

**Elektronikus felhasználói kézikönyv a GINOP 5.1.7-17 online
előminősítési rendszerhez**



Készítette:

OKT-Full Tanácsadó Kft.

2018. december

Tartalomjegyzék

1	IFKA előminősítési rendszer bemutatása és az online rendszer használata	4
1.1	Az elektronikus kézikönyv célja és témakörei	4
1.2	IFKA előminősítési rendszer	5
1.3	Az online előminősítő rendszer használata és jellemzői	6
2	Bevezetés az üzleti tervezésbe társadalmi vállalkozások számára	24
2.1	Mi az a társadalmi vállalkozás?	24
2.2	Üzleti modell	26
2.3	Üzleti és társadalmi értékajánlat	28
2.4	Miért fontos az üzleti tervezés?	31
3	Piaci környezet elemzése	33
3.1	Az üzleti űrlap harmadik moduljának bemutatása	33
3.2	Piacelemzés	36
3.3	SWOT analízis	42
3.4	Versenyelemzés	43
3.5	Marketing tervezés	45
4	Pénzügyi tervezés és finanszírozás	51
4.1	Az üzleti űrlap negyedik modulja: a pénzügyi tervezés fontossága	51
4.2	Eredménytervezés	53
4.3	Likviditási terv készítése	58
4.4	Finanszírozási igény megtervezése	59
5	Társadalmi hatás és hasznosság keretrendszer	62
5.1	Bevezetés a társadalmi hatás és hasznosság keretrendszerbe	62
5.2	Társadalmi probléma megfogalmazása	64
5.3	Társadalmi célok és tevékenységek kijelölése	66
5.4	Társadalmi hatás és hatásmérés	70
6	Kockázatelemzés és kockázatkezelés	72
6.1	Miért fontos a kockázatelemzés és a kockázatkezelés?	72
6.2	Fejlesztési és üzleti kockázatok	73

6.3	Társadalmi kockázatok.....	74
7	Mellékletek pénzügyi tervezéshez.....	77
7.1	Útmutató eredménytervezéshez.....	77
7.2	Útmutató likviditás tervezéséhez.....	91
7.3	Útmutató a finanszírozás tervezéséhez.....	92
7.4	Pénzügyi tervezés segédtablázatok.....	95
7.4.1	Saját előállítású eszközök (SEE) bekerülési értékének számítása.....	95
7.4.2	Saját termelésű készletek (STK) önköltségszámítása.....	97
7.4.3	Saját termelésű készletek kalkulációja az eredménytervben	98
7.4.4	Saját termelésű készletek kalkulációja támogatott bér esetén	100
7.4.5	Értékcsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása	102
7.4.6	Egyéb bevétel és értékcsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása	103
8	Mellékletek üzleti tervezéshez	105
8.1	Üzleti modell vászon – üzleti oldal	105
8.2	Üzleti modell vászon - társadalmi oldal és üzleti közötti kapcsolat.....	106
8.3	Piackutatási módszerek	107
8.4	SWOT analízis	108
8.5	4P - marketing terv	109
8.6	Fedezeti pont meghatározása.....	110
8.7	A pénzügyi kimutatások közötti összefüggések.....	111
8.8	Mérlegkimutatás és a finanszírozási döntések kapcsolata.....	112
8.9	A finanszírozás tervezésének a folyamata.....	113
9	Mellékletek társadalmi hatás tervezéshez.....	114
9.1	Társadalmi hatás értéklánc (EVPA és Rockefeller Alapítvány ábráiból átdogozva)	114
9.2	Társadalmi cél tervezése.....	115
9.3	Stratégiai társadalmi területek	116
9.4	HR tervezés	117
9.5	Társadalmi hatásmérés és kockázatelemzés	118

1 IFKA előminősítési rendszer bemutatása és az online rendszer használata

1.1 Az elektronikus kézikönyv célja és témakörei

Az elektronikus felhasználói kézikönyv a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 azonosítószámú „PiacTárs” kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében keretében valósul meg. Az elektronikus kézikönyv a GINOP 5.1.7-17 pályázati konstrukció előminősítési eljárásához készült az IFKA Nonprofit Kft. által meghatározott témakörökben és terjedelemben. **A kézikönyv célja, hogy segítse a pályázókat, akik a GINOP 5.1.7-17 felhíváshoz szükséges előminősítést kívánják megszerezni, a minősítésre beadott projekttervük sikeres összeállításában.**

Az előminősítési rendszer összetettsége és a felhasználói kézikönyv terjedelmi korlátja nem teszi lehetővé, hogy a kézikönyvben az üzleti tervezés és társadalmi hatásmérés valamennyi területére kitérjünk. A kézikönyv témakörei ugyanakkor úgy kerültek meghatározásra, hogy az online előminősítési rendszer használatához hatékony segítséget nyújtsanak. A kézikönyv felépítésében illeszkedik a minősítő rendszerhez, de csak azokkal a szakmai területekkel foglalkozik, amelyek a fejlesztés tervezése során kiemelt fontossággal bírnak, illetve az előminősítő rendszer megértését segítik. A terjedelmi korlátok miatt az egyes témakörök korlátozott ismertetése volt a cél, annak érdekében, hogy a tervezés területeit átfogóan és az értékelési keretrendszer szempontjaira épülve tudjuk bemutatni. Az üzleti keretrendszer hat moduljából az ún. Kulcsszempontokat tartalmazó két modullal foglalkozunk. Ennek részeként bemutatásra kerül az ún. üzleti modell vászonról, ami segíti a pályázókat abban, hogy megfogalmazzák a fejlesztéshez kapcsolódó üzleti ötletük lényegét. Továbbá bemutatásra kerülnek a piacelemzés és versenyelemzés fontosabb lépései és elvárásai, valamint a marketing tervezés alapjai. A pénzügyi tervezéssel foglalkozó fejezet pedig a projekt finanszírozásának és pénzügyi tervezésének összeállításához nyújt segítséget, amely a fejlesztés pénzügyi fenntarthatóságát biztosíthatja.

A társadalmi hatás és hasznosság keretrendszer 4 modulból áll. Mivel a társadalmi hatásmérés és tervezés gyakorlata nem kellően elterjedt, illetve a témáról szóló szakirodalom sem áll Magyarországon rendelkezésre, így a jelen kézikönyv célja nem csak az, hogy a társadalmi hatás keretrendszer kitöltésébe nyújtson segítséget a pályázóknak, hanem hogy a társadalmi hatásmérés tervezés folyamatát is bemutassa. Ennek megfelelően három fontosabb területet tárgyalunk, illetve ezen területek közötti logikai kapcsolatot és összefüggéseket mutatjuk be. A társadalmi hatás tervezése során kiemelten fontos, hogy a szervezet a társadalmi problémát kellő pontossággal határozza meg, valamint bemutassa, hogy a probléma megoldásához a saját társadalmi céljai, illetve azokra épülő tevékenységei

milyen módon járulnak hozzá. A jól definiált társadalmi probléma jellemzője, hogy megalapozott és tényekkel alátámasztott, továbbá ok-okozati viszonyban van az elérendő célokkal. A kézikönyv iránymutatást ad a társadalmi hatásmérés és értéklánc menedzsmentjére vonatkozóan is. Meghatározva a hatásmérés fontos elemeit (indikátorok mérési eszközök, stb.) és ezek szerepét abban, hogy a társadalmi vállalkozás pozitív hatását bizonyítani és kommunikálni tudja.

Mivel az előminősítési rendszer online felületen érhető el, így az elektronikus felhasználói kézikönyv kiemelt célja, hogy a felhasználókat, függetlenül az előzetes számítógépes és webes ismereteiktől, segítse az IFKA előminősítés online felületének a használatában.

Gyakorlati tanácsok pályázóknak

A kézikönyv nem helyettesíti az üzleti tervezéshez és vállalkozás menedzsmentjéhez, illetve a társadalmi hatásmérés tervezéséhez és menedzseléséhez nélkülözhetetlen szaktudást és gyakorlatot. Felhívjuk a pályázók figyelmét arra, hogy a projekttervek elkészítéséhez a kézikönyv önmagában nem elégséges, ahhoz az adott területeken elméleti és gyakorlati szaktudásra, illetve szakemberekre is szükség van. A kézikönyv a projekttervek elkészítésébe bevont szakemberek számára is hasznos olvasmány, ugyanis segíti az IFKA előminősítő rendszer jobb megértését és az online rendszer használatát. A kézikönyvben az üzleti és társadalmi hatásmérés területei általánosságban kerülnek bemutatásra. A célunk ugyanis, hogy a pályázókat hozzásegítsük az előminősítő rendszer szemléletének és elvárásainak a megértéséhez. Annak érdekében, hogy a kézikönyv minél gyakorlatibb segítséget jelentsen, összeállítása során az értékelői tapasztalatokra támaszkodtunk. Továbbá figyelmet helyeztünk arra, hogy a pályázók figyelmét felhívjuk a jellemző hibákra és gyakorlati tanácsot adjunk a hibák elkerülése érdekében.

1.2 IFKA előminősítési rendszer

A GINOP 5.1.7- 17 felhíváshoz kapcsolódóan az IFKA Nonprofit Kft. partnereivel előminősítő rendszert dolgozott ki a GINOP 5.1.2-15 PiacTárs kiemelt projekt keretében. Az előminősítő rendszer feladata, hogy a GINOP 5.1.7-17 támogatási konstrukcióban vissza nem térítendő támogatásra pályázó szervezetek fejlesztési tervét előzetes szakmai vizsgálatnak vesse alá. **Mivel az előminősítés a fejlesztési tervet három szempontból vizsgálja, ezért az előminősítési rendszer három modulból épül fel.** A minimum kritérium funkciója, hogy megvizsgálja a fejlesztési terv legfontosabb jellemzői összhangban vannak-e a felhívással. Az üzleti keretrendszer egyrészt a szervezet gazdasági

erejét és az eddigi tevékenységeit vizsgálja, ugyanakkor a legfontosabb feladata, hogy értékelje a fejlesztési terv életképességét üzleti és pénzügyi szempontból. Az előminősítés harmadik modulja a társadalmi hatás keretrendszer. Ebben a pályázónak meggyőzően ismertetnie kell, hogy a fejlesztési tervének a társadalmi hatása is kellően átgondolt, társadalmi tevékenységei megtervezettek és a társadalmi probléma megoldásához járulnak hozzá.

Az előminősítést az IFKA Nonprofit Kft. szakértői végzik, előre egyértelműen meghatározott szempontok szerint. Az üzleti és társadalmi keretrendszer értékelését két szakértői csoport végzi, a csoportok munkáját szupervizorok irányítják, akik a minőségbiztosításért is felelősek. Az üzleti értékelést gazdasági végzettségű, üzleti tervezésben jártas szakemberek, míg a társadalmi hatás keretrendszer értékelését társadalomtudományi végzettségű szakemberek végzik. Azon pályázóknak, akik az előminősítés során 50% feletti pontszámot szereztek, de a minősítéshez szükséges pontszámot nem érték el, az IFKA Nonprofit Kft. egyéni és csoportos fejlesztési lehetőséget biztosít. A jelen kézikönyv célja, hogy a pályázóknak további segítséget nyújtson az előminősítési rendszer megismerésében, illetve az üzleti és társadalmi hatás keretrendszerek szakmai elvárásainak mélyebb megértésében.

Az IFKA előminősítésről bővebb információ a www.ginop512.hu/ginop517 weboldalon található. Az előminősítés hivatalos tájékoztatójából, amelynek címe: ***Tájékoztató - A társadalmi vállalkozások GINOP-5.1.7-17 pályázati konstrukcióhoz kapcsolódó üzleti és társadalmi hasznosság szempontú előminősítéséről a GINOP-5.1.2- 15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében***, és amely az előminősítés online felületén érhető el, részletesen megismerhető az előminősítés folyamata és határidejei, valamint az értékelés szempontjai és a pontozása.

1.3 Az online előminősítő rendszer használata és jellemzői

Az online rendszerrel és használatával kapcsolatban a Kitöltési segédlet című dokumentum ad részletes információt. A dokumentumot a regisztrációt követően a felhasználó saját fiókjának felső menüsorából töltheti le. A kitöltési segédlet jelentősen megkönnyíti az online felület használatát, illetve az előminősítési anyag elkészítését, így ajánlott azt a kitöltés előtt gondosan áttanulmányoznunk.

Fontosabb információk az online rendszerről

A PiacTárs online előminősítő rendszer valamennyi operációs rendszerrel és internetes böngészőn elérhető, továbbá asztali és mobil eszközök használatával is kitölthető. Az online

felületen a mentés automatikusan történik, így a beírt adatokat (kivéve, amikor mentés gomb található az oldal alján) a rendszer rendszeresen menti. Szöveges kérdés esetén a válasz elmentéséhez a szövegdobozból szükséges kikattintani.

A GINOP 5.1.7 online előminősítési rendszer a www.ginop512.hu oldalról közvetve, illetve www.ginop512.hu/ginop517 felületen direkt érhető el. Az online felületre való belépés, illetve a felhasználói fiók létrehozása regisztrációhoz kötött. A regisztráció során email címet, továbbá felhasználónevet, jelszót és a regisztráló nevét kell megadnunk. A regisztráció véglegesítése érdekében a pályázónak aktiválnia kell fiókját, az email címre érkező linkre kattintva. Elfelejtett felhasználónév, vagy jelszó esetén, a felhasználó kérésére a rendszer automatikusan új jelszót küld a megadott email címre.

Fontos felhívni a pályázók figyelmét arra, hogy az előminősítő rendszerben egy email címhez egy regisztráció, illetve felhasználói fiók tartozik. Ennek megfelelően egy felhasználói fiókhoz csak egy pályázat tölthető fel, továbbá a felhasználói fiókot egyszerre csak egy felhasználó használhatja.

A projekttervek státuszát a pályázók a minősítési folyamat során (pályázatuk benyújtását követően) a felhasználói fiókjukba lépve követhetik nyomon. Ugyanakkor a regisztrált email címet is rendszeresen érdemes ellenőrizni, mivel a pályázó automatikus rendszerüzeneteket kap, amelyekre így képes időben reagálni (pl. határidőn belül tudja a hiánypótlást beadni, fejlesztésre a szükséges anyagokat feltölteni, stb.).

Regisztráció és alapadatok megadása

A regisztrációt követően a saját pályázói fiókba lépünk be, ahol a Projekttervhez kapcsolódó adatok megadása menüpontba lépve a Projektterv előminősítő űrlapok felület jelenik meg, amelyben négy űrlap van. A projektterv előminősítő űrlapok felett lévő gombbal az űrlapok elrejtethők, ezt + jel mutatja. Azok, akik már több körben adtak be projekttervek, a Projektterv előminősítő űrlap felületen a korábbi beadások űrlapjait is látják elrejtett állapotban (- jellel), a nyitott (aktuális) űrlap alatt.

Az első űrlap, amit a pályázónak szükséges kitöltenie az Alapadatok. A csillaggal megjelölt elemek kötelezően kitöltendő mezők, ezek a pályázó szervezet hivatalos adatai. Az alapítás dátuma megadását követően a rendszer automatikusan kalkulálja a lezárt üzleti évek számát. A KSH szám kitöltésével a pályázó is ellenőrizheti, hogy a szervezet jogi forma alapján jogosult-e támogatási kérelmet benyújtani. A KSH szám tizenhét számjegyre négy elemre tagolódik, amelyeket kötőjelek választanak el egymástól.¹ Az első elem (1-8. számjegy) a törzsszám, a gazdasági szervezet egyedi azonosítója, megegyezik az adószám első nyolc

¹ 21/2012. (IV. 16.) KIM rendelet

számjegyével. A számjel második eleme négy számjegyből áll (9-12. számjegy) a szervezet a főtevékenység szakágazati kódját mutatja. A harmadik elem három számjegyből áll (13-15. számjegy) és a szervezet gazdálkodási forma szerinti osztályozását mutatja (GFO kód). Míg a statisztikai számjel utolsó két számjegye (16–17. számjegy) a gazdasági szervezet székhelye szerinti megyét jelzi. Amennyiben a megadott KSH szám alapján a szervezet nem tartozik a GINOP 5.1.7-17 felhívásban meghatározott támogatotti körbe, úgy hibaüzenet jelenik meg a képernyőn és a pályázó egészen addig nem tudja benyújtani a pályázatot, amíg megfelelő gazdasági kódot nem ad meg.

Általános információk az online rendszerről

Mielőtt az előminősítés anyagot összeállítjuk, érdemes az előminősítési rendszer egészét megismernünk, a három űrlap kérdéseit, valamint a kérdéseket részletesebben magyarázó ún. **kitöltési útmutatókat** áttanulmányozni (ezek megjelenítéséhez vigyünk a kurzort a bekarikázott kérdőjel fölé). Az űrlap mellett található **pdf nyomtatás** opcióval exportálhatjuk az űrlap teljes képét, a kérdésekkel, kitöltési útmutatóval (magyarázat) és a pályázói válaszokkal együtt.

A kérdések megválaszolásánál a meghatározott karakterszámot mindenképpen vegyük figyelembe, mind a minimum, mind maximum korlátok esetén. Azon kérdéseknél, ahol a karakterszám korlátozva van, közvetlenül a szövegdoboz alatt látható szám mutatja meg a rendelkezésre álló további karakterek számát. Amennyiben a karakterszámokat túllépjük a rendszer a megadott karaktereknél többet nem fogad el, vagyis az adott mezőbe nem tudunk tovább írni. A táblázatok többségükben nem bővíthetőek, vagyis az üres cellák és sorok a válaszok mennyiségét is meghatározzák (pl. üzleti kockázatok elemzése és kezelése). A társadalmi keretrendszerben van néhány olyan kérdés, amelyeknél lehetőség van új sor hozzáadására. Ugyanakkor csak abban az esetben használjuk ki ezt a lehetőséget, hogyha lényeges mondanivalónk van, mivel a rendszer által alapból biztosított mezők elégségesek a maximális pontszám eléréséhez.

Az előminősítés egyes kérdéseire dokumentumokat szükséges feltöltenünk. A felcsatolandó dokumentumok formátumát a kérdés, illetve a kitöltési útmutató pontosan meghatározza. A fájlok csatolásával kapcsolatban további információ a kitöltési segédletben található.

Az online előminősítési rendszer kialakítása során a szakemberek törekedtek arra, hogy a pályázati anyagban ne legyen belső ellentmondás. Ezért a rendszer bizonyos válaszokat a korábban megadott pályázói válaszok alapján automatikusan kalkulál, vagy más kérdésre adott válaszból emel át. A projektterv kitöltése során ezért különösen fontos, hogy valamennyi választ ellenőrizzük, azokat is, amelyeket a rendszer kalkulált máshol megadott válaszok alapján, illetve amelyeket más kérdésekből adott válaszokból emelt át.

Amennyiben módosításra van szükség, azt az eredeti (forrásként használt) válaszként tehetjük meg. A legfontosabb automatikusan átemelt, illetve kalkulált válaszok a kitöltési segédlet mellékletében találhatóak meg. A válaszmező szürke színe is mutatja (szemben az „aktív”, vagyis kitölthető fehér színű válaszmezőkkel), hogy mely mezőbe nem tudunk közvetlenül választ írni. **A rendszer a felhívás szempontjából kiemelten fontos válaszok között automatikusan vizsgálja a koherenciát.** Amennyiben a vizsgált válaszok között inkonzisztencia van, a rendszer felhívja a figyelmünket arra, hogy teremtsük meg a válaszok közötti összhangot, (Pl. az igényelt támogatás összege meghaladja a maximális támogatás összegét). Bizonyos kérdéseknél automatikusan kerülnek a válaszok vizsgálatra, hiányos, vagy rossz válasz esetén, hibaüzenet jelenik meg. A mentési gomb megnyomását követően a rendszer automatikusan ellenőrzi a kitöltött űrlapokat, amennyiben bármilyen hiba, vagy hiányosság van, felugró hibaüzenet figyelmezteti a pályázót arra, hogy a projektterv beadása sikertelen volt. Azon kérdések listáját, amit a rendszer automatikusan ellenőriz és vizsgál a kitöltési segédlet mellékletében találhatóak.

Minimum kritériumok űrlap kitöltése

Az alapadatok után a Minimumkritérium űrlap kitöltését végezzük el. Ebben az űrlapban mutatjuk be a GINOP 5.1.7-17 felhívásra készített projekttervünk fontosabb jellemzőit. Mivel a minimum kritérium értékelésének legfontosabb szempontja, hogy az abban szereplők megfelelnek-e a felhívásnak, így elengedhetetlen, hogy az űrlap kitöltése előtt tisztában legyünk a felhívás elvárásaival. Hogyha bármely válasz nem felel meg a felhívás elvárásainak, akkor a projektterv elutasításra kerül. Amennyiben ellentmondás található az űrlapon belül, vagy a többi űrlap meghatározott kérdéseivel, akkor a projektterv hiánypótlásra visszakerül a pályázóhoz. A hiánypótlásra öt munkanap áll rendelkezésünkre. A hiánypótlási üzenetben megfogalmazottaknak megfelelően szükséges javítanunk a választ, illetve feloldanunk az ellentmondást a válaszok között. A hiánypótlást követően újra be kell nyújtani a pályázatot (lásd benyújtás). Amennyiben a hiánypótlás határidőn túl kerül benyújtásra, úgy a projekttervünk új pályázatnak minősül, új sorszámot kap és az értékelés folyamata előről kezdődik.

A minimum kritériumok űrlap jelentősége abban is megmutatkozik, hogy a válaszok többségét a rendszer a további két űrlapba átemeli, illetve a válaszmezők egy részét azok alapján egyediesíti. Továbbá a minimum kritériumok fontosságát mutatja az is, hogy a GINOP 5.1.7.-17 felhívásra beadott pályázathoz csatolt ún. Minősítő tanúsítvány mellékletében az űrlap egésze szerepel, mivel a PM IH a támogatói döntés során kiemelten vizsgálja azt, hogy az előminősítésre beadott projektterv megfelel-e a felhívásnak. **Az M3/A projekt időtartalma kérdésben a rendszer az általunk megadott projekt kezdőévet használja fel az M4 és M5 táblázatok kezdő éveként, valamint az üzleti és társadalmi hatás keretrendszerekben is ezt az évszámot használja fel a tervtáblázatok kezdő**

éveként. Az M2 kérdésben az általunk kiválasztott település(ek)e)t a rendszer a továbbiakban felhasználja (pl. üzleti keretrendszer IV.1. kérdés), továbbá a települést a rendszer automatikusan kategorizálja (település kategória oszlopban) az érvényes kormányhatározatoknak megfelelően. A településenként meghatározott foglalkoztatási létszámok alapján a rendszer automatikusan kalkulálja az igényelhető maximális támogatást. **Fontos arra figyelni, hogy az M7 kérdés (projekt finanszírozási adatok) első sorában, az igényelt támogatás összege nem lehet magasabb, mint a rendszer által kalkulált maximális támogatás összege.** Amennyiben magasabb támogatási összeget adunk meg, mint az M2 pontban kalkulált igényelhető maximális támogatás összege, a kérdés mellett automatikus hibaüzenetet jelenik meg.

A minimum kritériumok értékelése során legtöbbször hiánypótlásra az M4 és M5 pontok közötti ellentmondások miatt van szükség. Az M4 táblázatba kizárólag a projekt keretében felvenni kívánt új munkavállalók 8 órás munkaviszonyra vetített létszámát kell megadnunk (törtszám is megadható!). Ugyanakkor fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a válaszban nem a statisztikai állományi létszám alakulását kell bemutatnunk. Vagyis akkor is szerepeltessünk egy munkavállalót a tervezett felvétel évében nyolcórás munkaviszonyra vetített létszámként (célcsoporttag vagy szakmai megvalósító), hogyha csak egy tört időszakban alkalmazzuk, nem pedig az egész évben. Mivel a kérdés kizárólag a projekt keretében bevonandó munkatársakra vonatkozik, így a projekt fizikai befejezését követő évekre semmiképpen ne adjunk meg adatokat. Az M4 kérdés első két sorába a célcsoporttagokat (hátrányos, és nem hátrányos helyzetű munkavállalók), míg a negyedik sorba a projekt keretébe felvenni kívánt szakmai megvalósítók 8 órás munkaviszonyra vetített számát kell beírunk. A harmadik és ötödik sorokat a rendszer automatikusan számolja.

Az M5 táblázatban az előző (M4) táblázatban szereplő munkavállalókat szükséges csak figyelembe vennünk. Ugyanakkor a két táblázat között fontos különbség, hogy az M5-ös táblázatban nem az új munkavállalók felvételének ütemezésére, hanem a munkavállalók tovább foglalkoztatására vagyunk kíváncsiak. Vagyis a táblázatban azt kell bemutatnunk, hogy a projekt keretében felvenni kívánt munkavállalókat (célcsoport és szakmai megvalósítók) a projekt indítását követő öt évben tervezzük-e tovább foglalkoztatni. Ez azt jelenti, hogy a projekt megvalósításának az éveiben az M4 és az M5 tervadatai meg kell, hogy egyezzen (figyelembe véve a kumulációt). A projektzárást követően pedig egyértelműen látszódnia kell a létszámbővítési, ill. -leépítési szándéknak. Ennél a kérdésnél sem statisztikai állományi létszám alakulását kell kalkulálni. Vagyis abban az esetben, hogyha egy munkavállalót (célcsoporttag vagy szakmai megvalósító) csak az év egy részében foglalkoztatunk, akkor is egy főként (óraszámától függően) szükséges feltüntetni az adott évben. Ugyanakkor, hogyha egy munkavállalót csak néhány hónapig foglalkoztatunk, (tehát év végére elbocsátását tervezzük, akkor vele már ne számoljunk az adott évre.

Az M8 kérdésre adott válaszban a foglalkoztatni kívánt hátrányos helyzetű célcsoport alkategóriáit kell megadnunk. A válaszadás során több kategória jelölése is lehetséges, ugyanakkor kizárólag a releváns kategóriákat adjuk meg, ugyanis a társadalmi hatás keretrendszerben az itt kiválasztott valamennyi hátrányos helyzetű célcsoporttal kapcsolatban pontosabb leírást kell adnunk, hogy bizonyítsuk a hátrányos helyzetű célcsoport igényeit és jellemzőit jól ismerjük.

Reális és mértéktartó projekttervezés

A projekttervezés igen összetett feladat, amely során a pályázatírónak több szempontot szükséges figyelembe vennie. **A minimum kritérium űrlap kapcsán különösen fontos felhívni a figyelmet a reális és prudens tervezés fontosságára.**

Egyrészt a projekt kezdetének a meghatározásakor érdemes kalkulálni az előminősítés, illetve a pályázati döntés várható időigényével. A projekt időtartalmának a megtervezése is különös körütekintést igényel. A tervezéshez nem csak a felhívás által biztosított kereteket kell figyelembe vennünk, hanem a **fejlesztés valós időigényét is jól át kell gondolnunk, figyelembe véve, hogy mely eszközök állnak már rendelkezésünkre és melyeket kell a projekt megvalósításakor megszerezni, vagy kifejleszteni.**

Végezetül nagy körütekintésre és mértékletességre van szükségünk a tervezett vissza nem térítendő támogatás, illetve a bevonandó munkavállalói létszám megtervezésekor. Az eddigi pályázói visszajelzések egyértelműen azt mutatják, hogy a célcsoport megtalálása, kiválasztás és bevonása, különösen a jelenlegi munkaerő piaci helyzetben, komoly kihívást jelent a szervezeteknek. Ezért fontos, hogy reálisan tervezzük meg a célcsoporttagok bevonásával és megtartásával kapcsolatos költségeket (ami a kiválasztásra, felkészítésre és megtartásra is vonatkozik), illetve a felvétel időbeli ütemezésekor is kellő körütekintéssel járjunk el. **A munkavállalói létszám tervezésekor mindenképpen vegyük figyelembe, hogy az előminősítési rendszer kizárólag a foglalkoztatás szempontjából fenntartható fejlesztési terveket támogatja, amelyeknél a bevont célcsoporttagok foglalkoztatása a projekt indítását követő 5 évben biztosított.** A projekt költségvetésének a tervezése során érdemes törekednünk arra, hogy a munkavállalók bevonásának költsége és a fejlesztési költségek (termék és piacszerzés) a leghatékonyabban kerüljenek meghatározásra. **Kiemelt fontosságú, hogy a projekt menedzsmentjének költségét prudensen, a szervezet pénzügyi stabilitásának megőrzésével tervezzük meg.**

Üzleti értékelés keretrendszer űrlap kitöltése

Az üzleti keretrendszer űrlap hat modulból áll. A modulok között az oldalak tetején és alján található kék nyilakkal, illetve a nyilak felett található legördülő menüvel is mozoghatunk.

