítás, üzleti terv, pénzügyi terv, finanszírozás, online kereskedelem		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

**A hozzájárulás szerzői feltételei:**

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

**Tudomásul veszem az alábbiakat:**

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2024.12.18.



hallgató aláírása

*\*Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépirással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	2
1.1. A téma jelentősége és aktualitása .....	2
2. Vállalkozási formák Magyarországon .....	3
2.1. Vállalkozási formák áttekintése .....	3
2.2. Vállalkozási formák előnyei és hátrányai.....	10
2.3. Választási szempontok és döntési tényezők .....	11
3. Vállalkozás indításához szükséges lépések.....	14
3.1. Jogszabályi és adminisztratív követelmények .....	14
3.2. Üzleti terv készítése .....	17
3.3. Finanszírozási lehetőségek .....	36
3.4. Technikai és operatív előkészületek.....	39
4. A „La Göncz Kft.” alapítása.....	40
4.1. Piackutatás és versenytársелеmzés .....	41
4.2. Üzleti modell.....	43
4.3. Technikai megvalósítás.....	45
4.4. Marketing és ügyfélszerzés.....	47
4.5. Pénzügyi terv .....	48
5. Összefoglalás.....	54
5.1. Összegzés.....	54
6. Mellékletek.....	58
7. Irodalomjegyzék .....	64
8. Ábrajegyzék .....	68
9. Táblázatjegyzék.....	68

## 1. Bevezetés

### 1.1. A téma jelentősége és aktualitása

A témaválasztásnál mindenképp arra törekedtem, hogy érdekes és hozzám közel álló témát válasszak. A családomba a nagyszüleimnek és a szüleimnek is külön álló vállalkozásaik vannak, mind más tevékenységi körökkel, így több szemszögből is betekintést nyerhettem egy vállalkozás vezetésébe és fenntartásába. Valószínűleg innen is ered az érdeklődés, ezért foglalkoztatott olyannyira a téma, hogy az itt folytatott tanulmányaimat ebben a témában készült dolgozattal zárjam.

Úgy gondolom, hogy ez egy vonzó – és kiemelten fontos – téma a fiatalabb generációk számára, hiszen egyre függetlenebb világban élünk, nagyobb igény van a kiszakadásra és a saját utunk megtalálására, így a vállalkozói létre is. Egy jó vállalkozás hozzájárul országának gazdasági stabilitásához, munkahelyeket teremt és hosszútávú megélhetést, mind az egyén, mind annak családja számára.

Hazánkban kiemelt figyelmet kapnak a kis- és középvállalkozások, hiszen fontos szerepet játszanak a gazdasági és társadalmi életben munkahelyteremtés, kultúra és innováció szempontjából. Az utóbbi évek megpróbáltatásai és fejlődései új kapukat nyitottak meg a vállalkozók számára, ám ehhez új stratégiai tervet kellett kialakítaniuk. Fejlődött az online kereskedelem, a digitális szolgáltatások nyújtása és népszerűsége lelt a távmunka is, mely teljesen átformálta a vállalkozások működését és a vállalkozóvá válás folyamatát.

A dolgozatom célja végig kísérni a vállalkozásindítás esetleges társasági forma váltás folyamatának lépéseit, különösen a jelenlegi digitális platformok és gazdasági fejlődési lehetőségek összefüggéseire. Próbálok részletesen kitérni azokra a tényezőkre, amelyek segíthetik vagy éppen akadályozhatják a sikeres működést, valamint, hogy milyen külső és belső tulajdonságok befolyásolhatják a vállalkozást és annak tevékenységét. Igyekszem választ adni azokra a kérdésekre, hogy:

- Milyen módon lehet hatékony üzleti tervet készíteni a kezdő vállalkozások számára?
- Érdemes-e „végig járni” a társasági formák lépcsőit?
- Szükséges-e egyáltalán már előre az átalakulás kérdéskörrel foglalkozni?
- Lehetséges-e egy előre jól megválasztott társasági formával nagyvállalattá válni?

## **2. Vállalkozási formák Magyarországon**

### **2. 1. Vállalkozási formák áttekintése**

Magyarországon a vállalkozásoknak mindig is nagy múltja volt és jelene van. A legtöbb mai szervezetre elmondható, hogy generációkat, évszázadokat összekapcsoló hagyományokat ötvöznek a modern technológia adottságaival, ezzel korszerűsítve, még jobbra kovácsolva a régi idők megszokott technikáit. Egy innovatív ötlet akár országos kiterjedésű üzletté nőheti magát, családokat tarthat egybe, embereket hozhat össze. Rengeteg magyar hungarikumunk származik ilyen kreatív koncepcióból, mely mind a gazdaságunkat, mind a magyar nép tekintélyét erősíti. Bármekkora is egy vállalkozás, ezen tulajdon hatalmas felelőséget és felkészültséget követel meg, ezért fontos, hogy az elején az alapok helyesen legyenek lefektetve. Elkezdni nem egyszerű, így jól átfundolandó, hogy melyik irányba érdemes elindulni, és a jelenben meghozott döntéseinket a jövőbeli terveinkhez szükséges igazítani.

Minden vállalkozás alapításánál ugyan azok az induló lépések, mely magába foglalja az Ügyfélkapun történő elektronikusan végzett regisztrációt, a társaság bejelentését a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál (továbbiakban: NAV), valamint a cég tevékenységi körét/köreit a Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere (továbbiakban: TEÁOR) száma(i) alapján meg kell adni.

Az alábbi táblázatban a későbbiekben részletesen kifejtett gazdasági szervek mennyiségi száma látható a 2020-2023-as év viszonylatában. Megfigyelhető, hogy bár viszonylag növekvő tendenciát mutatnak a számok, több formátumnál is 2020 és 2022 között csökkenés tapasztalható. Ez valószínűleg a 2020. márciusában betörő COVID19 koronavírus járványnak köszönhető, amely megrázta az ország gazdaságát. Szerencsére drasztikus csökkenések nem nagy számban történtek, egyedül a betéti társaságnál vehetünk ilyen észre.

A továbbiakban az egyes gazdasági formák létszámára visszahivatkozva szeretném bemutatni azok tulajdonságait és alapításukhoz tartozó jogi követelményeket, kezdve az egyéni vállalkozással.

**2.1.1. táblázat:** 9.1.1.2. A regisztrált gazdasági szervezetek száma - GFO'14

<b>Kód</b>	<b>Gazdasági forma</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
11	Gazdasági társaság	503.066	516.149	516.753	505.069
113	Korlátolt felelősségű társaság	380.870	398.016	406.246	409.966
114	Részvénytársaság	7.700	8.150	8.448	8.729
116	Közkereseti társaság	2.603	2.403	2.191	1.920
117	Betéti társaság	111.893	107.580	99.868	84.454
22	Gazdasági tevékenységet végző alany	1.456	1.502	1.522	1.433
228	Egyéni cég	540	538	511	434
23	Önálló vállalkozó	1.295.875	1.329.408	1.310.708	1.324.193
231	Egyéni vállalkozó	556.191	586.368	567.158	600.680

Forrás: saját szerkesztés, adatok a KSH oldaláról, [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0002.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0002.html)

### Egyéni vállalkozás

„**Egyéni vállalkozás** – (*proprietorship, individual*): Egyetlen személy tulajdonában levő és csak általa működtetett üzleti vállalkozás.”<sup>1</sup>

E vállalkozási forma az egyik legelterjedtebb hazánkban, hiszen viszonylag kevés és egyszerűsített jogi előkészületet igényel a többi formátummal szemben. Az egyéni vállalkozók széles spektrumon terjeszkedhetnek, többek között kereskedelmi területeken, iparban, mezőgazdasági szférában, továbbá szolgáltatási körökben. Mindez csak úgy hozható létre és tartható fent, ha az alapító rendelkezik a megfelelő szakképesítéssel és a szükséges engedéllyel. Némely szakterület megkövetel speciális engedélyeket, mind például az orvosi tevékenységek (Praxis-engedély), a jogi vagy építészeti munkálatok.

<sup>1</sup>**Forrás:** Nordhaus, William D.–Samuelson, Paul A. (2016): *Közgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597814>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/dj149k\\_942/#dj149k\\_939\\_p104](https://mersz.hu/dokumentum/dj149k_942/#dj149k_939_p104) (2024. 08. 01.)

Az ilyen kis szervezetek általában azok a kis családi vállalkozások, amelyek önmaguk tartják fent tevékenységüket, megélhetőséget biztosítva ezáltal. Főleg a vállalkozás alapítója és annak közvetlen környezete vesz részt a mindennapi feladatok ellátásában.

Jogilag az egyéni vállalkozás alapításánál nincs megkövetelve kezdőtőke, amely lényegesen vonzóbbá teszi ezt a lehetőséget egy kezdő vállalkozó részére.

Az alapító többféleképpen is adózhat cége után, ilyen kötelezettség lehet:

- Személyi jövedelemadó (SZJA)
- Kisadózó vállalkozások tételes adója (KATA)
- Általános forgalmi adó (ÁFA)

Ezen felül a magyar állam még megköveteli a kötelező járulékfizetést, amely társadalombiztosítási járulékot, nyugdíjjárulékot és esetenként egészségügyi hozzájárulást jelent. Az egyéni vállalkozó köteles évente adóbevallást készíteni, illetve bevételeit és kiadásait számviteliileg megkövetelten nyilvántartani. Ennél a vállalati formánál a vállalkozó egyszeres könyvvitelt használnak.

*„(...) Az egyszeres könyvvitelt vezető gazdálkodó a kezelésében, a használatában, illetve a tulajdonában lévő pénzeszközökről és azok forrásairól, továbbá a pénzforgalmi gazdasági műveletekről, a pénzforgalmi műveletekhez közvetve kapcsolódó, de tényleges pénzmozgást nem eredményező végleges vagyonsváltásokról, nem pénzben kiegyenlített bevételekről, ráfordításokról olyan könyvviteli nyilvántartást (pénzforgalmi könyvvitel) köteles vezetni, amely ezen eszközökben és forrásokban bekövetkezett változásokat a valóságnak megfelelően, folyamatosan, áttekinthetően mutatja.”<sup>2</sup>*

#### Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)

*„A korlátolt felelősségű társaság (kft.) jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alakul.”<sup>3</sup>*

Hazánkban a második legelterjedtebb vállalkozási forma, kis- és középvállalkozások egyaránt lelkesedéssel választják. Ez a társasági alakulat már komoly jogi felelősséget is igényel a tagoktól, mert kötelezettségeik korlátozottabbak. Alapításkor fontos figyelembe venni, hogy a

---

<sup>2</sup> **Forrás:** Zéman Zoltán–Béhm Imre (2017): A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540137>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/dj242apmcee\\_12/#dj242apmcee\\_9\\_p15](https://mersz.hu/dokumentum/dj242apmcee_12/#dj242apmcee_9_p15) (2024. 08. 03.)

<sup>3</sup> **Forrás:** Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542254>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem\\_73/#dj296kiem\\_72\\_p34](https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem_73/#dj296kiem_72_p34) (2024. 08. 07.)

társaság egyszemélyes vagy több tagú, hiszen az elvárt dokumentumok a tagok létszámától függően változó.

Egyszemélyes vállalatnál az elinduláskor csupán az alapító okirat elvárt, és a 3 millió forintos induló tőkéből a kötelezően befizetendő 100.000 Ft, a fennmaradó összeg 2 éven belül törlesztendő. Ezzel szemben több tagnál társasági szerződést kell kötni, amelyet a tagoknak alá kell írni. Ebben a szerződésben megtalálható minden szükséges adat, amely a vállalkozással és a tagokkal kapcsolatos. Itt egyben kell biztosítani a 3 millió forintos törzstőkét, anyagi vagy nem anyagi hozzájárulással, mely a vállalkozás vagyona. Ezen belül osztódnak el a tagok között a törzsbetétek, amelyek különböző nagyságúak és értékűek lehetnek.

A szerződések aláírása után a társaság bejelentendő a cégbíróságon, valamint ennél a vállalkozásformánál is meg kell adni a tevékenység(ek) TEÁOR kódját.

A Korlátolt felelősségű társaságnak már több adózási kötelezettsége van, az alábbi adónemek a kötelezően megfizetendők:

- Társasági adó (TAO) és az
- Általános forgalmi adó (ÁFA).

Ezen felül itt is érvényesül a járulékfizetési kötelezettség.

Számviteli szemléletből a cég kettős könyvvitelt szükséges vezetni, amelynek segítségével részletesebben nyomon követhető az eszközök és források alakulása. Emellett még fontos közölnie az évi mérlegét és eredménykimutatását, valamint rendszeres adóbevallást kell készítenie.

### Betéti társaság (Bt.)

*„A **betéti társaság** az a sajátos gazdasági társasági forma, ahol legalább egy tag – a beltág – felelőssége korlátlan, és legalább egy tag – a kültág – felelőssége a vagyoni betétje mértékéig korlátozott. A betéti társaság tagja lehet természetes és jogi személy a társasági szerződés szerint meghatározott feltételek szerint.”<sup>4</sup>*

A Magyarországon bronzérmes vállalati forma azért népszerű, mert külső és belső tagként különböző a felelősség mértéke. Nem szükséges nagy kockázatot vállalni és mélyen belefolyjni a vállalkozásba ahhoz, hogy tagok lehessünk és nyereségre tehesünk szert. Csak a beltágok irányítják igazán a társaság működését, korlátlanul felelnek a cégért.

---

<sup>4</sup> **Forrás:** Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó.  
<https://doi.org/10.1556/9789634542254>  
Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem\\_\\_73/#dj296kiem\\_72\\_p23](https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem__73/#dj296kiem_72_p23) (2024. 08. 07.)



A résztvevőknek társasági szerződést kell kötni, melyet később a cégbíróságon be kell jegyeztetni. Szükséges kezdőtőke az elindításhoz nem megkövetelt, a vállalkozás vagyona ettől függetlenül a tagoktól kell származnia.

A Korlátolt felelősségű társasághoz hasonlóan a betéti társaságtól is elvártak ugyan azok az adófizetési kötelezettségek, amik a:

- Társasági Adó (TAO) és az
- Általános forgalmi adó (ÁFA).

Ennél a társasági formánál is kötelező a járulékfizetés.

Könyvvitelileg a kettős könyvelés érvényesül a tisztább nyomon követés érdekében, valamint elvárt az évi mérleg és eredménykimutatás, a rendszeres adóbevallás.

### Részvénytársaság (Rt.)

*„A **részvénytársaság** előre meghatározott összegű és névértékű részvényekből álló alaptőkével alakuló gazdasági társaság.”<sup>5</sup>*

A társaság lehet nyilvánosan működő részvénytársaság (Nyrt.) vagy zártkörűen működő részvénytársaság. (Zrt.). A kettő között annyi a különbség, hogy a nyilvános társaságban a tagok nem feltétlenül ismerik egymást, részvényeik általában csak egy befektetés a cégen belül. Ezzel szemben a zártkörűen működő társaságnál a tagok ismerik egymást és köteleességet vállalnak a cég részvényeiért.

*„A részvényes többféle jogosultsággal is rendelkezik. Jogosult osztalékra a nyereség után, jogosult részt venni az rt. irányításában a közgyűlésen gyakorolt részvényarányos szavazati jogával élve. Ez utóbbi szempontból is különös jelentősége van bizonyos részvényhányad birtoklásának. **Jelentős befolyással** rendelkezik az a tag (kft.-ben), illetve részvényes (rt.-ben), akinek a szavazatok több mint 25 százaléka van a birtokában. 50 százalék felett **többségi irányítást biztosító befolyásról**, 75 százalék felett pedig **közvetlen irányítást biztosító befolyásról** beszélhetünk.”<sup>6</sup>*

Az alapításhoz szükséges az Alapító okirat, amit a Cégbíróságon be kell jegyeztetni. Emellett még elmaradhatatlan a vállalat tevékenységeinek TEÁOR számainak a kiválasztása.

---

<sup>5</sup> **Forrás:** Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó.  
<https://doi.org/10.1556/9789634542254>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem\\_73/#dj296kiem\\_72\\_p56](https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem_73/#dj296kiem_72_p56) (2024. 08. 09.)

<sup>6</sup> **Forrás:** Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó.  
<https://doi.org/10.1556/9789634542254>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem\\_73/#dj296kiem\\_72\\_p61](https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem_73/#dj296kiem_72_p61) (2024. 08. 09.)

A minimálisan elvárt kezdőtőke nyilvánosan működő részvénytársaságnál 5 millió forint, zártkörűen működő részvénytársaságnál pedig legalább 20 millió forint, de ez az összeg különböző pénzügyi cégek alapításakor növekvő irányba változhat.

Ez a vállalkozásforma is adóköteles, a megfizetendő adók ugyan azok, mint többi formánál, tehát:

- Társasági adó (TAO) és
- Általános forgalmi adó (ÁFA).

Természetesen itt is törvényköteles a járulékfizetés.

Részvénytársaságnál nyílt vagy zárt formai tulajdonságtól függetlenül kettős könyvvitel van vezetve, hiszen részvényeknél kifejezetten fontos a vállalat pénzügyi helyzetének naprakész és pontos nyomon követhetősége. A rendszeres adóbevallás készítése, továbbá az évi mérleg és eredménykimutatás benyújtása szintén alapvető feladat.

#### Közkereseti társaság (Kkt.)

*„A közkereseti társaság olyan társasági forma, amelyet a tagok ennek létrehozására irányuló társasági szerződéssel létesítenek abból a célból, hogy – a tagok korlátlan mögöttes felelőssége mellett – közös gazdasági tevékenységet végezzenek. (...)”<sup>7</sup>*

A közkereseti társaság legalább kettő taggal alapítható, mely mennyiség változhat növekvő irányba, de sosem csökkenőbe. Amennyiben a tagok száma mégis egy főre csökken, akkor a személynek döntenie kell a vállalkozás megszüntetéséről vagy más formátumú átalakulásáról. Ennek a vállalkozási formának nem az az elsődleges célja, hogy a vállalat valamilyen kimondott gazdálkodási tevékenységet végezzen, hanem hogy a tagok egy vállalati név alatt dolgozzanak együtt. A vállalkozáson belül taggyűlések zajlanak, ahol a tagok különböző kérdésekben szavazhatnak saját vélemény alapján. A tagok kinevezhetik a vállalkozás vezetőségét, azonban, ha ez nem történik meg, akkor mindenki egyenrangú ügyvezető, akik egymástól teljesen elszakadva járhatnak el más és más ügyekben. A tagok tiltakozhatnak egymás ügyeit illetően, melyet a vezetőség köteles rendezni.

A társaság megalapításához szükséges egy társasági szerződés, melyet minden tagnak alá kell írni. Ennek megtörténtével a vállalkozást be kell jegyeztetni a Cégbíróságon, és meg kell adni a tevékenység TEÁOR kódját.

---

<sup>7</sup> **Forrás:** Andor Ágnes–Lakatos László Péter (2019): Kiskönyv az új Polgári Törvénykönyvről gazdasági szakembereknek. Budapest: Wolters Kluwer Kft.  
<https://doi.org/10.55413/9789632958507>  
Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/YOV1537\\_\\_35/#YOV1537\\_33\\_p1](https://mersz.hu/dokumentum/YOV1537__35/#YOV1537_33_p1) (2024. 08. 09.)

Ennél a formátumnál nincs kötelezően előírt kezdőtőke, viszont a tagoknak kell biztosítani a társaság vagyonát. Veszteséges vagy gyümölcsöző időszakokban a tagokat súlytó anyagi vagy nem anyagi kár vagy bevétel a befektetett vagyonuk százalékos arányában oszlik meg.

A közkereseti társaságnál is ugyan azok a megfizetendő adónemek elváltak, amelyek a:

- Társasági adó (TAO), az
- Általános forgalmi adó (ÁFA), és a kötelező járulékfizetés.

Ezen felül itt is visszaköszön a kettős könyvvizetés, a kötelező éves mérleg és eredménykimutatás, valamint a rendszeres adóbevallás kötelessége.

### Egyéni cég

Az egyéni cég alapítója csak olyan természetes személy lehet, aki korábban egyéni vállalkozó volt. Átalakuláskor az alapítónak meg kell szüntetnie az egyéni vállalkozását, csak így vállalkozhat új formában. Az egyéni cég annyival különbözik az egyéni vállalkozástól, hogy itt már cégre vonatkozó törvények és jogi szabályok érvényesülnek, tehát itt már korlátolt felelősséggel felel az alapító a cég vagyonáért, viszont sokkal könnyebben alakulhat át bármilyen más vállalkozási formátumba. Ez vonzó lehet azon vállalkozók számára, akik tovább szeretnének terjeszkedni, biztonságosabb jogi környezetben vállalnak tevékenykedni.

Az alapításhoz alapító okirat szükséges, melyet aláírás után bejegyeztetésre kell kérelmezni a Cégbíróságon. A tevékenységi köröket a TEÁOR számok alapján kell megadni. Nincs szükséges kezdőtőke, az alapítónak kell biztosítania a vállalkozás tőkét.

Az egyéni vállalkozás kivételével az összes többi vállalkozásformához hasonlóan a már korábban említett adónemek megfizetése kötelező:

- Társasági adó (TAO),
- Általános forgalmi adó (ÁFA), és a kötelező járulékfizetés.

Az egyéni cégnek is kettős könyvvitelt kell vezetnie az eszközök és források pontos nyomon követhetőségéért, valamint készítenie kell éves mérleg és eredménykimutatást, rendszeres adóbevallást.

## 2.2. Vállalkozási formák előnyei és hátrányai

A következő táblázatban összegyűjtöttem az egyes gazdasági szervezetek pozitív és negatív tulajdonságait, így szemléltetve melyik milyen szempontból előnyös, melyiket miért érdemes vagy nem érdemes egy kezdő vállalkozónak választani.

**2.2.1. táblázat:** A különböző vállalkozási formák előnyei és hátrányai

<b>Vállalkozási forma</b>	<b>Előnyei</b>	<b>Hátrányai</b>
<i>Egyéni vállalkozás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnyen elindítható</li> <li>• Nincs kötelező kezdőtőke</li> <li>• 'Alkotói szabadság'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kockázatok</li> <li>• Lassú előrelépés</li> <li>• Korlátlan felelősség = nagyobb kockázat</li> </ul>
<i>Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogi személlyé válás</li> <li>• Könnyebb előrelépés</li> <li>• Korlátozott felelősség = kevesebb kockázat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hosszadalmas elindítás</li> <li>• Kötelező kezdőtőke</li> <li>• Szigorú jogi elvárások</li> </ul>
<i>Betéti társaság (Bt.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szabadabb működés</li> <li>• Kültagoknak alacsony kockázat</li> <li>• Könnyen elindítható</li> <li>• Nincs kötelező kezdőtőke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beltagoknak korlátlan felelősség, nagyobb kockázat</li> <li>• Korlátozott adminisztrációs feladatok</li> <li>• Tagok között felmerülhetnek nézeteltérések</li> </ul>
<i>Részvénytársaság (Rt.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korlátozott felelősség</li> <li>• Jogi személlyé válás</li> <li>• Könnyebb előrelépés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kötelező kezdőtőke</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonyolult adminisztrációs feladatok</li> <li>• Szigorú jogi elvárások</li> </ul>
<i>Közkereseti társaság (Kkt.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyszerű alapítás</li> <li>• Társas működtetés</li> <li>• Lehetőség nagyobb kezdeti beruházásokra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagok között felmerülhetnek nézeteltérések</li> <li>• Korlátlan felelősség</li> <li>• Bonyolult adminisztrációs feladatok</li> </ul>
<i>Egyéni cég</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyszerű és rugalmas működtetés</li> <li>• Gyors alapítás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korlátlan felelősség</li> <li>• Személyes kockázatok</li> <li>• Nehéz előrelépés</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

### 2.3. Választási szempontok és döntési tényezők

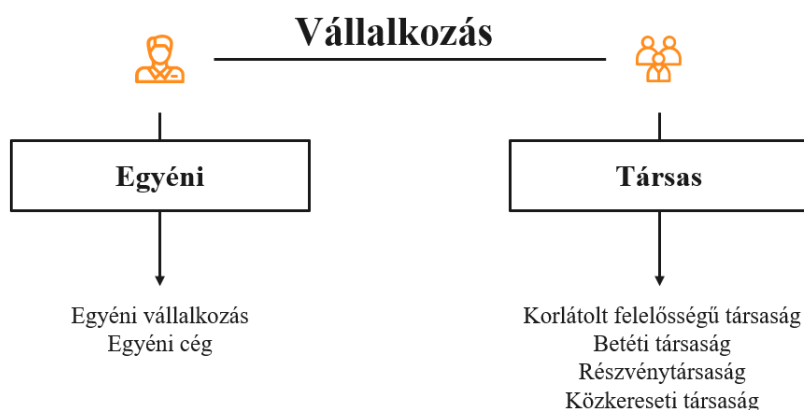
A 2.1. és a 2.2. címpontokban felsoroltak alapján tisztább rálátást kaphattunk a vállalkozások gazdasági formáinak jellemzőire, a jogi követelményekre, az adózási és beszámolási feladatokra, valamint az előnyökre és hátrányokra.

