Belovecz Mária – Illésné Lehoczki Mónika (szerk.)

Fiatal kutatók a gazdaságtudományok területén

2025.

IMPRESSZUM

Fiatal kutatók a gazdaságtudományok területén

Szerkesztők: Dr. Belovecz Mária – Illésné Lehoczki Mónika

Copyright: Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY" licensznek megfelelően. / This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY" license scheme.

ISBN 978-615-5459-61-0 (pdf)

Kiadó / Publisher:
Budapesti Metropolitan Egyetem,
1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1-9.
www.metropolitan.hu

Felelős kiadó / Published by:
a Budapesti Metropolitan Egyetem rektora / Rector of Budapest Metropolitan University

Budapesti Metropolitan Egyetem
Budapest, 2025

Tartalomjegyzék

Előszó 3

Technológiai újítások a kajak-kenuban: Az ERP-rendszerek és a mesterséges intelligencia integrációja

Mitró Márton - Huber Henriett - Kaposvári Alexandra - Tóth Ádám Tamás 4

Frissbox: Út az innovációtól a profitig – vállalatalapítás és pénzügyi stratégia a gyakorlatban

Lakó Péter Bendegúz - Gul Ramón - Kucsera Zsolt Zsombor - Majsa Richárd – Forgács Williem 19

Hogyan is kezdeném a könyvelőirodám tervezését?

Temesvári-Horváth Anikó 29

Olasz Pizzéria alapítása és finanszírozása - KKV finanszírozási stratégiák és pénzügyi elemzés

Arató Ármin - Karajz Noémi - Pászti Patrik - Dr. Rudics Regina Emma 40

Könyvelői programok és ÁFA beadás modernizációja: Digitális megoldások a hatékonyabb adóügyintézésért

Rajkó Zsuzsanna - Fodor Andrea 54

Pontos Számok Kft alapítási terve

Farkas Bernadett 76

Kapitány Consulting: Üzleti terv

Nyiri Dominik 85

Beruházás, amely mozgat - K3 Sport Kft

Fodor Laura – Szőke Mónika – Balogh Bálint 104

Előszó

Az egyetemi oktatás nem csak a tudás átadásáról, hanem azok gyakorlatban való használhatóságának a megismertetéséről is szól. Az így megszerzett tudást a hallgatók a saját kutatásaik során is fel tudják használni. A Budapesti Metropolitan Egyetem elkötelezett abban, hogy a hallgatóit az életben használható tudással vértezze fel, valamint felkeltse az érdeklődésüket a tudományos pálya iránt. Ennek megvalósításaként indította el a „Fiatal kutatók a gazdaságtudományok területén" konferencia sorozatát, amelyet első alkalommal 2024. decemberében tartottak meg. A hallgatók cikkeket készítettek a konferencián elhangzott színvonalas előadásaikból, és azok megjelentetésére jött létre ez a kiadvány. A hallgatók által vizsgált témakörök széles körben ölelték fel a gazdaságtudományok területét. Többen, többféle szempontból is megvizsgálták a vállalkozás alapításával, indításával járó feladatokat és pénzügyi igényeket. Továbbá készült még kutatás beruházásgazdaságossági vizsgálatról, az ÁFA bevallás modernizációjáról, valamint az ERP rendszerek és a mesterséges intelligencia integrálásáról a magyar versenysportba. A hallgatók számára ez az első lehetőség, ahol a korai kutatásaikat publikálni tudják, ezzel megalapozva a tudományos előéletüket. Az itt megjelent anyagok a hallgatók legelső cikkei, amelyek továbbfejlesztve, elmélyítve, akár egy TDK munka alapját is képezhetik.

A kiadvány jól illeszkedik a METU myBrand szellemiségéhez. Ez is egy lehetőség a hallgatók számára, hogy egy számukra eddig ismeretlen területen próbálják ki magukat. A cikkek példaként szolgálnak a következő évfolyamok számára, hogy hogyan kell elkezdeni felépíteni egy tudományos pályát, vagy megírni egy tudományos cikket.

Gratulálunk a kiadvány szerzőinek, és tudományos tevékenységük folytatására buzdítjuk őket!

Dr. habil Szigeti Cecília

dékánhelyettes

Dr. Belovecz Mária

szerkesztő

Illésné Lehoczki Mónika

szerkesztő

Technológiai újítások a kajak-kenuban: Az ERP-rendszerek és a mesterséges intelligencia integrációja

Mitró Márton - Huber Henriett - Kaposvári Alexandra - Tóth Ádám Tamás

Absztrakt

A Magyar Kajak-Kenu Szövetség által létrehozott ERP (Enterprise Resource Planning – Integrált Vállalatirányítási Rendszer) célja elsősorban a szövetség működésének támogatása, ezáltal a sportegyesületek mindennapi munkájának megkönnyítése. Az ERP rendszer automatizált megoldásokat kínál az adminisztrációs, pénzügyi és szervezési folyamatokra, beleértve a versenyek előkészítését és lebonyolítását, valamint az edzésnaplók és sportolói nyilvántartások kezelését.

A rendszer hozzájárul az időhatékonyság növeléséhez, a hibák minimalizálásához és a sportolói teljesítményadatok pontos nyomon követéséhez. Kiemelt szerepe van a tehetségmenedzsmentben, valamint a digitális eszközök használatának ösztönzésében. Kutatásunk bemutatja, hogyan egyszerűsíti az ERP az adminisztratív folyamatokat, és feltárja a mesterséges intelligencia (MI) jövőbeli integrációjának lehetőségeit, amelyek tovább fokozhatják a rendszer hatékonyságát a sportág fenntartható fejlődése érdekében.

Abstract

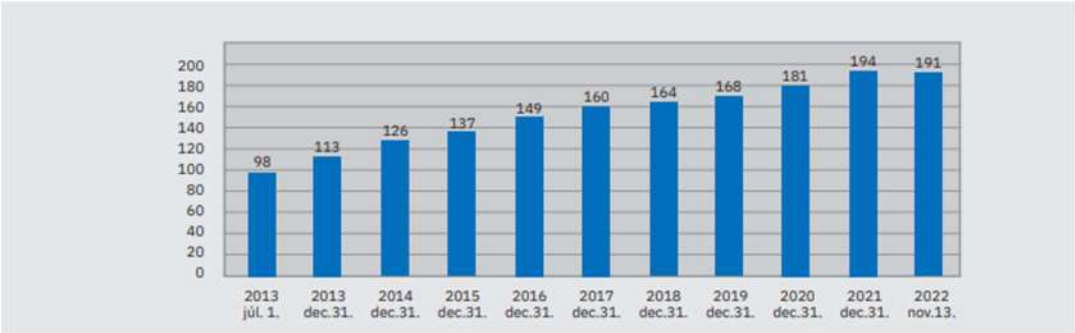
The ERP (Enterprise Resource Planning) system created by the Hungarian Kayak-Kenu Federation is primarily intended to support the operation of the Federation, thus facilitating the everyday work of the sports clubs. The ERP system provides automated solutions for administrative, financial and organisational processes, including the preparation and management of competitions, training logs and athlete records.

The system helps to increase time efficiency, minimise errors and accurately track athlete performance data. It plays a key role in talent management and in promoting the use of digital tools. Our research shows how ERP simplifies administrative processes and explores the potential for future integration of artificial intelligence (AI) that could further enhance system efficiency for the sustainable development of the sport.

Kulcsszavak: ERP-rendszerek, sport, mesterséges intelligencia, időhatékonyság, adminisztráció, innováció

Bevezetés

A sportegyesületek és a szakszövetségek egymás közötti együttműködése alapvetően meghatározza az adott sportág működésének hatékonyságát. Évről évre egyre több sportegyesület jön létre (lásd 1. ábra), ezáltal a megnövekedett tagszervezeti létszámmal létre kellett hozni egy integrált platformot, ami kezelni tudja az adminisztrációs terhet. Míg egyesületeink a sportolók képzésére, versenyekre való felkészítésére, és az utánpótlás-nevelésre koncentrálnak, szem előtt tartva felnőtt versenyzők támogatását, addig a szövetségek a sportág stratégiai és operatív irányítását látják el. Mindez különösen igaz a kajak-kenu sportágra, hiszen a sportág sikeressége nagyban múlik a szövetségi szinten végzett adminisztratív és szervezési munkán.



1. ábra: **Az MKKSZ tagszervezeteinek száma**
Forrás: Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégia. (2022)

A kajak-kenu szövetség feladatai közé tartozik a versenynaptár összeállítása, a versenyengedélyek kiadása, a sportorvosi engedélyek ellenőrzése, továbbá a válogatott keretek és pontversenyek nyilvántartása. A versenyek lebonyolítása során a futamok sorsolása, az eredmények rögzítése és a technikai értekezletek megszervezése is a szövetség hatáskörébe tartozik. Ezek a feladatok nagyfokú szervezettséget, precíz adatkezelést és gyors döntéshozatalt igényelnek, amelyek jelentős adminisztratív terhet rónak a szövetségre. Az utóbbi 20 évben robbanásszerű versenyzői létszám növekedése (lásd 2. ábra), megköveteli a folyamatok automatizálását.

Ezek pontszámítási rendszerek, például a Waxholm pontrendszer és kompenzációs pontok számítása bonyolult procedúra, amikor az átláthatóság és a pontosság alapvető követelmények. Az alapja a normatív támogatások elosztásának, ami kritikus tényezője a sportegyesületek finanszírozásának.

2. ábra: **Versenyzői létszámok alakulása**
Forrás: Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégia. (2022)

Ebben a kontextusban az ERP rendszerek játszhatnak kiemelt szerepet. Az integrált, digitális megoldás lehetőséget teremt a szövetségi szintű feladatok-, engedélyek kezelése, pontszámítások, nyilvántartások és versenyszervezési feladatok automatizálására és egyszerűsítésére. Az adminisztratív hibák csökkenését, az időhatékonyság növekedését, a szövetségi folyamatok átláthatóságát eredményezheti az ERP rendszer elindítása, amely végső soron a sportág egészének sikerességét támogatja.

Ebben a cikkben bemutatjuk, hogy az ERP rendszerek hogyan segíthetik a kajak-kenu szövetséget a feladataik hatékonyabb ellátásában. Különös figyelmet fordítunk arra, hogy ezek a rendszerek miként járulhatnak hozzá a versenyek professzionális lebonyolításához, az adatok megbízható kezeléséhez, valamint a normatív támogatások és pontszámítások gyorsabb és pontosabb feldolgozásához. Cikkünk célja, hogy rámutassunk a digitalizáció és a szervezeti hatékonyság összefüggéseire, és javaslatokat tegyünk a szövetségi szintű adminisztráció optimalizálására.

Anyagok és módszerek

A kajak-kenu sport a legsikeresebb sportágaink egyike, és még a nemzetközi szinten is kiemelkedő eredményeket produkál. "Az olimpiai mozgalom története során Magyarország számára a harmadik legtöbb olimpiai pontot a kajak-kenu szállította. A sportág jelenleg is aranykorát éli: a Sydney-ben rendezett nyári játékok (2000) óta 233 pontot szereztek a magyar kajak-kenusok, 18 arany-, 8 ezüst-, és 6 bronzéremmel gyarapítva a magyar dobogós helyek számát." (Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégiája, 2022, 11. oldal). Ilyen sikerek mögött nemcsak a sportolók és az edzők áldozatos munkája áll, ahogy az 1. táblázatban bemutatott adatok is alátámasztják, hanem, a sportág szakmai vezetésének átlátható jövőbeli célkitűzései, tervei is. Emellett a Magyar Kajak-Kenu Szövetség innováció iránti elkötelezettsége úgyszintén fontos elem az állandó előrehaladásban. „A modern sport már nem működhet sikeresen megfelelő technológiai és informatikai háttér nélkül, az informatikai forradalom a sporttudományokat is jelentősen átalakította.” (Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégiája, 2022, 35. oldal).

GYORSASÁGI KAJAK-KENU AZ OLIMPIÁKON				MAGYAR SZEREPLÉS				
Év	Helyszín	Versenyszámok száma	Egy nemzet által megszerezhető maximális olimpiai pont	I.	II.	III.	Egyéb pontszerző helyek	Megszerzett pontok
2000	Sydney	12	84	4	2	1	2	45
2004	Athén	12	84	3	1	2	3	39
2008	Peking	12	84	2	1	1	5	35
2012	London	12	84	3	2	1	2	37
2016	Rio de Janeiro	12	84	3	0	0	2	27
2021	Tokió	12	124	3	2	1	6	50
2024	Párizs	10	100	1	3 ezüst/bronzérem			30
2028	Los Angeles	10	100	1	3 ezüst/bronzérem			30
2032	Brisbane	10	100	1	3 ezüst/bronzérem			30

PARA KAJAK-KENU A PARALIMPIÁKON				MAGYAR SZEREPLÉS				
Év	Helyszín	Versenyszámok száma	Egy nemzet által megszerezhető maximális olimpiai pont	I.	II.	III.	Egyéb pontszerző helyek	Megszerzett pontok
2016	Rio de Janeiro	6	42	0	1	0	1	7
2021	Tokió	9	108	1	0	1	1	12
2024	Párizs	10	120	1	1 ezüst/bronzérem			10
2028	Los Angeles	10	120	1	1 ezüst/bronzérem			10
2032	Brisbane	10	120		2 érem			10

1.táblázat: **A kajak-kenu sportág és a magyar szereplés az elmúlt olimpiákon és paralimpiákon, illetve a következő olimpiákra és paralimpiákra meghatározott célkitűzések**

Forrás: Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégia. (2022)

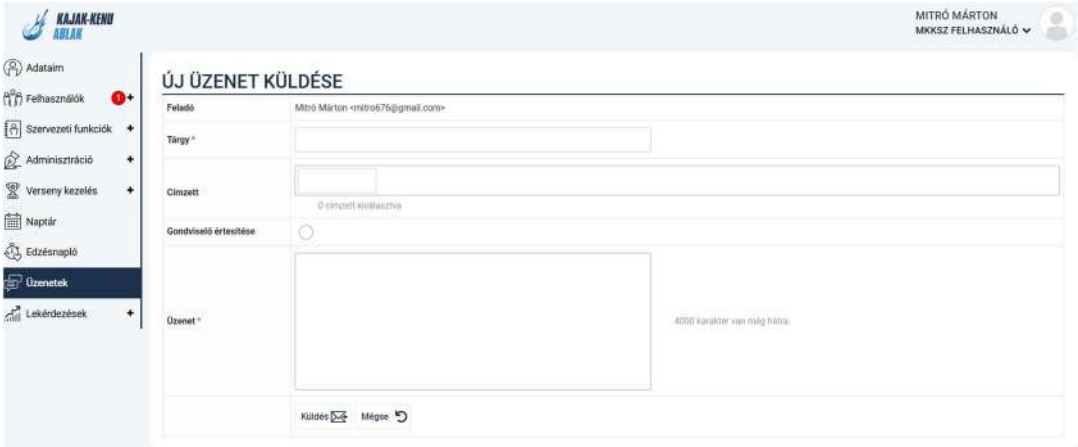
Az ERP rendszerek alkalmazása: „Az információs társadalom korában a megfelelő adatok gyűjtése, rendszerezése, feldolgozása és mélyreható elemzése jelenti az egyik legnagyobb versenyelőnyt a piacon. Ezt felismerve, a kiemelt támogatásoknak köszönhetően a Szövetség is jelentős anyagi erőforrásokat szánt egy integrált adatbázis rendszer, a Kajak-Kenu Ablak létrehozására". (Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégiája, 2022, 35.oldal) Ennek okán kulcsfontosságú a sportág fenntartható fejlődésének alapját képező digitalizáció és az adminisztratív folyamatok korszerűsítése.

„Az integrált vállalatirányitási rendszer (ERP) nem szoftver. Bár a mai üzleti világ sajtójában – helytelenül - a vállalat egészére kiterjedő, tranzakciókat feldolgozó szoftverrendszereket is ERP-nek nevezik." (Wallace & Krezmar, 2006) Ezáltal a Kajak-Kenu Ablak egy integrált vállalatirányitási rendszer, amelyet 2019-ben vezettek be, ami az adminisztratív és operatív működést forradalmasította mind a szövetség, mind a tagszervezetek szintjén. A rendszer elsődleges célja, hogy egy integrált platformot biztosítson a sportági nyilvántartások, versenyek, engedélyek és tehetségmenedzsment hatékony kezelésére. Az igazolási és átigazolási folyamatok digitalizálása például jelentősen csökkentette a papíralapú ügyintézésre fordított időt, miközben az adatok pontossága és az átláthatóság is javult.

A digitális megoldások bevezetésével a versenyszervezés és -lebonyolítás is újabb szintre lépett. Egy helyen történik a futamok sorsolása, a versenynaptár összeállítása és a rögzítés is gyors és pontos, amely minimalizálja az esetlegesen előforduló emberi hibákat és hatékonyabbá teszi az adminisztratív folyamatokat. A pontversenyek és a normatív támogatások kiszámításánál is alkalmazott Waxholm pontrendszer is része a rendszernek, mely automatikusan kezeli a kompenzációs pontokat és támogatási adatokat.

Az integrált vállalatirányitási rendszerek a tehetségmenedzsment területén az elektronikus edzésnaplóval és a sportolói teljesítményadatok strukturált tárolásával is segítik az egyesületeket. A napi edzések, mérési eredmények, egészségügyi adatok könnyen nyomon követhetők az edzők számára, segítve a sportolók fejlődésének elemzését és az edzésmódszerek testre szabását. „A Kajak-Kenu Ablak felülete alkalmas ezek tárolására, azonban a szakembereket motiválni kell arra, hogy feltöltsék a megfelelő adatokat. Amennyiben lehetséges, a feltöltés automatizálásával minél több adminisztratív terhet kell levenni az edzők válláról.” (Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégiája, 2022).
Többek mellett például Garmin készülékek is könnyen integrálhatók a rendszerbe, és az általuk gyűjtött információk feldolgozása tovább növelheti az adatvezérelt döntéshozatal lehetőségeit.

Egy ilyen ERP-rendszer fényesen megoldja a kommunikációs és koordinációs feladatokat is. A tagok számára nyitott funkciók pl. a tagdíjkezelés és az üzenetküldési lehetőségek hatékonyabban kapcsolják össze az egyesületeket és a szövetséget (lásd 3. ábra).



3.ábra: **Kajak-Kenu Ablak üzenetküldési funkciója**
Forrás: Saját forrás, 2024.
https://ablak.kajakkenusport.hu/CRM/protected/felhasznalok/adataim.xhtml

A rendszer "egyablakos" működése átfogó képet ad a sportág valamennyi szereplőjének, segítve az adatvezérelt döntéshozatalt és a gyorsabb, átláthatóbb eljárásokat. „Az Ablak jelenlegi formájában még csak az első lépés egy adatalapú versenysport irányába. Hosszútávú cél az edzőket támogató funkciók bővítése, mely minél inkább automatizált módon, rendszeres kimutatásokkal, statisztikai elemzésekkel, összesítésekkel folyamatosan segítséget tud nyújtani az edzések megtervezésében” (Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégiája, 2022). Tehát a folyamatos fejlődési irány adott, segíteni kell a szakembereket az adatok feltöltésében, hogy a nagyobb mintavétel felhasználásával átfogó tanulmányokat lehessen készíteni. „Egy válogatott szakemberekből (nem csak edzőkből) álló gárda az adatok megfelelő mélységben történő elemzésével akár mélyebb szintű összefüggésekre is rámutathat az eredményesség és a felkészülés között.” (Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégiája, 2022).

Ennek következtében a rendszer bevezetése tehát nemcsak a sportág adminisztratív terheinek csökkentésében játszik kulcsszerepet, hanem a magyar kajak-kenu sport hosszú távú fenntarthatóságát is elősegíti. Az időhatékonyság növelése, a hibák minimalizálása és a strukturált adatkezelés lehetősége révén a rendszer hozzájárul a sportág nemzetközi versenyképességének megőrzéséhez.
A következő részben egy rövidebb esettanulmányt mutatunk be, amely szemlélteti a Kajak-Kenu Ablak bevezetése utáni változásokat, különös tekintettel az időhatékonyságra és a hibalehetőségek minimalizálására. Kifejezetten a versenyek elején lévő technikai értekezletre fogok reflektálni, amely egy kritikus pontja a lebonyolításnak.

Az ERP-rendszerré avanzsált Kajak-Kenu Ablak nagymértékben járult hozzá a versenyek levezénylésének gyorsabbá és hatékonyabbá tételéhez. Ezt az előnyt különösen jól szemlélteti a technikai értekezletek folyamata, ami az egyik legfontosabb pontja a versenyszervezésnek. A technikai értekezlet során véglegesítik a verseny menetrendjét és a futamok listáját, miközben a résztvevők még különböző módosításokat kérhetnek. Ilyenek például a nevezések lemondása vagy módosítása, a futamok közötti kivárási kérelmek, valamint a hajók korlátozott száma miatt felmerülő problémák kezelése.

A rendszer előtt a változásokat manuálisan rögzítették papíralapon, ami idő- és munkaigényes, továbbá gyakran vezetett hibákhoz. Az adatok frissítése, az adminisztratív műveletek összehangolása sokszor lassították a munkát, közben növelve az emberi tévedések kockázatát. ERP-rendszer bevezetésével azonban nagyot változtak a folyamatok.

A Kajak-Kenu Ablak lehetővé teszi a változások azonnali rögzítését és valós idejű frissítését, amely az adminisztratív modulokban azonnal megjelenik. A különleges kéréseket a rendszer digitálisan kezeli, így azok gyorsabban bírálhatók el, és nyomon követhetők. A digitális megoldás minimalizálja az adatvesztés vagy elírás lehetőségét, biztosítva a folyamatok pontosságát. A versenynaptár összeállításától kezdve a futamok időzítésén át az egyes kérések kezeléséig minden egyszerűsített és automatizált.

Ennek eredményeként a technikai értekezlet nemcsak gyorsabbá, de átláthatóbbá is vált, miközben csökkent az adminisztrációs teher. Ez a hatékonyságnövekedés nemcsak a versenyszervezők számára jelent könnyebbséget, hanem a résztvevők elégedettségét is növeli, hozzájárulva ezzel a magyar kajak-kenu sportág további sikeréhez, népszerűségéhez és nemzetközi versenyképességéhez.

Eredmények és értékelésük,

Időhatékonyság növekedése

A Kajak-Kenu Ablak egyik legkiemelkedőbb előnye, hogy jelentősen csökkenti a technikai értekezletek időtartamát, különösen olyan nagyszabású eseményeken, mint az országos bajnokság. Egy ilyen verseny, amely négy napon keresztül zajlik, közel 400 futamot és több száz résztvevőt foglal magába, hatalmas adminisztratív terhet ró a szervezőkre. A technikai értekezlet során például gyakran előfordul, hogy egy egyesület új versenyzőt szeretne nevezni, azonban az integrált ERP rendszer azonnal visszajelzést ad arról, ha a nevezni kívánt sportoló már más futamokban is szerepel, és a szabályzat szerint nem indulhat el. A Kajak-Kenu Ablak-ban a versenyszabályzati sémák által lehet korlátozni, mit vegyen figyelembe a rendszer, például egy gyermek-kölyök versenyen „Kölyök U14 maximum három versenyszámban indulhat, de egynél több indulásnál az egyiknek 2000 méternek kell lennie. Lány kenusok a C4-

es versenyszámokban a fiúkkal együtt indulnak.” (MKKSZ, Gyorsasági Versenyszabályok, 2024).

Az ERP rendszer további előnye, hogy automatikusan ellenőrzi a nevezési feltételek teljesülését, amelyet a szabályzat a következő pontokban határoz meg:
„A versenyző részt vehet az MKKSZ hivatalos versenynaptárában szereplő hazai versenyeken, ha:

a) tagja a Szövetség valamelyik sportszervezetének,
b) a Szövetség nyilvántartásba vette,
c) az adott évre érvényes sportorvosi igazolás alapján kiadott éves versenyzési engedéllyel rendelkezik,
d) a versenyre sportszervezete szabályszerűen benevezte,
e) korosztálya, versenytávja és évfolyama megfelel a versenykiírásnak,
f) elfogadja az MKKSZ egyéb szabályzatait” (MKKSZ, Gyorsasági Versenyszabályok 2024).

Ha egy sportoló engedélye lejárt, a rendszer azonnal jelzi, hogy a nevezés nem lehetséges, így elkerülhetők a helyszínen felmerülő problémák. Korábban ezek az ellenőrzések papíralapú nyilvántartások és manuális áttekintések segítségével történtek, emellett az emberi tényező kockázata nagyon magas volt, mivel az információk fejbentartásáért egy ember felelt, a versenybíróság titkára. Ezáltal jelentős hibalehetőséget rejtett magában és megnehezítette a szervezési folyamatot.

Az integrált vállalatirányitási rendszer forradalmasította a versenyszervezési gyakorlatot. Az adatbázisban tárolt, valós idejű információk alapján a technikai értekezletek gyorsabban és átláthatóbban zajlanak, mivel az adminisztrátorok azonnal hozzáférnek a szükséges adatokhoz. Ezzel nemcsak időt takarítanak meg, hanem minimalizálják a hibák előfordulásának lehetőségét, ami különösen fontos egy ilyen komplex esemény, mint az országos bajnokság esetén. A korábbi manuális eljárások helyett az ERP rendszer integrált megoldása egyszerre teszi gördülékennyé és megbízhatóvá a nevezési folyamatokat.

Adminisztratív teher csökkentése

A Kajak-Kenu Ablak integrációja jelentősen csökkentette az adminisztrációs terhet, különösen a papíralapú ügyintézéssel járó hibalehetőségeket. Az igazolások, versenyengedélyek, átigazolások és egyéb eljárások digitalizálásával az egyesületek és a szövetség munkatársainak már nem szükséges manuálisan kezelniük és nyilvántartaniuk az adatokat. Az automatizált rendszer lehetővé teszi a pontosabb és gyorsabb ügyintézést, miközben biztosítja az adatok áttekinthetőségét, ami hosszú távon növeli a hatékonyságot, ezt jól szemlélteti a rendszerben megtalálható funkciók könnyű átláthatósága az adminisztrációs fülben (lásd 4.ábra).

4. ábra: **Kajak-Kenu Ablak adminisztrációs felület funkciói**
Forrás: Saját forrás, 2024.
https://ablak.kajakkenusport.hu/CRM/protected/felhasznalok/adataim.xhtml

A sportolói teljesítmények és eredmények letisztult nyilvántartása a rendszer egyik kulcsfontosságú eleme. Ez különösen hasznos az iskolai felvételik, ösztöndíjak és pályázatok beadása során, ahol a sportorvosi engedélyek, időszakos igazolások és a személyes adatok gyors hozzáférhetősége elengedhetetlen. Az OSEI által kiállított sportorvosi engedélyeket, valamint az egyesületek és sportolók létszámadatait is a rendszer kezeli, amely nemcsak az egyesületek, hanem a szövetség munkáját is jelentősen megkönnyítik.

A Waxholm pontrendszer számításának integrálása tovább növeli a rendszer hatékonyságát. A versenyek előkészítése során a rendszer automatikusan elvégzi a szükséges pontszámításokat, minimalizálva a manuális beavatkozásokból fakadó hibalehetőségeket. A versenyek lezárását követően az év végén már csak az összesített pontokat kell áttekinteni, így a szövetség pénzügyi osztálya gyorsan és pontosan meghatározhatja a normatív támogatások mértékét. Ez nemcsak időt takarít meg, hanem biztosítja az objektív és igazságos elosztást.

A rendszer továbbá az egyesületi sportolók létszámának és eredményeinek nyilvántartásával átfogó képet nyújt a szövetség számára a sportág állapotáról. Ez nemcsak a stratégiai tervezést segíti, hanem a sportág hosszú távú fejlődését is támogatja. A Kajak-Kenu Ablak egyetlen platformon integrálja a versenyszervezési, támogatási és nyilvántartási feladatokat, amelynek

köszönhetően az adminisztratív folyamatok hatékonyabbá váltak, a kommunikáció egyszerűsödött, és a sportág működése fenntarthatóbbá vált.

Adatok pontosságának javulása

Az ERP rendszer központosított adatbázisának bevezetése jelentős előrelépést hozott a sportolók adatainak nyilvántartásában, megszüntetve az adatduplikációból és a pontatlanságokból adódó problémákat. A sportolók teljesítményadatai, edzéseredményei és egészségügyi információi most már egyetlen helyen elérhetők, ami nemcsak az adminisztratív feladatokat könnyíti meg, hanem az edzéstervezést is új szintre emeli. Az edzők számára különösen előnyös, hogy a rendszer lehetőséget biztosít az edzésprogramok és a versenyfelkészülés pontosabb összeállítására, mivel minden lényeges adat használatra- és naprakész.

A rendszer egyik kulcsfontosságú funkciója az edzésnaplók digitalizálása, amely lehetővé teszi a sportolók napi tevékenységeinek rögzítését és nyomon követését. Az olyan adatok, mint a futás távja, ideje, evezési táv, evezési idő, vérnyomás, laktát szint, pulzus, mérés időtartama és kezdete, valamint a tevékenység típusa, mind egy helyen elérhetők és rendszerezhetők. Az adatok strukturált tárolása és elemzése hosszú távon nem csupán a sportolók fejlődését segíti, hanem alapot teremt átfogó tanulmányok készítéséhez is, amelyek hozzájárulhatnak a kajak-kenu sportág tudományos fejlesztéséhez.

A sportolói adatok pontosságának biztosítása elengedhetetlen a kajak-kenu sportban, különösen azért, mert az innováció terén folyamatos versenyhelyzet áll fenn. A modern technológia lehetővé teszi, hogy az adatokat valós időben rögzítsék és elemezzék, amely többek közt az edzők és a szövetség számára is hatalmas előnyöket biztosít. Az integrált adatkezelés révén például gyorsan áttekinthetők a sportolók fejlődési görbéi, összehasonlíthatók az edzéseredmények és azonosíthatók azok a területek, amelyek további fejlesztést igényelnek.

Az adatok pontosítása nemcsak az egyéni teljesítmény fejlesztést szolgálja, hanem hozzájárul a versenyek hatékonyabb lebonyolításához is. A versenyeredmények és a sportolók teljesítményének elemzése alapot nyújt a hosszú távú stratégiai tervezéshez. Például az edzők az adatok alapján testre szabhatják a felkészülési programokat, figyelembe véve az adott sportoló fizikai és technikai adottságait. „Az MKKSZ az elmúlt időszakban több egészségügyi szolgáltatóval kötött partneri szerződést, így az ország különböző helyszínein több szakrendelés és egészségügyi szolgáltatás áll a kajak-kenu sportág sportolóinak rendelkezésére” (Magyar Kajak-Kenu Szövetség Sportágfejlesztési Stratégiája, 2022). A szakirodalomban is említett kezdeményezés óriási potenciált jelent a kajak-kenu sport életében, ezáltal a különböző mérések, mint például a pulzus-, vérnyomás- és laktát szint-elemzések integrálása a rendszerbe szintén elősegíti, hogy az edzésterhelés mértékét pontosabban lehessen meghatározni, minimalizálva a sérülés kockázatát, miközben maximalizálja a teljesítménynövekedést.

A kajak-kenu sportágban az adatok elemzésére való képesség egyre fontosabbá válik, mivel a nemzetközi színtéren tapasztalható versenyhelyzet egyre fokozódik. Az ERP rendszer által biztosított integrált megoldások lehetővé teszik, hogy a szövetség ne csupán a jelenlegi helyzetet tudja kezelni, hanem előrejelzéseket készítsen a sportolói teljesítmény jövőbeli alakulásáról is. Ez a fajta adatvezérelt megközelítés különösen fontos a sportág hosszú távú fenntarthatóságának és nemzetközi versenyképességének megőrzése szempontjából.

Az ERP rendszer központosított adatbázisának használata egyaránt támogatja a sportág operatív és stratégiai céljait, miközben biztosítja, hogy az összes releváns adat megbízható,

pontos és könnyen hozzáférhető legyen. A jövőbeli kutatások és fejlesztések során ezek az adatok kiindulópontot jelenthetnek új edzésmódszerek kidolgozásához és a sporttudomány további fejlődéséhez. Az, hogy az adatok egy helyen, strukturált formában állnak rendelkezésre, alapot nyújt a sportág számára a folyamatos innovációra és a globális versenyképesség fenntartására.

Versenyszervezés hatékonysága

A Kajak-Kenu Ablak rendszer bevezetése előtt a versenyszervezés és a lebonyolítás folyamatai manuális alapokon nyugodtak, jelentős idő- és erőforrásigénnyel jártak. A technikai értekezletek korábban papíralapú dokumentumokkal és kézi ellenőrzésekkel zajlottak, amelyek során az egyesületek benevezték a sportolókat. Az adminisztrátoroknak papíron kellett ellenőrizniük, hogy az adott sportoló érvényes versenyengedéllyel és sportorvosi igazolással rendelkezik-e. Miután a nevezések megtörténtek, a futamok sorsolása kézi módszerekkel történt, egy előre meghatározott séma és a versenyszabályok alapján. Ez a folyamat, különösen egy nagyobb volumenű esemény, például egy országos bajnokság esetén, ahol akár 400 futamot is le kell bonyolítani, órákig, gyakran éjszakába nyúlóan zajlott.

A verseny előtti technikai értekezlet rendszerint délután kezdődött és éjszakába nyúlt, hogy az összes szükséges adminisztratív feladatot el lehessen végezni. Az ERP rendszer bevezetésével azonban ez a gyakorlat gyökeresen megváltozott. Ma már elegendő a technikai értekezletet a verseny előtt másfél órával elkezdeni, mivel a Kajak-Kenu Ablak jelentősen felgyorsítja a folyamatokat. Az előzetes versenyelőkészítés a rendszer segítségével a verseny hetén hétfőn 16:00 óráig zajlik, amikor lezárul a nevezés. Kedden éjfélig az összes hivatalos adat, beleértve a versenyműsort és a sorsolásokat, megjelenik a hivatalos eredménykövető honlapon, amely integrálva van a Kajak-Kenu Ablakkal. Ez a platform lehetővé teszi a sportolók, edzők és szervezők számára, hogy egy helyen érjék el az összes fontos információt, minimalizálva az emberi hibák előfordulását.

A rendszer egyik legnagyobb előnye, hogy a futamok sorsolása és az időrend összeállítása automatizált, így ezek a folyamatok átláthatóbbak és felhasználóbarát megoldásokat biztosítanak. Az integrált rendszer figyelembe veszi a sportolók speciális igényeit is, például a futamok közötti időzítést, a kötelező pihenő idő betartása végett. Az 5. ábra szemlélteti a rendszer versenyszervezési funkcióit. Ez különösen hasznos egy olyan nagy volumenű eseményen, mint egy országos bajnokság, ahol a 400 futam lebonyolítása során az adminisztratív feladatok teljesítése korábban akár három-négy órát is igénybe vett.

5. ábra: **Kajak-Kenu Ablak versenyszervezési funkciói**
Forrás: Saját forrás, 2024.
https://ablak.kajakkenusport.hu/CRM/protected/felhasznalok/adataim.xhtml

Az ERP rendszer nemcsak a nevezési és sorsolási folyamatokat egyszerűsíti le, hanem az eredmények rögzítését is automatizálja. A versenyzők különböző státuszt kaphatnak attól függően, hogy részt vettek-e a futamban. Az "OK" státusz jelzi, hogy a futam rendben lezajlott, míg az "MTS" (Missed the Start) azt, hogy a versenyző lekéste a rajtot, de továbbra is jogosult a következő futamokra. A "DNS" (Did Not Start) státusz azt jelenti, hogy a versenyző nem állt rajthoz, ami kizárja őt a további versenyekből. A "DNF" (Did Not Finish) státusz pedig azt jelöli, hogy a versenyző valamilyen okból nem ért célba, például borulás, sérülés vagy rosszullét miatt, emellett a "DSQ" (Disqualified), ami azt jelzi, hogy az egység az adott futamból ki van zárva, de nem az egész versenyből. Ezek az automatikus státuszok segítenek a versenyek gyors és pontos adminisztrációjában, mivel a rendszer azonnal jelzi az esetleges problémákat.

A versenyek után az ERP rendszer lehetőséget biztosít arra is, hogy az összes státuszt lekérdezzék. Ez különösen fontos olyan esetekben, amikor a szabályzat alapján pénzbírságot kell kiszabni. Például, ha egy versenyző MTS vagy DNS státuszt kap, 10.000 forint bírságot köteles fizetni a szövetség részére, ezt a szabályzat is leírja, ami az irányadó egy verseny szempontjából „9.5.5.1.b Azt a versenyzőt, akit a technikai értekezleten nem mondtak le és nem állt rajthoz, a további versenyből ki kell zárni. A gyermek versenyszámok kivételével, versenyenként 10000,-Ft adminisztrációs költséget köteles fizetni. Az a versenyző nem állt rajthoz, aki a futamát követő rajt időpontjáig az előindítónál nem jelentkezik.” (MKKSZ, Gyorsasági Versenyszabályok 2024)

Az ilyen jellegű automatikus értesítések és státuszkezelések minimalizálják az emberi hibák lehetőségét, miközben biztosítják az adminisztráció pontosságát.

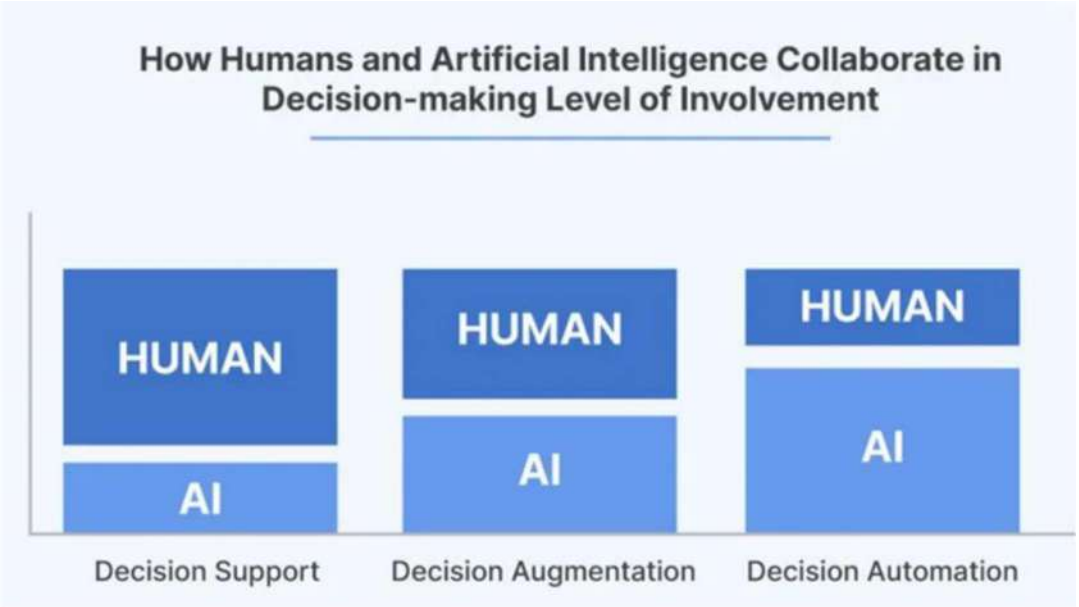
Összességében a Kajak-Kenu Ablak jelentősen reformálta meg a versenyszervezés és lebonyolítás gyakorlatát, lehetővé téve az idő- és erőforrás-hatékonyság növelését. Az automatizált folyamatok, az integrált adatkezelés és az előrejelzése képességek révén a rendszer hozzájárul a kajak-kenu sportág fenntartható fejlődéséhez és nemzetközi versenyképességének megőrzéséhez.

Jövőbeli fejlesztési lehetőségek: Mobilalkalmazások és mesterséges intelligencia integrációja

Az ERP-rendszer mesterséges intelligenciával (AI) és természetes nyelvi feldolgozással (NLP) való bővítése új szintre emelhetné a Kajak-Kenu Ablak hatékonyságát. Az NLP bevezetése különösen nagy előrelépést jelentene az edzésnaplók vezetésében, mivel az edzők motiválttá válhatnának az adatok rendszeres feltöltésére, ha ezt nem számítógépen keresztül, hanem egy mobilapplikáció segítségével, hangvezérléssel tehetnék meg. Az edzők egyszerűen elmondhatnák az edzés részleteit, például a futástávot, evezési időt vagy a mérések eredményeit, és a rendszer automatikusan rögzítené azokat. Ez nemcsak időt takarítana meg, hanem csökkentené a manuális adatbevitel során előforduló hibák lehetőségét is.

Ez a technológia a versenyszervezés során is jelentős szerepet kaphatna. A technikai értekezleteken a szervezők a változtatási igényeiket az applikáción keresztül hangvezérléssel adhatnák meg, például egy sportoló átsorolását vagy új nevezését. A rendszer azonnal felülvizsgálná a kérést, ellenőrizve, hogy az megfelel-e a versenyszabályoknak, például a sportoló rendelkezik-e érvényes sportorvosi engedéllyel, vagy nincs-e túlságosan leterhelve más futamok miatt. Az ilyen megoldások drasztikusan csökkentenék a papíralapú adminisztráció és az emberi hibák lehetőségét, miközben gyorsítanák és átláthatóbbá tennék a versenyszervezési folyamatokat.

Az AI rendszerek taníthatósága szintén hatalmas potenciállal bír a versenylebonyolítás optimalizálásában. Minél több adatot dolgoz fel a rendszer, annál pontosabb és hatékonyabb döntéseket tud hozni, ezt a 6. ábra jól szemlélteti. Az AI például képes lenne a versenyek időbeosztásának és sorsolásainak optimalizálására a sportolók terhelésének minimalizálása érdekében, figyelembe véve a szabályzatokat és a speciális kéréseket. A módszertani központ által végzett mérések, például laktát szint-elemzések integrálása révén az AI előrejelzéseket készíthetne a sportolók teljesítményéről, segítve az edzőket az edzésprogramok finomhangolásában.



6. ábra: **Hogyan működnek együtt az emberek és a mesterséges intelligencia a döntéshozatalban, különös tekintettel a bevonás szintjére.**
Forrás: Sehrawat, S. K. (2023). The role of artificial intelligence in ERP automation: State-of-the-art and future directions. *Vol. 4, No. 4*, 2023. Publicis

Mivel a kajak-kenu egy szabadtéri sport, a véletlenszerű környezeti tényezők, például az időjárási viszonyok, jelentős hatással lehetnek a versenyek és az edzések lebonyolítására. Az AI ezen a téren is hasznos lehet, ha integrálják az időjárási adatokat a rendszerbe. Az időjárás-előrejelzések és a versenytervek összehangolásával a rendszer előre figyelmeztethetné a szervezőket a potenciális problémákra, például erős szélre vagy esőre, és javaslatokat adhatna a futamok ütemezésének módosítására. Ez csökkentené a versenyek megszakításának kockázatát, és biztosítaná a gördülékeny lebonyolítást.

A mesterséges intelligencia továbbá lehetővé tenné az összetett adatelemzések és mozgó adatvizualizációk elkészítését. A rendszer valós időben tudna átfogó képet nyújtani a versenyek állapotáról, a sportolók teljesítményéről, vagy akár az adminisztráció aktuális helyzetéről. Ezek az interaktív vizualizációk nemcsak a döntéshozatalt támogatnák, hanem a sportág stratégiai tervezésében is nélkülözhetetlenek lennének.

A Kajak-Kenu Ablak mesterséges intelligenciával és NLP technológiával való bővítése tehát nemcsak az adminisztrációs terhet csökkentené, hanem alapjaiban reformálná meg a sportág működését. Az AI által nyújtott gyorsaság, pontosság és előrelátó képesség hozzájárulna a kajak-kenu sport fenntartható fejlődéséhez és nemzetközi versenyképességének növeléséhez.

PESTEL elemzés az AI és ERP hosszú távú stratégiájához

Politikai tényezők

Az AI és ERP fejlesztése szempontjából meghatározó a kormányzati támogatás és a szabályozási környezet. Az adatvédelemre vonatkozó törvények (például GDPR) és a sportfinanszírozás irányelvei jelentős hatással vannak arra, hogy mennyire gyorsan és hatékonyan integrálhatók ezek az innovációk a sportágban.

Gazdasági tényezők

A technológiai fejlesztések finanszírozása és az erőforrások allokálása alapvetően meghatározza az AI és ERP rendszerek alkalmazhatóságát. A hosszú távú megtérülés elemzése kulcsfontosságú a befektetések megalapozottságának bizonyításához. Az ERP rendszerek és AI technológiák költséghatékonysága hosszabb távon az adminisztratív terhet csökkentésével és az időhatékonyság növelésével mutatható ki.

Társadalmi tényezők

Az edzők és sportolók technológiai nyitottsága alapvető feltétele az AI és NLP technológiák bevezetésének. Az NLP alkalmazása, például hang vezérelt edzésnaplók, növelheti az adatok rögzítésének hatékonyságát, és motivációt nyújthat a rendszer rendszeres használatára.

Technológiai tényezők

Az AI rendszerek taníthatósága és a prediktív analitikai modellek fejlesztése új szintre emelheti az edzéstervezést és a versenyszervezést. Az NLP alkalmazásával az adatrögzítés folyamata egyszerűbbé és gyorsabbá válik. A technológiai újítások révén az AI képes lehet az időjárási adatok elemzésére és a versenyek lebonyolításának optimalizálására.

Környezeti tényezők

A papíralapú adminisztráció minimalizálása és a fenntartható digitális megoldások előtérbe helyezése hozzájárulhat a sportág környezetbarát működéséhez. Az ERP rendszer bevezetése csökkenti a fizikai dokumentumok szükségességét, ezzel támogatva a fenntarthatóságot.

Jogi tényezők

Az adatvédelem és a mesterséges intelligenciára vonatkozó szabályozások befolyásolják az ERP és AI rendszerek működését. Az adatkezelési szabályok betartása, valamint az AI használatára vonatkozó etikai és jogi kérdések kiemelt fontosságúak a rendszer hosszú távú sikeressége szempontjából.

Hosszú távú stratégiai célok

Az ERP és az AI integrációja kulcsfontosságú szerepet játszhat a kajak-kenu sportág fenntarthatóságában és versenyképességének növelésében. A sportág számára elengedhetetlen a működési hatékonyság és az erőforrások optimális felhasználása. Az ERP rendszerek biztosítják az adminisztratív teher csökkentését, az adatok gyors feldolgozását és az átláthatóságot, míg az AI alkalmazása segíthet az edzéstervezés, versenyszervezés és tehetségmenedzsment optimalizálásában, mindezt személyre szabott ajánlásokkal és döntéstámogatással. Az AI folyamatos tanulása és fejlődése lehetővé teszi, hogy a rendszer idővel egyre pontosabb döntéseket hozzon, miközben alkalmazkodik a sportolók és a versenyek igényeihez. Így nemcsak a jelenlegi kihívásokra reagál, hanem előre is képes jelezni a potenciális problémákat, segítve a sportág stratégiai tervezését.

A digitális ökoszisztéma létrehozása az egyik legfontosabb jövőbeli cél. Az ERP és AI rendszerek egy integrált, átfogó platformot hozhatnak létre, amely összeköti a sportág különböző szereplőit, a szövetségtől az egyesületekig, és lehetővé teszi az adat vezérelt döntéshozatalt. Az integrált digitális megoldások nemcsak a versenyszervezés és tehetségmenedzsment területén, hanem a sportolókkal kapcsolatos minden egyéb adminisztratív feladatban is segítséget nyújtanak. A rendszer folyamatos frissítése és a különböző eszközök közötti adatáramlás biztosítja, hogy a sportág minden aspektusa összehangoltan funkcionáljon, maximalizálva a teljesítményt és minimalizálva a hibalehetőségeket.

A digitális ökoszisztéma másik előnye, hogy egy központi adatbázis révén biztosítható a sportolók teljesítménymenedzsmentje, valamint a hosszú távú tehetségfejlesztés. Az AI és ERP együttes használata lehetővé teszi a sportolók fejlődésének nyomon követését, az edzésmódszerek testre szabását, és a versenyek előkészítését, az időjárás és egyéb külső tényezők figyelembevételével.

Ezáltal a kajak-kenu sportág nemcsak a versenyképességét tudja fenntartani a globális piacon, hanem fenntartható fejlődést biztosíthat, alkalmazkodva a folyamatosan változó technológiai, társadalmi és gazdasági környezethez. Az ERP és AI rendszerek integrálása lehetőséget ad a sportág digitalizációjának felgyorsítására, miközben biztosítja a működés hatékonyságát és az adat vezérelt döntéshozatali folyamatokat.

Összegzés

Az ERP rendszer, különösen a Kajak-Kenu Ablak bevezetése, alapvetően átalakította a kajak-kenu sportág adminisztratív és szervezési folyamatait. A versenyek előkészítése és lebonyolítása, amely korábban órákig tartó technikai értekezleteket és manuális adatfeldolgozást igényelt, most már jelentősen egyszerűbbé és gyorsabbá vált. A rendszer lehetővé teszi a nevezések digitalizálását, az adatbázisban tárolt érvényes sportorvosi engedélyek és nevezési jogosultságok automatikus ellenőrzését, valamint a futambeosztások és versenynaptár gyors és pontos elkészítését. Például egy többnapos, közel 400 futamot magában foglaló országos bajnokság esetében a technikai értekezletek időtartama a korábbi órák helyett kevesebb, mint egy órára csökkent.