Az értékelési szempontok nem publikusak, de az egyes kérdésekre kapható maximális pontszámok az előminősítési rendszer hivatalos tájékoztatójából megismerhetők. **A kérdések megfelelő megválaszolásához pedig komoly segítséget jelent az egyes kérdésekhez készített részletes leírást tartalmazó kitöltési útmutató.**

A keretrendszer egészét illetően fontos felhívunk a pályázók figyelmét arra, hogy a kérdések minden esetben lényegre törőek és nincs átfedés közöttük. Ez azt jelenti, hogy két kérdésre semmilyen esetben sem érdemes ugyanazt a választ megfogalmazni. A válaszmezők (szövegdobozok) kitöltése akkor is ajánlott, hogyha a pályázó úgy ítéli meg, az adatsor nem igényel magyarázatot. Például az I.3. pontnál az üzleti bevételek magyarázatára is kíváncsiak az értékelők (lásd kitöltési útmutató), annak hiányában értékes pontszámokat veszíthetünk. Ugyanakkor az egyes kérdéseknél meghatározott karakterkorlátokat sem szabad figyelmen kívül hagynunk (a szövegdobozokba nem is lehet a meghatározott karakternél többet írni). **A maximált karakterek arra ösztönzik a válaszadót, hogy alaposan gondolja át és logikusan építse fel mondanivalóját, mindezzel pedig a hatékony kommunikációt teremti meg a pályázó és értékelő között.** A karakterszám ugyanakkor iránymutatást is ad arra, hogy az egyes kérdéseket milyen részletességgel érdemes kifejtetni.

Az üzleti értékelés keretrendszer első két moduljában a pályázó szervezetet mutatjuk be. A modulok fókusz a eddigi (múltbeli) tevékenységek és működés, illetve eredmények ismertetésén van. Az első modul a szervezet működési jellemzőit vizsgálja, különös tekintettel gazdasági eredményekre. **Azon kérdéseknél, amely az elmúlt 5 évre vonatkoznak, a rendszer egyediesíti a táblázatokat az alapadatlapon megadott alapítási évet, illetve a projektterv beadásának az időpontját figyelembe véve.**

Példa: *Az a szervezet, amely 2015. január 21-én alakult meg és a projekttervét 2018. júniusában adja be, csak két teljes lezárt üzleti évvel rendelkezik (ez automatikusan megjelenik a I.1. válaszban), ennek megfelelően csak két oszlop jelenik meg, 2016 és 2017 mindazon kérdéseknél, ahol az elmúlt 5 évre kérdez a rendszer. Ugyanakkor az a szervezet, ami 2010. szeptember 1-én alakult és a pályázatát 2017. októberében adta be, bár hat lezárt teljes üzleti évvel rendelkezik, de a fenti kéréseknél csak a pályázat beadását megelőző 5 évre vonatkozó adatokat tud feltölteni, vagyis 2016 lesz az első oszlop és 2012 az ötödik oszlop.*

A pénzügyi és létszám adatokra vonatkozóan fontos figyelembe venni, hogy az egyes kérdéseknél különböző értékeket kell megadni. A kérdésekhez tartozó cellákba kattintva láthatjuk az érték megnevezését, amelynek megfelelően szükséges azt megadni. Az I. modul 2., 4., 5., 6. és 9. kérdéseinél az értékeket ezer forintra szükséges kerekítenünk. Míg a I.3. kérdésbe az üzleti bevételek arányát százalékban szükséges megadnunk. Az I.8. kérdésben az átlagos statisztikai létszám megadására van szükség, ami így lehet tört szám is.

Az idősoros táblázatok kitöltésénél figyeljünk arra, hogy minden cellát töltsünk ki. Amennyiben egy cella akár figyelmetlenségből üresen marad, az értékelés során nulla értékűnek számít, amely a pontozást is befolyásolhatja. Az ellenőrzésre különösen figyelni kell abban az esetben, hogyha a minősítési folyamat hossza miatt a lezárt üzleti évek száma módosult.

Példa: A szervezet 2018. januárjában nyújtotta be először a projekttervét, de nem szerezte meg a minősítést. A második próbálkozása 6 hónappal később történt, amikor már a 2017. évi pénzügyi eredménye is rendelkezésére áll, így a lezárt teljes üzleti éveinek a száma eggyel növekedett és az adatszolgáltatás első éve 2017 lesz, nem pedig a korábbi 2016. Amennyiben nem frissítjük az I. modult az új riportolási időszaknak megfelelően, akkor a projekttervben az első év (2017) üresen marad, és csak négy kitöltött év lesz, így pontot veszíthetünk.

Az első modulra maximálisan 24 pont kapható. Azon szervezetek, akiknek a fejlesztése² szabad vállalkozási zónában, vagy komplex programmal fejlesztendő járásban valósul meg, de nem szereztek meg az első modulban kapható pontszámok 75%-át a hiányzó pontszámot (min. 18 pont=75%) automatikusan megkapják.

Az üzleti értékelés keretrendszer második moduljában a szervezeti jellemzőket mutathatjuk be. A modul kitöltésénél érdemes szem előtt tartanunk, hogy a válaszok a szervezet eddig tevékenységeire, vagyis a múltra és a jelenre, nem pedig a jövőbeni tervekre vonatkoznak. Kivételt ez alól kizárólag azok a felhívásnak megfelelő új alapítású szervezetek képeznek, akik szabad vállalkozási zónában, illetve komplex fejlesztési járásokban valósítják meg a projektjüket. Az esetükben elfogadható, hogy a jövőbeni terveiket írják le a releváns kérdéseknél (lásd II.10. és II.11. kitöltési útmutatók).

A második modul első két kérdésének megválaszolása során fontos figyelembe venni, hogy a válaszok a társadalmi hasznosság keretrendszerbe is változtatás nélkül átemelésre kerülnek. Ennek megfelelően a válaszok megfogalmazásánál az ottani kitöltési útmutatót is szükséges figyelembe vennünk.

A második modulra kapható maximális pontszám 16 pont. Az első két modulra, vagyis a pályázó szervezet eddigi tevékenységeinek és eredményének a bemutatására az üzleti keretrendszer 100 pontjából összesen maximálisan 40% szerezhető. A következő négy modul a projektterv bemutatására fókuszál és az üzleti keretrendszer összpontjának 60%-át teszi ki a pontozás súlyát tekintve. A harmadik és negyedik modulnak kiemelt jelentősége van, ezért kulcsszempontoknak nevezzük őket. **Bár a két modulban csupán 38 pont szerezhető, de jelentősége hangsúlyos, ugyanis a minősítés megszerzéséhez szükséges a kulcsszempontok 75%-át, azaz 28,5 pontot is elérni.**

² A projekt akkor minősül szabad vállalkozási zónában, illetve komplex programmal fejlesztendő járásban megvalósítottnak, hogyha a projekt keretében foglalkoztatottak 75%-ka ilyen településen kerül alkalmazásra.

A kulcsszempontokkal a felhasználói kézikönyv harmadik és negyedik fejezete részletesen foglalkozik, így a jelen bemutatásban elsősorban technikai információkkal foglalkozunk.

A harmadik modul címe a **Piaci környezet elemzése**, amelyre összesen 18 pont szerezhető. A hármas modul 2., 3. és 4. kérdéseinek megválaszolásához dokumentumokat szükséges feltölteni. Ezekben a dokumentumokban van lehetőség arra, hogy a témaköröket nagyobb terjedelemben kifejtjük. A piacelemzés, versenyelemzés és marketing terv dokumentumait kereshető pdf formátumban szükséges elmenteni és feltölteni a rendszerbe. Amennyiben a felcsatolt dokumentumokat a feltöltést követően módosítottuk, az új dokumentum feltöltése előtt a régit törölnünk kell. A feltöltött dokumentumok összeállításánál is tartsuk tiszteletben a meghatározott karakterkorlátot.

A III. modul 1. kérdésre adott válaszunk kiemelt fontossággal bír, ennek megfelelően a válaszadás során maximális figyelemmel járjunk el. A válaszunkban tömören kell összefoglalnunk a projektterv üzleti lényegét, mégpedig olyan módon, hogy az mind az értékelők, mind pedig a pályázati döntéshozók számára érthető legyen. A következőkre kell választ adnunk: 1. Mi az új termék, vagy szolgáltatás, amit a projekt keretében kívánunk kifejleszteni és piacra vinni? 2. Ki a legfontosabb vevő körünk, aki ezért hajlandó és képes is fizetni? 3. Mi az üzleti értékteremtő tevékenység (üzleti lényeg), ami a sikerünket meg fogja határozni és biztosítani? 4. A fentiek megvalósításához milyen fejlesztésekre van szükség (beruházásokra, eszközbeszerzésre, munkaerő felvételre, stb.) és mi az, amivel már rendelkezünk? Válaszunkban mindenképpen térjünk ki az értéklánc fontosabb szereplőinek bemutatására, különösen a beszállítóinkra és értékesítési partnereinkre és a kapacitásokra is. Szükséges továbbá a projektbe felvenni kívánt munkavállalók létszámát is indokolnunk, bemutatva az új munkavállalók tevékenységét és szerepüket az üzleti érték előállításában, alátámasztva kapacitásuk szükségességét. Mindezzel meggyőzően tudjuk bizonyítani, hogy az új munkavállalók foglalkoztatása hosszútávon biztosított és pénzügyileg fenntartható. Amennyiben a fejlesztéshez ingatlan beruházás is kapcsolódik, akkor térjünk ki a meglévő ingatlan jellemzőire, illetve a tulajdoni viszonyok bemutatására. Hasonlóképpen járjunk el a fontosabb eszközök bemutatásánál, akár a projekt keretében kívánjuk beszerezni, akár már rendelkezünk velük. Mivel a kérdésre a válaszadási lehetőség 2000 karakterben van maximálva, ezért fontos a pontos és lényegre törő fogalmazás. Ajánlott a válasz megfogalmazásához segítséget igénybe venni, valamint a projektterv beadása előtt, valamennyi kérdés megválaszolását követően véglegesíteni. **Ezzel a III.1-re adott válaszunk egy vezetői összefoglalóhoz hasonlóan, a projekttervünk lényegét képes tömören bemutatni, összhangban a pályázatunk egészével.** Az első kérdés bővebb kifejtésére a harmadik modul további kérdéseihez feltöltött anyagokban van lehetőségünk. Az üzleti lényeg megfogalmazásához a következő fejezetben további segítséget adunk.

Gyakorlati tanács pályázóknak

Amennyiben több eltérő üzleti tevékenységgel, termékkel, vagy szolgáltatással

kívánunk piacra lépni, a projekttervben valamennyi bemutatása szükséges, kiemelve a közöttük meglévő kapcsolatokat és esetleges szinergiákat. A bemutatás alapja az általunk meghatározott fontossági sorrend, jellemzően az árbevétel, vagy volumen nagysága. De bármely, a vállalkozás szempontjából releváns szempontrendszer, mint például az elvárt nyereségesség, vagy a társadalmi célhoz való hozzájárulás mértéke is lehet a fontossági sorrend alapja. Több üzleti tevékenység esetén a harmadik modul valamennyi kérdésénél, illetve a pénzügyi tervezés során is szükséges valamennyi bevételt termelő tevékenységet bemutatni. Ennek hiányában az értékelők a bevételi volumen alapján súlyozva csökkentik a pontszámot.

A negyedik modul témája a **pénzügyi megvalósíthatóság**, aminek maximálisan elérhető pontszáma 20 pont és így az üzleti keretrendszer leghangsúlyosabb eleme. Az űrlap első és második pontjában a projekt finanszírozási tervét mutatja be a pályázó. A IV.1. táblázatban a pályázati felhívás keretében megvalósítandó projekt finanszírozási tervét szükséges részleteznünk. Mégpedig a felhívásban meghatározott támogatható tevékenységek szerint, ezer forintba kerekítve, meghatározva a finanszírozás forrását is (vissza nem térítendő támogatás és önerő). Annak érdekében, hogy biztosított legyen a koherencia a minimum kritériumokban meghatározott foglalkoztatási helyszínekkel, kizárólag az M2-ben szereplő megvalósítási helyszínek közül választhatunk. Abban az esetben, hogyha a projekt költségvetésének a megtervezésekor újabb helyszín merül fel, akkor először az M2-ben szükséges az új helyszínt (települést) felvenni és csak azt követően tudunk a helyszínhez a IV.1. pontba költséget tervezni. **A projekt költségvetésének összeállítása minden esetben a felhívásnak, illetve a releváns hazai és Uniós szabályozásnak megfelelő legyen.** Az előminősítésnek ugyanis nem feladata annak a vizsgálata, hogy a projekt tervezett költségvetése mennyiben felel meg a felhívásnak, kizárólag azt nézi, hogy a tervezett költségek illeszkednek-e az üzleti fejlesztés céljaihoz, illetve, hogy érthetőek és megfelelően alátámasztottak-e. A projekt költségvetésének tervezésében a felhívásnak való megfelelés továbbá azért is fontos, mivel a IV.1. kérdésre adott válasz a minősítő tanúsítvány mellékletének a részét képezi, így annak tartalmát a támogatási döntés során a PM IH vizsgálja. A IV.2. kérdés kitöltése azon pályázók számára releváns, akik a vissza nem térítendő támogatás mellett, GINOP 8.8.1. hitelterméket is terveznek igénybe venni a projekttervük finanszírozásához. A visszatérítendő pénzügyi eszköz tervezése során fontos, hogy tisztában legyünk ne csak az általános hitelezési feltételekkel és folyamatokkal, hanem a GINOP 8.8.1. hiteltermék specifikációival, valamint az MFB és a folyósító pénzügyi közvetítő hitelezési gyakorlatával is. A válaszukban szükséges a hitelfelvételhez kapcsolódó fontosabb terveinket ismertetnünk. Egyrészt be kell mutatnunk, hogy a hitelt mire kívánjuk felhasználni, másrészt azt, hogy a hitel felvételét és törlesztését milyen módon kívánjuk ütemezni. **Fontos, hogy a hitel visszafizetésének ütemezése során a hitel termék adatlapja mellett vegye figyelembe saját eredmény- és likviditási tervét.**

A negyedik modul lehangsúlyosabb két kérdése az eredményterv (IV.3.) tíz ponttal és a likviditási terv (IV.4.) öt ponttal. Az eredményterv pontszámának súlyát a harmadik modullal való, pontszámokban is megjelenő kapcsolata emeli meg. **A IV.3. kérdésére kizárólag abban az esetben tudunk magasabb pontszámot szerezni, hogyha a harmadik modul kérdéseire átlag feletti pontszámot kaptunk.** A harmadik modul kidolgozottságának a szerepe a sikeres eredménytervezéshez könnyen belátható. Hiszen a harmadik modul első kérdésében jelöljük ki a termékünket, a második kérdésben megbecsüljük a piaci kereslet méretét, a harmadik kérdésben a termék versenyképességét, míg a negyedik kérdésben pedig a termék árazását és az értékesítési eredmény eléréséhez szükséges marketing eszközöket és azok költségeit mutatjuk be. Mindezek alapozzák meg pénzügyi tervünket, bizonyítva vállalkozásunk pénzügyi sikerét. Az eredményterv összeállítása előtt győződjünk meg arról, hogy világos és számszerűsített válaszokat adtunk a harmadik modulban. Ezt követően képesek leszünk az eredményterv első lépéseként egy reális értékesítési tervet, illetve költségtervet összeállítani. Amelyekből megfelelő pénzügyi ismeretekkel össze tudjuk állítani az eredménytervet. Az eredményterv értékelése során a bevételi és kiadási oldal egymástól elkülönülve kerül elemzésre. Az értékelési szempontok egyik fókusz, hogy a bevételi és kiadási elemek kellő részletezettséggel kerültek-e bemutatásra, a másik pedig, hogy az elemek megfelelően alátámasztottak-e.

A likviditási tervet (IV.4.) a projekt befejezését követő első teljes üzleti évre kell elkészíteni. Ezzel tudjuk bizonyítani, hogy a vállalkozásunk a projektfinanszírozás speciális jellemzői nélkül is képes pénzügyileg fennmaradni. A likviditási tervben bemutatásra kerül a vállalkozás pénzgeneráló képessége, illetve láthatóvá válik, hogy milyen pénzügyi folyamatokat szükséges normál működés mellett menedzselnünk.

A pénzügyi tervezés és finanszírozás kérdéséről a negyedik fejezetben még bővebben lesz szó, ugyanakkor a téma átfogó ismertetésére a felhasználói kézikönyv nem vállalkozhat. **A pénzügyi tervezéshez szükséges olyan szakember bevonására, akik nem csak a pályázó szervezetét ismerik, hanem az adott iparágban, illetve az üzleti tervezésben is kellő tapasztalattal rendelkeznek.**

Gyakorlati tanács pályázóknak

A pénzügyi megvalósíthatóság modulban egy igen összetett tervezés eredményét szükséges megosztani az értékelőkkel. Az online felület táblázatai, illetve magyarázó szövegdobozok kitöltése mellett ezért mindenképpen ajánlott, hogy a tervezés során használt excel táblák is feltöltésre kerüljenek. **A megfelelően felépített, összekapcsolt és függvényezett excel táblák komoly segítséget jelentenek az értékelőknek abban, hogy megértsék a vállalkozás belső logikáját, értékteremtő képességét és megítéljék pénzügyi életképességét.** Továbbá az excelek hozzájárulnak ahhoz, hogy bizonyítani tudjuk, **kellő mélységben ismerjük azon tényezőket, amelyek a vállalkozás bevételeit és**

költségeit befolyásolják, illetve ezek közötti kapcsolatokra is rálátásunk van.

Az üzleti keretrendszer ötödik modulja a **szervezeti megvalósíthatóság**, amire maximálisan 8 pontot lehet szerezni. Ebben a modulban az első és második kérdésre tudunk közvetlenül válaszolni, míg a többi kérdésnél (az ötödik kivételével) teljes egészében korábban megadott adatok alapján a rendszer maga kalkulálja a válaszokat. Az V.1. kérdés kapcsán a pályázók figyelmét egy gyakori hibára szükséges felhívni. Az üzleti keretrendszerben négy különböző kérdésben lehet a meglévő tapasztalatot bemutatni. Ugyanakkor az előminősítő rendszer mindegyik kérdésnél más típusú tapasztalatra, illetve más csoportoknál meglévő tapasztalatra kíváncsi. Az I.10. kérdésben a **szervezetnek** a fejlesztéssel (projektben fejlesztendő vállalkozási tevékenységgel) kapcsolatos szakmai/üzleti tapasztalatát szükséges bemutatni. A válaszban semmiképpen se általános projektmenedzsmenti tapasztalatot, vagy a célcsoporttal kapcsolatos foglalkoztatási és egyéb társadalmi tapasztalatunkat fejtjük ki, hanem kizárólag a III.1-ben meghatározott üzleti tevékenység, illetve TEÁOR kódhoz tartozó szervezeti tapasztalatot. Az V.1. kérdésben ugyancsak a III.1-ben meghatározott üzleti tevékenységre vonatkozó tapasztalat bemutatása szükséges, de kizárólag a **szakmai megvalósítók hasonló vállalkozási területen szerzett tapasztalatára kell kitérnünk**. Végezetül a II.3. kérdés kizárólag a **szervezet menedzsmentjének a bemutatására vonatkozik**. A kérdéshez tartozó kitöltési útmutató további segítséget nyújt ahhoz, hogy a pályázó pontosan meg tudja határozni, hogy milyen típusú jellemzőket kell felsorolni a menedzsment tagjainak bemutatásánál.

Példa: *A szervezet húsfeldolgozó tevékenységet kíván fejleszteni a pályázat keretében. Kizárólag abban az esetben adható pontszám az I.10. kérdésnél, hogyha a szervezetnek volt ilyen tapasztalata, illetve ebből árbevétele is származott. Abban az esetben például, hogyha a szervezet korábban csupán bér munkában élelmiszer csomagolást végzett, akkor nem kaphat pontot. Ugyanakkor a projekt szakmai megvalósítói között két fő is van, aki rendelkezik húsipari tapasztalattal, így az V.1. pontra jár a pályázónak a pont. Mivel a két főből az egyik a szervezet menedzsmentjének is a tagja, aki felsőfokú végzettséggel, illetve vezetői és üzleti tapasztalattal is bír, így a II.3. kérdésnél a mindezekre pontokat kap.*

Az üzleti keretrendszer utolsó munkalapja a **Kockázatelemzés, -kezelés**, amelyre összesen 14 pont szerezhető. A kockázatok elemzésével és kezelésükkel részletesen a kézikönyv hatodik fejezete foglalkozik. Ebben a részben csak az első és második kérdés közötti különbségre kívánjuk felhívni a figyelmet. A VI.1. kérdés a projekt megvalósítása közben fellépő kockázatokra kíváncsi, olyanokra, amelyek nem tartoznak a vállalkozás normál, üzletszerű működéséhez. Ezzel szemben a VI.2. kérdésben a pályázónak kizárólag az üzleti kockázatokot kell bemutatnia. Az értékelés szempontjából a releváns és konkrétan megfogalmazott kockázatok, illetve azok a kezelési módok elfogadhatóak, amelyek a

kockázatok valós megoldásához járulnak hozzá. A VI.3. kérdés akkor értékelhető megfelelően, hogyha a vevői szándéknyilatkozatok csatolásra kerültek, valamint megbecsültük a szöveges magyarázatban, hogy a csatolt nyilatkozatok az árbevétel hány százalékát fedik le a projekt befejezését követő első üzleti évben.

Társadalmi hasznosság űrlap kitöltése

A társadalmi hasznosság űrlap négy modulból áll. Az egyes modulok a társadalmi hatás fontosabb elemeire fókuszálnak. A keretrendszer világos struktúrája a pályázókat segíti, hogy társadalmi hatásukat logikusan és célratorően építsék fel és kommunikálják.

A társadalmi hatás keretrendszer első modulja a társadalmi vállalkozást működtető **Szervezet bemutatására** szolgál, különös tekintettel annak társadalmi tevékenységére és missziójára. Ebben a modulban a társadalmi hatás keretrendszerre adható 100 pontból 14 pont szerezhető meg. A különböző szervezeti formáktól és belső struktúráktól függően a szervezet és a társadalmi vállalkozás között eltérő kapcsolat lehet. **A modul kitöltése során az elsődleges célunk az legyen, hogy tömören és érthetően bemutassuk a szervezet eddigi működését és eredményeit.** A modul első kérdését az üzleti keretrendszerben (II.1. és II.2. pontjában) tudjuk szerkeszteni. Fontos, hogy a válaszunkban a szervezet társadalmi céljait és tevékenységeit is mutassuk be, mégpedig minél konkrétabban, akár példákkal alátámasztva. A második és harmadik kérdésben a szervezet, illetve a szervezet munkatársainak eddigi, a célcsoporttal (foglalkoztatásba bevonni kívánt hátrányos helyzetű és nem hátrányos helyzetű munkavállalók) kapcsolatos tapasztalatát mutassuk be. **Fontos felhívni a figyelmet, hogy a pályázati felhívás szóhasználatát alapul véve az előminősítési rendszer célcsoportnak a projekt keretében felvenni kívánt munkavállalókat tekinti.** A szervezeti tapasztalat bemutatása során a célcsoporttal kapcsolatos tapasztalat jellegét és időtartalmát kell megneveznünk. A tapasztalat jellege eltérő lehet, többek között foglalkoztatási, képzési, támogatói, vagy bármi egyéb, ami alátámasztja, hogy a szervezet foglalkozott már a célcsoporttal, annak szükségleteit és jellemzőit jól ismeri. A munkatársak esetén (I. modul 3. kérdés) kiemelt jelentősége van a foglalkoztatási tapasztalatnak. Annak érdekében, hogy a válaszunk értékelhető legyen, szükséges, hogy a munkatársakat név szerint soroljuk fel, személyenként részletezzük a tapasztalatuk jellegét és időtartamát (más szervezetnél szerzett tapasztalat is számít), illetve a szervezetnél jelenleg betöltött pozíciójukat. A modul utolsó kérdésében a szervezet döntéshozatali, illetve döntéshozatali folyamatait szükséges bemutatni. A társadalmi vállalkozásokkal szemben elvárás, hogy a munkatársak és az érintettek a döntések előkészítésébe, illetve a döntések meghozatalában aktívan részt vegyenek. A hazai társadalmi vállalkozások különböző jogi és szervezeti formában működnek, amelyek részben meghatározzák a döntéshozatal és felelősségvállalás módját és mértékét. Ugyanakkor a válaszunkban ne a szervezettípushoz kapcsolódó általános törvényi

kötelezettségeket írjuk le, hanem konkrét, a szervezetünkre vonatkozó egyedi információkat adjunk meg. Válaszunkban mindenképpen térjünk ki arra, hogy a munkavállalókat milyen módon vonjuk be a vállalkozás működtetésébe, a szervezeti változások előkészítésébe és megvalósításába, valamint mutassuk be a vezetők kijelölésének módját és folyamatát.

A társadalmi keretrendszer második moduljában azt mutathatjuk be, hogy kellő mélységben ismerjük azokat a **Társadalmi problémákat**, amelyekre társadalmi vállalkozásunk megoldást kínál. A modul 19 pontjából 6 a társadalmi probléma, 5 pont pedig a társadalmi cél meghatározásáért jár. Érdemes kizárólag a legfontosabb, a társadalmi vállalkozás tevékenysége során elsődlegesen kezelni kívánt problématerületet megjelölni. Mivel a kiválasztható problématerületek átfogóak, így a szöveges válaszunkban szükséges pontosítani az általunk kezelni kívánt specifikus problémát. Amennyiben több területet is kiválasztunk a listából, akkor valamennyi problématerület részletes kifejtése szükséges. Az értékelők a társadalmi probléma pontos és alátámasztott bemutatása mellett pontozzák azt is, hogy kettőnél több társadalmi problémát mutatunk-e be. Ugyanakkor kerüljük el, hogy indokolatlan és az eredeti célkitűzésünkhöz nem kapcsolódó problémákat jelölünk meg. Inkább ajánlott, hogy az általunk meghatározott elsődleges problémához (pl. munkanélküliség) megtaláljuk azokat az egyéb problémákat, amelyek a célcsoportunk esetében az elsődleges problémához kapcsolódnak (pl. iskolai végzettség hiánya, mélyszegénység, stb.) és ezeket mutassuk be. A társadalmi problémára vonatkozó alapos kutatómunka több szempontból is hasznos. Egyrészt segít abban, hogy a probléma kialakulását, okait és komplexitását jobban megismerjük, másrészt ennek eredményeként a társadalmi céljainkat is pontosabban tudjuk meghatározni. Továbbá a probléma kellő mélységű megismerése a társadalmi tevékenységeink tervezéséhez is nélkülözhetetlen. A társadalmi probléma pontos és számszerű bemutatása az értékelés során bizonyítja, hogy behatóan ismerjük a társadalmi problémát.