Rengeteg információ áll így rendelkezésünkre a helyes szervezet kiválasztásához, viszont, ha még mindig bizonytalanok vagyunk, érdemes logikailag felépítve végig gondolni, mit is szeretnénk főtevékenységünként végezni és ahhoz melyik társasági forma a legelőnyösebb számunkra.

#### 1. szempont: Egyéni vagy társas vállalkozást szeretnénk?

Fontos átgondolni, hogy a választani kívánt gazdasági szervnek egyedül szeretnénk az alapítói lenni, vagy inkább társ-alapítók. Ez a későbbiekben nagy kihatással lehet a vállalkozás működésére.

### 2.3.1. ábra: Döntési tényező 1. szempont



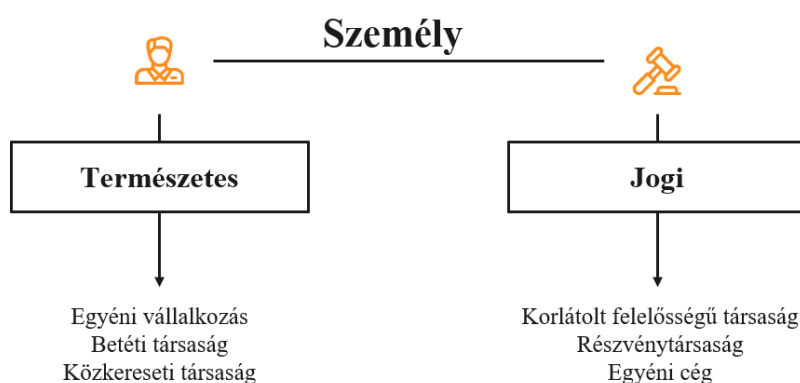
Forrás: saját szerkesztés

### 2. szempont: Természetes személy maradni vagy jogi személlyé válni?

Természetes személyként vállalkozásunkért önmagunk nevében felelünk, saját felelősségünk és kötelezettségünk. Jogi szervezetben (ami lehet szövetkezet, alapítvány, egyesület vagy gazdasági társaság) a többi taggal együtt természetes személyek vagyunk, viszont a közös tevékenységért a szervezet nevében felelünk, mint jogi személyek.

Ez viszonylag kisebb kockázatot jelent önmagunkra nézve, hiszen probléma esetén nem csak minket, hanem az egész vállalkozást előveszik.

### 2.3.2. ábra: Döntési tényező 2. szempont



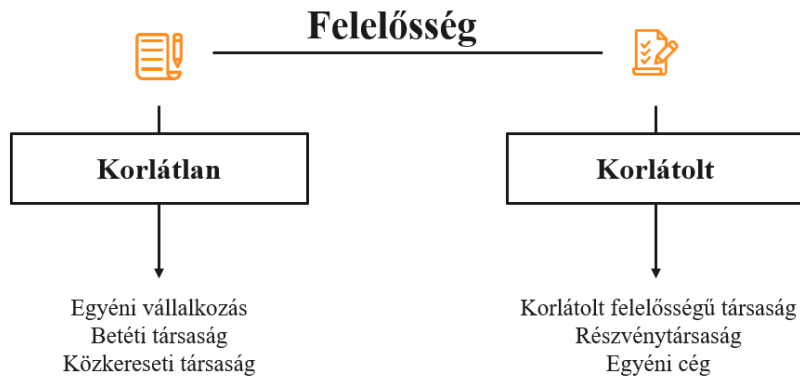
Forrás: saját szerkesztés

### 3. szempont: Korlátlan vagy korlátozott felelősség?

A 2.2. pontban felvázolt táblázatban is megjelent, hogy a korlátlan felelősség nagyobb kockázatot rejt, hiszen a vállalkozó saját vagyonával felel a gazdasági szervéért. Ezzel

viszonylatban a korlátolt felelősség kevesebb kockázatot jelent, hiszen a vállalatban résztvevő tagok saját vagyona teljesen elkülönül a cég vagyonától, így nincsenek személyes kockázatok.

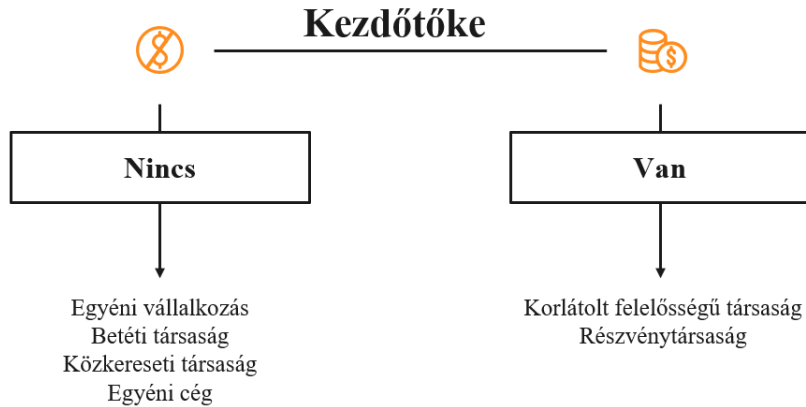
**2.3.3. ábra:** Döntési tényező 3. szempont



Forrás: saját szerkesztés

#### 4. szempont: Kezdőtőke jelenléte

**2.3.4. ábra:** Döntési tényező 4. szempont



Forrás: saját szerkesztés

A felvázolt ábrák segítségével jobban átláthatjuk, hogy az általunk elképzelt tevékenységhez melyik vállalkozástípus illeszkedik a leginkább.

### 3. Vállalkozás indításához szükséges lépések

#### 3.1. Jogszabályi és adminisztratív követelmények

A számunkra kedvező vállalati forma kiválasztása után a vállalkozás elindításához egy szigorúan felügyelt út vezet. Az első és legfontosabb lépés a cégbejegyzés, amely Magyarországon több lépésből áll.

##### Cégbejegyzés

###### *Név- és formátumválasztás*

A névválasztás a vállalkozás egyik legmeghatározóbb alappillére. Olyan nevet kell kreálni a cégünknek, amely könnyen megjegyezhető és maradandó hangzású. A kreatív és rövidíthető név előny, hiszen logóknál, reklámszövegekbe és mottóba könnyen beilleszthető. Az általunk kívánt nevet lehetőségünk van ellenőrizni a cégbíróság honlapján ([e-cegjegyzek.hu](http://e-cegjegyzek.hu)), hogy foglalt-e. A névnek utalnia kell a cégformátumára is (például: Kft.), és legalább három karakterrel kell eltérnie minden, már megalapított cég nevéétől.

###### *Alapító dokumentum*

Amennyiben a név és a formátum kiválasztásra került, szükséges a cégnek egy tulajdonos esetében alapító okiratot, több tulajdonos esetében pedig társasági szerződést készítenie, melyet ügyvédnek kell hitelesítenie.

Mindkét dokumentumban kötelező feltüntetni:

- a cég nevét és székhelyét,
- a tulajdonosokat és a százalékos arányban felosztott tulajdonrészeket,
- a cég tevékenységi körét/köreit, és
- az alaptőke összegét.

###### *Székhely bejegyzése*

Vállalkozásunknak székhelyet kell választanunk, mely lehet saját tulajdonban lévő vagy bérelt ingatlan. Ha ilyenre nincs a vállalkozónak lehetősége, akkor igénybe tudja venni a székhelyszolgáltatást, ami egy adott havi összegért cserébe elősegíti az irodai feladatok ellátását és költséghatékonyabb az ingatlanbérlettel szemben.

###### *Ügyvezető meghatározása*



Minden vállalatnál kötelező egy ügyvezető kinevezése, aki képviseli a céget.

#### *Cégbejegyzési kérelem*

Az ügyvéd ezután kérelmet nyújt be a cégbíróság felé, amiben csatolja az aláírt és hitelesített alapító dokumentumot, az ügyvezető kinevezéséről szóló dokumentumot, a tulajdonosok aláírásainak mintáit, valamint a székhelyhasználati igazolást.

#### *Céges bankszámla*

A vállalkozás bejegyzése után 8 nap áll rendelkezésre egy tetszőleges banknál történő számlanyitásra. Ezen a számlán kell a cég alaptőkét elhelyezni.

#### *Adószám igénylése és kamarai regisztráció*

A cégbejegyzés megtörténte után az adóhatóság automatikusan egy adószámot hoz létre a vállalkozásnak, ami alapján tudnak adózni.

Kamarai regisztráció kötelező a területi kereskedelmi és az iparkamarába is, melynek évi hozzájárulási költsége 5000 forint.

#### *Cégbejegyzés jóváhagyása*

A cégbíróság döntése után a vállalkozás megkezdheti működését. Ehhez egy cégjegyzékszámot kap.

#### *Bejelentés*

A megalapítás után a céget bejelenteni szükséges az illetékes adóhatóságnál, a helyi önkormányzatnál, a társadalombiztosítási hatóságoknál és a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál.

#### Egyéb jogi lépések

A cégbejegyzés részletes folyamata után a vállalkozónak még egyéb, szintén elmaradhatatlan jogi lépéseket kell megtennie a cég hivatalos és szabályszerű működtetéséhez. Mint minden létező szervezetnek, a vállalkozásnak is adófizetési kötelezettségei vannak. Az adózás kérdéséről Magyarországon több adónem közül is választhat az alapító, tevékenységi körétől kötetlenül.

Az adónemet a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál történő bejelentéskor kell kiválasztani, mely lehet:

- Társasági adó (TAO): Hazánkban jelenleg az adóalap 9%-a, csak társas vállalkozások fizetik.
- Kisvállalati adó (KIVA): A szociális hozzájárulási adó és a társasági adó összevont adóneme, az adóalap 10%-a.
- Kisadózó vállalkozások tételes adója (KATA): Főállású egyéni vállalkozók választhatják, fizetési kötelezettség főállásban havi 50 ezer forint, nem főállásban pedig havi 25 ezer forint.
- Általános forgalmi adó (ÁFA): ÁFA-köteles tevékenységi köröknél választható, a vállalkozó választhat a normál ÁFA-fizetési kötelezettség és az alanyi adómentesség között (amennyiben az éves árbevétel nem haladja meg a 24 millió forintot).

Az adózási formátum kiválasztása után a vállalkozónak a munkajogi kötelezettségeit is teljesítenie kell, amennyiben vállalkozásában munkaerőt foglalkoztat. Minden alkalmazottjával munkaszerződést kell kötnie, melynek tartalmi részében meg kell jelennie a munkavállaló személyes adatainak, a munkaköri leírásának, a munkavégzés helyének és időpontjának, valamint a munkabér és egyéb juttatások összegeinek is.

Az elkészült és aláírással hitelesített munkaszerződéseket a Nemzeti Adó- és Vámhivatal és a társadalombiztosítási rendszerhez kell benyújtani.

A vállalkozó ezzel vállalja, hogy a szigorú munkavédelmi szabályzat előírásainak megfelelő körülmények között foglalkoztatja alkalmazottjait, és ennek elmulasztásával őt vonják felelősségre.

A vállalatnak a partnereivel is szerződéses jogviszonyt kell kialakítania, azaz szállítóival, üzleti partnereivel és társas vállalkozásoknál alfeleivel. A szerződéseknek jól kidolgozottnak és alaposnak kell lenniük, minden fontos és szükséges információt tartalmazniuk érdemes a későbbi konfliktusok elkerülése érdekében.

Ebből adódóan a cégnek szükséges egy adatvédelmi szabályzatot kialakítania, mind a munkavállalók, mind a cég adatainak és azok partnereinek biztonságos tárolása és megőrzése érdekében. Ennek meg kell felelnie az Európai Unió által bevezetett Általános Adatvédelmi Rendelet (GDPR) követelményeinek, mely egy szigorú és korlátozott rendelet.

A vállalkozás tevékenységi körét annak megalapítása előtt célszerű eldönteni, hogy a legkedvezőbb cégformátum mellett határozzuk el magunkat. Egyes tevékenységi körök engedélykötelesek, így javasolt körültekintően tájékozódni a követelményekről.

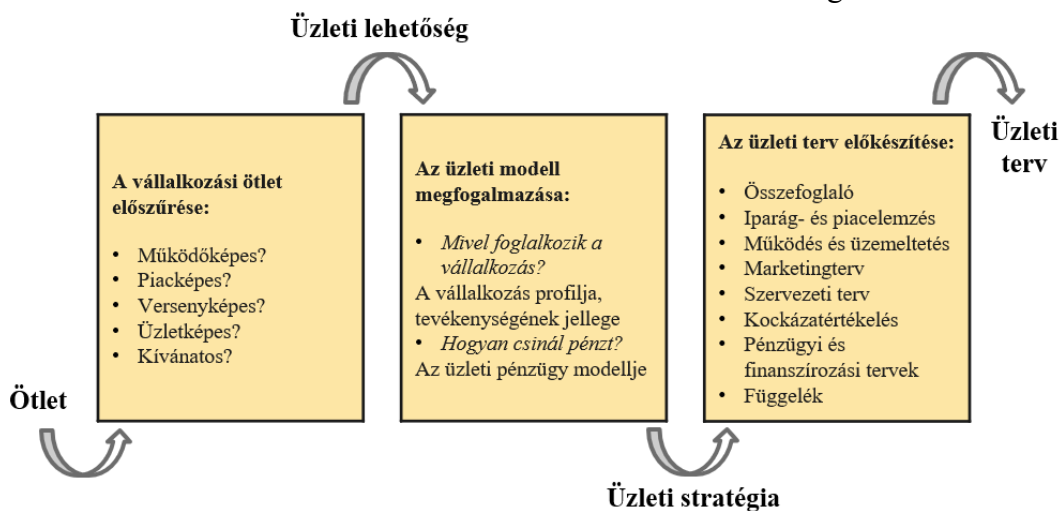
Működtetéshez megkövetelt engedélyt állami szervezetektől vagy helyi önkormányzattól kérhet a vállalkozó, olyan tevékenységekhez, melyek építőiparhoz, pénzügyi szolgáltatásokhoz vagy vendéglátáshoz kapcsolódnak.

Ezen felül, ha a megalakult vállalkozás egyedi tulajdonokat képez (például: logó, márkanév, szellemi tulajdon, személyes tartalmak), azokat védjegyjogként alá helyeztetheti, szerzői jogként levédheti.

### 3.2. Üzleti terv készítése

A vállalkozás legfontosabb alappillére egy jól strukturált üzleti terv. A vállalkozónak az ötlet megálmodása után a gyakorlatban is fel kell mérnie elképzelésének helyzetét, sikerességét és megvalósíthatóságát. Az üzleti terv ennek átláthatóságában nyújt segítséget.

#### 3.2.1. ábra: A vállalkozási ötlettől az üzleti tervig<sup>8</sup>



Forrás: Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése, saját szerkesztés

Ezen dokumentum elkészítése nem megkövetelt, viszont erősen ajánlott, hiszen hatalmas segítséget nyújthat az egész vállalkozás áttekinthetőségében és hosszútávú céljaiban. Ez egy olyan működési tervezet, amely gyakorlatilag 'megjósolt' adatokkal szolgál, ezzel is egy jövőképet állítva a vállalkozónak.

<sup>8</sup> Forrás: Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése.

Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542254>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem\\_61/#dj296kiem\\_60\\_p2](https://mersz.hu/dokumentum/dj296kiem_61/#dj296kiem_60_p2) (2024. 10. 08.)

Minden üzleti terv más, ahány cég, annyi féle. Az viszont kijelenthető, hogy a gyakorlatban két fajta üzleti terv létezik: belső és külső felhasználásra szánt. Belső felhasználati célból készülő üzleti tervnél a vállalkozás vagy vállalat bemutatása elhagyható a tervdokumentációk ismertetésével együtt, hiszen ez csak a vállalkozó számára készül. Utóbbi felhasználásnál fontos minden lényeges adatot megjeleníteni a dokumentumban, mert a cég munkavállalóinak, partnereinek, külsős tagjainak készül. Itt nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni az üzleti terv pénzügyi tervezés részébe, ugyanakkor nyugodtan lehet rövidebbre fogalmazni a vállalat önmagáról szóló bekezdéseit.

Összefoglalva mit nyújt tehát az üzleti terv?

- *„A vállalat jövőképének (Mit szeretne elérni a vállalkozás a jövőben?) és küldetésének (Miért létezik a vállalkozás?) világos megfogalmazását adja,*
- *A fentiek definiálása által támpontot nyújt a vállalat vagy vállalkozás számára a bizonytalan és változásokkal teli környezetben,*
- *Megadja a vállalat vagy vállalkozás értékteremtési koncepcióját, termékeinek és szolgáltatásainak leírását, ismerteti, hogyan kíván a vállalat, vállalkozás bevételre szert tenni és piacon maradni,*
- *Vezérfontalat biztosít a vezetőség számára így támogatva a döntéshozatalt,*
- *Segíti a külső környezet, az iparág és a piac megismerését és megértését, a külső környezeti pozitív (lehetőségek) és negatív (veszélyek) trendek azonosítását,*
- *Leírást nyújt a célpiacról, a potenciális vevőkről és ügyfelekről, azok vásárlói magatartásáról,*
- *Ismerteti a fő versenytársakat, segíti stratégiájuk megismerését,*
- *Hiteles és valós képet nyújt a vállalat erősségeiről és gyengeségeiről,*
- *Ismerteti a vállalat vagy vállalkozás vállalati, üzleti és funkcionális stratégiáit,*
- *Segíti a vállalat, vállalkozás várható árbevételének, költségeinek és nyereségének vizsgálatát,*
- *Akciótervként szolgál a várható akadályok és nehézségek leküzdéséhez,*
- *Segíti a terv- és tényértékek összevetését, a korrekciós intézkedések meghatározását,*
- *Egyfajta összegzés, mellyel a vállalat, vállalkozás bemutatható a különböző érintetti csoportok (beszállítók, vevők, hitelezők, munkavállalók stb.) számára.”<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés.*

Budapest: Akadémiai Kiadó.

<https://doi.org/10.1556/9789634544050>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_8/#m527uzlespro\\_6\\_p10](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_8/#m527uzlespro_6_p10) (2024. 10. 09.)

A belső és a külső célra készülő üzleti terven felül még rövidített és teljes tervet is megkülönböztetünk. Belső célra általában rövidített, külső célra pedig részletes, teljes tervet készít a vállalkozó. Utóbbi lényegesen hosszabban kitér a vállalkozás gazdasági és operatív információkra, előrejelzésekre.

Több célból is készíthető üzleti terv, az alábbi táblázatban a lehetséges okok tekinthetők meg.

### 3.2.1. táblázat: Üzleti tervek készítésének lehetséges céljai és elemei<sup>10</sup>

Célok	Fontosabb, hangsúlyosabb részek	Befogadó
Új vállalat vagy vállalkozás alapítása	Teljes üzleti terv	Tulajdonos, vezetés, hitel- és pénzügyintézetek, befektetők, vevők, szállítók, partnerek, munkavállalók stb.
Tevékenységi körök kialakítása, módosítása, új ötletek, fejlesztési elképzelések vizsgálata	Marketingterv, működési terv, pénzügyi terv	Jelenlegi vezetés és üzlettársak
Operatív működés hatékonyságának fokozása	Marketingterv, működési terv, pénzügyi terv	Jelenlegi vezetés és tulajdonosok
Idegen forrás bevonása, támogatás elnyerése tulajdonszerzés nélkül	Teljes üzleti terv, hitelkérelem dokumentumai	Hitelezők, pénzügyintézetek
Tevékenység változtatása tőkeemeléssel, új ötletek és fejlesztési lehetőségek vizsgálata	Marketingterv, működési terv, pénzügyi terv, szervezeti terv	Új, potenciális üzlettársak, tőkebefektetők
Üzletfelek, partnerek tájékoztatása	Marketingterv, működési terv	Vevők, szállítók

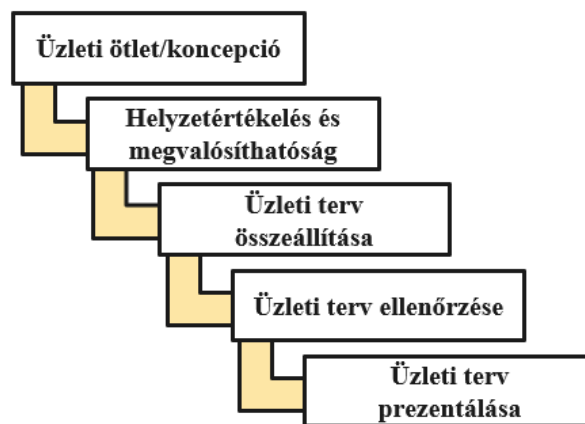
Forrás: Nagy L.–Szűcs I. (2004): *Gyakorlati alkalmazások – az üzleti terv gyakorlata*. Campus Kiadó, Debrecen. 128. alapján, saját szerkesztés

<sup>10</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>  
Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_9/#m527uzlespro\\_table\\_1](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_9/#m527uzlespro_table_1) (2024. 10. 14.)

Természetesen ezek a struktúrák változhatnak a vállalkozás méretétől és tevékenységétől, a szereplők létszámától és gazdasági helyzetétől is.

A megfelelő üzleti terv forma (belső és rövidített vagy külső és részletes) eldöntése után az alapítottknak több szempontot figyelembe véve kell először megterveznie, majd elkészítenie a dokumentumot.

**3.2.2. ábra:** Az üzleti tervezés folyamata<sup>11</sup>



Forrás: Barringer, B. R. (2009). *Preparing Effective Business Plans: an Entrepreneurial Approach*. London: Pearson Education Ltd., 275. alapján, saját szerkesztés

### Üzleti terv/koncepció

A vállalkozás megalakulásának története az ötlet és koncepció megálmodásával kezdődik. A vállalkozó kitalál egy olyan terméket vagy tevékenységet, akár szolgáltatást, amit hosszútávon jövedelmezőnek ítél meg. Ezen tevékenységek vagy termékek mértékét felmérheti a környezetében előforduló hiányokból, a piac igényeiből, a körülötte élők véleményeiből vagy más vállalatok kínálatából és sikerességéből, esetleg kudarcából.