A rendszer előnyei túlmutatnak az adminisztráción: a tehetségmenedzsment és a teljesítménydiagnosztika is új szintre lépett. A sportolók napi edzésadatai, például pulzusszám, laktát szint, futásidő és egyéb biometrikus mérések most már strukturáltan és egy helyen tárolhatók. Ez nemcsak az edzők számára teszi lehetővé az egyéni teljesítmények alaposabb elemzését, hanem átfogó tanulmányok készítését is elősegíti, amelyek alapot nyújtanak a sportág fejlesztési stratégiáihoz. Az integrált adatelemzés hozzájárul a sportolók fejlődésének nyomon követéséhez, az edzésmódszerek optimalizálásához, és az erőforrások hatékonyabb felhasználásához.

A jövőbeli fejlesztési tervek között szerepel a mesterséges intelligencia (AI) és a természetes nyelvi feldolgozás (NLP) integrációja a rendszerbe. Az AI képes lenne a versenynaptárak és futambeosztások még gyorsabb és szabályokhoz igazított optimalizálására, valamint az időjárási előrejelzések figyelembevételével még pontosabb időbeosztásokat készíteni. Az NLP technológiák lehetővé tennék a hangvezérléssel történő adatbevitelét, ami nemcsak felhasználóbaráttá tenné a rendszert, hanem jelentősen csökkentené a manuális munkaigényt. Ezek az újítások hosszú távon hozzájárulhatnának a sportág versenyképességének növeléséhez és a fenntartható fejlődéshez.

Az ERP rendszer tehát nemcsak a jelenlegi adminisztratív terhet csökkenti, hanem folyamatos fejlesztései révén további lehetőségeket is biztosít a sportág számára. Az időhatékonyság növelése, a hibák minimalizálása és a szervezési, illetve automatizációs folyamatok mind olyan kulcstényezők, amelyek megerősítik a kajak-kenu sportág pozícióját mind hazai, mind nemzetközi szinten.

Irodalomjegyzék

Magyar Kajak-Kenu Szövetség. (2022). *Sportágfejlesztési stratégia*. Elérhető: [https://kajakkenusport.hu/dokumentumok/FUIras4_0Ep6UiHMPIHVJA].

Magyar Kajak-Kenu Szövetség. (2024). Gyorsasági Kajak-Kenu Versenyszabályok. Magyar Kajak-Kenu Szövetség, Budapest.

Sehrawat, S. K. (2023). *The role of artificial intelligence in ERP automation: State-of-the-art and future directions.* Vol. 4, No. 4, 2023. Publicis Resources.

Wallace, T. F., & Krezmar, M. H. (2006). *ERP - Vállalatirányítási rendszerek.* Budapest: HVG Kiadó.

Frissbox: Út az innovációtól a profitig – vállalatalapítás és pénzügyi stratégia a gyakorlatban

Lakó Péter Bendegúz - Gul Ramón - Kucsera Zsolt Zsombor - Majsa Richárd –

Forgács Williem

Absztrakt

Az étteremnyitás, valamint az egység működtetéséért felelős vállalkozás megalapítása jelentős tervezést, előkészületeket és naprakész szakmai felkészültséget igényel. Az éttermek piacra lépése általánosságban is magas kockázatokkal jár a gyorsan változó fogyasztói igények és az ágazaton belüli magas versengés miatt. Ebben a cikkben a vállalkozásalapítás, a vendéglátóipari szektor, valamint a beruházások sikeres megvalósításának témakörében rendelkezésünkre álló szakirodalmi források alapján mutatjuk be azokat a lépéseket és stratégiákat, amelyek szükségesek egy étterem beindításához. Kiemelt figyelmet fordítunk a Lean Startup-megközelítésre, az üzleti modellek tervezésére, valamint a pénzügyi-és marketingstratégiákra. Célunk egy rentábilis étterem létrehozása, mely segít az embereknek és ezt pozitív visszajelzésekkel honorálják. Számításaink alapján ezt az első év végére sikerül elérnünk.

Abstract

The establishment of a business responsible for opening and operating a restaurant requires significant planning, preparation, and up-to-date professional expertise. Entering the restaurant market generally involves high risks due to rapidly changing consumer demands and intense competition within the industry. In this essay, we present the steps and strategies necessary for launching a restaurant based on available literature in the fields of business establishment, the hospitality sector, and the successful implementation of investments. Special attention is given to the Lean Startup approach, business model design, and financial and marketing strategies. Our goal was to create a profitable restaurant that positively impacts people and is rewarded with favorable feedback. We successfully achieved this by the end of the first year.

Kulcsszavak: vállalkozás, profit, étterem, egészség, fenntarthatóság, innováció

Bevezetés

A mai rohanó világunkban a társadalom nagyrésze már a trendeknek hódól. Egyre több divatirányzat, illetve szokás veszi át az irányítást. Korábban dicsőség volt, ha valaki túlsúlyos, vagy elhízott, hiszen mindez a jólét indikátora volt (pl: Willendorfi venus). Napjainkban ez gyökeresen megváltozott. Az egészséges életmód, illetve a fitnesz világa egyre több teret hódít. Az egészséges ételek nagyrésze manapság már-már megfizethetetlen árakkal jelenik meg a multik polcain, így az infláció sújtotta világban az emberek kedve „jogosan”, de alábbhagyhat az életmódváltoztatás iránt. Ötletünk nem csak megfizethető, de fenntartható és egyszerű megoldást kínál ennek a problémának az orvoslására.

Vállalatalapítás és üzleti modellek

Az étterem megalapításának sikerességéhez elengedhetetlenül szükséges a megfelelő üzleti modell kialakítása és a piacra lépés stratégiájára vonatkozó részletes tervek kidolgozása. Az üzleti modell és a kezdeti tervezés meghatározza a vállalkozás működésének módját, az

ügyfélszerzés módját, valamint a profit generálásának mechanizmusát. Az következőkben bemutatunk két megközelítést, amelyeknek kiemelt jelentőségük van egy vendéglátóegység megnyitása során: a Lean Startup-módszertan és a Business Model Canvas.

Eric Ries (2011) „A Lean Startup" című könyvének úttörő szerepe lett a startup-vállalkozások körében, kis-és nagyvállalkozások egyaránt széles körben alkalmazzák napjainkban is. A Lean Startup-módszertan célja, hogy minimalizálja a piaci kockázatokat és a pazarlást a termékek lehető leggyorsabb piacra juttatásának érdekében. Kiemelt hangsúlyt fektet a valós igények tesztelésére, valamint az állandó visszajelzések alapján történő fejlesztésre. A módszertan központi eleme az „építs-mérj-tanulj" -ciklus, aminek során az ötletet egy működőképes prototípussá (Minimum Viable Product, MVP) alakítják, majd tesztelik a fogyasztókon. A tesztelés során szerzett adatokat elemzik, és a teszt eredményének alapján módosítják a terméket. Ez a folyamat rugalmas fejlődést tesz lehetővé és segít a piac igényeihez való igazodásban. Az MVP koncepciója hasznos lehet egy új éttermi vállalkozás esetében, mivel gyors és költséghatékony módot kínál egy új étel vagy étkezési koncepció tesztelésére (Ries, 2011).

Ha a tesztelés eredményei alapján az eredeti ötlet nem találkozik a piac elvárásaival, lehetőség van profilváltásra, azaz az eredeti koncepció módosítására a fogyasztói igények hatékonyabb lefedésének érdekében. Az éttermek esetében ez jelentheti például a menü átalakítását vagy a célcsoport újragondolását. Azonban, ha a visszajelzések pozitívak, érdemes kitartani a meglévő modell mellett, és továbbfejleszteni azt. A Lean Startup-módszer egyik alapelve a folyamatos innováció és fejlődés. Egy étterem esetében ez megmutatkozhat például az új ételek vagy szolgáltatások bevezetésében, amelyek megkülönböztethetik az éttermet a versenytársaktól. A rendszeres tesztelésnek és fejlesztésnek köszönhetően az étterem hatékonyan tud alkalmazkodni a piaci változásokhoz és a fogyasztói igényekhez (Ries, 2011).

Az üzleti modell megmutatja, milyen módon lesz képes a vállalkozás értéket nyújtani a fogyasztóknak és profitot termelni. Alexander Osterwalder és Yves Pigneur (2010) „Business Model Generation" című könyvében mutatták be a Business Model Canvas eszközt, amely segít a vállalkozások működésének főbb elemeit átláthatóvá tenni. Ez a módszer kilenc kulcselemre bontja le a vállalkozás működését, amelyek egyaránt kritikusak lehetnek egy új étterem indításakor.

A Business Model Canvas egyik legfontosabb eleme az értékajánlat, ami meghatározza, hogy az étterem milyen egyedi előnyöket kínál a fogyasztóknak. Az értékajánlat alapját képezheti egyebek mellett az egészséges alapanyagok felhasználása, az egyedi menü, vagy a különleges fogyasztói élmény. Emellett az üzleti modell kialakításakor szükséges figyelembe venni a különböző ügyfélszegmenseket, vagyis, hogy kik a vállalkozás célcsoportjai. Éttermi vendéglátás esetében ilyen célcsoportok lehetnek az egészségtudatos fiatalok, az irodai dolgozók, vagy a családos vendégek. A megfelelő ügyfélkapcsolatok kialakítása szintén fontos szerepet játszik az étterem hosszú távú sikerében, mivel a vendégélmény és egy stabil visszatérő vendégkör kiépítése a bevétel hosszútávú biztosításának alapja is egyben (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A csatornák megtervezése az éttermek esetében magában foglalja, hogy milyen módokon érik el a fogyasztókat és hogyan juttatják el hozzájuk az értékajánlatot. Ide értendő a helyszíni vendéglátás, a házhozszállítás, vagy a közösségi média marketing. Az éttermek bevételi forrásai elsősorban az ételek és italok eladásából származnak, de további szolgáltatások (pl. előfizetéses étkezési programok) is hozzájárulhatnak a vállalat bevételeinek növeléséhez. A Business Model

Canvas alapján kiemelt figyelmet kell fordítani a kulcstevékenységekre, kulcsforrásokra és kulcspartnerekre is, mivel ezen elemek képesek befolyásolni az étterem napi működését és hosszú távú fenntarthatóságát. A költségszerkezet meghatározása pedig a vállalkozás kiadásainak optimalizációjára szolgál a profitábilis működés biztosításának érdekében (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Éttermek nyitási stratégiái

Egy étterem elindítása számtalan feladatot és akadályt rejteget, magába foglalva a pénzügyi tervezést, a marketingterv kidolgozását és a vendégelégedettség biztosítását. Roger Fields (2014) Restaurant Success by the Numbers című műve komplex képet ad az éttermek indításához vonatkozó lépésekről, kiemelt figyelmet szentelve a pénzügyi tényezőkre. Fields úgy gondolja, hogy a siker forrását egy precízen kidolgozott költségvetési terv biztosítja, amely magába foglalja a kezdő beruházások, az üzemeltetési kiadások és a várható bevételek alapos számítását. Az vállalkozás kezdetekor célszerű gondolni az olyan nélkülözhetetlen ráfordításokra, mint a helyiség bérlésére vagy megvásárlására, az alapvető konyhai felszerelések beszerzésére, valamint a marketingre fordított kiadásokra. (Fields, 2014).

A pénzügyi stratégia kidolgozása mellett a hatékony marketing tevékenység ugyancsak létfontosságú az éttermek sikeres működéséhez. Fields (2014) arra mutat rá, hogy egyedi és figyelemfelkeltő koncepcióval kell megjelennie a piacon, amely egyaránt tükrözi a célcsoport igényeit és megkülönbözteti az éttermet a versenytársaktól. Mivel az éttermek piacán a fogyasztók gyakran ragaszkodnak a már ismert helyekhez, a marketing kiemelt szerepet játszik az új vendégek elérésében. Field (2014) hangsúlyozza a közösségi média szerepét, amely lehetővé teszi az éttermek számára, hogy közvetlen kapcsolatot alakítsanak ki célközönségükkel, és hatékonyan bemutassák kínálatukat.

Az étterem sikerességének hosszú távú biztosítása azonban, nem csupán a gazdasági tervezésen és a marketingen múlik. Danny Meyer Setting the Table (2006) című könyvében kiemeli, hogy a vendéglátásban az ügyfélkapcsolatok és a vendégelégedettség meghatározó szerepet játszanak. Meyer szerint az elsődleges cél a barátságos, empatikus és figyelmes ügyfélszolgálat, amely az étterem visszatérő vendégeiknek számát növeli. A minőségi vendégélmény megteremtése nemcsak az ételek minőségén alapul, hanem az étterem légkörén, a kiszolgálás gyorsaságán és a személyzet hozzáállásán is. (Meyer, 2006).

Meyer (2006) továbbá kiemeli, hogy a vendégelégedettség pozitívan hat az üzleti eredményekre, ugyanis az elégedett vendégek nemcsak visszatérnek, hanem jó hírét is viszik az étteremnek, ami organikus növekedést eredményez. Emiatt elengedhetetlen, hogy az étterem olyan közösséget építsen ki, amelyben a vendégek különleges figyelemben részesüljenek. Az ilyen vendégközpontú szemlélet segíthet abban, hogy az étterem hosszú távon is versenyképes maradjon.

Az étterem megnyitásának sikeréhez három alapvető tényező járul hozzá. Az alapos pénzügyi előkészületek, a jól átgondolt marketing stratégia és a vendég központú működés, ügyfélkapcsolatok. A részletes pénzügyi terv biztosítja fenntarthatóságot és optimális profit generálását, míg az átfogó marketingstratégia az ügyfélkör bővítéséhez járul hozzá. Az ügyfélszolgálat, valamint a vendégélmény főszerepet játszik az étterem hírnevének előidézésében, amely hosszú távon erős ügyfélbázist hozhasson létre. Ezen tényezők együttvéve jelentik az alapját annak, hogy egy étterem ne csak belépjen a piacra, hanem hosszú távon is sikeres legyen.

Pénzügyi tervezés és beruházások

Az étterem beindításának sikeressége főképpen a megfelelő pénzügyi és beruházási stratégiák gondos kialakításától függ. A pénzügyi tervezésnek elsősorban az induló tőkét, a működési költségeket, és a hosszú távú pénzügyi fenntarthatóságot kell szem előtt tartania. Benjamin Graham (1949) „Az intelligens befektető" című könyve bemutatja az értékalapú befektetések alapelveit, és fontos útmutatást ad azoknak a vállalkozónak, akik hosszú távú stabilitást szeretnének elérni. Graham elmondja, hogy a befektetések terén a legfontosabb a kockázat minimalizálása mellett a pénzügyi stabilitás megőrzésére és megtartása. Az éttermi vállalkozás indításakor ez azt vonja magával, hogy részletesen fel kell mérni az induló költségeket és azok rentábilissá válási idejét, valamint biztosítani kell, hogy a vállalkozás rendelkezzen megfelelő tartalékkal a kezdeti nehézségek átvészeléséhez (Graham, 1949).

A kezdeti nagy volumenű beruházás magában foglalja az étterem helyszínének bérleti díját vagy megvásárlásának költségét, a konyhai eszközök, illetve berendezések beszerzését, valamint a belső kialakítást. Ezek a költségek gyakran megterhelően nagy összeget jelentenek, ezért kifejezetten fontos, hogy a cégtulajdonos olyan részletes költségvetést dolgozzon ki, amely figyelembe veszi a várható bevételeket és kiadásokat egyaránt. A megfelelő pénzügyi terv elkészítése biztosítani képes, hogy az étterem megnyitásához szükséges tőke megfelelő minőségben és precizitással legyen megosztva, és ezért a váratlan költségek ne veszélyeztessék a vállalkozás fennmaradását. Robert T. Kiyosaki (1997) „Gazdag papa, szegény papa" című könyvében hangsúlyozza, egyenesen sulykolja a pénzügyi műveltség fontosságát, mivel ez teszi lehetővé a cég tulajdonos számára, hogy megértse a különbséget az aktív és passzív jövedelemforrások között. Az étteremnyitás esetében az aktív bevétel az étel- és italfogyasztásból származik, amíg a passzív jövedelmek lehetnek például a bérbe adott rendezvényterek vagy a franchise díjak (Kiyosaki, 1997).

A megfelelő költségvetés mellett a pénzügyi sikerhez létfontosságú a bevételi források és a költség struktúrák alapos áttanulmányozása is. Az étterem fő bevételi forrása az étel és ital eladásból származik, de a catering és a házhozszállítás is kimagaslóan jó bevételt jelenthet. A pénzügyi terv elkészítésekor először meg kell határozni, hogy mely szolgáltatások generálják a legtöbb bevételt, és melyek járulnak hozzá legjobban a vendégélményhez, ami lehetővé teszi az erőforrások hatékonyabb összehangolását, és elősegít, hogy a vállalkozás hosszú távon is fenntartható legyen.

A beruházások tervezése során külön figyelmet kell fordítani a kockázatkezelésre. Graham (1949) fontosnak tartja, hogy a befektetési kockázat hangsúlyosan csökkenthető, ha a vállalkozók gondosan és precízen elemzik a piaci helyzetet lehetőséget és a feltételeket, illetve a versenytársakat. Egy új étterem esetében ez azt jelenti, hogy a helyszín kiválasztásakor figyelni kell a versenyhelyzetet, a potenciális vevőkört és az adott környéken élők fogyasztási szokásait. Ezenkívül fontos, hogy a vállalatnak rendelkezésére álljanak pénzügyi tartalékok, amelyek lehetővé teszik a váratlan kiadások fedezését, például a kezdeti időszakban jelentkező alacsonyabb bevételek vagy a piaci változások miatt.

A hosszú távú pénzügyi stabilitáshoz szükséges a rendszeres pénzügyi elemzés, illetve annak felülvizsgálata mivel csak így tartható meg a stabilitás. Kiyosaki (1997) szerint, a pénzügyi tervezés folyamatos fejlesztésének és a jövedelmezőség gyakori elemzésének köszönhető, hogy a vállalkozás gyorsan képes a reagálni a piaci változásokra. Arra tekintettel, hogy ez az iparág mennyire függ a fogyasztói trendektől és az általános gazdasági helyzettől ez különösen fontos.

A megfelelően kidolgozott és precízen összerakott üzleti terv garantálja a rövidtávú nyereségeséget, illetve a hosszútávú fenntarthatóságot.

Összegezve, egy új étterem megalapításához nélkülözhetetlen az aprólékos, precíz terv készítése, illetve a beruházások gondos megtervezése. A hosszú távú fenntarthatóságot és jövedelmezőséget elősegíti egy jól kidolgozott pénzügyi terv, amely ezen kívül lehetővé teszi a kockázatok felmérésével és a források elkülönítésével, hogy alkalmazkodjon a piaci változásokhoz .A pénzügyi tervezés és a beruházások iránti tudatos hozzáállás hosszú távon is biztosíthatja az étterem sikerét.

A vállalkozás

A „Frissbox" egy egészséges AI (mesterséges intelligencia) alapú gyorsétterem, ahol dobozos koncepciót követve a vendégek papírdobozban megkapva fogyaszthatják el személyre szabott, egészséges fogásaikat, mindezt kedvező áron. A mesterséges intelligencia segítésével az éttermet látogatók személyre szabott étkezési tervet (figyelembe véve egyéni érzékenységeiket), de akár csak egy-egy menüt is megalkothatnak. Terveink részét képzi egy online applikáció, ahol a felhasználók sikeres regisztrációt követve mindezt olajozottan hozhassák létre, hiszen mint azt jól tudjuk, az emberek összességében lusták és nyitottak az egyszerű megoldások iránt. Mindezek hatásásra büszkén jelenthetnénk ki, hogy a Frissbox az ország első AI alapú dietetikusa. A küldetésnyilatkozatunk alapja egy egészséges társadalom kialakítása. Jövőképünk, hogy ezt a célt megfizethető, fenntartható egészséges táplálkozással érjük el. Értékrendünket tekintve megjelenik a fenntarthatóság a papírdobozok által, illetve a szóban forgó egészség is. Három stratégiánk is van a jövőt tekintve. Rövidtávú, középtávú, illetve hosszútávú. Rövidtávú stratégiánk, hogy az első 12 hónapon belül legalább 2 franchise partner sikerüljön bevonni vállalkozásunkba. Mindezt intenzív marketing reklámokkal, illetve eseményeken való részvételek segítségével. Kiemelendő, hogy visszaigazolásként partnereink elégedettségi szintje 90%, vagy afölötti legyen. Középtávú (3-5 éven belüli) stratégiánk alapja egy stabil futárszolgálat / házhozszállítási rendszer, melyben minimum 3 ember dolgozik, természetesen a cég logóját képviselő felmatricázott autókkal üzletenként. Reményeink szerint toborzással, lízing cégekkel való szerződéskötésekkel mindez elérhető álomnak bizonyul. Ami a hosszútávú stratégiánkat illeti, jelentős előrelépés lenne számunkra, ha 10 éven belül kialakíthatnánk egy országos szintű franchise hálózatot minimum 7 étteremmel. Az első évre 4 gondosan kialakított ütemtervvel készültünk. Ezek a gyártási, értékesítési, marketing, illetve az IT terv.

1. Ábra: A lógó

(Forrás: A szerző saját szerkesztése)

Tervek:

A vállalkozás küldetése az egészséges életmód elő segítése. Célunk egy megfizethető és fenntartható, életvitel szerű táplálkozás. Az első üzletünket Budapesten alapítanánk a 13. Kerületben. A vállalkozási formáját tekintve Korlátolt Felelősségű Társaság lenne melyben minden tulajdonos egyenlő részesedéssel van jelen.

Gyártási, értékesítési terv:

Elképzeléseink szerint az első évben 120 ezer üres dobozt rendelünk be (továbbiakban: „gyártunk"). Minden doboz mellé étkészlet párosul, így az első évi legyártott 120 ezer doboz étkészlettel, megközelítőleg 15,6 millió forintnyi kiadást jelentene cégünk számára. Az értékesítést tekintve a legyártott dobozokból 100 ezer darab kerülne eladásra (étellel feltöltve), ami pontosan 349 millió forint nettó árbevételt jelentene. Az első éves tervet hónapokra bontottuk és a promóciókat figyelembe véve, (amit később a marketing tervben részletezünk) április és augusztus hónapban megugrottak mind a gyártási, mind az értékesítéseink darabszámai. A nyár közeledtével és annak végével nagyobb érdeklődés mutatkozik az egészséges életmód iránt, korábbi kutatásaink szerint, ezért az áprilist, illetve az augusztust vettük célba promóciók terén.

Marketing terv:

Célunk az eladások serkentése, illetve, hogy az első évben 2 sikeres promóciót tudhassunk magunk mögött. Az ügyfélelégedettségek, és a regisztrációk száma szolgálna megfelelő indikátorként az eredményességünk méréséül. Több stratégiát is kidolgoztunk a cél elérése érdekében. Egyrészt a már korábban említett promóciók, amik április, illetve augusztus hónapban kerülnének nyilvánosságra, másrészt pedig a weboldalunk, ami által minél több ember ismerhetné meg az éttermünket. A közösségi média, és a márkanagykövetek mind megfelelő segítséget nyújtanának a promóciók népszerűsítésére. Természetesen, mint minden, ez is kiadással jár. A tervezett három márkanagykövet díja összesen 2 700 000 forint, míg a weboldal 150 000 forint költséget okozna. A Google Ads havi 20 000 forintot tenne ki, így ez összesen 240 000 forintnyi éves összeköltség. Terveink között szerepelnek még a nyilvános megjelenések különféle rendezvényeken, melyekre minden évszak elején kerítenénk sort. A közösségi médián való részvételünk hirdetések formájában történne, ami 900 000 forint. Mindent összegezve tehát az első éves marketing költségünk 3 990 000 forint.

IT terv:

Nincs jó vállalkozás, egy megbízható, stabil technikai háttér nélkül. Mi legalábbis ezt az elvet valljuk, így célunk egy gyors, rugalmas és egyszerű kiszolgálási rendszer felépítése egy saját weboldal közreműködésével. Megfelelő hatékonyságot tudhatunk magunkénak, ha mindehez erős adatvédelem társul, illetve nem esünk kibertámadások áldozataivá. Azonban ehhez több mindenre is szükség van. Elsősorban elengedhetetlen egy megfelelő IT specialista, aki felépíti számunkra a mesterséges intelligencia alapú rendszer. Emellett természetesen több feladat is vár rá. A rendszer üzemeltetése, rendszeres karbantartása, a weboldal kezelése, az áprilisi, augusztusi promóciókhoz a Google hirdetések elkészítése, illetve az erős adatvédelem mind szakemberünk tennivalóinak listát bővíti. Minek után egy külsős, egyéni vállalkozóról beszélünk, így számlát küld részünkre, amely a havi 700 000 forint összegű illetményét láttatja velünk. Ez az első évben összesen 8 400 000 forint kiadás számunkra, de hiány pótló munkájának reményeink szerint megtérül az ára. Amennyiben céljaink taktikai szintjét vizsgáljuk, bátran tervezzük, hogy a 3. év elejétől egy mobil alkalmazást dobunk piacra, mely számunkra is jelentős bevételt hozna, de a letisztult, felhasználóbarát kialakításának köszönhetően a fogyasztó vendégeink dolgát is leegyszerűsítené

Pénzügyi háttér

Kezdő tőke

Mint minden vállalkozás ez az Étterem, később étterem lánc is komoly kezdő tőkét igényel. Számításaink szerint 70 millió forint kezdő egyenlegre lenne szükségünk a vállalkozás biztonságos elindításához. Ez az összeg fedezne a kezdeti költségeket, és működést az első pár hónapban amikor még az étterem a befutási és ismerkedési fázisban van. Első hallásra ez egy igen komoly összeg, de tekintve, hogy 5 tulajdonosa lenne az étterem láncnak ez az összeg már a realitás talajára lép. Ezt az összeget a tulajdonosok egyenlő részben osztják meg egymás között, igy a tulajdoni részük is megegyező.

Az első év

Részletes pénzügyi tervünket az első üzleti évünkre terveztük meg. Ebben a számítási rendszerben figyelembe vettük versenytársaink, akik hasonlóan doboz alapú értékesítést folytatnak, mint például a „Greenhabit" vagy a „Franziska", pénzügyi mutatóit, ezek alapján kalkuláltuk a mi pénzügyi tervünket is. Illetve a várható bevételeinket és eladásainkat is ez alapján számoltuk.

A legnagyobb kiadásunkat a gyártás jelentené, ez magába foglalja mind az alapanyagokat mind a dobozt, amiben értékesítünk és az ahhoz tartozó fa étkészletet is. Ez az összeg egy évben valószínűleg 140.6 millió forint lenne. Az alapanyag költés havonta 10,5 millió forint lesz az elképzeléseink szerint. Ezt az értéket az alapvető áruk aktuális piaci átlagárának alapján számítottuk ki. E mellett a gyártási összeg része még az előbbiekben említett doboz, illetve az étkészlet is, ami az eladásaink fényében változik, de úgy számoltunk, hogy az első évben ennek az összköltsége 15 millió forint,

Az üzlethelyiség bérlése lenne még kardinális kérdés. Terveink szerint a 13. kerületben bérelnénk az éttermet a Duna plázában. Azért döntöttünk a bérlés mellett, mert így már egy előre berendezett éttermet tudnánk bérleni, ami jelentősen csökkentené a kezdeti kiadásunkat, illetve meggyorsítaná és leegyszerűsítené a nyitási folyamatokat. Az üzlethelyiség bérlése havonta 1 millió forint lenne. Ezt a Duna plazában kiadott üzletek átlagos bérleti díja alapján kalkuláltuk. Illetve a rezsi költség havonta 300 ezer forint lenne számításaink szerint. Maga a hely, nagyon jó kezdeti alapot adna a vállalkozásunknak, mivel egy viszonylag forgalmas helyen található és jelentős mennyiségű irodaház található a közvetlen vonzás körzetében. Ez azért jelent nagy előnyt a vállalkozásunknak, mivel mi pont a mai rohanó világunkra specializálódnánk azzal, hogy gyors maga az éttermünk rendelési és kiszolgálási rendszere. Az első évben a kiszállítás még nem a sajátunk lenne, de az irodaházakból, ebédszünetben kilátogató munkavállalók, az egészséges élet fényében felfedezhetnék az Éttermünket. Nagyon fontos ennél a résznél megemlítenem, hogy a 13.kerületben a helyi iparűzési adó (HIPA) mértéke 2%. Ez éves szinten 3,06 millió forint kiadást (adóalap 2%) jelentene a cégünk számára. Mindent egybevetve a teljes első évünk bérleti díja, rezsi díja, illetve az IPA 15,8 millió forint kiadást jelent a vállalkozásunknak.
Az első évben úgy tervezzük, hogy 3 alkalmazottra lenne szükségünk az étteremben. Ez magában foglalna egy séfet, egy takarító és felszolgálót, akik 8 órában dolgoznának az étteremben. A személyzeti bérek, a három főnek, összesen havi 2 millió forintot jelente költségként. A béreket a helyi átlagbérek fényében számítottuk ki. Ezen felül még meg kell említenem a szociális hozzájárulási adót (SZOCHO), ami Magyarországon 13%. Ez számunka átlagosan havi 260ezer forint bérjárulék kiadást jelentene a munkavállalóink után. Mindent egybeszámítva a teljes első éves kiadásunk a munkavállalóink után 27 millió 120ezer forint lenne.

Bevételek és adózott eredmény

Számításaink szerint az étterem 2025. január 2-án nyitna a Duna plázában. Az első hónapban, mint a legtöbb kezdő vállalkozás, nem termelnénk jövedelmet, vagy csak elenyésző mennyiséget, mivel még az emberek nem ismerik a helyet, nincs tapasztalatuk vele. A marketing terveink fényében a bevételeink folyamatosan nőnének az eladások tükrében. Ebben az esetben látványos kiugrási értékeket várunk a két social média kampányunkat tekintve és az azt követő időszakokra. Mindezek fényében az első negyedévünk veszteséges lesz, de ez jellemző a helyi vállalkozásokra és még jellemzőbb az éttermekre. Ebben az időszakban lesz nagyon nagy szerepe a kezdőtőkénknek. Terveink szerint a második negyedévtől termel majd a vállalkozásunk számot tevő nyereséget. Áprilisban, amikor is kezdődik a második negyedév és az elképzelésünk szerint az első nagy marketing kampányunk is akkor lenne. Ennek eredménye képen a vállalkozásunk ebben a hónapban már 21 millió forint záró egyenleget produkálhat. Ettől kezdve, reméljük, hogy a vállalkozásuk elkezd felfelé ívelni és nyereséget termelni. A teljes bevételünk az első évben a számításaink és terveink szerint 349 millió forint lenne, ami egy jövedelmező üzlet lehetőségét rejti magában. Ebből az összegből még le kell vonnunk a teljes kiadásunkat, ami azt eredményezi, hogy a teljes profitunk az első évben, adózás után 184 millió forint lenne Ezt el kell még osztanunk az 5 tulajdonos felé, ami, átlagosan havonta egy 3 millió forintot megközelítő összeg lenne. Ez az első évhez képest egy nagyon jó eredmény. Ez az adat már egy pozitívabb képet fest az vállalkozásról. Magyarországon az első 1 vagy akár két évben a vállalkozások nem szoktak nyereségesek lenni, de a mi célunk és elképzelésünk egy merész, új ötlet, ami rengeteg lehetőséget és innovációt rejt magába, ahogy azt korábban is írtuk ezért várunk magas bevételeket már az első évben.

Végül, de nem utolsó sorban, a befektetőknek a legfontosabb adat a megtérülés. Gazdaságilag, teljes meggyőződéssel mondhatjuk, hogy ez a terv megtérül már az első évben. A megtérülési rátánk (ROI) megmutatja, hogy mekkora nyereséget, hozhat a vállalkozásunknak a ráfordított összeghez képest. Ezt az értéket úgy számoljuk, hogy a nyereségből kivonjuk a befektetési költséget majd elosztjuk a befektetési költséggel. Esetünkben (115m-70m) /70m. Esetünkben ez a szám 164% ami jelentős megtérülést jelez, ez mind pozitív a befektetőknek mind a tulajdonosoknak.

Végül a saját tőke arányos megtérülési ráta (ROE) azt méri, hogy egy vállalkozás mennyire hatékonyan használja fel a saját tőkéjét nyereségtermelésre. Ezt úgy számoljuk, hogy az adózott eredményt elosztjuk a saját tőke értékével, esetünkben 115m/70m. Esetünkben ez a szám 264% ami egy nagyon jövedelmező üzlet lehetőségét jelenti, nagyon jól használnánk fel a saját tőkénket.

		2024													
Kiadások		**január**	**február**	**március**	**április**	**május**	**június**	**július**	**augusztus**	**szeptember**	**október**	**november**	**december**	**Összesen**	**Áfa nélkül**
Gyártási költség														**178 562 005 Ft**	**140 600 004 Ft**
	doboz	130 000 Ft	260 000 Ft	520 000 Ft	260 000 Ft	390 000 Ft	520 000 Ft	780 000 Ft	2 340 000 Ft	4 290 000 Ft	3 510 000 Ft	2 600 000 Ft	- Ft	15 600 000 Ft	
	+ÁFA(27%)	35 100 Ft	70 200 Ft	140 400 Ft	70 200 Ft	105 300 Ft	140 400 Ft	210 600 Ft	631 800 Ft	1 158 300 Ft	947 700 Ft	702 000 Ft	- Ft	4 212 000 Ft	
	alapanyag	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	10 416 667 Ft	125 000 004 Ft	
	+ÁFA(27%)	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	2 812 500 Ft	33 750 001 Ft	
Marketing költség														**3 990 000 Ft**	**3 990 000 Ft**
	social media	- Ft	- Ft		450 000 Ft	- Ft	- Ft	- Ft	450 000 Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	900 000 Ft	
	domain	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	12 500 Ft	150 000 Ft	
	márkanagykövetek	- Ft	- Ft		1 350 000 Ft	- Ft	- Ft	- Ft	1 350 000 Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	2 700 000 Ft	
	google ads	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	20 000 Ft	240 000 Ft	
IT költségek														**8 400 000 Ft**	**8 400 000 Ft**
	IT specialista	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	700 000 Ft	8 400 000 Ft	
üzlethelyiség														**15 600 000 Ft**	**15 600 000 Ft**
	Bérlés	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	12 000 000 Ft	
	Rezsiköltség	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	300 000 Ft	3 600 000 Ft	
Személyzeti bérek														**27 120 000 Ft**	**27 120 000 Ft**
	Éttermi személyzet(3)	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	24 000 000 Ft	
	+SZOCHO**	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	260 000 Ft	3 120 000 Ft	
Összes kiadás		**17 426 767 Ft**	**17 591 867 Ft**	**17 922 067 Ft**	**19 391 867 Ft**	**17 756 967 Ft**	**17 922 067 Ft**	**18 252 267 Ft**	**22 033 467 Ft**	**22 709 967 Ft**	**21 719 367 Ft**	**20 563 667 Ft**	**17 261 667 Ft**	**233 672 005 Ft**	**195 710 004 Ft**
Bevételek															
Eladások														**349 020 940 Ft**	
	doboz	20 940 Ft	3 490 000 Ft	7 329 000 Ft	13 611 000 Ft	20 940 000 Ft	27 920 000 Ft	31 410 000 Ft	38 390 000 Ft	76 780 000 Ft	62 820 000 Ft	41 880 000 Ft	24 430 000 Ft	349 020 940 Ft	
Összes bevétel			**3 490 000 Ft**	**7 329 000 Ft**	**13 611 000 Ft**	**20 940 000 Ft**	**27 920 000 Ft**	**31 410 000 Ft**	**38 390 000 Ft**	**76 780 000 Ft**	**62 820 000 Ft**	**41 880 000 Ft**	**24 430 000 Ft**	**349 020 940 Ft**	**349 020 940 Ft**
Kezdőtőke		70 000 000 Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	- Ft	**70 000 000 Ft**	
Eredmény														**115 348 935 Ft**	**153 310 936 Ft**
Nyitó egyenleg	2024.január.01													**70 000 000 Ft**	
Záró egyenleg	2024.december.31													**185 348 935 Ft**	

*: A XIII. kerületben az iparűzési adó (IPA) mértéke álltalában 2%

**:A szociális hozzájárulási adó (SZOCHO) mértéke Magyarországon jelenleg 13%

megtérülési tára (ROI)	64,78%	
Saját-tőke arányos megtérólési ráta (ROE)	164,784%	
hipa		3 066 219 Ft

1.Táblázat: Eredményterv

(Forrás: A szerzők saját szerkesztése)

Összefoglalás

Összességében elmondhatjuk, hogy az első év végére egy sikeres, profitábilis és innovatív vállalkozást alapítottunk, amely nem csak segíti az emberek általános jólétét, de mérföldkőnek mondható a mesterséges intelligencia társadalmi szerepvállalásának témájában. Emellett elmondható, hogy a jövőben rengeteg lehetőség nyílik az étterem tovább fejlődésének, szem előtt tartva mind a hosszútávú, mind a középtávú stratégiákat. Vállalkozásunk célja az egészséges életmód elősegítése egy megfizethető és fenntartható táplálkozási koncepcióval. Első üzletünket Budapest XIII. kerületében nyitjuk meg, ahol friss, minőségi alapanyagokból készült ételeket kínálunk modern, innovatív környezetben.

Vállalkozásunk Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft.) formában működik, amelyben minden tulajdonos egyenlő részesedéssel rendelkezik. Hosszú távú célunk az üzlet bővítése, valamint az innovatív technológiai megoldások – például egy AI-alapú étkezési asszisztens – bevezetése.

Elkötelezettek vagyunk a fenntartható működés mellett, ezért környezetbarát csomagolásokat és helyi termelőktől származó alapanyagokat használunk. Éttermünk nem csupán egy étkezési hely, hanem egy egészségtudatos életmód központja is.

Irodalomjegyzék

Graham, B. (1949). *The Intelligent Investor*. Harper & Brothers.

Kiyosaki, R. T. (1997). *Rich Dad Poor Dad.* Warner Books.

Meyer, D. (2006). *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business*. HarperCollins.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group.

Fields, R. (2014). *Restaurant Success by the Numbers: A Money-Guy's Guide to Opening the Next Hot Spot*. Ten Speed Press.

Hogyan is kezdeném a könyvelőirodám tervezését?

Temesvári-Horváth Anikó

Absztrakt

Könyvelőirodánk célja, hogy megbízható és professzionális pénzügyi szolgáltatásokat nyújtson a kis- és középvállalkozások számára. Szolgáltatásaink között szerepel a könyvelés, adóbevallás, bérszámfejtés és pénzügyi tanácsadás, amelyek segítik ügyfeleinket a jogszabályi megfelelésben és a hatékony pénzügyi irányításban. Irodánk folyamatosan figyelemmel kíséri a változó törvényi előírásokat, hogy naprakész információkkal támogassa ügyfeleit. Szakértői csapatunk személyre szabott megoldásokat kínál, hogy minden vállalkozás egyedi igényeihez igazodva biztosítsa pénzügyi stabilitását. Célunk, hogy hosszú távú, kölcsönös bizalmon alapuló kapcsolatot építsünk ügyfeleinkkel.

Kulcsszavak: Könyvelés, Szoftver, Környezet, Biztosítás, Szolgáltatások, Motiváció

Bevezetés

A budapesti könyvelőirodánk a pénzügyi és számviteli szolgáltatások széles skáláját kínálja ügyfeleink számára, akik elkötelezettek a stabil, átlátható és professzionális pénzügyi irányítás mellett. Kis létszámú, öt fős csapatunk professzionális szakmai tudással és személyre szabott megoldásokkal segíti ügyfeleinket, hogy pénzügyeikben biztonságot és pontosságot érjenek el. Szolgáltatásaink között szerepel a könyvelés, adóügyek intézése, pénzügyi tanácsadás és beszámolók készítése, amelyek mind az átláthatóságot, a szabályoknak való megfelelést és az eredményességet támogatják. Irodánk célja, hogy ügyfeleink vállalkozását megbízható és rugalmas pénzügyi alapokra helyezze, ezáltal hozzájárulva hosszú távú sikereikhez és növekedésükhöz. (2000. évi C. törvény)

Professzionális szolgáltatásainkon, amelyeket cégünk is nyújt, általánosságban olyan szolgáltatásokat értünk, amelyek a kor elvárásainak megfelelően tudásintenzívek és magasan képzett, szaktudással rendelkező szakemberek nyújtják. A pénzügyi területen végzett munka során kreatív problémamegoldás, komplex tudásfejlesztés, absztrakt gondolkodás megléte szükséges (Müller & Zenker, 2001).

Szolgáltatásaink:

- Új cég alapítása
- Teljes körű könyvelés
    - Online könyvelés
- Könyvelés
    - Könyvelő váltás akár év közben is
    - Kata könyvelése
- Bérszámfejtés, TB ügyintézés
- Tanácsadás
- Adóbevallás készítése magánszemélyeknek

Alapvető szükségletek és követelmények a cégem indulásához

Mivel Magyarországon a könyvelési szolgáltatások végrehajtásához (2000. évi C. törvény 152. § (1)) szigorú képesítési követelményeknek kell megfelelni az alábbi szakképzettségek és feltételek szükségesek:

- *Regisztrált mérlegképes könyvelő*
- *Továbbképzési kötelezettség*

Ahhoz a könyvelőirodám működhessen, vagyis vezethessem, szükség van a jelenlegi jogszabályok alapján egy regisztrált mérlegképes könyvelőre (93/2002. V.5. Korm. rendelet). Ehhez államilag elismert képzésen való részvétel, vizsga letétele és 3 év igazolt szakmai gyakorlat szükséges. Terveim szerint én látnám el ezt a feladatot, a Magyar Könyvvizsgálói Kamara részére benyújtott regisztráció után és továbbképzési kötelezettségemnek eleget téve (17/2018. (XII. 20.) PM rendelet).

A fentebb leírtak elsődleges célja a szakmai minőség és megbízhatóság biztosítása, valamint a jogszabályokban előírt működési feltételek biztosítása.

Cégforma, és ami véd bennünket

Saját vállalkozásomat korlátolt felelősségű társasági formában hozom létre, ügyvédi jogi képviselettel. Előnye számomra, hogy a saját vagyonommal nem felelek a társaság kötelezettségeiért, csak a cégbe fektetett tőke erejéig (Ptk. 2013.V. 3:159.§ törvény). A céget a megfelelő szabályok szerint regisztrálom a közhiteles adatbázisokban. (93/2002. (V. 5.) Korm. rendelet)

Fontosnak tartom és egyben kötelező is a cégem számára a kötelező könyvelői és adótanácsadási felelősségbiztosítás. Néhány ajánlat áttanulmányozását követően az Allianz biztosító egyik csomagját választanám.

Az Allianz biztosítónál kötött, könyvelői felelősségbiztosítás a következő fedezeteket nyújtja.

A biztosítás legfeljebb 100 millió forintértékig nyújt fedezetet a könyvelői tevékenységből fakadó kárigények esetére. A biztosítás továbbá biztosít 10 millió forintig terjedő fedezetet egyes káresemények esetében, és legfeljebb 500 ezer forint összegig fedezi az esetleges mulasztási bírságokat. A választott biztosítási csomag része, hogy a cégem a biztosítás előtt 5 évig terjedően (retroaktiv fedezet) és a biztosítás megszűnése után (utófedezet) még 5 évig biztosítja cégemet az esetlegesen felmerülő károkért. Ez a biztosítási konstrukció megfelelő védelmet nyújt az esetleges szakmai hibákból eredő pénzügyi következmények enyhítésére, biztosítva a könyvelői munka zavartalan folytatását és a partnerek bizalmának fenntartását.

A fenti biztosítás mellet természetes az ingatlan és ingóság biztosítás sem maradhat ki. A megfelelő ajánlatot ismét az Allianz biztosítónál találtam meg, amely éves szinten 45.000,- Ft költséget jelent.

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek, mint a mi cégünk is, etikai és jogi felelőséggel kell, hogy tartozzanak az általuk nyújtott szolgáltatásért, ezért létrehozok egy informális etikai kódexet. Ebben szükség szerint megfogalmazom az etikus viselkedés cégemre vonatkozó szabályait, mint például a piaci függetlenség elérésének módját, az összeférhetetlenség szabályait, az ügyféllel szembeni elvárt magatartást, és természetesen a titoktartásra vonatkozó belső előírásokat (Nádor, 2007).

Az ingatlan bemutatása

Könyvelő irodám Budapest XVI. kerületében, saját ingatlanban tervezem megvalósítani. Az ingatlan az én tulajdonom, amelynek alsó szintjén egy 90 m2-es helyiségében lesz kialakítva a munkavégzés helye. Itt az irodahelyiségen (kb.50 m^2) kívül az előszobából nyílik a teakonyha

(étkezőasztallal és székekkel). Az előszobából nyílik a mellékhelyiség (tusolóval) és egy-egy öltözőszekrénnyel. A tusolóban van lehetőség saját ruházat tartására személyenként, külön-külön szekrényben. Az ügyfeleknek fenntartott ügyfélfogadási tér és tárgyaló is ezen a szinten kap helyet. A harmonikus környezet kialakításáért a pasztellszíneket részesítem előnyben, világos barna, törtfehér, ekrü színek. Padlózat laminált parketta, kivéve az előtérben. Ott praktikumból inkább járólapra esett a választásom. Parkolási lehetőség az ingatlan előtt lehetséges, díjmentesen. Ezt fontosnak tartom az ügyfeleink szempontjából is. Kényelmes és komfortos.

Irodai berendezés képekben

1. ábra: ***Ergonomikus irodai forgószék***
Forrás: Külső forrás/Mezoni (2025)

Kényelmes, karfás irodai forgószék, amely ideális a hosszú távú, komfortos munkavégzéshez. Különös figyelmet fordít a deréktámaszra, ami támogatja a gerinc helyes tartását és csökkenti a hátfájdalmak kialakulásának esélyét. Az ergonómikus kialakítás elősegíti a test természetes tartását, így minimalizálja a feszültséget a hát, a nyak és a vállak területén *(1. ábra).* Az ilyen székek használata hozzájárul az egészség hosszú távú megőrzéséhez, mivel kényelmes pozíciót biztosít akár több órás ülés során is. Az optimális testtartás nemcsak a közérzetünkre, hanem a munka hatékonyságára is pozitív hatással van. Apró részletnek tűnik, de hosszú távon nagyon is fontos az egészségünk megőrzése.

2. ábra: ***Irodai látványterv***
Forrás: Külső forrás/Hous of business (2025)

Világos színekben képzelem el az irodai bútorzatát (*2. ábra*), mert a világos irodai környezet nyugtató pasztellszínekkel pozitív hatással lehet a könyvelői munkavégzésre. A természetes fény és a lágy színek kombinációja csökkenti a szem fáradását, ami különösen fontos az egész napos, képernyő előtti munkánál. A pasztellszínek nyugalmat sugároznak, ami hozzájárul a stressz csökkentéséhez és elősegíti a koncentrált munkavégzést, ami elengedhetetlen a precizitást és figyelmet igénylő könyvelői feladatoknál. Egy ilyen környezet támogatja a mentális frissességet és a jó közérzetet, ezáltal hosszabb távon növelheti a hatékonyságot és a munkával való elégedettséget

3. ábra: ***Tárgyalóterem terv***
Forrás: Külső forrás/Dom Bútor Kft (2025)

Kényelmes, több főből álló küldöttség fogadására alkalmas tárgyalótermet alakítanék ki (*3. ábra*).

Az iroda technikai felszereltsége

Az induló cégem számára az irodai géppark bérlése számos előnnyel járhat. Így, ezt a variációt választottam, saját gépparkba való finanszírozás helyett.

Először is, a bérlés költséghatékonyabb megoldást jelenthet, mivel a kezdőtőke nagy részét nem kell berendezések megvásárlására fordítani, így több pénz maradhat a cég fejlesztésére és egyéb fontos területekre. Továbbá, a bérleti szerződések gyakran tartalmaznak karbantartási és szervizelési szolgáltatásokat, ami jelentősen csökkenti a gépek meghibásodása esetén felmerülő költségeket és megterheli a vállalkozást. A bérlés lehetőséget ad arra is, hogy az iroda mindig a legújabb technológiákkal dolgozzon, hiszen a géppark rugalmasan frissíthető, a fejlődő üzleti igényekhez igazítható. Az induló vállalkozás így versenyképes maradhat, mivel korszerű eszközökkel dolgozik, és gyorsan alkalmazkodhat a változó piaci feltételekhez. Későbbiekben, amikor a cégem bevétele és vagyona stabilizálódik, akkor fektetnék saját gépparkba.

A számviteli információs rendszerem kialakításának célja, hogy a vállalkozásomat funkcionálisan egy olyan számviteli rendszer alkalmazásán keresztül támogassam, amelynek használatával egy mindenkor megbízható, valós információt tartalmazó beszámoló állítható össze. Ez a számviteli rendszer ezzel párhuzamosan a felelős és megbízható vezetői döntések meghozatala érdekében is alkalmas információk forrásul szolgálhat. (Németh, 2016). Mivel fontosak számomra és az ügyfeleim számára is a valós információn alapuló adatok, több erre alkalmas szoftvert is feltérképeztem. A könyvelő szoftverek összehasonlítása után a Novitaxra esett a választásom. A Novitax NTAX modul kiváló választás, mivel jól használható kettős könyvviteli és bérszámfejtési feladatokra, és kifejezetten olyan cégek számára készült, amelyek több ügyfél könyvelését és bérszámfejtését kezelik egyszerre. A 100 cégre való bérlés rugalmas megoldás, amely lehetővé teszi a program költséghatékony használatát az induló ügyfélkörhöz igazítva. Ha az ügyfélkör bővül, a modul könnyen tovább skálázható, így hosszú távon is megfelelő választás lehet a vállalkozásom számára. Ennek havi díja körülbelül 104.000,- Forint.