A társadalmi hatás keretrendszer elvárása, hogy társadalmi vállalkozásunk célját a II.1 kérdésben meghatározott problémákból vezessük le, megteremtve a probléma és cél közötti logikai kapcsolatot. A társadalmi célok legyenek konkrétak és számszerűsíthetőek, olyanok, amelyek reálisan megvalósíthatónak a szervezetünk lehetőségeit és erőforrásait figyelembe véve. A településekre vonatkozó kérdés a minimum kritériumokból (M2) kerül automatikusan átemelésre, amelynek pontozás is automatikus. Több település esetén a pontozás a gazdaságilag nehezebb helyzetű megvalósítási helyszín alapján történik. A modul utolsó kérdésében a társadalmi vállalkozásunk helyi és közösségi beágyazottságát olyan konkrét együttműködésekkel mutassuk be, amelyeket helyi és, vagy szakmai partnereinkkel a működésünk és társadalmi céljainak elérése érdekében kötünk és működtetünk.

A harmadik modulban a projektbe bevonni kívánt **Célcsoporttagokra és a foglalkoztatásukra** vonatkozó terveket mutatjuk be, amelyre maximálisan 28 pont kapható. A modulban elsősorban azt bizonyítjuk, hogy ismerjük a bevonni kívánt célcsoportot, illetve

pontos elképzeléseink vannak foglalkoztatásuk módjáról és céljáról. Az első kérdésben a hátrányos és nem hátrányos helyzetű munkavállalók (összes felvenni kívánt célcsoporttag) aránya kerül bemutatásra, amelyet a rendszer automatikusan emel át a minimum kritériumból (M7). Hasonlóan a második kérdés is a minimum kritériumból (M6) kerül átemelésre. A pontozás alapja, hogy a projektbe felvett munkavállalókat a pályázó tervezi-e a kötelező foglalkoztatási időszakon kívül, a teljes öt éves időszakban megtartani. A harmadik pontban a célcsoporttagok átlagos havi jövedelmét tervezzük meg öt évre előre tekintve. Az értékelők minden esetben vizsgálják, hogy a kérdésre adott válasz összhangban van-e az üzleti keretrendszer eredménytervével (IV.3.). (A táblázat első oszlopa a projekt kezdetének éve, amit a rendszer a minimum kritériumokból emel át.)

A negyedik kérdésben hátrányos és nem hátrányos helyzetű célcsoporttagokra vonatkozó információkat adunk meg. A cél, hogy bizonyítsuk, a célcsoporttagokat a foglalkoztatás szempontjából is ismerjük. A hátrányos helyzetű célcsoportok kategóriájának a meghatározása után a célcsoporttagok munkaerő piaci helyzetét, illetve annak kialakulásában szerepet játszó okokat és jellemzőket szükséges ismertetnünk. Továbbá a célcsoporttagokra jellemző speciális sajátosságokat, a munkavégzéssel kapcsolatos egyéni igényeiket és szükségleteiket, valamint mindazokat a kompetenciákat, amelyekkel a célcsoporttagok rendelkeznek. Következő kérdésben a foglalkoztatásba bevonandó célcsoporttagok feladatait és munkaköreit szükséges bemutatnunk. A válaszukban a konkrét munkarendet (törzsidő, szükség szerint a hétfégi munkavégzés és szezonális meghatározása), valamint a foglalkoztatási formát ismertessük, különös tekintettel az atipikus foglalkoztatási formákra. A foglalkoztatási formák többek között lehetnek: teljes munkaidő, rugalmas foglalkoztatás, távmunka, részmunkaidő, kötetlen munkaidő, munkaidő-keret, stb. A válaszadás az M2-es pontban meghatározott településenkénti bontásban történjen, vagyis minden olyan települést vegyünk figyelembe, ahol célcsoporttag foglalkoztatását tervezzük. **A III. 6. pontban a megelőző két kérdésre adott válaszok közötti kapcsolatot kell bemutatnunk, vagyis a feladatok és a célcsoporttagok illeszkedését.** A kérdésre adott válaszuk során fontos, hogy biztosítsuk a koherenciát a megelőző két kérdéssel (III.4. és III.5.). **A célunk, hogy megteremtsük a célcsoporttagok, feladatok és foglalkoztatási formák közötti logikus kapcsolatot, illetve meggyőzően bemutassuk a többszintű illeszkedést.**

Végezetül a harmadik modul utolsó két kérdésében mutatjuk be azokat a foglalkoztatáshoz és munkahelyteremtéshez kapcsolódó további tevékenységeket, illetve ezen tevékenységek érintettjeinek számát, amelyeket a projekt keretében tervezünk megvalósítani. Ezen tevékenységek érintettjei lehetnek a munkaviszony keretében foglalkoztatott célcsoporttagok, vagy akár más hátrányos helyzetű emberek. Ilyenek lehetnek többek között a képzések, vagy munkaviszonyon kívüli jövedelem, illetve jövedelem nélküli munkatapasztalat-szerzési lehetőség biztosítása is. Mindezen tevékenységek végeredményben a hátrányos helyzetű célcsoporttagok munkaerőpiaci integrációját és jövedelemszerző képességük javulását támogatják, függetlenül attól, hogy az érintettek vállalkozásunknál munkaviszonyban állnak-e.

A negyedik modul a **Hatás, kommunikáció és kockázatelemzés** címet viseli és összesen 35 pontot ér. A modul első két kérdésében az egyéb (foglalkoztatáson kívüli) társadalmi tevékenységeket és érintettek létszámát mutatjuk be (8 pont). **A tevékenységeknek mindenképpen szükséges a II. modulban megfogalmazott társadalmi problémákhoz, illetve társadalmi célokhoz kapcsolódnia.** A modul harmadik kérdésében a vállalkozásunk azon kommunikációs tevékenységét mutatjuk be, amelyet a társadalmi előítéletek csökkentése érdekében kívánunk végezni (7 pont). Válaszunkban bemutatjuk a kommunikációs tevékenységünk középpontjában álló társadalmi üzenetet és az érintetteket, továbbá azokat a konkrét kommunikációs eszközöket és csatornákat, amelyeket az üzenet célba juttatásához használunk. Kitérve arra is, hogy az üzenet kapcsolódik-e a termékhez, vagy szolgáltatáshoz, illetve az érintettekhez (foglalkoztatottak, vagy egyéb társadalmi csoportokhoz).

A modul 4-5. kérdéseiben a társadalmi hatásokat, illetve azok mérésére vonatkozó terveinket mutathatjuk be. A társadalmi hatásmérés fontosságát a magas pontszám is mutatja, a két kérdésre összesen 12 pont kapható. A hatások mérésével kapcsolatban a kézikönyv későbbi fejezetében részletesebben lesz szó, így csak rövid útmutatást adunk. A társadalmi hatás tervezése során elsődlegesen fontos, hogy azok bizonyíthatóan a társadalmi cél eléréséhez vezessenek, illetve a vállalkozás által végzett tevékenységekkel direkt okozati kapcsolatban álljanak. A hatások méréséhez indikátorokat szükséges meghatározni. Az indikátorokkal szemben elvárás, hogy azok logikusak és szakmailag megalapozottak legyenek, olyanok, amiket az érintettek (pl. szakmai közösség) elfogadnak. A társadalmi hatás méréshez továbbá olyan eszközöket és módszertanokat szükséges választani, amik a mérési eredmény szempontjából relevánsak és hitelesek. Továbbá figyelniük kell arra is, hogy rendelkezésünkre álljanak a méréshez szükséges erőforrások és szaktudás. Mindkét kérdésben minimum három releváns, elérendő és mérhető társadalmi hatást szükséges megadni, a hozzájuk tartozó indikátorokkal és mérési eszközökkel/módszerekkel. Az értékelés során a relevanciát (III. modul tevékenységeihez kapcsolódik), illetve azt vizsgálják, hogy az indikátorok és eszközök/módszerek mennyiben illeszkednek a hatáshoz. A két kérdés közötti különbség a tevékenységek fókuszában van. **A negyedik kérdésben a III. modulban ismertett foglalkoztatási és az ahhoz kapcsolódó egyéb tevékenységek társadalmi hatásait szükséges bemutatnunk. Az ötödik kérdésben pedig a IV. modul első két kérdésében kifejtett tevékenységek társadalmi hatását ismertetjük.** Amennyiben például az előítéletesség csökkentésére irányuló kommunikációnk (IV.3.) hatásában szerepet játszik a foglalkoztatás, akkor azt a IV.4. kérdésben szükséges bemutatnunk, máskülönben a IV.5. kérdésben. A modul utolsó előtti kérdése a társadalmi kockázatokra, illetve a kockázatok menedzselésére vonatkozik. A társadalmi kockázatok azok, amelyek a társadalmi vállalkozás pozitív hatását akadályozzák, illetve meghiúsítják. Ezért a válaszukban a megelőző két kérdésben (IV.4 és IV.5) felsorolt hatásokat negatívan befolyásoló tényezőket szükséges kifejtenünk, és a kockázat kezelésére vonatkozó terveinket bemutatni. A modul utolsó kérdésében a megtermelt nyereség felhasználására vonatkozó elképzelésünket kell ismertetnünk. A válaszukban szükséges konkrétan meghatározni és

indokolni a célokat, illetve az egyes célokhoz az adózott eredmény százalékában megadni annak nagyságrendjét. Mivel a megtermelt eredmény egy részét a vállalkozások a jövőbeni bevételtermelő képességük fejlesztésére fordítják, így a társadalmi célok és ezekre fordított források esetén is reális tervezés szükséges. A társadalmi vállalkozások elsődleges célja a közjó szolgálata, illetve a szociális szövetkezeteket leszámítva a felhívás kedvezményezettjei számára nem megengedett a profit szétosztása. A kérdés valódi célja azonban az, hogy ráirányítsa a pályázók figyelmét arra, hogy a III. és IV. modulban meghatározott társadalmi tevékenységek működtetése költséggel jár, amit akár üzleti tevékenységük eredményéből kell finanszírozniuk.

Projektterv benyújtása

Miután valamennyi kérdésre válaszoltunk és az összes releváns dokumentumot feltöltöttük, figyelmesen olvassuk át a teljes projekttervet. Az ellenőrzés azért is szükséges, mivel az esetlegesen üresen hagyott válaszoknál –a kötelezően kitöltendő mezők kivételével– a rendszer nem küld figyelmeztetést. Továbbá a végleges anyag átolvasása biztosítja, hogy a projektterv belső ellentmondásoktól mentes, egységes anyag legyen. A végső ellenőrzéshez érdemes olyan kollégát, barátot, vagy családtagot bevonni, aki a projektterv összeállításában nem vett részt. Hasznos tanácsokat kaphatunk a projekttervünk érthetőségére és konzisztenciájára vonatkozóan. **A végső javításokat követően készen állunk a projektterv beadására, amit a Pályázat beadása gombra kattintva tehetünk meg.** A sikeres beadást az online felületen megjelenő rendszerüzenet jelzi, felhívva figyelmünket arra is, hogy további szerkesztésre és módosításra nincs lehetőségünk.

A projektterv beadásáról nem kapunk emailben automatikus visszajelzést, de a felhasználói fiókunkban a projekttervünk státuszát folyamatosan nyomon követhetjük. A projektterv feldolgozására a beadástól számított 30 munkanap áll rendelkezésre, míg a második és harmadik körös pályázatoknál az értékelési idő 15 munkanap. A felhasználói fiókunkban egy idővonalon az értékelési folyamat közbülső állomásait is látjuk, ugyanakkor ezek az értékelési folyamat menedzseléséhez szükséges belső információk, kizárólag tájékoztató jellegűek. Az előminősítés eredményéről legkésőbb 30 munkanapon belül emailben kapunk értesítést.

Előminősítés lehetséges eredményei és a ponthatárok

Abban az esetben, hogyha a minimum kritérium értékelése során a válaszok nem felelnek meg a kiírásnak, vagy a válaszok között ellentmondások vannak, akkor a projektterv:

- Elutasításra kerül, amennyiben a minimum kritériumban adott válasz nem felel meg a felhívásnak, a pályázó 5 munkanapon belül új pályázatot adhat be.

- Hiánypótlási üzenetet kap a pályázó, amelyben a minimum kritérium adott válaszai közötti ellentmondás feloldására hívják fel a pályázót. A hiánypótlásra 5 munkanap áll rendelkezésre, amely során a pályázó módosítja a válaszát és újra benyújtja a projekttervét.

A minimum kritérium értékelését követően az előminősítési rendszerben az üzleti űrlap és társadalmi hasznosság űrlap értékelése történik meg. Ezen űrlapok értékelésének három kimenete lehet:

1. A projektterv elutasításra kerül, amennyiben a projektterv a két keretrendszer egyikében 50% alatti értékelést ér el.
2. A projektterv minősítést szerez abban az esetben, hogyha az üzleti keretrendszerben a teljes pontszámok 75%-át, valamint a kulcsszempontok 75% -át megszerzi. Továbbá a társadalmi hasznosság keretrendszerben eléri a minősítéshez szükséges ponthatár 75%-át, illetve 100 millió Ft támogatási összeg felett a ponthatár 85%-át.
3. Azon projektterv, amely nem érte el a minősítéshez szükséges ponthatárt, de mindkét keretrendszerben 50% felett teljesített, fejlesztési támogatást kap az IFKA Nonprofit Kft-től. A fejlesztés módjáról az online felületen lehet további információt megtudni. Azon pályázók számára, akik jogosultak fejlesztésre, a rendszer automatikusan felajánlja a fejlesztési lehetőségeket, illetve részletes tájékoztatást nyújt annak folyamatáról és a tennivalókról.

Az előminősítési rendszer úgy került kialakításra, hogy egy projekttervvel kétszer lehet fejlesztésen részt venni. Azon pályázóknak, akik a harmadik körben sem szerezték meg a minősítést, az értesítést követő öt munkanap elteltével lehetőségük van a projekttervük újbóli beadására. A projektterv ismételt beadásának csak akkor van értelme, hogyha azt az értékelői elvárásoknak megfelelően jelentősen átdolgozták.

2 Bevezetés az üzleti tervezésbe társadalmi vállalkozások számára

2.1 Mi az a társadalmi vállalkozás?

Röviden bemutatjuk, hogy melyek a társadalmi vállalkozások fontosabb jellemzői, illetve iránymutatást adunk, hogy a társadalmi vállalkozások indításánál, illetve fejlesztésénél melyek azok a fontosabb sajátosságok, amiket a tervezéskor érdemes figyelembe venni.

Mivel a társadalmi vállalkozások szakterülete új, illetve fejlődésük országonként is eltérő, így még az Európai Unió tagállamai között sem egységes a meghatározásuk. A jelentős eltéréseket történeti és kulturális különbségek magyarázzák, amelyek bemutatása a kézikönyvnek nem feladata. A PiacTárs projekt, amelynek keretében az IFKA előminősítési rendszer fejlesztése és működtetése is megvalósul, a társadalmi vállalkozások meghatározásában az Európai Unió definícióját veszi alapul. A társadalmi vállalkozások szervezeti forma szerint is sokszínűek, a hazai támogatási rendszerben a hagyományos civil szervezetektől kezdve a szociális szövetkezetek, illetve nonprofit gazdasági társaságok is beleférnek ebbe a körbe. A szervezeti különbségek ellenére hasonlóság közöttük, hogy a vállalkozási, üzletszerű tevékenység és a társadalmi célok egyaránt meghatározóak a működésükben. Vagyis a társadalmi vállalkozások olyan gazdasági szervezetek, amelyeknél a társadalmi célú és az üzleti tevékenység egyaránt fontos, sőt az üzleti tevékenység alárendelődik a társadalmi célnak. **A társadalmi cél elsődlegességét a nonprofit és civil szervezetek esetében az üzleti bevételszerző tevékenység korlátozásával, illetve a nyereség szétosztásának korlátozásával is biztosította a jogalkotás.** A GINOP 5.1.7.-17 felhívásban a támogató a következő szervezeteket tekinti társadalmi vállalkozásoknak:

Társadalmi vállalkozásoknak tekinthetők azon nonprofit gazdasági társaságok és civil szervezetek (egyesületek, alapítványok), valamint szociális szövetkezetek, amelyek társadalmi célkitűzéseik mellett üzleti területen megvalósítható célkitűzésekkel is rendelkeznek, gazdálkodásuk eredményét a társadalmi cél érdekében visszaforgatják és szervezeti működésükben érvényesítik a részvételen alapuló döntéshozatal elvét.

Vagyis a fentiek alapján elmondható, hogy **akkor beszélhetünk társadalmi vállalkozásról, hogyha üzleti és pénzügyi célok mellett, azzal megegyező szinten, vagy akár azok felé rendelve jelennek meg a társadalmi célok.** Továbbá a társadalmi célok integráltan jelennek meg a vállalkozás stratégiájában, üzleti modelljében és mindennapi működésében. **A társadalmi célok elérése érdekében a cég erőforrásokat különít el (pénzügyi és egyéb), azok megjelennek a stratégiai dokumentumaiban és kommunikációjában, valamint a mindennapi tevékenységeiben és működésében is felfedezhetőek**

(munkatársak, döntéshozatal, belső folyamatok, stb.). A társadalmi vállalkozás különleges kettős célrendszeréről, illetve ennek az üzleti modellre való hatásáról a későbbiekben lesz szó.

Mivel a GINOP 5.1.7.-17 felhívás az 5-ös operatív prioritáson belül került kiírásra, amelynek a fókuszában a foglalkoztatás áll, így az előminősítési rendszerben hangsúlyos elvárásként szerepel a hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatásának biztosítása. Vagyis kizárólag azon társadalmi vállalkozások szerezhettek minősítést ebben az előminősítő rendszerben, amelyek hátrányos helyzetű emberek fenntartható foglalkoztatását valósítják meg. **Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy a társadalmi vállalkozások definíciójához a foglalkoztatás, illetve kiemelten a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása szükségszerűen hozzá tartozna.** A gyakorlat alapján azonban az látszik, hogy a társadalmi vállalkozások gyakran a harmadik szektorból induló kezdeményezések, amelyek hátrányos helyzetű csoportok társadalmi és gazdasági integrációját kívánják fenntarthatóan megvalósítani. Amely cél elérése érdekében gyakran a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása is meghatározó társadalmi célja a vállalkozásoknak. **Továbbá az Európai Unió támogatáspolitikája a társadalmi vállalkozásokat a társadalmi innováció és társadalmi kohézió elsődleges eszközeinek tartja, amihez a foglalkoztatás meghatározóan kapcsolódik.**

A társadalmi vállalkozások kettős célrendszerének, vagyis annak, hogy egyszerre kívánnak társadalmi és üzleti célokat megvalósítani nem csak a működtetés során, hanem a tervezési szakaszban is fontos szerepe van. Egyrészt meghatározó, hogy a társadalmi vállalkozás milyen szervezeti keretben és elsődleges céllal jön létre. **A szervezetek közötti különbségek eltérő háttérükből és szervezeti céljaikból eredeztethető, amiből következik, hogy eltérő szervezeti és jogi keretekben és vezetői struktúrával, csoportos, vagy egyéni elkötelezettséggel működnek.** Azok a társadalmi vállalkozások, amelyeket társadalmi szervezetek (alapítvány vagy egyesület) hoznak létre, megfigyelhető, hogy társadalmi céljaik sokszínűek, a társadalmi vállalkozási tevékenység pedig csak egyike a különböző tevékenységeknek, ami a szervezet társadalmi céljainak eléréséhez járul hozzá. Ugyanakkor vannak olyan társadalmi vállalkozások -jellemzően a szociális szövetkezetek és nonprofit gazdasági társaságok-, amelyeknél a társadalmi és üzleti cél a vállalkozás tevékenységében teljes mértékben összekapcsolódik és a szervezetnek a társadalmi vállalkozás működtetésétől, -gyakran a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan- eltérő más társadalmi céljai nincsenek. **A különböző szervezeti modellek, amelyek a szervezet és társadalmi vállalkozás viszonyát írják le, jelentősen meghatározzák a stratégiai tervezés folyamatát, illetve a társadalmi vállalkozás működtetését is.** A modellek a szervezet öndefinícióját segítik, és ezáltal a társadalmi hatások megtervezéséhez is hozzájárulnak.

A társadalmi vállalkozások sokszínűsége abban is megmutatkozik, hogy üzleti és társadalmi elkötelezettségük, illetve fókuszuk eltérő. A tervezéshez komoly segítséget

jelent, hogyha először a szervezet és a vállalkozás viszonyát tisztázzuk, amiből a társadalmi vállalkozás célját is könnyebben tudjuk levezetni. A társadalmi célok és üzleti tevékenység megtervezése, illetve összehangolása komoly feladatot jelent egy társadalmi vállalkozás számára. Az üzleti tervezéshez ma már nagyon sokfajta eszköz és módszertan áll rendelkezésre, illetve tanácsadók is segítenek ebben. A társadalmi vállalkozások üzleti tevékenységük kialakításához jól teszik, hogyha ezen módszereket és a konkrét iparágat és tevékenységet ismerő, szakirodalmat megismerik, illetve tanácsadókat is bevonják a tervezésbe.

2.2 Üzleti modell

Üzleti körökben sokszor használt, de kevésbé megmagyarázott kifejezés az üzleti modell. Jelentősége az, hogy **az üzleti modellben tudjuk megfogalmazni vállalkozásunk üzleti értékteremtő képességét partnereink és finanszírozóink számára.** Vagyis az üzleti modell egy olyan frappánsan felépített rövid történet, ami érthetően, meggyőzően és lebilincselően elmagyarázza, hogy a vállalkozásunk hogyan és miért működik. A meggyőzés érdekében fontos, hogy megválaszoljuk vállalkozásunk legfontosabb üzleti kérdéseit. **Mutassuk be, hogy kik a vásárlóink és, hogy ajánlatunkból mi jelent értéket számukra, továbbá melyek üzleti értékteremtésünk fontosabb elemei és jellemzői.** Végezetül válaszoljuk meg azt a lényeges kérdést, hogy mitől **leszünk nyereségesek, vagyis mutassuk be azt a gazdasági logikát, ami megmagyarázza, hogyan tudunk vásárlóink számára értéket teremteni az adott költségstruktúrában.** Történetünk attól válik érthetővé, hogyha hallgatóságunk (üzleti partnereink és finanszírozók) számára ismert fogalmakat, illetve az üzleti életből ismert párhuzamokat használunk. Vagyis az üzleti modell segít abban, hogy értékteremtésünk mikéntjét és vállalkozásunk működési logikáját meggyőzően kommunikáljuk üzleti partnereinknek.

Üzleti modell vászon³

Az egyik széles körben elterjedt üzleti tervezést segítő eszköz, amelyet különböző méretű és életszakaszban lévő vállalkozások is használhatnak az ún. üzleti modell vászon (business model canvas). A vászon használatának elterjedtségét leginkább az magyarázza, hogy egyszerű, illetve jól átlátható, de mégsem leegyszerűsítő. Abban segíti a használóját, hogy a legfontosabb üzleti kulcsterületekre fókuszáljon és ezen területek közötti logikus kapcsolatokat tudja megragadni. Ebből adódóan az üzleti tervezés bármely fázisában használható, segítve az önellenőrzést és a kommunikációt is. A vászon kilenc kulcsterületet

³ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.1. Üzleti modell vászon – üzleti oldal

ragad meg, amelyek mindegyike releváns valamennyi vállalkozás számára, függetlenül iparágtól és az üzlet komplexitásától. Felépítésével is mutatja, hogy valamennyi terület egymásra hatással van, egymást befolyásolja. **A vállalkozónak törekednie kell arra, hogy a vászon kitöltése során az egyes mezőkbe írt jellemzők egymással logikusan összefüggjenek, egymást alátámasszák.** A vászon egyrészt a tervezést segítő eszköz, vagyis az ötletelési fázisban is érdemes használni, amikor még nem minden területet dolgoztunk ki. Ugyanakkor a vászon kiváló eszköz arra is, hogy az üzleti tervezés végén a kommunikációnkat segítse. Ehhez formátuma is alkalmassá teszi, egy A/4-es oldalon mutatja be konkrét elképzeléseinket a vállalkozás legfontosabb kulcsterületein, illetve ezek egymáshoz való logikus kapcsolatát. Így segít abban, hogy meggyőzzük a támogatóinkat és az érintetteket, hogy a vállalkozásunkat alaposan átgondoltuk, csökkentve az indítás kockázatát.

A vászon felépítésében is segíti a vállalkozás belső dinamikájának a megértését. A középső elem az **Értékajánlat**, amely helyzetével kifejezi, hogy minden sikeres üzleti tevékenység középpontjában az általa megtermelt és értékesített termék/szolgáltatás áll. Az elem megnevezése pedig azt hangsúlyozza, hogy **a sikeres vállalkozás nem a termékére, hanem a termék által közvetített értékre koncentrál**, vagyis arra, hogy az ügyfeleinek mely szükségletét elégíti ki a termékével. A vászon jobb oldalán az **Ügyfelek** mező van, amelyet az **Ügyfélkapcsolatok** és **Csatornák** kapcsolnak össze az Értékajánlat központi elemével, ezzel is kifejezve, hogy ezeken keresztül tudja a vállalkozó a vásárlóval a kapcsolatot felvenni, illetve a vásárló és termék közötti kapcsolatot megteremteni és menedzselni. A jobb oldal alján, a fenti elemek alapjaként látható a **Bevételek** mező. A bevételek doboz pozíciója kifejezi, hogy üzleti értékcsere az ügyfelektől származó árbevételben válik teljessé és a vállalkozás számára kézzel foghatóvá. Az üzleti modell vászon bal oldala a vállalkozás belső, működési jellemzőit veszi górcső alá. **Vagyis a vállalkozás azon tevékenységeit és birtokolt kulcsjellemzőit veszi végig, amelyek az értékajánlat előállításához és ügyfelekhez való eljuttatásához nélkülözhetetlenek.** A Tevékenységek között a vállalkozó felsorol mindent, ami a termék/szolgáltatás előállításához és vásárlóhoz való eljuttatásában, a vele való kommunikációban és kapcsolattartásban nélkülözhetetlen. A tevékenységek megvalósításához a vállalkozásnak szüksége van **Erőforrásokra**, melyek az értékajánlat előállításához, illetve a vállalkozás működtetéséhez nélkülözhetetlenek. Ezek lehetnek tárgyi eszközök, immateriális javak vagy pénzügyi eszközök. Ugyanakkor ebben a mezőben szükséges az emberi erőforrásokat is felsorolni. Végezetül mivel minden vállalkozás egy összetettebb értéklánc része, így a kulcsfontosságú **Partnereket** is számba kell venni. **Ezek mindazok a szereplők, akik a vállalkozás értékajánlatának a létrehozásában, illetve piacra juttatásában részt vesznek.** Elsősorban a beszállítókra, az értékesítésben résztvevő szervezetekre szükséges gondolni, de bizonyos esetekben fontos partnerek lehetnek a termékéletciklus későbbi időszakában belépő szereplők is. A partnerek átgondolásához mindazokat a tevékenységeket számba kell venni, amelyeket nem a vállalkozás maga végez, de az értékajánlat előállításában és piacra juttatásában nélkülözhetetlenek, vagyis amelyekhez külső

partnereket használ. A bal oldal elemeinek közös jellemzője, hogy a vállalkozásnak pénzbe kerülnek, azaz **Költségei** keletkeznek ezek kapcsán. Ezek költségek nem kizárólag bérköltségek, vagy eszközök beszerzési költségei, hanem többek között finanszírozási költségek is. **A társadalmi vállalkozások üzleti tervét akkor tartjuk életképesnek, vagyis a vállalkozást fenntarthatónak, hogyha a bevételek fedezik a költségeket, illetve biztosítják a szervezet működéséhez szükséges későbbi finanszírozást is.**

Az üzleti modell vászon csatolt ábrájában segítséget nyújtanak az egyes elemeknél található rávezető kérdések és megjegyzések. A vászon összeállítása során érdemes nem csak az elemek kitöltésére figyelni, hanem ellenőrző kérdésekkel az elemek közötti logikai kapcsolatra is rákérdezni. A pénzügyek kapcsán fontos meggyőződnünk arról, hogy valamennyi releváns költségelemmel (akár állandó, akár változó költségekről, függetlenül a felmerülés gyakoriságától) számoltunk-e. A bevételek tervezése esetén fontos, hogy az értékcsere, illetve a piaci keresletre vonatkozóan reális elképzelések kerüljenek bemutatásra. A költségek és bevételek egyensúlyának tervezése során pedig a költséghatékonyságot és a profitabilitást kell megvizsgálni. Az üzleti modell vászon nem csak a vállalkozás indításakor, hanem a működés, illetve a változó körülmények által megkövetelt fejlesztés során is segítséget jelent. **A változó ügyféligények és folyamatosan változó piaci helyzet miatt az értékJánlatunk is állandó fejlesztésre szorul, ahogy a változó értékesítési és kommunikációs csatornákhöz is alkalmazkodnunk kell.** Amelyek a vállalkozás tevékenységeit és erőforrásigényét is folyamatosan változtatják.