Egy jó ötletben üzletileg végig gondolva mindig azok a legfőbb szempontok, hogy a termék vagy szolgáltatás:

- Mennyire eladható?
- Mennyire van rá kereslet?
- Mennyibe kerül előállítani? (veszteséges vagy nyereséges)
- Hogyan lehet a legkönnyebb úton eljuttatni a vevőhöz?

Amennyiben ezekre a kérdésekre a vállalkozó realisztikus választ tud adni, az ötlet tovább fejleszthető üzletté.

<sup>11</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>  
Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_10/#m527uzlespro\\_fig\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_10/#m527uzlespro_fig_2) (2024. 10. 14.)

### Helyzetértékelés és megvalósíthatóság

A tervezés folyamatának második lépésében a vállalkozónak alaposan fel kell mérnie a cég helyzetét és a megálmodott ötlet megvalósíthatóságának mértékét.

A vállalat telephelyének kiválasztása előtt a kiszemelt területen fontos figyelembe venni a környezeti adottságokat, a vállalkozást érő belső és külső hatásokat, a hely piaci helyzetét, a megközelíthetőséget, az erőforrásokat és a várható üzemeltetési költségeket. A helyzetértékelés lényege tehát, hogy átlátható képet kapjunk az ötletről és meggyőződjünk arról, hogy az piaci helyzetileg, működésképeségileg, pénzügyi és versenyképességi szempontból is megfelel az elvárt szempontoknak.

Így gyakorlatilag, ha az elképzelés összeegyeztethető a valósággal, akkor az ötlet megvalósíthatónak ítéltetik. Ennek fényében az üzleti terv koncepciójának felvázolása és megtervezése megkezdhető.

### Üzleti terv összeállítása

Tartalmi tekintetben az üzleti tervnek egy átlátható, logikusan felépített írásnak kell megfelelnie, melyben tömör és lényegre törő mondat szerkezetek jelennek meg. A vállalkozás adatait hivatalos dokumentumokkal szükséges igazolni. Kulcsfontosságú, hogy az üzleti ötlet részletes bemutatást kapjon, és az üzleti terv többféle végkimenetelt is bemutasson a vállalat jövőképe alakulásáról. Ezen kívül még nagy szerepet játszik a jó üzleti tervben a küllem és a dokumentum összetettsége, így ezekre is érdemes figyelmet szentelni.

Az üzleti terv felépítési struktúrája kimondottan nincs meghatározva, viszont több példa is fellelhető szakirodalmakban és online felületeken segítségként.

Általánosságban az alábbi pontokat érdemes érintenie a tervezetnek:

1. *„Fedőlap, borító*
2. *Tartalomjegyzék*
3. *Bevezető oldal*
4. *Vezetői összefoglaló*
5. *Vállalat, vállalkozás általános bemutatása, az üzleti ötlet ismertetése*
6. *Vállalat, vállalkozás külső és belső környezetének bemutatása*
7. *Marketing- és értékesítési terv*
8. *Működési terv*
9. *Szervezeti terv*
10. *Pénzügyi és finanszírozási terv*

11. Kockázat- és kockázatkezelési terv
12. Stratégiai akciók és megvalósítási terv
13. Függelékek.”<sup>12</sup>

A következőkben részletes betekintést nyerhetünk minden bekezdéspontba.

#### 1. Fedőlap/borító

A fedőlap vagy borító a legelső oldal, amely formát és vizuális képet kölcsönöz az üzleti tervnek. Itt kerülnek feltüntetésre a vállalkozással kapcsolatos legfontosabb adatok, mint a terv címe, a vállalat neve, székhelye, kapcsolattartója és annak elérhetőségei, a logó és a készítés pontos dátuma.

#### 2. Tartalomjegyzék

A tartalomjegyzék egy átfogó, rövidített ismertetést ad az üzleti terv tartalmi felépítéséről, az érintett fejezetekről, és a dokumentum hosszáról. A fejezetek címeinek jól behatárolhatóan kell jellemezniük az adott bekezdések tartalmát, hogy az olvasó könnyen tájékozódni tudjon. Érdemes alfejezeteket készíteni, hogy részletesebben meghatározhassuk, milyen információ melyik bekezdésben található. A tartalomjegyzékben a fejezetekhez oldalszámokat rendelünk, az írásos tartalmi részt a tervezet legvégén található mellékletek zárják.

#### 3. Bevezető oldal

Amennyiben külső használatra készül az üzleti terv, szükséges egy bevezető oldalt csatolni. Ebben a fejezetben a cég legnyilvánvalóbb adatait kell feltüntetni.

„ (...) Az itt szerepeltetendő főbb adatok közé tartozik: 1) a cég teljes és rövidített neve, 2) a társaság jogi formája, 3) székhelye, telephelye(i), 4) az alapítás dátuma, 5) a cégjegyzékszám, 6) az adószám, 7) a statisztikai számjel, 8) a számlavezető pénzügyintézetének neve, 9) a társaság bankszámlaszáma, 10) a vállalkozás vezetője, képviselője, 11) a fő és melléktevékenységek és a hozzájuk tartozó TESZOR-számok, 12) a tulajdonosok neve és a tulajdonosi struktúra, valamint 13) az alapítói tőke és tőkeszerkezet (Szöllősi-Szűcs 2015; Barringer, 2008).”<sup>13</sup>

#### 4. Vezetői összefoglaló

---

<sup>12</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés*.

Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_11/#m527uzlespro\\_9\\_p2](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_11/#m527uzlespro_9_p2) (2024. 10. 15.)

<sup>13</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés*.

Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_14/#m527uzlespro\\_12\\_p1](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_14/#m527uzlespro_12_p1) (2024. 10. 16.)



A vezetői összefoglaló egy olyan részletes, mégis lényegre törő bemutató szöveg, amely valamennyire átvilágítja az üzleti terv várható pontjait. Ez egy olyan tartalmi rész, aminek az üzleti terv többi részén kívül is tisztán értelmezhetőnek kell lennie. Bele kell foglalnia a vállalkozónak az üzleti tervvel kapcsolatos elvárásokat, végkimeneteket. Meg kell győznie az olvasót arról, hogy a vállalkozó ötlete és a vállalkozás várható tevékenysége vagy szolgáltatása megéri a kockázatokat.

A vezetői összefoglaló egy olyan, maximum 4 oldal terjedelmű fogalmazás, melyben az alábbi pontokat javasolt érinteni:

- *„A szervezet leírása*
- *Termék vagy szolgáltatás*
- *SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek) elemzés*
- *Piacelemzés*
- *Piaci stratégia*
- *Pénzügyi stratégia*
- *Pénzeszközök kérése.*”<sup>14</sup>

Figyelembe véve, hogy ez a fejezetrész egy átfogó bemutatást nyújt az üzleti tervről, ezért ez csakis a következő fejezetek megírása után kerül megfogalmazásra.

##### 5. Vállalat, vállalkozás általános bemutatása, az üzleti ötlet ismertetése

Ebben a fejezetben a vállalkozónak tüzetesen be kell mutatnia az általa elképzelt ötletet és magát a vállalkozást. Részletekbe merülően kell ismertetnie az ötlet kibontakozásának okát, miért lát benne potenciált, mik a várható tervek, hogyan szervezi a megvalósítást.

Tartalmi és formai követelménye ennek a bekezdésnek lényeges eltérő, ha a vállalat már létezik, tehát megalapítása megtörtént. Ebben az esetben a szövegrésznek egy általános bemutatót kell nyújtania a vállalkozás már meglévő adatairól, még induló vállalkozásnál csak tervezetet kell szolgáltatni.

Az alábbi táblázatban szemléltetésre került a megkövetelt információk sora.

---

<sup>14</sup> Forrás: PROSPERO - HOGYAN ÍRJUNK ÖSSZEFOGLALÓT EGY ÜZLETI TERVHEZ: ÁTFOGÓ ÚTMUTATÓ (2023.01.05.)

Link: <https://www.goprospero.com/blog/hu/how-to-write-an-executive-summary-for-a-business-plan-a-comprehensive-guide/>

### 3.2.2. táblázat: Követelmények a bemutatórészben

	Induló vállalkozás	Meglévő vállalkozás
<b>Szükséges információk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alapításának és elindításának motiváló tényezői</li> <li>- cégfilozófia, vízió és misszió</li> <li>- stratégiai, taktikai és operatív célok</li> <li>- tervezett tevékenység</li> <li>- termékeinek és szolgáltatásainak köre</li> <li>- üzleti lehetőség, elhelyezkedés</li> <li>- üzleti megoldás koncepciója, üzleti modell.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jogi és szervezeti forma</li> <li>- a vállalkozás múltja, fejlődésének és növekedésének története, tevékenysége</li> <li>- termék és/vagy szolgáltatás portfólió</li> <li>- pénzügyi teljesítmény értékelése</li> <li>- misszió és vízió</li> <li>- stratégiai és operatív célok és célkitűzések</li> <li>- célpiac, fő ügyfelek és vevők köre</li> <li>- földrajzi kiterjedtség, telephely és annak jellemzői.</li> </ul>

Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): Üzleti és projekttervezés alapján, saját szerkesztés

#### 6. Vállalat, vállalkozás külső és belső környezetének bemutatása

A vállalkozás külső környezete az őt körülölelő makró- és ipari környezet. Ezekkel azért érdemes foglalkozni és megvizsgálni, mert így a vállalkozó fel tudja mérni a közelében lévő erőforrásokat, veszélyeket, előnyöket és hátráltató tényezőket.

A makrókörnyezetet legegyszerűbben a PESTEL-moddal lehet felmérni.

*„A PESTEL-analízis elkészítése során kiemelten figyelmet kell szentelni annak, hogy a vizsgálat a vállalat, vállalkozás szempontjából lényeges szempontok elemzésére és ismertetésére térjen ki, kiemelve azokat a várható trendeket és tendenciákat, amelyek erőteljes hatást gyakorolhatnak a működésére, (...) hiszen ezen aspektusok tekintetében a vállalat vagy vállalkozás kiszolgáltatottsága szignifikánsnak mondható.”<sup>15</sup>*

<sup>15</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): Üzleti és projekttervezés.

Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_18/#m527uzlespro\\_16\\_p4](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_18/#m527uzlespro_16_p4) (2024. 10. 18.)

### 3.2.3. táblázat: A PESTEL-modell

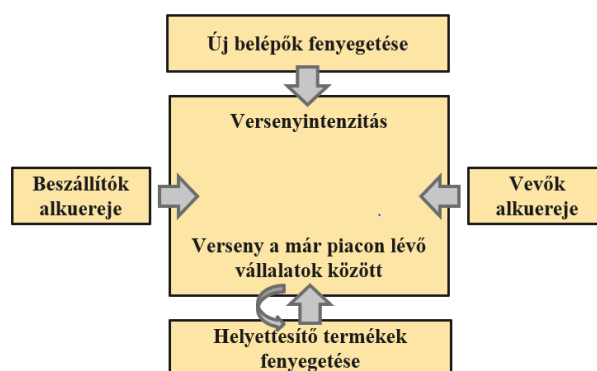
Makrókörnyezeti dimenziókban vizsgálandó trendek és tendenciák	Szervezetre gyakorolt hatás jellege	
	Negatív	Pozitív
Politikai és jogi környezet		
Gazdasági környezet		
Társadalmi és kulturális környezet		
Technológiai környezet		
Természeti környezet		

Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés*<sup>16</sup> alapján, saját szerkesztés

A makrókörnyezet feltárása és értékelése után az ipari környezetet megvizsgálása is fontos. A piacon folyamatos verseny folyik a különböző vállalatok, cégek között, minőségi, gyorsasági és árérték-arány szempontból is. Hasznos felmérnie a vállalkozónak, hogy a környezetében esetleg hasonló termékkel vagy szolgáltatással kereskedő és foglalkozó vállalatok milyen szempontok szerint értékesítenek, hogyan kivitelezik azok megvalósítását és mennyire van kereslet a tevékenységükre. Ezen felül az áruszállításra, a logisztikai szervezésre is fontos hangsúlyt fektetni, hiszen a vevőhöz a terméket el kell juttatni. Stabil és jól megfontolt árazást és kivitelezési költségeket kell meghatározni, hiszen bármikor érkezhethet egy új vállalat az ipari környezetbe, aki hasonló ötletet kíván megvalósítani, éppen ezért be kell biztosítani a szállítóit és a vevőkörét a vállalkozónak.

Az ipari környezet megvizsgálásához segítséget nyújt a Porter-féle versenyerők modellje.

### 3.2.3. ábra: A Porter-féle versenyerők modellje



Forrás: Porter, E. M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York. 397., saját szerkesztés

<sup>16</sup> Forrás: Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>  
 Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_18/#m527uzlespro\\_table\\_5](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_18/#m527uzlespro_table_5) (2024. 10. 18.)

A belső környezet megvizsgálása viszonylag egyszerűbb, mint a külső környezeté. A belső vizsgálat során a vállalkozónak fel kell mérnie, milyen előnyökkel és esetleges hátrányokkal rendelkezik a vállalkozás, és ezeket mérlegelnie kell, hogy versenyelőnybe kerülhessen versenytársaival szemben. Megvizsgálandó még a vállalati struktúra, a munkaköri leírások, a munkavállalókkal kapcsolatos szabályzatok. Végezetül érdemes figyelmet szentelni az operatív és technikai megvalósításoknak.

## 7. Marketing- és értékesítési terv

A marketingstratégia szinte a legfontosabb része az üzleti tervnek, hiszen ez határozza meg, hogy a megvalósítani kívánt termék vagy szolgáltatás hogyan és milyen formában jut el a vevőhöz, ezzel is megalapozva a vállalkozás sikerességét.

Mindenekelőtt a vállalkozónak értékelnie kell a külső és belső környezeti hatások alapján a helyzetét. Ezt úgynevezett SWOT-analízissel teheti meg, mellyel könnyen felmérheti az esetleges veszélyeket (threats), a lehetőségeket (opportunities), a gyengeségeket (weakness) és erősségeket (strengths).

*„A módszer lényege, hogy a környezeti elemzésből származó lehetőségeket és veszélyeket, erősségeket és gyengeségeket listázzuk, majd megoldási variációkat keresünk arra, hogyan lehet:*

- *az egyes vállalati erősségekre építve kihasználni a különböző környezeti lehetőségeket (SO-stratégiák),*
- *a különböző vállalati gyengeségek felszámolásával kiaknázni az egyes külső lehetőségeket (WO-stratégiák),*
- *az egyes vállalati erősségekre építve elkerülni a különböző külső környezeti veszélyeket (ST-stratégiák), illetve*
- *olyan stratégiákat indítani, melyek a belső gyengeségek és a külső fenyegetettség egyeztetésére történő leküzdését segíthetik (WT-stratégiák).”<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés.*

Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_23/#m527uzlespro\\_21\\_p1](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_23/#m527uzlespro_21_p1) (2024. 10. 18.)

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_23/#m527uzlespro\\_21\\_p2](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_23/#m527uzlespro_21_p2) (2024. 10. 18.)

### A piac megértése

A marketingstratégia kialakításához a legfőbb szempont az, hogy megértsük a piacot. A célközönség és a versenytársak megvizsgálása segít abban, hogy a megfelelő stratégiai tervet tudja a vállalkozó kidolgozni.

Elsősorban a célpiacot kell a vállalkozónak behatárolni. Ezt megteheti demográfiai adatok alapján, mely alatt a vevők esetleges életkorát, nemét értjük; megteheti földrajzi adatok alapján, például lakóhely; megteheti pszichográfiai adatok alapján, azaz a vevők életstílusát, értékeit elemzi; vagy a vásárlási viselkedésüket veszi alapul. Ennek segítségével csoportokba szedhető a vevők köre, mellyel személyre szabottabb kampányokat, reklámokat, termékeket készíthet a vállalkozó.

Ezután fontos megvizsgálni a közvetlen környezetben lévő versenytársakat, hiszen a vállalkozás sikeressége érdekében nekünk valamiben jobbnak kell lennünk náluk.

Négy szempont alapozza a versenytárselemzést:

- Termék/szolgáltatás kínálata: Mit kínálnak, és az miben különbözik a miénktől?
- Árazás: Milyen árpolitikát képviselnek?
- Piaci helyzet: Hogyan jelennek meg a piacon? Mit képviselnek?
- Gyengeségek/Erősségek: Hol hibáztak eddigi működésük során? Mi az, amit jól csináltak és követendő példa?

Végezetül elengedhetetlen magát a piacot is megvizsgálni, mert a piac állandó körforgásban van, és napról napra változik. Fel kell mérni a közeli múltbéli események esetleges ráhatását a piacra, legyen az gazdasági, politikai vagy fogyasztói igények változása. Hogyan tud a vállalkozó alkalmazkodni? Mi az, ami a most-ban jelen van?

Ha ezekre a kérdésekre választ tudunk adni, tovább léphetünk a marketingstratégia kidolgozásában, egy átlátható modell készítésére, mely később hatalmas segítséget fog nyújtani.

### A marketingmix (4P modell) meghatározása

Az 1960-as években kifejlesztett modellt Jerome McCarthy marketing professzornak köszönhetjük. Mára a 4P modell az egyik leggyakrabban használt eszköz a marketingstratégia meghatározására.

A 4P modell az alábbi szempontok alapján épül fel:

- Termék (Product): Milyen terméket kínálunk?
- Ár (Price): Milyen árat határozunk meg a termékünknek?

- Hely (Place): Milyen csatornán közvetítjük a vevők felé a termékünket?
- Promóció (Promotion): Hogyan kommunikálunk a vevők és a piac irányába?

## 8. Működési terv

A működési tervben arra kapunk rávilágítást, hogy a vállalkozás milyen eszközökkel és erőforrásokkal kívánja előállítani a termékét vagy hogyan kivitelezi a szolgáltatásnyújtás folyamatát.

*„(...) A működési tervnek tartalmaznia kell a szervezeti felépítés leírását, beleértve a szervezeti ábrát is. A humán erőforrás a vállalkozás egyik legfontosabb erőforrása, a működési kiadások jelentős részét a bérszámfejtés és a kapcsolódó költségek teszik ki. Az üzleti tervezéssel összefüggésben az operatív terv egy táblázatos modell, amely tartalmazza a legtöbb működési és tőkekiadási tételt, valamint a fizikai tételek számszerűsítését, mint például az irodaterületek, az üzemek és a gépek. Az operatív terv a fő költségajtó, míg a marketingterv a bevételi tényező, hiszen tartalmazza az értékesítés költségeit és bizonyos marketingköltségeket.”<sup>18</sup>*

## 9. Szervezeti terv

A szervezeti terv összefoglal minden olyan adatot és tulajdonságot, amely a vállalkozás alapvető formátumához, tevékenységéhez, szervezetéhez tartozik. Itt kerül megemlítésre a választott vállalkozási forma, a vállalkozás munkaköréren leírása, valamint a vállalkozóról és az alkalmazottakról szóló alap és fontosnak vélt információk (például a tulajdoni részesedés, iskolai végzettség, munkatörténet, tapasztalatok).

A szervezeti terv még magába foglalja a stratégiai tervet és a kockázatelemzési tervet, viszont ezekről külön alponthban kaphatunk részletesebb bemutatást.

## 10. Pénzügyi és finanszírozási terv

A pénzügyi terv az üzleti terv azon legfontosabb része, melynek elkészítése minden kezdő vállalkozás esetében ajánlott. Ez a tervezet egy olyan várható költségképet ad a vállalkozónak, amely negatív, illetve pozitív irányba is változhat.

A pénzügyi terv általában tartalmazza:

- *„a vállalat vagy vállalkozás finanszírozási tervét,*
- *a várható árbevétel előrejelzését,*

<sup>18</sup> Forrás: Jelen Tibor–Nagy-Borsy Viktor (2023): Stratégia és üzleti tervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634549246>  
Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m1096sut\\_54/#m1096sut\\_52\\_p1](https://mersz.hu/dokumentum/m1096sut_54/#m1096sut_52_p1) (2024. 10. 21.)

- a várható költségek előrejelzését és a fedezeti pont vizsgálatok eredményeit,
- a vállalat vagy vállalkozás várható eredménytervét,
- a vállalat vagy vállalkozás várható mérlegtervét,
- a vállalat vagy vállalkozás várható pénzáramlási tervét,
- a beruházásgazdaságossági vizsgálatokat és azok eredményeit,
- a vállalat vagy vállalkozás vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi és hatékonysági helyzetének, valamint leíró mutatószámainak várható alakulását.”<sup>19</sup>

Tehát összefoglalva a pénzügyi terv egy olyan jövőbeli bevétel és kiadás tervezetét nyújtja, mellyel tiszta képet ad a vállalkozónak és meggyőzi az üzleti terv olvasóját a vállalkozás sikerességéről.

A finanszírozási tervről a későbbiekben egy külön fejezet részben kaphatunk részletesebb bemutatást. Az árbevétel előrejelzésben viszont a korábbi bekezdésekben bemutatott marketing- és versenytárs elemzésben említett árazási stratégiákból kiindulva negyedéves bontásban kerül megtervezésre. A negyedéves értékek az alábbi számolás alapján alakul:

**Termék/szolgáltatás \* értékesített mennyiség \* megjelölt ár.**

Ezt minden termékcsoporthal/szolgáltatásfajttal külön kell eredményre hozni, majd ezen kapott összegeket összeadni az egy negyedéves, majd az összes negyedévest összeadva az éves árbevétel kiszámolásához.

**3.2.4. táblázat:** Az árbevétel negyedéves lebontásának tervezete

Árbevétel alakulása	1. év			
	I.	II.	III.	IV.
1. termék/szolgáltatás negyedéves nettó árbevétele				
2. termék/szolgáltatás negyedéves nettó árbevétele				
3. termék/szolgáltatás negyedéves nettó árbevétele				
(...)				
Negyedéves értékesítés nettó árbevétele összesen				
<b>Első évi értékesítés nettó árbevétele összesen</b>	<b>I. + II. + III. + IV. negyedév</b>			

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás megalapítását követően az induláshoz szükséges költségek meghatározása egy költségterv-táblázat segítségével készíthető el, melyben a tárgyi, pénzügyi és immateriális költségeket kell számításba venni. A költségtervben a befektetett eszközök, az anyagjellegű

<sup>19</sup> Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés*.

Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>

Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro\\_38/#m527uzlespro\\_36\\_p5](https://mersz.hu/dokumentum/m527uzlespro_38/#m527uzlespro_36_p5) (2024. 11. 15.)

ráfordítások, a személyi jellegű ráfordítások, az egyéb működési költségek és a hiteltörlesztés költsége adódik össze, ezzel megkapva a beruházási költségek összegét.

A befektetett eszközök olyan eszközök, amelyek hosszútávon, egy éven túl szolgálják a vállalkozást. Ide tartoznak az immateriális javak, a tárgyi eszközök és a befektetett pénzügyi eszközök. Az immateriális javak olyan nem fizikai, de értékkel bíró eszközök, mely lehet szellemi termék, üzleti termék, szoftver vagy fejlesztés. Ide tartoznak még az immateriális javakra adott előlegek és az értékhelyesbítés is. Itt mutatható még ki az alapítás-átszervezés és a kísérleti fejlesztés aktivált értéke is. A tárgyi eszközök már azon fizikai eszközök, melyek a vállalkozás a tevékenysége során használ, legyen az termelés vagy szolgáltatás. Ide sorolható minden ingatlan, gép, berendezés, jármű, valamint egyéb más eszközök és felszerelések. A tárgyi eszközöknél szintén ki kell mutatni a kapott előlegeket és beruházásokat, valamint az értékhelyesbítési költségeket. Végezetül a befektetett pénzügyi eszközök közé azokat a tételeket soroljuk, melyeket tartós jövedelem reményében fektetett be vagy adott át a vállalkozó más vállalkozásba. Ilyenek a részesedések, a hosszútávú kölcsönök és a tartós értékpapírok. Az értékhelyesbítés is ennél a tételsornál kerül kimutatásra.