A könyvelési adatok megőrzését és biztonságát egy szerver és tárhely szolgáltató cégre bíznám. Egy professzionális tárhelyszolgáltató fejlett biztonsági intézkedéseket alkalmaz, beleértve a rendszeres adatmentéseket, tűzfalakat, és adatvédelmi protokollokat, amelyek segítenek megakadályozni az illetéktelen hozzáférést és az adatvesztést. Ez fontos és számomra elengedhetetlen, hogy az ügyfeleim adatai biztonságban legyenek. (EP 2016/679 rendelet) Másik előnye, hogy biztosított ezesetben az adatok távoli elérése, amely megkönnyíti a távmunka lehetőségét. Az adatbiztonságért felelős szolgáltatók megfelelnek a jogi és szabályozási követelményeknek, így biztosítva, hogy a könyvelési adatok védettek legyenek,

és megfeleljenek a legszigorúbb adatvédelmi előírásoknak. Emellett ezek a cégek gyakran 24/7 monitoring szolgáltatást nyújtanak, így gyorsan észlelhetők és elháríthatók a lehetséges problémák.

A munka és magánélet egyensúlya, mint prioritás

Számomra kiemelten fontos, hogy munkatársaim számára biztosítsam a munka és a magánélet egyensúlyát, ezért külön figyelmet fordítok az egészséges életmód és a rekreáció támogatására. Ennek részeként lehetőséget biztosítok minden dolgozómnak arra, hogy hetente kétszer egy órát sportolásra, valamint további egy órát bevásárlásra fordíthassanak munkaidőn belül.

Hiszek abban, hogy ez a néhány óra, amit a dolgozóim önmagukra fordíthatnak, segít a jó közérzetük megőrzésében, ami közvetetten a munkahelyi elégedettségüket és elkötelezettségüket is növeli. Ráadásul a számok alapján is látható, mennyire motiváló ez a juttatás: heti két óra sport- és bevásárlási idő havi szinten 12 órát, éves szinten pedig 144 órát jelent, ami 18 napnyi 8 órás munkaidőnek felel meg. Ez a plusz szabadidő, amit a szabadságokon felül biztosítok számukra, lehetőséget ad a feltöltődésre és a kikapcsolódásra, ami hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkában frissek és terhelhetők legyenek.

Úgy gondolom, hogy a munkatársaim lelki egyensúlya és testi jóléte egyaránt kulcsfontosságú ahhoz, hogy hatékonyan és lelkesen végezzék a munkájukat. Ezért egy családias, támogató és családközpontú környezetet kívánok teremteni, ahol a rugalmasság alapérték. A rendszeres sportolás és kikapcsolódás adta pozitív energia a munkahelyi légkörre és az otthoni életükre egyaránt jó hatással lehet, elősegítve a jó hangulatot, a nyugodtabb hozzáállást és a dinamikus, eredményes munkavégzést.

A rugalmas munkafeltételeket nemcsak a mindennapi munka során igyekszem biztosítani, hanem a rendkívüli helyzetekben is támogatom a munkatársakat. Ha például a dolgozók gyermekei megbetegednek, vagy valamilyen fontos ügyet kell elintézniük, vagy önképzés keretében igényelnek nagyobb szabadságot, akkor lehetőséget biztosítok számukra a home office-ban való munkavégzésre. Hiszem, hogy ez a hozzáállás hosszú távon hozzájárul a vállalathoz való elköteleződéshez, és a kollégák teljesítményében is pozitív változásokat eredményez.

A könyvelőirodám nyitvatartási ideje és alkalmazottjaim munkaidőbeosztása

A munkaidőbeosztás fontos tényező a cégem életében. Az iroda hétköznaponként 8-17 óráig tart nyitva. Mivel ez az idő a 8 órát meghaladja, ezért a kollegák munkaidőbeosztása is rugalmas lenne. A legfőbb szempont az, hogy a napi nyitvatartás ideje alatt elérhető legyen az iroda az ügyfeleink számára. A nyitvatartási időn kívüli munkakezdés és munkavégzést is biztosítanám, ha a dolgozónak úgy alakul az élete.

A rugalmas munkaidő bevezetésének több előnye is van egy könyvelő irodában:

1. **Nagyobb munkavállalói elégedettség és elkötelezettség**. A dolgozók értékelik a szabadságot, hogy maguk választhatják meg a munkavégzés időpontját, ami hozzájárul a jobb munkahelyi hangulathoz és a hosszabb távú elköteleződéshez. A munka-magánélet egyensúlya így könnyebben fenntartható, ami különösen fontos lehet a könyvelőknek, akik gyakran szoros határidőkkel dolgoznak.
2. **Fokozott termelékenység és hatékonyság**. A rugalmas időbeosztás lehetővé teszi, hogy a munkavállalók akkor dolgozzanak, amikor a legproduktívabbak. Ha például valaki reggel aktívabb, míg más délutánra időzítené a feladatait, akkor ennek megfelelően igazíthatják a munkavégzésüket, növelve az iroda hatékonyságát.

3. **Jobb ügyfélszolgálat és hozzáférhetőség.** Egy könyvelő irodában a rugalmas munkaidő segíthet az ügyfelek jobb kiszolgálásában is, hiszen így a munkatársak rugalmasabban tudnak találkozókat szervezni, vagy kérdésekre válaszolni, amikor az ügyfeleknek az a legmegfelelőbb.
4. **Stresszcsökkentés és kevesebb kiégés**. A rugalmas munkarend csökkenti a munkaidő szigorú kereteit, és lehetőséget ad arra, hogy a dolgozók szükség esetén szünetet tartsanak. Ez különösen hasznos lehet olyan területeken, mint a könyvelés, ahol a munkavállalók gyakran koncentrált figyelmet igénylő feladatokat végeznek.
5. **Versenyképesség a munkaerőpiacon**. A rugalmas munkaidő egy vonzó juttatás, amely segíthet új tehetségek vonzásában és megtartásában, ami különösen előnyös lehet egy könyvelő irodában, ahol a tapasztalt szakemberek iránt nagy a kereslet.

A rugalmas munkaidő így nem csak a munkavállalóknak kedvez, hanem a könyvelő iroda hatékonyságát és ügyfélkiszolgálását is javítja.

Könyvelői csapatom

A vállalkozásomat - magamat beleszámolva - 5 főre tervezem. Igyekeznék vegyes korosztályú csapatot összeállítani. A megfontoltabb személyiségen keresztül a lendületesebbig bezárólag. Fejlődési lehetőség adott lenne, iskolai keretek között is. A kollegák közé mérlegképeskönyvelőket alkalmaznék, adótanácsadót, bérszámfejtőt és pénzügy és számviteli ügyintézői végzettséggel rendelkező munkaerőt is. Ahhoz, hogy a számomra megfelelő csapatot összeállítsam, egy munkaerő közvetítőcéget bíznék meg. Fontos számomra, hogy olyan jelölteket találjunk, akik szakmai tapasztalatuk és képességeik alapján illenek a vállalkozásunk céljaihoz, és a vállalati kultúrát is jól képviselik. Természetesen nem ódzkodnék ismeretségen alapuló munkaerőtől sem.

Célom, hogy a csapat sokszínűségében egyensúlyt teremtsünk a megfontolt, tapasztaltabb személyiségek és a lendületesebb, fiatalabb munkatársak között, akik hozzájárulnak a dinamizmus és innováció előmozdításához.

A munkatársak szakmai fejlődését kiemelten fontosnak tartom, és ennek érdekében lehetőséget biztosítanék számukra, hogy formális, iskolarendszerű képzések vagy egyéb szakmai tanfolyamok keretében is fejleszthessék készségeiket. Napjaink gazdaságának értékteremtő folyamatában a tudás egyre fontosabbá válik. Számos kutatási projekt és publikáció illusztrálja az immateriális javak, a tudásvagyon növekvő értékét és hatékony menedzselésük fontosságát (Dobrai &Farkas, 2009). Az irodában különböző területekről érkező szakemberek dolgoznának: mérlegképes könyvelők, akik felelősek a precíz pénzügyi elszámolásokért; adótanácsadó, aki segít a legoptimálisabb adózási stratégiák kialakításában és az adójogi előírások betartásában; bérszámfejtő, aki gondoskodik a munkavállalók pontos és időszerű bérszámfejtéséről; valamint 2 fő pénzügyi és számviteli ügyintéző.

A vállalkozásomnak természetesen folyamatosan lépést kell tartani a piaci tendenciákkal, a megjelenő új és innovatív technikákkal. Szalai András, a Process Solutions ügyvezetője és partnere szerint „A változás és a technológiai innováció a természetes evolúció része, hiszen a vállalatoknak lépést kell tartani a folyamatosan fejlődő piaci és technológiai környezettel.”.(Piac & Profit. (n.d.)

Fenntarthatóság

A vállalkozásom a lehető legnagyobb mértékben digitalizálva lenne, mivel elektronikus kapcsolattartásra kötelezettek a magyar cégek a Nemzeti Adó és Vámhivatal által. Nem mellesleg a környezet megóvása és egy fenntartható iroda a célom. Ennek megfelelően az iroda

mindennapi működésében a digitális rendszerek – beleértve az online számlázást, ügyfélnyilvántartást, és adatbiztonságot biztosító platformokat – központi szerepet játszanának, ezáltal növelve a hatékonyságot és a pontosságot. Hosszú távban gondolkodom. Célom, hogy a vállalkozásom kiegyensúlyozott legyen, figyelembe véve az ökológiai lábnyom csökkentését, a közösségi jólét növelését és a gazdasági stabilitást.

Bérezési struktúra és motivációs rendszer

A havi bérkifizetést nettó 600 és 800 ezer forint közé tervezem dolgozónként, hogy ezzel rugalmasabb bérsávot biztosítsak dolgozóimnak. Így a fizetések jobban tükrözik a munkakörökhöz kapcsolódó különböző tapasztalati szinteket és felelősségeket, ami segíti, hogy megfelelő szakembereket vonzzak és tartsak meg a csapatban.

Motivációs rendszeremben a dolgozók számára féléves teljesítményjuttatást biztosítanék, hogy anyagilag is elismerjem a kiemelkedő munkát. Emellett félévente csapatépítő programot szerveznék, hogy erősítsük az együttműködést és a jó hangulatot a csapatban. Fontosnak tartom a rugalmasságot, ezért szükség esetén home office lehetőséget, valamint rugalmas munkavégzést kínálnék, hogy mindenki megtalálja az egyensúlyt a munka és a magánélet között. Az egészségmegőrzés támogatására heti kétszer egy óra sportidőt biztosítanék, és jó teljesítmény esetén bónusz szabadságnapokat ajánlanék fel, hogy plusz pihenéssel is jutalmazzam a munkatársaimat.

1. táblázat: **Bérköltség** *(Saját szerkesztés, 2025)*

Dolgozók szakmai végzettsége	**Bruttó bérköltség Forintban/hó**	**Nettó bérköltség Forintban/hó**	**Szociális hozzájárulási adó mértéke**	**Összesen:**
Tulajdonos, aki regisztrált mérlegképeskönyvelő (1fő)	1.654.135,-	1.100.000,-	215.038,-	**1.869.173,-**
Mérlegképes könyvelő/adótanácsadó (1fő)	1.052.632,-	700.000,-	136.842,-	**1.189.474,-**
Pénzügy és számviteli ügyintéző (3fő)	2.706.767,-	1.800.000,-	351.880,-	**3.058.647,-**
Összesen:				**6.117.294,-**

Célcsoport és cél

Azt gondolom, hogy induló könyvelői vállalkozásként az ügyfelek között kezdetben fontos a fokozatos növekedés és a szolgáltatás minőségének fenntartása, miközben figyelmet kell fordítani a személyre szabott kapcsolatok kialakítására. A kezdeti időszakban a legfontosabb, hogy az első ügyfelek elégedettsége alapján építsem fel a vállalkozás hírnevét, mivel a jó szájhagyomány és az ajánlások kulcsfontosságúak egy új cég számára. Az indulás során különösen oda kell figyelni arra, hogy a szolgáltatás minden részlete a legmagasabb szintű precizitással és megbízhatósággal valósuljon meg, mivel az első tapasztalatok döntők lesznek a hosszú távú ügyfélkapcsolatokban. Kezdetben a kisebb cégek és a helyi vállalkozások lehetnek a fő célcsoport, mivel ők gyakran keresnek személyre szabott, költséghatékony megoldásokat, ami lehetőséget ad a vállalkozás számára, hogy versenyképes szolgáltatásokat kínáljon a piacon.

Ezen kívül fontos, hogy a cég rugalmasan alkalmazkodjon az ügyfelek igényeihez, figyelembe véve azok eltérő pénzügyi helyzetét, vállalkozási szintjét és speciális igényeit. Az ügyfélkör építéséhez hozzájárulhatnak a különféle szolgáltatások, mint például a könyvelés mellett bérszámfejtési és adótanácsadási szolgáltatások biztosítása, mivel ez szélesíti a cég vonzerejét.

Az első időszakban az ügyfélszolgálat gyors, segítőkész és közvetlen kapcsolattartása alapvetően fontos, annak érdekében, hogy a vállalkozás gyorsan reagálhasson bármilyen felmerülő problémára, kérésre vagy kérdésre. Emellett a folyamatos visszajelzés kérése az ügyfelektől segíthet abban, hogy mindig az igényeikhez igazodjunk, és hosszú távon kialakuljon egy lojális, elégedett ügyfélkör. Ahogy a vállalkozás növekszik, az ügyfélkör bővítéséhez a marketing és a különféle promóciók is nagyban hozzájárulhatnak, különösen az online jelenlét erősítésével és a szakmai kapcsolatok kiépítésével. Mindezek együttesen segíthetnek abban, hogy az új könyvelői vállalkozásom sikeresen betörjön a piacra, és fokozatosan megszerezze a stabil, hosszú távú ügyfélkört.

Hosszú távú célom, cégem piaci pozíciójának stabilizálása és megerősítése, a szolgáltatások bővítése, az ügyfélkör kiszélesítése biztosítva a magas ügyfél-elégedettséget és a képzett munkaerő megtartását.

Marketing

Könyvelőirodám marketingstratégiájának középpontjában az online jelenlét áll. Egy profi weboldal, közösségi média aktivitás és keresőoptimalizálás segítségével kívánom elérni az érdeklődőket. A weboldal részletes tájékoztatást nyújt az iroda szolgáltatásairól, míg a közösségi médiában megosztott szakmai tanácsok és tippek bizalmat építenek. Offline eszközként szakmai eseményeken és üzleti találkozókon is részt veszek, hogy közvetlen kapcsolatokat építsek, hiszen a személyes ajánlások fontosak a könyvelés területén.

Az ügyfélszerzés érdekében ingyenes konzultációkat kínálok, ahol az érdeklődők személyre szabott tanácsadást kapnak. A stratégiám célja, hogy az online és offline eszközök segítségével növeljem iroda szakmai hitelességét és biztos alapokra helyezzem az ügyfélkapcsolatokat.

A könyvelőirodák közösség számára is részben nyilvános ellenőrző szerve a Nemzeti Adó- és Vámhivatal. A könyvelőirodát tehát minősíti, hogy egy hatóság általi ellenőrzés milyen eredménnyel zárul, a cég alkalmazottai mennyire készségesek, valamint, hogy az ellenőrzés végeztével elmarasztalják-e a vállalkozásunkat. Tulajdonképpen ez jelentheti egy könyvelőiroda megmérettetését, ahogy azt Marczali Zoltán a MASC Kft. ügyvezetője is nyilatkozta korábban egy interjúban. „Egy könyvelőiroda sikerességét leginkább abban mérik, hogy egy adóhivatali ellenőrzés során elmarasztalják-e a céget, vagy nem.” (Forbes n.d.)

Finanszírozás és havi költségek

A cégem induló költségeinek tervezésekor a Kft. teljes alapítási költségeit magam finanszírozom. Az induló költségek közé tartozik a számítógépek, szoftverek bérlése, valamint a weboldal és egyéb digitális rendszerek beüzemelése. Az iroda kialakításához és berendezéséhez tartozó beruházási kiadásokat saját forrásból fedezem. Emellett számítok egyszeri jogi és adminisztratív költségekre, illetve a marketingkampány első hónapjának költségeire is. A havi fix költségeket főként a bérek, a bérleti díjak és a rezsi teszi ki. Az alkalmazottak bérére és a hozzá tartozó járulékokra havi szinten 6,5 millió forintot kalkulálok. Továbbá az áram-, víz-, fűtés és internetdíj, amely átlagosan havi 100-150 ezer forint körül alakul. Ezek mellett egyéb fenntartási költségek is felmerülhetnek, mint az irodai kellékek beszerzése, illetve a biztosítások.

Könyvelőiroda árképzése

2. táblázat: **Árlista** *(Saját szerkesztés, 2025)*

	Tételszám			
Könyvelési díjak (nettó/hó)	**1-50**	**51-200**	**200 felett**	**Bérszámfejtés /Fő**
KATA vállalkozó (alanyi mentes)	15.000/hó évi 60 bizonylatig	-	-	-
Egyéni vállalkozás	40.000,-	55.000,-	68.000,-	3.800,-/fő
Betéti Társaság	58.000,-	70.000,-	88.000,-	4.200,-/fő
Korlátolt Felelősségű Társaság	80.000,-	95.000,-	115.000,-	5.000,-/fő
Részvény Társaság	95.000,-	115.000,-	135.000,-	5.000,-/fő
Adótanácsadás	15.000,-/ óra			
Tárgyi eszköz nyilvántartás	45.000,-/hó			
Év közbeni mérleg és eredmény kimutatás	50.000,-/alkalom			
Hitelkérelem kitöltése	13.000,-			
Fizetési könnyítési kérelem kitöltése	9.000,-/alkalom			
NAV képviselet	12.000,-/alkalom			
SZJA bevallás	5.000,-/alkalom			
Táppénz igénylés	2.500,-/alkalom			
Önellenőrzés	6,000,-/alkalom			
Dolgozó be-és kiléptetése	3.800,- dolgozónként			

Az árak forintban értendők. Tájékoztató jellegűek. Egyedileg lettek megállapítva és a változtatás jogát fenntartjuk. Az árak 5 millió forintos árbevétel felett egyedi árazásuk.

Mit foglal magában a tételszám?

Kimenő és bejövő számlák, banki tételek száma, bérfeladási tételek. A tételszám alapján változhat a havi díj, annak függvényében, hogy a vállalkozás mennyire dinamikusan működött vagy éppen mennyi bevételt ért el az adott hónapban. Így az ügyfél mindig a vállalkozása működéséhez szabott, aktuális és korrekt vállalási díjat fogja fizetni.

Mit tartalmaz a könyvelési díj?

KATA:

- Bizonylatok könyvelése
- Havi, negyedéves, éves bevallások elkészítése
- Adófizetési kötelezettség időben való jelzése
- Nullás igazolás igénylése
- Egyéb bevallás, szolgáltatás elvégzése
- Tanácsadás

Egyéni Vállalkozó:

- Bizonylatok könyvelése
- Havi, negyedéves, éves bevallások elkészítése

- Értesítés a fizetendő adók, járulékok összegéről
- Nullás igazolás igénylése
- Iparűzési adó bevallása
- Tanácsadás

BT, KFT:

- Számviteli bizonylatok könyvelése
- Havi, negyedéves, éves bevallások elkészítése
- Adófizetési kötelezettség időben való jelzése
- Nullás igazolás igénylése
- Munkáltatói, kifizetői adatszolgáltatások elkészítése
- Egyéb bevallás, szolgáltatás elvégzése
- Főkönyvi kivonatok elkészítése
- Adóhatósággal és önkormányzatokkal való kapcsolattartás
- Tanácsadás

ZRT:

- Számviteli bizonylatok könyvelése
- Főkönyvi könyvelés a kettős könyvvitel rendszerében
- Havi, negyedéves, éves bevallások elkészítése
- Adófizetési kötelezettség időben való jelzése
- Nullás igazolás igénylése
- Bankszámlakivonatok könyvelése
- Egyéb bevallás, szolgáltatás elvégzése
- Analitikus nyilvántartások vezetése
- Munkáltatói, kifizetői adatszolgáltatások
- Adóhatósággal és önkormányzatokkal való kapcsolattartás
- Tanácsadás

Mit tartalmaz az adótanácsadás?

Szolgáltatásaink között az adótanácsadás fontos szerepet kap. Az ügyfeleknek segít az optimális adózási forma kiválasztásában, az adókedvezmények kihasználásában és a jogszabályoknak való megfelelésben. Támogatást nyújtunk az adóbevallások elkészítésében, az ÁFA-kezelésben, valamint a NAV-ellenőrzésekre való felkészülésben. Emellett tanácsot adunk a nemzetközi adózás területén is, ezzel biztosítva a vállalkozások legkedvezőbb adózási feltételeit és pénzügyi stabilitását.

Kiemelném külön az analitikus nyilvántartást, amely közvetlenül a szintetika alatt foglal helyet és tevékenységéhez a gazdasági események, illetve bizonylatok, valamint az értékadatok meghatározott időnkénti rögzítése társul, ami ennek formájában a szintetika rendelkezésére állást garantálja. (Jánosa-Paál, 2001)

Összefoglaló

A könyvelőirodám megnyitása alapos tervezést és előkészítést igényelt, amely magában foglalta a szakértő csapat összeállítását a korszerű digitális megoldások alkalmazását és a megfelelő ingatlan kiválasztását. Az induló finanszírozás biztosítása mellett kiemelt szerepet kapott a munkavállalók jólétének és motivációjának fenntartása, amely rugalmas munkavégzési lehetőségekkel és különböző juttatásokkal valósult meg. A stabil működés érdekében a

folyamatos fejlesztés és az ügyfélközpontú szemlélet is elengedhetetlen. Az iroda hosszú távú célja egy megbízható és innovatív könyvelési szolgáltatás nyújtása, amely biztos alapot ad az ügyfelek pénzügyi stabilitásához és fejlődéséhez.

Irodalomjegyzék:

Dobrai, K., & Farkas, F. (2009**).** Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*.]

Dom Bútor. (2025).Tárgyalóterem terv, Letöltve: 2025.01.29. Elérhető: https://dombutor.hu/referencia/targyaloasztalok-targyalotermek/

Európai Unió. (2016). Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet). Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1600679.eup

Forbes.(n.d.). Egy könyvelőiroda is lehet menő. *Forbes*. Elérhető: https://forbes.hu/tamogatoitartalom/egy-konyveloiroda-is-lehet-meno/)

Hous of business. (2025). Irodai látványterv, Letöltve: 2025.01.29. Elérhető: https://www.houseofbusiness.com/hu/8-tipp-egy-modern-iroda-tervezesehez/

Jánosa, A., & Paál, É. (2001). *Számvitelszervezés és vezetés II.* Perfekt Kiadó.

Magyarország. (2000). 2000. évi C. törvény a számvitelről. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2000-100-00-00

Magyarország. (2002). 93/2002. (V. 5.) Korm. rendelet a könyvviteli szolgáltatást végzők nyilvántartásba vételéről. Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0200093.kor

Magyarország. (2018). 17/2018. (XII. 20.) PM rendelet a könyvviteli szolgáltatást végzők, az adótanácsadók, az adószakértők és az okleveles adószakértők nyilvántartásba vételével és továbbképzésével összefüggő eljárásokért fizetendő igazgatási szolgáltatási díjról. Elérhető:https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1800017.pm

Mezoni. (2025). BEDORA ABRAJ ergonomikus irodai forgószék, Letöltve: 2025.01.29. Elérhető: https://www.mezoni.hu/ergonomikus-irodai-szek-bedora-abraj-ekologikus-bor-bezs-14163

Müller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*.

Nádor, É. (2007). *Az üzleti tanácsadás marketingje*. Akadémiai Kiadó.

Németh, E. (2016). *Kis- és középvállalkozások könyvelési sajátosságai a Prompt Könyvelőiroda és Könyvvizsgáló Kft. gyakorlatán keresztül*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg.

Piac & Profit. (n.d.). Jönnek a robotkönyvelők? Na, az még nem holnap lesz. *Piac & Profit*. Elérhető: https://piacesprofit.hu/infokom/jonnek-a-robotkonyvelok-na-az-meg-nem-holnap-lesz/)

Olasz Pizzéria alapítása és finanszírozása - KKV finanszírozási stratégiák és pénzügyi elemzés

Arató Ármin - Karajz Noémi - Pászti Patrik - Dr. Rudics Regina Emma

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy bemutassa egy olasz pizzéria megalapításának finanszírozási lehetőségeit Budapest belvárosában, elméleti keretek között. A kutatás a kisvállalkozások finanszírozási kihívásaira összpontosít, és elemzi a különböző tőkebevonási módszereket, például a saját tőke, a hitelfinanszírozás és a kockázati tőke alkalmazásának lehetőségeit.

A tanulmány részletesen tárgyalja az induló vállalkozásokra jellemző költségstruktúrát, a kezdeti befektetési igényeket, valamint a bevételi források és a megtérülési idők kalkulációit. Végezetül vizsgálja a pénzügyi kockázatok kezelésének elméleti modelljeit, különös tekintettel a gasztronómiai szektor sajátosságaira. A kutatás külön figyelmet fordít a finanszírozási stratégiák és a piaci körülmények közötti összefüggésekre, valamint arra, hogy miként segíthetik elő ezek egy sikeres kisvállalkozás hosszú távú fenntarthatóságát.

Kulcsszavak: finanszírozás, étterem, pénzügy, elemzés, alapítás, stratégia

Finanszírozási lehetőségek

Vállalatunk működésének célja, hogy egy autentikus olasz éttermet legyen képes üzemeltetni, miközben figyelembe veszi a helyi alapanyagok elérhetőségét, és kiemelkedő minőségű ételeket állítson elő. Fő szempontjaink a fejlődés, az innováció és mindenekelőtt az elégedettség, miközben nagy hangsúlyt helyezünk a fenntarthatóságra, mint a 21. század egyik leglényegesebb gazdasági és társadalmi kihívására.

A vállalkozás beindításához, illetve működtetéséhez elengedhetetlen annak vizsgálata, hogy miből is szeretnénk finanszírozni. Mind belső-, mind pedig a külső forrásokat szükséges alaposan megvizsgálni annak érdekében, hogy a vállalkozás ne csak életben maradjon, de nyereségesen is működjön, hiszen elsősorban ez a célja. A stabil alap kialakítása érdekében pedig fontosnak tartottuk, hogy megvizsgáljuk a vállalkozás belső-, valamint külső forrási lehetőségeit.

Saját tőke

A saját tőke az a pénzügyi forrás, amely a vállalkozás eszközeinek finanszírozásához rendelkezésre áll, miután a kötelezettségeket levontuk az összes eszköz értékéből. A saját tőke három összetevőből áll. Elsősorban beszélhetünk az alapító tőkéről, mely az a pénzmennyiség, amelyet a tulajdonosok az alapításkor befektettek a vállalkozásba. Emellett pedig ott van a visszatartott nyereség, mely a nyereség azon része, amelyet a vállalkozás nem oszt ki osztalék formájában, hanem annak fejlesztésére fordítja. A tartalék pedig a vállalkozásnak az a vagyona, amelyet különböző célok eléréséhez tart fenn. (Zéman & Béhm, 2016)

Fontos figyelni arra, hogy abban az esetben, ha a saját tőke túl magas, az korlátozhatja a növekedési lehetőségeket, mivel a vállalkozás nem használja ki megfelelően a külső forrásokat. Ez pedig hátráltatja a fejlődést. (Antal-Pomázi, 2011)

Ezen kívül a magas tőkehozamok alacsonyabbak lehetnek, mivel a tulajdonosok befektetései nem termelnek megfelelő hozamot, ami kevésbé vonzóvá teheti a céget a potenciális befektetők számára. Ezzel szemben ugyanakkor az alacsony saját tőke esetén fennáll a fizetésképtelenség veszélye, mivel a vállalkozás kötelezettségei könnyen meghaladhatják a likvid eszközeit. Ez a helyzet pénzügyi instabilitáshoz vezethet és nehezítheti a hitelek felvételét, mivel a hitelezők

magasabb kockázatot látnak az ilyen cégekben. Ezt figyelembe véve a megfelelő saját tőke fenntartása elengedhetetlen a vállalkozás megfelelő működése és növekedése érdekében. (Antal-Pomázi, 2011)

Az ideális saját tőke arány változó lehet az iparág és a vállalkozás típusától függően. Ennek az összegnek a meghatározása stratégiai fontosságú a vállalat szempontjából. Megfelelő tőkeszint esetén a vállalkozás stabil alapokkal rendelkezik a fejlődéshez, és könnyebben hozzáfér a külső forrásokhoz, mint például hitelekhez, vagy befektetőkhöz. A visszatartott nyereség felhasználása segít az új projektek finanszírozásában, míg a tartalékképzés biztosítja a rugalmasságot a piaci lehetőségek kiaknázásában. A tervezett minimum 40-60%-os saját tőke arány ideálisnak tűnik számunkra, lehetővé téve a szükséges növekedést és a stabil működést, miközben minimalizálja a pénzügyi instabilitás kockázatát. A saját tőke fő részei a jegyzett tőke és a visszatartott nyereség.

Befektetők

A befektetés a rendelkezésre álló erőforrások, leggyakrabban pénz, felhasználása olyan célokra, amelyek jövőbeni hasznot ígérnek. Lehet pénzügyi befektetés, például részvények vagy kötvények vásárlása, illetve reálbefektetés, mint például ingatlan vagy eszközök megvásárlása. Lényegében a befektetés az erőforrások gazdasági célú elkülönítését jelenti. A pénzügyi befektető elsődleges célja a tőke megtérülése. Számára közömbös, hogy a vállalat milyen tevékenységgel éri el a profitot, és általában nem kíván részt venni a cég napi működésében. Ugyanakkor szigorúan nyomon követi a pénzügyi helyzetet, és a befektetés megtérülését tartja szem előtt. A szakmai befektető számára nemcsak a pénzügyi eredményesség fontos, hanem a vállalat tevékenysége is, mivel gyakran az adott iparágban érdekelt. Szempontjai közé tartozhat a piacpolitika, a termékstruktúra, vagy éppen a logisztikai rendszer optimalizálása. A szakmai befektetők gyakran az iparági szinergiák kiaknázására törekednek, és hosszú távú értéknövelést céloznak meg. A külső befektetés során egy vállalat saját szabad pénzeszközeit másik vállalkozásba vagy pénzügyi eszközbe fekteti. Ez történhet tulajdonrész vásárlásával – amelynek során a befektető tulajdonossá válik, vagy növeli meglévő részesedését –, illetve hitelnyújtással, ahol a tőkét visszafizetési kötelezettség terheli. Rövid távú pénzügyi haszon esetében a vállalat ideiglenesen szabad pénzeszközeit fekteti be, például állampapírokba vagy más értékpapírokba. Hosszú távú stratégiai célok megvalósításakor egy új technológia vagy termék kifejlesztése, amely a vállalkozás versenyképességét növeli. (Chikán, 2020)

Célunk egy szakmai befektető bevonása a projektbe, a pizzéria finanszírozásában piaci szereplők, mint stratégiai befektetők, jelentős előnyt nyújthatnak. Három fő finanszírozási forma emelhető ki:

Tőkerészesedés alapú finanszírozás: A befektető pénzbeli hozzájárulásért cserébe tulajdonrészt kap. Ennek előnye, hogy a befektető szakmai tapasztalata és kapcsolatrendszere támogatja a vállalkozást.

Árbevétel-alapú visszafizetés: A tőkét nem tulajdonrészért, hanem a bevétel egy bizonyos százalékáért cserébe biztosítják. Előnye, hogy a tulajdonjog megmarad, a visszafizetés pedig a bevételhez igazodik.

Közös üzleti projekt: Egy piaci szereplő almárkát hoz létre a pizzéria bevonásával. Előnye a gyorsabb piacra lépés a befektető ismertsége révén.

Ezek a konstrukciók nemcsak finanszírozást, hanem szakmai támogatást is nyújtanak, megkönnyítve az új vállalkozás sikeres piacra lépését.

A befektetők kiválasztásakor a stratégiai befektetők mellett döntöttünk. Ezek olyan vállalatok, amelyek más cégekbe történő befektetéseikkel saját üzleti modelljük fejlesztését célozzák. Hozzájárulhatnak a versenyelőny megteremtéséhez, és előnyösek lehetnek a későbbi terjeszkedés, valamint az új piacokra való belépés szempontjából is.

Hitel

A vizsgálat során két hitelopciót vizsgáltunk meg, amelyek az étterem bérlése vagy megvásárlása esetén a legopcionálisabbak.

Étterem vásárlása esetén lehetőségünk van a Széchenyi Beruházási Hitel MAX+-ra. Maximális hitelkerete 120 millió Ft, eseti törlesztéssel és 10 éves futamidővel. Fedezetünk több alappilléren áll. A Garantiga Zrt., valamint a többségi tulajdonos készfizető kezessége mellett ingatlanfedezettel is szolgálunk. Ami a költségeket illeti, fix 5%- os éves kamattal kell számolnunk, 0,3 %-os kezelési költséggel, valamint egyszeri 2%-os díjjal. A 10 éves futamidő egy alacsonyabb havi törlesztést biztosít, ami kedvező egy nagyobb volumenű beruházás számára. A fix kamatozás ás az alacsony éves kezelési költség kiszámítható pénzügyi hátteret biztosít, azonban a hitel igénybevételéhez kapcsolódó magasabb kezdeti költségek, valamint az ingatlanfedezet és a készfizető kezességek jelentős pénzügyi kockázatot jelentenek a tulajdonosok felé. (Erste Bank, 2024)

Étterem bérlése esetén azonban a Széchenyi Likviditási MAX+-ra tartanánk igényt. Ebben az esetben is 120 millió Ft lenne a maximális hitelkeret, azonban eseti törlesztés mellett 3 éves futamidővel kell számolnunk. Fedezeti alapunkat ugyanúgy a fentebb említett eszközökből állítanánk össze. Különbség azonban a költségek tekintetében, hogy a fix 5%-os éves kamat évente 0,6%-os kezelési költséggel jár, valamint egyszeri 1,5%-os díjjal. Ez a hitel opció alkalmas a vállalkozás rövid távú likviditási igényeinek fedezésére, beleértve a bérleti díjakat, az alapanyag és beszerzések költségeit, valamint az egyéb napi működéshez szükséges költségeket. Mivel rövidebb időtávra biztosít fix kamatozást, ezáltal előre tervezhető költségeket garantál, és mérsékelten terheli a vállalkozás pénzügyi forrásait. A 3 éves futamidő kihívást jelenthet egy még biztos vevői kör nélküli vállalkozás számára, valamint a fedezeti elvárások jelentős kockázatot jelentenek a tulajdonosok számára. (Erste Bank, 2024)

Ha összevetjük a lehetőségeinket, összességében az étterem bérlése esetén a Széchenyi Likviditási Hitel MAX+ a rövid távú működési költségek finanszírozásának legjobb módja, míg az étterem megvásárlása esetén a Széchenyi Beruházási Hitel MAX+ biztosít kedvező törlesztési feltételeket és fenntartható pénzügyi struktúrát a vállalkozás hosszú távú beruházási céljainak eléréséhez.

Támogatások

A támogatások kiemelkedően fontos szerepet játszanak egy vállalkozás életében és sikeres működésében. Ez kimondottan igaz a kis- és középvállalkozásokra, hiszen ezek a pénzügyi források képesek hozzájárulni a vállalkozás sikeres indulásához és fejlődéséhez. A támogatások lehetőséget nyújtanak a vállalkozás számára, hogy fel tudjon zárkózni a versenytáraihoz és biztosítsa a hosszútávú működést (Zéman & Béhm, 2016). Már az Európai Uniót létrehozó maastrichti szerződés is előírta a KKV-k támogatását. A Fehér könyv (1993), a Zöld Könyv (1995), valamint az 1996-os „Innováció Európa növekedéséért és fejlődéséért" elnevezésű akcióprogram, mind kiemelt feladatként nyilatkozik ezen szektor támogatásáról. Egy olyan szektorban pedig, mint a vendéglátás különösen fontosak a támogatások igénybevétele a kezdeti időszakban, mivel ekkor a kezdeti igények különösen magasak, ellenben a bevétel mértéke még nem érte el a kapacitás maximumát. Jelenleg az államilag támogatott vállalkozások leginkább államilag támogatott hitellel rendelkeznek, mely a teljes KKV állomány 7,2%-át teszi ki

(Balogh, 2023). Ezen vállalatok könnyebben tudnak intézményi forráshoz jutni, még akkor is, ha a pénzügyi helyzetük alapvetően nem a legmegfelelőbb (Balogh, 2023). A támogatások elsősorban segítik a beruházási források nyújtását, a célzott üzleti támogatást, az oktatás és fejlődés elősegítését, valamint a globális piacra való bejutást (Hágen & Marselek, 2017).

Támogatások terén az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (továbbiakban: Támogató) által létrehozott Vállalkozói startup II. program nevű támogatást vesszük igénybe, ami egy első vállalkozóknak fenntartott támogatási lehetőség. Magába foglal egy kötelező képzést és egy 4.500.000 Ft-os maximálisan elnyerhető támogatást. Célja, hogy növelje a vállalkozói aktivitást, valamint felkészítse őket a saját vállalkozásuk indítására, üzleti tervük kialakítására (pafi.hu, 2024). A Program két lépcsős folyamatból áll, mely a Támogató koordinálásával zajlik le. A program keretin belül a Támogató a belépési feltételeknek eleget tevő vállalkozásnak vissza nem térintendő támogatást nyújt (pafi.hu, 2024). Maga a támogatási időszak 12 hónap, mely során a támogatás igénybe vehető

- személyi jellegű költségre, valamint
- a vállalkozás indításához, működtetéséhez, fejlesztéséhez kapcsolódó költségre, melynek listáját a felhívás 11. pontja részletesen meghatározza. (pafi.hu, 2024).

Továbbá, év közben megigényeljük a Nyári Diákmunka Programot. Ez lényegében támogatja a 25 év alatti diák státuszú foglalkoztatottak munkabérének a kifizetését a nyári hónapokra. A támogatás összege, a munkabér 75%-a. *(Innovációs és Technológiai Minisztérium 2024)*
Ezt szeretnénk kihasználni a nyári hónapokban, így a várható keresletnövekedést diák munkaerővel kielégíteni. Ezáltal jelentős költségmegtakarítást érhetünk el már három diák foglalkoztatásával, és egyben munkalehetőségeket is teremtünk a diákok számára.

Pénzügyi terv

A kkv-szektor alapvetően rendkívül sérülékeny pénzügyi háttérrel rendelkezik, ugyanis méretéből adódóan kevesebb embert foglalkoztat, ami kevesebb szakértelmet jelent. Így mindenképpen egy stabil tőkeszerkezetre van szükségünk, melynek befolyásoló tényezői között ott van a vállalkozás nagysága, eszközösszetétel, likviditás, valamint az adóterhek (Kacsar, 2023).

Kezdő pénzáram

A kezdeti pénzáramot is két esetben vizsgáltuk, ahogy a korábbiakban is. Az étterem megvásárlása, valamint bérlése estén felmerülő költségek, tőkeszükséglet.

Az épület bérléséhez kapcsolódó opció kisebb költségvetésű, rugalmasabb induló vállalkozást mutat, amely alacsonyabb kockázattal és kisebb elköteleződéssel jár. Az ingatlanvásárlás egy jelentős tőkebefektetést és nagyobb kockázatot igénylő vállalkozás finanszírozási terveit tükrözi. Az első esetben a vállalkozás bérelt helyszínen működik, míg a második esetben egy nagyobb volumenű beruházás révén saját tulajdonú helyszín kerül tulajdonba. Az ábrák két különböző stratégiát képviselnek, amelyek eltérő növekedési célokat és kockázatvállalási szinteket tükröznek.

4. ábra: **Az ingatlanvásárlással kapcsolatban felmerülő költségek**
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

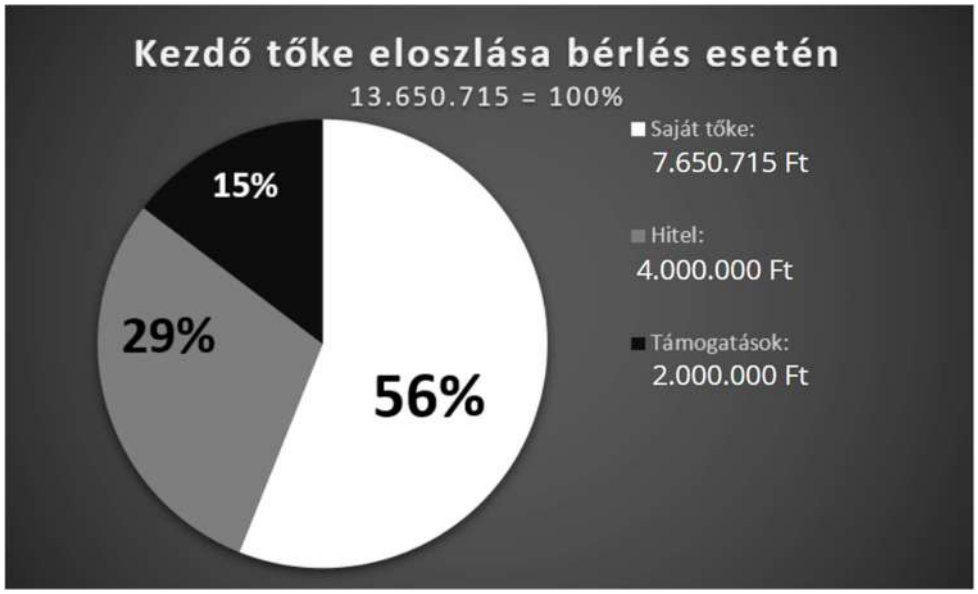
5. ábra: **A bérléssel kapcsolatban felmerülő költségek**
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A tőke eloszlása

A tőke eloszlásának bemutatásakor az étterem alapításához szükséges pénzügyi forrásokat és azok felhasználási módját ábrázoltuk. A korábban említett fejezetek figyelembevételével a tőke elosztásának részletezésére került sor, amelyek segítséget nyújtanak a kezdeti költségek, a működési kiadások és a pénzügyi tartalékok megfelelő kezelésében. A tőke felhasználásának ábrázolása lehetővé teszi annak megértését, hogyan oszlanak meg az alapvető beruházások, mint az ingatlan, berendezések, engedélyek, valamint a napi működéshez szükséges pénzeszközök. A 3. és 4. ábra rávilágít arra, hogy miként biztosítható a pénzügyi stabilitás az étterem elindításának kezdeti időszakában, figyelembe véve a különböző költségvetési tételeket és a forrásszerzési lehetőségeket.

A tőke eloszlásának hatékony szemléltetésére két kördiagrammot használtunk. A kimutatások a Finanszírozási lehetőségek fejezetben részletezett tényezők figyelembevételével készültek.

6. ábra: **Kezdő tőke eloszlása vásárlás esetén**
Forrás: A szerzők saját szerkesztése



7. ábra: **Kezdő tőke eloszlása bérlés esetén**
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A bérlés alacsonyabb tőkeigényű, főként saját forrásra épít, míg a vásárlás nagyobb összegű és diverzifikáltabb finanszírozást igényel, több külső forrás bevonásával.

A bérléses konstrukció kisebb anyagi ráfordítást igényel a vállalkozás indításakor, mivel a bérleti díjak nem terhelik meg azonnal a pénzügyi forrásokat olyan mértékben, mint ingatlan vásárlás esetében. Ez azt eredményezi, hogy a bérlés során a szükséges kezdőtőke nagysága jelentősen alacsonyabb, és nagyobb arányban támaszkodik a saját tőkére. Ez modell kevésbé függ külső finanszírozási forrásoktól, például hitelektől vagy befektetőktől.

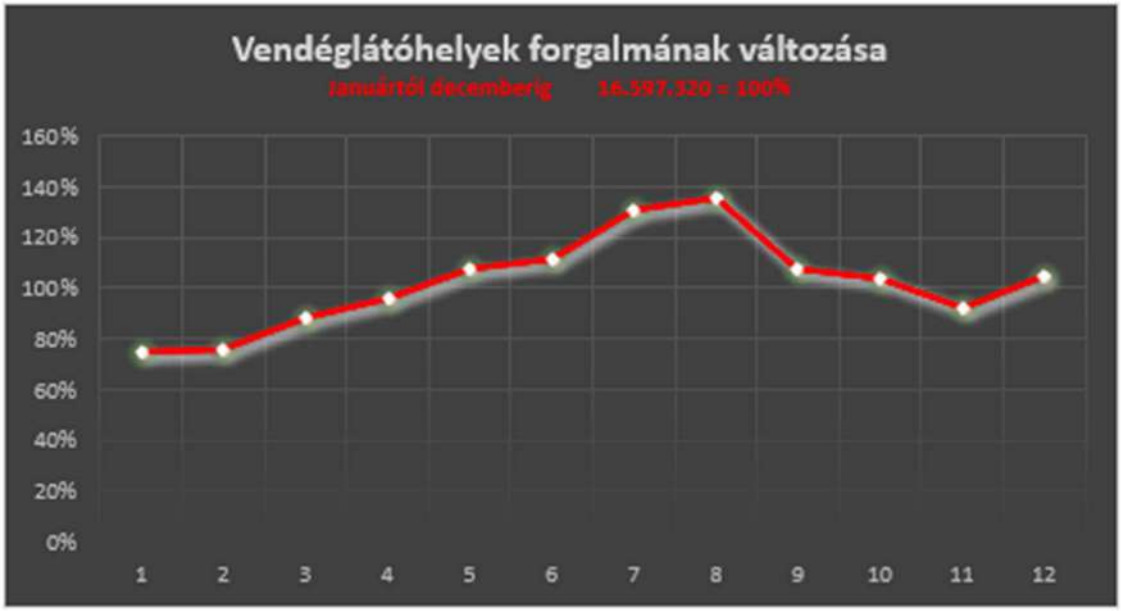
Ezzel szemben a vásárlás jóval nagyobb tőkeigénnyel jár, hiszen a tulajdon megszerzése – legyen szó eszközökről, ingatlanokról vagy más beruházásokról – egyszeri, de jelentős pénzügyi ráfordítást követel. Ezt a magasabb tőkeszükségletet általában nem lehet kizárólag

saját forrásból fedezni, ezért a finanszírozás diverzifikáltabb, azaz többféle külső forrást vonunk be. A vásárlás hitel, támogatások, valamint befektetői hozzájárulások kombinációjával is megvalósulhat. Ez lehetővé teszi az ingatlan vásárlással egybekötött projektek megvalósítását, ugyanakkor növeli a vállalkozás pénzügyi kitettségét és hosszú távú elköteleződését.

A bérlés tehát a saját források dominanciáját és az alacsonyabb anyagi kockázatot jelenti, míg a vásárlás a nagyobb tőkebevonás és a hosszú távú pénzügyi stratégia szimbóluma, amely stabil alapokat és potenciális értéknövekedést kínál a vállalkozás számára.

Bevételi előrejelzés

A bevételi előrejelzést a KSH adataira alapoztuk, mivel úgy gondoljuk, hogy ez egy stabil alapot nyújthat a hónapok közötti kereslet ingadozásra. Ezen alapul a keresleti ingadozás, amivel számoltunk. Ezt az 5. ábrán szemléltettük. 100%-nak azt az értéket állapítottuk meg, amennyit a pizzériánk a piackutatás alapján képes egy hónap alatt megtermelni.



8. ábra: **Vendéglátóhelyek forgalmának változása**
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ezen túlmenően piackutatást végeztünk az átlagos várható értékesítés mennyiségére fő termékcsoportonként (Pizzák, italok, kávék).

Eredményterv

A beruházási lehetőségeket mindkét esetben 10 év távlatában vizsgáltuk meg, valamint hasonlítottuk össze.