2.3 Üzleti és társadalmi értékJánlat⁴

A társadalmi vállalkozásoknak üzleti tevékenységük mellett társadalmi céljaikat és tevékenységeiket is meg kell tervezniük. A társadalmi tevékenységek tervezéséhez az eredeti vászon módosítás nélkül nem, illetve csak korlátozottan használható. Ennek az oka, hogy a vászon nem tudja kezelni a társadalmi vállalkozások kettős célrendszerét. Továbbá az egyes fogalmak (területek) az üzleti, illetve társadalmi keretrendszerben mást jelentenek, így a világos és strukturált gondolkodást összezavarhatják. **Annak érdekében, hogy a pályázó el tudja dönteni, hogy az üzleti modell vászon mennyiben használható a társadalmi célok és tevékenységek tervezésében, az egyes elemek esetén érdemes átgondolni a következő kérdéseket.** A társadalmi vállalkozás értékJánlatának fontos, az ügyfelek szempontjából releváns része-e a társadalmi üzenet és, vagy a társadalmi tevékenység. **Amennyiben a vásárlók hajlandók a társadalmi ügyért magasabb árat fizetni, illetve az ügy pozitívan befolyásolja a vásárlói döntéshozatalt, akkor az értékJánlat meghatározó eleme lehet a társadalmi ügy.** Ugyanakkor fontos a pályázók

⁴ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.2. Üzleti modell vászon – társadalmi oldal és üzleti közötti kapcsolat

figyelmét felhívni arra annak veszélyére, hogy a társadalmi vállalkozások gyakran túldimenzionálják a társadalmi ügy fontosságát a vásárlói döntéshozatalban.

Ügyfelek és kedvezményezettek

A vállalkozás társadalmi tevékenységeinek a célcsoportja, az ún. kedvezményezettek és a vállalkozás ügyfelei azonosak-e egymással. Jellemzően olyan vállalkozásoknál fordul ez elő, amelyek hátrányos helyzetű célcsoport számára kínálnak terméket, vagy szolgáltatást, vagyis a vásárlóik és a kedvezményezettjeik egymással megegyeznek. Érdemes továbbá megvizsgálni, hogy van-e kapcsolat, illetve szinergia az üzleti célcsoport és a társadalmi tevékenység kedvezményezettjei között. Ennek egy példája, amikor az ügyfél nem csak vásárló, hanem támogató is, egy termék megvásárlásával hátrányos helyzetű ember számára lehetőséget nyújt, hogy a számára nélkülözhetetlen termékhez kedvezményesen hozzájuthasson. Amennyiben a kapcsolat nem (csak) pozitív, akkor mindenképpen szükséges, hogy az esetleges negatív hatások menedzselésére dolgozzunk ki javaslatokat.

Példa: Egy társadalmi vállalkozás integrált sportolási lehetőséget nyújtó, rehabilitációs sporteszközökkel felszerelt edzőtermet szeretne nyitni a város egy kiváló adottságokkal rendelkező helyszínén. Az edzőterem egyik célcsoportja fogyatékkal élők, akik kedvezményes bérletekkel vehetik igénybe az edzőtermet. A másik célcsoport a városban élő és dolgozó, kiemelt színvonalú sportolási szolgáltatást kereső fizetőképes fogyasztók, akik biztosítják, hogy az edzőterem pénzügyileg eredményesen működjön. A vállalkozásnak alapvető érdeke, hogy a két célcsoport érdekeit és szükségleteit egyaránt figyelembe vegye, a közös sportolási lehetőséget biztosítsa. A vállalkozás társadalmi célja ígéretesnek tűnik, ugyanakkor az üzleti életképesség szempontjából alapvető, hogy kidolgozza, milyen módszerrel segíti elő és menedzseli a két célcsoport integrációját. Továbbá szükséges, hogy a fizetőképes kereslet számára kidolgozza a szolgáltatás részleteit, hogy az értékajánlat ennek a célcsoportnak megfelelő legyen.

Ügyfélkapcsolatok és csatornák

Abban az esetben hogyha a társadalmi kedvezményezettek és az ügyfelek megegyeznek akkor az ügyfélkapcsolat és csatornák kialakítása és menedzselése során fontos erre figyelemmel lennünk, és meghatározunk azokat a szinergiákat, amelyek a hatékonyságot növeli. A célcsoportok közötti szinergia esetén mindenképpen vizsgáljuk meg az egyes csoportok igényeit. Amennyiben ezek eltérőek, akkor mindkét csoportra nézve alakítsuk ki és menedzseljük az ügyfélkapcsolatokat és a csatornákat.

Példa: Egy vállalkozás újrahasznosított alapanyagból magas árkategóriájú szemüvegkereteket gyárt fejlett piacokra, az újrahasznosítás mellett elsődleges társadalmi célja, hogy hátrányos helyzetű emberek számára szemüvegkeretet biztosítson kedvezményes áron. A kedvezményes árú kereteket a prémium kategóriájú keretek eladásából fedezi. Ebben az üzleti modellben a társadalmi tevékenység és az üzleti tevékenység között jelentős szinergiák figyelhetők meg, elsősorban a tevékenységek és az erőforrások vonatkozásában. Látszólag az értékajánlatban, hiszen mindkét ügyfélkörnek szemüvegkereteket ajánl, is egyezőség van. Azonban a fizető ügyfélkör elvárása a szemüvegkeretek megjelenése és alapanyaga, illetve az ügyfélélmény kapcsán is jelentősen eltérő lehet. Amelyek miatt a két csoportnak kínált értékajánlat jelentősen eltérő lehet.

Tevékenységek, erőforrások és kulcsfontosságú partnerek

A tevékenységek, erőforrások tervezése során fontos, hogy számba vegyük, az üzleti és társadalmi értékajánlathoz milyen tevékenységeket végzünk, illetve milyen erőforrásokra és partnerekre van szükségünk. Abban az esetben, hogyha az üzleti és társadalmi értékek létrehozásában bármely elemnél, tevékenységek, erőforrások és partnerek, szinergia áll fenn, akkor ennek felismerésével és megfelelő menedzselésével a vállalkozásunk sikeréhez járulhatunk hozzá. Ugyanakkor szükséges, hogy reálisak legyünk, elkerülve a túlzott optimizmust a szinergiák meghatározásakor. Gyakori ugyanis, hogy a társadalmi ügy fontosságát az egyes kulcs szereplők akár a vállalkozáson belül, máshogy ítélik meg. **Vállalkozóként őszintén kell elemeznünk a munkatársaink, az üzleti és társadalmi partnereink, valamint finanszírozóink elvárásait és lehetőségeit, illetve a társadalmi ügy iránti elkötelezettségüket.** Vállalkozásunk sikeressége számára kulcsfontosságú, hogy megtaláljuk azokat a munkatársakat, támogatókat és üzleti partnereket, akik érdekeltek és motiváltak vállalkozásunk pozitív társadalmi hatásában és üzleti sikerében.

Bevételek és költségek

A bevételek esetében a legfontosabb annak átgondolása, hogy a vásárlók hajlandóak-e prémiumot (magasabb árat) fizetni a termékért a társadalmi ügyünk miatt. Illetve van-e olyan finanszírozó és támogató, aki a társadalmi tevékenységünk miatt kedvezőbb finanszírozási feltételeket kínál. A költségek tervezése esetén hasonlóan fontos annak átgondolása, hogy melyek azok a költségek, amelyek a társadalmi tevékenységeink, illetve a társadalmi ügyünk megvalósítása miatt jelentkeznek vállalkozásunknál, amelyeket társadalmi költségeknek nevezünk. Ezek a költségek olyanok, amik azon versenytársainknál nem merülnek fel, akik nem társadalmi vállalkozások. Továbbá

gondoljuk át, hogy vannak-e olyan finanszírozási költségek, amik a társadalmi jelleg miatt merülnek fel vállalkozásunknál (pl. magasabb hitelezési költség).

A társadalmi vállalkozás pénzügyének vizsgálata során érdemes szót ejteni a hatásmérésről is. A társadalmi hatásmérő módszerek egy része a társadalmi problémák költségeit, illetve a pozitív hatások költségcsökkentő, vagy éppen bevételt generáló hatását próbálják pénzben kifejezhetővé tenni. Hiszen a munkanélküliségnek, a társadalmi kirekesztésnek, a környezetszennyezésnek és bármely társadalmi és környezeti problémának komoly negatív hatása van, amely pénzben is kifejezhető, költségként, bevétel kiesésként, vagy externáliaként. Az a szervezet pedig, amely ezen problémák megoldásához közvetlenül hozzájárul és a tevékenysége eredményeként pozitív változást ér el, végeredményben a társadalmi költségek csökkenéséhez, illetve bevételek realizálásához járul hozzá. Bár ezek a hatásmérő módszerek még nem terjedtek el széles körben, de ráirányítják a figyelmet arra, hogy **a társadalmi vállalkozások eredményessége nem elsősorban saját pénzügyi eredményükben, hanem a társadalom számára mérhető és pénzben is kifejezhető pozitív hatásukban ragadható meg.** A társadalmi vállalkozási szektor feladat pedig az, hogy kialakítsa azokat az indikátorokat, illetve mérési és beszámolási módszereket, amelyekkel képes a társadalmi hatást számszerűsíteni. Bár a jelen kézikönyv lehetőségeit meghaladó témáról van szó, de a pályázókat bátorítjuk, hogy kíséreljék meg már a tervezési szakaszban tevékenységük hatását pénzben is megragadni.

2.4 Miért fontos az üzleti tervezés?

A társadalmi vállalkozások számára sem lehet eléggé túlértékelni az üzleti tervezés fontosságát. **Számukra még fontosabb a tervezési szakasz, hiszen a vállalkozás üzleti és a társadalmi kettős fókusza miatt a célok és tevékenységek egymásra való hatását is szükséges átgondolni.** A tervezés során lehetőségünk van alaposan átgondolni céljainkat és tevékenységeinket, megismerni a vállalkozásunk működésének fontosabb jellemzőit, siker faktorait és fontosabb kockázatait, segítve döntéshozatalunkat. Továbbá megismerhetjük az iparágat és a tevékenység specifikus jellemzőit. **Az üzleti tervezés mindenképp egy fontos tanulási folyamat, ami során elsajátíthatjuk a vállalkozó számára nélkülözhetetlen elemzői és probléma megoldói készségeket.** Végezetül az üzleti terv a társadalmi vállalkozó számára meghatározó kommunikációs tevékenységhez is nélkülözhetetlen eszköze. A meggyőző üzleti terv hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozás elindításához és működtetéséhez nélkülözhetetlen befektetőket, munkatársakat és vásárlókat sikeresen megszólítsuk. **Az üzleti terv lényegre törő, a vállalkozás fontosabb területeire vonatkozó elképzeléseket, illetve ezek közötti összefüggéseket mutatja be. Semmiképpen sem elméleti és tankönyvszerű információkat tartalmaz, hanem kizárólag tényeken alapuló következtetéseket és becsléseket, valamint konkrét terveket mutat be.**

A társadalmi vállalkozásnak azonban társadalmi céljait is szükséges pontosan megterveznie. Hiszen a vállalkozás erőforrásai szűkösek, a határtalan emberi szükségletek kielégítésére nem elégségesek. A pozitív és reális társadalmi hatás elérése kizárólag az rendelkezésre álló erőforrásainkon alapulhat. Erre építve tudjuk a kezelendő társadalmi problémát és célcsoportot kijelölni és meghatározni a konkrét tevékenységeket, amelyekkel a pozitív változás reálisan elérhetővé válik. **A társadalmi vállalkozás annak érdekében, hogy a limitált erőforrásait hatékonyan használja fel, jól átgondolt tervvel rendelkezik a társadalmi céljait illetően.** A társadalmi hatásmérés szerepét nem lehet eléggé túlértékelni. A mérés egyrészt a menedzsmentnek nyújt információt, segítve a tevékenységek és akciótervek nyomonkövetését és megvalósulását. Másrészt a stratégiatervezéshez is elengedhetetlen, biztosítja a tudatos tervezést és annak nyomon követését. A társadalmi hatás tervezése és mérése ugyanakkor a finanszírozókkal és az érintettekkel való kommunikációban, valamint a szervezet hitelességének a növelésében és megőrzésében is elengedhetetlen szereppel bír. **A méréssel a szervezet tevékenysége átláthatóvá válik, más szervezetekkel összehasonlíthatóvá, így pedig a finanszírozói és támogatói döntéshozatalhoz is hozzájárulhat, segítve a szervezet fenntarthatóságát és munkáját.**

Az előminősítő rendszer a felépítésében is tükrözi a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos kettőséget. Elvárja, hogy a fejlesztés kapcsán egyenlő hangsúllyal dolgozzuk ki és mutassuk be a társadalmi vállalkozásunk üzleti koncepcióját és társadalmi célrendszerét. Ennek köszönhető, hogy az előminősítő rendszerben az üzleti és társadalmi keretrendszer külön jelenik meg, mégis egyenlő pontozási súllyal. A keretrendszerek egymása megkívánja, hogy összhang legyen az üzleti és társadalmi hasznosság keretrendszer között. Különösen fontos, hogy a társadalmi tevékenységek és célok költségvonzata az eredménytervben jelenjen meg. Máskülönben meg van annak a veszélye, hogy a kommunikált társadalmi hatás csak üres marketingfogássá válik, szervezetünk pedig hitelét veszíti.

3 Piaci környezet elemzése

3.1 Az üzleti úrlap harmadik moduljának bemutatása

Az üzleti keretrendszerben kiemelt fontosságú a harmadik modul, amelyben a projekt során előálló terméket, illetve szolgáltatást mutatjuk be, illetve azt a piaci környezetet, amelyben a termékünk versenyképes. **A célunk, hogy logikusan és meggyőzően mutassuk be, hogy termékünk sikeresen tud az általunk meghatározott célpiacon érvényesülni, figyelembe véve a versenyhelyzetet a vásárlói igényeket és a termékünk, illetve vállalkozásunk jellemzőit.** Az előminősítő rendszer nem várja el, hogy a harmadik modul kitöltéséhez külső erőforrásokat használjunk, csupán azt, hogy következetesen elemezzük üzleti ötletünk életképességét, adottságaink és a külső körülmények figyelembevételével. Gyakori hiba, hogy a pályázók a dokumentumokban több ötletet sorolnak fel, nem pedig a legéletrevalóbb ötletet dolgozzák ki részleteiben. Különösen nagy a kísértés a termék meghatározásakor, a vevői csoportok, illetve értékesítési csatornák esetén, hogy a konkrét tervezés helyett ötleteljünk. **Az üzleti terv azonban nem ötletgyűjtemény, hanem inkább egy útvonaltervezéshez hasonlít, amely során pontosan megtervezzük és bemutatjuk, hogyan fogunk a kiindulópontunkról a célállomásig eljutni.** Az utazásszervezéshez hasonlóan az üzleti tervezésben is több lehetőség közül választhatunk. A tervezés szerepe pedig az, hogy az alternatívákból ki tudjuk választani a legoptimálisabbat. **Mindezek alapján fontos különbséget tennünk az üzleti tervezés folyamata és a folyamat végén megszülető üzleti terv között.** A tervezés során folyamatos döntési helyzetekbe kerülünk, ahol alternatívák közül kell választanunk, és ezek a döntéseink hatással lesznek a tervünk több pontjára is. Többször szembesülünk azzal, hogy az egyik jónak vélt ötletünk mégsem tűnik megvalósíthatónak és más megoldást kell kitalálnunk, vagy újabb jó ötletek merülnek fel, amelyek módosítják a korábbi elképzelésünket. **Ne keseredjünk el, hiszen az üzleti tervezés célja, hogy a felmerülő kérdésekre megtaláljuk a legjobb válaszokat, és ezeket egy üzleti tervben szintetizáljuk.**

A harmadik modulban bemutatjuk a céljainkat és azt, hogy milyen konkrét tevékenységeket végzünk a következő években. Meghatározzuk termékünket és azokat a fontosabb jellemzőket, amelyek a vásárlói igények és üzleti szempontokból meghatározóak. Továbbá leírjuk a vásárlói célcsoportunk főbb jellegzetességeit és megbecsüljük a célcsoport teljes nagyságát és azt, hogy ebből a mi vállalkozásunk mekkora kört képes elérni. A marketing tervünk pedig nem csupán elnagyolt elképzeléseket, hanem konkrét piacelemzésre épülő marketing terv, amelyben az árazásunkat, illetve a konkrét értékesítési (értékesítési csatornák) és marketing tevékenységünket mutatjuk be. Végezetül a modulban bemutatjuk a versenytársakat és piaci helyzetüket, jellemzőiket pedig saját vállalkozásunkhoz viszonyítva értékeljük. A versenytárs elemzés még abban az esetben is fontos, hogyha újfajta termék piaci bevezetését tervezzük. Ebben az esetben a versenytársak azok, akik a piacon hasonló

vásárlói igényeket elégítenek ki, vagyis akikkel a vásárlási döntés során versenyzünk. **A harmadik modul összeállítása során legfontosabb célunk az legyen, hogy meggyőzően bizonyítsuk, ismerjük üzleti tevékenységünk és piaci jelenlétünk fontosabb sikertényezőit és a kockázatait.** A modul egyes pontjainak a jelentősége a pénzügyi tervezési modul pontozása miatt még hangsúlyosabbá válik. A piacelemzésben bemutatott piacméret és ez alapján megbecsült kereslet az eredményterv bevételi oldalát támasztja alá. Ahogyan a marketing terv árazási, illetve a versenyelemzés versenytársaik áaira vonatkozó információi támasztják alá az értékesítési tervünket. **Vagyis azok a pályázók, akik meggyőzően fejtik ki a harmadik modul négy kérdésében üzleti ötletüket, a negyedik modulban magasabb pontszámra számíthatnak.**

Termék és versenyképesség bemutatása

A modul első kérdése a fejlesztés (projektterv) üzleti lényegének a tömör bemutatását kéri, megválaszolásához az első fejezetben már részletes segítséget nyújtottunk. Ugyanakkor a kérdésre adott válaszuk fontossága miatt újból hangsúlyozni kívánjuk, hogy a kérdésre adott válaszukat érdemes több körben tökéletesíteni, illetve a létező legtöbb segítséget, így a korábban bemutatott üzleti modell vászon segédeszközt is javasolt igénybe venni. **A válaszuk vezetői összefoglalóként funkcionál, amiből az értékelő először értesül üzleti terveinkről.** Amennyiben pontosan és meggyőzően mutatjuk be a termékünket, szolgáltatásunkat, illetve érthetővé tesszük vállalkozásunk üzleti lényegét, más néven az üzleti modellünket, az értékelőt már magunk mellé állítottuk, meggyőztük az üzleti elképzelésünk működőképességéről. Ahogy az üzleti modell vászon ismertetésénél részletesen bemutattuk, a termék jellemzők és a célpiac igényei között elengedhetetlen egyértelmű logikai kapcsolatot teremteni. A jól összekapcsolt értékJánlat és a vásárlói szükségletek segítenek abban is, hogy a vállalkozásunk számára legmegfelelőbb és leghatékonyabb értékesítési csatornát és marketing eszközöket kiválasszuk. **Egy jó termékleírással a pályázó a vállalkozás középpontját jelöli ki, elősegítve, hogy valamennyi üzleti tevékenységét az értékJánlatának megfelelően, logikusan építse fel.** A termék meghatározásánál figyeljünk arra, hogy ne csak a termék elsődleges jellemzőjét, hanem valamennyi, a vásárló szempontjából releváns tulajdonságát fogalmazzuk meg, figyelembe véve a fogyasztás teljes ciklusát (csomagolt állapottól a fogyasztás végéig).

Példa: *Egy vállalkozás natúr szappanokat gyárt és értékesít. A termék meghatározásánál a szappanok összetevőjét, a kizserelését és csomagolását is szükséges bemutatni. Vagyis mindazon jellemzőket (márkanév, értékesítési csatorna, egyéb üzenet, vagy kiegészítő szolgáltatás, stb.), ami a termék észlelt minőségéhez tartozik és a vásárló számára meghatározó jelentőségű, a fogyasztási folyamat egészét figyelembe véve.*

A termékleírás a vevői igényekre épül, ezzel a versenyképességünk meghatározásához is elengedhetetlen. Kezdő vállalkozók versenyképességüket gyakran a magasabb minőség és alacsonyabb ár vonatkozásában határozzák meg, ami több veszélyt rejt magában. Egyrészt induló vállalkozásként hasznosabb azokra a vásárlói szükségletekre fókuszálni, amiket termékünk kielégít, akár a versenytársak termékeihez képest jobban. Sikerességünket leginkább az biztosítja, hogyha képessé válunk a vásárlói igényekre reagálnunk és olyan értékajánlatot adni, amire célcsoportunknak szüksége van és hajlandó érte az általunk meghatározott árat megadni. Másrészt az alacsonyabb árazás csak abban az esetben fenntartható és jelent valódi versenyelőnyt, hogyha az érték előállítás költségének csökkentéséből ered, máskülönben piacszerző marketing eszköz. Végezetül szükséges felhívunk a figyelmet azokra a jellemző hibákra, amelyeket üzleti tervezés során a versenyképesség meghatározásakor elkövethetünk. Elkerülésükhöz az egyedüli megoldás az, hogyha termékünket objektíven, mintegy külső szemlélőként tudjuk megítélni.

- **Túlértékeljük a saját termékünket.** A versenytárs termékeihez képest magasabb minőségűnek látjuk a sajátunkat.
- **Hibásan határozzuk meg, hogy vásárlóink számára melyek a valóban fontos termékjellemzők.** Ennek gyakori oka, hogy nem a vásárlói igényekből indulunk ki, hanem a termékünkhöz keresünk célcsoportot.
- **A saját termékünk és a versenytársak termékei nem azonosak, akár a célcsoport, értéklánc vagy terméktulajdonságok szintjén, így a vélt versenyelőny nem megalapozott.**

Példa: Mindkét vállalkozás kozmetikai termékeket értékesít. Az egyik professzionális kozmetikai termékeket kozmetikusokon keresztül, a másik kiskereskedelmi láncban, saját márkanév alatt értékesíti termékeit egyéni vásárlóknak. Mivel a két termék célja és felhasználása, továbbá célpiacuk sem azonos, így a versenytársaik sem egyeznek. Annak ellenére, hogy mindkét cég arckrémeket gyárt és értékesít, nem tekinthetők versenytársaknak, termékeik összehasonlítása nagy körültekintést kíván és csak kivételes esetben indokolt.

Gyakorlati tanácsok pályázóknak

- **Egy jól megszerkesztett táblázattal, vagy grafikonnal hatékonyabban lehet összetett információkat átadni, illetve adatokat megosztani, mint hosszú leírásokkal.** Ajánlott a piacelemzésben, a versenyelemzésben és a marketing tervben az adatokat grafikonos, táblázatos, vagy egyéb strukturált módon ábrázolni. Az információ érthető átadásához nélkülözhetetlen, hogy az ábrákat magyarázattal, illetve kiegészítő információkkal lássuk el, továbbá az adatok forrását ismertessük.
- **Meglévő tevékenységek továbbfejlesztése esetén, a modul mindhárom dokumentumában használjunk historikus adatokat.** A korábbi évek értékesítési

adatai, vásárlói visszajelzései és versenytársakról megszerzett információk alátámasztják keresletbecslésünket és bizonyítják, hogy rendelkezünk a piacra és a versenyhelyzetre vonatkozó közvetlen ismerettel. A korábbi tevékenységek és eredmények bemutatásának a marketing tervben is fontos szerepe van. Alkalmazott árazási módszertanunk, értékesítési csatornák és marketing eszközök tapasztalatai és eredményei, illetve a kapcsolódó költséginformációk megalapozottabbá teszik a marketing tervünket.

- **Amennyiben több terméket, esetleg több célcsoportnak és különböző értékesítési csatornán kívánunk értékesíteni, a bemutatást mindig az üzleti siker szempontjából meghatározóval kezdjük.** Az üzleti tervben legtöbbször a fontossági sorrendet a várható árbevétel nagysága alapján határozzuk meg. Ugyanakkor a fontossági sorrendet meghatározhatjuk jövőbeni (három-öt éves) potenciál alapján is.

3.2 Piacelemzés

A piacelemzés célja, hogy strukturált formában bemutassa a vásárlói és piaci igényeket, illetve trendeket, alátámasztva a vállalkozás stratégiáját és fejlesztésre vonatkozó terveit, a befektetők, a tulajdonos és külső finanszírozók megalapozott döntését segítve. A piacelemzésben két egymástól elkülönülő, de szorosan összefüggő tevékenységet végzünk. Első lépésként vállalkozásunk célcsoportjáról, akiknek termékünket, szolgáltatásunkat értékesíteni kívánjuk, szisztematikusan adatokat gyűjtünk. Második lépésben pedig az összegyűjtött információkat elemezve, vásárlóink szükségleteit, igényeit határozzuk meg és várható piacunk méretét becsüljük meg.

A piacelemzés első lépése az ügyfélcsoport meghatározása. A sikeres vállalkozás alapja, hogy az ügyfelek és az értékJánlat megfelelően legyen párosítva. Ugyanis az a termék és célcsoport összehangolása többek között a termékfejlesztést, a marketing és logisztikai tevékenységeket is hatékonyra teszi. Az értékesítési tervezéshez pedig elengedhetetlen, hogy a konkrét ügyfélcsoportot számszerűsíteni tudjuk, meghatározva a piaci kereslet nagyságát. Könnyen belátható, hogy a pontosan meghatározott vevői igények és jellemzők nélkül nincs alapja annak, hogy igazolni tudjuk, hány embert, illetve céget érdekel értékJánlatunk. A vevőkört az egyéni vásárlók esetén leggyakrabban földrajzi és demográfia jellemzők, társadalmi státusz és jövedelmi viszonyok alapján szokták meghatározni, míg vállalatok esetén az iparág, illetve az értékláncban betöltött helyük, méretük és fogyasztói szokásaik alapján. Természetesen vannak olyan vállalkozások, elsősorban az innovatív, korábban nem létező termékekkel és szolgáltatásokkal piacra lépők, ahol a vevői jellemzők meghatározása újszerűbb megközelítést igényel. Még ezekben az

esetekben is szükség van a vevői célcsoport pontos körülírására, mégpedig olyan módon, hogy a csoport létszámát adatokkal alátámasztottan lehessen megbecsülni.