Az anyagjellegű ráfordítások azok a költségek, amelyek közvetlenül a vállalkozás működésével kapcsolatosak. Ide tartozik az anyagköltség, az igénybe vett szolgáltatások költségei, egyéb szolgáltatások költségei, valamint az eladott áruk beszerzési értéke és az eladott szolgáltatások értéke. Az anyagköltségbe tartoznak a termelés során felhasznált anyagok, termeléshez szükséges termékek értéke. Az igénybe vett szolgáltatások magukba foglalják a szállítói költségeket, a raktározási és más egyéb, termeléshez szükséges költségeket. Az egyéb szolgáltatásoknál a biztosítási és hatósági díjak, egyéb befizetendő illetéki költségek jellennek meg. Az eladott áruk beszerzési értéke és az eladott szolgáltatások értéke, nevükből adódóan a beszerzett áruk értékét és az eladott szolgáltatások értékét takarja.

A személyi jellegű ráfordítások a munkavállalóhoz tartozó költségek. Ide tartoznak a bérköltségek, a személyi jellegű egyéb kifizetések és a bérjárulékok. A bérköltségekhez sorolható minden olyan, munkavállalónak járó kifizetés, mint a bruttó munkabér, a prémium, a bérpótlék és a jutalom. Személyi jellegű egyéb kifizetések olyan költségek, amelyet a munkáltató még a bérköltségeken felül fizet a munkavállalónak, például a cafetéria. A bérjárulékhöz pedig minden olyan költség sorolandó, amiket a munkáltató a munkavállaló után köteles megfizetni.

Az egyéb működési költségek közé tartoznak a bérleti díjak, a lízing díjak, az utazási költségek, a tanácsadói díjak, a marketingköltségek, a biztosítási díjak és az egyéb felmerülő költségek. A hiteltörlesztés díjánál pedig a vállalkozás által felvett hitel százalékos részleteit kell vezetni a



költségtervben.

**3.2.5. táblázat: A vállalkozás költségterve**

Befektetett eszközök	Beruházási igény (eFt)	Pótló beruházási igény (eFt)	Várható hasznos élettartam (év)	Maradványérték (eFt)	Leírási kulcs és módszer
	év	év			
Immateriális eszközök					
Ingatlanok					
Gépek és berendezések					
Egyéb berendezések					
<b>Anyagi jellegű ráfordítások</b>	<b>1. év</b>	<b>2. év</b>	<b>3. év</b>	<b>4. év</b>	<b>5. év</b>
	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>
Alapanyag I.					
Alapanyag II.					
(...)					
<b>Anyagjellegű ráfordítások összesen</b>					
<b>Személyi jellegű ráfordítások</b>	<b>1. év</b>	<b>2. év</b>	<b>3. év</b>	<b>4. év</b>	<b>5. év</b>
	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>
Munkakör I.					
Béreköltségek					
Személyi jellegű ráfordítások					
Bérfelrakások					
Munkakör II. (...)					
<b>Személyi jellegű ráfordítások összesen</b>					
<b>Egyéb működési költségek</b>	<b>1. év</b>	<b>2. év</b>	<b>3. év</b>	<b>4. év</b>	<b>5. év</b>
	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>
Bérelti díjak					
Lízing díjak					
Utazási költségek					

Tanácsadási díjak					
Marketing költségek					
Biztosítási díjak					
Egyéb költségek					
<b>Egyéb működési költségek összesen</b>					
<b>Hitel törlesztés költsége</b>	<b>1. év</b>	<b>2. év</b>	<b>3. év</b>	<b>4. év</b>	<b>5. év</b>
	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>	<b>Jan.-Dec.</b>
Hitel nyitó állománya (%)					
Hitelkamatláb (%)					
Kamat (eFt)					
Tőketörlesztés (%)					
<b>Összes törlesztés (eFt)</b>					
<b>Hitel záróállománya (eFt)</b>					
<b>Költségek mindösszesen</b>	Befektetett eszközök összesen + Anyagi jellegű ráfordítások összesen + Személyi jellegű ráfordítások összesen + Egyéb működési költségek összesen + Hitel záróállománya összesen				

Forrás: Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projektervezés*. alapján, saját szerkesztés

A költségterv elkészítése után minden vállalkozásnak kötelező elkészítenie az éves beszámolóját, amely a számviteli mérlegből, az eredménykimutatásból és a kiegészítő mellékletből áll. Még a mérleg a vállalkozás eszközeit és forrásait mutatja meg, addig az eredménykimutatás a bevételeket és a ráfordításokat. Ezen dokumentum elkészítésével mind a vállalkozásnak, mind az állami szerveknek tisztán átláthatóvá válik a vállalkozás vagyoni helyzete és annak alakulása az előző éves beszámolókhöz képest.

A mérleg két oldalból áll: eszközök és források. Az eszközök a vagyon fizikai formáját, még a források a vagyon származásának eredetét mutatja meg. A két oldalnak mindig egyenlőnek kell lennie – ez a mérlegegyezőség elve. A mérleg betűkkel, római- és arab számokkal jelzett kategóriákból épül fel. A betűkkel jelzett sorok a mérlegfőcsoportok, a római számokkal a mérlegcsoportok, az arab számokkal jelzett sorok pedig a mérlegtételek.

**3.2.6. táblázat: A mérleg**

	ESZKÖZÖK		FORRÁSOK
<b>A.</b>	<b>Befektetett eszközök</b>	<b>D.</b>	<b>Saját tőke</b>
I.	Immateriális javak	I.	Jegyzett tőke
II.	Tárgyi eszközök	II.	Jegyzett, de be nem fizetett tőke (-)
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	III.	Tőketartalék
IV.	Halasztott adókövetelések	IV.	Eredménytartalék
<b>B.</b>	<b>Forgóeszközök</b>	V.	Lekötött tartalék
I.	Készletek	VI.	Értékelési tartalék
II.	Követelések	VII.	Mérleg szerinti eredmény
III.	Értékpapírok	<b>E.</b>	<b>Céltartalékok</b>
IV.	Követelések	<b>F.</b>	<b>Kötelezettségek</b>
<b>C.</b>	<b>Aktív időbeli elhatárolások</b>	I.	Hátrasorolt kötelezettségek
		II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek
		III.	Rövid lejáratú kötelezettségek
		<b>G.</b>	<b>Passzív időbeli elhatárolások</b>
	ESZKÖZÖK ÖSSZESEN		FORRÁSOK ÖSSZESEN

Forrás: saját szerkesztés

Az eredménykimutatás két fő kategória értékeit tartalmazza, a: bevételek és ráfordítások értékeit. Az eredménykimutatás időbeliség szempontjából lehet összköltség eljárás alapú vagy forgalmi költség alapú.

Összköltség eljárás alapú eredménykimutatást minden gazdasági társaságnak kötelező készíteni, azonban a kereskedelmi és szolgáltató vállalatok kizárólag ilyet készítenek, hiszen felépítéséből adódóan jobban fókuszál a költségszerkezet bemutatására költségnemek és típusok szerint. Ezzel szemben a forgalmi költség alapú eredménykimutatás előnyben részesül a termelési tevékenységgel foglalkozó cégek cégeknél, mivel az értékesítéshez kapcsolódó költségeket költséghelyek szerint mutatja be, így kifejezetten az értékesítés eredményességét hangsúlyozza ki.

**3.2.7. táblázat:** (Egyszerűsített) eredménykimutatás összköltség eljárással

	<b>Eredménykimutatás összköltség eljárással</b>
I.	Értékesítés nettó árbevétele
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke
III.	Egyéb bevételek
IV.	Anyagjellegű ráfordítások
V.	Személyi jellegű ráfordítások
VI.	Értékcsökkenési leírás
VII.	Egyéb ráfordítások
<b>A.</b>	<b>ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai
<b>B.</b>	<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>
<b>C.</b>	<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>
X.	Adófizetési kötelezettség
XI.	Halasztott adókülönbözetek (±)
<b>D.</b>	<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>

Forrás: saját szerkesztés

**3.2.8. táblázat:** (Egyszerűsített) eredménykimutatás forgalmi költség alapján

	<b>Eredménykimutatás forgalmi költség alapján</b>
I.	Értékesítés nettó árbevétele
II.	Értékesítés közvetlen költségei
III.	Értékesítés bruttó eredménye (I.-II.)
IV.	Értékesítés közvetett költségei
V.	Egyéb bevételek
VI.	Egyéb ráfordítások
<b>A.</b>	<b>ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai
<b>B.</b>	<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>
<b>C.</b>	<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>
X.	Adófizetési kötelezettség
X/1	Halasztott adókülönbözetek (±)
<b>D.</b>	<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>

Forrás: saját szerkesztés

A kiegészítő mellékletnek tartalmaznia kell minden jogi információt a vállalkozásról, a beszámoló tartalmi magyarázatát és egyéb mellékelt információkat a mérleg vagy az eredménykimutatással kapcsolatban. A kiegészítő melléklet fő célja, hogy a külsős személyek, akik a vállalkozás iránt érdeklődnek, megbízható és tiszta képet kapjanak a cég jövedelméről, vagyoni és pénzügyi helyzetéről. Ezt elkészíteni kettőst könyvvitelt vezető szervezetek számára kötelező.

### 11. Kockázat- és kockázatkezelési terv

A kockázatelemzés egy olyan kutatás, amellyel kielemezhetjük a megismert kockázatokat, kiszámíthatjuk azok bekövetkezésének valószínűségét és a lehetséges következményeik súlyosságát. Ennek köszönhetően mérlegelhetjük és megfelelő megoldást találhatunk a kockázatok csökkentésére vagy végleges megszüntetésére.

Kockázatot több tényező is jelenthet, ez két nagy csoportba osztva a külső és belső tényezőket különböztetünk meg.

#### 3.2.9. táblázat: A kockázati tényezők

<b>Külső tényezők</b>	<b>Belső tényezők</b>
Makroszintű szabályozási kockázatok	Emberi erőforrás kockázatai
Piaci kockázatok	Műszaki, technológiai kockázat
Pénzügyi kockázatok	
Gazdaságon kívüli kockázatok	

Forrás: Dr. Tokár-Szadai Ágnes: *Üzleti tervezés módszertana*, VI.3. A szervezeti terv felépítése (Miskolci Egyetem) alapján, saját szerkesztés

Az azonosítása után kockázatkezelési stratégiával kell megszüntetni vagy csökkenteni a fennálló kockázatot. Ez a stratégiai terv magába foglalja, hogy a vállalkozó milyen eszközökkel, hogyan és milyen mértékben kíván a kockázat nagyságán változtatni. Amennyiben a vállalkozó együtt tud működni a kockázattal, és nem találja akkora veszélyforrásnak, nem szükséges azt mérsékelnie. Olyan eshetőség is előfordulhat, hogy a vállalkozó teljes mértékben elkerüli a kockázatot, hiszen az olyan mértékben befolyásolná a vállalat működését, hogy negatív következményeket vonna maga után, veszélyeztetné az üzlet hosszútávú meglétét.

### 12. Stratégiai akciók és megvalósítási terv

A stratégiai akcióterv a pénzügyi tervhez képest egy rövidebb, tömörebb, lényegét átölelő tervezet, amely főként a vállalkozó céljait és azok megvalósításának terveit, módjait, felelőseit és időpontjait mutatja be.

A stratégiai akciótervet az alapító készíti, hogy felvázolhassa a vállalkozás jövőbeli terveit és átláthatóvá váljanak a hosszútávú célok, valamint a sikeres létrehozáshoz szükséges erőforrásigények.

### 13. Függelékek

A függelékek azok a mellékletek, amelyek segítségével az üzleti tervet elkészítettük. Ide tartozik minden a vállalkozással kapcsolatos hivatalos dokumentum, a telephelyt körülvevő környezet, a különféle tervekhez szükséges számítások, táblázatok, igazolások, a munkáltató és munkavállalók személyes dokumentumai, térképek, tervezetek, mutatószám-elemzések, nyilatkozatok, és minden más, melynek segítségét vette és fontosnak véli az alapító megemlíteni.

### **3.3. Finanszírozási lehetőségek**

Egy vállalkozás finanszírozása, főleg a kezdeti stádiumokban megterhelő lehet a vállalkozónak. Szerencsére többféle pénzügyi segítséget is igénybe lehet venni, melyeknek köszönhetően zökkenőmentes a vállalat fenttartása.

Finanszírozásra az egyik legjobb választás a vállalkozó szempontjából az, ha saját tőkéből kezeli üzletét. A korábban említettekben már részletes felvilágosítást kaphattunk arról, hogy melyik vállalkozási formák elindításához szükséges kötelező kezdőtőke, amelyek felidézve a korlátolt felelősségű társaság (Kft.) és a részvénytársaság (Rt.) voltak. Ezen formátumok indítási költségeinek meghatározása tehát előnyben részesül annyival, hogy kötelezően előírtak, így alapításukkor már rendelkezésre áll egy bizonyos összeg. Ez az összeg általában személyes megtakarításokból származik, ami lehet csakis egyéni megtakarítás, vagy családban több fő közös félrerakott jövedelme. Abban is előnyt szolgál a saját tőke általi finanszírozás, hogy a bonyolult adminisztratív követelmények mellőzhetők más anyagi forrás igénybevételével ellentétben.

Hátránya viszont, mivel személyes vagyon, kockázatot jelent a vállalkozó és/vagy családja jövedelmére és pénzügyi helyzetére, hiszen, ha nincs megfelelő profit, a vállalkozás és a személyes életkörülmény is veszélybe kerülhet. Emellett még fontos figyelembe venni, hogy nagyobb projektek, jövőbeli terjeszkedési tervek megfizetéséhez önmagában a legtöbb esetben nem elegendő.

A többi formához ezzel szemben nem volt államilag megszabva a kötelező kezdőtőke, ami azt jelenti, hogy amennyiben az alapító nem tudja saját tőkéből finanszírozni a vállalkozás indítását, akkor abban az esetben külső segítséghez kell folyamodnia.

A mai fejlett és előrehaladott világban számos rendelkezésre álló pénzügyi forrás fedezhető fel, viszont a leggyakrabban keresett szolgáltatások a vállalkozók körében a:

- Banki hitelek,
- Támogatások és pályázatok, és a
- Kockázati tőke.

A következőkben részletes betekintést nyerhetünk az említett források előnyeibe és hátrányaiba, valamint, hogy miért érdemes és miért nem érdemes őket igénybe venni.

### Banki hitelek

A banki hitel népszerű finanszírozási forma, melyet a vállalkozó rengetegféleképpen felhasználhat, akár nagyobb beruházásokba vagy mindennapi működtetésre. Felhasználás mellett még forgathatja is a felvett összeget, hogy a maximumot tudja kihozni belőle, például befektethet, részvényeket vásárolhat vállalkozói részre.

A magyar állam célja, hogy minél több hazai vállalkozás jöjjön létre, ezért a bankok számos hitelfajtát biztosítanak a kezdő vállalkozók számára hazánkban, különböző programkeretekkel és elvárásokkal. Ezért is fontos a vállalkozónak előzetesen tájékozódnia és átgondolnia, pontosan milyen hitelre vagy kölcsönre van szüksége. Ehhez kérheti akár pénzügyi tanácsadó vagy könyvelő segítségét, hogy a választott konstrukció biztosan megfelelő legyen a cég pénzügyi helyzetének és jövőbeli céljainak.

A megvizsgálandó elemek a döntés meghozatalához:

- Mekkora a kamat és a hitelfelvétel további várható költségei?

Minden hitel rendelkezik egy adott kamatszázalékkal, hogy a banknak nyeresége legyen a hitelfelvételekből. Ez a kamatszázalék átlagosan kezdő vállalkozások részére nyújtott hitelnél <10% alatt mozgó szám. A kamattörlesztés összege mellett még a kezelési és biztosítási költségekkel is kalkulálni.

- Hány hónap a futamidő hossza és hogy alakul a törlesztés üteme?

A futamidő a hitel vagy kölcsön összegéhez igazodó, előre megadott időintervallum, amely a törlesztés mértékétől változhat, általában csökkenő irányba. Ez a futamidő az indítás felhasználásra kínált hiteleknel általában 1-5 éves távlat között szerződnek. A törlesztés mértéke az alapító havi bevételének mértékéhez van arányosan igazítva, a törlesztés havi meghatározott összegekben történik.

- Milyen fedezeti kikötés ellenében köt szerződést a bank az ügyféllel?

A fedezet egy olyan érték, amellyel a hitelfelvevő garanciát biztosít a hitel visszafizetésére. Ez lehet tárgyi, pénzügyi vagy személyi biztosíték, ami akkor lép életbe, ha az igénylő nem tudja törleszteni tartozását. A fedezet értékének minden esetben magasabb értékűnek kell lennie, mint a visszafizetendő kamatos hitel összegének, hogy a bank ne szenvedjen károsodást. A fedezet érvényesítése jogi úton működik.

- Államilag támogatott hitelek előnyben

Az államilag támogatott hitelek kedvezőbb feltételeket nyújtanak, hosszútávú futamidővel, általában a legkedvezőbb kamatszázalékkal.

### Támogatások és pályázatok

Számtalan támogató pályázatot hirdet folyamatosan az állam már létező és kezdő vállalkozások számára is. Erre a vállalkozó egy pályázatbenyújtási felületen tud pályázni, melyet az állam később elbírál, hogy jogosult-e a támogatásra vagy sem.

Jelen pillanatban az alábbi pályázat típusok és támogatások elérhetőek hazánkban a kifejezetten kezdő vállalkozások elindításának segítésére:

- Startup pályázatok
- Innovációs pályázatok
- Foglalkoztatási és bértámogatással kapcsolatos pályázatok
- Mezőgazdasági pályázatok
- Vállalkozásfejlesztési pályázatok
- Turisztika, falusi turizmus fejlesztéséről szóló pályázatok
- Gép- és/vagy eszközbeszerzési pályázatok
- Telephely- és/vagy ingatlanvásárlás, fejlesztés pályázatok, és
- Energiahatékonysággal, energiaberuházással kapcsolatos pályázatok.<sup>20</sup>

### Kockázati tőke

A kockázati tőke egy olyan külsős befektetőtől érkező támogatás, amely ellenében a befektető részesedést szerez a vállalkozásban. Általában kezdő, startup vállalkozásoknál elterjedt az ilyen típusú befektetés, hiszen abban még magas potenciál van és hajlandóak az alapítók az együttműködésre és a változtatásra.

---

<sup>20</sup> Forrás, saját fogalmazásban: Pályázatmenedzser.hu: Pályázatok kezdő vállalkozók és induló vállalkozások támogatására. Link: <https://palyazatmenedzser.hu/cimke/palyazatok-kezdő-vallalkozoknak/>



Azért lehet előnyös egy ilyen cégmegosztás a vállalkozónak, mert a befektető magasabb forrásbevonást tud biztosítani, akár több milliós összeget, másrészt szakmai támogatást tud nyújtani a helyes cégirányításban.

### **3.4. Technikai és operatív előkészületek**

Egy vállalkozás megtervezése nem elegendő annak sikeres üzemelésének körforgásához. Működését technikai és operatív szempontokból is meg kell vizsgálni és előkészíteni. Mindkét rendszer felállítása egyaránt fontos, hogy a vállalat sikeresen működjön és megfeleljen a piaci elvárásoknak.

Technikai előkészületek körébe tartozik a számítógépes rendszerek, hardverek, mobiltelefonok beszerzése. Ezek elengedhetetlen technikai eszközök a sikeres vállalkozásműködtetés mai korában, meg átfogóan a mindennapi élethez.

Alapvető tárgyi eszközök:

- Számítógép,
- Mobiltelefon,
- Nyomtató és szkener.

Amint ezekre megtörtént a beruházás és sikeresen lezárult a beszerzés, eszközeinkre számos programot és szoftvert szükséges telepíteni, melyek megvédik adatainkat és segítik munkánkat. Legelső lépésben az IT infrastruktúrát érdemes kiépíteni, hogy minden későbbi letelepített program biztosan vírusmentes legyen. Informatikus szakember segítségét kérve létre kell hozni egy tűzfalat, valamint be kell szerezni egy megbízható vírusölő programot a számítógépre. Ezután érdemes kiválasztani a kapcsolattartó felületeket, kommunikációs platformokat, és oda regisztrálni (például: Microsoft 365, Microsoft Teams). Emellett még egy biztonságos adatmentési rendszert is választani kell, ahol a felhőben tárolhatjuk a számítógépen lévő adatokat, így azok nem vesznek el.

Ezt követően fontos áttanulmányozni, milyen programok vannak alapból a számítógépen, hiszen egy munkaeszközön szükség lesz szövegszerkesztőkre, táblázatszerkesztőkre és prezentációkészítő alkalmazásokra. Ezen felül elmaradhatatlanok a pénzügyi és könyvelési szoftverek, valamint a projektmenedzsmenthez szükséges alkalmazások.

Amennyiben a vállalkozó online kívánja értékesíteni termékeit vagy szolgáltatásait, úgy weboldalt kell létrehoznia. Ezt megteheti önmaga vagy weboldalkészítő segítségével is. Egy rossz webshop könnyen kárt is tehet az üzletnek, ezért ennek megtervezését és elkészítését

érdemes szakemberre bízni, aki legjobb tudása szerint állít össze megbízható és könnyen kezelhető platformot.

Operatív előkészületek körébe tartozik az üzleti modell és a stratégiai terv elkészítése, a cégalapítás, az adózás formátumának kiválasztása, a munkaköri leírások és a marketingterv. Erre a pontra elérve feltételezzük, hogy a vállalkozó ezt mind már teljesítette, így ezekre nem térünk ki részletesen.

Ami viszont fontos az operatív előkészületeknél még az a beszerzési- és a logisztikai rendszer kialakítása. Meg kell vizsgálni, hogy a piacon milyen szállítók vannak és azok milyen ár-érték arányban, minőségben és gyorsaságban dolgoznak.

Ha nyersanyagot szállítatunk, és a vállalkozó készíti el belőle a készterméket, elengedhetetlen lesz egy gyárat vásárolni vagy bérelni. Át kell gondolni, hogy milyen gépekre, gyártósorra, eszközökre, kapacitásra van az előállításához szüksége, hogy a megfelelő kerüljön kiválasztásra. A legyártott vagy beszállított késztermékeket tárolni is kell valahol, így kelleni fog egy raktárépület. Itt is előzetesen tájékozódni kell a raktár kapacitásáról és elhelyezkedéséről vásárlás vagy bérlés előtt.

Végezetül a logisztika, a ki- és beszállítás megtervezése az egyik legfontosabb lépés. Hogyan érkezik be az áru? Mikor érkezik be az áru? Hogyan szállítjuk ki a vevőhöz? Mindennek a válasza egy jól megtervezett logisztikai tervet beszállítókkal és futárszolgálattal, de akár a vállalkozó is szállíthat vagy a helyszínre mehet, főleg, ha szolgáltatást kínál. Ilyen esetben nélkülözhetetlen egy céges autó beszerzése, akár pályázati támogatásból.