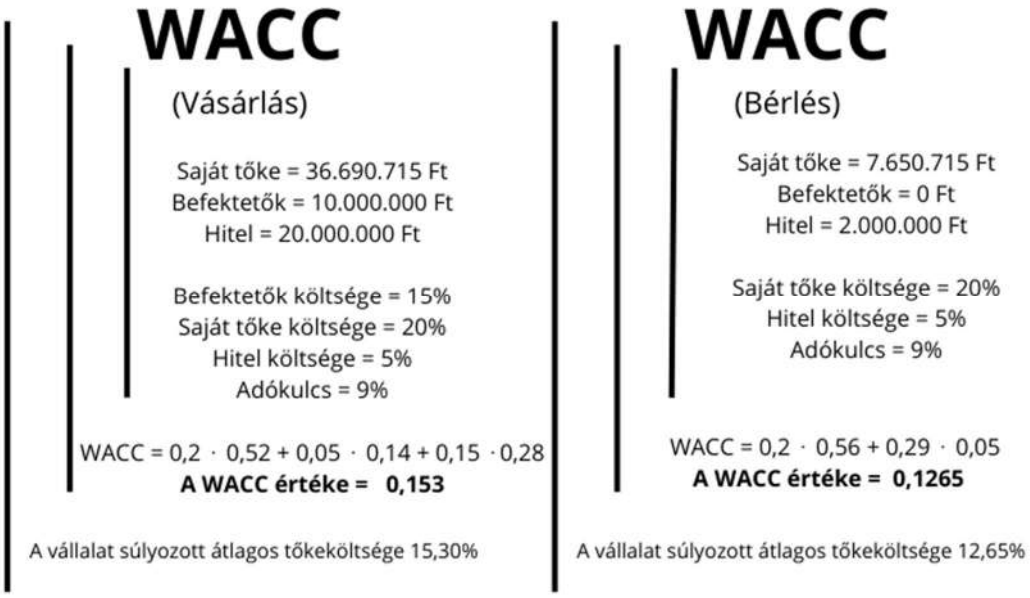
A számítások során 5%-os éves forgalomnövekedéssel számoltunk, valamint az ezzel járó költségnövekedéssel.

Súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC)

A WACC megmutatja egy vállalkozás vagy beruházás finanszírozási költségének átlagos százalékos értékét, figyelembe véve a különböző finanszírozási források arányát és azok költségét. Ez a mérőszám adja meg a beruházás diszkontrátáját.

Képlete: $WACC = \frac{E}{D+E+E_p} * r_E + \frac{E_p}{D+E+E_p} * r_{Ep} + \frac{D}{D+E+E_p} * r_D$

Az általunk vizsgált esetekben pedig a következőképpen alakultak a számok:



6. ábra: **Súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC)**
Forrás: A szerző saját szerkesztése

Ez azt mutatja, hogy a vásárlás esetében a finanszírozáshoz szükséges tőkét általánosan egy alacsonyabb tőkével lehet előteremteni, mivel itt a finanszírozási összetétel kisebb, mint bérlés esetén.

Elvárt üzemi eredmények

A WACC segítségével képesek vagyunk megállapítani az elvárt üzemi eredményt a két finanszírozási forma esetén, valamint ezeket össze tudjuk vetni egymással és a realizálható eredménnyel.

Vásárlás esetén	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év
Elvárt eredmény	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft
Realizálható eredmény	36 537 058 Ft	38 363 911 Ft	42 085 645 Ft	46 065 607 Ft	50 319 594 Ft
Bérlés esetén	**1. év**	**2. év**	**3. év**	**4. év**	**5. év**
Elvárt eredmény	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft
Realizálható eredmény	12 137 058 Ft	12 743 911 Ft	13 381 106 Ft	14 050 162 Ft	14 752 670 Ft

Vásárlás esetén	6. év	7. év	8. év	9. év	10. év
Elvárt eredmény	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft	10 962 559 Ft
Realizálható eredmény	54 864 309 Ft	59 717 409 Ft	64 897 560 Ft	70 424 489 Ft	76 319 047 Ft
Bérlés esetén	**6. év**	**7. év**	**8. év**	**9. év**	**10. év**
Elvárt eredmény	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft	2 730 143 Ft
Realizálható eredmény	15 490 303 Ft	16 264 819 Ft	17 078 059 Ft	17 931 962 Ft	18 828 561 Ft

7. ábra: **Pénzügyi eredmények**
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A vásárlás és a bérlés közötti döntés során jól látható, hogy bár a vásárlás esetén nagyobb értéket kaptunk mind az elvárt, mind a realizálható eredmény szempontjából, több tényező is hozzájárul ehhez. Az elvárt eredmény magasabb, részben azért, mert itt befektetőkkel is számolnunk kellett, másrészt pedig azért, mert a saját tőke értéke jóval magasabb, mint ami bérlés esetén lenne. Ez azt jelenti, hogy a vásárlás hosszú távon nagyobb hozamot kíván meg a befektetőktől, ami magasabb elvárt eredményt eredményez.

A realizálható eredmény is jelentős különbséget mutat a bérléshez képest, mivel míg a vásárlás során nagyobb hitelt kellett felvennünk, amit hosszú távon törlesztettünk, addig a bérlésnél a kiadott összeg elsősorban a bérleti díjra ment el, ami folyamatos költséget jelent. Bár a vásárlás magasabb költségekkel jár, hosszú távon az eszközök értékének növekedése és a hiteltörlesztés előnyösebb lehet, míg a bérlés folyamatos kötelezettséget jelent, amit könnyebb ugyan kezelni, de hosszú távon magasabbra rúghat.

Az adatok alapján elmondható, hogy a bérlés pénzügyileg sokkal rugalmasabb, mivel az elvárt eredmény sokkal kisebb, mint a saját tulajdonú üzlet esetében. A bérléshez kapcsolódó költségek is alacsonyabbak lehetnek, mivel nincs szükség nagy tőke mozgósítására, és a kiadások rövid távon kezelhetőbbek. Azonban, ha hosszú távon nézzük, a bérleti díjak összege akár meghaladhatja a vásárlás esetén felvett hitel törlesztését, ezért ezt is figyelembe kell venni a döntés során.

Kockázatelemzések

Pestel

A pizzéria megnyitása a politikai bizonytalanság ellenére is megvalósítható, amennyiben figyelembe veszi a vonatkozó adózási szabályokat és biztosítja a tisztességes versenyt, ami közvetlenül befolyásolja a fogyasztók bizalmát. Ami a gazdasági tényezőket illeti, jelentős hatást gyakorolnak a működésre, hiszen az infláció és az élelmiszerárak emelkedése miatt elengedhetetlen a költségek optimalizálása. Így a fenntartható árak kialakítása érdekében olyan árazási stratégiát kell követni, amely megfizethető a fogyasztók számára, de egyúttal biztosítja a nyereségességet.

Társadalmi szempontból a tudatos és egészséges táplálkozás iránti növekvő kereslet azt eredményezi, hogy a vásárlók elvárják a minőségi alapanyagok használatát, valamint a professzionális kiszolgálást. Emellett, a technológiai fejlődés további előnyöket nyújt, mivel az online rendelési platformok és a modern konyhai eszközök gyorsítják az ügyfélkiszolgálást és növelik a termelés hatékonyságát. Ez különösen fontos a házhozszállítás során, ahol a gyors és pontos kiszolgálás növeli a vendégek elégedettségét. Végül a környezetvédelmi és a jogi szempontokat vizsgáltuk. Eredményeként pedig, arra az álláspontra jutottunk, hogy a környezetvédelmi szempontok szintén egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. Ennek megfelelően a pizzéria számára előnyös, ha helyi alapanyagokat használ, és újrahasznosítható csomagolást alkalmaz, ami a környezettudatos vendégeket is megnyeri. Ami a jogi szempontokat illeti, különösen fontos, hogy jogszabályi feltételek megtartásával (20/2021 AM rendelet[1], 62/2011 VM rendelet[2]) elérjük az 5%-os adómértéket, ugyanis a szabályok pontos követése hosszú távon hozzájárul a stabil működéshez és a vállalkozás sikeréhez.[3]

Failure mode and effects analysis

A hibamód és hatáselemzés eszköze az 1940-es években született meg az amerikai katonaság által. Az elemzés során lépésenként haladva kerülnek megállapításra és pontosításra a lehetséges hibák például gyártás vagy szolgáltatás esetén (ASQ, 2024).

Az analízis során a potenciális hibamódok megállapítását követően elemzésre kerül azok hatása, a kiváltó okaik, az átmeneti megoldások, továbbá a megelőzést szolgáló cselekvések. Az elemzés során számokkal értékeljük egy egytől tízig terjedő skálán a súlyosságukat, a gyakoriságukat és az észrevehetőségüket, majd ezen három szám szorzatából kapjuk meg az adott kockázat prioritásának számát. Minél nagyobb ez a szám, annál nagyobb kockázatot jelent az adott hibamód – tehát annál nagyobb prioritást élvez az adott probléma.

Ezen elemzés hasznos a jelen lévő potenciális hibák és problémák kiszűrésére, azok észrevételére, emellett könnyedén megelőzhetővé is válhatnak általa a jövőbeli hibák. Előnye továbbá, hogy mind idő, szektor, termék és szolgáltatás típusától függetlenül felhasználható az FMEA eszköze.

[1] 20/2021. (V. 17.) AM rendelet az élelmiszerek és az élelmiszerekkel rendeltetésszerűen érintkezésbe kerülő anyagok és tárgyak előállításáról és forgalomba hozataláról

[2] 62/2011. (VI. 30.) VM rendelet – a vendéglátó-ipari termékek előállításának és forgalomba hozatalának élelmiszerbiztonsági feltételeiről szóló rendelkezés. Előírja a létesítés főbb szempontjait és a szükséges helyiségkapcsolatokat.

[3] 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról 3. számú melléklet II. rész 3. pont

Lépés	Lehetséges hibamód	Lehetséges hatás	Súlyosság	Lehetséges okok	Előfordulás gyakorisága	Jelenlegi megelőző lépések	Észrevehetőség	Kockázati prioritási szám	Javasolt lépés
Beszerzés	Áru késedelmes beérkezése	Készletkiesés, folyamatok csúszása	7	Logisztikai problémák, hibák	3	Kapcsolattartás a beszállítókkal	6	126	Folyamatos kapcsolattartás a beszállítókkal, megbízható kapcsolat kiépítése
	Készletfelhasználás alulbecslése	Folyamatok csúszása, vevői elégedetlenség	7	Tervezési hibák	3	Készlet folyamatos ellenőrzése	4	84	
Ételek készítése	Nyers pizzatészta	Egészségügyi problémák a fogyasztó számára	10	Siettség	2	Előírt ideig tartó sütés	2	40	
Alapanyagok tárolása	Alapanyagok felhalmozódása	Alapanyagok megromlása	6	Nem hatékony raktározás	2	Készlet folyamatos ellenőrzése	3	36	
	Alapanyagok megromlása	Költségnövekedés	6	Nem hatékony raktározás	2	Készlet folyamatos ellenőrzése	3	36	
Felszolgálás	Étel, ital eljetése, kiborítása	Kellemetlen helyzet a fogyasztó számára	8	Gyakorlat hiánya, siettség	2	Felszolgálók képzése	6	96	
Kiszolgálás	Udvariatlan attitűd	Elégedetlen fogyasztó	8	Gyakorlat hiánya	2	Felszolgálók képzése	6	96	
	Hosszú várakozási idő	Elégedetlen fogyasztó	7	Nem megfelelő időmenedzsment	5	Rendelésfelvevésre és előkészítésre szükséges idő optimalizálása	5	175	Felszolgálók és szakácsok képzése, hatékonyság növelése
	Hibás rendelésteljesítés	Elégedetlen fogyasztó	8	Gyakorlat hiánya, figyelmetlenség	3	Felszolgálók képzése	6	144	Felszolgálók továbbképzése, fejlesztése
	Műszaki hiba (rendszer, terminál)	Elégedetlen fogyasztó	7	Rendszerhiba	3	Rendszer folyamatos karbantartása	8	168	Rendszeres karbantartás

9. ábra: ***Hibamód és hatáselemzés az induló vállalkozásra***
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A táblázatban felsorolt lehetséges hibák és problémák közül a legnagyobb kockázatot azok jelentik, amelyek a legnagyobb kockázati prioritási számmal rendelkeznek. Ebből adódóan kiemelt figyelmet kell fordítanunk a beszerzés, illetve a kiszolgálás lépéseire.

A beszerzési folyamatok zökkenőmentes lebonyolítása érdekében fontos, hogy megbízható és folyamatosan tartott kapcsolatot alakítsunk ki a beszállítóinkkal. Ezzel a lépéssel elkerülhetővé és megelőzhetővé válhatnak a késedelmes beérkezés által kiváltott problémák, amik a munkafolyamatok csúszását és feltorlódását eredményezhetik.

A kiszolgálás során felmerülő komplikációk elkerülése ugyancsak magas prioritást élvez, mivel azok könnyedén a fogyasztóink elégedetlenségéhez vezethetnek. Ilyen probléma lehet például a hosszú várakozási idő, ami megelőzhetővé válhat az időmenedzsment optimalizálásának, illetve a felszolgálók és a szakácsok továbbképzésének, a hatékonyságuk növelésének segítségével. További felmerülő hibamód lehet a hibás rendelésteljesítés, ami a személyzet gyakorlatának hiányából, vagy figyelmetlenségéből eredhet. Ennek elkerülése érdekében továbbképzéseket alkalmazhatunk. A kiszolgálás során előfordulhat még műszaki meghibásodás is a rendelések felvételéhez használt rendszerben, a terminálok működését illetően, vagy akár a konyha gépi berendezései kapcsán is. Ezek a problémák kevésbé kiszámíthatóak, megelőzésük érdekében elengedhetetlen az eszközeink és gépjeink rendszeres karbantartása.

Risk matrix

1949-ben találkozhattunk először kockázati mátrixszal, akkor még „kritikussági mátrix” néven. Lényege, hogy az összes lehetséges meghibásodást rangsorolja súlyossági osztály és valószínűség együttes hatása alapján (Csordás, 2012). A kockázati mátrix lehetővé teszi, hogy a projekttel kapcsolatos kockázatok azonosításra kerüljenek. Emellett, alkalmas még ezen kockázatok értékelésére és nyomon követésére (Wrzosek, 2024). Az elemzés által lehetőségünk van minimalizálni a negatív hatásokat. A kockázatkezelésünk célja, hogy felismerjük és irányítás alatt tartsuk őket.

Kockázat súlyossága/hatása	Közepes kockázat (Valószínűtlen x Nagyon súlyos	Magas kockázat (Valószínű x Nagyon súlyos)	Magas kockázat (Nagyon valószínű x Nagyon súlyos)
	Alacsony kockázat (Valószínűtlen x Súlyos)	Közepes kockázat (Valószínű x Súlyos)	Magas kockázat (Nagyon valószínű x Súlyos)
	Alacsony kockázat (Valószínűtlen x Súlytalan)	Alacsony kockázat (Valószínű x Súlytalan)	Közepes kockázat (Nagyon valószínű x Súlytalan)
	Kockázat valószínűsége		

10. ábra: **A kockázati mátrix felépítése**
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kockázatelemzés során, olyan kérdésekre kell választ keresnünk, hogy egy adott helyzet milyen súlyos és mennyire valószínű, hogy bekövetkezik. A 9. ábrán látható módon, minél kisebb a valószínűsége, vagy a súlya, annál kisebb a kockázat. A táblázat vonatkozhat a megfelelő személyzet fenntartásának kérdésére, pénzügyi forrásra, technikai vagy infrastrukturális felszereltségre. A lényeg, hogy felmérjük, mik azok az intézkedések, melyektől távol kell tartanunk magunkat és melyek azok, amelyeknek bekövetkezte könnyen orvosolható.

Kockázat súlyossága	Étterem környékének romlása	Versenytársak miatti terjeszkedési volumen csökkenése	Jogszabályi változások
	Szakemberek hiányának	Munkavállalók bére + juttatások biztosítása	Social media felületek lassú beindulása
	Minőségi alapanyagok beszerzésének akadályoztatása	Házhozszállítás biztosítása minden évszakban	Hirtelen kiadások fedezése
	Kockázat valószínűsége		

11. ábra: **Kockázati mátrix a vállalkozás esetében**
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kockázatok feltárása után pedig érdemes csoportosan megvitatni, hogy biztosak legyünk abban, hogy ezek a kockázatok valóban relevánsak-e a számunkra. A projektmenedzselés közben ügyelnünk kell arra, hogy a magas kockázatban található eseményekhez kapcsolódó intézkedésektől tartózkodjunk és az alacsony-, illetve közepes kockázattal járó elemeket részesítsük előnyben.
A mi esetünkben tartózkodnunk kell minden olyan passzív intézkedéstől, mely a piros zónában jelölt helyzeteket eredményezné. Napra készeknek kell lennünk jogszabályok tekintetében. Emellett folyamatosan figyelnünk kell a piaci helyzet alakulását és a social media trendeket ahhoz, hogy relevánsak maradjunk a piacon. A sárga mezőben lévő kockázatokra kevesebb hatásunk van, főleg prevenciós intézkedéssekkel tudjuk elkerülni őket. Természetesen, a zöld részekkel kevés dolgunk van, egy kis plusz odafigyeléssel mindhárom könnyen elkerülhető.

Összegzés

A tanulmány célja az általunk választott olasz pizzéria megnyitásához szükséges alaptőke, majd további finanszírozás vizsgálata volt. A pénzügyi terv, valamint a számolások eredményeként tíz éves távlatban kellett gondolkodnunk annak érdekében, hogy kifizetődő legyen a projektbe belevágni. A kockázatelemzések segítségével feltérképeztük a lehetséges veszélyeket, melyeket működés során mindenképpen figyelembe fogunk venni. A tanulmány elkészítése sok szempontból tanulságos volt, ugyanis lehetőségünk volt a finanszírozási oldal vizsgálatán keresztül az étterem megnyitásának és működtetésének megannyi aspektusába belelátni. A számolások és kockázatok aránya mind azt igazolja, hogy bérlés esetén járnánk a legjobban, mivel ez esetben kisebb a kezdeti tőke, ami kisebb és kevesebb kockázatot, valamint elköteleződést von maga után, így nem meglepő módon emellett döntöttünk. Emellett igyekszünk olyan intézkedéseket bevezetni, amelyekkel a kockázatelemzésben felfedezett problémákat, mint például a beszerzésben és a kiszolgálásban felmerülő hibamódokat, vagy a hirtelen kiadások fedezését, illetve az új versenytársak miatti volumencsökkenést prevenciós jelleggel megelőzhetjük. Azonban tudjuk, hogy annak érdekében, hogy teljes sikert érjünk el, mind a számolások terén, mind az elméleti akadályok megugrásában, szükségünk lesz arra, hogy az eredményeinket folyamatosan felülvizsgáljuk és ha kell, alkalmazkodjunk az új helyzethez.

Irodalomjegyzék

Antal-Pomázi, Krisztina (2011): A kis- és középvállalkozások növekedését meghatározó tényezők: A különböző finanszírozási formák hatása a vállalati növekedésre, IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2011/9, ISBN 978-615-5024-40-5, Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Budapest

ASQ. (2024). Forrás: asq.org: https://asq.org/quality-resources/fmea#:~:text=Failure%20Mode%20and%20Effects%20Analysis%20(FMEA)&text=Begun%20in%20the%201940s%20by,a%20common%20process%20analysis%20tool.

Chikán Attila (2020). Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/chikan-vallalatgazdasagtan//

Csordás, E. (2012). Forgalmi és értelmezési zavarok a kockázati mátrixok és kockázati térképek körül. *Hitelintézeti szemle*, 250-275. oldal.

dr. Balogh, Á. (2023). In d. B. Ádám, *Kis- és középvállalatok forrásszerkezetének vizsgálata tekintettel a vállalkozói attitűdökre* (old.: 104. oldal). Budapest.

Erste Bank. (2024). https://szechenyimaxhitel.hu/?utm_campaign=23!2!loan!microhitel_szechenyi!microloan!hu!ebh!16366!brand!mixed!v11&utm_medium=paidsearch&utm_source=google&utm_content=text!732757006750!erste%20beruházási%20hitel!&utm_id=19640031307&utm_term=con!gads!szkp!!hu!00a&utm_cd26=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA8q--BhDiARIsAP9tKI0BosOZpQadrCvaaTZXp0DpGWdlLG8FpaZRe5AGyrxxm8dVZh2S_AMaApF_EALw_wcB

Hágen, I. Z., & Marselek, S. (2017). In M. S. Hágen István Zsombor, *A magyarországi kkv-k helyzete, versenyképességük javítása kontrollinggal* (old.: 121-139. oldal). Budapest: Acta Carolus Robertus.

Kacsar, B. (2023). *Kis- és középvállalkozások finanszírozási döntései.* Budapest.

pafi.hu. (2024). Forrás: https://pafi.hu/p/vallalkozo-start-ii

Wrzosek, D. (2024). *FlexiProject*. Forrás: Kockázati mátrix: A projektkockázat-menedzsment egyik legfontosabb eszköze: https://flexi-project.com/hu/kockazati-matrix-a-projektkockazat-menedzsment-egyik-legfontosabb-eszkoze/

Zéman, Z., & Béhm, I. (2016). A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára. Akadémiai Kiadó.

Könyvelői programok és ÁFA beadás modernizációja: Digitális megoldások a hatékonyabb adóügyintézésért

Rajkó Zsuzsanna - Fodor Andrea

A könyvelői programok és az ÁFA-beadás modernizációja a digitális megoldások segítségével gyorsabb, pontosabb és költséghatékonyabb adóügyintézést tesz lehetővé. Az automatikus adatfeldolgozás és a közvetlen kapcsolat az adóhatósággal minimalizálja a hibákat és adminisztrációs terheket. Az elektronikus ÁFA-bevallás és a fejlett könyvelési szoftverek révén az adózási folyamatok gyorsabbak és átláthatóbbak, miközben időt és pénzt takarítanak meg a vállalkozások számára. A jövőben az automatizálás és mesterséges intelligencia még hatékonyabbá teszi ezeket a rendszereket.

A modernizáció a mindennapjaink része, hiszen szinte minden területen találkozhatunk új technológiákkal, innovációkkal és korszerű megoldásokkal. Fontos szerepet játszik a társadalom, a gazdaság és a kultúra fejlődésében, mivel lehetővé teszi, hogy a régi szokásokat és rendszereket hatékonyabb, modernebb megoldások váltsák fel. A modernizáció azonban nemcsak a technológia fejlődéséről szól, hanem a társadalmi változásokat és az életminőség javítását is magában foglalja. A modernizáció sok szempontból segíti a fejlődést. Például a gazdaságban új munkahelyeket hoz létre, hatékonyabbá teszi a termelést és növeli a versenyképességet.

A társadalom területén javítja az oktatás és az egészségügyi ellátás elérhetőségét, valamint megkönnyíti az információkhoz való hozzáférést. A technológia fejlődése egyszerűbbé és gyorsabbá teszi a mindennapi életet, míg a környezetvédelemben a megújuló energiaforrások és más fenntartható megoldások csökkentik a környezeti terhelést. A modernizáció a kultúrára is hatással van: segíti a különböző kultúrák közötti kapcsolatokat, miközben támogatja a sokszínűség megőrzését. Összességében a modernizáció hozzájárul ahhoz, hogy az életünk kényelmesebb, fenntarthatóbb és kiegyensúlyozottabb legyen.

Számviteli területen is jelentős szerepe van a modernizációnak, mint például a könyvelés munkafolyamatokban.

A KVL program rövid bemutatása

A KVL könyvelő programot, amely egy vállalat irányítási rendszer, a KVL Kft. tervezte az 1990-es évek elején, amit azóta is fejlesztenek és frissítenek. A program nagyon felhasználóbarát, amely azt jelenti, hogy a funkciók elérései nagyon könnyen megtalálhatók, és különböző kartonok lekérdezése sem igényel számviteli tudást, annak ellenére, hogy könyvelésre lett fejlesztve a program. Segít az adóbevallások készítéseben, kész xml fájlt lehet lekérni, majd importálni az ÁNYK-ba (Általános Nyomtatvány Kitöltő), így ezzel elkerülve a hibázási lehetőségeket.

A Kulcs-Soft program rövid bemutatása

A Kulcs-Soft könyvelő programot, amely egy vállalat irányítási rendszer, a Kulcs-Soft Nyrt. tervezte 1989-ben, amit azóta fejlesztenek és frissítenek. Ez a program is felhasználóbarát akárcsak a KVL, könnyen kezelhető, és funkciói könnyen megtalálhatóak. Ez a program is segít az adóbevallások készítéseben, kész xml fájlt lehet lekérni, majd importálni az ÁNYK-ba (Általános Nyomtatvány Kitöltő), így ezzel elkerülve a hibázási lehetőségeket. Annyiban eltér a KVL könyvelőprogramtól, hogy ebben lehet készíteni bérszámfejtést. Az egyik alapvető technológia a szakmában, ami nélkül már egy vállalkozás is elengedhetetlen az a

vállalatirányítási rendszer, más néven ERP (Enterprise Resource Planning), mely rengeteg olyan funkcióval rendelkezik, ami támogatja a vállalkozás működését. Ezek a funkciók lehetnek; pénzügy beszerzés, értékesítés, logisztika stb

Számlák ellenőrzése

Mielőtt a számlákat felszeretnénk rögzíteni a rendszerbe, a legfontosabb dolgot meg kell tenni előtte, ami az ellenőrzése. Ez a folyamat több lépésből áll, illetve lehet összetetteb, akár komplikáltabb is, függ a gazdasági eseménytől.

Az egyik elengedhetetlen ellenőrzés a számlán, az a dátumok és üzleti partnerek adószámának pontossága. A dátumokat ellenőrizni kell, hogy helyesen vannak-e feltüntetve a számlán, illetve ezzel párhuzamosan ellenőrizni kell az adószámokat is. Meg kell nézni, hogy mindkét adóalanynak rajta van-e helyesen az adószáma a számlán. Az adószámokat nagyon egyszerűen lehet ellenőrizni a NAV honlapján. https://nav.gov.hu/adatbazisok/adatbleker/afaalanyok. Amennyiben az adószámok és a dátumok jól vannak a feltüntetve a számlán, meg kell vizsgálni (amennyiben van) adómentesség-e. Lehet ez alanyi adómentes, vagy tárgyi adómentes. Alanyi adómentes az üzleti partnertől függ, a tárgyi adómentes pedig a megvásárolt áru vagy szolgáltatás lehet.

Ha mindent helyesnek találtunk a számlán, ezután következik egy újabb elengedhetetlen lépés, a számla tényleges könyvelése előtt. Ellenőrizni kell, hogy a számla kiállítója, bejelentette-e a NAV felé a kiállított helyes számlát. Ha ezt nem tette meg, jelezni kell a partner felé, és enélkül a lépés nélkül a számla nem kerülhet bele az ÁFA bevallásba.

Ha közösségen belül történik szolgáltatás vagy áru vásárlás, a partnernek kötelessége feltűntetni a számlán az EU adószámokat. Ennek a helyességét is ellenőrizni kell, melyet a VIES honlapon tehetünk meg. https://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/#/vat-validation ez a honlap mindenki számára elérhető, és ingyenes használható. Fontos, hogy ha a számlán van áfatartalom, annak függvényében kerül bele a bevallásba. Hiszen a partner kifizetteti velünk az ő országában jelenlevő ÁFA-t, abban az esetben nem kerül bele a bevallásba a közösségi számla.

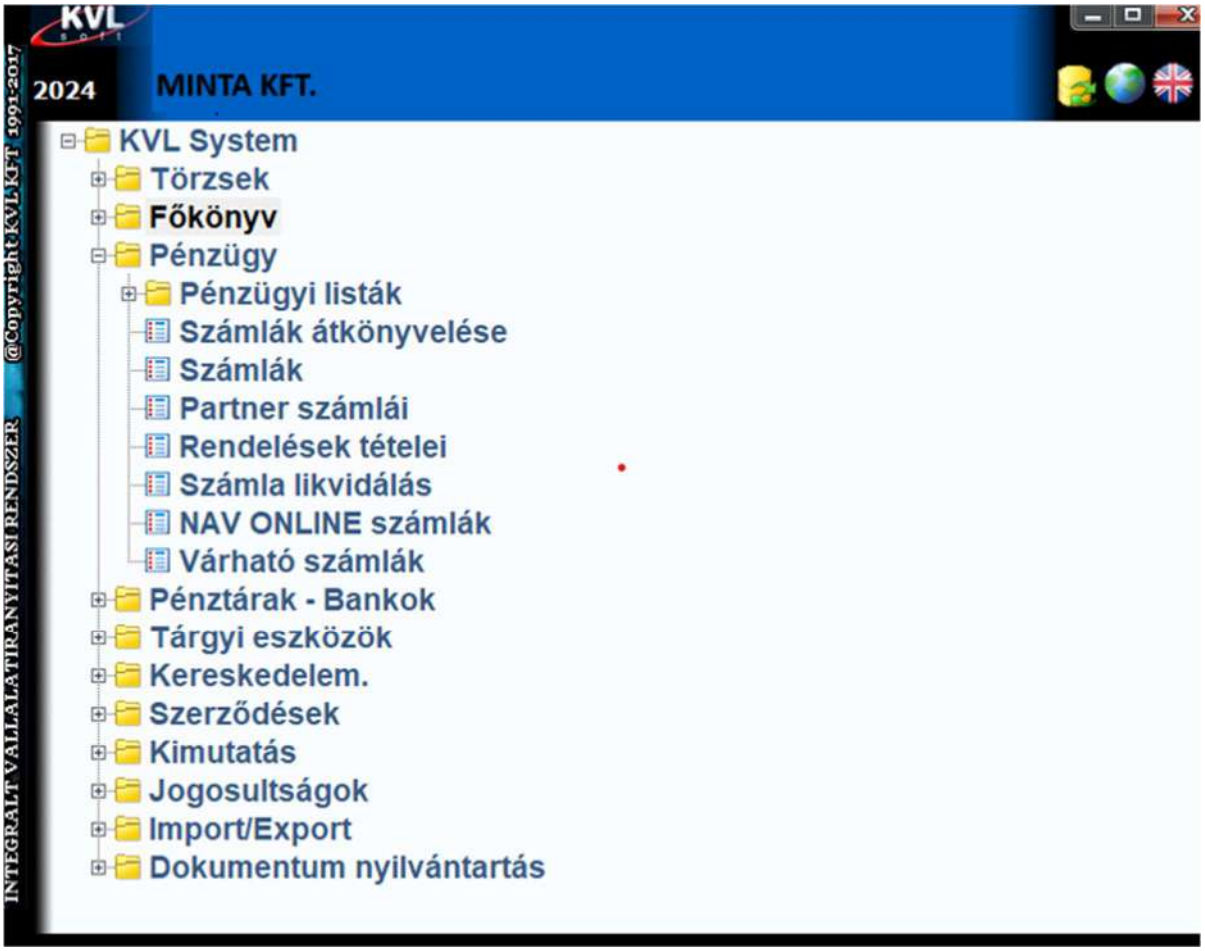
Ha ezeknek a szempontoknak megfelelnek a számlák, pontos ellenőrzés után, lehet könyvelni őket a programba.

Könyvelési tétel létrehozása

A számlákat fizikailag és online is könyveljük, illetve nyilvántartásban tartjuk. Ennek van negatív, illetve pozitív oldala is. Negatív, mert időigényesebb a számla könyvelés. Pozitív, mert duplán meg vannak a számlák, így, ha bármi kár ér valamelyik területen, a másik halmazt elő lehet venni, és könnyű pótolni. Illetve azért is pozitív, mert lényegében kétszer könyvelünk, így duplán ellenőrizzük, és mindemellett különböző egyeztetéseknél, vagy bevallás készítésnél a fizikai nyomtatott számlákat is át lehet nézni.

Könyvelés KVL programban

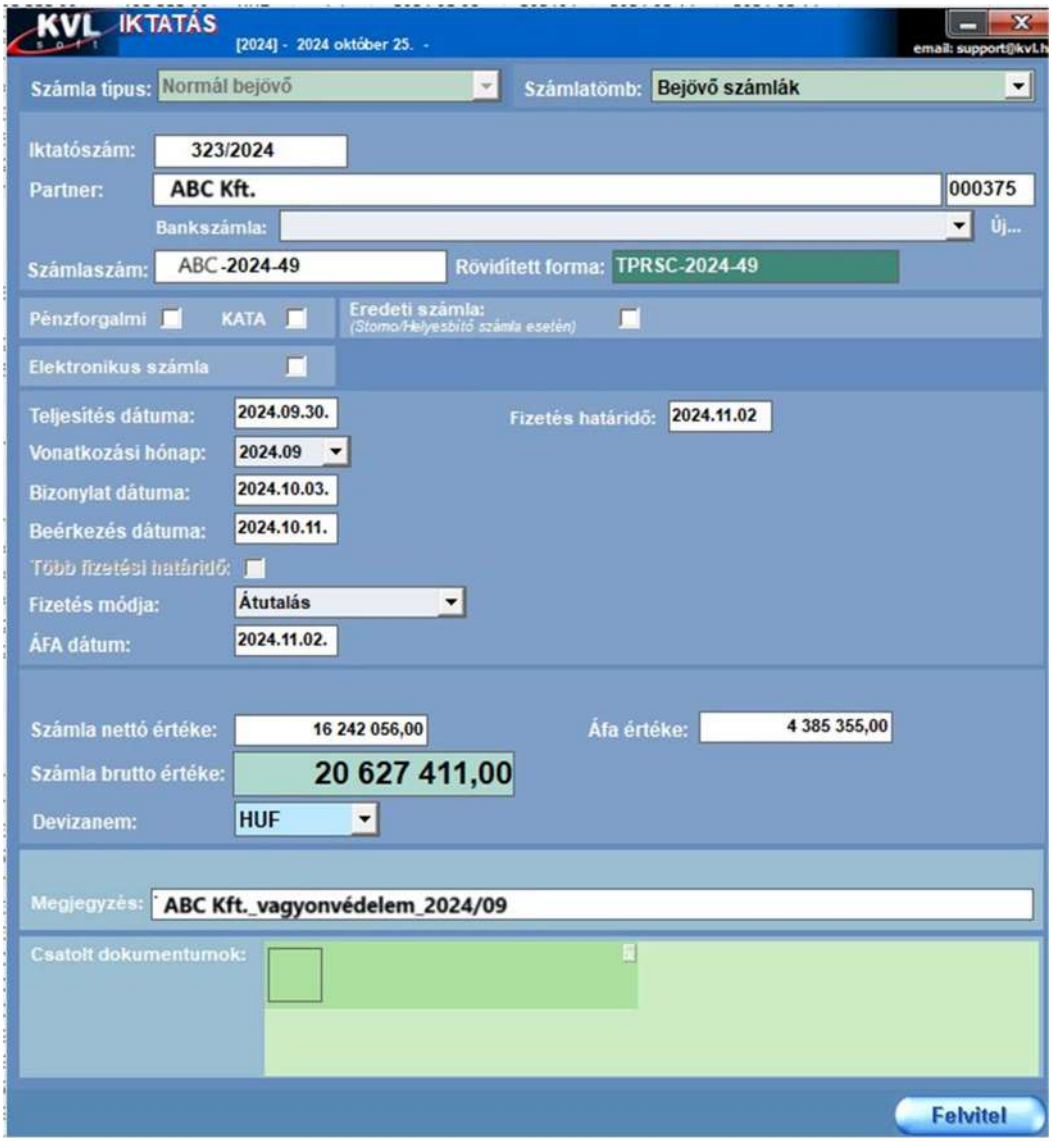
Az alábbi ábrán, szemléltetem a számla rögzítés első lépéseit. Amit nagyon egyszerűen a Főkönyv->Pénzügy->Várható számlák menüben tudunk elérni.



12. ábra KVL főmenü
Forrás: Sasját készítés

Ezen az oldalon is megjelenik a NAV ONLINE, mint szempont. Itt azért fontos szintén megemlíteni, mivel a Várható számlák funkció össze van kapcsolva az ügyfél NAV ONLINE rendszerével. Ami azt jelenti, hogy ami fent van a NAV ONLINE rendszerében, azt a KVL program automatikusan beolvassa, így kevesebb hiba lehetőséggel tudjuk innen iktatni a számlát.

Ami a 2. ábrán látható. Így néz ki egy számla iktatása a KVL programban, a Várható Számlákból. Itt az iktatásban, csak ellenőrizni kell, hogy a program jól olvasta-e be. Ha egy számla folyamatos teljesítésű, sajnos abban az esetben mindig javítani kell, mivel a számviteli teljesítést nem fogja felismerni, mint az időszak utolsó napját, automatikusan az ÁFA teljesítést jeleníti meg. Itt a számla iktatásnál, természetesen a többi dátumot is ugyanúgy ellenőrizni kell, mivel előfordulhat, hogy nem megfelelő számlakép kerül rögzítésre, így nem ismeri fel a NAV ONLINE rendszere.



13. ábra: KVL program számla rögzítés
Forrás: saját készítés

A következő ábrán pedig a rögzített számlák lekért listája látszik a KVL programban. Itt lehet szűrni különböző paramétereket, lehet rendezni őket. Illetve itt is egy gyorsan át lehet tekinteni a számlákat, hogy megfelelően lettek-e könyvelve.

14. ábra: KVL program számla lista
Forrás: saját készítés

Könyvelés Kulcs-Soft programban

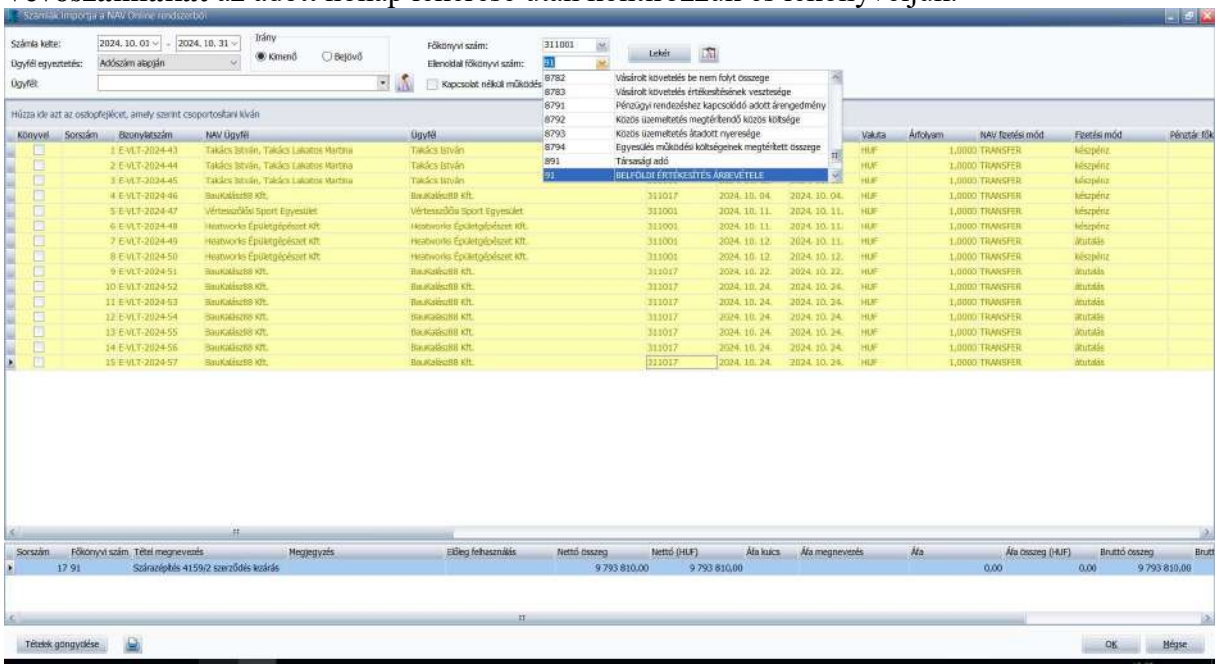
A következő ábrától a Kulcs-Soft könyvelőprogrammal történő számla könyvelése/iktatása látszik. Kulcs-Soft megnyitása után az adott céget kiválasztva ez a menü található:

15. ábra: Kulcs-Soft program menü
Forrás: saját készítés

Kulcs-Soft program menüjében a karbantartás fülnél kiválasztjuk a számlák importálását a NAV online rendszeréből.

16. ábra: Kulcs-Soft karbantartás menü
Forrás: saját készítés

Vevőszámlákat az adott hónap lekérése után kontírozzuk és lekönyveljük.



17. ábra: Kulcs-Soft vevő számla lista
Forrás: saját készítés

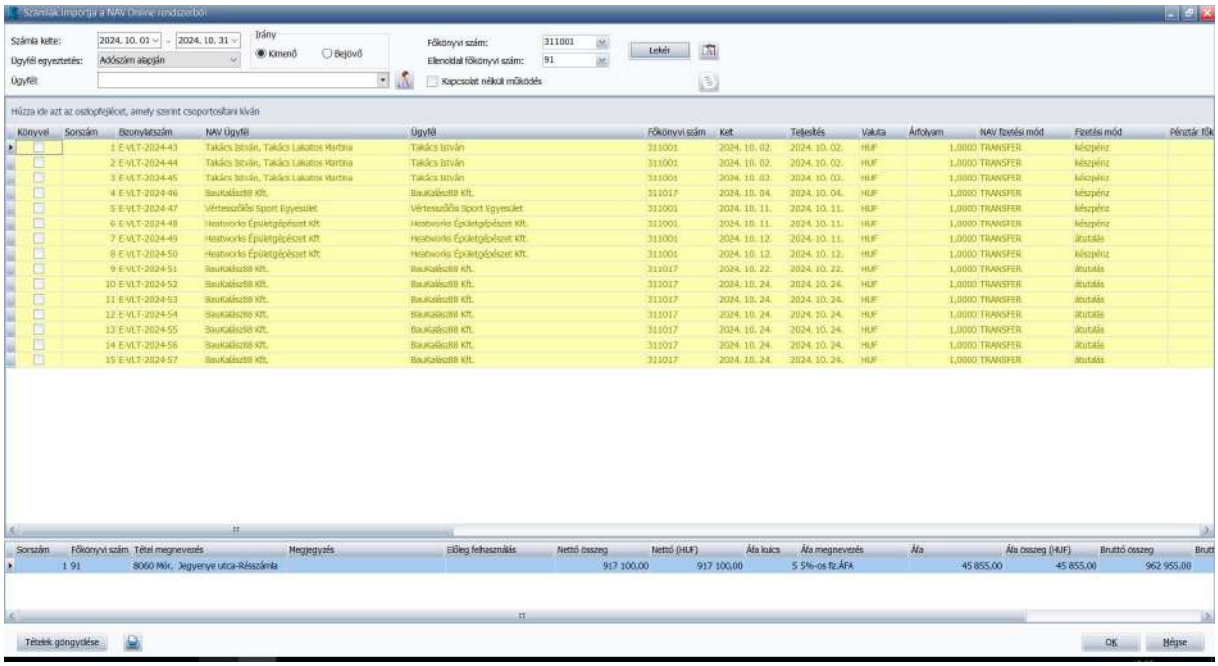
A következő lépésekről van szó:

1. **Vevőszámla lekérése**: A megfelelő hónaphoz tartozó vevőszámlát a rendszerben lekérjük. Ezt a program automatikusan előállítja, így a számla már rendelkezésre áll.

2. **Kontírozás**: A könyvelési rendszerben megadjuk a megfelelő főkönyvi számlaszámot a vevőszámla alapján. Például a bevételszámla főkönyvi száma kerül kiválasztásra, mivel a vevőszámla a bevételekhez kapcsolódik.

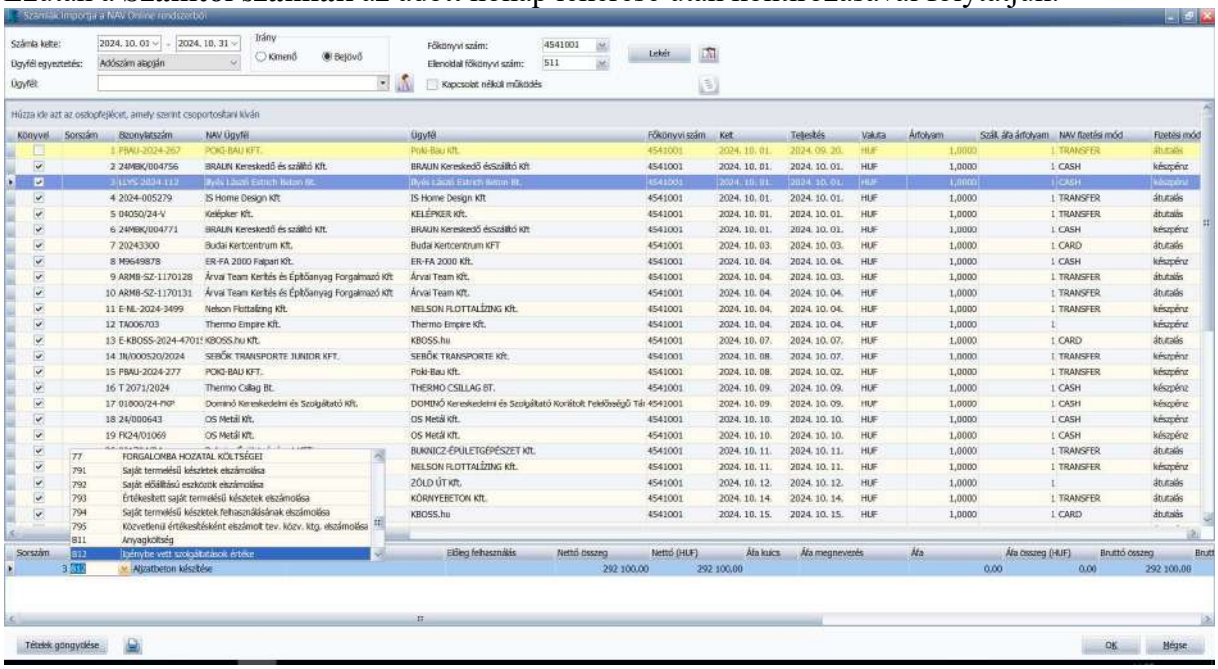
3. **Könyvelés**: A kiválasztott főkönyvi számlára az összeget könyveljük. Itt biztosítjuk, hogy a megfelelő összegek a megfelelő számlákra kerüljenek, például a vevői követelés számlájára, illetve a bevétel számlájára. Az automatikusan generált adatokat a rendszer rögzíti a főkönyvi könyvelésben, biztosítva a pontos nyilvántartást.

Ez a folyamat általában az üzleti tranzakciók pontos nyilvántartására és a pénzügyi beszámolók készítésére szolgál.



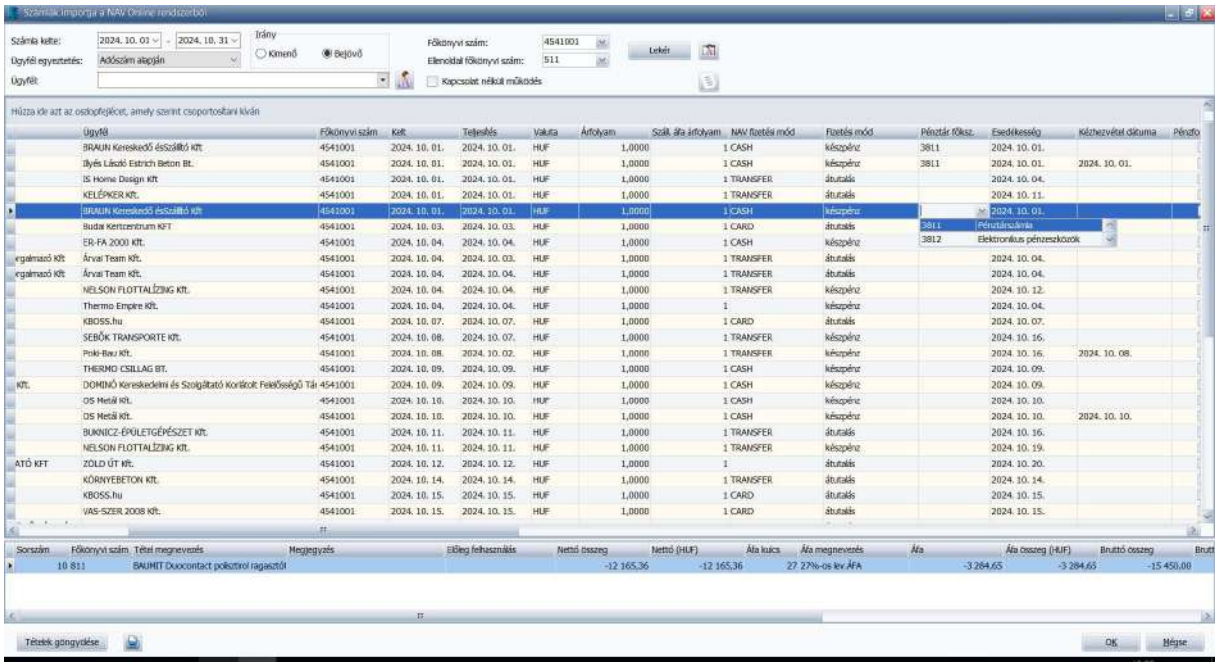
18. ábra: Kulcs-Soft vevő számla lista 2.0
Forrás: saját készítés

Ezután a **Szállítói számlák** az adott hónap lekérése után kontírozásával folytatjuk:



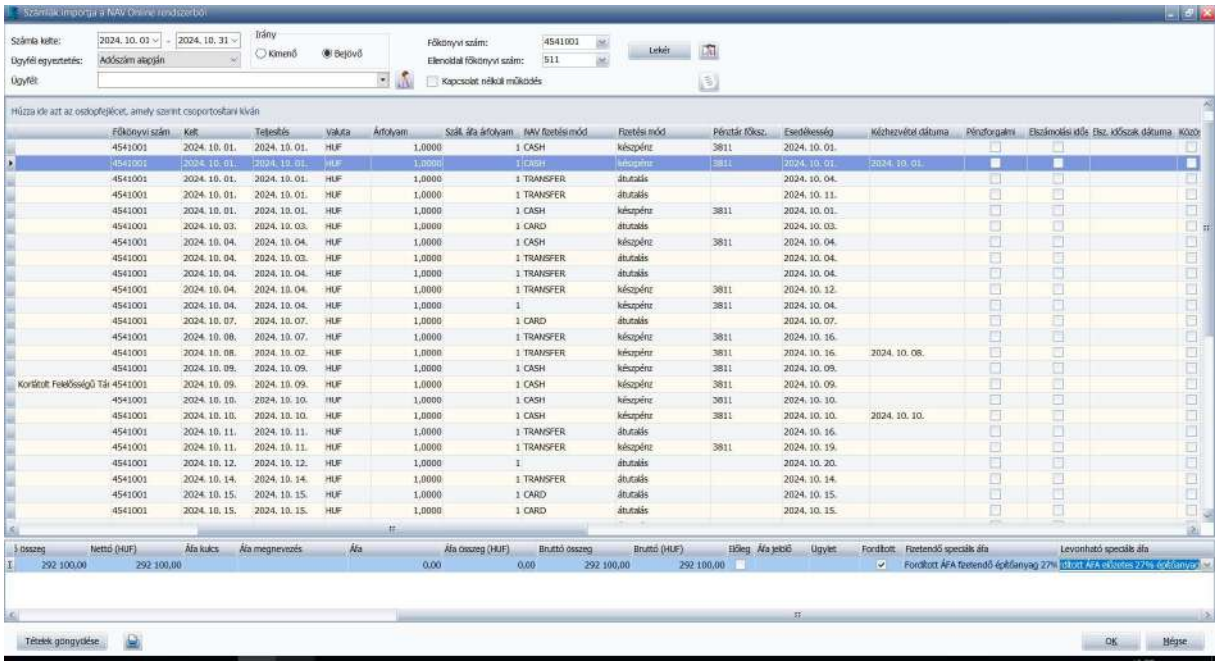
19. ábra: Kulcs-Soft szállító számla lista
Forrás: saját készítés

Ellenőrizzük a főkönyvi számokat, ha kell módosítjuk.