Előfordul, hogy egy vállalkozás több ügyfélcsoportot is be tud azonosítani, amelyek számára termék valódi értékkel bír. Ebben az esetben mindenképpen érdemes elemzést végezni arra vonatkozóan, hogy mely csoport a legkedvezőbb a vállalkozás számára. A döntésnek üzleti és pénzügyi szempontjai lehetnek, de társadalmi vállalkozások esetén a társadalmi célok is meghatározóak lehetnek az ügyfélkör meghatározásánál. A célcsoportokkal kapcsolatos döntésünket a vásárlói csoportok mérete, elérésük költsége, vagy a rendelkezésre álló erőforrások és kapcsolatok alapján hozhatjuk meg. A döntést befolyásolhatják rövidtávú szempontok, az egyik célcsoport magasabb jövedelmezőségű (magasabb áron és nagyobb árrésszel értékesíthetők a termékek), míg a másik célcsoport a hosszú távú stratégiai célok megvalósulásában lehet kedvezőbb. **A célcsoporttal kapcsolatos döntést a vállalkozásnak kell meghoznia, de elengedhetetlen, hogy több ügyfélkör esetén fontossági sorrend kerüljön fölállításra, illetve tisztában legyünk az egyes csoportok elérésének előnyeivel és hátrányaival, például rejtett költségekkel és a várható bevételekkel.** Több célcsoport esetén fontos, hogy mindegyik csoport jellemzőit határozzuk meg és mindegyikre vonatkozóan rendelkezünk adatokkal, ami alapján a csoport méretét meghatározzuk.

A piacelemzés legnehezebb része, hogy a meghatározott vevőkör nagyságát számszerűsítsük, majd szűkítéssel megbecsüljük a vállalkozásunk által elérhető ügyfélkör nagyságát. Különösen igaz ez azoknál, akik új belépőként nem rendelkeznek tapasztalattal a beindítandó vállalkozásról, vagy akár tapasztalt vállalkozóként új célcsoportot kell elérniük. A számszerűsítésben további nehézséget jelent, hogy kisvállalkozóként a források sem állnak rendelkezésünkre arra, hogy piackutató hívjunk segítségül, illetve piackutató intézetek elemzéseire hozzáférjünk.

A piacelemzés elsődleges (primary), vagy másodlagos (secondary) forrásokra, illetve forrásgyűjtésre támaszkodhat.⁵ Az elsődleges kutatás során, kérdőívek, fókusz csoportok, megfigyelés és mélyinterjúk eszközeivel gyűjtünk információt a vásárlói igényekről és a piacról. Jellegéből adódóan ez időigényes és komoly szakértelmet igényel, ami miatt költséges is. **A kezdő és kisvállalkozások esetében a másodlagos forrásokra támaszkodó piacelemzés elterjedtebb, amely során publikációkból, iparági anyagokból, kormányzati jelentésekből, offline és online forrásokból, illetve a versenytársaktól szerezzük be a piacunkról és az iparágunkról minél több információt.** A piacméret számszerűsítésének, illetve a vállalkozásunk által elérhető piaci részesedés megbecsléséhez használhatjuk a felülről lefelé (top down), vagy az alulról fölfelé (bottom up) módszereket. A top down elemzésben a teljes piacméret meghatározása után becsüljük meg az általunk elérhető piaci részesedést. Az előnye, hogy valamennyi piaci szereplőt számba vesz, és a saját vállalkozást a teljes piac viszonylatában vizsgálja. Hátránya viszont, hogy kisebb piac

⁵ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.3. Piackutatói módszerek

részesedéssel rendelkező szereplők számára nem ad pontos információt, illetve a speciális piaci rések feltárására sem alkalmas. A bottom up módszer ezzel szemben az egyéni vásárlók, illetve értékesítési pontok alapján kalkulálja a lehetséges értékesítés nagyságát. Az előnye, hogy mivel konkrét értékesítési helyekből indul ki, így pontosabb becslést tesz lehetővé, ugyanakkor időigényesebb is. **Bármely módszert is választjuk, mindenképpen törekedjünk objektivitásra, próbáljuk őszintén és elfogulatlanul felmérni termékünk piaci értékét és a valós piaci keresletet.** Még akkor is, hogyha az eredmény nem túl rózsás, hiszen a tervezéssel felkészülünk a jövőre készülünk, csökkentve annak kockázatát, hogy a vállalkozás indítása után szembesüljünk a kijózanító valósággal.

Példa: Egy vállalkozás újrahasznosított anyagból biciklis táskákat gyárt. A terméket kisebb sport, és biciklis boltokon keresztül kívánják forgalomba hozni. Első lépésként meghatározzák a teljes piacméretét (hány bolt van, és hány biciklis táskát adnak el évente) és fontosabb jellemzőit. A vállalkozás úgy ítéli meg, hogy az újrahasznosított alapanyag használata piaci lehetőséget jelent, így erre vonatkozóan is vizsgálódnak. A kutatás során világossá válik, hogy a biciklis táskát keresők egy jól definiálható része nem hajlandó magasabb árat fizetni a környezetvédelmi jellemzőért, (így ezeket kivonják a célcsoportból). Ezt követő lépésben a vállalkozás megbecsüli, hogy a biciklis boltok közül mennyi lesz hajlandó a terméket készleten tartani. Majd megbecsülik (pl. interjúk, megfigyelés), hogy a saját termékükhöz hasonló termékből egy év alatt hányat értékesít egy bolt, ami alapján meg tudják határozni, hogy az általuk meghatározott piacon mennyi termék értékesíthető. Az értékesítés tervezés során azonban azt is figyelembe kell venniük, hogy a rendelkezésükre álló értékesítési kapacitás mennyi bolt elérését teszi lehetővé. A folyamat végére a vállalkozás nem csak a célpiac méretét ismerte meg, hanem az értékesítési tervét is előállította.

A fenti példából jó látszik a piacméret meghatározását követően a szűkítés fontossága. Hiszen nem elég csak azt meghatároznunk, hogy termékünket hányan vásárolnák meg, hanem a termék jellemzőire, értékesítési lehetőségeinkre vonatkozó szűkítéseket alkalmazva a reális célpiac méretét tudjuk megbecsülni. A példában az újrahasznosított alapanyag használata, illetve az ehhez kapcsolódó magasabb ár befolyásolja, illetve az értékesítési partner választása szűkíti az elérhető piac méretét. **A piacméret meghatározásához a top down és bottom up módszereket együttesen érdemes alkalmazni, így biztosítható, hogy a teljes piacról és az vásárlói igényekről is rendelkezünk információval.**

Adatok gyűjtése és elemzése

A piacelemzés legfontosabb célja, hogy elegendő és meggyőző információt biztosítson az értékesítési terv elkészítéséhez. Ezért fontos, hogy a piacelemzésben minél több megbízható adatot ismertessünk, illetve az adatokból logikus következtetéseket vonjunk le a piac méretére vonatkozóan. Az adatok összegyűjtése sok türelmet és kutatómunkát igényel. A célunk, hogy minél jobban megismerjük az iparágat és az üzleti területet, amelyben tevékenykedni akarunk. Az iparágról fontos információkat az iparágban tevékenykedőktől és iparági elemzésekből, kiadványokból (online és offline) szerezhethetünk meg. Emellett érdemes megkeresni olyan szereplőket, akik az iparágban, illetve annak a vállalkozásunkhoz szorosabban kapcsolódó területén tevékenykednek. A személyes forrásból szerzett információk segíthetnek abban, hogy az általános piaci ismeretek mellett, mélyebben megértsük a vállalkozásunk jellemzőit és környezetét. Az interjúalanyaink nem csak versenytársak lehetnek, hanem olyanok, akik az adott termék és szolgáltatás előállításában, az értéklánc bármely pontján tevékenykednek, vagy az üzletről átfogó ismereteik vannak. Ilyenek lehetnek még a gyártói, vagy értékesítői területen működők mellett az érdekképviselői szervezetek, kamarák munkatársai is. Figyeljünk arra is, hogy a vállalkozásunk tervezett tevékenységének minden fontosabb területéről szerezzünk releváns információkat.

Példa: *A társadalmi vállalkozás divattermékeket állít elő, amelyeket online webáruházon keresztül akar értékesíteni. A vállalkozásnak ajánlott nem csak a divatiparról információt gyűjteni, hanem az online értékesítés jellemzőiről, trendjeiről is. Hiszen az értékesítési tevékenység sikeressége meghatározó fontosságú lesz a vállalkozása szempontjából.*

Az iparági szereplők nem csak a kínálati oldal és a piaci működés, hanem a keresleti oldal mélyebb megismeréséhez is segítséget nyújthatnak. A célpiac pontosabb megismeréséhez, más néven **a fogyasztói piac szegmentálásához, további információk gyűjtésére is szükség van.** Ilyenek a statisztikai adatok, amiket nemzeti, vagy regionális szinten gyűjtenek és elemeznek, illetve további nemzeti, vagy nemzetközi piacutatók anyagai és elemzései is elérhetőek. A cél, hogy a kutatásunk eredményeként világosabb képünk alakuljon ki a célpiacunk vásárlói és fogyasztói szokásáról, demográfiai és egyéb jellemzőiről. **A kutatásunk eredményeként kirajzolódik a tipikus vásárlónk, aki számára a termékünk valódi értéket jelent és akit az értékesítési csatornánkon és a későbbiekben meghatározott marketing eszközökkel hatékonyan el tudunk érni.**

Mivel minden vállalkozás egy körül határolható földrajzi területen működik, így nem elég csupán országos adatokat gyűjteni, hanem azokat a működésünk régiójára vonatkoztatva szükséges lebontani. Meghatározva, hogy a célcsoportból hány vásárló van az általunk lefedett területen és ezek milyen gyakorisággal vásárolnák termékünket. A teljes piac, illetve az általunk elérendő szűkített célpiac meghatározása után realisan tudjuk meghatározni, hogy hány vásárlóval számolhatunk.

Példa: Egy élelmiszeripari vállalkozás a dél-alföldi régiót tekinti az elsődleges földrajzi piacának. Ebben az esetben nem elég országos adatokat bemutatni az élelmiszerfogyasztásról és azon belül is az egészséges élelmiszerek fogyasztásáról, hanem az adott régióra vonatkoztatott adatokra van szükségünk. Amennyiben ilyen adat nem áll rendelkezésre, akkor az elérhető adatok alapján becsléssel kell meghatároznunk a piacunk méretét. A példánk alapján a pályázónak a magasabb jövedelmű városi lakosság régiós száma és a fogyasztói szokások országos adataiból együttesen kell megbecsülnie a vevőkör nagyságát.

A vevőkör becslése a piacelemzés egyik legfontosabb eredménye, ami alapján az eredménytervben bemutatott értékesítési terv reálisra bizonyítható. Továbbá hozzásegít ahhoz, hogy a marketing tervben a vevőkörünknek leginkább megfelelő értékesítési csatornákat és eszközöket jelöljük ki, illetve árazási politikánk is célcsoportunkhoz illeszkedjen. **Mivel a piacelemzésben meghatározásra kerülő vevőkör adja az alapját az értékesítési tervnek, mindenképpen szükséges, hogy a piacelemzés alátámassza az értékesítési terv számait, bizonyítsa, a vállalkozás bevételi célkitűzése reálisan teljesíthető.**

Bár a piacelemzés segít feltérképezni a lehetőségeinket, de az üzleti tervezés során a makroökonómiai kontextus elemzésére is szükség van. A várható gazdasági trendek és kockázatok ismerete, célcsoportunk gazdasági helyzetének alakulása és jövőbeni kilátásai az üzleti tervezéshez nélkülözhetetlenek. Hiszen bármilyen jó is a vállalkozási ötletünk, egy szűkülő gazdasági környezetben, erősödő versenyhelyzetben a cég elindítása és sikeres működtetése sokkal nehezebb feladat.

Példa: Egy magyar társadalmi vállalkozás jelentős fejlesztést tervez az Egyesült Királyságban élő vásárlókat elérő online értékesítési csatorna elindításával. A Brexit népszavazás eredménye ugyanakkor komoly kockázatot jelent a vállalkozás számára. A kockázatra vonatkozó kezelési módok megfogalmazása nem a piacelemzés része. Ugyanakkor a kockázatok feltárása és hatásuk elemzése a piaci folyamatok feltérképezésének része kell, hogy legyen.

Elkerülendő hibák a piacelemzés során

Gyakori hiba a kereslet alátámasztása során, hogy a pályázók csak azt kívánják bemutatni, hogy az adott célpiac óriási, amiből a vállalkozás csak minimális piaci részesedést kíván megszerezni. Hibásan feltételezve, hogy a piac nagysága egyedül meghatározhatja egy új belépő sikerességét és elfeledkezve arról, hogy a piac lefedettségének hiányát, vagyis a vásárlói igények nem teljes kiszolgálását kellene igazolniuk. Hasonlóan hibás az is, amikor a

pályázó csupán bemutatja, hogy a piaci kereslet nagyobb, mint a kínálat, feltételezve, hogy ebben a helyzetben valamennyi szabad kapacitását (termelését és szolgáltatási egységét) értékesíteni tudja. Akik export piacokon kívánnak termékeikkel kilepni, az előzőekhez hasonló hibát követnek el abban az esetben, hogyha feltételezik, a célpiac mérete miatt biztosan van kereslet termékeik iránt. Az export piacokra való tervezésnél továbbá fontos elkerülni azt a hibát, hogy a különböző célországokat egy piacnak tekintjük. A külföldi vevőkör meghatározásánál ugyanolyan alapossággal kell eljárunk, mint a számunkra ismertebb hazai célcsoportok esetén. A külföldi vevőcsoportok esetében a nyelv meghatározó tényező, de még azonos nyelvű országok esetén is számítanunk kell jelentős kulturális és gazdasági különbségekkel, mely szükségessé teszi a célcsoportok további szegmentációját. **Azon célcsoportok esetén, amelyekkel nem rendelkezünk kellő tapasztalattal és ismerettel, alapos kutatómunkával szerezzük be a szükséges információkat.**

Abban az esetben is szükség van a vevőkör meghatározására, szűkítésére és becslésére, hogyha a vállalkozási ötletünk egy konkrét, meglévő partnerünk üzleti igényéből indul ki. Előfordul ilyenkor, hogy az értékesítést az üzleti partnerünk végzi, mi csak beszállítóként veszünk részt értéklánc egy pontján. A piacelemzést ebben az esetben sem váltja ki a csatolt vevői szándéknyilatkozat, sőt aláírt szerződés is csak részben helyettesíti azt. Ugyanis kötelezettséget a támogatást igénylő szervezet vállal, nem pedig az üzleti partnere, az előminősítő rendszer feladata pedig az, hogy megvizsgálja, a szervezet megfelelően átgondolta a vállalkozás kockázatait és biztosított-e, hogy a támogató céljainak megfelelően kerül felhasználásra a támogatás. Az üzleti kockázatok egyik legfontosabb területe a piac ismerete, illetve a keresletbecslés. Abban az esetben, hogyha értékesítést megbízható partnerünk végzi, a piacelemzésben a partnerre vonatkozó információkat szükséges bemutatni. Ezek értékesítési adatok, a partner gazdasági súlyára és üzleti tevékenységére vonatkozó adatok lehetnek, olyanok, amelyek alátámasztják a fejlesztésünk életképességét. Ugyanakkor a végfelhasználói piac elemzése, méretének és jövőbeni trendjeinek a bemutatása, még szerződéses partner esetében is szükséges. Hiszen ezzel tudjuk bizonyítani, hogy termékünk iránt van valódi fogyasztói kereslet.

A piacelemzés során gyakori hiba, hogy közvetlen környezetünk igényeiből indulunk ki. Ez akkor jelent problémát, hogyha vállalkozásunk célcsoportja nem egyezik meg a környezetünkben lévők igényeivel és lehetőségeivel. Vállalkozásunk magasabb társadalmi státuszú és jövedelmű célcsoportot kíván elérni, akiről kevés, vagy sematikus elsődleges információnk van. Hasonlóan hibás, amikor a számunkra fontos termékjellemzőket túlhangsúlyozzuk, illetve más célcsoportokra kivetítjük saját értékeinket. A társadalmi vállalkozók gyakran túlbecsülik a társadalmi üzenet, illetve cél fontosságát, saját értékítéletük jelentőségét a vásárlói célcsoportukra vetítik ki. A leggyakoribb hiba, hogy az üzleti tervben túl sok, eltérő vásárlói kör kerül meghatározásra, akik között sem fontossági sorrendet, sem logikai kapcsolatot nem teremtünk meg. Ennek következtében az üzleti tervünk inkább tűnik ötletelésnek, mint átgondolt és részletesen kidolgozott tervnek,

amelyben elsődleges célcsoportunk kiszolgálására és elérésére vonatkozó konkrét lépéseinket mutatjuk be.

Piacelemzés lépéseinek összefoglalása

1. Vevőkör meghatározása, általános elérhető statisztikák és saját tapasztalat alapján. Potenciális vevők meghatározása és vevői igények leírása, amelyekre termékünk, szolgáltatásunk megoldást nyújt. A vevői csoport nagyságának a meghatározása a teljes piacon és a vállalkozás földrajzi piacán.
2. Szűkítési szempontok meghatározása, amellyel a vállalkozás által elérhető célpiac kerül pontosításra.
3. Keresletbecslés, amely során fellelhető adatok alapján becsléssel és arányosítással határozzuk meg célpiacunk nagyságát, illetve megbecsüljük a várható keresletet.
4. Bemutatjuk, hogy a célpiac kereslete hogyan viszonyul az eredményterv értékesítési volumenéhez, illetve a vállalkozás kapacitásához (pl. termelési kapacitás).

3.3 SWOT analízis⁶

A piacelemzés utolsó részében vállalkozási ötletünkre vonatkozó SWOT analízist kell készítenünk. A SWOT analízis egy kétszer kettes mátrix, aminek a vízszintes tengelyén a pozitív és negatív jellemzőket, míg a függőleges tengelyén a külső és belső jellemzőket vizsgáljuk. A SWOT analízis elkészítéséhez szükségünk van a piacelemzés során megszerzett információkra, illetve a tevékenységünk ismeretére. A SWOT analízisben az összegyűjtött piaci információkat elemezzük a saját vállalkozásunk adottságait figyelembe véve. Egyrészt megvizsgáljuk, hogy az iparági jellemzők, valamint a tágabb piac és vevői célcsoport jellemzői alapján a vállalkozásunk milyen erősségekkel bír (akár a többi piaci szereplőhöz viszonyítva), és mely területeken szorul fejlesztésre (gyengeségek). Másrészt a külső környezeti folyamatokat elemezzük abból a szempontból, hogy milyen lehetőségeket, illetve veszélyeket tartogatnak a számunkra. Ezek a környezeti jellemzők olyanok, amelyeket a többi szereplőhöz hasonlóan mi sem tudunk befolyásolni, csak kihasználni, vagy elszenvedni. A jó SWOT analízis ismérve, hogy nem vágyakat és jövőbeni terveket mutat be, hanem objektív elemző képességről tesz bizonyosságot, továbbá arról, hogy a vállalkozó képes megkülönböztetni az által befolyásolható belső jellemzőket a tőle független külső jellemzőktől.

⁶ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.4. SWOT analízis

Példa: *Vállalkozásunk környezetbarát terméket akar piacra dobni. A SWOT analízisben a „környezetbarát termékek promóciója” nem erősség, hanem egy külső trend változás, vagyis lehetőség, ami „a fogyasztói szokásokban megfigyelhető elmozdulásként a környezetbarát termékek irányában” ragadható meg. Ezt a külső változást konkrét tényekkel tudjuk alátámasztani, például az ilyen termékek piaci részesedése nőtt. Bár a mi cégünk számára ez a trend lehetőség, de ezt más piaci szereplők is kihasználhatják.*

Gyakori hiba, hogy a lehetőségek (opportunities) mezőt rosszul értelmezzük, és így rossz jellemzőket fogalmazunk meg. **A lehetőség nem egy ötlet, a jövőben megvalósuló tervünk bemutatása, hanem a jelenben létező tényszerű és külső folyamat, vagy jellemző.** Amelyekre másokhoz hasonlóan mi is reagálhatunk, kihasználva őket vállalkozásunk sikeréhez, másokhoz hasonlóan. **Amennyiben pedig olyan folyamatok és jellemzők, amelyek akadályozzák vállalkozásunk sikerességét, akkor veszélyeknek (threats) hívjuk őket.** A SWOT analízisben megfogalmazott veszélyekre a hatodik modul kockázatelemzés kérdéseiben tudunk megoldási javaslatokat kidolgozni.

Példa: *Egy szervezetnél magas a munkaerő fluktuációja. A fejlesztés egyik célja, hogy a bevételek, illetve nyereségesség növelésével a jövőben magasabb béreket tudjanak fizetni a munkavállalóknak, csökkentve a fluktuációt. A munkaerő fluktuációjára vonatkozóan a SWOT analízisben nem szerepelhet lehetőségként az, hogy a „jövőben a bérek növekedni fognak”, vagy erősségként, hogy „elkötelezték magukat a bérek növekedésében”, hanem gyengeségként, amelyre megoldási javaslatokat szükséges kidolgozni.*

A SWOT elemzés megállapításaira építhetjük üzleti tervünk meghatározó elemeit, többek között a marketing és beruházási terveinket. A versenytárs elemzésben pedig a pozicionálásban jelent segítséget a SWOT analízis. Hozzájárul, hogy objektíven legyünk képesek meghatározni, hogy mely területeken vagyunk hátrányban a versenytársaihoz képest, illetve mely területeken vagyunk erősebbek náluk.

3.4 Versenyelemzés

A versenytárs elemzésben bizonyítjuk, hogy ismerjük a versenyhelyzetet, amelyben az termékünknek sikeresen helyt kell állnia. Képesek vagyunk releváns kiválasztási szempontok szerint beazonosítani versenytársainkat. Amennyiben pedig eltérő típusú versenytársakat azonosítottunk, azokról elégséges információt szerzünk be, és megfelelő csoportosításban elemezzük őket. Az elemzésünkben bemutatjuk a versenytársak termékeinek legfontosabb jellemzőit (mit, hol, mennyiért), piaci jelenlétüket és tevékenységüket és a vállalkozások pénzügyi adatait és jellemzőit. Mindezek alapján pedig objektíven tudjuk értékelni erős és gyenge pontjaikat. A

versenytárs elemzés során kezdő vállalkozók gyakran a termékük egyediségére hivatkozva a verseny hiányáról számolnak be. A rossz hírünk azonban, hogy még azoknak is, akik forradalmi újdonsággal léptek piacra, vannak versenytársaik. A versenytársak mindazok a piaci szereplők, akikkel a vásárló adott szükségletének kielégítésért versenyzem.

A versenyelemzésben a pályázó elsősorban azt mutatja be, hogy kellő ismerettel rendelkezik mind a közvetlen versenytársairól, mind a kínálati oldal meghatározó szereplőiről. Ezzel bizonyítja, hogy saját vállalkozását nem légüres térben, hanem egy valóságos versenyhelyzetben képes látni. Ezért fontos, hogy ne csak általánosságban, hanem konkrétan soroljuk fel mindazokat a versenytársakat, akik méretüknél fogva fontosak (piacvezetők, és így meghatározzák a kínálati piacot), vagy földrajzi elhelyezkedésük, illetve egyéb jellemzőik miatt közvetlen versenytársaknak minősülnek. A versenytársak nem csak az azonos terméket és szolgáltatást kínáló vállalkozások lehetnek, hanem azok is, akik helyettesítő termékeket forgalmaznak.

***Példa:** Egy vállalkozás minőségi szalámik gyártását és értékesítését tervezi. A fogyasztási szokások alapján a szalámi, a termékkategóriába eső egyéb húskészítményekkel (pl. felvágottak, májasok) egy csoportot alkot. Ezért szükséges a piacelemzésben és a versenyelemzésben a szalámik mellett a termékkategória többi termékét is, sőt a helyettesítő termékeket, illetve az ezen termékeket előállító vállalkozásokat is vizsgálni. Vagyis a versenytárselemzés körét nem elsősorban a termékkategória, hanem a fogyasztási szokások határozzák meg.*

A versenytárs elemzésben nem csak a meglévő versenytársakat szükséges számba vennünk, hanem átgondolni, hogy milyen új szereplő, potenciális versenytárs piacra lépésével számolhatunk. **Azok a pályázók, akik növekvő piacról számolnak be, vagyis megítélésük szerint a kereslet nagyobb, mint a kínálat, elengedhetetlen, hogy a várható új szereplők piacra lépését is tárgyalják, hiszen a növekvő piaci lehetőséget más gazdasági szereplő is megpróbálja kihasználni.**

Bármely sikeresen piacra lépő vállalkozás hatással van a piacára és versenytársaira. Ezért elkerülhetetlen annak elemzése, hogy közvetlen versenytársakat hogyan érinti jelenlétünk, milyen reakciókra számíthatunk tőlük. A versenytársak reakcióinak elemzése különösen fontos azoknak a vállalkozásoknak, akik tevékenységüket stagnáló, illetve szűkülő piacon akarják elindítani. Ugyanis a belépésükkel a versenytársak meglévő piaci pozícióját és részesedését veszélyeztetik.

A versenyelemzés része, hogy strukturáltan bemutatjuk a versenytársak gyenge és erős pontjait. **Ennek összeállításához a piacelemzésben elkészített SWOT analízisre érdemes**

támaszkodni, megvizsgálva versenyhelyezetünket a vállalkozás belső jellemzőinek, illetve külső körülményeinek a fényében. A versenytársak gyenge és erős pontjainak összehasonlítása saját vállalkozásunk jellemzőivel feltárja relatív gyengeségeinket és versenyelőnyünket. Erősségeink azok, amelyek gyakran a versenytársak gyengeségeire reagálnak, piaci előnyt biztosítva számunkra. Gyengeségeink pedig versenytársak erősségeinek fényében sokszor még jelentősebbnek tűnnek, ráirányítva figyelmünket azokra a területekre, amelyekre kiemelt figyelmet szükséges fordítanunk. A kockázatkezelés tervezése során lehetőségünk lesz kialakítani a hátrányok kezelésére vonatkozó stratégiáinkat.

Bármennyire is jó a piacelemzés, és teljeskörű a versenytárselemzés, azok csak egy adott időpillanatban mutatják be a piaci- és versenyhelyezetet. **Mivel az üzleti környezet és a piac folyamatosan változik, állandóan figyelni kell a piacot és versenyhelyzet alakulását. A működő vállalkozásnak folyamatosan gyűjteni kell a piacra és versenytársakra vonatkozó információkat, elemezve a változások hatását saját működésére.** A vállalkozás indítását követően ugyanakkor már több tapasztalattal, illetve első kézből származó információval rendelkezünk mind a vásárlói igényekről mind a piaci folyamatokról.