#### **4. A „La Göncz Kft.” alapítása**

Régóta foglalkoztatott egy saját vállalkozás létrehozása, ami segítségével olyan területen dolgozhatok, mely mindig is csábító volt számomra. A használt cikkek piaca napjainkban egyre inkább keresettebb, főleg a fiatalabb korosztály köreiben. Ebben közre játszhat az alacsony havi bevétel, az egyre jobban elterjedő trendek a „no waste” és a fenntartható életstílust illetően, a dopamin-löketet, amit ez az egész élmény nyújthat a vásárló számára.

Képzletbeli vállalkozásomat egy használt ruházkodási cikkekkel foglalkozó korlátolt felelősségű társaságnak (Kft.-nek) álmodtam meg, amely elsődlegesen online platformon üzemelne, majd később terjeszkedne fizikai üzlethelyiségek telepítéséig. A következő fejezetben eme cégnek a létrehozását fogom röviden bemutatni.

#### 4.1. Piackutatás és versenytárselemzés

Rengeteg használt ruha eladására alakult cég és vállalat megtalálható világszerte, viszont a magyar cégemhez elsősorban magyarországi versenytársakat próbáltam kutatni.

- Onlineturi.hu

Az onlineturi.hu elsősorban a fiatalabb korosztályt célozza meg, akik könnyen kereskedhetnek saját darabjaikkal. A felhasználók regisztrációhoz kötöttek, belépés után feltölthetik saját használt termékeiket és azokat eladhatják a weboldalon keresztül. A weboldal üzemeltetője kezeli a vásárlásokat és eladásokat, viszont az adásvételt az eladó és a vevő kezeli közvetlenül. Ez azt jelenti, hogy a webshopon nincsen megjelölt fizetőfelület (például PayPal, SimplePay, Google Pay), valamint biztosított futárszolgálat sem. Az eladó és a vevő felhasználói között privát értékesítési folyamat zajlik, a termék eljuttatása a vevőhöz az eladó feladata, melyet többfajta futárszolgálat segítségével megtehet.

A vállalkozás erősségei közé sorolhatjuk, hogy az adás-vétel gyorsan lebonyolítható, köztételek nélkül vásárolhat és eladhat bárki bárkivel. A felhasználói fiókért és az eladásokért nem kell fizetni, nincsenek rejtett költségek a weboldal használatát illetően.

Hátrányai közé viszont több fontos és megemlíthető dolgot lehet sorolni. Elsőként, mivel semmilyen fizetési biztonsági felület nincsen adva a weboldalhoz, a két fél között privát fizetés zajlik, akár a csomag utánvételes fizetésével, akár feladás előtti utalással. Ez több veszélyt is magába hordoz: mi a garancia rá, hogy az eladó tényleg feladja a csomagot? Mi a garancia arra, hogy a vevő tényleg átveszi? Ebből kifolyólag könnyen megkárosíthatja egyik fél a másikat, melyért a weboldal nem vállal felelősséget. Másrészt semmilyen olyan funkció nincsen, amellyel a vevők ki tudnák szűrni a hamis termékeket vagy a sérült tételeket. Nem utolsósorban a weboldal nem törli vagy gátolja a csalókat semmilyen formátumban, ami szintén anyagi károsításhoz, rendőrségi ügyhöz vezethet.

Tanácsok az onlineturi.hu számára a biztonságosabb felhasználói élményért:

- Biztonságos fizetőfelület kiépítése
- Futárszolgálat biztosítása
- Szigorúbb felhasználási feltételek
- Rendszeres felhasználói átvilágítás

Hasonló platformok köz tartozik még a szintén magyar Gardrobcser.hu.

- Zoldruha.hu

Az ÖKO-PASSION INNOVÁCIÓS KFT. által üzemeltetett Zöldruha webshop főként nyugat-európai és tengeren túli vintage ruhadarabok és használati termékek forgalmazásával és eladásával foglalkozó vállalkozás. A Székesfehérváron nyilvántartott cég elsősorban online kereskedelemmel termel profitot, nagy hangsúlyt fektetve a környezetvédelemre és az ökológiai lábnyom minimalizálására, ezért csak olyan partnerekkel dolgozik együtt, akiknek szintén szívügyük a közös bolygónk megóvása. Ruhadarabjaik és márkáik között főként holland, német, olasz, illetve amerikai és kanadai darabok fedezhetők fel.

Az előző elemzett kereskedelmi webfelülettel ellentétben az ott észrevett hiányosságok remekül megtalálhatóak a Zöldruhánál. Biztonságos fizetőfelület van biztosítva a vásárlók számára a SimplePay és Bitcoin Wallet által, a szállítást is a vállalkozás biztosítja a vevőkhöz, 99%-ban újrahasznosítható futártasakkal. 14 napos időkorlátban visszavásárlás is lehetséges, amennyiben a vevő meggondolja magát és még sincs szüksége a termékre. A webshopon blog is található.

A vállalkozás előnyei közé sorolható, hogy biztonságos kereskedelmi folyamatot bonyolít le, a termékeket személyesen postázzák 1-2 munkanapon belül, környezetbarát és szinte teljesen újrahasznosítható csomagolásban. A webáruházban fellelhető tételeket kézzel válogatják át és fényképezik le. Márkáit tekintve fenntartható, hosszútávon hordható, minőségi darabokat kínálnak, melyekhez a társított ár-érték arány az elfogadható kategóriába esik.

Hátrányai közé az online marketing hiányát tudnám megemlíteni, hiszen annyira nem népszerű vagy köztudott kereskedelmi forgalmazó. Ezen kívül még a ruhadarabok minősége és kora miatt nem igazán a fiatal korosztálynak való, nem trendi, és az oldalon megtalálható termékek választéka is limitálva van az éppen beérkező áruhoz szabottan.

Tanácsok a zoldruha.hu webáruház és vállalkozás számára:

- Több energiát fektetni az online marketingbe
- Elsődlegesen a fiatalabb közösségek megcélzása
- Termékpaletta szélesítése

A vintage termékek és az ebből adódó magasabb árak miatt kevésbé keresettebb ruházati webáruház, de a felsorolt változtatásokkal fellendíthető a kereslet.

- Dresspack.hu

A legjobban a saját, elképzelt vállalkozásomhoz közelítő és egyben leginkább versenytársnak tekintett Dresspack.hu, vagyis KoNeMa Trade Kft. szintén online használt ruházati cikkek eladásával és forgalmazásával foglalkozik. Itt is az a szisztéma fedezhető fel, mint az előző

versenytársnál: klasszikus webshop, a termékeket az üzemeltető válogatja és tölti fel fényképes megjelenítéssel, gyors szállítást és visszaküldést szolgáltatnak, emellett biztonságos fizetési felületen keresztül történnek a vásárlási tranzakciók. Ezen felül a weboldalon kiépített hűségpontrendszer található, melyet a regisztrált vevők beválthatnak forintutalványra fizetéskor.

Előnyei ennek a webáruháznak, hogy vásárlóbarát és vásárlásösztönző akciókkal, promóciókkal és funkciókkal rendelkeznek. A feladás és a szállítás hamar megtörténik, van lehetőség az áru visszaküldésére. Biztonságos fizetőfelülettel rendelkezik, gyorsan lebonyolíthatóak a tranzakciók. Széles választék és megfelelő árak, gyakori kedvezményekkel és akciókkal. Megtalálhatóak social média felületeken és a marketingre is nagy hangsúlyt fektetnek.

Hátrányai közé talán a termékek monotonitását tudnám sorolni, általában ugyan azok a márkák lelhetőek fel a kínálatban, így a termékpaletta szélesítése különböző márkákkal fellendíthetné az üzletet.

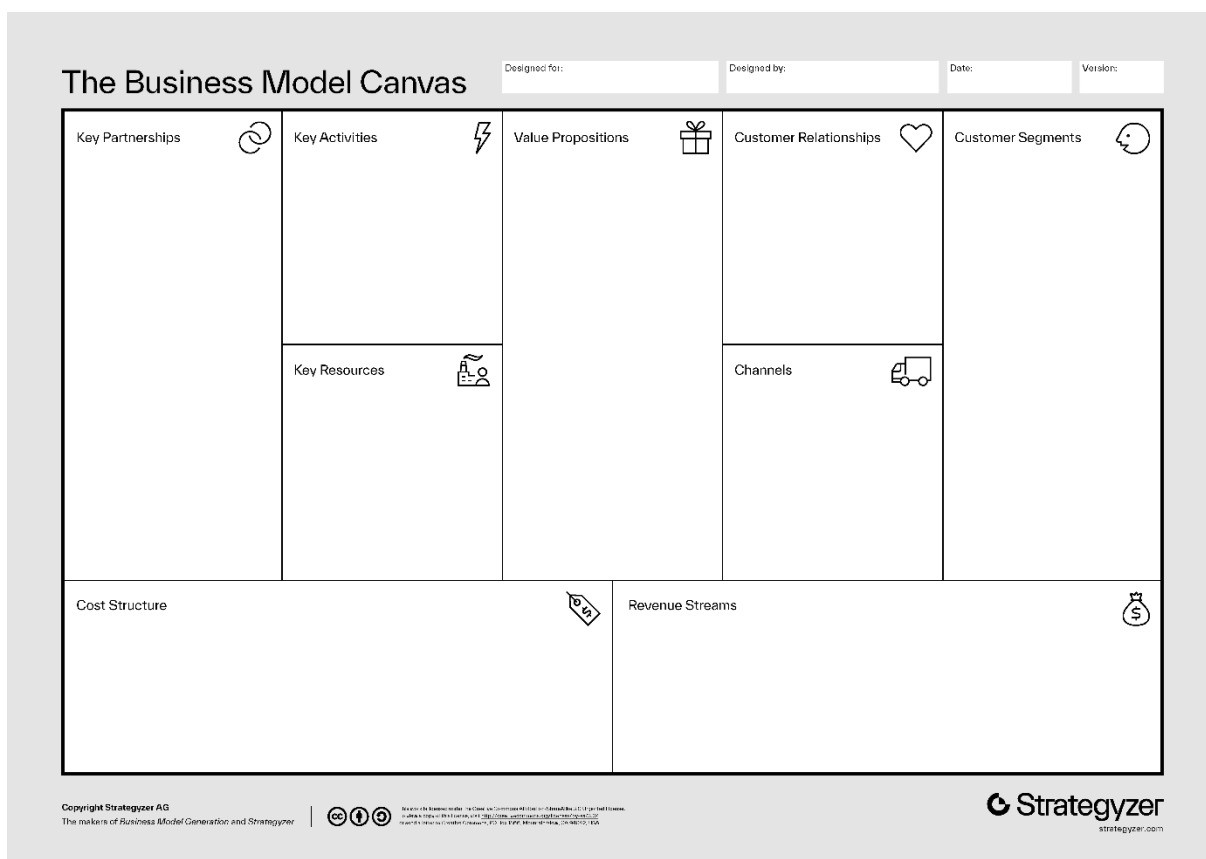
Összességében mindhárom felsorolt és megvizsgált versenytárs üzletében vannak pozitív és negatív aspektusok, melyek ismeretének segítségével a saját vállalkozásomat a legjobbra fejleszthetem ki a magyar piacon.

## **4.2. Üzleti modell**

Az üzleti modelletem a Business Model Canvas (továbbiakban: BMC) – magyarra fordítva Üzleti Modell Vásznon – segítségével készítem el.

A BMC a 2000-es évek elején, Alexander Osterwalder közgazdász kutatásának szüleménye, melyet a vállalkozások és tanácsadók üzleti stratégiájának könnyedebb szemléltetésére talált ki. A vászon egy fektetett A4-es papírlap, ahol különböző cellákban lejegyezhetjük az adott menüponthoz tartozó terveinket és céljainkat.

## 4.2.1. ábra: Az eredeti Business Model Canvas



Forrás: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas> (letöltve: 2024.11.22.)

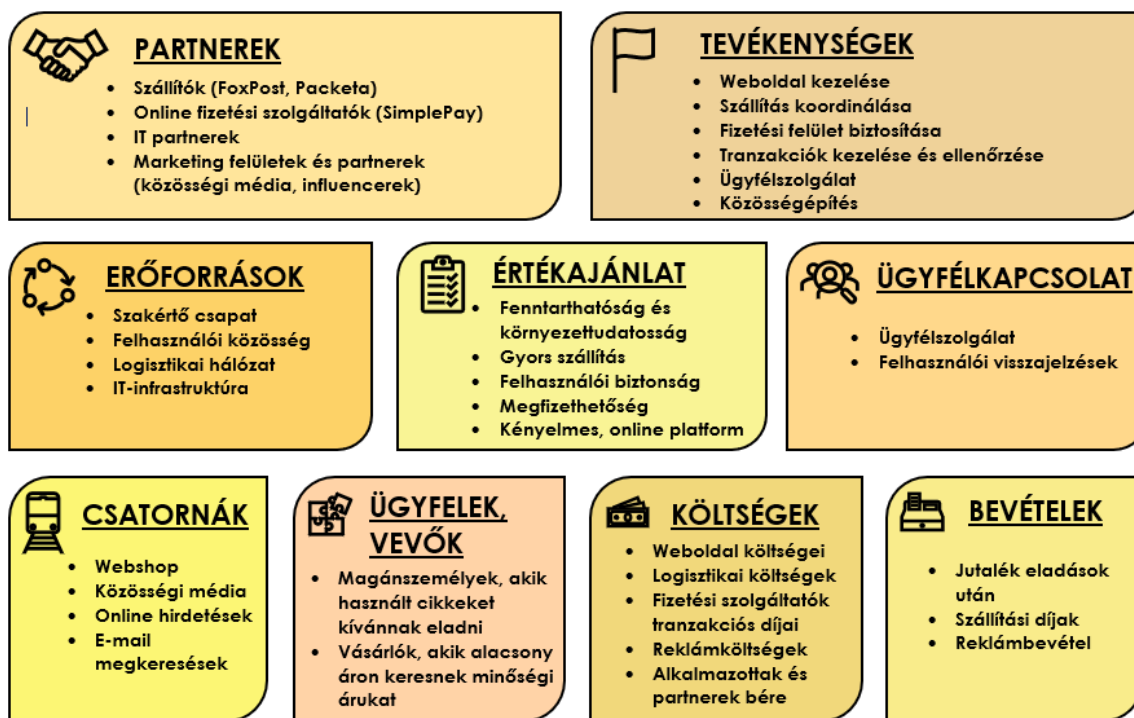
Az eredeti sablonterv tehát az alábbi kilenc menüpontot tartalmazza (magyar fordításban):

- **Értékajánlat:** Miért válasszon a vevő minket?
- **Ügyfelek, Vevők:** Kik a fő vásárlók? Kiket célzunk meg?
- **Csatornák:** Hogyan jut el a termék a vevőkhöz?
- **Ügyfélkapcsolat:** Hogyan kommunikálunk a vevőkkel?
- **Bevételek:** Honnan erednek a fő bevételi források?
- **Költségek:** Mikre fordítunk jelentős kiadást?
- **Tevékenységek:** Mivel foglalkozik a vállalkozás?
- **Erőforrások:** Mik a szükséges erőforrások a tevékenység sikerességéhez?
- **Partnerek:** Kikkel dolgozunk együtt?

Ezen szempontok alapján készítettem el a saját vállalkozásom vásznát, ami a következőképpen alakul:

## 4.2.2. ábra: Üzleti modell vászon

### BUSINESS MODEL CANVAS – ÜZLETI MODELL VÁSZON La Göncz Kft.



Sablon: <https://www.smartsheet.com/content/ms-word-business-model-canvas-template>

### 4.3. Technikai megvalósítás

Technikai szempontból a vállalkozásom tevékenységét egy webshop létrehozásának segítségével tervezem megvalósítani. A webshop a „Kacat Bazar” névre hallgat, mely használt háztartási cikkekkel, ruhákkal, elektronikai és más használati tárgyakkal kereskedő magánszemélyek hirdetéseinek forgalmazásával foglalkozik. A webshopon a felhasználók a regisztráció és az adatkezelési feltételek elfogadását követően hozhatnak létre fiókot, ahol személyre szabott hirdetéseket adhatnak fel használati cikkeikről vagy böngészhetnek más felhasználók termékei között.

A hirdetés feladásához szükséges a termékről készült minimum 3 fénykép feltöltése, a megfelelő termékkategória kiválasztása, rövid összefoglaló írása, méretek és anyagok megadása, valamint a tétel állapotának megjelölése (új, kiváló, jó, kielégítő). Ezután a feltöltőnek már csak az eladási árat kell beállítania és posztolnia a hirdetést. A webshopon a 24 órán belül posztolt hirdetések automatikusan a „Legújabbak” fülcímke alatt is megtalálhatóvá

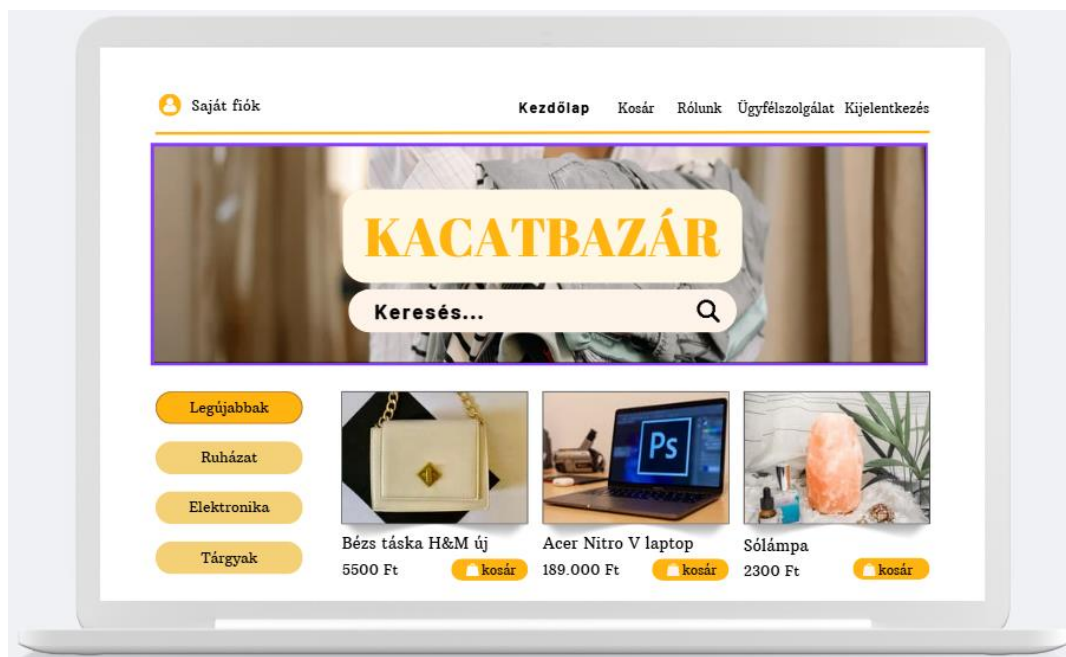
válnak a termékkategóriájuk fülcímkéjén kívül. Keresést lebonyolítani a fülcímkék menüpontjaiban lehet, vagy konkrét termék esetében a kereső fülben.

A saját fiókban a felhasználó több mindent is személyre szabhat és beállíthat, többek között a felhasználónevet, a nyelvet, a pénznemet, a profilbeállításokat és a hírlevélkezelést. Ezen túl a regisztrált a „Saját fiók” fül alatt láthatja még az egyenlegét, a megrendeléseinek nyomkövetését és a kedvenc termékeit.

Mivel a felhasználók egymás között kereskednek, fontos biztonságos feltételeket biztosítani az adás-vételnek, hogy senki se károsuljon. A vásárlók egyszerre több személytől, többféle terméket is a kosárba helyezhetnek és kiválaszthatják hozzá a számukra megfelelő kiszállítási módot. Vállalkozásom a FoxPost és Packeta csomagszállító cégek szolgáltatását veszi igénybe. Ezután megjelöli a kiszállítási címet, majd kitölti a személyes adataival a számlázási címet. A webshopon nincs házhozszállítási lehetőség és a számlázási adatok nem kerülnek nyilvánosságra más felhasználók számára, ezzel is védve a vásárlót. Fizetéshez a SimplePay fizetőrendszert használjuk. Az eladó a vevő sikeres fizetése után egy szám- és betűkombinációból álló feladási kódot kap, amivel el tudja postázni a csomagot a legközelebbi FoxPost automatában vagy Packeta leadási ponton. A szükséges szállítási adatokat tartalmazó postázó cetlit a futár ragasztja rá a csomagra. A vásárlások után az adás-vételt lefolytatott két fő értékelést írhat egymásról, ezzel segítve a többi felhasználó vásárlási döntéseit.

A következő képen a weboldalam kezdőlapja látható, asztali gépen megnyitva:

#### 4.3.1. ábra: A „www.kacatbazar-webshop.hu” nyitóoldala





A weboldal teljes karbantartásával és üzemeltetésével erre képezett szakemberek kerülnek megbízásra, minden ahhoz szükséges eszközt a vállalkozás biztosít számukra. A webshop külalakját IT kolléga segítségével formáztuk.

#### 4.4. Marketing és ügyfélszerzés

A marketing a legfontosabb szegmense az egész tevékenység sikerességének. Mivel egy online felületen működik a vállalkozás, így a reklámozást is online social média felületeken keresztül képzeltem el.

A főbb médiaalkalmazások a hirdetéshez a Facebook, az Instagram és a TikTok lesz. Mindhárom oldalon eltérő árak mellett lehet hirdetést feladni, általában az árak kattintás- és megtekintésszám alapon alakulnak. Ezek általában olyan 25-50 Ft/kattintás és 150-250 Ft/megtekintés költségben mozognak, de a végösszeg függ attól is, milyen típusú hirdetést választunk: kép vagy videó alapút. Ezért egy médiaoldalon egy hirdetés létrehozása képes változatban körülbelül 2500-5000 Ft árban, videóalapú változatban pedig 4000-10.000 Ft árban alakul. A hirdetéseknel Facebook-on 1000 Ft elköltésével a marketingre általánosságban olyan 3300 főt lehet elérni, még az Instagram-on 4000 főt, TikTok-on pedig még ennél is többet.

Influencerek és social média alakok bevonásával a költségek nagyban változnak. A reklámköltségek az influencer követőszáma + alapdíja kiszámolásával alakul. Egy influencer posztjának körülbelül **3 szoros** értéke van, mintha saját magunk posztolnánk.