20. ábra: Kulcs-Soft szállító számla lista 2.0
Forrás: saját készítés

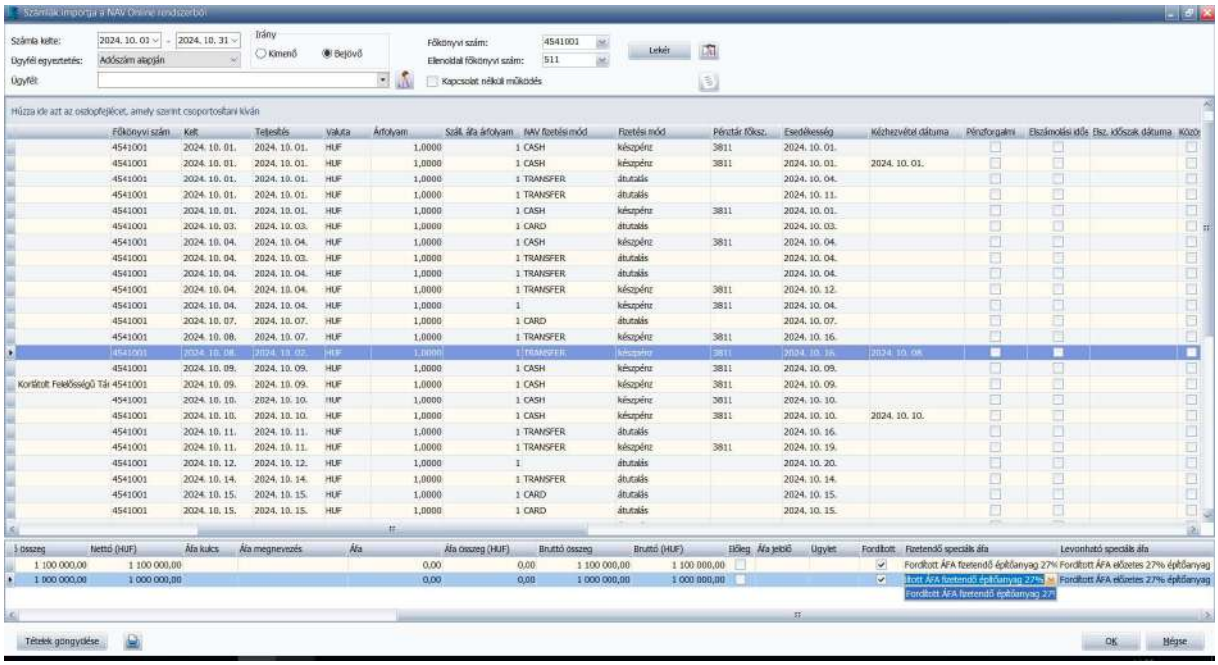
A készpénzes vásárlásoknál ki kell választanunk a pénztárszámla főkönyvi számot.



21. ábra: Kulcs-Soft készpénzes szállító számla lista
Forrás: saját készítés

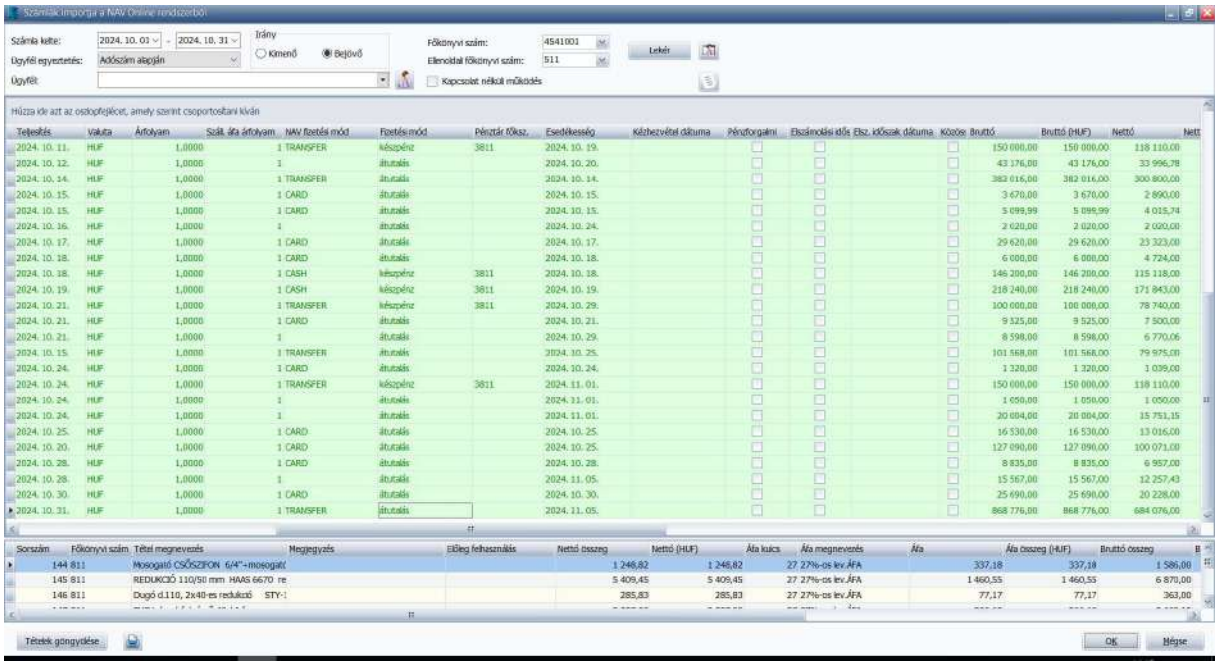
Ezután a fordított ÁFÁ-s tételeknél ki kell választanunk az alábbiakat:

- A fizetendő speciális áfánál a fordított áfa fizetendő építőanyag 27%-ot.
- A levonható speciális áfánál fordított áfa előzetes 27%-ot építőanyagot.



22. ábra: Kulcs-Soft számla lista
Forrás: saját készítés

A könyvelés, a beállítások után lehetséges annak érdekében, hogy ne keljen módosítanunk vagy törölnünk számlát.

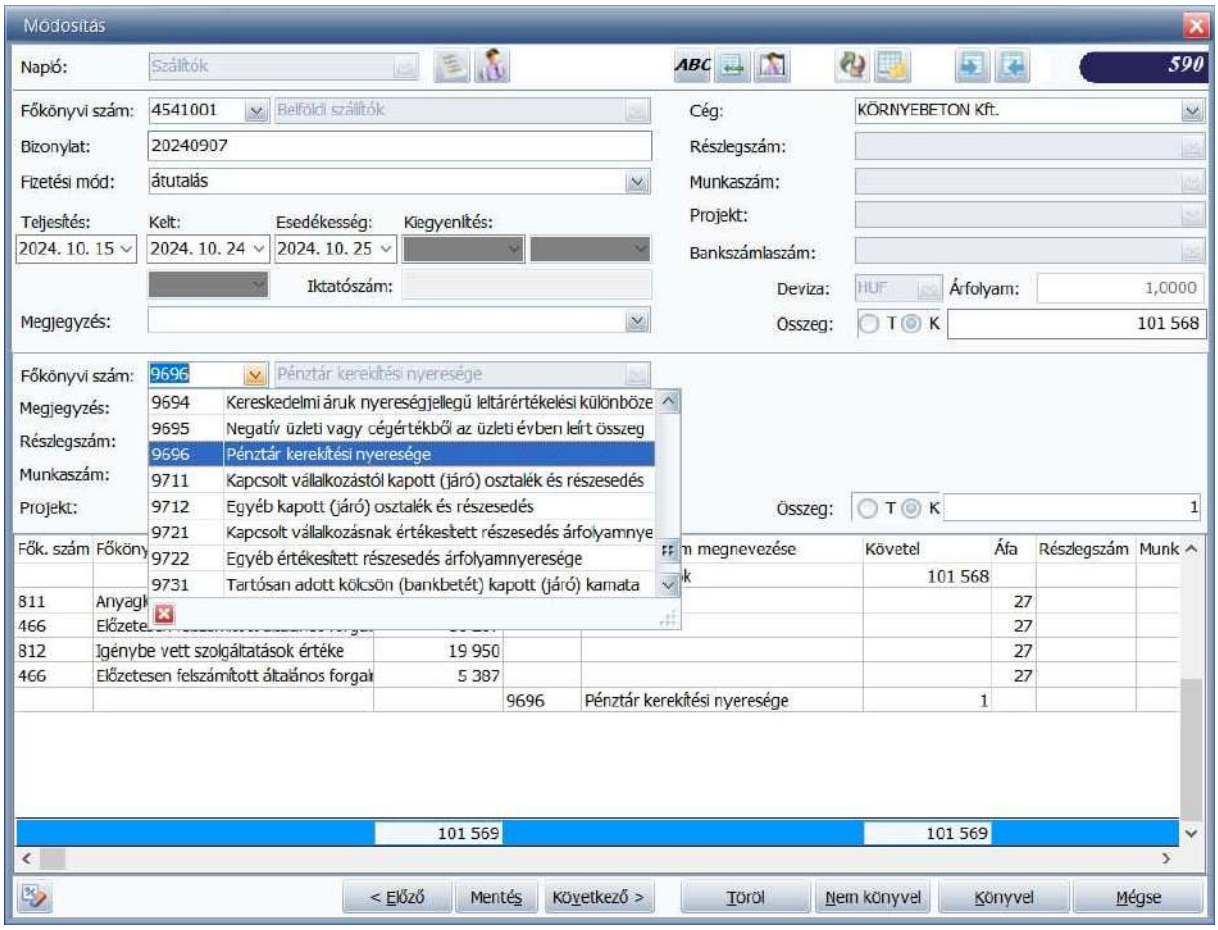


23. ábra: Kulcs-Soft könyvelt számla lista
Forrás: saját készítés

A lekönyvelt tételek zöldre változnak és napló számot kapnak.

Ha mégis kell módosítanunk kint a menüben a módosításnál betudjuk állítani, hogy pl.: szállítói számlát módosítunk.

Itt egy kerekítést módosítottam:



24. ábra: Kulcs-Soft számla könyvelés
Forrás: saját készítés

A kerekítés módosítása után könyveltem az adott számlát.

A következő ábra mutatja, a KVL könyvelő programról lekért igénylendő ÁFA lista látható. A gyors technikának köszönhetően, a számlák lekönyvelése után, a lehető legegyszerűbben lehet lekérni ezt a listát. A programban úgynevezett mozgáskódokat alkalmazunk könyvelés közben, amelyekhez ÁFA kódok vannak beállítva, és ha a könyvelés helyesen van kivitelezve. az ÁFA listában megfelelő áfakulcson jelenik meg adott számla. Mindez igaz az 5%, 18%, 27% és a mentesre is. A program a lista végére kiszámolja, hogy mennyi az összesen adóalap és áfa érték, így könnyítve a bevallás elkészítését.

MINTA KFT.

ÁFALISTA

Tipus	Igénylendő	Nem fizetett időszak kezdete	Mind
Adó alany	Összes	Utolsó kifizetés dátuma	Mind
ÁFA teljesítés dátuma	2024.07.01-tól 2024.07.31-ig	Kategória	Mind
Nyomtatási nézet	Fektetett		

Telj. dátuma	Bizonylat- szám	Azonosító	Fk. Szám	Ellen számla		Partner	alap 27 %	ado 27 %	alap 25 %	ado 25 %	alap 18 %	ado 18 %	Összesen
2024.07.16.	120240009585124	192/2024	466100	454100	000082	Magyar Telekom Nyrt.	8 468	2 286					10 754 +
2024.07.16.	385/2024	193/2024	466100	454100	000003	BackOffice Team Kft.	246 070	66 439					312 509 +
2024.07.16.	SZA00496/2024	195/2024	466100	454100	000083	PEDANTÉRIA-PLUSZ Kft.	158 000	42 660					200 660 +
2024.07.03.	2024/0160865	206/2024	466100	454100	000084	Clearwater Kft.	6 000	1 620					7 620 +
2024.07.19.	CT-2024-01496	212/2024	525200	454100	000120	Szabó, Kelemen és Társai Andersen Ügyvédi Iroda	294 230	79 444					373 674 +
2024.07.22.	E-SH-2024-90	215/2024	466100	454100	000052	SAJÓ-HŐR Kft.	1 070 522	289 041					1 359 563 +
2024.07.22.	C/101-2024-4193	216/2024	466100	454100	000074	Infoline Register Kft.	4 491	1 213					5 704 +
2024.07.26.	TD/00710/2024	235/2024	466100	454100	000156	Termo-Diagnosztika Kft.	184 000	49 680					233 680 +
						Nem pénztári áfa összesen	1 971 781	532 383					2 504 164
						Összesen:	1 971 781	532 383					2 504 164

25. ábra: KVL programból importált ÁFALISTA
Forrás: saját készítés

Továbbá, szemléltetjük a Közösségi Áfa listát a KVL programban. Ez azért fontos, mert ennek megfelelően vannak kitöltve az A60 beadványok. A program külön sorban jeleníti meg az import szolgáltatást vagy árut, és külön sorban a közösségben történi vásárlást is. Az EU szolgáltatásnál, megjelenik a pipa, mivel ez azt jelenti, hogy érvényes EU adószámmal rendelkezik. Az import szolgáltatásnál pedig azért van ott a piros X, mivel a harmadik országból történő vásárlás esetén, nem kötelező feltüntetni az adószámot. A program pontosságának köszönhetően, itt is megjelenik az összesen összeg, így nekünk csak ezer forintra kell kerekíteni, majd beírni a bevallásba.

MINTA KFT.

KÖZÖSSÉGI ÁFALISTA

Dátum 2024.07.01-tól 2024.07.31-ig

Számlaszám	Partner	Iktatószám	EU adószám	ÁFA kategória	Teljesítés dátuma	Számla érték Forintban	Devizában	Deviza nem	Áfa érték forintban
EU szolgáltatás ÁFA						1 340 720,22			361 994,46
BG203160108	✓ *Human-Skill EOOD*					*1 340 720,22*			*361 994,46*
507	Human-Skill EOOD	228/2024	*BG203160108*	27% ???	2024.07.31	593 589,24	1 500,00 (1 500,00 EUR)	EUR	160 269,09
508	Human-Skill EOOD	227/2024	*BG203160108*	27% ???	2024.07.31	747 130,98	1 888,00 (1 888,00 EUR)	EUR	201 725,37
Import szolgáltatás						81 454 156,32			*21 992 627,20*
	✗ *A.I.S. Consulting i inzenjering d.o.o.*					*1 187 178,47*			*320 538,19*
14/24 BFR 181	A.I.S. Consulting i inzenjering d.o.o.	231/2024		27% ???	2024.07.31	1 187 178,47	3 000,00 (3 000,00 EUR)	EUR	320 538,19
	✗ *Beta Finance T.Y.S. LTD*					*78 003 120,20*			*21 060 842,45*
607269	Beta Finance T.Y.S. LTD	217/2024		27% ???	2024.07.18	78 003 120,20	200 000,00 (200 000,00 EUR)	EUR	21 060 842,45
	✗ *monday.com Ltd*					*2 263 857,65*			*611 246,56*
IN2401014384	monday.com Ltd	226/2024		27% ???	2024.07.10	2 263 857,65	5 756,99 (5 756,99 EUR)	USD	611 246,56
			Mindösszesen:			82 794 876,54			22 354 621,66

26. ábra: KVL programból importált KÖZÖSSÉGI ÁFALISTA
Forrás: saját készítés

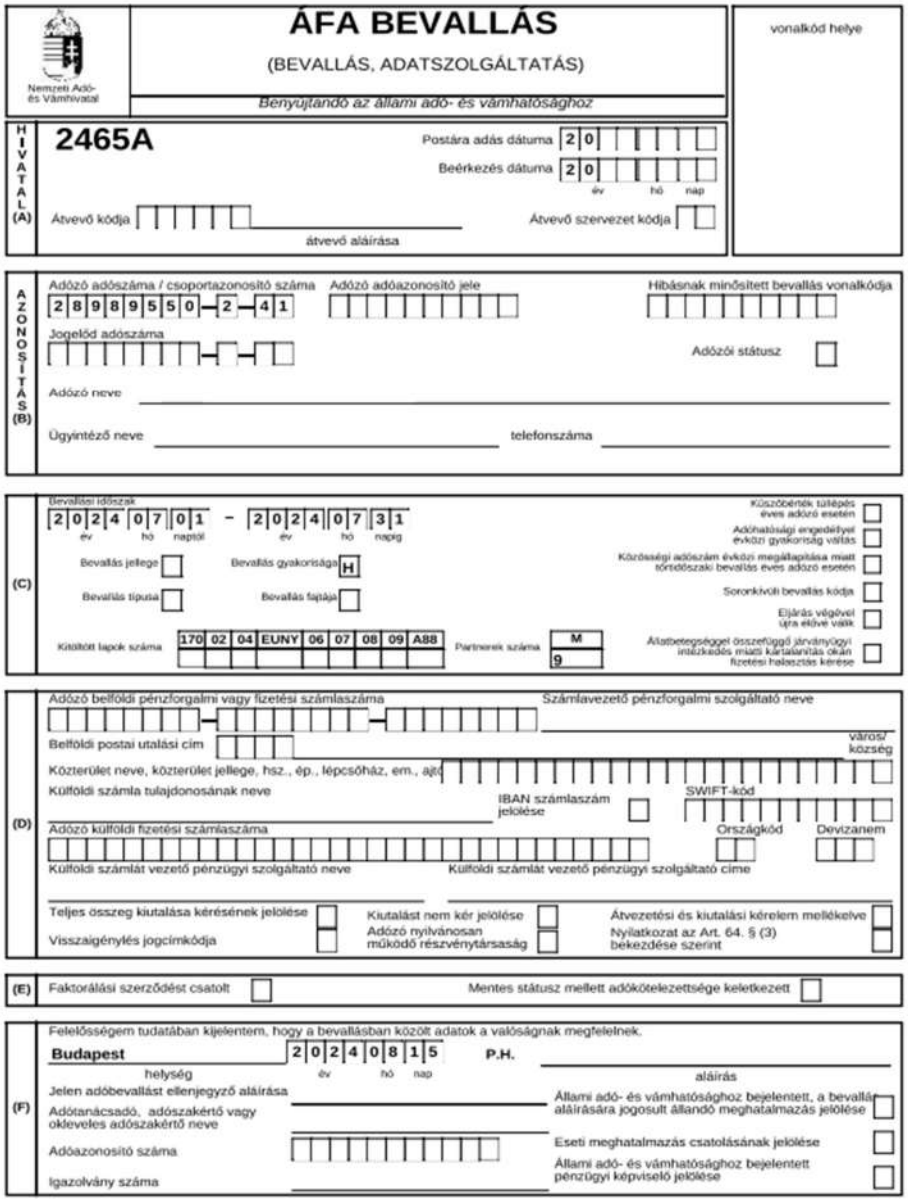
Majd látható egy Excel segédtábla. Amely azért fontos, mert ebben a hónapban történt EU-n belül és harmadik országban is euróban számlázás. Mivel a bevallásban forintban feltüntetett adatokat kell rögzíteni, így utómunkát kell végezni a könyvelésen. Azért nem a programban, mivel sajnos ezt az esetet nem tudja jól kezelni. A számlák folyamatos teljesítésűek, és az áfatörvény (https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700127.tv)kimondja hogyha folyamatos

teljesítésűek, akkor a számlának a keltével kell számolni a forintértéket. A program a teljesítésének az árfolyamával számolja a forint összeget, így ezért kell excelben számolni. Ebben az esetben könnyebben lehetne dolgozni, ha lenne olyan funkció a programban, hogy ki lehessen választani, hogy melyik napi árfolyammal szeretnénk dolgozni, és igényeinkhez igazítva lekérni az analitikákat.

számlaszám	EU/3. ország	Adószám	Telj.dátum	Biz.dátum	Fizetési határidő	ÁFA teljesítés	Számla brutto értéke	Devizanem	Arfolyam 2024.07.12	Számla brutto értéke HUF	Partner név
42/2024	EU	RO40740520	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	12 523,97	EUR	392,92	4 920 918	Big Mega Vacareni Wind Farm S.R.L
43/2024	3.ország	MK4080022609627	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	973,38	EUR	392,92	382 460	BIG MEGA MACEDONIA SHTIP SOLAR ONE LLC
44/2024	EU	RO43343754	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	12 991,77	EUR	392,92	5 104 726	Urleasca Wind Farm S.R.L.
45/2024	3.ország	4404743150005	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	23 284,83	EUR	392,92	9 149 075	B&B SUNCE VJETAR d.o.o.
46/2024	3.ország	MK4082019524133	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	973,38	EUR	392,92	382 460	Baka Energy LLC Skopje
47/2024	3.ország	MK4032022553957	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	973,38	EUR	392,92	382 460	CHASHICA SOLAR LLC Skopje
48/2024	3.ország	MK4057022560995	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	973,38	EUR	392,92	382 460	Sky Solar LLC Skopje
49/2024	3.ország	MK4057022562157	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	973,39	EUR	392,92	382 464	DAM Energy LLC Skopje
50/2024	EU	RO47734119	2024.06.30	2024.07.12	2024.07.27	2024.07.27	23,97	EUR	392,92	9 418	Big Mega Renewable Management Romania S.R.L.
									Összesen	21 096 445	
									EU	10 035 063	

27. ábra: Excelben végzett segédszámolás
Forrás: saját készítés

Majd láthatjuk az adott havi áfabevallást, mind a fizetendő, mind pedig a visszaigényelhető áfát.



Nemzeti Adó- és Vámhivatal

ÁFA BEVALLÁS

(BEVALLÁS, ADATSZOLGÁLTATÁS)

Benyújtandó az állami adó- és vámhatósághoz

vonalkód helye

HIVATAL (A)

2465A

Postára adás dátuma 2 0

Beérkezés dátuma 2 0 (év hó nap)

Átvevő kódja

átvevő aláírása

Átvevő szervezet kódja

AZONOSÍTÁS (B)

Adózó adószáma / csoportazonosító száma: 2 8 9 8 9 5 5 0 – 2 – 4 1

Adózó adóazonosító jele

Hibásnak minősített bevallás vonalkódja

Jogelőd adószáma

Adózói státusz

Adózó neve

Ügyintéző neve

telefonszáma

(C)

Bevallási időszak: 2 0 2 4 0 7 0 1 (év hó naptól) – 2 0 2 4 0 7 3 1 (év hó napig)

Bevallás jellege

Bevallás gyakorisága: H

Bevallás típusa

Bevallás fajtája

Kitöltött lapok száma: 170 02 04 EUNY 06 07 08 09 A88

Partnerek száma: M 9

Küszöbérték túllépés éves adózó esetén

Adóhatósági engedéllyel évközi gyakoriság váltás

Közösségi adószám évközi megállapítása miatt történőszaki bevallás éves adózó esetén

Soronkívüli bevallás kódja

Eljárás végével újra élővé válik

Átalbetegséggel összefüggő jövőbeli intézkedés miatti kártalanítás okán fizetési halasztás kérése

(D)

Adózó belföldi pénzforgalmi vagy fizetési számlaszáma

Számlavezető pénzforgalmi szolgáltató neve

Belföldi postai utalási cím

város/község

Közterület neve, közterület jellege, hsz., ép., lépcsőház, em., ajtó

Külföldi számla tulajdonosának neve

IBAN számlaszám jelölése

SWIFT-kód

Adózó külföldi fizetési számlaszáma

Országkód

Devizanem

Külföldi számlát vezető pénzügyi szolgáltató neve

Külföldi számlát vezető pénzügyi szolgáltató címe

Teljes összeg kiutalása kérésének jelölése

Visszaigénylés jogcímkódja

Kiutalást nem kér jelölése

Adózó nyilvánosan működő részvénytársaság

Átvezetési és kiutalási kérelem mellékelve

Nyilatkozat az Art. 64. § (3) bekezdése szerint

(E) Faktorálási szerződést csatolt

Mentes státusz mellett adókötelezettsége keletkezett

(F)

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy a bevallásban közölt adatok a valóságnak megfelelnek.

Budapest (helység) 2 0 2 4 0 8 1 5 (év hó nap) P.H. (aláírás)

Jelen adóbevallást ellenjegyző aláírása

Adótanácsadó, adószakértő vagy okleveles adószakértő neve

Adóazonosító száma

Igazolvány száma

Állami adó- és vámhatósághoz bejelentett, a bevallás aláírására jogosult állandó meghatalmazás jelölése

Eseti meghatalmazás csatolásának jelölése

Állami adó- és vámhatósághoz bejelentett pénzügyi képviselő jelölése

28. ábra: ÁNYK-ban 2465 nyomtatvány főoldala
Forrás: saját készítés

2465A-01-01

Adózó adószáma / csoportazonosító száma — Adózó adóazonosító jele

Az adatokat ezer forintban kell feltüntetni!

	a	Az adó alapja (bruttóegész vagy helyesbített)	Az adó összege (bruttóegész vagy helyesbített)	
	Fizetendő általános forgalmi adó			
01.	Közösség területén kívülre történő termékértékesítés, azzal egy tekintet alá eső szolgáltatásnyújtás, valamint nemzetközi közlekedéshez kapcsolódó termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás			01.
02.	Közösségen belülre történő, adólevonási joggal járó adómentes termékértékesítés (kivéve az új közlekedési eszköz értékesítését)			02.
03.	Új közlekedési eszköz Közösségen belülre történő értékesítésének összege			03.
04.	Az Áfa tv. 142. §-a szerinti termékértékesítés, szolgáltatásnyújtás és az adólevonással járó adómentes belföldi értékesítés ellenértéke			04.
110.	0 %-os kulcs alá tartozó értékesítés			110.
05.	5 %-os kulcs alá tartozó értékesítés			05.
06.	18 %-os kulcs alá tartozó értékesítés			06.
07.	27 %-os kulcs alá tartozó értékesítés			07.
08.	Közérdekű vagy egyéb speciális jellegére tekintettel adómentes értékesítés			08.
09.	Különleges eljárással megállapított adó			09.
10.	Saját vállalkozáson belül végzett beruházás után fizetendő adó			10.
11.	Közösségen belülről történő adómentes termékbeszerzés			11.
112.	Közösségen belülről történő 0 %-os kulcs alá tartozó termékbeszerzés			112.
12.	Közösségen belülről történő 5 %-os kulcs alá tartozó termékbeszerzés			12.
13.	Közösségen belülről történő 18 %-os kulcs alá tartozó termékbeszerzés			13.
14.	Közösségen belülről történő 27 %-os kulcs alá tartozó termékbeszerzés			14.
15.	Közösségen belülről történő új közlekedési eszköz beszerzés (27 %-os adómérték)			15.
16.	Közösségen belülről történő jövedéki termékbeszerzés (27 %-os adómérték)			16.
17.	Adómentes szolgáltatás igénybevétel (közösségi adóalanytól és harmadik országbeli adóalanytól)			17.
18.	Közösségi adóalanytól igénybe vett szolgáltatás utáni adófizetési kötelezettség az Áfa tv. 37. § (1) bekezdése alapján (27 %-os adómérték)	1 341	362	18.
19.	Közösségi adóalanytól igénybe vett szolgáltatás utáni egyéb adófizetési kötelezettség			19.
113.	Közösségen belül az Áfa tv. 91. § (2) bek. szerinti ügylet esetén a beszerző termékértékesítés címén fizetendő 0 %-os mérték alá tartozó adóalap			113.
20.	Közösségen belül az Áfa tv. 91. § (2) bek. szerinti ügylet esetén a beszerző termékértékesítés címén fizetendő 5%-os mértékű adója			20.
21.	Közösségen belül az Áfa tv. 91. § (2) bek. szerinti ügylet esetén a beszerző termékértékesítés címén fizetendő 18 %-os mértékű adója			21.
22.	Közösségen belül az Áfa tv. 91. § (2) bek. szerinti ügylet esetén a beszerző termékértékesítés címén fizetendő 27 %-os mértékű adója			22.
23.	Adómentes termékimport			23.
114.	0 %-os mértékű termékimport			114.
24.	Termékimport címén fizetendő 5 %-os mértékű adó			24.
25.	Termékimport címén fizetendő 18 %-os mértékű adó			25.
26.	Termékimport címén fizetendő 27 %-os mértékű adó			26.
27.	Harmadik országbeli adóalanytól igénybevett szolgáltatás utáni adófizetési kötelezettség	81 454	21 993	27.
28.	Az Áfa tv. 32. §, 34. § szerinti termékbeszerzés (27 %-os adómérték)			28.
29.	Az Áfa tv. 142. §-a alapján a fordított adózás szabályai szerint fizetendő adó			29.
30.	Az Áfa tv. 99. § (9) bekezdés alapján fizetendő adót csökkentő tétel			30.
31.	Az Áfa tv. 153/C. § alapján fizetendő adót növelő tétel összesen			31.
35.	Egyéb			35.
36.	Összesen (01-35. sorok, 110. és 112-114. sorok)	82 795	22 355	36.

29. ábra: ÁNYK-ban 2465 nyomtatvány első oldala
Forrás: saját készítés

2465A-01-02

Adózó adószáma / csoportazonosító száma Adózó adóazonosító jele

Az adatokat ezer forintban kell feltüntetni!

	a	Az adó alapja (bruttó vagy helyesbítő) b	Az adó összege (bruttó vagy helyesbítő) c	
37.	Az Áfa tv. 98. §-a szerinti termékexport ellenértéke a 01. sorból			37.
38.	Adóraktárba beraktározott és ott továbbértékesített vagy onnan kiraktározott áruk ellenértéke			38.
39.	Közösségi beszerzésből származó, adóraktárba adómentesen beraktározott áru ellenértéke a 11. sor összegéből			39.
40.	Közösségi megbízás alapján belföldön történő fel- vagy összeszerelés tárgyát képező termékértékesítések összege a 05-07. sorokból			40.
41.	Távolsági értékesítés összege a 05-07. sorokból			41.
42.	Közösségi megbízás alapján belföldön történő fel- vagy összeszerelés tárgyát képező termékbeszerzés összege a 28. sorból			42.
43.	Tárgyieszköz-értékesítés a 36. sor összegéből (apport nélkül)			43.
44.	Apportértékesítés a 36. sor összegéből			44.
45.	Előleg címén kapott összeg a 05-07. sorok összegéből			45.
46.	Előleg címén kapott összeg a 01. és 04. sorok összegéből			46.
47.	Közösségen belülre, nem adóalany részére történő új közlekedési eszköz értékesítése a 03. sorból			47.
48.	Jövedékiadó-tartalom a 11., 16. sorok adóalapjában			48.
49.	Az utazásszervezési szolgáltatásnyújtás után fizetendő adó a 09. sor összegéből			49.
50.	Az Áfa tv. XVI. fejezete alá tartozó értékesítés adója a 09. sor összegéből			50.
51.	A fordított adózás szabályai szerint ingatlan után fizetendő adó a 29. sor összegéből			51.
52.	A fordított adózás szabályai szerint hulladék után fizetendő adó a 29. sor összegéből			52.
53.	A fordított adózás szabályai szerint az üvegházhatású gáz kibocsátására jogosító vagyoni értékű jog átruházása esetén fizetendő adó a 29. sor összegéből			53.
54.	Az Áfa tv. 142. §-ban meghatározott fordított adózás szabályai szerinti szolgáltatás igénybevétele esetén fizetendő adó a 29. sor összegéből			54.
55.	Közösségen belülre, illetve belföldre történő értékesítésből az adóraktározási eljárás kapcsán adóbiztosítékkal érintett értékesítés adója a 36. sor összegéből			55.
56.	Az importáló által teljesített, Közösségen belülre történő értékesítésből az adómentes termékimport kapcsán adóbiztosítékkal érintett értékesítés a 02. sor összegéből			56.
57.	Az importálóaz adófizetésre kötelezett által teljesített, de a közvetett vámjogi képviselőaz adóraktár üzemeltetője által bevallott, Közösségen belülre történő adómentes értékesítés összege a 02. sorból			57.
58.	Az 57. sor szerinti adózók által teljesíteti/bevallott, Közösségen belülre történő új közlekedési eszköz adómentes értékesítésének összege a 03. sorból			58.
59.	Az importáló által teljesített, de a közvetett vámjogi képviselő által önadózás keretében bevallott adómentes termékimport összege a 23. sorból			59.
60.	Az importáló által teljesített, de a közvetett vámjogi képviselő által önadózás keretében bevallott 5 %-os adókulcsú termékimport összege a 24. sorból			60.
61.	Az importáló által teljesített, de a közvetett vámjogi képviselő által önadózás keretében bevallott 18 %-os adókulcsú termékimport összege a 25. sorból			61.
62.	Az importáló által teljesített, de a közvetett vámjogi képviselő által önadózás keretében bevallott 27 %-os adókulcsú termékimport összege a 26. sorból			62.
	Beszerzést terhelő, előzetesen felszámított, levonható általános forgalmi adó			
63.	Adómentes belföldi termékbeszerzés adóalapja			63.
111.	0 %-os kulcs alá tartozó belföldi termékbeszerzés, szolgáltatás után			111.
64.	5 %-os kulcs alá tartozó belföldi termékbeszerzés, szolgáltatás után	33	2	64.
65.	18 %-os kulcs alá tartozó belföldi termékbeszerzés, szolgáltatás után			65.
66.	27 %-os kulcs alá tartozó belföldi termékbeszerzés, szolgáltatás után	1 972	532	66.
67.	Harmadik országbeli és közösségi adóalanytól igénybe vett szolgáltatás után, illetve terméket saját nevében beszerzőként fizetett adóból levonható összeg	82 795	22 355	67.
68.	Arányosítás alkalmazásával levonható adórész (Eredeti adóalap, arányosított adó)			68.
69.	Közösségen belüli termékbeszerzés után levonható adó összege			69.
70.	Importált termék után (kivetéssel) megfizetett adó levonható része			70.
71.	Importált termék után (önadózással) megfizetett adó levonható része			71.

30. ábra: ÁNYK-ban 2465 nyomtatvány második oldala
Forrás: saját készítés

2465A-01-03

Adózó adószáma / csoportazonosító száma — Adózó adóazonosító jele

Az adatokat ezer forintban kell feltüntetni!

	a	Az adó alapja (tényleges vagy helyesbített) b	Az adó összege (tényleges vagy helyesbített) c	
72.	7 %-os mértékű mezőgazdasági kompenzációs felár db			72.
73.	12 %-os mértékű mezőgazdasági kompenzációs felár db			73.
74.	Saját vállalkozáson belül végzett beruházás után			74.
75.	Egyéb			75.
76.	Összesen (63-75. sorok és 111. sor összege)	84 800	22 889	76.
77.	Tárgyi eszköz beszerzése után levonható adó összege a 76. sor összegéből (apport nélkül)			77.
78.	Apport-beszerzés után levonható adó összege a 76. sor összegéből			78.
79.	Saját vállalkozásban megvalósuló, még nem aktivált beruházás összege a 76. sor összegéből			79.

Általános forgalmi adó elszámolása

	a	Overfinanszírozás esetén az eredeti adó összege b	Az adó összege (tényleges vagy helyesbített) c	
82.	Előző időszakról beszámítható csökkentő tétel összege (előző időszak bevallásának a "Következő időszakra átvihető követelés összege" sorából) Elévült követelés		8 887	82.
83.	Tárgyidőszakban megállapított fizetendő adó együttes összegének és a levonható előzetesen felszámított adónak a különbözete (36. sor - 76. sor - 82.sor)		-9 421	83.
84.	Befizetendő adó összege (a 83. sor adata, ha előjel nélküli)			84.
85.	Visszaigényelhető adó összege (a negatív előjelű 83. sor, ha visszaigényelésre egyébként jogosult)			85.
86.	Következő időszakra átvihető követelés összege		9 421	86.

A bevallás részletező adatai

	a	Számított ellenérték b	
88.	Közösségen belüli ún. "háromszögügyletben" közbenső vevőként továbbértékesítési célból beszerzett termékek adó nélkül számított értéke		88.
89.	Közösségen belüli ún. "háromszögügyletben" közbenső vevőként továbbértékesített termékek adó nélkül számított értéke		89.
90.	Az Áfa tv. területi hatályán kívül teljesített termékértékesítések adó nélkül számított ellenértéke		90.
91.	Az Áfa tv. területi hatályán kívül teljesített szolgáltatásnyújtások adó nélkül számított ellenértéke	21 096	91.
92.	Az Áfa tv. területi hatályán kívül, közösségi adóalany felé teljesített, az áfa tv. 37. § (1) bekezdése alá tartozó szolgáltatásnyújtás adó nélkül számított ellenértéke a 91. sor összegéből	10 035	92.
93.	Az Áfa tv. területi hatályán kívül, közösségi adóalany felé teljesített, az áfa tv. 37. § (1) bekezdésen kívüli egyéb szolgáltatásnyújtás adó nélkül számított ellenértéke a 91. sor összegéből		93.
94.	Közösség más tagországában teljesítettnek minősülő fel- vagy összeszerelés tárgyát képező termék adó nélkül számított ellenértéke a 90. sorból		94.
95.	Közösség más tagországában teljesítettnek minősülő távolsági értékesítés adó nélkül számított ellenértéke a 90. sorból		95.

31. ábra: ÁNYK-ban 2465 nyomtatvány harmadik oldala
Forrás: saját készítés

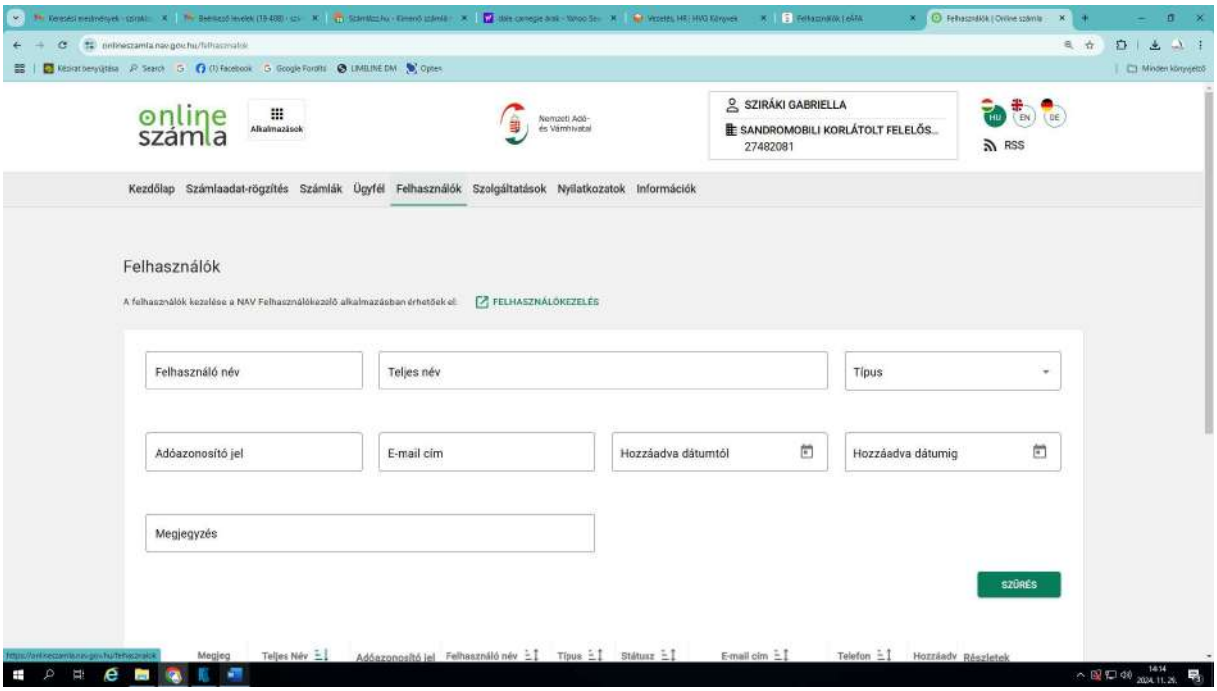
Az eÁFA rendszer működése

Ha nem használunk könyvelő programot, és az ÁFA bevallást manuálisan készítjük el a NAV hivatalos oldalán, a NAV online rendszerén keresztül, a következő folyamatot kell követnünk:

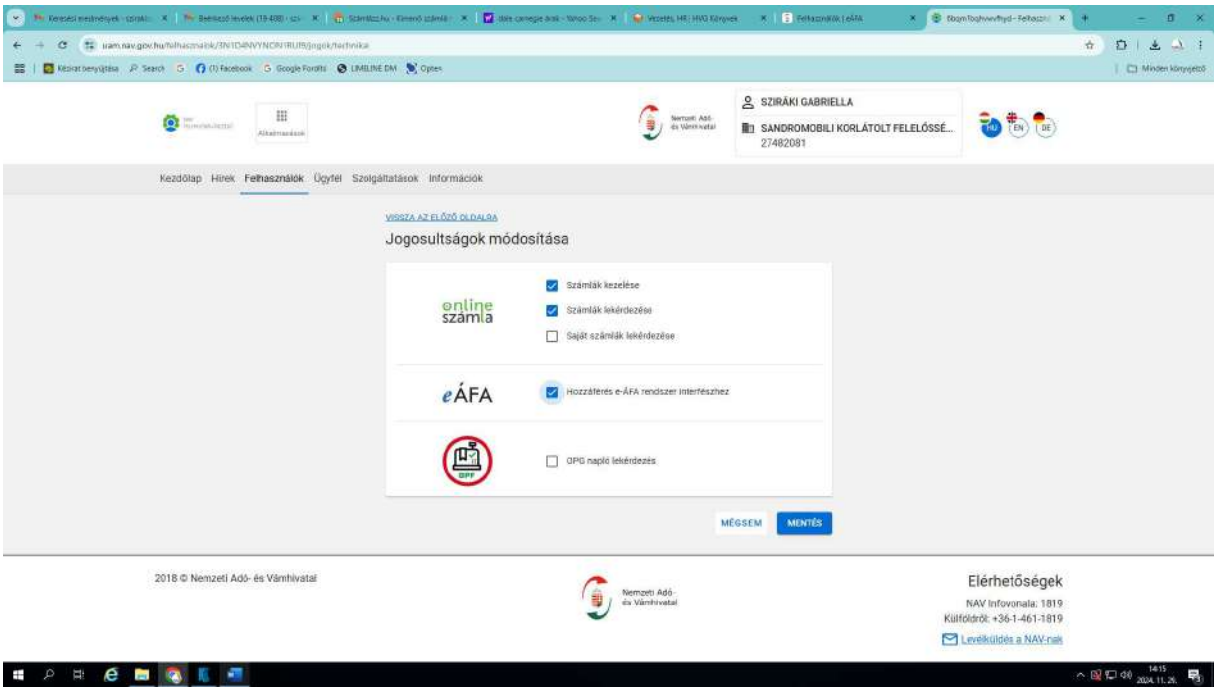
1. Jogosultságok kiosztása

A NAV online rendszerének eléréséhez először is szükséges megfelelő jogosultságok kiosztása a felhasználóknak. A jogosultságokat a vállalkozás képviselője (általában a cégvezető vagy esetleg a könyvelő) rendeli hozzá, és ezek biztosítják, hogy a megfelelő személyek hozzáférjenek a rendszerhez a bevallás benyújtásához. A jogosultságok kiosztása az alábbiakat tartalmazza:

- Felhasználói fiók létrehozása: A NAV rendszerében történik, ahol a felhasználói adatokat rögzítik.
- Jóváhagyás és engedélyezés: A megfelelő jogosultságok és hozzáférések biztosítják, hogy a személyek ne csupán a bevallásokat, hanem az online számla rendszert is használhassák.



- *32. ábra: NAV online számla rendszere*
  Forrás: saját készítés



- *33. ábra: NAV online számla rendszere*
  Forrás: saját készítés

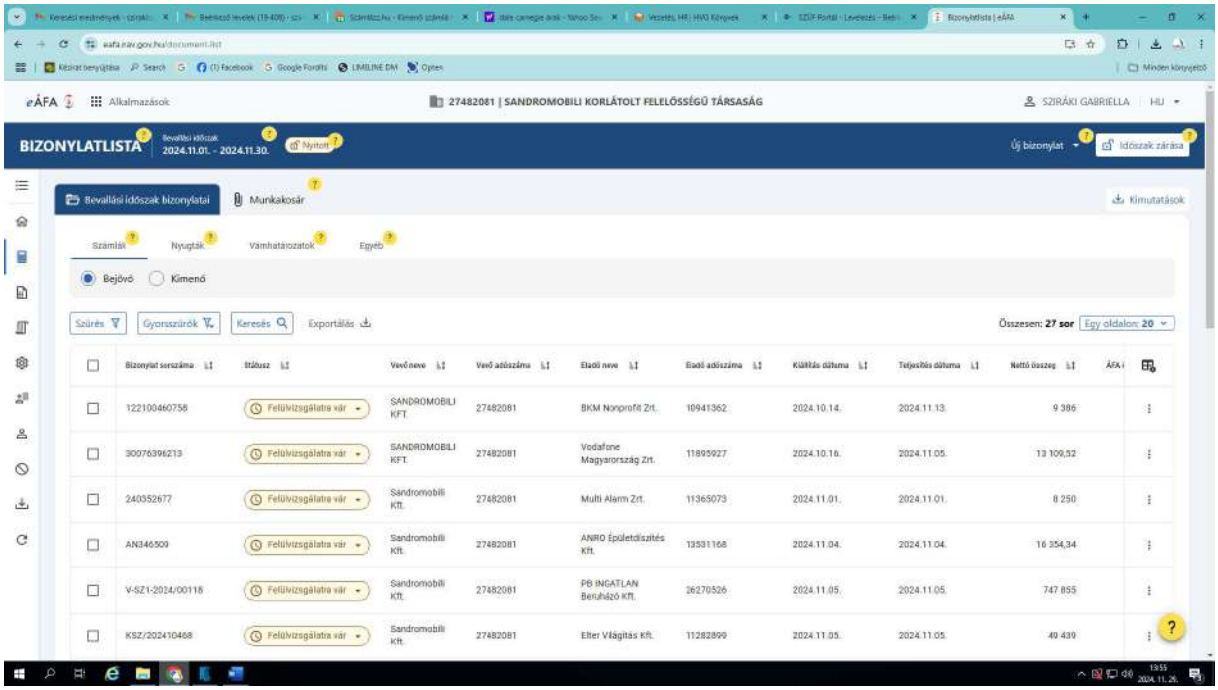
2. Online Számla Rendszer

A magyar adózók számára kötelező az eÁFA rendszer használata, amely szoros kapcsolatban áll az Online Számla Rendszerrel. Ez azt jelenti, hogy minden olyan számla, amely ÁFA-t tartalmaz, automatikusan bekerül az Online Számla Rendszerbe, és onnan elérhető lesz a NAV számára.

Az eÁFA rendszer a következő fő funkciókkal rendelkezik:

- Bevallás benyújtása: A vállalkozásoknak az általuk kiállított és kapott számlákat, valamint az ÁFA előírásokat kell nyújtaniuk a NAV felé. Az online számla adatokat folyamatosan frissíti és nyújtja be a rendszer.
- Adatok lekérdezése és ellenőrzés: Az adózónak lehetősége van lekérdezni az online számlák adatait a NAV rendszeréből, hogy ellenőrizze a bevallás előtti adatokat.
- Automatikus adatfrissítés: Az Online Számla Rendszer automatikusan frissíti az ÁFA bevallás alapadatait az aktuális hónap vagy negyedév számláinak adatai alapján.