3.5 Marketing tervezés

A marketing terv célja, hogy bemutassuk a termékleírásban megfogalmazott terméket hogyan, mennyiért (ár) és milyen módon (értékesítési csatorna, szereplők és folyamat) juttatjuk el a piacelemzésben meghatározott vásárlói körhöz. Továbbá azt, hogy a tervezett értékesítési cél eléréséhez konkrétan milyen marketing eszközöket kívánunk felhasználni és ezen eszközöknek mi a várható eredménye és költségei.

Az előminősítő rendszer a marketing tervben nem csupán általánosságban megfogalmazott elképzeléseket, hanem konkrét terveket vár el a pályázóktól arra vonatkozóan, **hogyan viszik a termékeiket piacra.** A marketing tervezés a korábbi üzleti területekhez hasonlóan komoly szakértelmet kíván, amelyet kisvállalkozóként nehéz megfizetnünk. Amennyiben külső szakértőt kívánunk bevonni, olyat keressünk, akinek iparági tapasztalata van, illetve kisvállalkozások lehetőségeit ismerve, képes limitált erőforrásoknak megfelelő tervet készíteni. Ugyanakkor a tapasztalat azt mutatja, hogy kezdő vállalkozóként a marketing tervezését és megvalósítását teljes mértékben nem tudjuk kiszervezni. **A marketing az értékJánlatunk központi eleme, a piaci sikerünk és az értékesítés eredményességét is meghatározza, valamint a vállalkozás ügyfelekkel kapcsolatos valamennyi tevékenységét összefogja. Központi szerepéből adódóan az**

indulási szakaszban a vállalkozás vezetőjétől különösen aktív részvételt és felügyelet kíván.

A marketing tervezés segítséget jelent a hagyományos 4P marketing mix modellje, amelyben a négy P az angol nyelvből jön és a terméket (Product), az árat (Price), a promóciót (Promotion) és az értékesítési csatornát (Place) jelöli.⁷ Ezek azok a legfontosabb elemek, amelyek marketing tevékenységünket meghatározzák. Ezek között szükséges tökéletes egységet megteremteni annak érdekében, hogy hatékonyan tudjuk üzleti célunkat megvalósítani, nyereségesen működést biztosítani a szükséges árbevételt elérésével.

Termék

A termék már bemutatásra került a harmadik modul első kérdésében, azonban a marketing terv elején szükséges a termék jellemzőinek részletesebb bemutatása. **A termékünk, illetve szolgáltatásunk bemutatása során, arra törekedjünk, hogy valamennyi meghatározó, elsősorban a vásárlók, illetve a versenyhelyzet szempontjából lényeges jellemzőt leírjuk.** Ennek részeként fogalmazzuk meg a termékünk objektív tulajdonságait, funkcióit és műszaki paramétereit, illetve ezek előnyeit, valamint azt is, hogy termékünkkel milyen fogyasztói problémát oldunk meg. Az objektív jellemzők mellett ne felejtjük el a termékünk egyéb, a vásárló számára fontos, akár érzelmi tulajdonságait is meghatározni. Ugyanakkor figyeljünk arra, hogy ezek valódik, a vásárló számára fontosak legyenek, olyanok amelyek vásárlói döntésüket pozitívan befolyásolják. **A termékleírás a teljes termék életútra, illetve a vásárló számára meghatározó termékélményre vonatkozzon, függetlenül annak felmerülésétől.**

Árazás

A marketing terv második eleme a termék árának, illetve az árazási politika bemutatása. Az árképzés vállalkozásonként, illetve termékenként különböző, amit a piaci helyzet, a versenytársak árazása, illetve a vásárlók fizetőképessége és fogyasztói szokásai is befolyásolnak. **Az árazás részeként szükséges a költségstruktúra bemutatása is, amely az előállítás változó (egységnyi), és fix költségei mellett a vállalkozás működésének a költségeit is tartalmazza.** Hosszútávon csak az a vállalkozás fenntartható, ahol a költségek és bevételek kiegyenlítik egymást, vagyis ahol a termékeladásból származó bevétel fedezi a termék előállításának és a vállalkozás működésének valamennyi költségét. A piacszerzés jellemző eszköze a bevezető árak használata, illetve időlegesen akciókkal is

⁷ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.5. 4P - marketing terv

képesek vagyunk a keresletet növelni és a készleteinket csökkenteni. Ugyanakkor az akciók bevétel kiesést is jelentenek, így tervezésük nagy körültekintést igényel, amihez a költségstruktúránk ismerete, illetve vállalkozásunk pénzügyi lehetőségeinek megfelelő menedzselése elengedhetetlen.

A költségek meghatározása során gyakori hiba, hogy az értékesítéshez, illetve ügyfélszerzéshez kapcsolódó költségekkel nem számolunk, vagy nem reálisan határozzuk meg ezeket. Előfordul, hogy a marketing kommunikáció, reklámozás és online ügyfélszerzés költségeivel a pályázók nincsenek tisztában, illetve az értékesítés közvetlen és közvetett költségeivel sem megfelelően számolnak. Az online értékesítés és ügyfélszerzés költségei különösen gyakran alultervezettek. Ennek oka lehet, hogy például az online hirdetés egységnyi költsége alacsony, így olcsó eszköznek tűnik. Ugyanakkor az alacsony konverziós ráta miatt az új ügyfélszerzés költsége végeredményben jelentős mértékű. A társadalmi vállalkozások egy részénél, hogy terméküket, illetve szolgáltatásukat hátrányos helyzetű célcsoportnak kedvezőbb feltételekkel értékesítik, akár beszerzési áron, vagy az alatt. **Ebben az esetben az árképzés során szükséges bemutatni az alacsonyabb értékesítési ár fenntarthatóságát, vagyis válaszolnunk arra a kérdésre, hogyan és ki fogja a hiányzó bevételt finanszírozni.** Az árazási fejezet minden esetben tartalmazza a versenyelemzésben ismertetett versenytársak áraival való összehasonlítást. Amennyiben versenyelőnyként az olcsóbb értékesítési ár került meghatározásra, akkor az összehasonlítás során ki kell térni annak bemutatására, hogy üzletileg mi indokolja, illetve biztosítja azt, hogy a termékünk a versenytársainknál olcsóbb legyen. Az összehasonlítás során figyeljünk arra, hogy a versenytársak listaárait hasonlítsuk saját listaárainkhoz, elkerülve, hogy akciós árakat hasonlítsunk össze listaárhoz. Ami komolytalanná tenné a versenyképes árban meghatározott versenyelőnyt. Amennyiben a fejlesztést követő öt évben jelentős áremelést tervezünk, az árképzésben szükséges erre is kitérni, illetve indokolni, valamint a versenytársak, illetve a teljes piac szempontjából is elemezni ennek hatását.

Az árazás során mindenképpen nettó plusz áfa osztásban (általános forgalmi adóban) számoljunk, így elkerülhetjük, hogy nettó és áfával növelt árakat összekeverjük. A versenyképesség, az eredménytervezés, illetve a likviditás tervezése során is kiemelt szerepe van annak, hogy az áfával csökkentett költségekkel kalkuláljunk.

Amennyiben több termékkel kívánunk piacra lépni, akkor az árazás bemutatásához csatoljunk árlistát, olyan módon, hogy a termékeket az árazás, illetve a célpiac szempontjából csoportosítsuk, bemutatva a termékcsoportokra vonatkozó árazási logikát. Egyedi árazás esetén (pl. építőipari szolgáltatók) az árazás logikájának és módszertanának a bemutatására van szükség. Meghatározva a bekerülés jellemző egységeit, illetve ezek költségei és gyakoriságát, megkülönböztetve az egyszeri (pl. kiszállási díj, óradíj, stb.) és a változó elemeket, valamint az elvárt árrést és nyereség hányadot.

Példa: Bizonyos vállalkozásoknak komplexebb árképzési rendszere van. Építőipari vállalkozások esetén gyakran megrendelésenként változó, egyedi

paraméterek vannak. Az ilyen vállalkozások is rendelkeznek azonban árképzési módszertannal. Meghatározható többek között átlagos rendelési egység és méret, amelyre munkaerő igényt, alapanyag szükséglet, valamint elvárt árrést tudnak kalkulálni, ami a vállalkozás állandó költségét fedez és eredményességét biztosítja. Az így meghatározott átlag rendelési egység alapján pedig már az eredménytervhez szükséges értékesítési terv is elkészíthető.

Értékesítési csatorna

A marketing terv harmadik eleme az értékesítési csatorna bemutatása. Az értékesítési csatorna egy hely, -online vagy offline bolt, illetve egyéb olyan hely (pl. email, telefon)-, ahol a fogyasztó a termékkel találkozik, a vásárlásról dönt és jellemzően megtörténik az értékcsera (áru- és pénzcsera). Az értékesítés folyamata és helyei, illetve az értékesítésben résztvevő személyek és eszközeik is jelentősen különbözőek lehetnek. Problémát jelenthet, hogy a kommunikációs és értékesítési csatornák, illetve tevékenységek egymástól sokszor nehezen szétválaszthatók. Ennek ellenére fontos, hogy a marketing tervben a promóció és értékesítés között a különbségtételt megtegyük. Az értékesítési csatorna és a promóció keverése, különösen az online értékesítés és kommunikáció esetén gyakori. Ugyanis a webes eszközök újszerűsége miatt kevésbé ismerjük azok jellemzőit és működését. Az értékesítési csatorna tervezésekor három dolgot mindenképpen vegyünk figyelembe. **Egyrészt az értékesítési csatorna illeszkedjen a kiválasztott célcsoporthoz, vagyis az értékesítési csatorna feleljen meg a célcsoport fogyasztási szokásainak. Másodsorban mindegyik értékesítési csatornának költsége van, amit a végeredményben a végfogyasztónak kell megfizetnie.** Attól függően, hogy az értékesítést mi, vagy egy partnerünk végzi, a költségeink változnak. Amennyiben az értékesítést partnerünk végzi, akkor a végfelhasználó árának kalkulációjába az ő költségei és árrése is megjelenik, ami az árrésünk csökkenésével jár, jellemzően alacsonyabb egységárat jelent számunkra. Az értékesítéshez kapcsolódó költségek változóak lehetnek nagyságrendjük, vagy előfordulásuk gyakorisága és ütemezésük szerint. Azonban minden esetben szükséges, hogy az eredménytervezésünkben megjelenjenek, ne pedig rejtett költségként a működés során bukkanjának elő. A költségek lehetnek beruházási, fejlesztési típusú költségek (pl. online webáruház kialakítása), megjelenhetnek állandó (fix) költségként (pl. az értékesítő bérköltsége), de lehetnek változó jellegűek is (pl. értékesítési jutalék, vagy marketing költségek egy része). **Végezetül a marketing tervben kerüljük el azt, hogy túl sok értékesítési csatornával tervezzünk.** A különböző lehetőségek közül válasszuk ki azt az egy-két (maximum 3 csatornát), ami a termék és célpiac szempontjából, illetve a vállalkozásunk jelenlegi pénzügyi lehetőségei alapján releváns és leghatékonyabb. A további értékesítési csatornákat a vállalkozásunk növekedésével tudjuk majd igénybe venni, miután a meglévő értékesítési csatornáinkat már biztonsággal menedzseljük.

Az értékesítési csatorna leírása azonban nem csak a „hely” meghatározását jelenti, hanem szükséges az értékesítésben résztvevő munkatársakat, partnereket, illetve tevékenységeket, valamint a rendelkezésre álló erőforrásokat és eszközöket is **bemutatni**. Mivel az értékesítési tevékenység sikere a vállalkozás egyik kulcsa, így érdemes megfogalmaznunk az értékesítés nyomán követésére és résztvevők kompenzációjára vonatkozó elképzelésünket is.

Példa: Egy vállalkozás táblás csokoládét értékesít három csatornán keresztül. A végső fogyasztói célcsoport mindhárom esetben az egyéni vásárlók, akiket viszonteladók (kiskereskedelmi partnerek), saját webshopon keresztül és kézműves vásárokon ér el. A három csatorna értékesítési költségei eltérőek, az első esetben elsősorban a viszonteladói partnernél jelentkeznek, míg a másik kettőben a cég állja azokat. Vagyis a vállalkozás számára az egyes csatornákon forgalmazott termékek egységára különböző lesz, feltételezve, hogy az egyes csatornákon a kisker ár jelentősen nem térhet el egymástól. Emiatt az értékesítés tervezése során csatornánként eltérő egységgel szükséges számolni.

Marketing eszközök

A marketing mix utolsó eleme a promóció, vagyis annak bemutatása, hogy milyen eszközöket használunk a kommunikációban és ügyfélszerzésben. A marketing eszközök meghatározásánál arra szükséges figyelni, hogy az alkalmazott marketing eszköz minél jobban feleljen meg a célcsoport igényeinek és szokásainak, valamint erősítse a termékélményt és márká üzenetet. Olyan eszközöket szükséges keresnünk, amely a célcsoportnak releváns, figyelembe veszi szokásaikat és a termék kínálatnak is megfelel. **Az értékesítési csatornákhoz hasonlóan valamennyi marketing eszköznek költségvonzata van (a tevékenységet végző munkatársak bérköltsége, reklámozás költsége, stb.).** Rengeteg marketing eszköz van, de fontos, hogy olyat válasszunk, amely a cég számára menedzselhető és finanszírozható. Szükséges minden szóba jöhető eszköz esetén rövid és hosszútávú célokat meghatározni. Ennek részeként megtervezni, hogy mekkora elérést várunk az adott eszköztől és milyen konverziós rátával kalkulálunk (pl. hirdetéssel elért vásárlásból hány vásárlónk lesz). **A költségek és várt eredmények alapján pedig már könnyebben el tudjuk dönteni, hogy az eszközökből melyiket érdemes alkalmaznunk.** A jó marketing terv nem általánosságban és tankönyvszerűen sorolja fel az eszközöket, hanem bemutatja, hogy az üzleti céljaink elérését mely marketing eszközök segítik a legjobban. Továbbá meghatározza az alkalmazandó eszközöktől elvárt eredményt, költséget, valamint az eszköz, illetve az erőforrás igényt. Új termék bevezetés esetén fontos, hogy a tervezett eszközök a piacra lépést segítsék, míg a későbbi időszakban az alkalmazandó eszközök inkább a hosszabb távú, általános marketing célok elérését támogatják.

4 Pénzügyi tervezés és finanszírozás

4.1 Az üzleti úrlap negyedik modulja: a pénzügyi tervezés fontossága

Pénzügyi tervezés modul kitöltése során elsődleges célunk annak bemutatása, hogy ismerjük vállalkozásunk bevétel termelő képességét, illetve tisztában vagyunk azzal, hogy a bevétel elérése érdekében milyen költségek merülnek fel. Másodsorban pedig pontos elképzeléssel rendelkezünk a fejlesztés és a működtetés forrásigényére és a finanszírozás feltételeire vonatkozóan. **A pénzügyi tervezésünk során mindenképpen törekedjünk arra, hogy a piacelemzés modulban bemutatott piaci és versenyhelyzetre, bemutatott adatokra és következtetésekre építsük pénzügyi tervünket, biztosítva, hogy üzleti tervezésünk két meghatározó modulja, az ún. kulcsszempontok logikus egységet alkossanak.**

Továbbá a pénzügyi tervezéshez elengedhetetlen olyan pénzügyi szakember bevonása, aki az üzleti tervezésben jártas és a szervezetünket is ismeri. Az eredmény szempontjából segítséget jelent, hogyha a választott iparágunkra és üzleti tevékenységünkre vonatkozó tapasztalattal is rendelkezik a szakember. A pénzügyi tervezéshez szükséges pénzügyi és számviteli tudást a jelen kézikönyv nem biztosítja, erre képzések, illetve könyvtárnyi szakirodalom áll rendelkezésre. **A fejezetben csupán arra teszünk kísérletet, hogy bemutassuk az eredménytervezés és likviditás tervezésének fontosabb lépéseit, illetve felhívjuk a figyelmet a jellemző hibákra.** A mellékletében a pénzügyi táblázatok kitöltéséhez nyújtunk további segítséget, a táblázatok sorainak magyarázatával, illetve a táblázatok közötti összefüggések bemutatásával. A mellékletben a saját előállítású eszközök és készletek számítási módjára, illetve az értékcsökkenés és egyéb bevételek tervezésére való hatásukat mutatjuk be segéd táblázatokkal.⁸

A pénzügyi tervezés modul valamennyi kérdése a szöveges mező mellett táblázatot is tartalmaz, amelyek hiánytalan kitöltése szükséges. Ugyanakkor mindenképpen ajánlott, hogy a kitöltési segédletben meghatározott kérdésekhez (eredményterv és likviditási terv) excel táblák is csatoljunk. A csatolt táblázatok segítenek abban, hogy gondolkodásunkat, azaz tervezésünk alapvetéseit és eredményét is meggyőzően bemutassuk. Az excel táblák összeállítása során törekedjünk az átlátható és logikus struktúra kialakítására, amelyekben a munkalapok és cellák elnevezése érthető, a sorok és oszlopok felépítése, illetve a cellák kereszthivatkozása világosan bemutatja az üzleti logikát, az elemek egymásra való hatását és kapcsolatát. Egy jól megszerkesztett táblázat a gyakorlott üzleti értékelő számára minimális szöveges magyarázattal is érhetővé teszi vállalkozásunk fontosabb bevételtermelő képességét (business driver) és fontosabb költség tényezőit (cost driver). A csatolt excelek felépítése, valamint a cellákban szereplő összegek egyezzenek meg az online felület táblázataival, illetve a releváns cellákban szereplő értékekkel. Ezzel biztosítjuk, hogy a

⁸ Mellékletek pénzügyi tervezéshez: 7.4. Pénzügyi tervezés segéd táblázatok

csatolt táblázatok és az online felület táblázatai között nincs ellentmondás, ami megnehezítené az értékelő feladatát.

A pénzügyi menedzsment és a számvitel feladata, hogy a vállalkozás bevéeltermelő képességét és annak finanszírozásához szükséges igényt megtervezze és nyomonkövesse. A cégek tevékenységükről jellemzően az év végét követően pénzügyi beszámolót készítenek, amelynek célja, hogy különböző belső és külső szereplők számára a vállalkozás üzleti tevékenységéről és pénzügyi állapotáról megbízható információ álljon rendelkezésre. A vállalkozások elindításához, illetve sikeres működéséhez azonban nélkülözhetetlen, hogy a vállalkozások az elkövetkező időszakra vonatkozóan pénzügyi tervekkel rendelkezzenek. A pénzügyi tervezés és beszámolás három meghatározó dokumentuma az eredmény, a mérleg és a cash-flow tervek és kimutatások. A három dokumentum együttesen képes a vállalkozás pénzügyi helyzetére, illetve üzleti potenciáljára vonatkozóan megbízható információval szolgálni.

Az előminősítés pénzügyi tervezésének részeként öt éves eredménytervet, illetve egy éves likviditási tervet szükséges elkészíteni. A finanszírozási terv⁹ bemutatásaként pedig a fejlesztésre vonatkozó projektköltségvetést és hiteltervet kell ismertetni. A vállalkozás üzleti és pénzügyi életképességére vonatkozóan a mérlegnek komoly jelentősége van.

A mérleg ugyanis az a pénzügyi dokumentum, amely bemutatja a vállalkozás vagyoni helyzetét egy konkrét időpontra vonatkozóan. A mérleg, ahogy az elnevezéséből is látszik, kétféle szempontból, pénzügyi értékben mutatja be a vagyont. **Az egyik oldalon (eszköz oldal) a vállalkozás eszközei kerülnek felsorolásra, mindazok, amelyek az üzleti értékteremtésben meghatározóak és pénzben meghatározható értékük van.** A másik oldal (forrás oldal) a vállalkozás tulajdonosi helyzetét mutatja be. Vagyis bemutatja, **hogy tulajdonos a vállalkozása rendelkezésére álló eszközök felett milyen mértékben rendelkezik, és milyen mértékben érintettek a külső szállítók, bankok ill. egyéb szervezetek.** A forrásoldal felépítése megmutatja azt is, hogy milyen rövidtávú (éven belüli), ill. hosszútávú egy éven túli tartozásai vannak cégnek. **A mérleg feladata, hogy a forrás oldalon a tulajdonosi és külső finanszírozási arányt megmutassa, illetve a forrás oldalt és eszköz oldalt kiegyensúlyozza.**

Az eszköz oldal összetétele a vállalkozás befektetési döntéseit, míg a forrásoldal összetétele a finanszírozási döntéseinket tükrözik.¹⁰

A három pénzügyi kimutatás a vállalkozás üzleti és pénzügyi tevékenységét együttesen képes bemutatni. **A mérleg a cég befektetési és finanszírozási tevékenységeit egy adott időpillanatban mutatja be, megmutatva a cég pénzügyi helyzetét. Az eredményterv azt**

⁹ Mellékletek pénzügyi tervezéshez: 7.3. Útmutató a finanszírozás tervezéséhez

¹⁰ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.8. Mérlegkimutatás és a finanszírozási döntések kapcsolata

mutatja be, hogy egy adott időszakban a cég milyen eredményességgel használja a rendelkezésére álló erőforrásokat, eszközöket, vagyis a nyereségességét. Míg a cash flow egy adott időszakra vonatkozóan megmutatja, hogy a vállalkozásnak milyen pénzgeneráló képessége van.¹¹

4.2 Eredménytervezés

Az eredményterv a vállalkozás jövedelemtermelő képességét mutatja be, az árbevétel és költségek összetételét és a közöttük meglévő összefüggéseket. Elsődleges célja, hogy az üzleti tervben megfogalmazottakat pénzben kifejezhető értékekre átfordítsa és megválaszolja a legfontosabb kérdésünket, a tervezett fejlesztést pénzügyileg fenntarthatóan tudjuk-e működtetni. Mivel az eredménytervben számviteli kategóriák alapján mutatjuk be a bevételeket és költségeket, így a tervezéshez nélkülözhetetlen számvitelben jártas szakembert bevonása.

A megalapozott eredménytervezés előtt szükségünk van arra, hogy értékesítési tervet készítsünk, továbbá elvégezzük termékeink, illetve termékportfóliónk nullszaldó számítását is. Az eredménytervezés alapjainak ismertetése előtt bemutatjuk az értékesítési tervezését és a fedezeti pont számítását. Az eredménytervezéshez további segítség található a mellékletekben. Az útmutató az eredménytervezéshez fejezetben az egyes eredménykategóriák kerülnek bemutatásra, továbbá mintapéldákban kerülnek bemutatásra az összetettebb eredménykategóriák.¹²

Értékesítési terv

A pénzügyi tervezés első lépése, a piackutatás alapján értékesítési terv készítése. Az értékesítési terv többek között tartalmazza a termék, vagy szolgáltatás alapegységét, az egységárat, továbbá a vállalkozás fontosabb mozgatórugóit (business driver), amelyek befolyásolják a bevétel termelő képességét. **Az értékesítés tervben azt mutatjuk be, hogy az adott termékből, vagy szolgáltatásból egységnyi idő alatt mennyit tudunk eladni. Az első két évben az alap időegység napi, heti, míg a második évet követően havi, vagy akár éves időbontásban is tervezhetünk. Az értékesítési tervben figyelembe kell venni a**

¹¹ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.8. A pénzügyi kimutatások közötti összefüggések

¹² Mellékletek pénzügyi tervezéshez: 7.1. Útmutató eredménytervezéshez

termékkínálatunk és piac sajátosságait, ezeknek a hatását a termék keresletére. Vagyis egy jó értékesítési terv egyénre szabott, tartalmazza a termék és célpiac meghatározó jellemzőit, illetve megmutatja a vállalkozás helyét is az értékláncban. Mindezen jellemzők befolyásolják mind az előállítás költségét, mind pedig az értékesítés árát is.

***Példa:** Egy vállalkozás salátamixek csomagolását és értékesítését tervezi. Az elsődleges vásárlójának egy gyorséttermi láncot nevez meg, míg másodlagos célpiaca hazai kereskedelmi láncok. A két célcsoport számára nagy valószínűséggel más csomagolási egységet kell meghatározni, illetve a két azonos tartalmú termék előállításának, illetve a vásárlóhoz való eljuttatásának más költségei lesznek.*

Az értékesítési tervet a piacelemzésben megszerzett ügyfelekre, valamint piaci igényre vonatkozó információkra és adatokra szükséges építenünk. Mivel a marketing tevékenységünk célja az értékesítés segítése, így az értékesítési terv a marketing terv részeként is felfogható. A marketing tevékenységek eredményeként érjük el az értékesítési tervben meghatározott értékesítési volument és árbevételt. Az értékesítési terv alapján kalkulált árbevétel tervszámai az eredménytervezésünk egyik legfontosabb eleme.

Tanácsok pályázóknak

- Amennyiben több termékkel kívánunk piacra lépni, az értékesítési tervben termékenként, illetve termékcsopontonként tervezzük meg az eladási volument.
- A végfelhasználói ár gyakran nem azonos a vállalkozásunk egységnyi árbevételével. Az eltérés adódhat a különböző értékesítési csatornákból, vagy az értékesítési partnerek költségéből.
- Annak érdekében, hogy az ÁFA ne okozzon az üzleti tervezés során problémát, az árakat következetesen nettó + ÁFA osztásban adjuk meg. A nettó összegek következetes használata a versenytársak és a saját árazás esetén is fontos. Ennek a pénzügyi tervezésünk valamennyi lépésében, a költségtervben, az eredménytervben és likviditás tervezésében is kiemelt jelentősége van.
- Egyedi árazás alkalmazása esetén, az árazás bemutatásánál a bekerülés jellemző egységeit, illetve ezek költségét és gyakoriságát szükséges bemutatni. Jellemzően a költségek egy része egyszeri díj, mint például a kiszállási díj, míg a többi ún. változó elem, vagyis olyan, ami mennyiség függő, mint például négyzetméter ár, vagy óradíj. A bekerülési költségek mellett szükséges az elvárt árrés meghatározása is, amely az állandó költségek arányos részét, illetve a nyereséghányadot fedezi.

Fedezeti pont számítása¹³

A termék, vagy szolgáltatás bekerülési költségének a kalkulációja az értékesítési ár meghatározásában segít, valamint megmutatja, hogy mennyi terméket kell értékesíteni a vállalkozásnak ahhoz, hogy ne legyen veszteséges. Ezt hívjuk nullszaldó számításnak, illetve fedezeti pontnak.

A fedezeti pont számítása minden vállalkozó számára meghatározó jelentőségű, ugyanis ezzel biztosítható, hogy elkerüljük a veszteséges működést, illetve tisztában legyünk a vállalkozás nyereségtermelő képességével. Az üzleti tervezés során komoly segítséget jelent, hogyha a költségeket nem csak számviteli kategóriák alapján tervezzük meg, hanem üzleti oldalról is. Mégpedig olyan módon, hogy azonosítjuk:

- Melyek azok a költségelemek, amelyek a vállalkozás működtetéséhez állandó jelleggel szükségesek, ezeket hívjuk állandó (fix) költségeknek. Állandó költségek jellemzően a következők: bérköltségek, menedzsment költségek, bérleti díj, stb. Azon költségeket pedig, amelyek a gyártáshoz, illetve az értékesítéshez közvetlenül kapcsolódnak és amelyek annak megfelelően változnak, hogy az adott termékből milyen mennyiséget állítunk elő, vagy értékesítünk, változó költségeknek hívjuk. Változó költségek lehetnek a következők: alapanyag költségek, értékesítési jutalék, csomagolóanyagok, stb.
- A fedezeti összeget úgy kapjuk meg, hogyha a termék nettó egységárát kivonjuk az egy egységre eső változó költségéből. A fedezeti pont kalkulációjához az állandó költséget el kell osztanunk a fedezeti összeggel. Ez mutatja meg, hogy hány terméket kell egy adott időszakban értékesítenünk ahhoz (legkisebb értékesítési darabszám), hogy az adott időszakban felmerülő állandó költségek megtérüljenek. Vagyis a fedezeti pont mellett a cég képes működőképes, de nyereséget nem termel.