Így egy 10.000 fős követőtáborral rendelkező személynél a költségek az alábbiaként alakulnak:

- Facebook: Ezen a platformon egy 10.000 követővel rendelkező influencer posztja körülbelül 2000 emberhez ér el. Így 1 darab fénykép közzlése az alábbi költségekbe kerül:  $(2000 \text{ fő}/3300 \text{ fő}) * 1000 \text{ Ft} = 606 \text{ Ft}$ , \* 3, mivel egy influencer poszt háromszor annyit ér, mint egy átlagos magánszemély rekláma. Így kapunk 1818 Ft-ot, melyhez még hozzá kell adnunk az influencer alapdíját, amennyit elkér, amiért egyáltalán foglalkozik velünk, ez ekkora követőtábornál 5-20.000 Ft. Legmagasabb alapdíjjal számolva az **összes költség 1 posztra 1818 Ft + 20.000 Ft = 21.818 Ft**.
- Instagram: Ezen az appon átlagosan 10.000 követőből 5000 emberig ér el egy fényképes vagy 30 másodperces videós poszt, így a költség  $(5000 \text{ fő}/4000 \text{ fő}) * 1000 \text{ Ft} = 1250 \text{ Ft}$ , mely csak a poszt ára. Ezt felszorozzuk hárommal, így  $1250 * 3 = 3750 \text{ Ft}$ . Ehhez

számoljuk még hozzá az influencer alapdíját, mely követőnagyságtól függően terjedhet, jelen esetben olyan 5-20.000 Ft. Legmagasabb alapdíjjal számolva az **összes költség 1 posztra 3750 Ft + 20.000 Ft = 23.750 Ft.**

- **TikTok:** Ezen a platformon az influencert érdemes egy legalább 30 másodperces reklámvideó elkészítésére szerződtetni. TikTok-on nem annyira egyszerűen kiszámítható, hány emberhez fog eljutni a hirdetés, ezért csak alapdíjjal tudunk számolni, amely Amerikában 5 és 2000 dollár között mozog. Ez 390 Ft-os árfolyammal átváltva 1950 és 780.000 forintos intervallumot jelent. Így itt **1 poszt költsége 1950-780.000 Ft** között mozog.

Összehasonlítva az elérési számokat magánszemélyként hirdetve, illetve influencer segítségével a Facebook kivételével mindkét másik platformon megéri inkább közszereplőre bízni a vállalkozás tevékenységének reklámozását. Természetesen csökkenthetünk a költségeken, ha például előre elkészített reklámanyagot szolgáltatunk a social média személynek, vagy kevesebb követőtáborral rendelkező embert választunk.

#### **4.5. Pénzügyi terv**

A pénzügyi terv a már lezárult üzleti év eredményei alapján ad előrejelzést a vállalkozás tervezett pénzügyi teljesítéséről. Az alábbi táblázat részletes bevételeket és kiadásokat tartalmaz a vállalkozás első 5 évét bemutatva. A bevételek oldalán nyitó értéként tűnik fel az előző évi záró pénzeszköz értéke. A vállalkozás az indulásakor kezdeti 7 millió forint vissza nem térítendő támogatást nyert pályázatból.

#### 4.5.1. táblázat: A La Göncz Kft. pénzügyi terve

Megnevezés	Első év	Második év	Harmadik év	Negyedik év	Ötödik év
<b>Bevételek</b>					
Év eleji nyitó		48 477	2 566 355	7 427 992	19 496 829
Pénzbeni jegyzett tőke	1 800 000				
Kapott támogatás	7 000 000				
Árbevétel	9 000 000	15 840 000	19 080 000	27 000 000	40 320 000
<b>Bevételek összesen:</b>	<b>17 800 000</b>	<b>15 888 477</b>	<b>21 646 355</b>	<b>34 427 992</b>	<b>59 816 829</b>
<b>Kiadások</b>					
Tárgyi eszköz beszerzés	6 407 150				
Áram	218 051	218 051	218 051	218 051	218 051
Víz	163 920	163 920	163 920	163 920	163 920
Gáz	201 331	201 331	201 331	201 331	201 331
Telefonszámlák	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Internet	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Szoftver használat	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Kamarai tagsági díj	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Bérelti díj	2 590 800	2 590 800	2 590 800	2 590 800	2 590 800
Béreköltség és járulékok	8 963 160	8 963 160	9 627 600	9 627 600	10 685 280
Adók	-1 512 889	464 861	696 661	1 409 461	2 513 070
<b>Kiadások összesen:</b>	<b>17 751 523</b>	<b>13 322 123</b>	<b>14 218 363</b>	<b>14 931 163</b>	<b>17 092 452</b>
<b>Pénzeszközök összesen:</b>	<b>48 477</b>	<b>2 566 355</b>	<b>7 427 992</b>	<b>19 496 829</b>	<b>42 724 377</b>

A pénzügyi terv alapján elmondható, hogy bár az első évben veszteséges volt a vállalkozás tevékenysége, kitartással a következő évekre nyereségessé vált, az elkövetkező években pedig folyamatos bevétel növekedés valósult meg. Osztalék kivétel az első öt évben nincs terveben, hiszen a közép- és hosszútávú terv a vállalkozás fejlesztése és bővítése.

A tevékenység számszaki tervében a bevétel a felhasználók eladásából származik, mindegyik adás-vétel után a vállalkozás nettó 20% profitot szerez, igazodva az eladott termék eladási értékéhez. Ezek alapján a várható bevétel az alábbi szerint alakul, ez egy megbecsült éves összes napi- és hónapos lebontásban, ÁFA-t nem tartalmaz. Mivel az év minden napján történhet adás-vétel, ezért 30 napos hónapokkal végeztem el a számításokat. A táblázat alapján jól látható, hogy az évenkénti bevétel folyamatosan növekedett, az első évben 9 millió forintról a második évre majdnem megduplázva 15 millió 840 ezer forintra, majd a harmadik és negyedik évben 19 millió 80 ezer forintra nőtt és 27 millió forintra, végül az ötödik évben a negyedik évhez képest hatalmasat ugorva 40 millió 320 ezer forint folyt be a vállalkozáshoz.

**4.5.2. táblázat:** A La Göncz Kft. 5 éves bevételi terve

	Értékesítésből származó becsült bevétel		
	Nap	Hónap (30 nap)	Év
Első év	25 000 Ft	750 000 Ft	9 000 000 Ft
Második év	44 000 Ft	1 320 000 Ft	15 840 000 Ft
Harmadik év	53 000 Ft	1 590 000 Ft	19 080 000 Ft
Negyedik év	75 000 Ft	2 250 000 Ft	27 000 000 Ft
Ötödik év	112 000 Ft	3 360 000 Ft	40 320 000 Ft
Összesen	309 000 Ft	9 270 000 Ft	111 240 000 Ft
<b>Összes nettó bevétel</b>	<b>309 000 Ft</b>	<b>9 270 000 Ft</b>	<b>111 240 000 Ft</b>

Tovább lépve, mivel a vállalkozásnem folytat termelői tevékenységet, ezért anyagköltséggel nem számol, ezért az anyagjellegű ráfordítások a vállalkozás irodájának fenntartásából és a munkabérek kifizetéséből adódnak.

**4.5.3. táblázat:** A La Göncz Kft. anyagjellegű ráfordításai

<b>Áram</b>	<b>Mennyiség</b>	<b>Hónap</b>	<b>Év/br</b>	<b>Év/no</b>
Laptop	1	1 398	16 773	13 207
Asztali gép	3	4 193	50 319	39 622
Konyhai eszközök (kávégép, mikró, hűtőszekré)	4	5 591	67 092	52 829
Világítás	5	6 989	83 866	66 036
<b>Összesen:</b>			<b>218 051</b>	<b>171 693</b>
<b>Víz</b>	<b>Mennyiség</b>	<b>Hónap</b>	<b>Év/br</b>	<b>Év/no</b>
Alapdíj/hó	1	550	6 600	6 600
Fogyasztás köbméter	15	13 110	157 320	123 874
<b>Összesen:</b>			<b>163 920</b>	<b>130 474</b>
<b>Gáz</b>	<b>Mennyiség</b>	<b>Hónap</b>	<b>Év/br</b>	<b>Év/no</b>
Alapdíj/hó	1	9 192	110 304	110 304
Téli időszak	250	20 319	91 027	71 675
Nyári időszak	15	1 219		
<b>Összesen:</b>			<b>201 331</b>	<b>181 979</b>
		<b>Hónap</b>	<b>Év/br</b>	<b>Év/no</b>
Telefonszámlák		25 000	300 000	252 313
Internet		20 000	240 000	188 976
Szoftver használat		10 000	120 000	94 488
Kamarai tagsági díj		5 000	60 000	60 000
<b>Bérleti díj</b>		<b>215 900</b>	<b>2 590 800</b>	<b>2 040 000</b>
<b>Mindösszesen Anyagjellegű:</b>			<b>3 894 102</b>	<b>3 119 924</b>

A két foglalkoztatott kolléga munkabére 2. évtől növekedéssel változik a vállalkozás szolgáltatásának kalkulált forgalomnövekedése alapján, illetve az 5. évben is tovább emelkedik. Az alábbi táblázatban ezen adatok és tervezett költségek tekinthetők meg.

**4.5.4. táblázat:** A La Göncz Kft. személyi jellegű ráfordításai

1-2. év			
Bér	Mennyiség	Hónap	Év
Bruttó bér - IT munkatárs	1	359 000	4 308 000
Bruttó bér - Ügyfélszolgálatos munkatárs	1	302 000	3 624 000
Szocho	0,130	85 930	1 031 160
<b>Mindösszesen Személyi jellegű:</b>			<b>8 963 160</b>
3-4. év			
Bér	Mennyiség	Hónap	Év
Bruttó bér - IT munkatárs	1	375 000	4 500 000
Bruttó bér - Ügyfélszolgálatos munkatárs	1	335 000	4 020 000
Szocho	0,130	92 300	1 107 600
<b>Mindösszesen Személyi jellegű:</b>			<b>9 627 600</b>
5. év			
Bér	Mennyiség	Hónap	Év
Bruttó bér - IT munkatárs	1	419 000	5 028 000
Bruttó bér - Ügyfélszolgálatos munkatárs	1	369 000	4 428 000
Szocho	0,130	102 440	1 229 280
<b>Mindösszesen Személyi jellegű:</b>			<b>10 685 280</b>

A marketing költségek kalkulálása is elengedhetetlen a pénzügyi tervben. A táblázatban jól látható, hogy havonta a Facebook-ra 2 db, az Instagram-ra 3 db, még a TikTok-ra 1 db hirdetést tervez a vállalkozás. Kizárólag online hirdetünk, influencerek és médiaszemélyek bevonásával.

**4.5.5. táblázat:** A La Göncz Kft. marketingre fordított költségei

Közösségi média	Költség(Ft/db)	Havi költség (költség*db/hó)	Év/br	Év/no
Facebook	25 000	50 000	600 000	472 441
Instagram	30 000	90 000	1 080 000	850 394
TikTok	35 000	35 000	420 000	330 709
<b>Összesen:</b>	<b>90 000</b>	<b>175 000</b>	<b>2 100 000</b>	<b>1 653 543</b>
<b>Mindösszesen:</b>			<b>2 100 000</b>	<b>1 653 543</b>

A vállalkozás tárgyi eszközeinek elhasználódásának pénzben kifejezett értékét lineáris leírási módszerrel határoztam meg. A tervezett átlagos használati idő a gépekre 15 év, a műszaki berendezések esetében 7 év, az egyéb berendezéseknél pedig 5 év. Ezek az adózásban megengedett leírási módszerrel és leírási kulcsokkal azonosak. A vállalkozás a használati idő végén várható piaci érték maradványértékként történő megállapításának lehetőségével nem él.

**4.5.6. táblázat:** A La Göncz Kft. tárgyi eszközeinek költségei

Tárgyi eszközök	Nettó	Áfa 1 362 150	Bruttó
<b>Gépek</b>	<b>1 750 000</b>	<b>472 500</b>	<b>2 222 500</b>
Céges autó	1 750 000	472 500	2 222 500
<b>Műszaki berendezés</b>	<b>2 080 000</b>	<b>561 600</b>	<b>2 641 600</b>
Wifi router	130 000	35 100	165 100
Asztali gép	1 250 000	337 500	1 587 500
Összekötő vezetékek	200 000	54 000	254 000
Egyéb elektronikai eszközök	500 000	135 000	635 000
<b>Egyéb berendezések</b>	<b>1 215 000</b>	<b>328 050</b>	<b>1 543 050</b>
Íróasztalok és székek	400 000	108 000	508 000
Mikró	300 000	81 000	381 000
Kávégép	138 500	37 395	175 895
Konyha asztal és székek	180 000	48 600	228 600
Hűtőszekrény	98 000	26 460	124 460
Öltözőszekrények	98 500	26 595	125 095

Ezen számolások szerint az értékcsökkenési leírás a bekerülési érték alapján súlyozott átlaggal számolt leírási kulccsal került megállapításra. Az első 5 év értékcsökkenési leírását az alábbi táblázat tartalmazza.

**4.5.7. táblázat:** A tárgyi eszközök értékcsökkenési leírása

Év	Beker br.	Éves écs.	Halm. Écs.	K.sz.n.é
1. év	5 045 000 Ft	579 600 Ft	579 600 Ft	4 465 400 Ft
2. év	5 045 000 Ft	579 600 Ft	1 159 200 Ft	3 885 800 Ft
3. év	5 045 000 Ft	579 600 Ft	1 738 800 Ft	3 306 200 Ft
4. év	5 045 000 Ft	579 600 Ft	2 318 400 Ft	2 726 600 Ft
5. év	5 045 000 Ft	579 600 Ft	2 898 000 Ft	2 147 000 Ft

A vállalkozás egyéb bevételekkel és ráfordításokkal a jelenlegi tervek szerint nem kalkulál.

Ugyanezt a módszert alkalmazva számítottam ki a pénzügyi műveletek bevételeit és ráfordításait. Itt a releváns tétel az esetleges hitel kamat és az árfolyam különbözet lenne, de tekintettel arra, hogy hitelfelvétel nem szükséges, a forgalom pedig online, forintban történik, a beszerzések pedig belföldön valósulnak meg, ezek hatásaival nem számolunk. Így a fenti számítások alapján a tervezett egyszerűsített eredménykimutatás a következőképp alakul.

**4.5.8. táblázat:** A La Göncz Kft. összköltség eljárással számolt eredménykimutatása

Megnevezés	Első év	Második év	Harmadik év	Negyedik év	Ötödik év
I. <i>Értékesítés nettó árbevétele</i>	9 000	15 840	19 080	27 000	40 320
II. <i>Aktivált saját teljesítmények értéke</i>	0	0	0	0	0
III. <i>Egyéb bevételek</i>	0	0	0	0	0
<i>Ebből: visszaírt értékvesztés</i>	0	0	0	0	0
IV. <i>Anyagjellegű ráfordítások</i>	4 773	4 773	4 773	4 773	4 773
V. <i>Személyi jellegű ráfordítások</i>	8 963	8 963	9 628	9 628	10 685
VI. <i>Értécsökkenési leírás</i>	580	580	580	580	580
VII. <i>Egyéb ráfordítások</i>	0	0	0	0	0
<i>Ebből: értékvesztés</i>	0	0	0	0	0
<b>A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye</b>	<b>-5 316</b>	<b>1 524</b>	<b>4 099</b>	<b>12 019</b>	<b>24 282</b>
VIII. <i>Pénzügyi műveletek bevételei</i>	0	0	0	0	0
IX. <i>Pénzügyi műveletek ráfordításai</i>	0	0	0	0	0
<b>B. Pénzügyi műveletek eredménye</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Adózás előtti eredmény</b>	<b>-5 316</b>	<b>1 524</b>	<b>4 099</b>	<b>12 019</b>	<b>24 282</b>
X. <i>Adófizetési kötelezettség</i>	-478	137	369	1 082	2 185
XI. <i>Halasztott adókülönbözetek (±)</i>	0	0	0	0	0
<b>D. Adózott eredmény</b>	<b>-4 838</b>	<b>1 387</b>	<b>3 730</b>	<b>10 938</b>	<b>22 096</b>

A tervek alapján elmondható, hogy bár az első év veszteségesen zárja az évet, a második évtől már nyereséges profitot termel a vállalkozás és ezt folyamatosan fent is tartja a további években. Ez a megfelelően felépített marketing költségtervnek is köszönhető, valamint a minőségi munkavégzésnek, folyton fejlesztve a vállalkozást és a weboldalt, új felhasználókat csalva a felületre.

A mérlegben a befektetett eszközök között csak a tárgyi eszközök jelennek meg. A tevékenységhez nem kapcsolódnak nem anyagi javak és a pénz többlet is a vállalkozás fejlesztésébe kerül befektetésbe. Kötelezettség a rezszi, a bérleti díj és a számlázott marketing költség miatt keletkezik, továbbá a munkabérhez kapcsolódó adó- és járuléktartozás jelenik meg itt, egy havi mértékben.

Hátra sorolt és éven túli kötelezettség nem keletkezik.

A vagyon átalakulása a mérlegben szereplő értékek alapján a következők szerint mutatkozik.

#### 4.5.9. táblázat: A La Göncz Kft. egyszerűsített mérlege

Eszközök	Megnevezés	Első év	Második év	Harmadik év	Negyedik év	Ötödik év
A/	Befektetett eszközök	4 465	3 886	3 306	2 727	2 147
I.	Immateriális javak		0	0	0	0
II.	Tárgyi eszközök	4 465	3 886	3 306	2 727	2 147
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	0	0	0
IV.	Halasztott adókövetelések	0	0	0	0	0
B/	Forgóeszközök	48	2566	7428	19497	42724
I.	Készletek	0	0	0	0	0
II.	Követelések	0	0	0	0	0
III.	Értékpapírok	0	0	0	0	0
IV.	Pénzeszközök	48	2 566	7 428	19 497	42 724
C/	Aktív időbeli elhatárolások	0	0	0	0	0
	<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>4 514</b>	<b>6 452</b>	<b>10 734</b>	<b>22 223</b>	<b>44 872</b>

Források	Megnevezés	Első év	Második év	Harmadik év	Negyedik év	Ötödik év
D/	Saját tőke	-1 838	-451	3 279	14 217	36 313
I.	Jegyzett tőke	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
	Ebből: a) visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken					
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)	0	0	0	0	0
III.	Tőketartalék	0	0	0	0	0
IV.	Eredménytartalék	0	-4 838	-3 451	279	11 217
V.	Lekötött tartalék			0	0	0
VI.	Értékelési tartalék	0	0	0	0	0
VII.	Adózott eredmény	-4 838	1 387	3 730	10 938	22 096
E/	Céltartalékok	0	0	0	0	0
F/	Kötelezettségek	6352	6903	7455	8006	8559
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0	0	0	0	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0	0	0	0
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	6352	6903	7455	8006	8559
G/	Passzív időbeli elhatárolások	0	0	0	0	0
	<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>4 514</b>	<b>6 452</b>	<b>10 734</b>	<b>22 223</b>	<b>44 872</b>

## 5. Összefoglalás

### 5.1. Összegzés

Szakedolgozatomban a vállalkozásindítás lépését, üzemelési és pénzügyi feladatait igyekeztem összefoglalni, melyből kiderült, hogy ez a folyamat mennyire elkötelezett és alapos felkészülést igényel.

A kezdeti adminisztrációs lépések mellett a vállalkozás sikeres működéséhez elengedhetetlen egy jól kidolgozott üzleti terv. Az üzleti terv tervezése során a vállalkozás célkitűzései, piaci lehetőségei és működésének pénzügyi keretei kerülnek meghatározásra. Az elinduláshoz az első lépés a küldetés és a jövőkép megfogalmazása, majd ezt követi a piackutatás, a versenytársak megvizsgálása és az emberek igényeinek felmérése. Ennek köszönhetően pontos képet kaphatunk a lehetőségeinkről, eldönthetjük, hogy érdemes-e belevágni a tevékenységbe. A piackutatás után következik a marketing stratégia kidolgozása, a működési terv kidolgozása és a pénzügyi terv elkészítése, ami tájékoztatást nyújt a várható bevételekről és kiadásokról,



valamint megmutatja a szükséges finanszírozási igényeket. Az üzleti terv elkészítése során fontos törekedni arra, hogy reális képet mutasson a várható költségekről, és a tevékenység megvalósítható legyen, hiszen nem csak saját részre, hanem befektetők és pénzügyi partnerek számára is készítjük.

A saját elképzelt vállalkozásomat is erre a struktúrára támaszkodva terveztem meg. A piac feltárása és a három versenytárs megvizsgálása után arra a következtetésre jutottam, hogy a magyar piacon jelenleg nincs teljesen hasonló tevékenységgel foglalkozó vállalkozás, ahol biztonságos keretek között zajlik az adás-vétel, így az ötletet érdemes a gyakorlatban megvalósítani. Így az üzleti modell vásznamban felvázoltam a partnereket; a vállalkozásom tevékenységeit; az erőforrásokat; az értékajánlatokat, amik elválasztanak versenytársaimtól; meghatároztam az ügyfeleket és a vevők körét; az ügyfelekkel történő kapcsolattartást; a csatornákat, ahol tevékenységemmel elérem őket; végül pedig kitértem a várható költségek és bevételek forrásaira. Egy stabil üzleti modell létrehozása után már elkezdhettem megtervezni a marketing stratégiámat, amit online kivitelezésben terveztem, a social média és az internet adta lehetőségekkel élve. Mind a korábbiakban említésre került, három fő platformon terveztem elérni az embereket: Facebook-on, Instagram-on és Tiktok-on. Ezeken a közösségi felületeken vizsgáltam meg a hirdetésfeladás költségeit, a média személyek és influencers hatását az online közösségre. Ezekből a kutatásból és számításokból egyértelművé vált számomra, hogy egy vállalkozás sikerességében hatalmas szerepet játszik a marketing, többek között a hirdetések mennyisége és a reklámkampányok minősége.

Ennek kivitelezését követően léphettem tovább a vállalkozásom üzleti tervének legfontosabb szegmenséhez: a pénzügyi tervhez. A Kft.-m megalapításához a 3 milliós kezdőtőke saját pénzeszközből és apportból adódik össze, ennek aránya 1 millió 800 ezer forint és 1 millió 200 ezer forint. A bevételek és kiadások költségeit részekre bontva elemeztem a pénzügyi tervben. Az 5 évre szóló várható bevételemet napi bevétellel, 30 napos hónapokkal számolva számítottam ki, hiszen a webshopon minden nap történhet a felhasználók között adás-vétel. Így a bevételem évenkénti alakulása az 1. évben 9 millió forint, a 2. évben 15 millió 840 ezer forint, a 3. évben 19 millió 80 ezer forint, a 4. évben 27 millió forint, az 5. évben pedig 40 millió 320 ezer forintra növekedett. Ezen kívül bevételként még a vállalkozásom pályázatból nyert 7 millió forint vissza nem térítendő támogatást. A kiadásaimban az anyagjellegű ráfordításoknál a rezsiköltség az áram-, víz- és gázszolgáltatások éves árából adódott össze, mely összesen bruttó ~583 ezer forint. További számlák között szerepel a telefonszámla bruttó 300 ezer forint/év, az internethasználat bruttó 240 ezer forint/év, a szoftver használat bruttó 120 ezer forint/év és a kamarai tagság 60 ezer forint/év. Az iroda bérköltsége egy évben bruttó 2.590.800 Ft. A

személyi jellegű ráfordításoknál kiszámoltam az IT kolléga és az ügyfélszolgálatos kolléga munkabérét, amik 2 évente növekednek. Az első 2 évben az összes személyi jellegű ráfordítás 13%-os szociális hozzájárulási adóval számolva 8.963.160 Ft, a 3. és 4. évben 9.627.600 Ft, az 5. évben pedig 10.685.280 Ft. A marketingköltségeim a korábbi bekezdésekben felvázolt számítások alapján terveztem meg, így a havi költségeim Facebook hirdetésekénél 25.000 Ft/darabbal számítva 50 ezer forint, Instagram oldalon 30.000 Ft/darabbal számítva 90 ezer forint, Tiktok-on pedig 35.000 Ft/darab, 1 darabbal számolva havonta. Így az összes marketingre fordított költségem egy évben bruttó 2 millió 100 ezer forint. Tárgyi eszközöknél gépek között egy céges autót, valamint ezen kívül műszaki és egyéb berendezéseket vettem számításba. A tárgyi eszközök teljes költsége nettó 5.045.000 Ft, ebből értékcsökkenési leírás 579.600 forint lett. Mindent egybe összeadva és kiszámítva a pénzeszközök az alábbi módon alakultak az 5 éves tervben: 1. év bevétele 17.800.000 Ft, kiadása 17.751.523 Ft, az utolsó, 5. év bevétele az évek alatt 59.816.829 Ft-ra nőtt, a kiadások pedig csökkentek 17.092.452 Ft-ra. Az egyszerűsített összköltség eljárással készült eredménykimutatásomban az 1. év adózott eredménye -4.838 eFt, itt a vállalkozás tevékenysége veszteséges volt. Szerencsére a második évtől nyereséges lett, az adózott eredmény a 2. év végén 1.387 eFt volt, az 5. év végén pedig 10.938 eFt és 22.096 eFt lett. Végezetül a mérlegben a mérlegegyezőség elve alapján az 1. évben az eszközök és források 4.514 eFt-tal, az 5. évben pedig 44.872 eFt-tal zárt. Ezekből az adatokból és számításokból is látszik, hogy a vállalkozás tevékenysége hosszútávon sikeres.