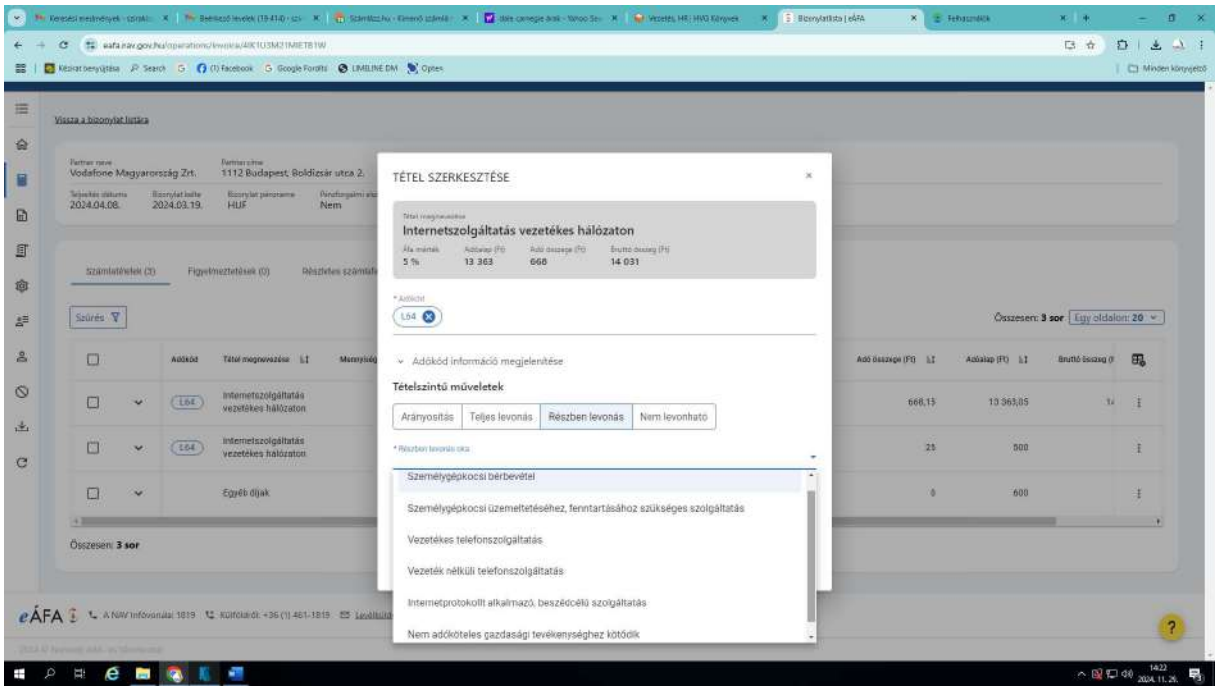
Bizonylatlista (tárgyidőszaki belföldi adóalany által kiállított bizonylatok):



34. ábra: NAV eÁFA rendszere
Forrás: saját készítés

Itt lehet elfogadni mind a kiállított vevő számlákat, amit az Online számlából egy mozdulattal importál a könyvelő. (311-911(467) automatikus könyveléssel, áfa analitikába beemeléssel együtt).

Szállítónál hasonlóképpen kell eljárni. Szükség esetén (pl. arányosítás, nem levonható áfa stb.) a tétel szerkeszthető a rendszerben.



35. ábra: NAV eÁFA rendszere
Forrás: saját készítés

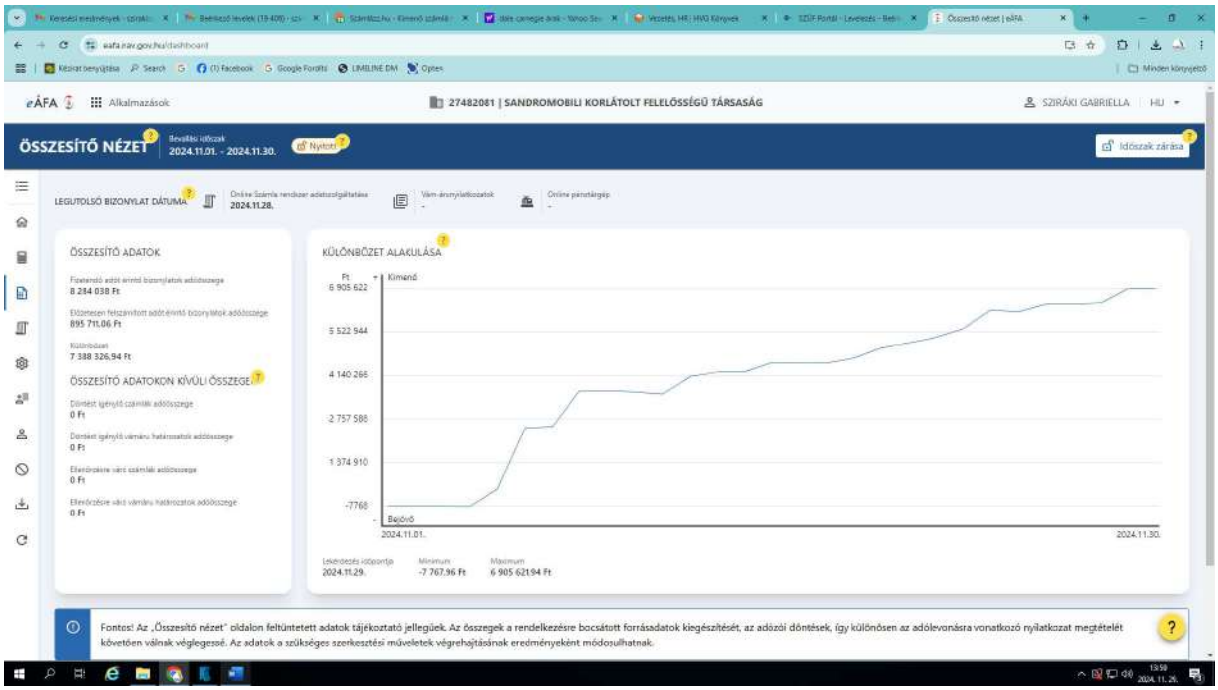
3. ÁFA bevallás elkészítése (M lapok)

Az eÁFA rendszer segítségével készítjük el az ÁFA bevallás M lapokat, amelyek az adózók által benyújtott havi vagy negyedéves bevallások formáját jelentik. Az M lapok tartalmazzák az összes szükséges adatot, amelyet a NAV a bejegyzéshez és ellenőrzéshez használ.

A következő lépésekre van szükség:

- M lapok előkészítése: A rendszer automatikusan kitölti az M lapokat, figyelembe véve az online számla rendszeréből származó adatokat, például a kibocsátott és kapott számlák adatait. Az M lapok tartalmazzák a következőket:
    - Az előző időszakban kiállított számlák ÁFA összege
    - Az előző időszakban kapott számlák ÁFA összege
    - A különböző adókedvezmények és kivételek alkalmazása
    - Az egyéb jogszabályi előírásoknak megfelelő adatok
- Ellenőrzés és módosítás: A kitöltött M lapokat manuálisan is ellenőrizhetjük, hogy minden adat helyes-e. Ha bármilyen hiba vagy hiányosság van, akkor azt a rendszer figyelmezteti, és a szükséges módosításokat elvégezhetjük.
- Bevallás benyújtása: Az M lapok kitöltése után a bevallás véglegesítésre kerül, és elektronikus úton, közvetlenül a NAV online rendszerén keresztül kerül benyújtásra.

Az Összesítő nézet a NAV eÁFA rendszerében egy olyan funkció, amely lehetővé teszi az adózók számára, hogy áttekintsék a bevallásuk összesített adatait, valamint a különböző időszakokra vonatkozó ÁFA-tartozásaikat és jogosultságaikat. Az összesítő nézetben szereplő adatok segítenek a bevallás előkészítésében és a különböző adózási időszakokhoz kapcsolódó adatok ellenőrzésében.



36. ábra: NAV eÁFA összesítő nézet
Forrás: saját készítés

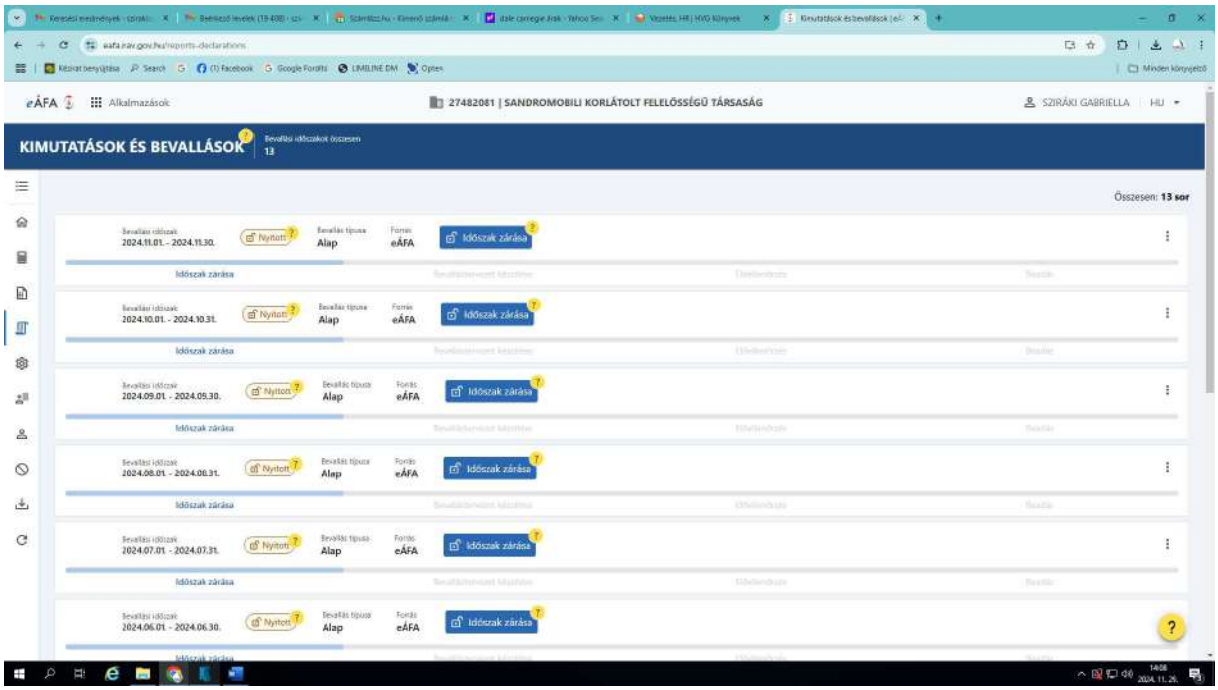
4. ÁFA bevallás módosítása és helyesbítése

Ha bármilyen hiba történik a bevallás benyújtása után (pl. elírás vagy mulasztás), a bevallást később lehet módosítani. Az eÁFA rendszer lehetőséget ad arra, hogy helyesbítő bevallást nyújtsunk be. Ez különösen fontos, ha a bevallásban szereplő adatokban hibák vannak, mivel az adózók számára kötelező a helyes adóbevallás benyújtása.

5. NAV által történő ellenőrzés és visszaigazolás

A NAV az elektronikus bevallást feldolgozza, és a benyújtott adatokat ellenőrzi. Amennyiben a bevallás rendben van, a NAV egy visszaigazolást küld a sikeres benyújtásról. A NAV végső ellenőrzését követően a bevallott ÁFA összeg alapján az adózó vagy visszaigényelheti az ÁFÁ-t, vagy fizetési kötelezettség keletkezik.

Kimutatások és bevallások menüpont a NAV eÁFA rendszerében egy kulcsfontosságú felület, ahol az adózók áttekinthetik és kezelhetik az összes kapcsolódó adóbevallást, kimutatást és egyéb adózási dokumentumot. Az itt található adatok segítenek a bevallások előkészítésében, a kötelezettségek követésében és a határidők betartásában.



37. ábra: NAV eÁFA kimutatások és bevallások
Forrás: saját készítés

Összegzés a rendszerről

Az eÁFA rendszer folyamatosan fejlesztésre kerül, és lehetőséget biztosít a vállalkozások számára, hogy gyorsan és hatékonyan végezzék el az ÁFA bevallást, akár közvetlenül a NAV rendszereken keresztül is. A rendszer automatikusan begyűjti az adatokat az online számla rendszerből, így a könyvelőknek csak az esetleges módosításokat és helyesbítéseket kell elvégezniük a bevallásban. A helyes jogosultságok biztosítása és a megfelelő adatkezelés alapvető fontosságú a folyamat zökkenőmentes lebonyolításához.

Összefoglalás

A könyvelői programok és az eÁFA rendszerek egyaránt automatizált funkciókat kínálnak, például az adatok importálását és a bevallások előállítását. Az eÁFA rendszer segítségével a könyvelői programokban rögzített adatok közvetlenül átadhatók az adóhatóság felé, ezzel gyorsítva és egyszerűsítve a folyamatot.

A könyvelői programok és az eÁFA rendszer közötti legfontosabb különbség az, hogy míg a könyvelői programok az egész vállalkozás pénzügyi tevékenységét lefedik, az eÁFA rendszer kifejezetten az áfa bevallások elektronikus benyújtására szolgál. Mindkét rendszer automatizálja a folyamatokat és segíti a jogszabályoknak való megfelelést, de a könyvelői programok szélesebb funkcionalitást kínálnak, míg az eÁFA szorosan összpontosít az adózási adminisztrációs feladatokra. A két rendszer kombinált használata biztosítja a vállalkozások számára, hogy megfeleljenek az áfa bevallásával és a pénzügyi számvitel szabályaival kapcsolatos előírásoknak.

Pontos Számok Kft alapítási terve

Farkas Bernadett

Absztrakt

A Pontos Számok Kft egy újonnan induló könyvelőiroda, amely célul tűzte ki, hogy magas színvonalú, megbízható és személyre szabott könyvelési és kontrolling szolgáltatásokat nyújtson ügyfeleinek. A feladat az üzleti terv kialakítása, amely segít a cég alapítóinak és vezetőinek átgondolni és strukturálni az üzleti tevékenységet. Ez magában foglalja a cég célkitűzéseinek meghatározását, a piaci helyzet elemzését, a versenytársak és célcsoportok azonosítását, valamint a pénzügyi tervezést. Az üzleti terv lehetővé teszi, hogy a vezetés tisztán lássa a piaci helyzetet, és tudatosan tervezze meg a kezdő lépéseket, továbbá biztosítja, hogy a cég célkitűzései és tevékenységei összhangban legyenek a piaci környezettel és az ügyfelek igényeivel, előre lássa a piaci kihívásokat és lehetőségeket.

Kulcsszavak: könyvelés, kontrolling, pénzügyi tervezés, üzleti terv, számvitelszervezés

Bevezetés

Minden induláskor fontos a vállalkozások stratégiájának kialakítása, ami magában foglalja a küldetés és a jövőkép megfogalmazását is. A stratégiai és üzleti tervezés szoros összefüggésben áll egymással, és mindkettő elengedhetetlen a vállalatok sikeres működéséhez. A jól megalapozott és átgondolt stratégiák és üzleti tervek segítenek a vállalatoknak alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez, növelni a jövedelmezőséget és biztosítani a hosszú távú fenntarthatóságot. (Balaton Károly, 2017)

A számvitelszervezés folyamata szorosan kapcsolódik az üzleti tervezéshez, mivel biztosítja a vállalat pénzügyi és számviteli rendszereinek hatékony működését. A számvitelszervezés során kialakított rendszerek és eljárások biztosítják, hogy a vállalat pénzügyi adatai pontosak és megbízhatóak legyenek, ami alapvető fontosságú az üzleti tervezéshez. A pontos pénzügyi adatok lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy reális és megalapozott üzleti terveket készítsenek, amelyek segítenek a hosszú távú célok elérésében. (Dr. Paál Éva, 2023)

A számviteli szolgáltatást nyújtó cégek munkája rendkívül fontos, mivel a számviteli törvény előírja a gazdálkodók számára a beszámolási és könyvvezetési kötelezettségeket. A törvény célja, hogy biztosítsa a vállalkozások pénzügyi helyzetének megbízható és valós összképét és a számviteli szolgáltatók segítenek a vállalkozásoknak megfelelni ezeknek a követelményeknek. A számviteli törvény rendelkezése szerint azok a vállalkozások, amelyek éves nettó árbevétele meghaladja a 20 millió forintot, kötelesek könyvviteli szolgáltatást igénybe venni. Ez biztosítja, hogy a vállalkozások pénzügyi adatai megfeleljenek a jogszabályi előírásoknak, és a beszámolókészítés során a valóságnak megfelelő információkat nyújtsanak. A beszámolók készítőinek és felülvizsgálóinak megfelelő engedéllyel kell rendelkezniük. A vállalkozóknak olyan személyt vagy társaságot kell megbízniuk a könyvviteli szolgáltatások ellátásával, aki rendelkezik a szükséges szakképesítéssel és engedéllyel. (2000. évi C. törvény [Számv. tv.], 2025)

A Pontos Számok Kft célja, nem csak az, hogy biztosítsa partnerei számára a törvényben meghatározott beszámolási és könyvvezetési kötelezettségek betartását, hanem hogy kiemelkedjen a számviteli szolgáltatást nyújtó cégek közül egyrészt azáltal, hogy ügyfeleinek széles körű szolgáltatásokat biztosít, másrészt azáltal is, hogy mindezt professzionálisan, hangsúlyt helyezve a minőségi megjelenésre és a technikai újdonságok kihasználására. Emellett

a cég elkötelezett az alkalmazottak iránt, és kiemelt figyelmet fordít arra, hogy kiváló munkakörülményeket biztosítson számukra. Ezt a megközelítést részletesen bemutatja az üzleti terve.

A tervezés folyamata

Célkitűzések meghatározása

A most induló Pontos Számok Kft könyvelőiroda céljai:

- kitűnni a számviteli szolgáltatást végző cégek közül azzal, hogy nem kizárólag a könyvelési feladatok ellátását vállaljuk, de a meglévő adatok alapján segítjük a vállalkozások céljainak meghatározását, tervezését, irányítását azáltal, hogy megfelelő információkat nyújtunk a rendszer hatékonyabb működése érdekében.
- egy széles és elégedett ügyfélkör kialakítása, melynek érdekében magas színvonalú, megbízható és személyre szabott könyvelési és kontrolling szolgáltatásokat nyújtunk, amelyek megfelelnek ügyfeleink egyedi igényeinek és elvárásainak.
- a könyvelés egy összetett munka, ami számtalan részfeladatot foglal magában, így cél, hogy pontos és naprakész pénzügyi nyilvántartásokat vezessünk a vállalkozások számára.
- kihasználni a fejlődő technológia nyújtotta lehetőségeket, ezáltal online is tartani a kapcsolatot ügyfeleinkkel. Az anyagokat nem szükséges személyesen elhozni, mivel rendszerbe is feltölthetők, bár ez nem zárja ki teljes mértékben a személyes találkozókat, mivel az a jó kapcsolat alapja, de sürgős esetekben ügyfeleink széles körben online felületeken is elérhetnek minket.
- fentiek alapján hosszú távú cél a bizalmi kapcsolatok kiépítése és fenntartása ügyfeleinkkel, hogy támogassuk őket a pénzügyi stabilitás és növekedés elérésében, valamint a jogszabályi megfelelés biztosításában.

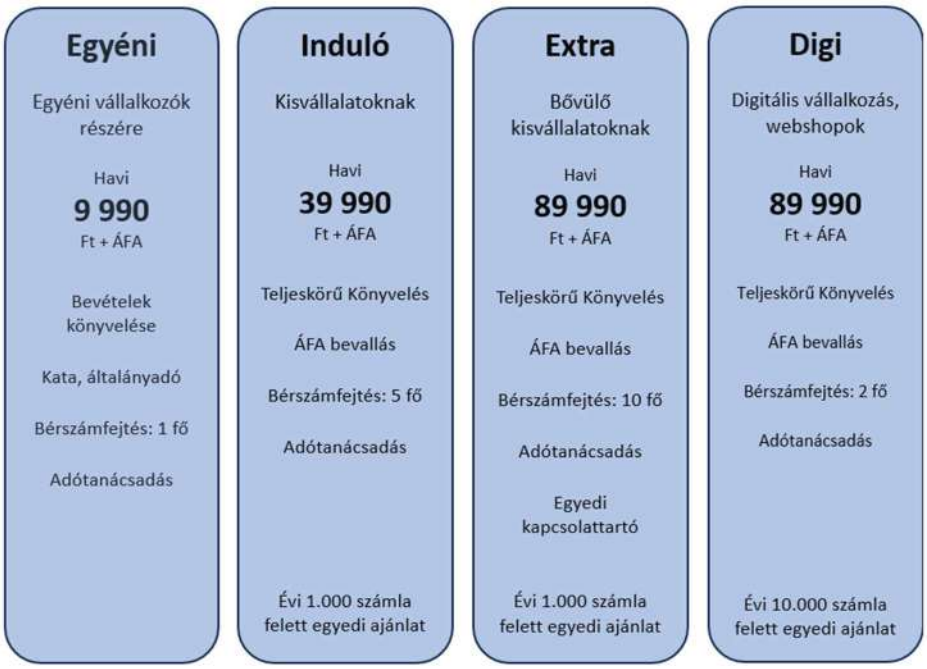
Piacelemzés

Versenytársak vizsgálata

Induló könyvelő cégként versenytársaink közé tartoznak a helyi könyvelő irodák, nagyobb tanácsadó cégek, online könyvelési szolgáltatások, független könyvelők. A nagyobb cégek szélesebb körű szolgáltatásokat nyújtanak, és esetleg már jól bejáratott ügyfélkörrel rendelkeznek, de várhatóan magasabb áron is dolgoznak hasonlóan, mint a már meglévő ügyfélkörrel rendelkező helyi irodák. Mindenképpen ki kell emelkedi valamivel, amivel új ügyfeleket tudunk bevonzani, ez lehet az árazásban, vagy valamilyen szolgáltatásban. A mai napig kevés vállalkozás használ pénzügyi terveket és ellenőrzi a tény adatokat a tervekhez képest, így a kontrolling szolgáltatás lehetne az a plusz, amivel ki lehet tűnni a tömegből.

<u>Versenytársak árazási stratégiája:</u>

A legtöbb versenytárs fix havidíjat állapít meg a vállalkozás típusának és méretének függvényében, de ezen felül a bizonylatok száma alapján további árkategóriákat is meghatároznak.



38. ábra Versenytársak árai (saját készítés)

Ezek alapján mi is hasonló módon alakítjuk ki árazási rendszerünket, fix havidíjat állapítva meg a vállalkozás típusának és méretének függvényében, valamint további árkategóriákat meghatározva a bizonylatok száma alapján.

Célcsoport meghatározása

A cég célcsoportja széleskörű lehet, mivel szolgáltatásaink kínálata is elég széles körű:

Start-up cégek: első körben ezeket emelném ki, mivel az újonnan induló vállalkozásoknak különösen fontos a pénzügyi tervezés és nyilvántartás, hogy sikeresen növekedhessenek és a cég elsődleges célul tűzte ki, hogy a számviteli szolgáltatások mellett kontrolling funkciókat is ellásson.

Kis- és középvállalkozások (KKV-k): ezeknek a cégek nincs saját pénzügyi osztálya, így ők az egyik legnagyobb célcsoport. Ráadásul az ő esetükben is nagy szerepe lehet a tervezési szolgáltatásnak.

Egyéni vállalkozók: hasonlóan a KKV-khoz viszonylag kevés tapasztalattal rendelkeznek a számvitel, adózás terén, így szükségük van szakértői segítségre a pénzügyi nyilvántartások és adóbevallások elkészítésében. Továbbá, jelentősen csekély azon egyéni vállalkozók száma, akik előre terveznek vagy ellenőrzik eredményeiket, így erre a problémára kidolgozunk egy árban könnyen elérhető, szűkített információkat tartalmazó riport rendszert.

Nagyvállalatok: bár ezek a cégek gyakran rendelkeznek saját pénzügyi osztállyal, időnként külső könyvelői szolgáltatásokat is igénybe vehetnek speciális feladatokhoz vagy tanácsadáshoz.

Magánszemélyek: akiknek szükségük van segítségre az adóbevallások elkészítésében vagy pénzügyi tanácsadásban.

Ügyfélkörünket várhatóan elsősorban Budapest és környékének cégei alkotják, azonban a mai digitalizáció lehetővé teszi, hogy távolabbi ügyfeleket is kiszolgáljunk.

Szolgáltatások meghatározása

Irodánkban az alábbi feladatokkal foglalkozunk:

- bejövő és kimenő számlák, valamint a banki és pénztári tranzakciók kezelése,
- ÁFA és adó szaktanácsadás, adóoptimalizálás,
- adóbevallások elkészítése és benyújtása a hatóságokhoz,
- tárgyi eszközök nyilvántartása,
- bérszámfejtés, amely magában foglalja a munkavállalók bérének számfejtését és a kapcsolódó adó- és járulékfizetések kezelését,
- figyeljük az ügyfélkapura érkezett értesítéseket,
- éves zárások és beszámolók elkészítése.

Végzünk továbbá könyvvizsgálatot is, hogy biztosítsuk a pénzügyi kimutatások és nyilvántartások pontosságát és megfelelőségét.

Felmerülő igény esetén kontrolling tevékenységet is vállalunk, melynek keretében segítünk ügyfeleinknek a pénzügyi tervezésben, a költségek ellenőrzésében és az üzleti teljesítmény nyomon követésében.

Főtevékenység -> Könyvelés (692003)

Egyéb tevékenység -> Egyéb számviteli szolgáltatás, bérszámfejtés (692006)

Adószakértés, adó-szaktanácsadás (692001)

Könyvvizsgálat (audit) (692002)

Általános üzletviteli tanácsadás (702201)

Egyéb üzletviteli tanácsadás, gazdasági szakmai szakértés (702204)

Összetett adminisztratív szolgáltatás (ÖVTJ-kód: 821101)

Működési stratégia

Szervezeti felépítés

Kezdetben 1db mérlegképeskönyvelő,

1db (megbízott) könyvvizsgáló

1db kontroller

1db TB munkatárs

2db pénzügyi munkatárssal indulunk.

Az iroda működésében nem az ügyfelek, hanem a feladatok vannak megosztva a kollégák között. Az ügyfelekkel a mérlegképes könyvelő és a kontroller tartja a kapcsolatot, míg a pénzügyi munkatársak egy-egy részterületre szakosodnak. Nagy előnye, hogy így egy-egy kolléga viszonylag könnyen pótolható, és a kezdő könyvelők betanítása egyszerűbb, de irodán belüli munkakör változtatásokkal, továbbképzéssel, juttatásokkal, és a munkafeltételek magas szinten tartásával próbáljuk elkerülni a magas fluktuációt. Ez fontos feladat, mivel egy idő elteltével a szakosodás, azaz részfeladatok végzése, unalmassá, rutin rutinszerűvé válhat a munkatársak részére.

A felelősség legnagyobb része a mérlegképes könyvelőre hárul, ezért különös figyelmet kell fordítani az ellenőrzési pontok beépítésére.

Képzés és továbbképzés

Rendszeres képzéseket biztosítunk a munkatársak számára a legújabb könyvelési szabályozások és technológiák megismeréséhez.

Egy belső tudásmegosztási rendszer kerül kialakításra, ahol a munkatársak megoszthatják tapasztalataikat és tudásukat.

Infrastruktúra

Home office

Bár manapság a home office nagyon népszerű, a teljes otthoni munkavégzést gondolatát elvetettük, mivel fontos a munkatársak személyes kapcsolata. A személyes jelenlét megkönnyíti a közvetlen kommunikációt és az azonnali visszajelzést, ami hatékonyabbá teszi a munkát. Továbbá a személyes kapcsolatok növelik a motivációt és az elkötelezettséget, mivel a munkatársak könnyebben érzik magukat a csapat részének, nem beszélve arról, hogy nem alakul ki elszigeteltség érzés. A személyes jelenlét ezeken felül még lehetőséget ad a közvetlen tanulásra és tapasztalatcserére, ami elősegíti a szakmai fejlődést!

Mindezek mellett mivel munkavállalók jelentős része előnyben részesíti a home office lehetőséget ezért teljes körben nem zárjuk ki. A számviteli szolgáltatás munkaigénye elég hullámzó, ami lehetőséget ad home office használatára, de heti rendszerességgel kötelező irodai napok is meg lesznek határozva.

Irodahelyiség

Mivel a könyvelő cég nem rendelkezik saját ingatlannal, az első időszakban mindenképpen a bérlés az egyetlen lehetséges megoldás. Számos iroda bérlési lehetőség áll rendelkezésre, mivel Budapesten és környékén folyamatosan épülnek új irodaházak. A bérlemény open office kialakítású lesz, de szükséges egy külön tárgyaló is, az ügyfelekkel való találkozókhoz. Jól megközelíthető helyre van szükség, ahová az ügyfelek és a cég munkatársai könnyen elérhetnek, de az online kapcsolattartás is fontos része az üzletpolitikánknak, így várhatóan kisebb ügyfélforgalomra kell majd számítani. Fontos a megjelenésben a modern dizájn, amely nemcsak munkatársaink és ügyfeleink kényelmét szolgálja, hanem egyfajta magasabb minőséget is sugall.

39. ábra Kiadó iroda (pixabay.com, 2025)

Az iroda bérlet tartalmazza:

- a szükséges kényelmes és ergonomikus irodai bútorokat és a megfelelő világítást,
- az anyagok tárolásárhoz szükséges zárható szekrények,
- gyors és stabil internetkapcsolatot,
- konyhai szolgáltatások, étkezési lehetőség,
- parkolási lehetőség.

Technológiai eszközök

A modern könyvelő iroda hatékony működéséhez elengedhetetlen a megfelelő technológiai eszközök használata, amelyek támogatják a mindennapi munkafolyamatokat és biztosítják a magas színvonalú szolgáltatást:

Szoftverek

- Microsoft Office hivatalos licenszek
  Fontos -> felhő alapú tárolási megoldások, adatmentés és hozzáférés,
  -> MS Appok (Outlook, Teams, Excel, PPT, SharePoint Power BI, Forms, Power Automate)
- Könyvelési szoftver
- Bérszámfejtő program

Tárgyi eszközök

- Számítógépek: Munkához legfontosabb, hogy legyen mindenkinek saját, megbízható számítógépe, amelyek megfelelnek a könyvelési szoftverek követelményeinek. A home office lehetőség miatt mindenképpen laptopokat használ a cég.
- Monitor: A munka sajátosság amiatt, nagy méretű monitor szükséges a laptop mellé
- Klaviatúra: használata a könyvelés során szintén egyszerűbb
- Nyomtató: 1db nagyobb teljesítményű nyomtató bérlése az irodába. Fontos, hogy szkennelés funkció legyen, mert anyagainkat online, a felhőben tároljuk, biztosítva ezzel a biztonságos és könnyen hozzáférhető adatkezelést.
- Telefon: Minden kolléga részére céges mobiltelefon biztosított, szintén szkennelő funkcióval, hogy home office esetén is tudják ezt használni.

40. ábra Bérlendő nyomtató (AI által generált

Dokumentumkezelés

Fontos egy hatékony dokumentumkezelési rendszer kialakítása, amely lehetővé teszi a könnyű hozzáférést és archiválást. Digitális aláírási megoldások használata a papírmentes működés érdekében.

Jogszabályi megfelelés

Biztosítani kell, hogy az iroda minden tevékenysége megfeleljen a vonatkozó jogszabályoknak és előírásoknak, folyamatosan figyelemmel kísérjük a vonatkozó adó-, társadalombiztosítási és gazdálkodási jogszabályok változásait. Emellett szigorú belső ellenőrzési rendszert működtetünk, amely biztosítja, hogy minden tevékenységünk megfeleljen a jogszabályi követelményeknek. Célunk, hogy ne csak ügyfeleink számára nyújtsunk

41. ábra Minőségbiztosítás (pixabay.com,

jogilag megbízható és biztonságos szolgáltatásokat, hanem mi magunk is szigorúan kövessük a vonatkozó szabályozásokat

Minőségbiztosítás és ellenőrzés

A minőségbiztosítás és ellenőrzés kiemelt fontosságú a könyvelőiroda működésében, mivel biztosítja a szolgáltatások magas színvonalát és a hibák minimalizálását. Ennek érdekében kialakításra kerül a minőségbiztosítási rendszer, mely során rendszeres belső auditokat végzünk, hogy ellenőrizzük a munkafolyamatok megfelelőségét és az előírások betartását. Emellett folyamatosan fejlesztjük munkatársaink szakmai tudását és képességeit, hogy naprakészek legyenek a legújabb szabályozásokkal és technológiákkal kapcsolatban. Az ügyfeleink számára nyújtott szolgáltatások minőségének fenntartása érdekében szigorú ellenőrzési pontokat építünk be a folyamatainkba, és rendszeresen gyűjtünk visszajelzéseket az ügyfeleinktől.

Felelősség biztosítás

Védelmet nyújt a szakmai tevékenység során esetlegesen elkövetett hibákból, mulasztásokból vagy tévedésekből eredő károk ellen, fedezi azokat a kártérítési igényeket, amelyek a könyvelőiroda hibájából adódóan merülnek fel, és amelyeket a jogszabályok szerint kötelesek megtéríteni.

Bár magas költséget jelent, előnyei messze meghaladják a ráfordításokat:

- Pénzügyi védelem: Megvédi az irodát a jelentős pénzügyi veszteségektől, amelyek a kártérítési igényekből adódhatnak.

- Bizalom növelése: Ügyfelek számára biztonságot nyújt, hogy a könyvelőiroda rendelkezik biztosítással, ami növeli a bizalmat és a szakmai hitelességet.

- Jogvédelem: Biztosítja a jogi képviseletet és támogatást a kártérítési igények kezelése során.

- Nyugalom: Lehetővé teszi, hogy a könyvelők nyugodtan végezhessék munkájukat, tudva, hogy védve vannak az esetleges hibák következményeitől.

Pénzügyi tervezés

A pénzügyi tervezés során részletesen megvizsgáljuk a vállalkozás induló és működési költségeit, bevételi forrásait, valamint a várható pénzügyi eredményeket. Az alábbiakban bemutatjuk a főbb pénzügyi mutatókat és előrejelzéseket, amelyek alapját képezik a vállalkozás pénzügyi stratégiájának:

A tervből látható, hogy hosszú távon a biztonságos működés érdekében vagy a költségek csökkentésére, vagy további új ügyfelek szerzésére lesz szükség.

A cash-flow tervezése során fontos figyelembe venni az induló költségeket, amelyek magukban foglalják az iroda bérlését, a technológiai eszközök

	2025
Bevételek	**56 980 000 Ft**
Értékesítés nettó árbevétele	56 740 000 Ft
Könyvelési szolgáltatás bevétele	38 480 000 Ft
Kontrolling szolgáltatás bevétele	18 260 000 Ft
Egyéb bevétel	240 000 Ft
Ráfordítások	**50 976 920 Ft**
Munkabér és járulék	44 600 000 Ft
Működési költségek	4 634 000 Ft
Értékcsökkenés	696 000 Ft
Egyéb ráfordítások	1 046 920 Ft
Pénzügyi műveletek eredménye	**-60 000 Ft**
Adózás előtti eredmény	**5 943 080 Ft**
KIVA	5 352 000 Ft
Adózás utáni eredmény	**591 080 Ft**
Statisztikai létszám	5 fő

42. ábra Pénzügyi terv (Saját készítés, 2025)

beszerzését, valamint a szükséges szoftverek költségeit.

Marketing stratégia

Marketing stratégiánk része, hogy meghatározzuk, hogyan fogja cégünk népszerűsíteni a szolgáltatásokat, milyen marketing csatornákat használunk és hogyan érjük el a célközönséget. Induláskor a számos felmerülő költség miatt szűkös a marketingre fordítható költségvetés, azonban így is számos hatékony módszer áll rendelkezésre a könyvelőiroda népszerűsítésére. Ilyenek például:

- Közösségi média: ingyenesen lehet használni a közösségi média platformokat (pl. Facebook, LinkedIn, Instagram) a tartalmak megosztására és a kapcsolatok építésére.
- Ajánlások: ajánlásokat kérünk elégedett ügyfeleinktől, mert ez hatékony és költségkímélő módja az új ügyfelek szerzésének.
- Blog és tartalommarketing: szakmai blogbejegyzések és cikkek megjelentetése, amelyeket megosztunk a weboldalon és a közösségi médiában. Ez növeli a szakmai hitelességet és vonzza az érdeklődőket.
- Rendszeres hírlevelek és szakmai tartalmak küldése az érdeklődőknek és ügyfeleknek. Az e-mail marketing költséghatékony módja a kapcsolattartásnak és az ügyfélhűség növelésének.
- Ingyenes online eszközöl használata, mint például a Google My Business, hogy növeljük a láthatóságunkat a helyi keresésekben.

Kezdetben a marketing eszközök megtervezését szakemberre bízzuk, hogy biztosítsuk a hatékony és professzionális megvalósítást.

Várható eredmények és értékelésük

A piacelemzés során megállapítottuk, hogy széles versenytársi körrel rendelkezik a cég, mely kihívást jelent, de egyben lehetőséget is kínál a Pontos Számok Kft számára, hogy egyedi szolgáltatásaival és személyre szabott megoldásaival kitűnjön a piacon. A cég célcsoportja széleskörű, mely lehetőséget ad az ügyfélbázis és ezáltal bevételek növelésére. Ezt segíti elő az is, hogy átfogó megoldásokat kínálnak az ügyfelek számára, ami szintén hozzájárul a cég versenyképességéhez és növeli az ügyfelek elégedettségét és lojalitását.

A működési stratégia elemei biztosítják a cég hatékony és jogszabályoknak megfelelő működését, valamint a magas színvonalú szolgáltatások nyújtását és hozzájárul a cég hosszú távú sikeréhez és fenntarthatóságához.

Összefoglalás

A Pontos Számok Kft üzleti terve nem csupán egy dokumentum, hanem egy átfogó útmutató, amely segíti a cég alapítóit és vezetőit abban, hogy tudatosan építsék fel vállalkozásukat. A terv részletesen bemutatja a cég célkitűzéseit, piaci helyzetét és pénzügyi terveit, amelyek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy sikeresen működjön és növekedjen a jövőben. A piaci elemzés rámutatott, hogy a könyvelési szolgáltatások iránti kereslet folyamatosan növekszik, és a Pontos Számok Kft versenyképes árazással és széleskörű szolgáltatási palettával kívánja kielégíteni ezt az igényt.

A pénzügyi tervezés alapján a cég stabil pénzügyi alapokkal rendelkezik, és a várható bevételek és kiadások figyelembevételével reális és megvalósítható célokat tűzött ki maga elé. A működés során fontos, hogy folyamatosan szemmel tartsuk és kövessük a kitűzött célokat, és szükség esetén frissítsük azokat. Amennyiben valamilyen cél nem valósul meg a tervezett módon, felül kell vizsgálni és átalakítani a terveket, hogy a cég rugalmasan alkalmazkodjon a változó piaci

körülményekhez. A folyamatos ellenőrzés lehetővé teszi, hogy időben felismerjék az esetleges eltéréseket és szükség esetén beavatkozzanak az operatív folyamatokba. Ezáltal biztosítható, hogy a Pontos Számok Kft rugalmasan és hatékonyan reagáljon a piaci változásokra, versenyhelyzetben is sikeres vállalkozás legyen, és hosszú távon stabil és növekedő pályán maradjon.

Irodalomjegyzék

2000. évi C. törvény [Számv. tv.]. (2025. 01 27). Forrás: net.jogtar.hu: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv

Balaton Károly, F. B. (2017). *STRATÉGIAI ÉS ÜZLETI TERVEZÉS.* ISBN 978 963 454 153 0: Akadémiai Kiadó.

Dr. Paál Éva. (2023). *A SZÁMVITELSZERVEZÉS MÓDSZERTANA.* ISBN 978 963 9878 74 7: Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ Kft.

pixabay.com. (2024. 10 17). Forrás: pixabay.com: https://pixabay.com/hu/illustrations/p%C3%A9nz-nyeres%C3%A9g-valuta-bank-euro-1013992/

pixabay.com. (2025. 01 26). Forrás: pixabay.com: https://pixabay.com/hu/photos/bels%C5%91-%C3%A9p%C3%ADt%C3%A9szet-hivatal-5833897/

pixabay.com. (2025. 01 26). Forrás: https://pixabay.com: https://pixabay.com/hu/illustrations/min%C5%91s%C3%A9g-ellen%C5%91rz%C3%A9s-min%C5%91s%C3%A9g-nagy%C3%ADt%C3%B3-1257235/

Saját készítés. (2025. 01 25). Pénzügyi terv.

Kapitány Consulting: Üzleti terv

Nyiri Dominik

Absztrakt

2024.03.05-én alapítottam egy könyvelőirodát. Közgazdász hallgatóként nélkülözhetetlennek tartottam, hogy üzleti tervvel vágjak bele a vállalkozói létbe. 2024 februárjában elkészítettem egy két éves üzleti tervet. Most, tehát a 2024-es év végén ezt az üzleti tervet vettem elő újra annak érdekében, hogy egyrészt értékelni (összehasonlítani) tudjam az elmúlt időszakot, illetve, hogy tovább tervezzem cégem pénzügyi életét még egy évvel előre vetítve.

Kulcsszavak: Üzleti terv, könyvelőiroda, terv-tény, Porter, SWOT, számvitel

Bevezetés

A dokumentum kezdetén egyfajta átfogó jelleggel szándékoztam bemutatni az induló cégem alapadatait, főbb tevékenységi körét, induló eszközszükségletét, stb. Ezt követően készítettem egy stratégiai tervet az elkövetkező 3 évre nézve, amelyben kidolgozásra kerültek bizonyos kritikus kérdések. A stratégiai terv után, arra alapozva felépítettem egy marketing tervet, amelyben elemeztem a piacot. A fejezet végéhez közelítve kidolgoztam a vezetési tervet, amely keretrendszert biztosít a vállalat számára, elsősorban különféle protokollok, szabályszerűségek kiépítésével. A vezetési terv kidolgozása során a vállalat életében felmerülő hétköznapi jellegű rövidtávú akadályokra és megoldandó feladatokra flowchart jellegű struktúrákat hoztam létre. A fejezet legvégén pedig szándékomban állt kidolgozni egy pénzügyi tervet, amely a projekt finanszírozási oldalát elemezte.

A vállalkozás bemutatása

Jelen alegységben összeszedtem mindazokat az induló adatokat, változókat, amelyek a vállalkozás megalapításához nélkülözhetetlenek voltak. A fejezet ezen részén igyekeztem a teljesség igényével mindenre kitérni, ami a legapróbb módon is hatással lehet induló vállalkozásomra. Első lépésként ismerkedjünk meg cégem alapadataival.

Általános jellemzők

A társasági forma kellő körültekintéssel való kiválasztása talán a legelső kulcsfontosságú kérdés cégalapításkor. Minden kétséget kizáróan korlátolt felelősségű társaságot (továbbiakban: kft) alapítottam, tudniillik ez ma Magyarországon a legnépszerűbb, és egyben legbiztonságosabb társas vállalkozási forma.

A cég nevének a **Kapitány Consulting kft**-t választottam. Habár most itt nincs helye a marketing stratégiának, fontosnak tartom megjegyezni, hogy nagy jelentőséget tekintek a megkülönböztető erőnek és kiemelkedően fontosnak tartom, hogy vállalkozásom minden egyes apró részlete is azt az arculatot tükrözze, amelyet szolgáltatásommal megvalósítani szándékozok. Ennek köszönhetően találtam ki a Kapitány Consulting elnevezést. A név első fele, tehát, hogy kapitány, egy asszociációs játékból származik. Mindenféleképpen beszélő nevet akartam adni a könyvelőirodának így elkezdtem olyan foglalkozásokon, szakmákon, tisztségeken gondolkodni, amelyek nagy felelősséget hordoznak magukban, miközben igazi vezéregyéniségként emberek százait terelik A-ból B-be. A név második felének, pedig szándékosan nem a könyvelőiroda, hanem a Consulting elnevezést adtam, ezzel is sugallni próbálva azt a fajta szellemiséget, amit a szolgáltatásom képvisel. Mit próbálok tehát e névvel

kifejezni már az elején? Azt, hogy a könyvelőirodám mentorként patronálja ügyfeleit a pénzügyi-, illetve a számviteli kihívások hullámzó tengerén.

A vállalat **székhelyeként** jelenlegi lakóhelyemet jelöltem meg, amely Budapest XII. kerületében található.

A tevékenység **TEÁOR száma a 6920**-as kódot viseli. Ahogy azt már előbb is említettem, ez nem csupán egy adatrögzítő és bevallásokat benyújtó szolgáltatás a részünkről, hanem a hagyományos könyvelői tevékenységek, illetve az innovatív üzletviteli tanácsadás fúzióját képezi le, ezzel teremtve meg azt a kínálatot, ami ma Magyarországon igencsak korlátozott számban elérhető.

Sszm.	Megnevezés	Típus	Részletes típus	Mennyiség	Nettó ár	Nettó érték	Bruttó érték
0	Számítógép	Tárgyi eszköz	Irodai berendezés	1	300 000 Ft	300 000 Ft	381 000 Ft
1	Nyomtató	Tárgyi eszköz (kis értékű)	Irodai berendezés	1	60 000 Ft	60 000 Ft	76 200 Ft
2	Rlb60	Immateriális jószág	Szoftver	1	265 000 Ft	265 000 Ft	336 550 Ft
3	Logo	Immateriális jószág	Cégérték	1	100 000 Ft	100 000 Ft	127 000 Ft
4	Weblap	Immateriális jószág	Cégérték	1	100 000 Ft	100 000 Ft	127 000 Ft
5	Social media	Immateriális jószág	Cégérték	1	- Ft	0 Ft	0 Ft
6	Számológép	Tárgyi eszköz (kis értékű)	Irodai berendezés	1	5 000 Ft	5 000 Ft	6 350 Ft
7	Iratrendező	Induló anyagkktg.	Irodai berendezés	10	1 500 Ft	15 000 Ft	19 050 Ft
8	Irattartó	Induló anyagkktg.	Irodai berendezés	200	20 Ft	4 000 Ft	5 080 Ft
9	Bélyegző	Tárgyi eszköz (kis értékű)	Irodai berendezés	1	10 000 Ft	10 000 Ft	12 700 Ft
10	Iktató béleygző	Tárgyi eszköz (kis értékű)	Irodai berendezés	1	5 000 Ft	5 000 Ft	6 350 Ft
	Össz. Beszerzendő eszközök					**504 000 Ft**	**640 080 Ft**

43. ábra: Indulási eszköz-szükséglet
Forrás: saját készítés (2024)

A jelenleg hatályos 2000. évi C törvény VIII. fejezete szerint nincs lehetőség olyan módon számviteli szolgáltató céget létrehozni, illetve üzemeltetni, hogy a tulajdonosi körben ne legyen legalább egy természetes személy, aki **regisztrált, mérlegképes könyvelői képesítéssel** rendelkezik. Egyéni, előzetes terveim szerint jómagam 2025 júniusában fogok az egyetemi tanulmányaimmal végezni pénzügy-számvitel szakon. Ezt követően egy tárgyból le kell rakni a különbözeti vizsgát, és utána már én is mérlegképes könyvelő leszek ugyan, de még a regisztrációhoz szükségem lesz további 3 év szakmai gyakorlatra. Így mindent egybevetve, ha csak és kizárólag egyszemélyes kft-be gondolkodnék, akkor azt leghamarabb 2028 közepére lenne lehetőségem létrehozni. Ez még rengeteg idő lett volna, főleg úgy, hogy kvalitásaimat illetően már 2024 tavaszán is alkalmasnak éreztem magam a feladatra. Ebből kifolyólag elvetettem az egyszemélyes kft lehetőségét és találtam egy olyan regisztrált mérlegképes könyvelő Urat, aki szívesen társul fiatal, lelkes induló vállalkozókkal. A tulajdoni részesedést illetően előzetes megbeszéléseink szerint meg tudtunk állapodni egy olyan törzsbetét elosztáson, amely mindkettőnknek megfelelt. A vezetői szakértelem megtestesítői így aztán az alábbi egyének lesznek. A napi könyvelési, és adatrögzítési feladatokért mindaddig a partnerem fog felelni, amíg én meg nem szerzem az ehhez szükséges képesítésemet. Ezáltal közgazdász tanulmányaimra alapozva én leszek a vállalat ügyvezető igazgatója, aki egyetlen személyben fogja megtestesíteni a marketing-, front office- és a pénzügyi vezetői, illetve egyéb vezetői szerepeket.

Pénzszükséglet, pénzalapok felhasználása

A kft-k létrehozásához szükséges minimális kezdőtőke nagysága **3.000.000 Ft**. Természetesen a jegyzett tőkét, mint forrást, a tulajdonosok bármilyen jellegű eszköz formájában a vállalkozás rendelkezésére bocsáthatják (tehát apportként és pénzeszközként egyaránt). Az én cégemben a tulajdonosok ezt a bizonyos összeget pénzeszköz formájában a pénztárban helyezték el, a társasági szerződés megírásának napján. Innentől kezdve adódott a kérdés, hogy milyen

eszközök beszerzése szükséges a számviteli szolgáltatói tevékenység megkezdéséhez. Az alábbiakban összeszedtem egy táblázatban ezeket a bizonyos eszközöket (a táblázatot, annak terjedelme miatt képként szúrom be).