Bevételek tervezése

Az eredményterv bevételi oldalát az értékesítési terv alapján tudjuk kitölteni. Mivel a minősítési rendszer 5 éves eredménytervet kér, így az értékesítést is legalább 5 évre szükséges megtervezni. Az értékesítési volumen, illetve a bevétel növekedésének a tervezése során mindenképpen szükséges alaposan átgondolni, illetve piackutatási adatokkal alátámasztani a növekedés mértékét. A minősítési rendszerben az a meggyőző bevételi terv, amely adatokkal alátámasztott, illetve reális árbevétellel és növekedési ütemmel számol.

¹³ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.6. Fedezeti pont meghatározása

Szintén fontos elvárás, hogy a bevétel alakulása volumen adatokra legyen visszavezetve, amelyből az egység, egységár szorzatával kerül kalkulálásra a tervezett árbevétel nagysága.

***Példa:** Egy vállalkozás almát, körtét és barackot termel, amiből 1 millió forint bevétele van. A bevétel tervezés során szükséges bemutatni, hogy az árbevétel hány kg alma, körte és barack értékesítéséből származik. Ha a következő évben a vállalkozás bevétele 1,5 millió forintra nő, akkor be kell mutatni, hogy hogyan változott az értékesített alma, körte és barack mennyisége (volumenhatás), illetve az értékesített gyümölcsök ára (árhatás).*

Az értékesítés tervezése során az éves, vagy havi tervszámokat érdemes kisebb (heti, vagy havi egységekre) lebontani. Így az értékesítés könnyen nyomonkövethető a vállalkozás működtetése során. Továbbá a jó értékesítési terv figyelembe veszi a célcsoport vásárlási szokásainak a változását a szezonális és egyéb jellemzők szerint. Az árbevétel tervezésének alátámasztásához szükséges a részletes értékesítési tervet tartalmazó excel táblát is feltölteni és erre az értékelő figyelmét a szövegben felhívni.

Aktivált saját teljesítmény értéke

Az eredménytervben az aktivált saját teljesítmény értékét azoknak a vállalkozásoknak kell kitölteni, akik saját maguk állítanak elő termékeket, és a termékek előállításának költségét év közben ráfordításként számolják el, ugyanakkor ezen termékek egy része az év fordulójával nem kerül értékesítésre. Az aktivált saját teljesítmények értéke a vállalkozás eredmény kimutatásában a bevételek növekményeként jelenik meg. A számítási módját a vállalkozások határozzák meg, és azt az önköltség számítási és árképzési szabályzatában rögzítik. Az alapelv, hogy a megtermelt termék, vagy eszköz értéke a személyi és anyagi jellegű költségek alapján kerül kiszámításra.

Egyéb bevételek

Az eredménytervnek tartalmaznia kell a támogatási összeget a számviteli törvény előírásainak megfelelően. Vagyis az egyéb bevételek soron az adott évben elszámolásra kerülő (könyvelt) költséget kell megjeleníteni. Ebből adódóan a beruházási/beszerzési költségek esetén csak az adott évi ÉCS összegét kell az egyéb bevételi soron megjeleníteni, nem pedig a beruházás teljes összegét. A beruházás értékcsökkentett összege a mérlegben passzív időbeli elhatárolásként jelenik meg.

***Példa:** Egy vállalkozás tárgyév január 1-jén 5 millió Ft értékben tervez gépbeszerzést. A gépeket 5 év alatt lehet leírni. Ez azt jelenti, hogy az*

elkövetkező 5 évben, évenként 1 millió Ft-ot fog egyéb bevétel soron könyvelni, míg az értékcsökkenés során is 1 millió Ft költséget fog elszámolni.

Ráfordítások tervezése

A bevételek tervezése mellett az eredményterv másik meghatározó oldala a költségek reális és alátámasztott tervezése. Már az értékesítési terv elkészítése közben fontos, hogy tudatában legyünk minden olyan költségnek, ami az értékesítésünk tervek szerinti megvalósulását elősegíti. **Különösen fontos ez a kezdő vállalkozásoknál, ugyanis a legtöbb kezdő vállalkozás egyik alapvető hibája, hogy a költségeket alul becsüli, míg a bevételeket túl optimistán tervezi meg. A költségek reális tervezésében segítséget jelent, ha átgondolásra kerülnek az állandó költségek és az, hogy az adott tevékenység mennyiben járul hozzá a társadalmi vállalkozás tevékenységéhez. Különösen ajánlott a személyi jellegű ráfordítások, illetve a marketing és értékesítéshez kapcsolódó állandó költségek reális meghatározása bevétel generáló képességük szerint.** Ennek az egyik legegyszerűbb módja a személyi ráfordítások esetében, hogy valamennyi munkakört és munkafolyamatot pontosan leírjuk, meghatározva a tevékenységeket az üzleti működés és eredmény szempontjából. Ez hozzásegíti a vállalkozót, hogy tudatába legyen, az egyes tevékenységek milyen módon járulnak az árbevétel megtermeléséhez. Illetve az egyes munkakörökhöz kapcsolódó konkrét output (eredmény) meghatározása a vállalkozás működtetésében és a munkatársak értékelésében is komoly segítséget jelent.

A ráfordítások tervezése során ugyancsak fontos, hogy mind az anyagjellegű, mind pedig a személyi jellegű költségek esetében azok jól átgondoltak és alátámasztottak legyenek. Valamennyi költségkategória esetében érdemes a következő ellenőrző kérdéseket megválaszolniuk:

- Melyek a legfőbb tételek az anyagjellegű ráfordítások között, ezek miért és hogyan változnak? Milyen módon járulnak hozzá az egyes tételek a vállalkozásom sikeres és nyereséges működéséhez?
- A személyi jellegű ráfordítások alakulását és változását milyen tényezők befolyásolják és határozzák meg? (Létszámváltozás, fizetésemelése stb.?) Minden egyes személyi tétel hozzájárul a vállalkozás üzleti céljaihoz? Milyen módon tudom mérni, illetve biztosítani, hogy valamennyi költségelem megalapozott?

4.3 Likviditási terv készítése¹⁴

A likviditási tervezése során megvizsgáljuk, hogy egy adott időszakban (havi, vagy éves időszak) milyen beáramlások (realizált bevételek) és kiáramlások (aktuális kifizetések) várhatóak és ezek egymáshoz viszonyított aránya hogyan alakul. A ki és beáramlások tervezése megmutatja, hogy mikor és mely területeken várható likviditási hiány, vagy éppen pénzeszközök felhalmozódása. A likviditási terv felkészít arra, hogy pénzforgalmunkat menedzselni tudjuk, biztosítva, hogy vállalkozásunk nem csak eredményes, hanem pénzügyileg fenntartható legyen.

A minősítő rendszer az eredményterv mellet likviditási tervet is kér a fejlesztést lezárását követő első teljes üzleti évre. A cash flow terv célja, hogy az értékelő megbizonyosodjon arról, hogy a pályázó kellően ismeri az üzletének pénzáramlási logikáját, továbbá rendelkezik kellő stratégiával a fejlesztést követő időszak pénzügyi szükségleteinek menedzselésére. A likviditási tervben egy év teljes pénzáramlását kell megtervezni. Minden vállalkozás befelé és kifelé irányuló pénzáramlásában vannak olyan törvényszerűségek, amivel egy cash flow tervben számolni kell. Az egyik legfontosabb dolog a szezonális megfelelő kezelése. A legtöbb vállalkozás esetében (a termék/szolgáltatás jellegétől függően) jelentős szezonális eltérések vannak a keresletet illetően, ami azt jelenti, hogy vannak olyan időszakok, amikor jelentősen megnövekedik a cég forgalma, míg más időszakokban az átlag alatti forgalmat bonyolít le, amely jelentős hatással van a készpénz állományára.

A szezonális kezelése mellett a likviditási tervezés másik fontos kérdése a gyártási és készletezési ciklus meghatározása. Vagyis annak a tervezése, hogy mennyi időbe kerül egy adott termék legyártása, az alapanyag beszerzésétől a termék eladásáig. Pontosabban, mennyi idő telik el az alapanyag és beszerzési egyéb költségeinek kifizetése (szállítói számlák kiegyenlítése) és aközött, hogy a vásárló a kiállított számlát kifizeti nekünk (vevői számlák kiegyenlítése). Ennek az ún. pénzkonverziós ciklusnak a meghatározása a cash flow tervezés egyik legfontosabb eleme és ennek a sikeres menedzselése a vállalkozás életképességének egyik fontos biztosítója.

Példa: Egy ajándéktermékek értékesítésére szakosodott vállalkozás esetén az árbevétel akár 80%-a is csak karácsony környékén realizálódik. Továbbá amennyiben cégeket szolgál ki a vállalkozás, akkor a 60 napos fizetési határidő is előfordulhat. Ami egy harminc napos készletciklus esetén 90 napos teljes ciklust jelenthet. Vagyis a készlet beszerzési értéke októberben kerül kifizetésre

¹⁴ Mellékletek pénzügyi tervezéshez: 7.2. Útmutató likviditás tervezéséhez

a beszállítóknak, novemberben szállítja le a megrendelőnek és csak januárban kapja meg a teljesítés ellenértékét.

A likviditási tervezés során szükséges meghatároznunk, hogy milyen havi és éves rendszerességgel felmerülő állandó kiadások vannak. A bérköltség és járulékok, illetve rezi díjak jellemző havi kiadások. A kiadások egy másik csoportja a gyártáshoz és értékesítéshez közvetlenül kapcsolódó változó költségek. Ezek mértéke a gyártás, illetve értékesítés eredményéhez köthető, vagyis tervezésük során szükséges meghatározni kapcsolatukat, illetve időbeliségüket. A pozitív cash flow egyenleg érdekében a változó kiadások tervezésénél arra kell törekednünk, hogy a szállítói számlák fizetése minél jobban illeszkedjen a vásárlóktól érkező pénzbeáramláshoz. Vagyis törekedjünk arra, hogy a szállítóknál minél későbbi fizetési feltételt, míg a vevők mihamarabbi fizetést tudjunk elérni.

Tanácsok pályázóknak

- Szükséges felhívni a figyelmet arra, hogy az áfa körbe tartozó vállalkozások esetében az ÁFA, mint átmenő tétel a cash-flow része és ezért a pénzáram menedzsmentünk meghatározó eleme. Ezen vállalkozások az eredménytervükben nettó összegekkel számolnak mind a bevételek, mind pedig a ráfordítások esetén.
- A minősítő rendszerben található egyszerűsített likviditási terv nem tartalmaz induló pénzkészletet, illetve az egyenleg soron nem kumulált egyenleggel számol, hanem csak az adott hónap záró egyenlegét mutatja. Ezért a szöveges magyarázatban szükséges a nyitó pénzkészletről, illetve a kumulált egyenlegről szót ejteni.

A cash flow tervezés eredményeként képesek leszünk a vállalkozás finanszírozási igényét is megtervezni. A cash flow megmutatja a vállalkozónak, hogy mennyi pénzre, milyen ütemezésben, illetve időtávban van szükségünk. A likviditási terv ugyanakkor a finanszírozók számára is nélkülözhetetlen, bizonyítja a vállalkozás pénzforgalmát és azt, hogy a bevont külső forrást képes-e a tervezett módon visszafizetni.

4.4 Finanszírozási igény megtervezése

A vállalkozás finanszírozásának különböző forrásai és módjai vannak. A finanszírozás lehetőségeit jelentősen meghatározza a pénzpiac kínálati és keresleti oldala, vagyis az, hogy az adott pillanatban milyen források, milyen feltételekkel érhetőek el. Másrészt a vállalkozás gazdasági helyzete és működési körülményei, tulajdonosainak céljai és lehetőségei, illetve fejlesztési (beruházási) tervek jövedelmezősége. A vállalkozások számára tipikusan kétfajta finanszírozás érhető el (illetve ezek bármilyen ötvözete is

elképzelhető). Az egyik tulajdonhoz kötött, vagyis a forrásért cserébe tulajdonrészt és jellemzően ennek arányában döntési jogot is szerez a vállalkozásban, a vállalkozás sikerességétől függően tulajdonrészének értéke nő, vagy csökken. A másik esetben a finanszírozó kölcsönt nyújt, amelyhez a vállalkozásnak biztosítékot kell nyújtania. A kölcsön nyújtó jellemzően nem szerez tulajdonrészt a vállalkozásban, így döntési joga sincs, a hitel visszafizetésével a vállalkozásnak további kötelezettsége nincs a hitelező felé.

A pénzügyi tervezés során előálló eredményterv, likviditási terv és mérleg terv kellő információt nyújt a vállalkozó és a finanszírozó számára is a forrásigényre vonatkozóan. Az eredményterv megmutatja, hogy a vállalkozás mikortól válik nyereségessé, a mérlegterv további információt nyújt az üzleti értékteremtésben meghatározó eszközökről, azok jellegére és idősíkjára vonatkozóan, illetve a hozzájuk kapcsolódó finanszírozási igényről. A cash flow tervezés során pedig láthatóvá válik a folyamatos működéshez kapcsolódó finanszírozási igény. Mindezekből kiolvasható, hogy a vállalkozásnak milyen típusú és ütemezésű finanszírozásra lesz szüksége a következő években.

A KKV-k számára jellemzően elérhető finanszírozási eszközök

A hitel egy olyan pénzügyi művelet, amiben a hitel nyújtó közvetlenül pénzt ad a hitelt igénybe vevőnek, illetve lemond az áru, vagy szolgáltatás azonnali kifizetéséről. Bár a hitelhez legtöbbször kamat teher is járul, de a vállalkozások számára jellemzően olcsóbb választás, mint a tőkebevonás, ugyanis a kamat jellemzően adócsökkentő tétel, másrészt a kamatköltség gyakran kedvezőbb, mint a tőke hozamelvárása. A hitelezés legnagyobb előnye, hogy a finanszírozóval nem kell osztozni sem a cég fölötti kontrolban, sem pedig a jövőbeni eredményben. Ugyanakkor a hitel rendszeres költségei az induló és kisvállalkozások számára a cash flow menedzselése szempontjából különösen nagy terhet jelenthet, továbbá a banki finanszírozás nehezebben elérhető ennek a körnek. **A bank hitelbírálat során vizsgálja a vállalkozás bevé尔特ermelő, illetve készpénz generáló képességét, továbbá elvárhat saját erőt, vagy a hitel fedezetként garanciát, ami lehet vagyontárgy (fedezettel biztosított hitel), akár a hitelből megvásárolt eszköz, vagy személyes biztosíték (fedezet nélküli hitel az ún. biankó hitel, pl. kezességvállalás).** A hitelek futamideje változó lehet, rövid lejáratú hitelek, amelyek a likviditás biztosítására, illetve forgóeszköz finanszírozáshoz vesznek igénybe és 12 hónapon belül visszafizetésre kerülnek. A hosszúlejáratú hitelek jellemzően nagyobb beruházásokhoz kapcsolódnak, 3-4 éven túlnyúló hitelek. A középlejáratú hitelek a kettő között helyezkednek el mind futamidőben, mind pedig funkciójukat tekintve.

A tőke típusú pénzügyi eszközök esetében a befektető a tulajdoni arányában kockázatot is vállal. Vagyis pénzügyi gondok esetén a vállalkozás minden esetben először a hitelezőit kompenzálja és a tulajdonosok csak a hitelezők teljes mértékű kielégítését követően tudnak tőkéjükhöz hozzájutni. Ugyanakkor vállalkozásban részesedéssel bíró

tulajdonos a tőkebefektetése arányában nem csak kontrollt szerez a cégben, hanem eredményéből is részesül. A tőkebevonás legnagyobb előnye a hitellel szemben, hogy nincs pénz visszafizetési kötelezettség, továbbá a befektetők hosszabb időtávban gondolkoznak, biztosítva a cég számára szükséges növekedési időt és szabadon felhasználható likvid készpénzt. **A tőkefinanszírozás legjellemzőbb formája az induló, illetve kisvállalkozások esetén, hogy a vállalkozó saját, vagy családjának megtakarítását használja a cég indulásakor.**

Az állami és EU-s támogatások meghatározó szerepet játszanak az induló vállalkozások, illetve a mikro és kisvállalkozások támogatásában. Ezek révén tőkéhez, vagy kedvező hitelhez juthat a vállalkozás (jellemző a vissza térítendő és vissza nem térítendő elemek kombinációja. Az állami támogatások országos, regionális, vagy helyi programok keretében elérhetőek, amelyekre pályázni szükséges.

Tanácsok pályázóknak

- Kezdő vállalkozóknak felhívjuk a figyelmét arra, hogy a finanszírozási igényük megtervezését a vállalkozás nyereségtermelő képességének a meghatározását követően érdemes elvégezniük. Ezzel elkerülhetik azt a jellemző hibát, hogy a bevétel tervezése során nem a piaci igényeket, hanem a finanszírozási igényt veszik alapul.¹⁵
- **Felhívjuk a pályázók figyelmét arra, hogy az előminősítésben résztvevő civil és nonprofit szervezetek, illetve a szociális szövetkezetek a hagyományos KKV-któl részben eltérő jogi, adózási és számviteli szabályozás alá esnek. Amelyből adódóan a pénzügyi forrásbevonási képességük is részben limitált. Ezen szervezet számára a pénzügyi tervezés és menedzsment, illetve a forrásszerzés esetén érdemes olyan szakembert keresniük, akik tisztában vannak a szabályozási és működési sajátosságokkal.**

¹⁵ Mellékletek üzleti tervezéshez: 8.9. A finanszírozás tervezésének a folyamata

5 Társadalmi hatás és hasznosság keretrendszer

5.1 Bevezetés a társadalmi hatás és hasznosság keretrendszerbe

A társadalmi hatás tervezés és hatásmérés szerepe a társadalmi vállalkozások számára stratégiai fontosságú. A társadalmi vállalkozás kettős célrendszeréből adódóan az üzleti célok és tevékenységek tervezése mellett szükség van a társadalmi célok és tevékenységek megtervezésére is, illetve annak átgondolására, hogy az üzleti és társadalmi célok és tevékenységek hogyan kapcsolódnak össze, milyen hatással vannak egymásra. A társadalmi hatás tervezése során első lépés, hogy meghatározzuk társadalmi vállalkozásunk milyen módon tud hozzájárulni a szervezet missziójának és céljaink eléréséhez. Ezt követően erőforrásaink és üzleti modellünk figyelembevételével megtervezük, hogy mely tevékenységekkel tudunk reális és mérhető változást elérni célcsoportunk életében. **A társadalmi hatás és hasznosság keretrendszerben a pályázó arra kap lehetőséget, hogy a tervezés folyamatának eredményét foglalja össze. Bemutassa, azt a konkrét társadalmi problémát, amelyet meg kíván oldani (társadalmi cél) és meghatározza az érintett célcsoportot, amely életében változást kíván elérni. Továbbá meghatározza mindazokat a tevékenységeket, amelyek a cél eléréséhez járulnak hozzá, valamint a hatás méréséhez használt indikátorokat és eszközöket, amellyel a társadalmi hatás bizonyíthatóvá válik.** A társadalmi hatás tervezése a vállalkozónak abban segít, hogy előre átgondolja a hatás mechanizmusát és meghatározza társadalmi tevékenységének sikerkritériumait. **A terv a menedzsmentnek és a vállalkozásban résztvevő többi érintettnek is útmutatást nyújt a konkrét társadalmi célok elérése és a tevékenységek menedzselése érdekében.** Az előre meghatározott hatásindikátorok és mérések pedig folyamatos információt biztosítanak arra vonatkozóan, hogy a szervezet hol áll a kitűzött célok elérésében. A társadalmi hatás tervezése és mérése ugyanakkor a finanszírozók számára is fontos, hozzájárul ahhoz, hogy objektív támogatói döntést hozzanak, illetve kockázataik csökkenjenek. Végeredményben pedig a hatásmérés a szervezet hitelességét és láthatóságát erősíti, ami a szervezet fenntartható működéséhez elengedhetetlen. Valamint elősegíti az érintettekkel és kedvezményezettekkel való hiteles kommunikációt, biztosítva az érintettek bevonódását és elkötelezettségét. Az előminősítő rendszer modulós felépítésével és átlátható kérdésstruktúrájával segítséget kíván nyújtani a társadalmi hatás tervezéséhez, valamint ahhoz, hogy a pályázók társadalmi céljaikat érthetően mutassák be. A kézikönyvben a hatástervezéshez nyújtunk segítséget, bemutatva a hatás tervezés fontosabb lépéseit. Valamint konkrét segítséget adunk a társadalmi és hasznosság keretrendszerének kitöltéséhez. A társadalmi hatás tervezése során fontos, hogy a kedvezményezetti célcsoport, azok, akiknek az életében pozitív változást szeretnénk elérni bevonásra kerüljön. Jelenlétükkel biztosítható a problémák pontos feltárása és a megfelelő pozitív célok kitűzése. A célcsoport aktív részvétele a tervezési folyamatban az elkötelezettségüket erősíti, ami a társadalmi vállalkozás sikeréhez is hozzájárul.

Hatás értéklánc

A társadalmi hatás mérése kapcsán bemutatjuk a legfontosabb kulcskifejezéseket és ezek tartalmát, a széles körben elterjedt társadalmi hatás értéklánc ábrával.¹⁶ A hatás értéklánc ábra világosan bemutatja a hatás teremtés fontosabb lépéseit, ezek összefüggéseit, illetve segít megérteni az egyes elemek közötti lényegi különbséget. A hatás értéklánc gyakorlati segítséget jelenthet a tervezés során, ugyanis a tervezésbe bevont valamennyi érintett számára láthatóvá teszi a tevékenységek és elvárt eredmények közötti kapcsolatot.

A társadalmi hatás értéklánc első eleme **az erőforrás (input)**. Erőforrásnak nevezzük mindazt a fizikai, szellemi, emberi, illetve pénzügyi erőforrást, amelyeket a szervezet a társadalmi tevékenységei érdekében (céljainak megvalósítása érdekében) mozgósít és használ. Az erőforrások meghatározása során gyakori hiba, hogy a tevékenységekhez kapcsolódó erőforrásokat, különös tekintettel a humánerőforrás költségeit, nem reálisan becsüljük meg. Ennek a következménye önmagunk kizsákmányolása, illetve a tervezett tevékenységek az erőforrás hiánya miatt mégsem valósul meg. Az erőforrásokból kiindulva lehet megtervezni **a tevékenységeket**. Ezek olyan konkrét akciók, amelyeket a szervezet a társadalmi céljainak az elérése érdekében különböző rendszerességgel végez. A tevékenységek konkrét és közvetlen eredményeként „kézzelfogható” termékek, szolgáltatások, gyakorlatok jönnek létre, amiket **outputnak (eredmény)** is nevezzük. Az outputok indikátorainak a meghatározása egyszerű feladat (pl. képzésen résztvevők száma). **Ugyanakkor fontos felhívni a figyelmet arra, hogy az output még nem hatás, hanem csak a hatás eléréséhez vezető első lépcső.** A hatás értéklánc következő eleme az **outcome**, ami olyan rövid, vagy hosszútávú változás, vagy egyéb hatás, ami a szervezet tevékenységén keresztül közvetlenül következik be az érintettek életében. Ahogy a hatás értéklánc ábra is mutatja az outcome közvetlen kapcsolatban áll az outputtal, de mégis attól világosan elkülönül. Az output és outcome közötti különbséget egy példával tudjuk érzékeltetni.

Példa: A szervezet hátrányos helyzetű gyerekek továbbtanulási lehetőségeit szeretné segíteni képzések és mentorálások biztosításával. A programokon résztvevő gyerekek száma csak output, viszont a továbbtanulási eredményeik a program outcome-ja.

Az értéklánc következő eleme **a hatás, vagy impact**. A hatás olyan változás, amely az outcome-ból ered, de a külső faktorok (szervezet tevékenységétől független) hatásától megtisztított. Vagyis a szervezettől független tevékenységek eredményeit (pozitív és negatív egyaránt) ki kell vonni ahhoz, hogy a szervezet társadalmi hatását pontosan meg tudjuk határozni. Mivel a társadalmi hatásmérés módszertana, illetve eszközei még nem kellően

¹⁶ Mellékletek társadalmi hatás tervezéshez: 9.1. Társadalmi hatás értéklánc

fejlettek, így a társadalmi hatás tervezése során az előminősítési rendszerben nem elvárás, hogy „impact” típusú hatások mérését végezzék a szervezetek. **Ugyanakkor az előminősítő rendszer elvárása, hogy meghatározásra kerüljenek a vállalkozás konkrét tevékenységeinek eredményeként előálló és mérhető eredmények (outcome).** Az outcome, vagy hatás indikátor egy olyan mértékegység, ami mérhetővé teszi az eredményt és bizonyítja a változást (azzal összefüggésben áll). A társadalmi vállalkozásnak az indikátorokra vonatkozóan pontos elképzelésének kell lennie, mint ahogy az indikátorok mérésére használt eszközökről és folyamatokról is. **Fontos, hogy olyan indikátorok kerüljenek kiválasztásra, amelyeket hatékonyak (figyelembe véve költségüket és a vállalkozás limitált erőforrásait), illetve hitelesek (a releváns változást mérik).**

A társadalmi hatás értéklánc nem csak a szervezetünk által elérendő társadalmi hatás tervezésében hasznos, hanem abban is, hogy folyamatosan nyomonkövessük vállalkozásunk eredményességét és hatékonyságát a kitűzött célok elérésben. **Ennek megfelelően az értéklánc utolsó lépése az ellenőrzés és módosítás.** Ez a lépés lehetőséget ad önellenőrzésre és korrekcióra. Az adatok alapján céljainkat és tevékenységeinket tudjuk felülvizsgálni, szükség esetén pedig újra tervezni, módosítva hatás értékláncunk bármely elemét. **A társadalmi vállalkozás társadalmi céljainak eléréséért dolgozik, de mivel a külső környezet állandóan változik és a vállalkozás is fejlődik, így a társadalmi hatás értéklánc rendszeres elemzésére és fejlesztésére van szükség.**

5.2 Társadalmi probléma megfogalmazása

A társadalmi hatás tervezése során a vállalkozás által orvosolni kívánt társadalmi probléma beható ismerete, a kiváltó okok, összefüggések és következmények pontos elemzése nélkülözhetetlen. Enélkül nem tudunk releváns társadalmi célt kitűzni, a tevékenységeket véletlenszerűen, az elérendő hatásokat pedig felszínesen határozzuk meg. A probléma kellő kifejtésével viszont meg tudjuk világosítani, hogy a tervezett társadalmi tevékenységek hogyan járulnak hozzá a kívánt pozitív változáshoz. Továbbá a konkrét és számszerűsíthető célok meghatározásában is segítenek. A társadalmi célok nem szabad, hogy csupán személyes érzéseken és benyomásokon alapuljanak, hanem tényszerűen és objektíven alátámaszthatóknak kell lenniük. **Ajánlott például úgynevezett SMART (azaz okos, betűszóként Specifikus, Mérhető, Ambiciózus, Reális és Tartható - azaz határidőkhöz szabott) célokat megfogalmazni.** A célok alátámasztásához szükséges, hogy a társadalmi problémákat tényszerűen és releváns adatokkal mutassuk be. Az adatoknak helyi, az adott településre, kistérségre, vagy megyei, esetleg régióra vonatkozóknak kell lenniük. Amennyiben nem állnak rendelkezésre helyi adatok, a problémát saját kutatásunkra és elemzésünkre támaszkodva mutassuk be. Az adatokkal alátámasztott probléma megfogalmazás segíti a célok reális meghatározását is. A probléma és cél logikus összekapcsolása a társadalmi hatás keretrendszerben nélkülözhetetlen, ugyanis a probléma

megfogalmazásakor feltárt oksági kapcsolatok a hatás értéklánc alapját képezik, alátámasztják, hogy a tervezett tevékenységek pozitív változáshoz vezetnek a célcsoport életében. Mivel a társadalmi vállalkozások legtöbbször nem csak foglalkoztatási, hanem egyéb társadalmi célt is kitűznek, így a probléma meghatározásakor nem csak foglalkoztatáshoz kapcsolódó problémákat, hanem valamennyi releváns problémát szükséges bemutatni.