Vállalkozásomnak a Kft. formátumot választottam, még egyedüli tulajdonosként is, mert sokkal biztonságosabb anyagilag, mint az egyéni vállalkozás. Itt nem a saját vagyonnal felelek a cégért, hanem a vállalkozásba fektetett tőkével, könnyebben bevonva befektetőket, pénzügyi támogatókat. A Kft. még azért is jobb, mert professzionálisabb képet ad az egyéni vállalkozással szemben. Még az utóbbi inkább személyes tevékenységekre, kisebb keretű szolgáltatásokhoz kapcsolódik, addig a korlátolt felelősségű társaság nagyobb beruházásokkal foglalkozik. Emellett önálló jogi személy, a Kft. saját nevében köthet szerződéseket, a tulajdonrészek átruházhatók, eladhatók vagy örökölhetők, még ez az egyéni vállalkozásnál nem tud megvalósulni, mert az mindig egy személyhez kötött. Összességében azért választottam a Kft. vállalkozási formátumot, mert több lehetőséget és biztonságot láttam benne hosszútávon. Ebből adódóan saját véleményem szerint sokkal praktikusabb már egyből Kft.-t alapítani, mint egyéni vállalkozásként kezdeni, majd átalakulni, mert sokkal egyszerűbb, biztonságosabb és időtakarékosabb. Az egyéni vállalkozásból Kft.-vé válásnál sokkal több formai követelmény van megszabva az adminisztratív köteleességek felé és plusz költségekkel is jár, valamint az alapítás és a váltás miatt kétszer kell végig menni a folyamaton. Az átalakulás folyamata közben

lassulhat a forgalom, a beszállítókkal és partnerekkel új szerződéseket kell kötni, ami egy hosszas és bonyolult feladat. Érdemes ezért egyből a megfelelő formátumot választani.

A dolgozat bevezetés részében feltett 4 kérdésre is választ kaphattunk:

- **Milyen módon lehet hatékony üzleti tervet készíteni a kezdő vállalkozások számára?**

Hatékony üzleti terv elkészítéséhez fontos az ötlet és a cél meghatározása, egy alapos piackutatás és versenytárselemzés, a tevékenység vagy termék értékesítésével és az ügyfélszerzéssel kapcsolatos stratégia kialakítása, egy részletes pénzügyi terv elkészítése, valamint nyitottság és alkalmazkodó képesség a piac igényeihez.

- **Érdemes-e „végig járni” a társasági formák lépcsőit?**

Nem. A tevékenység mértékétől függően az egyéni vállalkozás jó választás lehet egy magánszemélynek, aki a saját terveit szeretné csak megvalósítani szűk keretek között, hiszen elindítása egyszerűbb és kevésbé költséges. Viszont, ha a vállalkozás célja nagyobb és szélesebb körű tevékenységek szolgáltatása és jövőbeli növekedés, akkor érdemes már egyből egy stabilabb vállalkozási formát választani, mert az átalakulás jelentős adminisztratív és pénzügyi terhekkal jár.

- **Szükséges-e egyáltalán már előre az átalakulás kérdéskörrel foglalkozni?**

Annyiban jelentős, hogy az átalakulás nehézségeinek elkerülése érdekében érdemes már egyből a megfelelő formátummal kezdeni a vállalkozás alapítását. Valamint, ha a vállalkozás a jövőben terjeszkedni és növekedni kíván, válhat vállalkozási formát, amennyiben a tevékenység és a befektetések mértéke megkívánja.

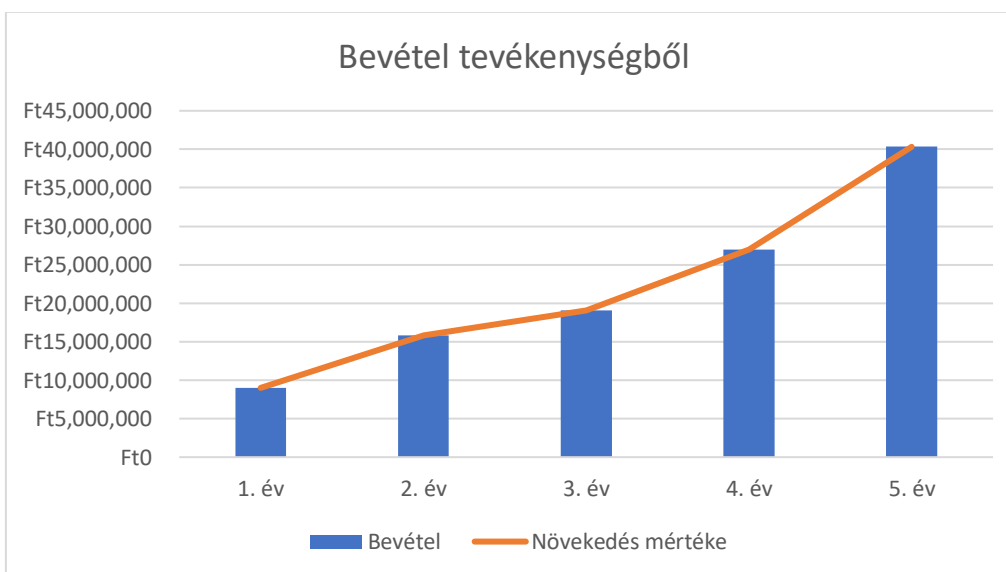
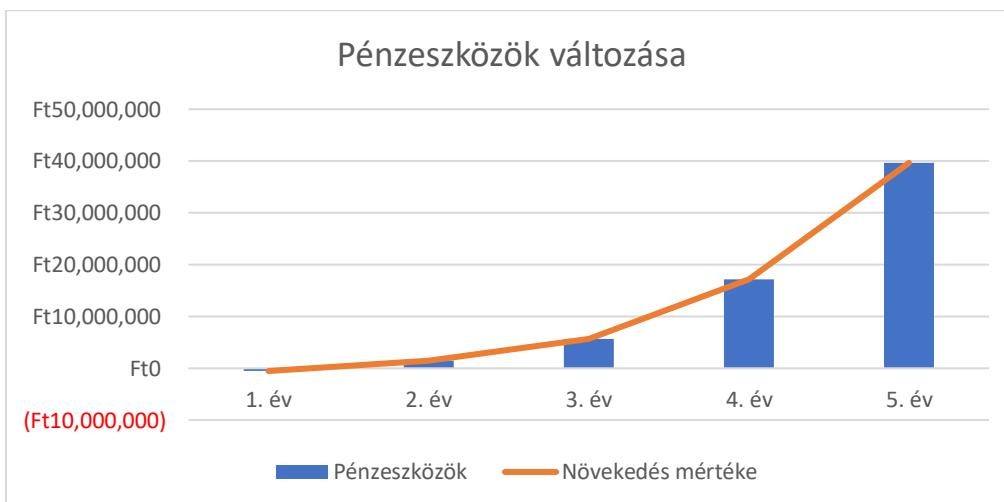
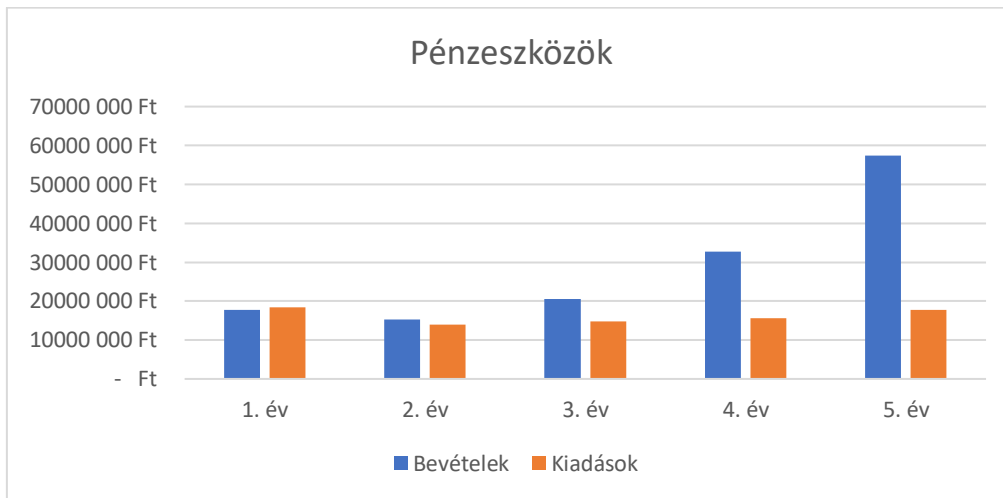
- **Lehetséges-e egy előre jól megválasztott társasági formával nagyvállalattá válni?**

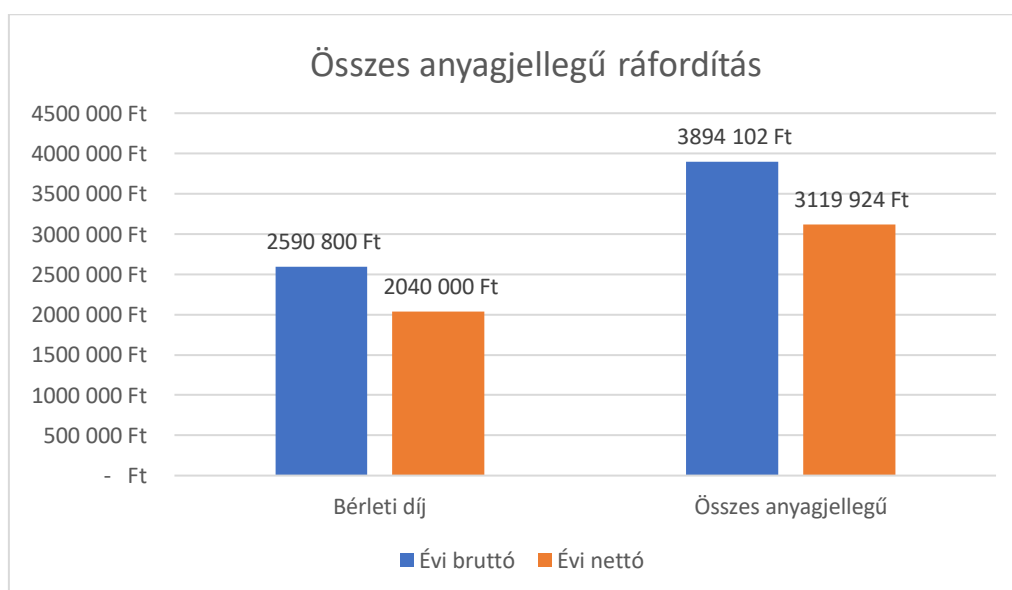
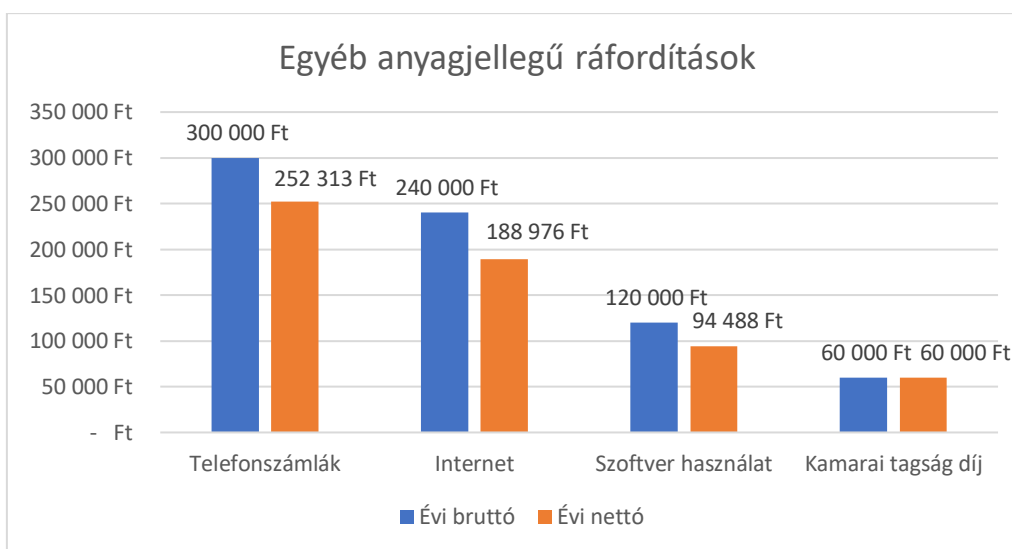
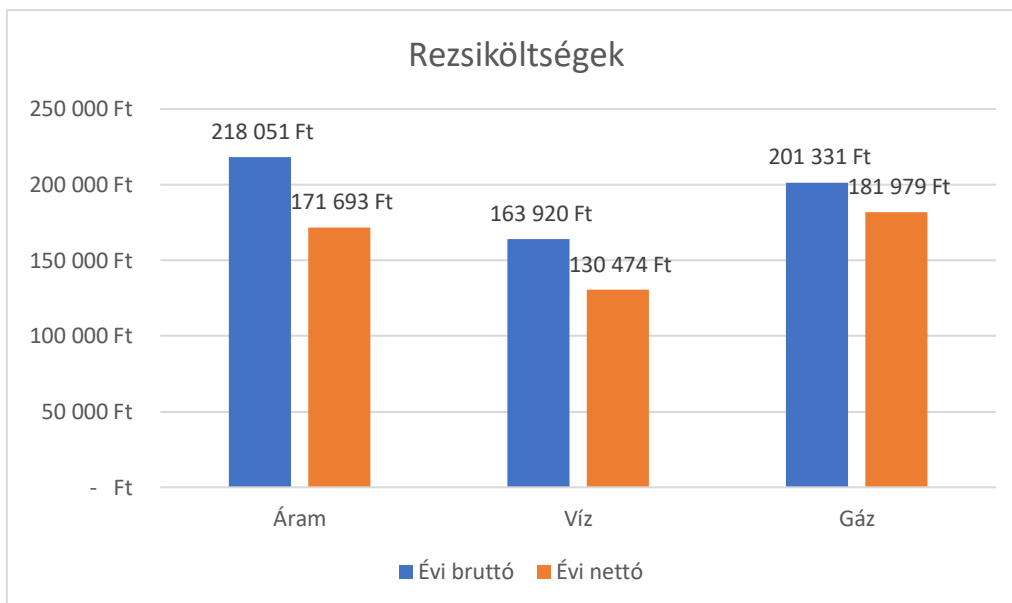
Igen, főleg Kft.-ből, mert rugalmasságot és megbízhatóságot kínál, kevés kockázattal, így a helyes pénzügyi befektetésekkel és jelentős növekedéssel akár Zrt.-vé is alakulhat. Egy jól elkészített üzleti tervvel könnyen felmérhető a növekedés aránya, ami ezt megítéli.

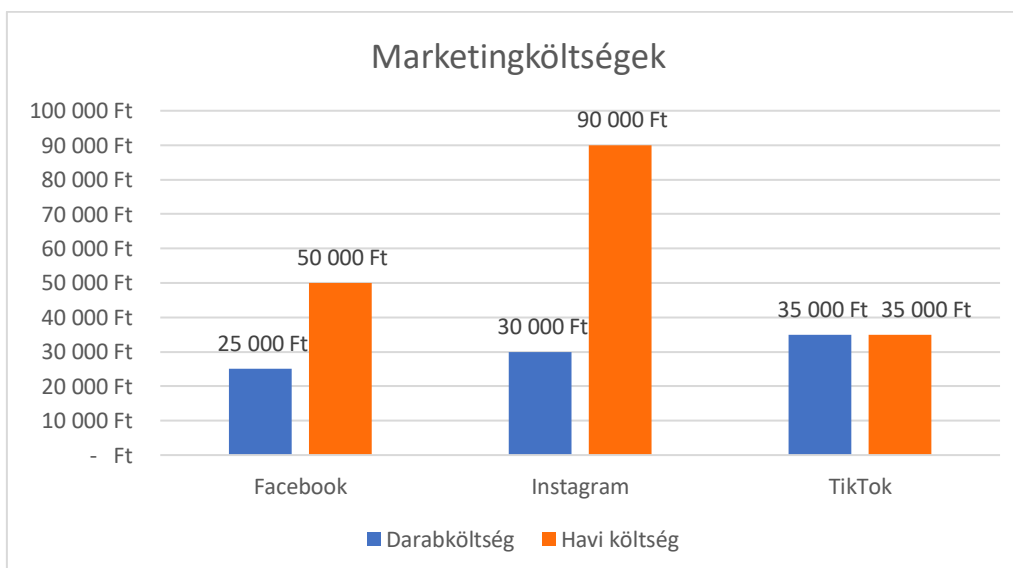
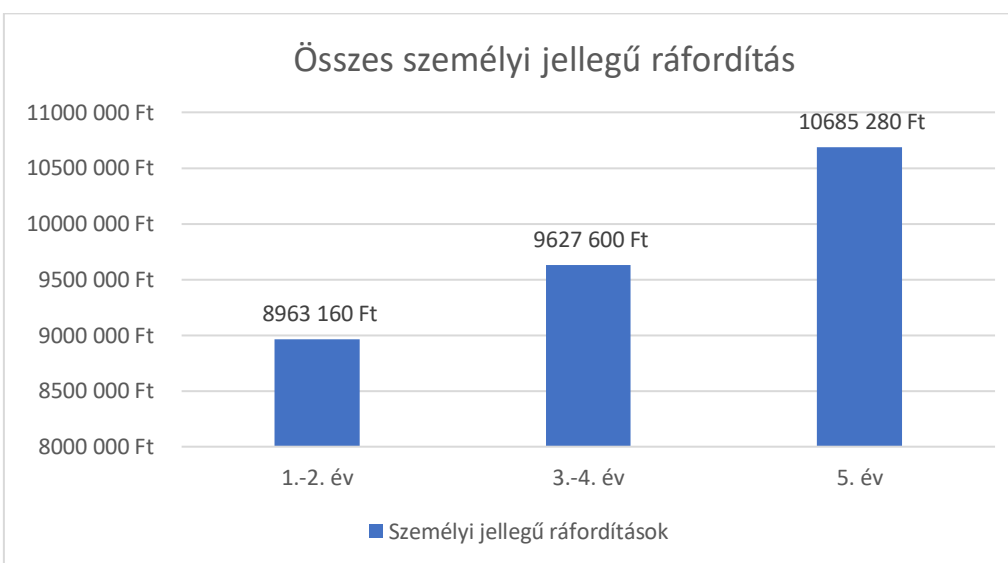
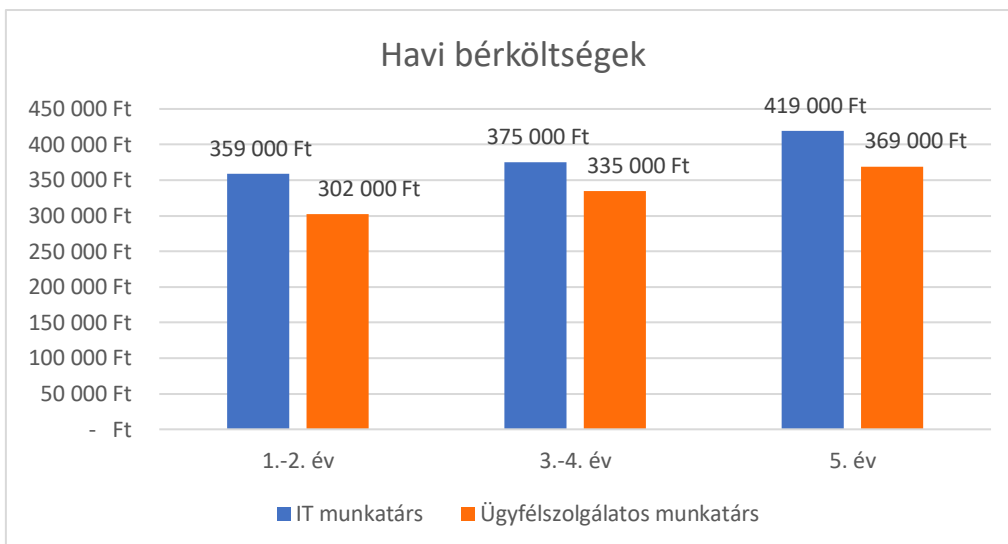
Dolgozatom fő tanulsága tehát, hogy egy vállalkozás elindítása, legyen az akármilyen forma is, alapos megtervezést, elszántságot és rugalmasságot igényel. Az elméleti ismeretek nélkülözhetetlenek, de a gyakorlati megvalósítás során szerzett tapasztalat kovácsolja igazán a vállalkozást sikeressé. A saját vállalkozás indításának példája szembesített azzal, hogy nem minden egy jó ötlet. Ha a megtervezés, az ötlet életképessége és az üzleti környezet nincs helyén, akármennyire is szeretnénk, nem lesz üzletképes.