A mellékelt képről könnyűszerrel leolvasható, hogy megközelítőleg bruttó 640.080 Ft értékű eszközre volt szükségünk, ahhoz, hogy el tudjon indulni a könyvelőiroda. A kezdeti, egyszeres beruházási minimum kitárgyalása után rá szeretnék térni a bizonyos fix költségekre, amelyek hónapról hónapra felmerülnek cégem életében. Itt jegyezném meg, hogy kulcsfontosságúnak tartottam a fix költségek kezdeti alacsonyan tartását, ugyanis, amennyiben sikerült ezt megvalósítanunk, akkor a vállalkozás már igen kis mennyiségű ügyfélkörrel is önfenntartó. Az imént kifejtett elmélkedésem végett nem számoltunk semmi féle kezdet irodabérléssel. Az eddig elképzelt konstrukció igen egyszerű volt: a partnerem alkalmi munkaviszonyban, **Home Office jelleggel** végzi el az adatrögzítői feladatot, míg én, mint a többségi tulajdonos, és egyben ügyvezető igazgató megbízási jogviszonyban leszek a cég szolgálatára, szintúgy Home Office-ban. A leendő ügyfeleinkkel való tárgyalásainkat pedig egy már meglévő ügyfelünk konferenciatermében valósítjuk meg, arányosan a könyvelési díjból való jóváírásért cserébe, egyfajta **barter jelleggel**. Ez kezdetben nem ígérkezett a legkényelmesebb megoldásnak, viszont volt annyira elegáns megoldás, hogy arculatvesztés nem következik be. Ezzel azonban csak az irodabérlésre vonatkozó igen nagymértékű fix költséget oldottuk meg, azonban felmerültek elkerülhetetlen fix költségek is. Ezek legfőbb megtestesítője az informatikai (szoftveres és hardveres) karbantartási, üzemeltetési költségek. A könyvelőszoftver hálózatos üzemeltetési díja havi bruttó 15.000 Ft. A kezdeti költségek közé továbbá nem vettem fel a táblázatba az alapításért cserébe felszámított ügyvédi megbízási díjat, illetve a kötelező kamarai hozzájárulási díjat (azért nem kerültek be a táblázatba, mert nem eszközök, hanem költségek). Ezek összevonásával képet kaphattunk arról, hogy a cégnek milyen volt a vagyoni helyzete az indulási kötelezettségek megtérítése után. A pénzeszközként befizetett 3.000.000 Ft-ból le kellett vonni a 640.080 Ft-nyi eszközt, a bruttó 152.400 Ft-nyi ügyvédi díjat, illetve az 5.000 Ft-nyi kamarai díjat. A kivonás elvégzése után világossá vált, hogy várhatóan 2.202.520 Ft marad a cégnél pénzeszköz formájában, a 640.080 Ft-ért vett eszköz nettó értéke, tehát 504.000 Ft pedig befektetett eszközök formájában fog a cég mérlegében megjelenni. A pénzeszközök, illetve a beruházások értékét összeadva 2.706.520 Ft-ot kaptunk. A fennmaradó 293.480 Ft-ból 168.480 Ft a 466-os főkönyvi számla tartozik oldalán szerepelt, mint visszaigényelhető, vagy továbbgördíthető Áfa, míg 125.00 Ft (az ügyvédi díj nettó értéke, illetve a kamarai díj) már költségként szerepelt a könyveinkben, ennyivel rontva a tárgyévi eredménykimutatást. Innentől fogva pedig a pénzeszközök formájában fennmaradó pénzmennyiségünket, tehát a 2.202.520 Ft-ot tudtuk az esetleges kezdeti deficites működés áthidalására fordítani.

Az iménti két alfejezetben áttekintettem a Kapitány Consulting kft. indulási adatait, paramétereit, illetve pénzszükségleteit, ezzel egy átfogó képet teremtve az olvasó fejében arról, hogy mi is ez a cég, általánosságban mit is akar, és ehhez mennyi pénzre van szüksége kezdetben. A továbbiakban a cég életében még mélyebbre ásva, elkészítettem a vállalat stratégiai tervét.

Stratégiai terv

A stratégiai terv mindenkori és elsődleges feladata az, hogy a várható jövőbeli problémákra, kihívásokra, illetve célokra megoldásokkal álljon elő, ezzel biztosítva a cég számára a fejlődés lehetőségét. Mindehhez természetesen ismerni kell a cég küldetését (mission) és jövőképét (vision), majd ezekre alapozva lehet felépíteni a cég helyzetelemzését, elérendő céljait, ezáltal azok kidolgozását. A Kapitány Consulting Kft. stratégiai tervének megalkotása során én ugyan ezeken a lépéseken kívántam végigmenni.

A cég értékei

Véleményem szerint egy cég, mint jogi személy értékrendje mindig is a tulajdonosi-, illetve felsővezetői körbe tartozó egyének saját értékrendjeinek az egyvelegeként fog összeállni. Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy a Kapitány Consulting Kft. 65%-ban az én tulajdonomat képezi, ezért – akárcsak egy gyereket – a saját értékeim szerint tehetem naggyá, vagy épp juttathatom útvesztőbe.

Cégünk elsődleges vezérelve a problémamegoldás. Az édesapák tanításai közül vannak dolgok, melyek egész életünkre nézve irányt mutatnak nekünk. Az én édesapám tanításai közül ez a szó volt az, ami úgy hiszem, a legnagyobb befolyással bír a vállalkozói identitásomra, ezáltal a cégemre nézve is. „Fiam nincs olyan probléma, amelyre ne találnánk megoldást" – csengnek a szavak a fülemben, és úgy hiszem az innovatív problémamegoldás lett az a dolog, amely legnagyobb erősségemmé vált az évek folyamán. Elsősorban ezt a gondolatot igyekszünk a legjobban tudatosítani partnereinkben is. Azt szeretnénk, ha minden partnerünk tisztában lenne vele, hogy hozzánk bármi féle gazdasági, illetve pénzügyi problémával fordulhat, mert mi azt megoldjuk neki.

Az előző gondolatmenetből könnyen levezethető módon nagyon fontos érték számunkra a biztonság. Minden erőnkkel azon vagyunk, hogy partnereink biztonságban tudhassák magukat mellettünk. Mi sem erősíti jobban ezt az érzetet, mint az a tény, hogy mi minden problémát megoldunk?

A harmadik vezérelvünk a precizitás. Úgy gondolom, hogy ez az a tényező, amit nem kell megindokolni egy könyvelőiroda esetében. Vannak szakmák, amelyek a 100%-os pontosságot várják el a szakemberektől; tényként adódik, hogy a számviteli és pénzügyi szolgáltatások egyikei ezeknek a tevékenységeknek.

A negyedik, és egyben egyik elvontabb vezérelvünk a fenntarthatóság. Bolygónkból – jelenleg – csak egy van és meg kell becsülnünk, amiért élőhelyet biztosít számunkra. Mikrovállalkozásként ugyan nincs rá lehetőségünk, hogy világ szinten is érdembeli előrehaladásokat érjünk el, azonban hisszük azt, hogy a környezettudatosságnak először egyének szintjén kell lecsapódnia, hogy aztán társadalmi, globális trenddé váljon.

A cég értékei közé tartozik még továbbá a konzervatív normák tisztelete, melyek be nem tartásával megszűnünk fenntartható társadalomként létezni. Ilyenek például: a hagyományos családmodell tisztelete, a törvény tisztelete, a szakma tisztelete, partnereink és üzlettársaink kölcsönös tisztelete, stb.

A cég küldetése (misszió)

A cég elsődleges küldetése, hogy támogatást, ezáltal segítséget biztosítson a fejlődésben lévő KKV szektorbeli cégeknek, melyek méretükből adódóan nem tudnak csúcskategóriás ügyviteli szoftvereket (mint például az SAP-t), BIG4-ba tartozó óriás könyvelőirodákat, vagy professzionális menedzsereket megfizetni. Ezeknél a cégeknél a többségi tulajdonos intéz minden vezetéssel kapcsolatos feladatot, ebből kifolyólag semmire nincs teljes egészében ideje és ezt az esetek túlnyomó többségében a cég pénzügyi élete sínyli meg. A tulajdonosnak tehát pont arra nem marad ideje, ami az egyik legfontosabb lenne, ami hosszú távon igazán javítaná a cég kilátásait és lehetővé tenné az előrelépést. A Kapitány Consulting Kft. ezeknek az embereknek a válláról kíván súlyt levenni, azzal, hogy egyfajta mentorként patronálja az egyszemélyes menedzsert a vállalati keretrendszer kiépítésével, a kötelezettségek folytonos

monitorozásával, a bevallások precíz beadásával, személyes konzultációkkal, adótanácsadással, illetve üzletviteli- és stratégiai szaktanácsadással.

A cég másodlagos küldetése mondhatni, hogy teljes egészében egyezik a cég legfőbb értékével, tehát magával a problémamegoldással. Azoknak a cégvezetőknek, tulajdonosoknak szeretnénk megmutatni, hogy számviteli szolgáltatást nyújtani másképp is lehet, akik már csalódtak előző könyvelőikben. Sok esetben ilyenkor hanyagul vezetett, átláthatatlan könyvelési anyagok vannak átadva, amelyek nagyfokú hibáiról és veszélyeiről maguk a tulajdonosok sem tudtak, mert nem lettek kellőképpen felvilágosítva azokkal kapcsolatban. Ezeket a csapnivaló könyvelési anyagokat szándékunkban áll mielőbb kijavítani, biztosítva ezzel megbízónknak a megfelelő rálátást cége pénzügyi helyzetére. Csak és kizárólag ezek után tudunk elkezdeni építkezni és haladni a gazdasági növekedés felé.

A cég jövőképe (vízió)

A Kapitány Consulting Kft. végső missziójaként egy olyan globális nagyvállalatot álmodtam meg, amely világszinten több ezer KKV szektorba tartozó vállalatot terelget a nagyvállalattá válás rögös útján, mindemellett könyvelési, könyvvezetési feladatokat is ellátva. A három évre előremenő vízió ezzel szemben jóval szerényebb: egy olyan, már maga is KKV szektorba tartozó céget látok a lelki szemeim előtt, amely egységes cégarculattal rendelkezik, igényes irodája van Budapest egyik frekventált helyén, minimum két darab könyvelőt alkalmaz állandó munkaviszonyban, minimum 70 fős partner adatbázissal rendelkezik és az éves nettó árbevétele meghaladja a 100.000.000 forintot. A száraz mutatószámokat mellőzve, 2027-re célunk, hogy bekerüljünk a hazai köztudatba és az ország minden pontján ismerjék azt, hogy mi vagyunk az a KKV szektorra specializálódott könyvelőiroda, amelyre mindig számíthatnak.

Helyzetelemzés

A vállalat helyzetelemzése során szeretném megteremteni azt az állapotot, amely lehetőséget nyújt számunkra a tisztán látásra. Úgy gondolom, hogy ez a minimális előfeltétele a továbblépésnek, ugyanis amíg nem tudjuk, hogy hol állunk, addig továbblépni sem tudunk.

<u>Külső környezet elemzése</u>

A külső környezet elemzése során a vállalkozás makro-, illetve mikrokörnyezetét vettem górcső alá. A makrokörnyezet elemzését PESTEL analízissel, míg a mikrokörnyezetét a Porter-féle öttényezős modellel végeztem el.

PESTEL elemzés

A PESTEL elemzés elnevezése 6db angol szó kezdőbetűjéből következik, amelyeket sorrendben egymás után fejtettem ki. A cég politikai (Political) környezetét tekintve megállapíthatjuk, hogy egy fejlett, demokratikus országban van a székhelye, és ugyanott végzi a tevékenységét is. Az ország politikailag stabil. Az adózási feltételek úgy cégként, mint tulajdonosként is kedvezőek. Az általános forgalmi adó ugyan magasnak számít (27%), azonban annak közvetett jellegéből kifolyólag nem jelent nagy nehézséget a gazdálkodókra nézve.

A gazdasági (Economic) tényezőket tekintve a magyar gazdaságban a munkanélküliség újabban csökkenő tendenciát mutat, ezért minden szakmában a munkaerőhiány a jellemző. A 2023. évi infláció 17,6%-nak adódott, ami egy világjárványból kilábalva, illetve egy európai hadszínterű háború közepén elfogadhatónak mondható. A mai dinamikus világban azonban

sosem lehet elvetni az infláció súlyosbodásának lehetőségét, ezért ennek tudatában kötjük meg a **megbízási szerződést** a partnereinkkel.

A társadalmi (Social) tényezőket figyelembe véve elmondható, hogy Magyarország, mint minden más fejlett ország demográfiai trendje negatív üzeneteket hordoz a jövőre nézve. Az országnak öregedő népessége van, ezáltal egyre kevesebb keresőképes, foglalkoztatottságot tekintve aktív ember jut egy inaktívra levetítve. Ez hosszú távon a nyugdíjkorhatár kitolódását és talán a mai formában ismert nyugdíjrendszer eltűnését vonja maga után. Ezért fontosnak találom a cég jövőbeni munkavállalóit a nyugdíj-előtakarékosság felé ösztökélni. A csökkenő demográfiai trendekkel még az a negatív hozadék is jár, hogy a munkaadók egyre kiszolgáltatottabbá kezdenek válni a munkavállalókkal szemben, ami minket, mint céget előnytelenül érint. Továbbá sokak szerint ezek az „elsoványodott" korfák a keleti migrációs tömegek befogadásával egyenesíthetők ki. Még ha ez így is van, a mi szakterületünkön ez nem fog semmi féle változást hozni, ugyanis jellemzően a keletről érkező gazdasági menekültek képzetlenek és alkalmatlanok ilyesfajta munka elvégzésére.

A technológiai (Technological) tényezők 2024-ben a legnagyobb hangsúlyt érdemlő tényezők egy számviteli szolgáltató cég életében. A mesterséges intelligencia térnyerésével és az adatbázis kezelő szoftverek tömeges felhasználásával olyan lehetőségek nyílnak meg e szektorban, amelyeket ki kell aknázni. Ezek a technológia nyújtotta eszközök időt, energiát, ezáltal rengeteg pénzt képesek megspórolni azoknak a könyvelő és tanácsadó cégeknek, amelyek kellő képen ki tudják használni azokat. A cégen belüli technológiai automatizáció tehát egy olyan folyamat, amelyre nagy hangsúlyt kell fektetni a stratégiai terv későbbi szakaszaiban is, ugyanis a fejlődés és a gazdasági növekedés csak és kizárólag annak meglétével lesz megvalósítható.

A természeti (Environmental) tényezőket figyelve kijelenthetjük, hogy egy környezetbarát szakmáról van szó, melynek irodai tevékenységei során törekednünk kell a zéró kibocsátásra, felismerve a társadalmi felelősségvállalás fontosságát. Fontos, elérendő célnak tekintem, hogy **papírmentes könyvelőiroda** legyünk. Nem fogadjuk el partnereinktől a papír alapú adatszolgáltatást, az egész partner-hálózatunkat az e-számlák és a felhő alapú adattárolás irányába vezetjük.

A jogi (Legal) tényezők elemzésekor kritikus paraméterként jelenik meg a működéshez szükséges tényező, tehát, hogy mindig legyen egy regisztrált, mérlegképes könyvelő a cég tulajdonosi körében. Fontosnak tartjuk továbbá az egyenlő lehetőségek biztosítását munkavállalóink körében, illetve későbbiekben a szellemi tulajdon védelmét.

Porter-féle öttényezős modell

Ez a modell a cég mikrokörnyezetét hivatott elemezni egy rendkívül jól rendszerezett logika mentén, ami nem más, mint az egyes stakeholderek alkuereje, illetve fenyegetése az adott piacon.

A piacra belépni kívánók fenyegetése mondhatni magas, ugyanis egy bizonyos fejlettségi szint alatt bárki nyithat egy könyvelőirodát, viszonylag alacsony indulótőkével is. Azonban olyan szolgáltatási csomagot, amelyet mi is kínálunk, olyat csak kevesen kínálnak a jelenlegi versenytársaink közül.

A helyettesítő szolgáltatást nyújtók általi fenyegetést én nagyobbnak érzem, mint a piacra belépni kívánókét. Kijelentésemet azzal a ténnyel indoklom, hogy nagyon sokan bíznak meg

külön egy tanácsadót, illetve külön egy könyvelőt. Őket meggyőzni a mi rendszerünk nyújtotta előnyökről egy komoly feladatnak ígérkezik.

A vásárlók alkuereje ismét relatívnak mutatkozik. Állításomat azzal indoklom, hogy a hagyományos, átlagos adatrögzítő, bevallást készítő könyvelőből sok van a piacon, ezáltal az ő vásárlóiknak magas az alkuereje. Ha sikerül egy generálisan jó megítélést elérni a magyar közvéleményben, akkor a mi alkuerőnk meghatározóbb lesz máséval szemben.

Beszállítóból ugyan kevés van jelen, de annál nagyobb az alkuerejük, ugyanis jellemzően informatikai tevékenységeket végeznek. Az informatikai rendszerek között való átállás pedig rendkívül pénz és idő igényes.

A versenytársak és a velük folytatott verseny kiélezettsége igen magas. Folyamatosan tanulmányoznunk kell a frissen kijött jogszabályokat és azok értelmezésével megoldást kell biztosítanunk az ügyfeleink problémáira. Nem elég megrekedni egy bizonyos szolgáltatás profillal, hanem folyamatosan bővíteni kell azt, növelve ezzel a szolgáltatást igénybe vevők körét.

Belső adatottságok és erőforrások elemzése

Belső pénzügyi adottságaink jelentősen korlátozottak. Egy frissen alapított cég esetén, melyben a tagoknak éppen volt pénze a minimális törzsbetét befizetésére ez minden esetben így van. A humán erőforrás ügyi adottságainkat tekintve a mérlegképes könyvelő társammal és jómagammal hozzávetőlegesen 20-25 cég ügyeit tudjuk gondosan lemenedzselni, ezeket a mutatószámokat meghaladva kell majd humán erőforrás bővítésen gondolkodnunk. Ez duplán kihívást jelentő feladat lesz a számunkra, mert ez lesz az a pont, amikor a költséghatékony Home Office-ról áttérve irodát kell bérelnünk. A társam rendkívül mély és kiterjedt szakmabeli kapcsolati hálójának, illetve a szakportálokon való előfizetéseknek köszönhetően az információs erőforrás ellátottságunk megfelelő szinten van, azonban azon az állásponton vagyok, hogy információból sosem elég, és mindig, minden körülmények között fejleszteni kell ezt a területet.

SWOT analízis

1. táblázat: **A Kapitány Consulting Kt. SWOT elemzése**

SWOT elemzés		
Belső tényezők	Erősségek	Gyengeségek
	• Szakértelem • Ügyfélközpontúság • Kreativitás • Rendszerszemlélet • Analitikus vezetői gondolkodás • Precizitás • Kompetencia alapú munkamegosztás • Gyors tanulási képességek • Korszerű eszközök, szoftverek használata	• „Kétszemélyes Kft." • Korlátozottan rendelkezésre álló passzívák • Leterheltség • Távolság a vezetői kör lokációi között • Hitelképtelenség • Fizikális iroda hiánya • Komolytalan imázs
Külső tényezők	Lehetőségek	Veszélyek
	• Könyveléstámogató szoftverek • Értéknövelt szolgáltatási csomag • Folyamatos tervezés, tények ismerete • Jogászokkal való kollaboráció • Új tevékenységek bevezetése a piacra • Hitelképesség elérése	• Megrekedés a hatalomkultúránál • Minőségi munkaerő hiánya • Továbblépés időszerűségének nehéz kiszámíthatósága • Orosz- Ukrán háború • Dinamikus jogi környezet • AI alapú könyvelési szoftverek létrejötte

Forrás: Saját készítés (2024)

A belső tényezőket tekintve meghatározó erősségünknek számít a szakértelem, ugyanis partnerem és jómagam is azok közé a könyvelők közé tartozunk, akik értelemmel, annak összefüggéseiben sajátították el a szakmát. A szakértelem elengedhetetlen alkotóelemei a rendszerszemlélet, precizitás és az analitikus gondolkodás. További erősségnek számít az értékrendünknél már említett problémamegoldásból levezethető ügyfélközpontúság. Ezt talán úgy is meg lehetne fogalmazni, hogy hivatásunknak érezzük az ügyfelek problémáit megoldani, illetve mindemellett kreatív, innovatív ötletekkel dolgozunk, ha a helyzet úgy kívánja meg. Ehhez elengedhetetlen a kapcsolódó jogszabályok mindenkori pontos ismerete. Munkánkat továbbá korszerű eszközökkel végezzük, ugyanis hisszük azt, hogy korszerű megoldásokat csak korszerű eszközökkel érhetünk el.

Belső gyengeségnek tartom, hogy ketten (a két tag) végezzük a munkát a cégben és jelen pillanatban még nem engedhetünk meg anyagilag, hogy irodai adatrögzítőt/adminisztrátort foglalkoztassunk. Ebből, illetve abból a tényből kifolyólag, hogy én jelen pillanatban egyetemista vagyok, a partnerem pedig saját, egyéni vállalkozói tevékenységet folytat következik az a tény is, hogy igencsak leterheltek vagyunk. A tervezett marketing kampányok, beruházások, fejlesztések mértékét és ívét pedig nagyvonalban csökkenti az a tény, hogy kezdetben ezek finanszírozása saját tőkéből nem kivitelezhető, illetve kezdetben hitelt sem

kapunk. Tovább nehezíti a dolgunkat, hogy partneremmel 50km-re lakunk, így a két otthoni munkaállomás is ennyire található egymástól, így válik érezhetővé a fizikális iroda hiánya. Az eddig elmondottak pedig rontják az imázsunkat partnereink szemében.

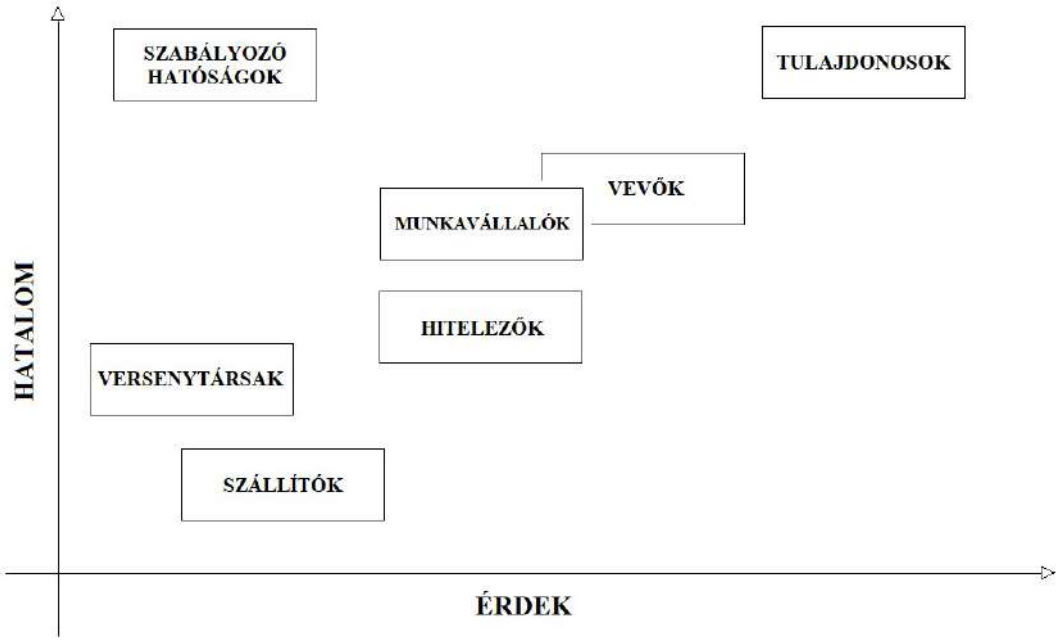
A külső tényezők adta egyik legjelentősebb lehetőség a könyveléstámogató és automatizáló szoftverek alkalmazása, azokra való előfizetés. Ezek a mindennapi, operatív folyamatokat tekintve értékes időt és energiát spórolnak meg nekünk. További lehetőségnek tekintem magát a piaci igényt egyfajta értéknövelt számviteli szolgáltatásra, emellett lehetőségként tekintek magára a tervezésre, mint menedzseri feladat. Ez azért van, mert úgy gondolom, hogy ma Magyarországon a kisvállalati környezetben nagyon kis hangsúlyt fektetnek a tervezés folyamatára, ezért ha én kellő figyelmet fordítok rá, akkor előnybe kerületek versenytársaimmal szemben. Az értéknövelt szolgáltatási csomag részét képezheti továbbá a jogászokkal, ügyvédi irodákkal való közös munka, ami így új ügyfeleket hozhat mindkét fél részére.

Külső tényezők által előidézett veszélyforrásnak ítélem meg a Charles Handy által megfogalmazott, jellemző kisvállalati problémát, amikor is az ügyfelek nem hajlandóak lemondani az alapítóval való közvetlen érintkezésről. További veszélyforrásnak ítélem meg a minőségi munkaerő hiányát, illetve a továbblépés időszerűségének nehezen determinálhatóságát, tehát például, hogy mikor vegyünk fel új munkaerőt a cégbe, illetve, hogy mikor kezdjünk irodát bérelni. Nyugtalanítónak tartom továbbá az ország szomszédságában lezajló agressziót (sajnos a második világháború is így kezdődött), egy esetleges orosz megszállás pedig fenekestül felforgatná a cizelláltan kiépített intézményi rendszerünket. Ukrán vereség esetén nem csak az oroszok, hanem a Magyarországra menekülő felfegyverkezett ukrán katonák is fenyegetést jelenthetnek. Hazánk jogi környezete igen dinamikus, gyakran változnak minket is érintő jogszabályok, melyekhez alkalmazkodni kell. Ami az egyik oldalon lehetőség, az a másik oldalon veszély is lehet, így adódik aztán az a tény is, hogy az AI alapú könyvelésautomatizáló szoftverek kiszoríthatják a hagyományos adatrögzítő tevékenységeket. Ez az a tényező, ami miatt kötelesek vagyunk kis idő elteltével „új lábakat növeszteni” és egy komplex szolgáltatói csomagot létrehozni.

Érdekcsoport elemzés

Az érdekcsoport-elemzést az úgynevezett hatalom-érdek mátrixszal valósítottam meg. Az alábbi diagram két, egymásra merőleges tengely által alkotott koordináta rendszerben helyezi el az egyes stakeholder-eket, azok cégre gyakorolt hatalmuk, illetve a gazdálkodás eredményességére irányuló érdekük szerint.

A



44. ábra: A Kapitány Consulting Kft, hatalom-érdek mátrixa
Forrás: saját készítés (2024)

tulajdonosi kör számít (talán értelem szerűen) a leginkább érdekelt stakeholder-nek, mindemellett nekik van az egyik legnagyobb befolyásuk a cég életére nézve. A szabályozó hatóságok az egyik legkevésbé érdekeltek a cég gazdasági sikerességében, azonban igen jelentős befolyással bírnak, annak egészére nézve (gondoljunk csak bele az elmúlt pár év történéseibe, pl. a koronavírus-járvány során volt, hogy egész iparágak kerültek a csőd szélére). Az előbb említett, két stakeholder-t talán az ország összes gazdasági társaságában ugyan így lehetne elhelyezni. Az igazán változatosan elhelyezhető érintetteket most fogom szemügyre venni.

A saját cégem esetében a vevőket, tehát az ügyfeleinket, tehát az általunk pénzügyileg és számvitelileg mentorált cégeket azért helyeztem el így, mert úgy gondolom, hogy jelen piaci körülmények között a kisvállalatok nehezen találnak megbízható, precíz könyvelőirodát, ami mindemellett még üzletviteli és szervezeti tanácsokkal is szolgál, aktívan elősegítve ezzel a sikeres gazdasági teljesítést. A legtöbb KKV szektorbeli cég felsővezetői köréből hiányzik egy vérbeli közgazdász, aki kritikus gondolkodásával analizál és elemez. Éppen ezért ha és amennyiben egy cég talál egy hozzánk hasonló könyvelőirodát, ahhoz maximálisan ragaszkodni fog és igenis érdekelt lesz benne, hogy az adott könyvelőiroda sokáig és eredményesen fennmaradjon. Ugyan ezen ügyfelek cégünkre gyakorolt befolyása természetesen magas, azonban minden tevékenység esetén a vevők befolyása az egyik legmeghatározóbb.

A vevőkkel majdnem egyenrangú érdekeltséget és hatalmat „adtam” a munkavállalóknak az elemzésem során, ugyanis a mai munkaerő-piaci anomáliákat tekintve tényként adódik, hogy a munkavállalók, különösképpen a jó szakemberek autonómiája és pozíciója megváltozott az elmúlt évtizedekhez képest. A jelen piaci körülmények mellett fennálló munkaerőhiány végett már-már némi hatalma van egyes munkavállalóknak a cége felett. Egyrészt egy olyan tervet kell megírni, amelyben már előre kiküszöbölöm ezt a problémát egy esetleges munkaerő állomány bővítés során, másrészt pedig pont emiatt oda kell figyelnünk a munkavállalóink kellő képen való megbecsülésére (a Maslow-piramis összes szintjére nézve).

Az esetleges hitelezőink közepes hatalommal és érdekeltséggel bírnak a cég fölött, természetesen érdekükben áll, hogy a cég eredményes legyen, mert csak így kapják vissza követeléseiket gyorsan és egyszerűen, azonban végsősoron nekik az is meg tud felelni, ha egy felszámolási eljárás során kerülnek kifizetésre.

Legkevésbé versenytársainknak áll érdekében, hogy a cégünk hosszútávon, eredményesen működjön. A Kapitány Consulting Kft. esetében egy tisztán szolgáltatásra épülő tevékenységről beszélünk, tehát hagyományos értelemben vett kereskedelmet nem folytatunk. Épen ezért a beszállítóink listája kimerül azzal a pár partnerrel, akik az általunk használt informatikai, technológiai felszerelést biztosítják. Ezeknek az entitásoknak azonban nincs ránk nézve akkora befolyása, hogy ez számottevő legyen, illetve az általunk biztosított megbízások eseti jellegéből kifolyólag nekik sem áll felettébb érdekükben, hogy az idők végezetéig biztosíthassák ezeket nekünk.

Elérendő funkcionális célok

A jövőre nézve egy-egy kulcsfontosságú elérendő célt definiáltam. Az egyik ilyen cél az volt, hogy a belső, operatív, időigényes folyamatainkra egy olyan automatizációs mixet építsek ki, amely segítségével hatékonyan és időtakarékosan el lehet látni a periodikus, időrabló munkákat. Ezen feladatom megoldását felhasználva, második megoldandó problémának adódik a Charles Handy által megfogalmazott hatalom-kultúráról való továbblépés, magyarán szólva, hogy ne minden munkafolyamat az én személyemet igényelje, adott esetben el tudjak úgy utazni, hogy nem áll le a munka. Gondolataimat összefoglalva, létre szeretnék hozni egy olyan fél-automatizáltan működő szervezetet, amelyben idestova 3 éven belül nekem szinte csak taktikai és stratégiai feladatokat kell ellátnom. Ehhez azonban definiálnunk kell, hogy mit jelent a Kapitány Consulting esetében a stratégiai, taktikai, illetve operatív szint. Induljunk alulról, talán ez a legcélravezetőbb.

A könyvelőirodám esetében az operatív munkát két jól elkülöníthető részre bontom. Elsősorban fennállnak azok a jellegű operatív munkák, amelyek minden könyvelőiroda életében megtalálhatóak (ilyenek pl. a **banki könyvelések**, a **vevő-, szállító könyvelések**, az általános jellegű **bevallások** leadása, a tárhely értesítések monitorozása, stb.) Ezek azok a feladatok, amelyekre előzetesen „tipikus időrabló feladatként” hivatkoztam. Ezeket a feladatokat tehát hosszú távon köteles leszek delegálni a munkavállalók felé, hogy maradjon időm egyéb, alkotó tevékenységekre is. Esetünkben ezzel nem ért véget az operatív feladatok listája, ugyanis ezeket a szolgáltatásokat rajtunk kívül még sok más könyvelőiroda biztosítja az ügyfelei számára. A Kapitány Consulting Kft. számára létrejön egy másik fajta operatív feladat is, amit nem másnak, mint gazdasági és pénzügyi problémamegoldásnak hívnak. Maguk a megoldandó problémák az egyetlen olyan dolgok, amelyből minden kisvállalkozónak rendelkezésére áll, illetve ezek azok a dolgok, amelyek miatt minket fognak választani a cégvezetők. A képletet „nagyon egyszerűnek” találom: ha, és amennyiben tudunk releváns, használható megoldásokat biztosítani cégek problémáira, akkor szájról-szájra fogunk beleégni a magyar KKV-s

szubkultúrába. Ez remekül hangzik, azonban gondoljunk csak bele, hogy ez utóbbi delegálható feladat-e. Nem kell sokáig latolgatni a lehetőségeket, ahhoz, hogy rájöjjünk, hogy ez szinte semmilyen mértékben nem delegálható feladat. Egyrészt azért nem tartom annak, mert rendkívül sok cég esetében kifejezetten kényes területeket érintünk, melyek során maximális diszkréciót várnak el tőlünk. A hatalom-érdek mátrixban pedig már levezettem, hogy egy alkalmazott elsősorban a saját érdekeit tartja szem előtt, tehát eljárhat a szája a diszkréciót igénylő ügyekkel kapcsolatban. Másrészt pedig azért nem tartom jó ötletnek delegálni ezeket a problémákat, mert ezzel hosszú távon megadhatnánk a tudáselszívás lehetőségét az adott alkalmazottunk számára. Itt érkezik el az a pont, amikor látszólag ellentmondásba ütközök magammal, ugyanis a cég víziójában egy országhatárokon átívelő könyvelő, tanácsadó céget álmodtam meg. Ez nem kevesebb, mint több száz, vagy több ezer céget jelentene. Ebben az esetben már az előbb említett problémamegoldás orientált feladatot is delegálnom kéne, azonban azt tartom kulcsfontosságúnak, hogy egy ekkora méret esetében már tudnék én is olyan menedzsereket alkalmazni, akik elsősorban dolgozói részvényekkel bírnak, tehát lojálisak a céghez, másodsorban nem könyvelők, így önállóan nem sokra tudnának menni az információkkal. Ez azonban korántsem 3 évre szóló terv, szóval csak kitekintőnek szántam, illetve, hogy bezárjam a gondolatmenetemet. Az operatív szintet tehát kellő körültekintéssel definiáltuk, így aztán fogalmazzunk úgy, hogy egyrészt általános jellegű, delegálandó adatrögzítői tevékenységből, illetve kreatív jellegű, többletértékű, problémamegoldó tevékenységből áll. Utóbbi tevékenység az, amit jó ideig nem lesz lehetőségem delegálni, tehát egy olyan keretrendszert kell kiépíteni, amelyben a problémamegoldó, konzultáció alapú tevékenységek is valamelyest automatizálva vannak.

Taktikai szinten elhelyezkedő feladatot képez az ügyfelekkel való tárgyalás, kapcsolattartás, ezáltal valamelyest a marketing, és még ide sorolnám az emberi erőforrások témakörét is. Ezek közül a HR úgyszintén delegálható, a marketinget pedig hosszú távon kiszervezett formában képzelem el, tehát csak az ügyfelekkel való kapcsolattartásra kell rendszert kiépíteni, mert azt úgyszintén nem szerencsés delegálni.

A stratégiai szinten 3 éves távlatban nem tervezek munkaerőt foglalkoztatni. Minden olyan feladat ide tartozik, amely eddig nem került megemlítésre (pl. arculati kérdések, piaci szegmentáció, keretrendszer kiépítése, stb). Kezdetben erre időt szakítani nehéz, ezért az első 1 évre nézve az volt a célom, hogy egyáltalán legyen időm vele foglalkozni, és a következő kettőben pedig, hogy fokozatosan úgy optimalizáljam a saját kapacitásomat, hogy a harmadik év végére már ezen a területen legyen a hangsúly. Ez azt jelenti, hogy ekkorra már automatizáltan fog működni az adatfeldolgozás, illetve az éppen aktuális nyomtatványok beadása is, azonban a cég munkavállalóinak még mindig nem lesz jelentősebb tudáselszíváshoz elegendő autonómiája. Az így felvázolt rendszert kiépíteni sokkal nehezebb, mint működtetni, ugyanis kérdések és megoldandó problémák sorozatát tárja az ember elé, miközben szembe kell nézni a kezdeti kiesések okozta deficitekkel. A következő fejezetben tehát ki fogom építeni azt az elméleti akciótervet, amely megoldást fog biztosítani a most felvázolt célokra.

Stratégia kidolgozása

A stratégia kidolgozása során egyesével fogom elemezni az előző bekezdésben kiemelt megoldandó feladatokat. A különböző feladatok értékelésekor minden esetben figyelmet fogok fordítani a kulcsfontosságú területek definiálására (tehát, hogy a szervezet mely részén és milyen változásokra van szükség), illetve az irányvonalak meghatározására (tehát, hogy a szervezetnek mit kell elérnie az adott fejlesztés által).

A 2024. évben egyfajta próba üzemmódban működött a cég. Március végére kidolgoztam az egész cég vállalati keretrendszerét, amelyet a Google Drive-on valósítottam meg. Minden céggel kapcsolatos dokumentum, szerződés, irat egy nagy gondossággal megszerkesztett mapparendszerben van elektronikus módon archiválva, beleértve az ügyfeleinkkel kapcsolatos bizonylatokat, szerződéseket is. Ez a folyamat – értelem szerűen – egy rendkívül részletes, cizellált mappaszerkezetet eredményezett. Ezt a bizonyos vállalati keretrendszert tartom az egész cég origójának, amely akár a jelenlegi formában, tehát a Drive-on is egész sokáig el tud minket kísérni. Kulcsfontosságúnak tartom tehát, hogy ez – a már rendelkezésre álló – keretrendszer pontosan legyen használva a későbbiekben. Jelen pillanatban 5 gazdasági társaságot és 2 db egyéni vállalkozót könyvelünk és tökéletesen működik a keretrendszer, pontosan nyilván van tartva minden; mindazonáltal meg kell jegyeznem, hogy az elmúlt hónapok működése során nem telt el úgy nap, hogy ne változtattam volna valamit a szerkezeten. Ez öt ügyfél esetében tűrhető mennyiségű háttérmunkával járt, azonban 25 cég esetében már egy igen időigényes feladatnak mutatkozik a keretrendszeren való legapróbb változtatás is. Többek között ezért is van az, hogy a 2024. évet a működési folyamataink tökéletesítésével és finomhangolásával töltöttük el. Ez azt jelenti, hogy semmilyen jelentősebb, kiszervezett marketing kampányt nem terveztem meglépni; nem az ügyfelek hajszolásával töltöttem ezt az évet. Természetesen apróbb dolgokat tettem az ügy érdekében, illetve megkeresést szinte semmilyen körülmények között nem mondtam vissza, ezért határoztam el azt, hogy a bejövő „felkéréseket" természetesen elvállaljuk (amennyiben tudunk közösen dolgozni az adott entitással). Magyarán szólva 2024-ben hagytuk a folyamatokat a maguk természetes medrében folyni és a protokollok megalkotása kapta meg a főszerepet, mindösszesen csak annyi eladásösztönzést hajtottam végre, amellyel elértük év végére, hogy minimum 5, de maximum 10 gazdasági társasággal álljunk partnerkapcsolatban.

A 2025. év első felében a cég meg fogja indítani az első marketingkampányát, amely röviden professzionális, lényegretörő és agresszív lesz. Ennek a finanszírozása a 2024-es évben megtermelt eredményből fog megvalósulni. Úgy akarom megszervezni az egész marketingkampányt, hogy pont addigra kezdje nagy ütemben hozni az új megkereséseket amikorra én végzek az egyetemen (2025. június), tehát a relatív sok felszabaduló időmet rá tudom szentelni az új ügyfelekkel való megállapodásra. Ezzel egy időben, tehát a 2025. év nyarának elején el fogok kezdeni munkaerőt keresni pénzügy-számviteli ügyintéző, vagy éppen gyakornoki szerepkörben. Tervezetem szerint július végére meg fogom találni a cég számára legideálisabb munkaerőt, az újonnan leszerződött ügyfelekkel pedig augusztus 1-én fogjuk megkezdeni a közös munkát. A marketing kampánytól azt várom, hogy mire lefut minimum 20 új ügyféllel meg tudjak állapodni. Az új munkaerőnek pedig két feladata lesz, ezeket kell majd maradéktalanul teljesítenie hónapról hónapra. A két feladat pedig az ügyfelek szállító számláinak, illetve havi bankkivonatainak lekönyvelése lesz. Költségeink minimalizálása érdekében továbbra is Home Office-ban fog működni a könyvelőiroda. A 2025. év hátralévő fele az új rendszerbe való átállással és az ahhoz való alkalmazkodással fog eltelni. Összegzés képen tehát ebben az évben két kulcsfontosságú lépést fog megtenni a cég. Egyrészt egy agresszív marketing kampánnyal terjeszkedni fogunk a piacon, ezzel jelentősen növelve az éves árbevételt, másrészt pedig egy új munkaerő felvételével kapacitás oldalon le fogjuk követni a leterheltség terén fellépő változást. Ezzel a két lépéssel a 2025. évre egy 300%-os árbevétel növekedést várok el.

A 2026. évben meg fogja a cég ismételni a 2025. évben megtett lépéseket. Magyarán szólva a 2025 végére vagy 2026 elejére egy újabb marketingkampány várható, ezt követően terjeszkedés (újabb ügyfelek), majd az év felénél-kétharmadánál egy újabb munkaerő felvétele (szintén Home Office-ban). A 2026. év végére fogok a vállalat nevében leszerződni egy iroda kibérlését illetően, ami azt jelenti, hogy a 2027. évet egy igényesen berendezett, professzionálisan

felszerelt irodában fogja megkezdeni a vállalat. A 2026. évtől azt várom, hogy árbevételt illetően megduplázza a 2025. évben elérteket.

Az imént kifejtett tervezetet megvalósítva a 2027. év elején a Charles Handy féle szervezeti kultúra topológia szerint még mindig leginkább a hatalomkultúra jellemvonásait fogja a cég hordozni, azonban a két alkalmazottnak köszönhetően már egyre inkább felismerhetőek lesznek a feladatkultúra ismérvei is. Hosszabb távon egyértelműen az a cél, hogy a delegálható, operatív, mindennapi feladatok egyfajta továbbfejlesztett feladatkultúra szerint legyenek elvégezve, maximalizálva ezzel a munkamegosztás adta hatékonyságot és minimalizálva a tudáselszívás kockázatát. Kulcsfontosságú stratégiai lépésnek tartom ezeken felül, hogy amely feladatokat lehet szoftveresen automatizálni, azokat ne delegáljam. A számítógépes szoftverek adta hatékonyságot és technológiát pedig maximálisan ki kell használni, mert hosszú távon sokkal olcsóbbnak mutatkoznak, mint a munkavállalók örökjáradék jellegű bérének a jelenértéke.

Az „Elérendő funkcionális célok" című fejezetben említést tettem az operatív szinten felmerülő, ámde gyakran eseti jellegű „problémamegoldós" feladatokkal kapcsolatban. Azt mondtam abban a fejezetben, hogy ezeket csak egy magas fejlettségi szint fölött szabad delegálni, addig viszont nekem kell az összes ügyfél minden problémájára megoldást találnom. Ez a feladat azonban már egy közepesen nagy ügyféladatbázis esetén is nagyobb leterheltséget eredményezhet nekem, mint az adatfeldolgozás. Van azonban egy tény, ami jelentősen meg tudja könnyíteni a feladatomat ezen a területen is. Ez a tény nem más, mint hogy az ügyfelek meghatározó százaléka ugyan olyan, vagy legalábbis nagyon hasonló elvárásokkal, kérdésekkel és kérésekkel fordul a könyvelőjéhez, adótanácsadójához. Ezáltal nincs más dolgom, minthogy minden sikeresen végigvitt ügymenetet (megoldott problémát) egy saját meghajtóra dokumentálok és egy idő után (pár év) egy olyan tudás adatbázis fog összegyűlni a ledokumentált ügymenetekből, hogy szinte minden újonnan felmerülő pénzügyi vagy gazdasági problémára alkalmazni lehet a már egyszer bevált megoldást, mint egy sablont. Ilyen módon, hosszú távon képes leszek egy konzultációra épülő szolgáltató tevékenységet információ alapú termékként értékesíteni.

A stratégiai terv lezárása képen összegezném az eddig leírtakat. 3 éves távlatban még nem beszélhetünk a hatalom kultúrától való végleges megszabadulástól, de azért jegyezzük meg azt is, hogy ez nem egy akut probléma, amitől egyből, rögvest menekülni kell. Tény és való, hogy a hatalom kultúra egy hosszú távon toxikus dolog a kizárólagos hatalom gyakorlójára nézve, ugyanis megrekeszti a céget egy bizonyos szinten és mókuskerékbe hajszolhatja az egyszemélyes menedzsert. Tényként adódik tehát, hogy a cég folyamatos, kiszámítható növekedésével együtt szépen fokozatosan a hatalomkultúrát is le kell építeni, azonban ez nem elvárható az indulástól számított 3 éven belül. Azt gondolom, hogy a cég tökéletes és kellőképpen komoly lépést fog tenni a hatalomkultúra leépítése felé vezető úton, ha a mindennapi adatrögzítői feladatokat a harmadik év végére stabilan delegálni fogja két könyvelőre, akik munkamegosztással egy-egy időigényes szakterületet fognak ellátni.

Marketing terv

A marketing tervben ki fogom dolgozni a szekunder kutatási részben kielemzett 7P szempontrendszer szerinti megkülönböztető előnyeit a cégnek. Jelen fejezetben a vevők szemszögéből fogom megközelíteni az egyes szempontokat.

Az első P nem más, mint a „Product", magyarul termék, esetünkben inkább a szolgáltatás minősége. Az adatrögzítői folyamatokat tekintve nincs olyan sok látványos érv, amivel

kitűnhetünk az ügyfelek szemében. A következő mondatot a lehető legnagyobb szerénységgel és a szakma iránti maximális alázattal fogom leírni. Eddigi karrierem során azt kellett tapasztalnom, hogy rengeteg könyvelőiroda működik ma Magyarországon, ahol a foglalkoztatott „szakemberek" egyáltalán a számviteli alapelvekkel nincsenek tisztában (pl. a kiadott főkönyvi kivonat „tartozik" és „követel" egyenlege nem egyezik), azonban sajnos a regionális KKV-s cégkultúra olyannyira alacsony, hogy ezek a könyvelésben ejtett szarvashibák bizonyos tulajdonosoknak és ügyvezetőknek egyáltalán nem tűnnek fel, mivel még egy átfogó tudásuk sincsen a számvitelről. Mivel egy ilyen óriási hiba sem tűnik fel a legtöbb cégvezetőnek, ezért nehéz azzal meggyőzni őket, hogy mi milyen jól értünk a számvitelhez, mert az ő szemszögükből nézve az előző könyvelő is értett hozzá. Természetesen, ha a bekért anyagokban hibát találunk, akkor el kell mondani az ügyfeleknek, hogy pl. egy ilyen előbb említett hiba meg tudja semmisíteni a cég hitelkérelmét, de ahhoz el kell magyarázni az ügyfélnek, hogy a főkönyvi kivonatokban az „össz. tartozik" és „össz. követel" mindig egyezik. Ez önmagában még nem fogja meggyőzni az ügyfelet. Azt fogja csak gondolni magában, hogy egy újabb okoskodó vagyok, aki olyan dolgokkal akarja meggyőzni, amihez ő nem is ért. Kell tehát valami pluszt találni a szolgáltatásunkban, amivel felkelthetjük az érdeklődését. Esetünkben ez a plusz, hozzáadott érték a már említett problémamegoldás.

A következő szempont a „Price", tehát az ár. A kifelé kommunikált árpolitikánk a következő: minőségi szolgáltatást nyújtunk, ezért nem kívánunk mi lenni a legolcsóbbak. A belső árképzésünk nyilván ennél összetettebb. Kiszámolom, hogy egy céggel hozzávetőlegesen hány órát kell foglalkozni egy hónapban, beleszámolva a tanácsadói jellegű munkákat is. A kapott számot pedig felszorzom nettó 12-20.000 forinttal, attól függően, hogy mennyire fontos számunkra az üzlet létrejötte.

A „Place", mint az értékesítés helye, az első három évben csak korlátoltan értelmezhető, mert Home Office-ban lesz végezve a tevékenység. Az ügyfelekkel való tárgyalásokat kulturált, de megfizethető és csendes kávézókban szervezem meg. Nem a legprofesszionálisabb megoldás, azonban az ügyfelekkel meg kell értetni, hogy a funkciónkat így is maradéktalanul ellátjuk. Amíg nincs irodánk, addig lehet hivatkozni a személyesség meglétére, illetve a környezettudatosságra, továbbá arra a tényre, hogy bárhol lenne az irodánk, az ügyfeleink egy részének megközelíthetetlen lenne, így azonban rugalmasabban tudunk tárgyalni a város egyes pontjain.

A „Promotion", vagyis marketingkommunikáció leginkább kiszervezett formában fog megvalósulni. Jómagamat pénzügyi szakembernek tartom, annak vagyok a híve, hogy szerencsésebb, ha mindenki a saját szakterületénél marad.

Áttérve a kizárólag a szolgáltatásokra jellemző „People", magyarul emberek nevű jellemzőre, megállapíthatjuk, hogy ez kezdetben szinte kizárólag az én személyemet fogja jelenteni. Ennek hatására nagyon fontosnak tartom az üzleties megjelenést, emellett egy generális szakmai, illetve személyes igényességet saját énemre nézve. Minden tárgyalásra fel kell készülni mind a partnerből, mind szakmailag is. Előzetesen meg kell kérdezni a partnert, hogy szakmailag mely részterületeken szeretne elidőzni és célzottan az aktuális dolgokból fel kell készülnöm.

A fizikai tényezők („Physical Evidence") a cég ekkora mérete esetén könnyen összekeverhetők az értékesítés helyével, illetve az emberek nevű jellemzővel. Azonban én idesorolnék minden olyan tényezőt is, ami bármilyen formában kontaktust teremt az ügyféllel. Tipikusan ilyen dolognak tekintem az arculati anyagokat is (logo, névjegykártya, weblap, prospektus, stb.). Minden ilyen jellegű megjelenéssel arra fog törekedni a cég, hogy letisztultságot, egyszerűséget és igényességet sugározzon, pont, mint egy precíz főkönyvi kivonat. Éppen ezért az internetes

és egyéb megjelenések során kerülendőnek tekintem az élénk színeket, és a cifra betűtípusokat, ezzel egyidejűleg előnyben részesítem a fehér és fekete színeket, olvasható betűtípusokat, illetve a kiskapitális betűtípust.

A „Process”, magyarul folyamat nevű területen gyors reakcióidőnkkel, illetve a már említett vállalati keretrendszer segítségével fogunk kiemelkedni. E két dolog lehetővé teszi, hogy minden beadott nyomtatványt, bevallást, vagy éppen csak egy negyedéves riportot is egységes, átlátható struktúrákba mentsünk, ami által az ügyfél számára és nekünk is bármikor bármi visszakereshető lesz.

A leírtak alapján megteremtett kisarculat a következő lett:

45. ábra: Kapitány Consulting kisarculat
Forrás: Saját készítés (2024)

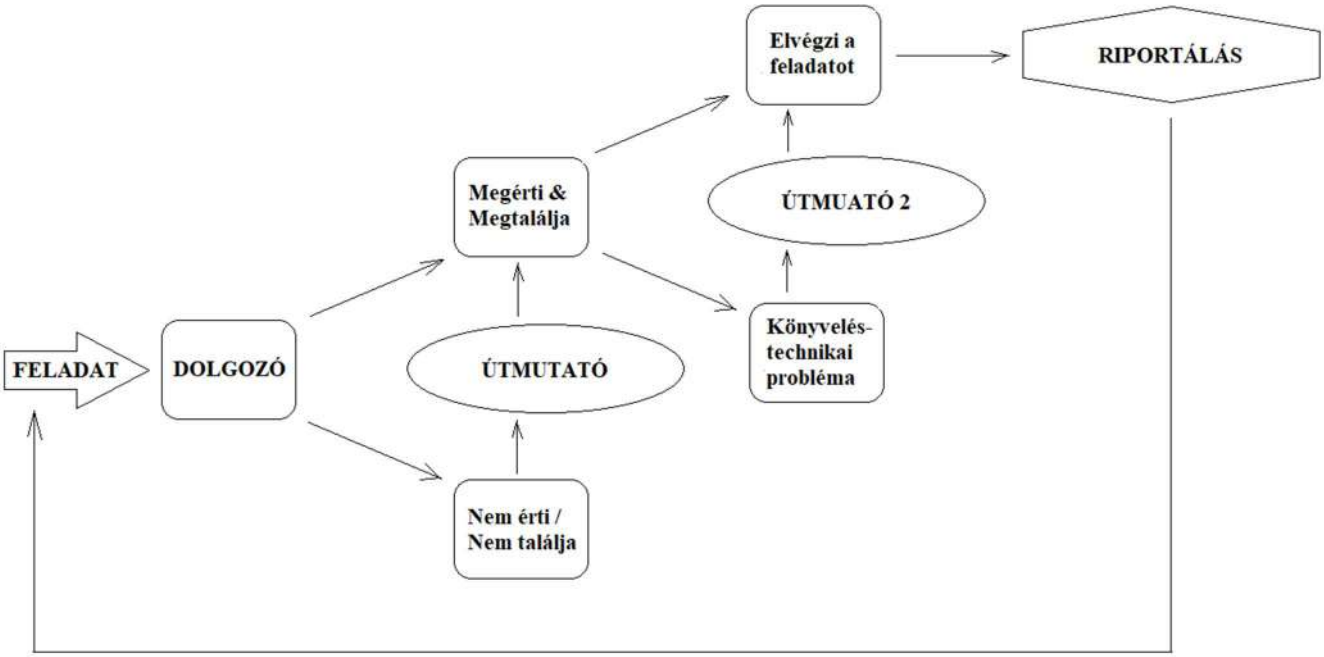
Web: kapitanyconsulting.hu

Vezetési terv

Jómagam a vezetési tervet leginkább arra az időszakra nézve tartom értelmezhetőnek, amikor már lesz egy bizonyos munkaerő állománya a cégnek, tehát szó szerint értelmezve is lesz kit vezetni. Éppen ezért a Kapitány Consulting Kft. vezetési tervében létrehoztam protokollokat, eljárásokat és szabványokat azokra az időkre, amikor egy vagy több alkalmazott fog a cégnél dolgozni. Gondolatmenetem alapját újfent képezze a már említett, Google Drive-ban megvalósított vállalati keretrendszer. Amint felvételt nyer majd hozzánk egy ember, attól a pillanattól kezdve ebben a bizonyos keretrendszerben kell dolgoznia. Ez értelemszerűen rengeteg kérdést felvet.

Elsősorban tekintsük azt a tényt, hogy egy ilyesfajta, egész vállalatot lefedő mappaszerkezet rengeteg elemből áll és nagyon könnyen el lehet veszni, vagy nem kívánatos helyre tévedni benne. A mappaszerkezetet 3 fő egységre bontottam: stratégia, taktika és operatív. Minden felhasználónak, így minden alkalmazottnak kreálunk egy ingyenesen létrehozható „céges" Google fiókot. Ez lehetővé teszi, hogy minden felhasználó különböző jogosultságot kapjon a mappaszerkezeten belül. Így adódik, hogy az alkalmazottak jogosultsága kezdettől fogva le lesz korlátozva az operatív szintre, azon belül is csak a számviteli szolgáltatásokra. A keretrendszer azonban olyan összetettre sikeredett, hogy még így is el lehet benne tévedni, ezáltal kárt tud benne okozni egy, a rendszert még nem ismerő felhasználó. Ezáltal minden szintre nézve (stratégia, taktika, operatív) megalkottam a szint saját gondolattérképét, amely egyfajta vizuális segítségként szolgál a rendszerrel még csak ismerkedő felhasználók számára. Ez a gondolattérkép kellőképpen beszédes lett ahhoz, hogy egy általános informatikai tudással bíró ember használni tudja már a Drive-ot a segítségem nélkül is. A gondolattérkép mellé továbbá egy használati útmutatót is mellékeltem, amiben szóról szóra leírtam, hogy az egyes delegált munkafolyamatok által generálódott dokumentumokat a mappaszerkezet mely részébe kell elmenteni.

A mappaszerkezetben helyet kaptak az alkalmazottakra irányuló riportok is. Ezeknek a használatát szintúgy leírtam az útmutatóban. A kidolgozott riportálási rendszer lényege az,



46. ábra: A dolgozói önállóságot elősegítő protokoll az operatív szinten
Forrás: saját készítés (2024)

hogy nem maradhat „üresen” munkafolyamat, máshogy mondva a riport fájlok duplán informatívak. Egyrészt tételes listákat tartalmaznak a periodikusan elvégzendő feladatokról a munkavállalók számára, ezáltal mindig meg fogják tudni nézni, hogy mi a következő feladatuk, másrészt pedig számomra is értékesek, mert így utólag alkalmam nyílik visszakeresni, hogy melyik munkát ki végezte el. Természetesen abban a periódusban, amikor már munkavállalókat fog a cég alkalmazni, de még átmenetileg én is besegítek az adatfeldolgozásba, rám is vonatkozni fognak a riportálási standardok. A harmadik óriási előnye a riportoknak, hogy egyfajta jelenléti ívként, és a teljesítménybér alapját szolgáló nyilvántartásként is működhetnek. A 3. ábra segítségével tekintsük át lépésről lépésre, hogy mi féle képen néz ki egy alkalmazottnak delegált munkafolyamat.

Összefoglalás

A 2024.03.05-én létrehozott vállalkozásom üzleti tervét olvashatták. Talán addig nem is sejti az ember, hogy mennyi munkát igényel egy vállalkozás, amíg bele nem vág. Ezért tartja a szakma nélkülözhetetlennek az üzleti tervek készítését. Megannyi dolgot megmutat számunkra: átgondolhatjuk az indulás paramétereit, rendszerbe szedi a gondolatainkat, egyszóval segít, hogy tisztábban lássunk. Legjobban talán úgy tudnám megfogalmazni, hogy a mai napig egy szerkezetet, vázat biztosít számomra, legfőbbképp a nehezebb napokon, amikor nem tudom, hogy merre haladjak tovább, és úgy érzem már-már elveszek a részletekben, ilyenkor elég csak elővenni ezt a magamnak generált „kifestőkönyvet” és rájövök, hogy elég „csak” a vonalak mentén haladni, és ha így teszek, akkor révbe fog érni a cégem.

Irodalomjegyzék

Balaton Károly – Tari Ernő (2014): *Stratégiai és üzleti tervezés*; Akadémiai Kiadó

Bauer András – Berács József (1998): *Marketing*. Aula Kiadó

Bauer András – Berács József – Kenesei Zsófia (2018): *Marketing alapismeretek*; Akadémiai Kiadó

Dr. Bíró Tibor – Kresalek Péter – Dr. Pucsek József – Dr. Sztanó Imre (2012): *A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése*; Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság

Chikán Attila (2020): *Vállalatgazdaságtan*; Saldo Kiadó

Davenport Thomas H., Prusak Laurence (2001); *Tudásmenedzsment*; Kossuth, Bp.

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2016): *Vezetés és szervezés: szervezetek kialakítása és működtetése*; Akadémia Kiadó

Erdeiné Dr. Késmárki-Gally Szilvia (2015): *Vállalatgazdaságtan*; KIT Kft.

Fazekas Ildikó – Harsányi Dávid (2011): *Marketingkommunikáció érthetően*; Szókratész Külgazdasági Akadémia Kiadó

Fülöp Gyula (2004): *Kisvállalati Gazdálkodás*; Aula kiadó

Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina (2007): *Szolgáltatásmarketing-és menedzsment*; Alinea kiadó

Kennedy, Dan S. (2014): *A tökéletes marketingterv kisvállalkozóknak*; Pongor Publishing, 2014

Gregory N. Mankiw (2017): *Makroökonómia*; Osiris Kiadó

Papp-Váry Árpád (2010): *JPÉ marketing*, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft.

Thomas Piketty (2015): *A tőke a 21. században*; Kossuth Kiadó

Paul Anthony Samuelson (1987): *Közgazdaságtan II.: Mikroökonómia*; KJK

Paul Anthony Samuelson (2012): *Közgazdaságtan*; Akadémiai Kiadó

Sveiby Karl Erik (2001) : *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*; KJK-Kerszöv, Bp.

Székely G., Sipos L., Kiss O. (2006): *Marketing alapismeretek*, Aula Kiadó

Sztanó Imre (2013): *A számvitel alapjai*; Perfekt Zrt.

Törőcsik Mária (2011): *Fogyasztói magatartás*. Budapest, Akadémia Kiadó, 2011

Wolf Gábor (2020): *Kisvállalati marketing biblia*; MC Systems Kft.

Vágási Mária (2007): *Marketing – stratégia és menedzsment*; Alinea Kiadó, 2007

Veres Zoltán (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Akadémiai kiadó

Beruházás, amely mozgat - K3 Sport Kft

Fodor Laura – Szőke Mónika – Balogh Bálint

A K3 Sport Kft. beruházási és finanszírozási stratégiáját elemző cikk célja, hogy bemutassa a vállalat modernizációs törekvéseit és azok gazdasági hatásait. A dolgozat részletesen tárgyalja a fitneszterem korszerűsítési projektjeit, különös tekintettel a padlóburkolat cseréjére és a napelemes rendszer telepítésére, amelyek egyaránt szolgálják az ügyfélélmény növelését, az üzemeltetési költségek csökkentését és a fenntarthatóságot.

A finanszírozási modellek közül a vállalat kombinált stratégiát alkalmazott, amely saját tőkéből és külső forrásokból finanszírozott projekteket is magában foglal. Az elemzés kitér a különböző finanszírozási lehetőségek előnyeire és korlátaira, beleértve a banki hitelek, belső források és alternatív kölcsönök szerepét.

A cikk kiemelten vizsgálja az ingatlanvásárlás és bérlés dilemmáját, hosszú távú pénzügyi összehasonlításokkal, amelyek segítenek meghatározni a vállalat számára legelőnyösebb stratégiát. SWOT és PESTEL elemzések segítségével a beszámoló átfogó képet nyújt a piaci környezetről, kockázatokról és lehetőségekről, valamint javaslatokat fogalmaz meg a jövőbeni fejlesztésekre.

Összességében a tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a K3 Sport Kft. beruházási döntései hozzájárulnak a vállalat hosszú távú fenntarthatóságához és versenyképességéhez, miközben az ügyféligényekhez igazodó innovációkra és pénzügyi stabilitásra törekszik.

Kulcsszavak: K3 Sport Kft, beruházás, ingatlan vásárlás, hitel

K3 Sport Kft. bemutatása

A K3 Sport Kft. egy dinamikusan fejlődő vállalkozás, amely egy sportlétesítmény üzemeltetésére és fejlesztésére specializálódott. A cég célja, hogy ügyfeleinek modern, jól felszerelt és kényelmes környezetet biztosítson az egészséges életmód fenntartásához és az aktív testmozgáshoz.

Fő profil:

- Magas színvonalú edzőterem üzemeltetése.
- Korszerű infrastruktúra és innovatív megoldások alkalmazása.
- Környezettudatos működés elősegítése energetikai fejlesztéseken keresztül.

A vállalkozás kiemelt figyelmet fordít arra, hogy szolgáltatásait folyamatosan az aktuális piaci igényekhez igazítsa. A K3 Sport Kft. nemcsak az ügyfelek kényelmét és elégedettségét tartja szem előtt, hanem hosszú távú tervei között szerepel a fenntarthatóság és a környezetvédelem is.

Küldetés és értékek:

- Ügyfélközpontúság: A cég számára kiemelten fontos, hogy ügyfelei számára élvezetes és biztonságos edzési környezetet biztosítson.
- Innováció: A legmodernebb technológiák és megoldások alkalmazása a sportlétesítmények fejlesztése során.
- Fenntarthatóság: A környezettudatos működés támogatása, például napelemes rendszerek telepítésével.

- Pénzügyi stabilitás: Beruházásait és fejlesztéseit körültekintő tervezéssel és stabil pénzügyi háttérrel valósítja meg.

Szolgáltatások:
A K3 Sport Kft. által üzemeltetett edzőtermek a következő lehetőségeket kínálják:

- Kardió- és erősítőgépek széles választéka.
- Csoportos órák: például jóga, box, crossfit.
- Professzionális személyi edzők és sporttanácsadás.
- Modern, tiszta és komfortos létesítmények.

Korszerűsítési beruházások és finanszírozási részletek

A K3 Sport Kft. folyamatosan fejleszti a létesítményét annak érdekében, hogy a vendégek számára modern, kényelmes és biztonságos környezetet biztosítson, miközben csökkenti az üzemeltetési költségeket és növeli a fenntarthatóságot. A legutóbbi beruházások két fő területre összpontosultak.

Padlóburkolat cseréje

Az edzőterem egyik kiemelt fejlesztési projektje a padlóburkolat teljes cseréje volt. A korszerűsítés során nemcsak a létesítmény esztétikája, hanem a funkcionalitása is jelentősen javult. A projekt költségei:
- Anyagdíj: 668.491 Ft + ÁFA
- Munkadíj: 750.000 Ft + ÁFA
Ez a fejlesztés teljes mértékben a cég saját tőkéjéből valósult meg, ami stabil pénzügyi hátteret jelez.

Napelemes rendszer kiépítése

A fenntartható működés érdekében a cég telepített egy 12,6 kWp teljesítményű napelemes rendszert, amely szaldós elszámolással működik. Ez a rendszer háromfázisú betáplálással biztosítja az energiaellátást, és jelentős költségcsökkentést eredményez.
Teljes beruházási költség: 3.845.905 Ft + ÁFA
Energiamegtakarítás: Az energiafelhasználás kb. 60%-át váltja ki, ami havi 350-400 ezer forintos villamosenergia-költség megtakarítást jelent.
Fontos megjegyzés: Nagyobb napelemes rendszert nem telepítettek, mert az már ipari rendszernek minősült volna, amelynek lényegesen magasabbak a kivitelezési és engedélyeztetési költségei.

Finanszírozási formák

Saját tőke és külső források

A padlóburkolat teljes cseréjét a cég saját tőkéből finanszírozta, ami rugalmas és azonnali megvalósítást tett lehetővé. A napelemes rendszer kiépítéséhez azonban külső forrást is igénybe vettek:
Külső finanszírozás: 2,8 millió forintos kölcsön másik cégtől, 9,5%-os kamattal.
Saját tőke: A fennmaradó összeget a vállalkozás önerőből fizette ki.
Ez a kombinált finanszírozási megoldás lehetővé tette a költségek optimalizálását és a beruházás gyors megvalósítását.
Az edzőteremhálózat bővítésének és fejlesztésének alapvető eleme a pénzügyi stabilitás és a likviditás folyamatos biztosítása. A legutóbbi felvásárlás során egy nehéz helyzetben lévő vállalkozást integráltak a portfólióba. Bár ekkorra a likviditási problémák már nagyrészt

rendeződtek, kiemelt figyelmet fordítottak a jövőbeni gazdasági kihívásokra, hiszen az üzleti modell lényege, hogy alulmenedzselt, fejlődésképtelen edzőtermeket vásárolnak meg, majd korszerűsítik és hatékonyan működtetik őket.

A finanszírozás kérdésében a hitel lehetősége is felmerült, azonban a jelenlegi banki konstrukciók nem voltak kedvezőek. Megvizsgálták a KAVOSZ által kínált Széchenyi hiteleket is, de sajnos a banki ügyintézés lassúsága miatt ez nem volt reális opció. Az előzetes minősítés alapján a cég megfelelt minden követelménynek, de ezt követően hiába próbálták felvenni a kapcsolatot a pénzintézetekkel különböző csatornákon keresztül, több hét vagy akár 1 hónap elteltével sem kaptak érdemi visszajelzést a folyósítás menetéről és a további ügyintézésről.
Éppen ezért a másik vállalkozásuknál képződött nyereség egy részét csoportosították át kölcsön formájában erre a projektre. Mivel az ottani működés már stabilizálódott, lehetőség nyílt arra, hogy az ott képződött forrásból biztosítsák a szükséges fejlesztéseket, úgy, hogy közben a cég likviditását is megőrizték.

A vállalkozás finanszírozási döntéseit befolyásolja, hogy az adott projekt mennyire fontos, sürgős a további működés szempontjából. Például a napelemrendszer kiépítésénél kulcsfontosságú volt a gyors kivitelezés, hogy még az éves szaldóelszámolás határidején belül megvalósuljon a fejlesztés. Jelenleg is terveznek új beruházásokat, és bár a banki ügyintézés elhúzódása továbbra is problémát jelent, a mostani projektek esetében nincs akkora időnyomás, így megfontoltabban tudnak alternatív finanszírozási lehetőségeket keresni.
Összességében a külső finanszírozás és a belső erőforrások átcsoportosítása egyaránt fontos eszköz a vállalkozás számára, hogy az üzleti stratégiának megfelelően folyamatosan fejlődő, stabil és jövedelmező vállalkozásokat hozzanak létre.

A kapott kölcsönt a vállalkozás hat hónap alatt teljes egészében visszafizette. A visszafizetés pénzügyi alapját elsősorban a napelemrendszer által generált megtakarítás biztosította. Mivel a beruházás finanszírozása már előzetesen beépült a pénzügyi tervezésbe, a megtakarítások célzott felhasználásával a törlesztés nem jelentett plusz költségterhet a vállalkozás számára.
Továbbá a kölcsön egy részét a cég által megtermelt nyereségből fedezték, amelyet tudatosan visszaforgattak a törlesztésbe. Ez a stratégia lehetővé tette, hogy a finanszírozás terhe ne gyakoroljon negatív hatást a likviditásra, miközben a vállalkozás működése és fejlődése zavartalan maradt.
Ez az eset is jól mutatja, hogy a stratégiai célok között nem csupán a jelenlegi eredmények fenntartása szerepel, hanem a folyamatos fejlődés biztosítása is. Ennek érdekében továbbra is olyan beruházásokra és finanszírozási megoldásokra törekednek, amelyek elősegítik a vállalkozásaik stabil, fenntartható növekedését, miközben a pénzügyi kockázatokat a lehető legminimálisabb szinten tartják.

Hosszú távú tervek

Vásárlás vagy bérlés?

Jelenleg az edzőterem bérleményként működik, azonban a cég hosszú távú stratégiájában szerepel az ingatlan megvásárlása. A tulajdonos az épületet 350-400 millió forintért hajlandó eladni.
Jelenlegi havi bérleti díj:

- 904.400 Ft + ÁFA (teremhasználat)
- 603.000 Ft + ÁFA (további szolgáltatások)
- Összesen: 1.507.400 Ft + ÁFA

Az infláció és a piaci helyzet miatt a bérleti díj évente emelkedhet, ami hosszabb távon kiszámíthatatlan költségeket eredményezhet. Ezért az ingatlan megvásárlása stabil pénzügyi hátteret biztosítana a vállalkozás számára.

Felmerült a kérdés, hogy az ingatlan megvásárlása pénzügyileg előnyösebb-e, mint a bérlés folytatása. Ehhez összehasonlító elemzést fogunk végezni:

- A bérleti díjak növekedése (inflációval korrigálva).
- A vásárláshoz szükséges hitel törlesztőrészletei.

A K3 Sport Kft. elkötelezett a fejlesztés és a korszerűsítés iránt, amelyet a padlóburkolat cseréje és a napelemes rendszer telepítése is bizonyít. Ezek a beruházások nemcsak az ügyfélélmény javítását szolgálják, hanem a működési költségek csökkentését és a fenntarthatóságot is elősegítik.

ÁNTSZ előírások

Amikor a K3 Sport Kft. korszerűsítési beruházásait terveztük bemutatni, fontosnak tartottuk, hogy ne csak az esztétikai és gazdasági előnyökre helyezzük a hangsúlyt, hanem azokra a higiéniai és egészségügyi szempontokra is, amelyek alapvetően meghatározzák egy edzőterem működését. Az ilyen típusú létesítmények esetében elengedhetetlen, hogy megfeleljenek az ÁNTSZ (illetve utódszervezete, az NNK) előírásainak, hiszen ezek biztosítják a vendégek számára az egészséges és biztonságos környezetet.

Higiéniai és egészségügyi szempontok
A padlóburkolat cseréje kapcsán figyelembe vettük, hogy az ÁNTSZ higiéniai előírásai szerint az edzőtermekben a rendszeres tisztítás és fertőtlenítés kiemelt fontosságú. A korszerű burkolat nemcsak esztétikailag előnyös, hanem a takaríthatóságot és a baktériumok, gombák terjedésének megelőzését is segíti. Ezen kívül a mosdók és öltözők karbantartása is hozzájárul a megfelelő higiéniai színvonalhoz, amelyet napi szinten ellenőrizni kell.

Energetikai korszerűsítés és fenntarthatóság
A napelemes rendszer telepítése során nemcsak a költséghatékonyságra gondoltunk, hanem arra is, hogy ez a fejlesztés összhangban van a fenntarthatósági szempontokkal és a hatósági irányelvekkel. Egy modern, energiatakarékos megoldás, mint például a napelem, nemcsak a cég költségeit csökkenti, hanem hosszú távon hozzájárul a környezetbarát működéshez. Az ilyen típusú fejlesztések az ÁNTSZ által korábban is támogatott energiatakarékossági programokhoz igazodnak.

Szellőzés és légminőség
Az edzőtermekben kiemelten fontos a megfelelő szellőzés biztosítása. Az ÁNTSZ előírásai szerint a zárt terek légminőségének rendszeres ellenőrzése elengedhetetlen, különösen olyan környezetben, ahol intenzív mozgás zajlik. Ezért az edzőterem szellőzőrendszerének folyamatos karbantartása és modernizálása alapvető fontosságú.

Sporteszközök állapota
Egy másik kulcskérdés az eszközök karbantartása és fertőtlenítése, hiszen az ÁNTSZ szabályozása szerint ez elengedhetetlen az egészségügyi biztonság érdekében. Minden eszközt rendszeresen tisztítani és fertőtleníteni kell, a sérült eszközöket pedig azonnal cserélni kell. Az edzőterem korszerűsítése során erre külön figyelmet fordítottunk, hiszen a vendégek biztonsága és elégedettsége ezen is múlik.

Tűz- és balesetvédelem
A padlóburkolat cseréjénél nemcsak a tisztaságot, hanem a biztonságot is szem előtt tartottuk. A csúszásmentes burkolat csökkenti a balesetveszélyt, amely megfelel az ÁNTSZ tűz- és balesetvédelmi előírásainak. Emellett a vészkijáratok jelölése és az elsősegélydoboz biztosítása szintén alapvető követelmény, amelynek az edzőterem teljes mértékben megfelel.

Vízhigiénia és komfort
Az edzőterem zuhanyzóiban és mosdóiban a vízhigiénia kiemelt szempont. Az ÁNTSZ előírásai alapján biztosítani kell a rendszeres fertőtlenítést és a vízminőség ellenőrzését. A vendégek számára a tiszta és biztonságos vizesblokkok alapvető elvárások, amelyek az edzőterem minőségét is meghatározzák.

Miért fontosak ezek az előírások?
Az ÁNTSZ szabályainak betartása nemcsak jogszabályi kötelezettség, hanem az ügyfelek iránti felelősségvállalás kifejeződése is. Egy modern edzőterem nemcsak szép és jól felszerelt kell, hogy legyen, hanem egészséges, biztonságos és kényelmes környezetet is kell biztosítania. A K3 Sport Kft. korszerűsítési beruházásai során ezeket az elveket tartottam szem előtt, hiszen ezek a hosszú távú siker alapjai.

Swot elemzés

A SWOT elemzés egy stratégiai tervezési eszköz, amelynek célja egy szervezet, projekt, vállalkozás vagy akár egy személy belső és külső tényezőinek értékelése. Az elemzés négy kulcsterületet vizsgál: erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities) és fenyegetések (threats). Ezek rendszerezésével és átgondolásával egy átfogó képet kapunk az adott helyzet előnyeiről, kihívásairól és jövőbeli lehetőségeiről.

Erősségek (strengths): azokat a belső tényezőket foglalja magában, amelyek pozitívan befolyásolják a szervezet működését vagy versenyképességét.
Gyengeségek (weaknesses): a belső tényezők azon csoportja, amelyek hátráltathatják a szervezetet a céljai elérésében.
Lehetőségek (opportunities): a külső környezet pozitív tényezőit foglalja össze, amelyek lehetőséget adhatnak a növekedésre, fejlesztésre.
Fenyegetések (threats): a külső tényezők között azok, amelyek veszélyeztethetik a szervezet működését vagy fejlődését. (ProMan Consulting Kft, 2019)

A SWOT elemzés segít abban, hogy egy szervezet felismerje saját belső erősségeit és kihasználja azokat. Tisztában legyen gyengeségeivel, és javító intézkedéseket hozzon. Azonosítsa a külső lehetőségeket, és előnyt kovácsoljon belőlük. Illetve felkészüljön a fenyegetésekre, és csökkentse azok hatásait.

A SWOT elemzés egyszerű, de rendkívül hatékony eszköz a stratégiai tervezés során, hiszen rendszerezett módon segíti a belső és külső környezet elemzését, és elősegíti a megalapozott, tudatos döntéshozatalt.

K3 Fitness Kistarcsa SWOT elemzése

A K3 Fitness egy Kistarcsán található fitnesz- és konditerem, amely széleskörű szolgáltatásokat kínál vendégeinek. Az alábbiakban részletes SWOT elemzést mutatunk be a vállalkozásról, amely feltárja erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és fenyegetéseit.

	Pozitív	Negatív
Belső	***Erősségek Strengths***	***Gyengeségek Weaknesses***
	• Széleskörű szolgáltatások • Modern felszereltség • Táplálékkiegészítők széles választéka • Kedvező nyitvatartás	• Korlátozott online jelenlét • Versenyhelyzet a helyi piacon
Külső	***Lehetőségek Opportunities***	***Fenyegetések Threats***
	• Online marketing fejlesztése • Új szolgáltatások bevezetése • Partnerségek kialakítása	• Gazdasági bizonytalanság • Egészségügyi korlátozások • Technológiai fejlődés

2. SWOT elemzés

Erősségek (Strengths):

Kedvező Széleskörű szolgáltatások: a K3 Fitness különféle edzésformákat kínál, mint például egyéni edzés, csoportos órák (box, TRX, kismama torna), személyi edzés, valamint szauna és szolárium használat.
Modern felszereltség: a terem 700 m²-en helyezkedik el, és 22 erősítő- és 9 kardiógéppel rendelkezik, amelyek lehetővé teszik a változatos és hatékony edzést.
Táplálékkiegészítők széles választéka: a K3 Fitness különféle táplálékkiegészítőket kínál, beleértve a szénhidrátmentes, paleo, glutén- és GMO-mentes termékeket is, így különböző diétás igényeket is kielégít.
Nyitvatartás: a hét minden napján nyitva tart, hétköznapokon 6:00-22:00, hétvégén pedig 8:00-20:00 között, ami rugalmas időbeosztást tesz lehetővé a vendégek számára.

Gyengeségek (Weaknesses):

Korlátozott online jelenlét: a K3 Fitness weboldala és közösségi média aktivitása viszonylag alacsony, ami csökkentheti az új vendégek elérésének lehetőségét.
Versenyhelyzet: Kistarcsán és környékén több fitneszterem is működik, ami fokozza a versenyt a helyi piacon.

Lehetőségek (Opportunities):

Online marketing fejlesztése: az online jelenlét erősítésével, például közösségi média kampányokkal és rendszeres tartalomfrissítéssel növelhető a márka ismertsége és vonzereje.
Új szolgáltatások bevezetése: olyan új edzésformák vagy wellness szolgáltatások bevezetése, mint például a crossfit vagy a jóga speciális változatai, vonzhatnak új vendégeket.
Partnerségek kialakítása: együttműködések helyi vállalkozásokkal vagy egészségügyi intézményekkel növeli a vendégkört és erősíthetik a közösségi kapcsolatokat.

Fenyegetések (Threats):

Gazdasági bizonytalanság: a gazdasági helyzet változásai befolyásolhatják az emberek szabadidős kiadásait, ami csökkentheti a fitneszterem látogatottságát.
Egészségügyi korlátozások: a járványok vagy egyéb egészségügyi vészhelyzetek miatti korlátozások negatívan érinthetik a terem működését és bevételeit.
Technológiai fejlődés: az otthoni edzésre alkalmas technológiák és online edzésprogramok terjedése csökkentheti a hagyományos fitnesztermek iránti keresletet.

Ez a részletes elemzés segíthet a K3 Fitness vezetésének abban, hogy megértse jelenlegi helyzetét, felismerje a fejlesztési lehetőségeket, és proaktívan kezelje a fenyegetéseket. Az elemzés során a vállalkozás konkrét piaci pozícióját és ügyfélbázisát figyelembe vettük, hogy releváns és hasznos stratégiai javaslatokat kínáljunk.

PESTEL elemzés

A PESTEL elemzés egy vállalat külső környezetének átfogó értékelésére szolgál, és segít azonosítani a külső kockázatokat és lehetőségeket, felkészülni a piaci környezet változásaira, jobban megérteni az iparági környezetet, emellett alapozott stratégiai döntéseket hozni. A PESTEL elemzés egy stratégiai keretrendszer, amely egy szervezet külső környezetét vizsgálja hat különböző szempont szerint:
Politikai (Political),
Gazdasági (Economic),
Társadalmi (Social),
Technológiai (Technological),
Környezeti (Environmental)
Jogi (Legal) tényezők.
Ez az elemzés segít megérteni, hogyan befolyásolják ezek a külső tényezők az adott szervezet működését és stratégiáját. (Dávid)

Az egyes tényezők rövid magyarázata

Politikai tényezők (Political): ezek magukban foglalják az állami szabályozásokat, politikai stabilitást, adózási politikát, valamint az állami támogatásokat vagy ösztönzőket, amelyek hatással lesznek a vállalkozás működésére.
Gazdasági tényezők (Economic): ide tartoznak a gazdasági helyzet általános mutatói, mint például a GDP, infláció, munkanélküliség, valuták árfolyama, valamint a vásárlóerő, amelyek közvetlenül befolyásolják a piaci lehetőségeket.
Társadalmi tényezők (Social): a demográfiai változások, kulturális trendek, életstílusok és fogyasztói magatartások elemzése segít megérteni, hogyan változnak a vásárlói igények és preferenciák.
Technológiai tényezők (Technological): az új technológiák, kutatási-fejlesztési lehetőségek, automatizáció, digitalizáció, valamint a technológiai infrastruktúra fejlődése tartozik ide, amelyek befolyásolhatják a szervezet hatékonyságát.
Környezeti tényezők (Environmental): ezek közé tartoznak a fenntarthatósági szempontok, környezetvédelmi előírások, valamint az éghajlatváltozás hatásai, amelyek mind fontos szerepet játszhatnak a hosszú távú stratégiák kialakításában.
Jogi tényezők (Legal): a szabályozási és jogi keretek, például a munkaügyi törvények, adatvédelmi előírások, versenyjog és fogyasztóvédelmi szabályok elemzése révén a vállalat megfelelhet a jogszabályi követelményeknek.

A K3 Sport Kft. fitneszterem korszerűsítési projektje és működési környezete alapján a következő részletes PESTEL elemzést készítettük el. Az elemzés azokat a tényezőket veszi figyelembe, amelyek hosszú távon befolyásolhatják a cég üzleti stratégiáját és működését.

Politikai tényezők (Political)

Támogatások: a megújuló energiaforrások használatát, például a napenergia rendszerek telepítését, az állam jelentős támogatásokkal ösztönzi.
Szabályozási környezet: a sportlétesítmények fejlesztéséhez szükséges engedélyezési folyamatok és előírások befolyásolják az építési és technológiai beruházásokat. A napelemes rendszer esetében a szabályozás szigorúbb az ipari rendszereknél, ami extra költségeket generálhat.
Helyi önkormányzatok szerepe: az önkormányzati politikák, például az ingatlanbérleti szerződésekkel vagy a helyi adók mértékével kapcsolatos döntések, közvetlen hatással lesznek a cég gazdasági helyzetére.

Gazdasági tényezők (Economic)

Infláció és bérleti díjak: a havi bérleti díj 1,5 millió forint + áfa, amelyet az infláció függvényében minden évben emelhetnek. Ez hosszútávon jelentős teher a vállalat számára, különösen, ha a bevételek nem növekednek arányosan.
Energiaköltségek csökkentése: a napelemes rendszer bevezetése hosszú távon 350-400 ezer forint havi megtakarítást eredményezhet az energiaköltségek terén, amely jelentős gazdasági előnyt jelenthet. Ez azonban csak akkor térül meg, ha a rendszer hosszú távon stabil teljesítményt nyújt.
Finanszírozási kihívások: a 2,8 millió forintos hitel 9,5%-os kamat mellett komoly visszafizetési kötelezettséget jelent. A vállalat saját tőkéjéből finanszírozott beruházások stabilitást mutatnak, de a külső finanszírozás mértéke szűkítheti a mozgásteret.
Ingatlanvásárlás: az ingatlan 350-400 millió forintos vételára hosszú távon biztosíthatja a bérleti díjak kivezetését, de a finanszírozási modell átgondolt elemzést igényel.

Társadalmi tényezők (Social)

Egészségtudatosság növekedése: az egészséges életmód és a fitnesz népszerűsége jelentős társadalmi trend, amely kedvezően befolyásolhatja a cég forgalmát. Egyre több ember keres olyan sportlétesítményeket, amelyek modern és fenntartható technológiákat használnak.
Közösségi szerepvállalás: egy modern és fenntartható fitneszterem pozitív társadalmi hatással bírhat, és vonzóbbá teheti a vállalatot a helyi közösségek számára.
Ügyfélkör fizetőképessége: a jelenlegi gazdasági helyzetben a társadalom egyes csoportjai nehezebben engedhetik meg maguknak a fitneszterem használatát. Ez befolyásolhatja a szolgáltatások árazását és a profitabilitást.

Technológiai tényezők (Technological)

Napelem-technológia fejlődése: a napenergia rendszerek fejlesztése csökkentheti a fenntartási költségeket és a hatékonyságot. Az ilyen technológiák alkalmazása hatalmas gazdasági előnyöket jelenthetnek.
Digitális eszközök szerepe: az online foglalási rendszerek és a digitális marketingkampányok fokozzák a versenyképességet és az ügyfélélményt. Az új generációs fitneszalkalmazások (például személyre szabott edzésprogramok) szintén előnyt jelenthetnek.
Berendezések korszerűsítése: a modern fitnesztechnológia, például az okos fitneszgépek bevezetése javítja a szolgáltatás minőségét és sokszorozza a termet választó ügyfelek számát.

Környezeti tényezők (Environmental)

Fenntarthatóság: a napenergia alkalmazása környezetbarát megoldásként jelentős előnyt biztosíthat a versenytársakkal szemben. A fenntarthatóság iránti elvárások egyre nagyobb szerepet kapnak az ügyfelek döntéseiben.
Klímaváltozás hatásai: a szezonális időjárási változások befolyásolhatják a napelemek hatékonyságát, ami hosszú távon kihatással van a költséghatékonyságra
Zöld tanúsítványok: a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés és az ilyen tanúsítványok megszerzése növelheti a cég hitelességét és piaci pozícióját.

Jogi tényezők (Legal)

Engedélyezési szabályok: a napelemek telepítéséhez szükséges engedélyezési folyamatok és előírások betartása költséges és időigényes. Az ipari rendszerek telepítésére vonatkozó szigorú szabályok további költségeket jelenthetnek.
Bérleti szerződés feltételei: a bérleti díj inflációhoz kötött emelése jogi szempontból kiszámítható, de gazdaságilag nehézséget okozhat. Az ingatlan megvásárlására vonatkozó szerződések kidolgozása hosszú távú elkötelezettséget igényel.
Munkaügyi szabályozások: az alkalmazottak munkavédelmi és foglalkoztatási jogainak biztosítása, valamint a minimálbér emelése közvetlen költségnövekedést okozhat.

A K3 Sport Kft. számára a PESTEL elemzés alapján számos lehetőség és kihívás azonosítható. A vállalat a megújuló energiaforrások és a fenntarthatóság iránti elkötelezettséggel versenyelőnyt szerezhet, miközben a bérleti díjak és a finanszírozási kötelezettségek gazdasági terhet jelentenek. A társadalmi trendek és az egészségtudatosság növekedése kedvező piaci környezetet teremt, amelyet a vállalat modern technológiai megoldásokkal és hatékony marketingstratégiával kiaknázhat. A sikeres működéshez azonban a gazdasági és jogi környezet változásaira való gyors reakció elengedhetetlen.

Főbb tételek és számítások

A K3 Sport Kft. napelemes rendszer telepítésével célja az energiafüggetlenség növelése, az üzemeltetési költségek csökkentése és a fenntarthatósági szempontok érvényesítése. A beruházás hosszú távú pénzügyi megtérülésének elemzése elengedhetetlen annak érdekében, hogy pontosan meghatározható legyen a befektetés jövedelmezősége és hatása a vállalat pénzügyi stabilitására.

Az értékelés során az alábbi főbb gazdasági mutatókat vizsgáljuk:

1. Beruházási költségek – a rendszer teljes kiépítési költsége.
2. Energiamegtakarítás – a napelemes rendszer által kiváltott havi és éves villamosenergia-költség.
3. Megtérülési idő (ROI) – hány év alatt térül meg a beruházás az energiaköltségek csökkentéséből.
4. Jövedelmezőségi index (PI) – a beruházás gazdaságosságának mérőszáma.
5. Diszkontált cash flow (DCF) – a jövőbeni pénzáramlások jelenértékre számítása a diszkontráta figyelembevételével.

A következő táblázat összefoglalja a beruházás pénzügyi paramétereit:

Tétel	Érték	Megjegyzés
Nettó árbevétel	72 122 472 Ft	Éves nettó árbevétel
Üzemeltetési kiadások	35 775 080 Ft	Üzleti működéshez szükséges összes kiadás
Bérköltség járulékokkal	19 674 704 Ft	Személy jellegű ráfordítások
Társasági adó	9%	Társasági adó mértéke
Áramköltség (korábbi)	458 392 Ft	Korábbi áramszámla
Áramköltség (új)	275 035 Ft	Új áramszámla napelemes beruházás után
Havi áram megtakarítás	183 357 Ft	Havi szinten realizált áramköltség csökkenés
Forgalomnövekedés (1. év)	3%	Felújítás utáni várható bevételnövekedés
Várható forgalomnövekedés (2. év)	8%	Második évben várt bevételnövekedés
Napelemes beruházás költségcsökkentő hatása	6,15% csökkenés	Éves működési költség csökkenés a beruházás miatt
Várható bérköltség emelkedés	7%	A személyi jellegű költségek várt növekedése

Nettó árbevétel összege 72 122 472 Ft Ft.
Kiadás - Üzemeltetés: Nettó kiadások üzemeltetésre 35 775 080 Ft. Üzleti működéshez szükséges kiadások összessége.
Kiadás - Bér: Bérköltség járulékokkal 19 674 704 Ft.
Társasági adó: Az adókulcs 9%. Az értékek alapján a pontos összeg nem került kiszámításra a táblázatban.

Áramfogyasztás csökkenése nettóban: Az áramköltség 458 392 Ft volt eddig.
Az új áramköltség 275 035 Ft. Ez havi szinten 183 357 Ft megtakarítást jelent a vállalkozásnak. Felújítás miatt a várható forgalomnövekedés éves szinten 3%. Emellett a cégtől, általános növekedésként várunk el, éves szinten 5%. Ez a következő évre 8%-os emelkedést jelent, azaz 5 769 798 Ft.
A napelem beruházásnak köszönhetően éves szinten az üzemeltetési költség 2 200 282 Ft-tal, azaz 6,15%-kal (2 200 282 Ft /35 775 080 Ft) csökken. Azonban a személyi jellegű ráfordítások összege emelkedik várhatóan 7%-kal, azaz 1 377 229 Ft-tal.
Összességében elmondható, hogy a beruházás fontos a vállalkozás számára, hiszen viszonylag nagy mértékben csökken az áramköltsége. Ezen felül az sem elhanyagolható tényező, hogy így a cég az áramfogyasztásának nagy részét megújuló energiaforrásból fedezi.

Lízing vs. Hitel Finanszírozás Pénzügyi Elemzése

A vállalat számára két finanszírozási opció merült fel az ingatlan megszerzésére: a Széchenyi Lízing igénybevétele vagy egy beruházási hitel felvétele. Az elemzés célja a két lehetőség pénzügyi összehasonlítása, figyelembe véve a törlesztési terheket, a cash flow hatásokat, valamint a beruházás hosszú távú megtérülését.

Nettó árbevétel és üzemeltetési költségek

A vállalat nettó árbevétele éves szinten 72 122 472 Ft, míg az üzemeltetési kiadások 35 775 080 Ft-ot tesznek ki. Ezek figyelembevételével a vállalat nettó cash flow-ja 36 347 392 Ft, amely az éves működési költségek fedezete mellett a finanszírozási konstrukció kiválasztásánál is meghatározó tényező.

Bérleti konstrukció költségei

A jelenlegi bérleti díj havi 1 507 400 Ft + ÁFA, amely évente 5%-os inflációval növekszik. Ez azt eredményezi, hogy 20 év alatt a teljes bérleti költség 496 554 086 Ft lesz.

Hitel

A vállalat az ingatlan 400 millió forintos vételárából 100 millió Ft önerővel rendelkezik, míg a fennmaradó 300 millió Ft-ot hitelből finanszírozná. A számítások a következő kamatlábak figyelembevételével készültek:
Beruházási hitel kamata: 5% (20 éves futamidő)

Havi törlesztőrészlet kiszámítása (annuitásos képlet):

PMT = [r * PV] / [1 - (1 + r)^n]

- PMT: Havi törlesztőrészlet
- r: Havi kamatláb (éves kamatláb / 12)
- PV: Hitelösszeg
- n: Futamidő hónapokban

$$PMT = \frac{\left(\frac{0{,}05}{12}\right) * 300.000.000}{1 - \frac{1}{(1 + \frac{0{,}05}{12})^{240}}}$$

A havi törlesztőrészletek és a teljes visszafizetendő összegek:

Finanszírozás típusa	Havi törlesztés (Ft)	Teljes visszafizetés (Ft)
Beruházási Hitel (5%, 20 év)	1 979 867 Ft	475 168 080 Ft

A havi bérleti díj 1 507 400 Ft, még a hitel havi törlesztő részlete 1 979 867 Ft, ami 472 467 forinttal több havonta.

$$PV = \frac{472467}{0{,}05/12} * (1 - \frac{1}{(1 + \frac{0{,}05}{12})^{240}}$$

A bérleti díjhoz viszonyított havi többletkifizetések jelenértéken számítva 71 590 721 forintnak felelnek meg. Ez azt jelenti, hogy 100 millió forint önerővel és 71 590 721 forint jelenértékű jövőbeli többletköltséggel a tulajdonunkba kerül egy 400 millió forint értékű ingatlan. A vásárlás megérné a vállalkozás számára. Valamint 20 év után a költségei jelentősen csökkennének mivel se bérleti díj, se hiteltörlesztő részlet nem terhelné utána a vállalkozást.

Összegzés

A cikk átfogó elemzést nyújt a K3 Sport Kft. pénzügyi helyzetéről, eddigi beruházásairól, valamint a vállalat előtt álló ingatlanvásárlási és finanszírozási lehetőségekről. A beszámoló részletesen bemutatja a működési stratégiát, a költségcsökkentési törekvéseket, valamint a vállalat hosszú távú fenntarthatóságának biztosítására irányuló döntéseket.

A cikk egyik fő témája az ingatlanvásárlás finanszírozási kérdése, amelynek célja, hogy a vállalat hosszú távon elkerülje a bérleti díjak emelkedéséből fakadó költségnövekedést, miközben stabil vagyoni hátteret biztosít saját tulajdonú ingatlannal. A jelenlegi bérleti konstrukció hosszú távon jelentős pénzügyi terhet róna a vállalatra, ezért a hitelfelvétellel történő vásárlás pénzügyi előnyeit is részletesen vizsgálja a beszámoló.

A pénzügyi elemzés kimutatta, hogy egy 20 éves, 5%-os kamatozású beruházási hitel lehetővé tenné az ingatlan tulajdonba vételét, miközben a vállalat pénzügyi stabilitása továbbra is biztosított maradna. A számítások alapján a hitel törlesztéséhez szükséges pénzügyi források rendelkezésre állnak, és a beruházás hosszú távon megtérülőnek bizonyul, ha figyelembe vesszük az ingatlan végső értékét is.

A cikk cash flow elemzése igazolja, hogy a beruházás nem veszélyezteti a vállalat működését, és a hiteltörlesztés mellett is marad elegendő likvid tőke a fenntartható működés biztosítására. A jelenérték számítások és a jövedelmezőségi indexek azt mutatják, hogy a finanszírozási döntés megalapozott, pénzügyileg indokolt és hosszú távon előnyös a vállalat számára.

Összességében a beszámoló részletesen bemutatja a K3 Sport Kft. jelenlegi helyzetét, a fejlesztések pénzügyi hatásait, valamint a legjobb finanszírozási alternatívát az ingatlan megvásárlásához. A döntés pénzügyileg indokolt, mivel a saját tulajdonú ingatlan hosszú távon költséghatékonyabb és vagyoni stabilitást eredményez, miközben a vállalat likviditási helyzete fenntartható marad.

Irodalomjegyzék

https://k3fitness.hu/
https://www.clubfitness.hu/
https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000024.itm
https://megvedelek.hu/edzoterem-nyitas-konditerem-nyitas-feltetelei-2024/
https://www.antsz.hu/felso_menu/ugyintezes/engedelyezesi_eljarasok/egeszsegugyi_igazgatas/eu_szolg_muk_eng.html
https://k3fitness.hu/araink/
https://nyitva.hu/kistarcsa/k3-fitness-151917
https://www.facebook.com/K3Fitnessterem/
Számokat és minden további információt a cég tulajdonosától kaptunk.