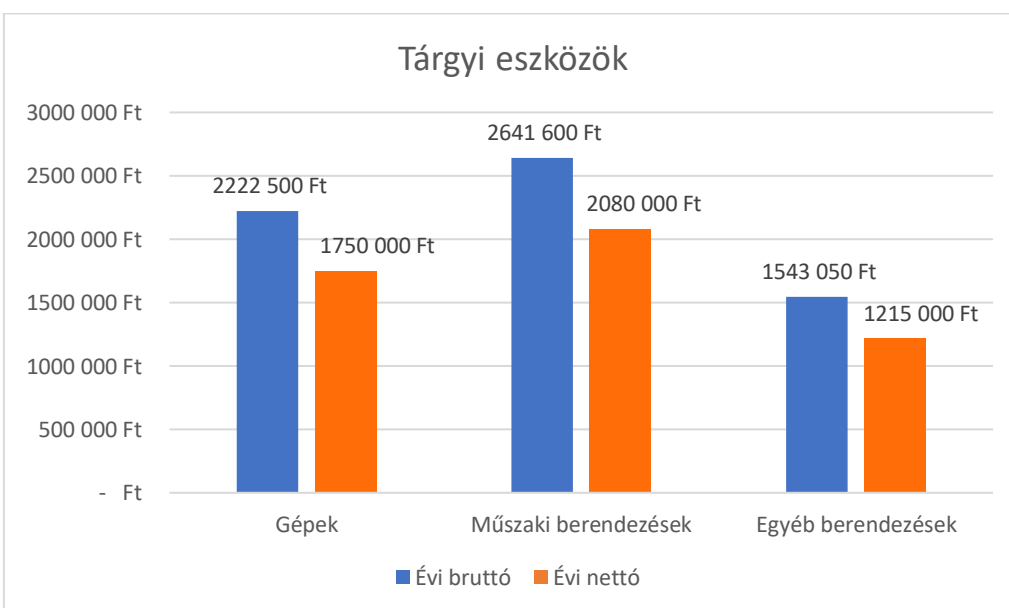
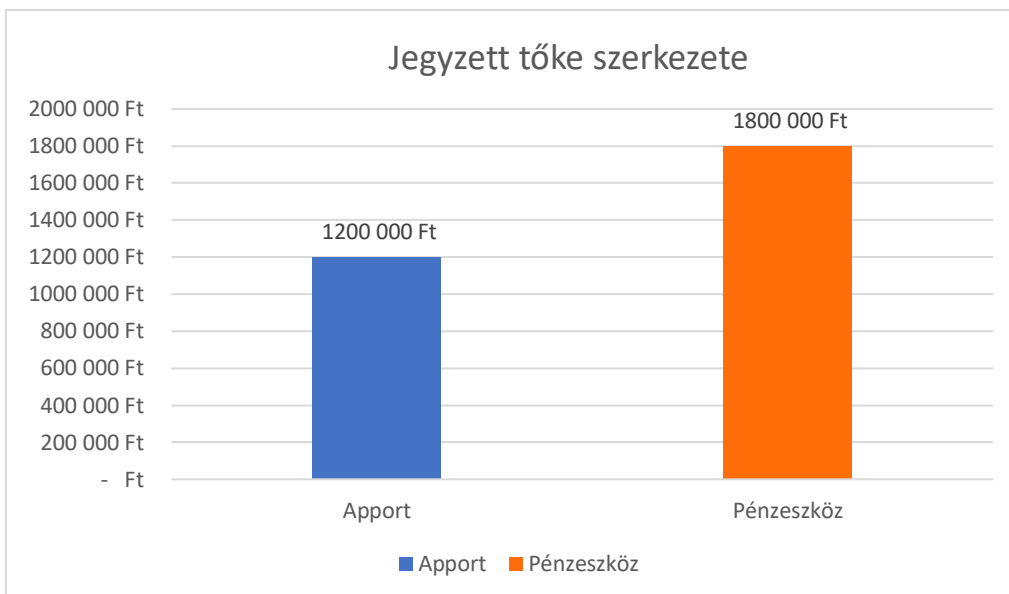
## 6. Mellékletek

### A 4.5. Pénzügyi terv bekezdés táblázataiból készített diagramok:

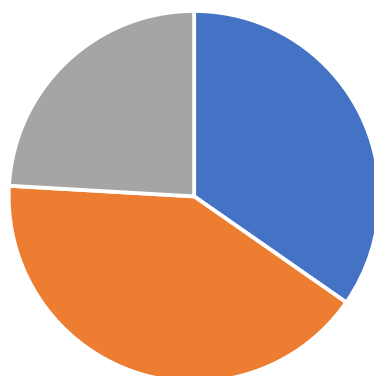






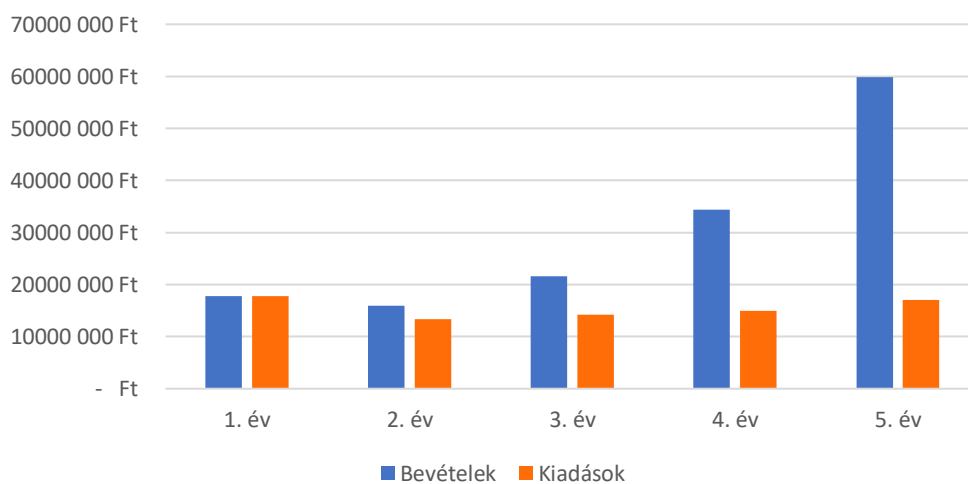


### Tárgyi eszközök nettó értéke



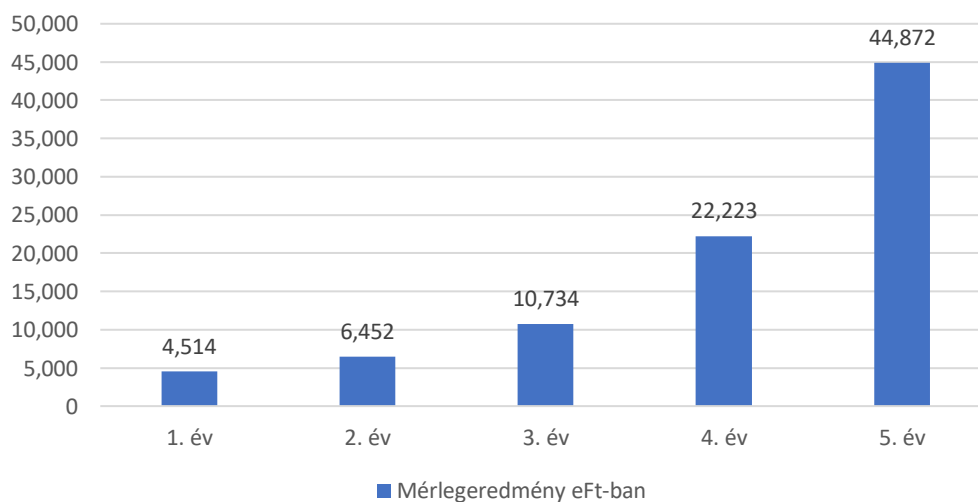
■ Gépek ■ Műszaki berendezések ■ Egyéb berendezések

### Pénzeszközök



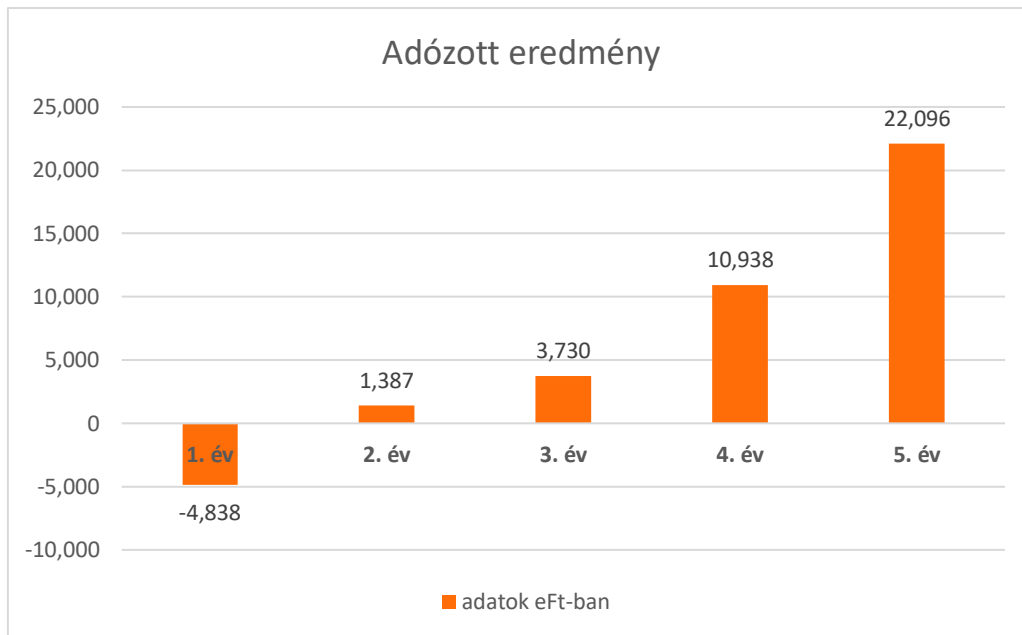
■ Bevételek ■ Kiadások

### Mérleg (Eszközök = Források)



■ Mérlegeredmény eFt-ban





## 7. Irodalomjegyzék

### Szakirodalom:

- Deutsch Nikolett–Jelen Tibor (2019): Üzleti és projekttervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>  
Letöltve: <https://mersz.hu/deutsch-jelen-uzleti-es-projekttervezes/> (2024. 10. 09.)  
Ebből a könyvből forrásként jelölve:
  - Nagy L.–Szűcs I. (2004): Gyakorlati alkalmazások – az üzleti terv gyakorlata. Campus Kiadó, Debrecen. 128. (Forrásként jelölve: 2024. 10. 15.)
  - Barringer, B. R. (2009). Preparing Effective Business Plans: an Entrepreneurial Approach. London: Pearson Education Ltd., 275. (Forrásként jelölve: 2024. 10. 14.)
  - Porter, E. M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York. 397. (Forrásként jelölve: 2024. 10. 18.)
- Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542254>  
Letöltve: <https://mersz.hu/vecsenyi-kisvallalkozasok-inditasa-es-mukodtetese/> (2024. 08. 07.)
- Rekettye Gábor (2016): Marketing a magyar kisvállalatoknak. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597777>  
Letöltve: <https://mersz.hu/rekettye-marketing-a-magyar-kisvallalatoknak/> (2024. 10. 09.)
- Szamkó Józsefné (2019): Költségvetési szervek gazdálkodása és pénzügyei. Budapest: Wolters Kluwer Kft.. <https://doi.org/10.55413/9789632958514>  
Letöltve: <https://mersz.hu/szamko-koltsegvetesi-szervek-gazdalkodasa-es-penzugyei/> (2024. 10. 10.)
- Nordhaus, William D.–Samuelson, Paul A. (2016): Közgazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597814>  
Letöltve: <https://mersz.hu/samuelson-nordhaus-kozgazdasagtan/> (2024. 08. 01.)
- Becsky-Nagy Patrícia (2024): Vállalati pénzügyek elmélete és gyakorlata. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó. <https://doi.org/10.5484/9789636640347>  
Letöltve: <https://mersz.hu/becsky-nagy-vallalati-penzugyek-elmelete-es-gyakorlata/> (2024. 10. 10.)

- Andor Ágnes–Lakatos László Péter (2019): Kiskönyv az új Polgári Törvénykönyvről gazdasági szakembereknek. Budapest: Wolters Kluwer Kft.  
<https://doi.org/10.55413/9789632958507>  
Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/YOV1537\\_\\_35/#YOV1537\\_33\\_p1](https://mersz.hu/dokumentum/YOV1537__35/#YOV1537_33_p1) (2024. 08. 09.)
- Jelen Tibor–Nagy-Borsy Viktor (2023): Stratégia és üzleti tervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634549246>  
Letöltve: [https://mersz.hu/dokumentum/m1096sut\\_\\_54/#m1096sut\\_52\\_p1](https://mersz.hu/dokumentum/m1096sut__54/#m1096sut_52_p1) (2024. 10. 21.)
- Bányai Edit–Novák Péter (szerk.) (2016): Online üzlet és marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597258>  
Letöltve: <https://mersz.hu/banyai-novak-online-uzlet-es-marketing/> (2024. 11. 02.)
- Sinkovics Alfréd (2019): Költség- és pénzügyi kontrolling. Budapest: Wolters Kluwer Kft.. <https://doi.org/10.55413/9789632958705>  
Letöltve: <https://mersz.hu/sinkovics-koltseg-es-penzugyi-kontrolling/> (2024. 11. 07.)

#### Internetes forrás:

- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) - 9.1.1.2. A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint – GFO'14 [Megtekintve: 2024. augusztus 02.]  
Link: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0002.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0002.html)
- PROSPERO - HOGYAN ÍRJUNK ÖSSZEFOGLALÓT EGY ÜZLETI TERVHEZ: ÁTFOGÓ ÚTMUTATÓ (2023.01.05.) [Megtekintve: 2024. október 19.]  
Link: <https://www.goprospero.com/blog/hu/how-to-write-an-executive-summary-for-a-business-plan-a-comprehensive-guide/>
- Pályázatmenedzser.hu: Pályázatok kezdő vállalkozók és induló vállalkozások támogatására. [Megtekintve: 2024. október 21.]  
Link: <https://palyazatmenedzser.hu/cimke/palyazatok-kezdo-vallalkozoknak/>
- Strategyzer.com – The Business Model Canvas [Megtekintve: 2024. november 27.]  
Link: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- Smartsheet.com – Free MS Word Business Model Canvas Template [Megtekintve: 2024. november 27.]  
Link: <https://www.smartsheet.com/content/ms-word-business-model-canvas-template>

- Studocu.com - Dr. Tokár-Szadai Ágnes: Üzleti tervezés módszertana, VI.3. A szervezeti terv felépítése (Miskolci Egyetem) (Tanév 2022/2023) [Megtekintve: 2024. november 13.]  
Link: <https://www.studocu.com/hu/document/miskolci-egyetem/uzleti-tervezes-modszertana/vi3-a-szervezeti-terv-felepitesi/28229590>
- Pénzügy sziget – A közkereseti társaság és a betéti társaság. (készült: 2017. január 04., módosítva: 2017. január 05.) [Megtekintve: 2024. október 11.]  
Link: [https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3252:07](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=3252:07)
- Cégjegyző blog – Az egyéni cég [Minden, amit tudnod kell az egyéni cégről] [Megtekintve: 2024. szeptember 06.]  
Link: <https://blog.cegjelzo.com/egyeni-ceg/>
- Magyar Cégalapítási Portál – Kft. alapítás feltételei és költségei [Megtekintve: 2024. szeptember 06.]  
Link: <https://cegalapitas.net/kftalapitas.html>
- HOLD Lexikon – Jogi személy és természetes személy [Megtekintve: 2024. szeptember 07.]  
Link: <https://hold.hu/lexikon/jogi-szemely-es-termeszetes-szemely/>
- MarketingMask – 4P modell (marketingmix), Marketing mix illetve 4P modell jelentése [Megtekintve: 2024. november 02.]  
Link: <https://marketingmask.com/marketing-szotar/4p-modell-marketingmix/>
- BANKNAVIGATOR.HU – HITELEK VÁLLALKOZÓKNAK 2024 – RÉSZLETEK ÉS FELTÉTELEK [Megtekintve: 2024. november 28.]  
Link: <https://banknavigator.hu/vallalkozoknak/>
- BANKNAVIGATOR.HU – KEZDŐ VÁLLALKOZÓI HITEL 2024 [Megtekintve: 2024. november 28.]  
Link: <https://banknavigator.hu/vallalkozoknak/kezdo-vallalkozoi-hitel/>
- Ifjúsági Garancia – Vállalkozóvá válást elősegítő támogatás (2024) [Megtekintve: 2024. november 29.]  
Link: <https://ifjusagigarancia.gov.hu/vallalkozova-valas>
- Magyarország.hu – Vállalkozóvá válást elősegítő támogatás (Utolsó módosítás: 2024.09.10. 11:21:57) [Megtekintve: 2024. november 29.]  
Link: [https://www.magyarorszag.hu/szuf\\_ugyleiras?id=d910ac57-0177-4515-8ec8-c1c2912792f9](https://www.magyarorszag.hu/szuf_ugyleiras?id=d910ac57-0177-4515-8ec8-c1c2912792f9)

- Pafi.hu – Vállalkozó Start II. (2024) [Megtekintve: 2024. november 29.]  
Link: <https://pafi.hu/p/vallalkozo-start-ii>
- NAV – Mentor Program – a kezdő vállalkozások támogatása (2022.07.29.) [Megtekintve: 2024. november 29.]  
Link: <https://nav.gov.hu/adozas-mindenkinek/vallalkozas/Mentor-Program--a-kezdovallalkozasok-tamogatasa>
- PályázatMenedzser – Pályázatok kezdő vállalkozók és induló vállalkozások támogatására (2024) [Megtekintve: 2024. november 29.]  
Link: <https://palyazatmenedzser.hu/cimke/palyazatok-kezdovallalkozoknak/>
- Forber Startup Kisokos – Kockázati tőke [Megtekintve: 2024. november 17.]  
Link: <https://forbes.hu/extra/startup-szotar/kockazati-toke/>
- THEPITCH – Business Model Canvas: üzleti modell építés a gyakorlatban (Papp Gábor, 2019. júl. 06.) [Megtekintve: 2024. november 30.]  
Link: <https://thepitch.hu/business-model-canvas/>
- ZÖLDRUHA – Rólunk [Megtekintve: 2024. december 01.]  
Link: <https://www.zoldruha.hu/kezdolap/rolunk>
- DressPack – Kapcsolat [Megtekintve: 2024. december 01.]  
Link: <https://dresspack.hu/kapcsolat/>
- MINNER - Influencer marketing. Mennyibe kerül, hogyan éri meg, hogyan lesznek vevőim? (Mandó Milán, 2020.02.21.) [Megtekintve: 2024. december 02.]  
Link: <https://minner.hu/mennyibe-kerul-egy-influencer-velemenyezer-mennyit-fizessek-neki-hogy-megerje/>
- Marketing Consulting – TikTok hirdetéskezelés [Megtekintve: 2024. december 02.]  
Link: <https://marketing-consulting.hu/szolgaltatasaink/tiktok-hirdeteskezeles-2/>
- Számvitel Navigátor – Befektetett eszközök (2013. május 27.) [Megtekintve: 2024. december 04.]  
Link: <https://www.szamvitelnavigator.hu/2013/05/befektetett-eszkozok.html>
- WTBÉR - Mérleg és eredménykimutatás: a számvitel alapjai [Megtekintve: 2024. december 04.] Link: <https://wtber.hu/merleg-szamvitel/>

## 8. Ábrajegyzék

2.3.1. ábra: Döntési tényező 1. szempont .....	12
2.3.2. ábra: Döntési tényező 2. szempont .....	12
2.3.3. ábra: Döntési tényező 3. szempont .....	13
2.3.4. ábra: Döntési tényező 4. szempont .....	13
3.2.1. ábra: A vállalkozási ötlettől az üzleti tervig .....	17
3.2.2. ábra: Az üzleti tervezés folyamata .....	20
3.2.3. ábra: A Porter-féle versenyerők modellje .....	25
4.2.1. ábra: Az eredeti Business Model Canvas .....	44
4.2.2. ábra: Üzleti modell vászon .....	45
4.3.1. ábra: A „www,kacatbazar-webshop.hu” nyitóoldala .....	46

## 9. Táblázatjegyzék

2.1.1. táblázat: 9.1.1.2. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'14 .....	4
2.2.1. táblázat: A különböző vállalkozási formák előnyei és hátrányai.....	10
3.2.1. táblázat: Üzleti tervek készítésének lehetséges céljai és elemei .....	19
3.2.2. táblázat: Követelmények a bemutatórészben .....	24
3.2.3. táblázat: A PESTEL-modell .....	25
3.2.4. táblázat: Az árbevétel negyedéves lebontásának tervezete .....	29
3.2.5. táblázat: A vállalkozás költségterve .....	31
3.2.6. táblázat: A mérleg .....	33
3.2.7. táblázat: (Egyszerűsített) eredménykimutatás összköltség eljárással .....	34
3.2.8. táblázat: (Egyszerűsített) eredménykimutatás forgalmi költség alapján.....	34
3.2.9. táblázat: A kockázati tényezők .....	35
4.5.1. táblázat: A La Göncz Kft. pénzügyi terve .....	49
4.5.2. táblázat: A La Göncz Kft. 5 éves bevételi terve .....	50
4.5.3. táblázat: A La Göncz Kft. anyagjellegű ráfordításai.....	50
4.5.4. táblázat: A La Göncz Kft. személyi jellegű ráfordításai .....	51
4.5.5. táblázat: A La Göncz Kft. marketingre fordított költségei .....	51
4.5.6. táblázat: A La Göncz Kft. tárgyi eszközeinek költségei .....	52
4.5.7. táblázat: A tárgyi eszközök értékcsökkenési leírása .....	52
4.5.8. táblázat: A La Göncz Kft. összköltség eljárással számolt eredménykimutatása .....	53
4.5.9. táblázat: A La Göncz Kft. egyszerűsített mérlege .....	54

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG**

**SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS**

A dolgozat címe: Vállalkozások alapításának, átalakulásának számviteli és pénzügyi folyamatai. Átalakulások a vállalati gyakorlatban	
Hallgató neve: András Liliána	NEPTUN kód: TW73N6
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Pénzügy és számvitel	Szakirány: Pénzügy szakirány
Témavezető neve: Kiss Gábor Antal	Beosztása: Mesteroktató
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

Az egyetemi tanulmányaim alatt a szakdolgozatom témájának mindig is olyan tárgykört képzeltem el, ami érdekesítő és jól boncolgatható. A magyar gazdaság kulcsfontosságú része a kis- és középvállalkozások, melyeknek számtalan munkahelyet, innovációt és előrehaladást köszönhetünk. Számos embernek ez jelenti a megélhetését és a kiteljesedését. Azért esett éppen erre a témára a választásom, mert a környezetemben számos kisebb és nagyobb vállalkozás található, így már betekintést nyerhettem ebbe a területbe különböző szemzőgekből, és felkeltette az érdeklődésemet.

A dolgozatom során elméleti síkon végig vezetem a vállalkozásindítás fő adminisztrációs és jogi lépéseit az alapoktól kezdve, az ötlet megszületésétől a megalapításig. Bemutatom részletesen a választható vállalkozási formákat hazánkban, a helyes kiválasztáshoz előnyöket és hátrányokat felsorolva, összehasonlító ábrákkal szemléltetve azokat. Felvázolom az üzleti terv elkészítésének lépéseit, kiemelt figyelmet fordítva a működési-, pénzügyi- és marketingtervre. Kitérek a vállalkozás finanszírozásának lehetőségeire, betekintést nyújtva a banki hitelek, támogatások és pályázatok világába. Ezen kívül az elméleti részben még az online kereskedelemhez szükséges technikai előkészületeket és weboldal készítést is felvázolok.

Dolgozatomban végig azon kérdésekre keresem a választ, hogy mennyire bonyolult egy vállalkozás elindítása, milyen konkrét terveket igényel, mennyire nehéz a magyar piacon az

online térben elhelyezkedni kezdő vállalkozóként és milyen összetett feladat egy üzleti terv elkészítése. Mindezekre a kérdésekre a gyakorlati részben adok választ, ahol egy saját vállalkozás alapításával szemléltetem milyen nehézségekbe ütközhetek egy számomra kedves piaci területen, online webshop üzemeltetésével kereskedve. Az elméleti részre alapozva elejétől a végéig bemutatom, hogyan válik az ötletből sikeres vállalkozás, demonstrálom a webshop készítést és annak funkcióit, kitérek a marketing lehetőségekre és ezek sikerességének rátájára, illusztrálom az üzleti modellem, és végül pénzügyi- és számviteli számításokkal egy 5 éves előrejelzést készítek a vállalkozásom tevékenységéről, hogy megítéljem annak eredményességét.

Mindezek megvizsgálása és levezetése után arra a következtetésre jutottam, hogy érdemes belevágni ebbe a komplex folyamatba, hiszen olyan értékeket teremthetünk, amelyek támogatják a gazdaságot, és megélhetést nyújthatunk magunk és mások számára.