A társadalmi probléma elemzésének egyik legelterjedtebb módszere az ún. változás-elmélet (theory of change), amely abban segít, hogy a változás folyamatát a bekövetkezés okozati összefüggéseiben tudjuk megfogalmazni. A hosszútávú célokból visszafelé haladva tudjuk feltérképezni azok előzményeit, meghatározva a logikai és oksági kapcsolatot az egyes lépések és eredmények között. A változás-elmélet különösen hasznos a célok és a problémák (okok) összekapcsolásában, illetve annak ellenőrzésében, hogy a kívánt hatást a tervezett tevékenységekkel el lehet-e érni. **Mivel a változás elmélet összekapcsolja a várt eredményt a tevékenységgel, megmagyarázza, hogy a változás miért és hogyan következett be, így pedig a társadalmi probléma megértéséhez is nélkülözhetetlen.** A változás elmélet módszerét nem csak a tervezési szakaszban, hanem a későbbiekben is hatékonyan tudjuk alkalmazni. A nyomon követés során felmerülő új adatok és információk változás térképünk finomításához járulnak hozzá. A módszertan különösen kedvelt a társadalmi hatás tervezésében, segítségével az érintettek (célcsoport) is bevonhatóak, ezáltal pedig a tervezés folyamata és eredménye is hitelesebbé válik.

A társadalmi keretrendszer második modulja foglalkozik a társadalmi probléma bemutatásával. Az első kérdésben listából lehet kiválasztani azokat a társadalmi problématerületeket, amelyeket a vállalkozás kezelni kíván. Kizárólag azon problématerülete(ke)t jelöljük meg, amely projektünkhöz közvetlenül kapcsolódik. A kérdés második felében pedig a kiválasztott problématerülete(ke)t kell saját szavainkkal ismertetnünk, bizonyítva, hogy rendelkezünk a problémával kapcsolatos tudással. Több terület kiválasztása esetén, valamennyi kapcsán elvárás, hogy releváns statisztikai adatokkal alátámasztott elemzést készítsünk. **A társadalmi probléma pontos és számszerű bemutatásához szükséges, hogy a földrajzi terület és a célcsoport jól beazonosítható legyen, továbbá elemzésükhöz terület és célcsoport specifikus adatokat használjunk.** Mivel a listában a problématerületek általánosan kerültek megfogalmazásra, így pályázó feladata, hogy a kiválasztott problématerülete(ke)t a vállalkozás konkrét céljainak megfelelően specifikálja, hiszen valódi változást kizárólag konkrét probléma kapcsán lehet elérni.

Az előminősítés foglalkoztatási fókusz miatt a társadalmi problémák között mindenképpen szükséges a projekt keretében foglalkoztatni kívánt hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatáshoz kapcsolódó, illetve hátrányos helyzetüket eredményező problémákat, illetve ezek kiváltó okait is elemezni. A munkanélküliség okainak elemzésekor ne országos statisztikákat, hanem releváns helyi és iparági adatokat használjunk, illetve a konkrét célcsoport munkanélküliségében közvetlenül szerepet játszó okokat mutassuk be. **A célcsoport helyzetének és jellemzőinek az ismerete a harmadik**

modul negyedik kérdésének megválaszolásában is segíteni fog, amely által képesek leszünk pontosan meghatározni speciális igényeiket és szükségletüket.

Mihez kezdünk akkor, hogyha az általunk megoldandó társadalmi probléma túlságosan komplex, több problématerületet is érint? Ilyenkor a probléma leírása során mutassuk be az egyes problématerületek közötti összefüggéseket, illetve elemezzük a fennálló oksági viszonyokat. Mivel összetett társadalmi problémához kapcsolódó célokat tűzünk ki, így kiemelten fontos, hogy a probléma elemzésével bizonyítani tudjuk, hogy a kitűzött társadalmi céljaink és tevékenységeink a problémára válaszolnak, azok csökkentésében szerepet tudnak játszani.

5.3 Társadalmi célok és tevékenységek kijelölése

Társadalmi célok meghatározása¹⁷

A fentiekben bemutattuk, hogy a társadalmi problémák meghatározása mennyire fontos a társadalmi célok meghatározásához. **A társadalmi vállalkozás céljainak meghatározásához azonban szükség van arra is, hogy tisztában legyünk szervezetünk társadalmi missziójával és céljaival.** Társadalmi vállalkozásokra gyakran jellemző, hogy azokat társadalmi és nonprofit szervezetek, illetve társadalmi ügyek iránt elhivatott olyan személyek hozzák létre, akik a vállalkozás elindítását megelőzően is elkötelezettek voltak társadalmi ügyek iránt. Ezért a tervezés során fontos tisztáznunk, hogy a társadalmi vállalkozás céljai hogyan kapcsolódnak a szervezet egészének identitásához és meglévő társadalmi tevékenységéhez. **A szervezet identitásának meghatározói többek között az értékei és víziója, amelyekre épül a szervezet missziója, kijelölve a szervezete létének értelmét és célját.** A misszió meghatározó fontosságú, kijelöli a szervezet tevékenységeinek fókuszát és közvetíti a célokat a szervezet tevékenységeiben résztvevő valamennyi érintett számára. A társadalmi szervezet missziója megvalósítása érdekében stratégiát készít, amelyben meghatározza a szervezet céljait és tevékenységeit, illetve ezek ütemezését.

A társadalmi vállalkozási szektor heterogén, a szervezetek életkoruk, társadalmi elkötelezettségük, illetve szervezeti formájuk és jogi szabályozásuk szerint is különbözőek. Mindezek a különbségek hatással vannak mind a tervezési folyamatra, mind pedig a kettős célrendszer (üzleti és társadalmi célok) egymáshoz való viszonyára. **Függetlenül a társadalmi vállalkozás szervezeti keretétől, a tervezés első lépése, akár külső szervezetfejlesztő segítségével, a szervezetünk missziójának és stratégiájának átgondolása, illetve annak meghatározása, hogy társadalmi vállalkozásunk hogyan kapcsolódik a szervezeti célokhoz.** A tervezés második lépésében a társadalmi vállalkozás céljainak külső validálása történik, vagyis a korábban tárgyalt társadalmi probléma

¹⁷ Mellékletek társadalmi hatás tervezéshez: 9.2. Társadalmi cél tervezése

elemzését végezzük el az érintetteket (stakeholder) bevonásával. A társadalmi célok véglegesítése előtt szükséges, hogy számba vegyünk saját lehetőségeinket, és a célokat úgy határozzuk meg, hogy azok a rendelkezésünkre álló erőforrásokkal reálisan elérhetőek legyenek. **Ezzel a tervezési folyamattal képesek vagyunk olyan célokat kijelölni, amelyek szervezeti értékeinken alapulnak és stratégiánkhoz kapcsolódnak, amelyeket validáltunk és amelyek megoldásához rendelkezünk szükséges erőforrásokkal és konkrét tervekkel.**

Tevékenységek tervezése

A kitűzött társadalmi célok elérése érdekében az üzleti modellünkhöz illeszkedő stratégiát készítünk, amely kijelöli azokat a stratégiai területeket, amelyeken keresztül céljaink megvalósíthatóak lesznek. A keretrendszerben stratégiánkat a következő négy területen szükséges kifejtenuk. Elsőként a foglalkoztatotti célcsoporttal kapcsolatos céljainkat és tevékenységeinket és HR tervünket fejtjük ki, majd a társadalmi vállalkozás egyéb, a foglalkoztatottakon túlmutató egyéb céljait és tevékenységeit. További területek a társadalmi ügynöz kapcsolódó kommunikáció, valamint a termék/szolgáltatás, amely területekhez kapcsolódó céljainkat és tevékenységeinket dolgozzuk ki. **Ezek azok a területek, amelyeken a társadalmi vállalkozások többsége társadalmi céljaik érdekében tevékenykedik és amelyeken hatást ér el.**

Az egyes területeken megfogalmazott tevékenységek leírása mellett mindegyikhez szükséges meghatározni konkrét hatásokat, valamint indikátorokat és az indikátorok mérését biztosító eszközöket és módszereket. **A hatás maga az a változás, ami a tevékenység következményeként az érintett életében bekövetkezik.** A változásnak olyannak kell lenni, ami kapcsolódik a problémához, az érintett életében meghatározó és releváns és amely mérhető. A tevékenységek tervezése során az eredmény elérését akadályozó kockázatokat is szükséges elemezni, hogy felkészüljünk azok elhárítására is. **A hatás értéklánc egy menedzsment eszköz is, melynek segítségével a társadalmi hatás megvalósulását monitorozni lehet, a terveket és tevékenységeket pedig szükség szerint módosítani.**

A tevékenységek tervezéshez a mellékletben szereplő mátrix¹⁸ nyújt segítséget. Az ábra a tevékenységeket a társadalmi vállalkozás meghatározó területei szerint strukturálja, rámutatva stratégia területek közötti összefüggésekre, valamint az üzleti és társadalmi célrendszerben megfogalmazott tevékenységek kapcsolatára. Egy adott tevékenységet két tengely mentén lehet elhelyezni, az egyik az ún. külső-belső tengely, a másik az üzleti-társadalmi tengely. A tengelyek négy területet is kijelölnek, amelyek a társadalmi vállalkozás működtetése során különösen hangsúlyosak.

¹⁸ Mellékletek társadalmi hatás tervezéshez: 9.3. Stratégiai társadalmi területek

Célcsoport foglalkoztatásának stratégiai területe¹⁹

Az előminősítési rendszerben a célcsoporttal és a foglalkoztatással kapcsolatos tervek bemutatásának kiemelt jelentősége van. A társadalmi probléma bemutatása során a vállalkozásunkat érintő munkaerő piaci helyzetet földrajzi és iparági jellemzők figyelembevételével szükséges elemeznünk. Továbbá a konkrét célcsoport lehetőségeit és igényeit, valamint a munkavégzés szempontjából meglévő hiányokat is szükséges feltárunk. **Az emberi erőforrás elemzéshez a fejlesztéshez szükséges emberi erőforrás szükségletet kell felmérnünk. Az új munkavállalók létszámának meghatározása során mindenképpen vegyük figyelembe a már rendelkezésre álló munkatársak kapacitását is.** A létszám mellett azonban elkerülhetetlen, hogy mindazon képességeket és a tevékenységek szempontjából releváns tapasztalatokat is meghatározzuk, amelyek a működéshez szükségesek. **A célcsoport elemzését, illetve az erőforrás szükséglet feltérképezését követően tudjuk a munkaerőre vonatkozó tervet elkészíteni.** A munkaerővel kapcsolatos tevékenységünk három egymást követő lépésre bontható. **Először meghatározzuk a munkavégzés formáit és jogviszonyokat, elkészítjük a tevékenységekhez kapcsolódó munkaköri leírásokat, és megtervezzük a szükséges létszámot és meghatározzuk a minimum kompetenciákat és készségeket.** Ezt követően a toborzás és a megfelelő munkaerő kiválasztása következik. Különösen nagyobb létszám esetén elengedhetetlen, hogy rendelkezünk olyan munkatárssal, vagy külső partnerrel, aki a munkaerőpiacot ismeri, illetve a toborzáshoz és kiválasztáshoz szükséges szakértelemmel bír. **A kiválasztást követően az új munkavállalók számára a képzési tervünknek megfelelően tréninge(ke)t, (belső, vagy külső) képzést biztosítunk.** A képzések a munkavégzés szempontjából nélkülözhetetlen ismeretek és készségek elsajátítását biztosítják, figyelembe véve a bemeneti és a célkompetenciákat. A hatékony képzési terv ugyanis nem csak az elérendő kompetenciákat, hanem a konkrét célcsoport előzetes kompetenciáit és profilját is figyelembe veszi. **A HR tervben előre meghatározásra kerülnek a teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment szempontjai és a kompenzáció módjai és mértéke is.** A teljesítményértékelés az egyéni célok mellett az értékelés módját és ütemezését is tartalmazza. Az ösztönzésmenedzsment kialakítása során a bérezésen és egyéb anyagi juttatások mellett érdemes felkutatni és kreatívan használni mindazon eszközöket, amelyek a munkavállalók élethelyzetéhez és értékeikhez illeszkednek, munkavégzésük során motiválják őket. A vállalkozások számára az egyik legfontosabb érték a munkavállaló, így a munkaerő szakmailag megalapozott menedzselése meghatározó jelentőségű. Mindez a munkaerőpiac szempontjából hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztatása esetében még nagyobb jelentőséggel bír. A HR tervet a társadalmi hatás keretrendszer III. moduljában szükséges részletesen bemutatni. **Mivel a**

¹⁹ Mellékletek társadalmi hatás tervezéshez: 9.4. HR tervezés

célcsoport meggyőző ismerete, szükségleteik és fejlesztési igényük részletes bemutatása az értékelés szempontjából kiemelt jelentőséggel bír, ezért a hátrányos helyzetű alcsoporthoz (III.4.) csak azokat jelöljük ki, akiket alkalmazni kívánunk és akikről elégséges információt tudunk nyújtani a pályázati anyagban.

További társadalmi tevékenységek stratégia területe

A negyedik modul első két kérdésében a további társadalmi tevékenységeket szükséges bemutatni. Ezek olyan tevékenységek, amelyek nem kapcsolódnak a célcsoport foglalkoztatásához, sem pedig a későbbi stratégiai területekhez (kommunikáció és termék). **A további társadalmi tevékenységek többek között olyanok lehetnek, amik kibővítik a társadalmi vállalkozás által elért célcsoportok körét, illetve, amelyek a vállalkozás nem foglalkoztatási céljaihoz kapcsolódnak, növelve a vállalkozás pozitív társadalmi hatását.** A társadalmi szervezeten belül működő társadalmi vállalkozások esetében ezek a tevékenységek a szervezet alaptevékenységéhez kapcsolódnak, azt erősítik. Azon társadalmi vállalkozások, amelyek számára a foglalkoztatás az elsődleges társadalmi cél, az egyéb társadalmi tevékenységek fókuszában sokszor a foglalkoztatotti célcsoport családtagjainak és közösségeiknek társadalmi, szociális és gazdasági helyzetének javítása áll. Továbbá olyan tevékenységek, amelyek a közösség és település helyzetét és életminőségét javítják. Mindezen tevékenységek tervezése során azonban nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy azoknak az általunk meghatározott problématerületen és a hátrányos helyzetű célcsoport életében szükséges valódi és mérhető változást elérniük. **A társadalmi vállalkozások esetében különösen fontos, hogy tevékenységeik ne csak jól kommunikálható társadalmi felelősségvállalási akciók legyenek, hanem olyanok, amelyek a társadalmi vállalkozás stratégiájában gyökereznek, lehetőség szerint üzleti modelljük meghatározó elemei.**

Kommunikáció és termék stratégia területek

A kommunikáció, mint stratégiai terület a társadalmi vállalkozások esetén gyakran meghatározó jelentőséggel bír. A társadalmi üzenet szerepét a vállalkozás üzleti modellje és a társadalmi cél határozza meg, de a kommunikáció a vállalkozások számára az egyik legfontosabb tevékenység. A társadalmi célunk elérése érdekében is folyamatosan kommunikálnunk kell az érintettek különböző csoportjaival (külső és belső). Az üzenetünk gyakran eltérő az egyes célcsoportok felé, így fontos, hogy kommunikációs tevékenységünket a célcsoportoknak megfelelően előre megtervezzük, a kommunikációs eszközök és csatornák kiválasztásakor is a hallgatóság igényeit vegyük figyelembe. A

kommunikáció tervezése során azt sem nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy az reális, a rendelkezésre álló erőforrásokkal megvalósítható legyen.

Sok társadalmi vállalkozásnál a termékajánlat egyik meghatározó eleme a társadalmi cél, illetve az üzenet. A kapcsolódás lehet termék specifikus, például értékajánlatunk meghatározó eleme, hogy újrahasznosított anyagok felhasználásával készítjük a termékeinket, amelyre felhívjuk vásárlóink figyelmét. Társadalmi üzenetünk kapcsolódhat a termék előállításában résztvevőkhöz is. Ebben az esetben a hátrányos helyzetűek társadalmi integrációja, a velük kapcsolatos társadalmi előítéletek csökkentése lehet a célunk, amelyet a termékcímkéken és egyéb marketing anyagokban is kommunikálhatunk. Mindkét esetben a társadalmi cél megjelenik a termékben és az üzenetben is, vagyis az üzleti értékajánlat része. **Az ebből adódó szinergiát pedig mindenképpen érdemes kihasználni mind a társadalmi hatás, mind az üzleti célok elérése érdekében.** Ugyanakkor kerüljük el azt a gyakori hibát, hogy eltúlozzuk a társadalmi cél jelentőségét a fogyasztói csoportunk vonatkozásában. **Az általunk képviselt társadalmi ügy és annak kommunikációja csak akkor jelent valódi versenyelőnyt, hogyha a fogyasztó hajlandó a mi termékünkért magasabb árat adni, esetleg nagyobb költséget vállalni (többet utazni, stb.), illetve a vásárlási döntésben meghatározó és pozitív szerepe van társadalmi üzenetünknek.**

5.4 Társadalmi hatás és hatásmérés²⁰

A társadalmi tevékenységeink megfelelő menedzselése és kommunikációja érdekében elengedhetetlen, hogy társadalmi hatásunk konkrét és mérhető legyen. Ezért szükséges megfelelően megterveznünk a hatás értékláncot, tevékenységekhez konkrét célokat, illetve elvárt, mérhető eredményeket kötni. A mérés feltétele, hogy megtaláljuk a hatáshoz kapcsolódó indikátorokat. Az indikátoroknak, illetve a hatásmérésnek relevánsnak (bizonyíthatóan az eredményt mérik), valamint a költséghatékonyak kell lennie. A mérési eredmények megbízhatósága érdekében egy hatáshoz több indikátort érdemes kötni. A mérési eszközök és módszerek kiválasztásánál is olyanokat, amelyek használatához rendelkezünk megfelelő szakértelemmel és erőforrással. Továbbá amelyek a hatás, illetve változás megvalósulására vonatkozó releváns információt álljanak rendelkezésünkre a monitoring során.

A társadalmi hatás az a változás, amit a társadalmi vállalkozás közvetlenül elér az érintettek (célcsoport) életében. Ugyan a hatások nem csak pozitívak lehetnek, de a társadalmi hatások között kizárólag a pozitív hatásokat szükséges meghatározni, míg az esetleges negatív hatásokra a kockázatok során érdemes kitérni. A keretrendszer a fenti stratégia területeken várja el, hogy hatásokat megfogalmazzunk. A társadalmi hatásaink tervezéséhez a

²⁰ Mellékletek társadalmi hatás tervezéshez: 9.5. Társadalmi hatásmérés és kockázatelemzés

vállalkozásunk társadalmi céljaiból indulunk ki. Abban az esetben, hogyha több célt határoztunk meg, akkor szükséges a probléma elemzéséből kiindulva fontossági sorrendet, illetve okozati sorrendet állítani és ennek alapján meghatároznunk a társadalmi hatásainkat. A keretrendszerben két területen szükséges társadalmi hatásokat megfogalmazni. Egyrészt a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan függetlenül a szervezetünk alapvető társadalmi céljaitól, de szükséges megfogalmaznunk olyan társadalmi hatásokat, amelyek a foglalkoztatás területén megvalósuló tevékenységeinkből erednek. Másodsorban a foglalkoztatáson túli társadalmi hatásokat kell megfogalmaznunk. Ezek lehetnek a három további (foglalkoztatáson túli, kommunikációs és termék) stratégiai területen megvalósuló tevékenységeink eredményei, figyelembe véve, hogy az egyes tevékenységeink milyen módon járulnak hozzá a pozitív változáshoz.

Példa 1.: Hatás: Foglalkoztatás eredményeként a célcsoport életminősége javul.

Indikátor: Megszerzett javak és elért szolgáltatások listája, amelyeket a célcsoport korábban nem tudott elérni. **Mérési eszköz:** Kérdőív a célcsoporttagok körében a projekt elején és végén.

Példa 2.: Hatás: Megváltozott munkaképességű célcsoporttagok társadalmi megítélése javul. **Indikátor:** Attitűd pozitív irányú változása. **Mérési eszköz:** Kérdőív, attitűdskála a projekt elején és végén (pl. fogyasztók körében).

A társadalmi hatásmérés tervezésénél törekedjünk a reális célok kitűzésére, illetve arra, hogy a méréshez szükséges erőforrások rendelkezésre álljanak. Fontos továbbá, hogy megkülönböztessük az eredmények különböző szintjét (output, outcome és impact) és ne elégedjünk meg csak a kimenet meghatározásával, hanem mindig az érintettekben bekövetkező változást ragadjuk meg.

6 Kockázatelemzés és kockázatkezelés

A kockázat egy olyan esemény bekövetkezésének a valószínűsége és következménye, amely negatív hatással van célunk elérésére. A kockázatmenedzselés célja, hogy a kockázatokat időben felismerjük és meghatározzuk, hogy valószínűségük és súlyuk szerint melyekkel és hogyan kell foglalkoznunk. A kockázatmenedzselés részeként megoldásokat fogalmazunk meg a kockázatok elkerülésére, csökkentésére, illetve negatív hatásuk mérséklésére. A kockázatelemzés során meghatározásra kerülnek azon kulcsterületek, amelyek vállalkozásunk számára kiemelt kockázatot hordoznak, melyeket folyamatosan figyelemmel kell kísérnünk. Azok a vállalkozások, amelyek a releváns kockázatokat képesek időben felismerni, hatékonyabban és jobban tudnak azokra reagálni. Míg azok, akik túlzott optimizmussal a kockázatok jelentőségét alulbecsülik, felkészületlenek lesznek a felmerülő problémák kezelésére.

6.1 Miért fontos a kockázatelemzés és a kockázatkezelés?

Az üzleti terv célja, hogy a vállalkozás indításához kapcsolódó kockázatokat csökkentsük, alaposan átgondoljuk vállalkozásunk céljait és megtervezzük a legfontosabb tevékenységeit. Az üzleti modul hatodik, illetve társadalmi hatás keretrendszer negyedik moduljában szereplő kockázatelemzésnél így már nem az üzleti tervünkben tárgyalt területekkel kell foglalkoznunk, hanem olyanokkal, amik bár a vállalkozásunk sikeressége szempontjából lényegesek, de korábban nem tértünk ki rájuk. **A kockázatok jelentős része külső körülményekből és tényezőkből ered, amelyekre nincs közvetlen ráhatásunk (nem mi okozzuk őket), de amelyekre fel kell készülnünk.** A vállalkozás bármely életszakaszában előfordulnak olyan helyzetek és események, amelyek negatívan befolyásolják céljai megvalósulását, ezért egy jó vállalkozó, illetve vezető folyamatosan figyeli környezetét és annak hatását céljainak megvalósulására. **A kockázatok származhatnak vállalkozásunk gyengeségeiből is, amelyeket a SWOT analízisünkben, illetve a versenytárs elemzésben feltártunk.** A kockázatelemzés során beazonosítjuk a kockázatokat jelentő tényezőket, megbecsüljük ezen események megvalósulásának valószínűségét, ennek megfelelően kidolgozzuk stratégiánkat arra vonatkozóan, hogy bekövetkezésük esetén mit teszünk csökkentésük, vagy elkerülésük érdekében. Továbbá biztosítjuk a kockázat menedzseléséhez szükséges folyamatokat, módszereket és erőforrásokat, valamint monitorozzuk a kockázat kezelés hatékonyságát szervezetünkben.

A kockázatkezelés következményeként vállalkozásunkban döntéshozatal és eredményesség javul, képesek leszünk az erőforrásokat hatékonyabb felhasználásra. Mivel előre felkészülünk a problémákra, így kevesebb tűzoltást kell végeznünk, terveink megvalósítására tudunk inkább koncentrálni. **Mindezek alapján belátható, hogy azok az üzleti tervek, amelyek nem tartalmazznak releváns és pontosan meghatározott**

kockázatokat, illetve ezek kezelésére vonatkozó terveket, az értékelők számára komoly kockázatot jelentenek. Ezzel szemben azok az üzleti tervek, amelyek az adott iparághoz és tevékenységhez illeszkedő, releváns kockázatokat kellő pontossággal fogalmazzák meg, továbbá a kezelésükre megfelelő megoldási javaslatokat találnak ki, kisebb kockázatot jelentenek. A pályázók ugyanis tanúbizonyságot tesznek arról, hogy ismerik saját vállalkozásuk jellemzőit és az elkerülhetetlen problémákat képesek időben felismerni és rendelkeznek stratégiával ezek kezelésére vonatkozóan.

Az előminősítési rendszerben három külön kérdésben szükséges a kockázatokat és azok kezelési módjára vonatkozó elképzelésünket bemutatni. Mindhárom kérdésnél kizárólag az adott témakörre vonatkozó kockázatokat mutassuk be. Előfordulhat, különösen a foglalkoztatott célcsoport esetén, hogy velük kapcsolatban mindegyik kérdésnél releváns kockázatok merülnek fel. Mivel a különböző kérdések eltérő szempontok szerint vizsgálják a kockázatokat, így még a foglalkoztatotti célcsoport kapcsán sem helyes a kockázatokat azonosan megfogalmazni. Segítséget jelenthet, hogyha a kockázatok közötti összefüggéseket vizsgáljuk, elemezve egymásra való hatásukat, de a válaszunkat az adott kérdés témaköréhez illeszkedően, nem pedig általánosan fogalmazzuk meg.

6.2 Fejlesztési és üzleti kockázatok

Fejlesztési kockázatok

Az üzleti modul hatodik fejezet első kérdésében a fejlesztéshez kapcsolódó négy legfontosabb kockázatot kell meghatároznunk. Ennél a kérdésnél ne a vállalkozás üzleti működése során jellemzően felmerülő üzleti kockázatokat fogalmazzuk meg, hanem kizárólag a fejlesztési időszak alatt jelentkező, a projektünk megvalósulását akadályozókat. A projektmenedzsment során általánosságban megjelenő kockázatokat szükséges felsorolnunk, amelyekkel már korábban, más pályázat megvalósítása során szembesültünk. Jellemzően ezek a projekt ütemezéséhez, a beruházáshoz és eszközbeszerzéshez, ezekhez kapcsolódó engedélyek beszerzéséhez, illetve a szakmai tevékenységek megvalósításához kapcsolódhatnak. Fontos lehet továbbá a célcsoport bevonásával és aktivizálásával kapcsolatos problémák feltérképezése is, valamint a termék és vállalkozásfejlesztés azon elemei, amelyek kizárólag a fejlesztési szakaszhoz kapcsolódnak. A támogatáshoz kapcsolódó finanszírozási, szabályozási és egyéb változások is relevánsak lehetnek, amelyekre vonatkozóan hasznos, hogyha rendelkezünk megoldási javaslatokkal.

A kezelési módok megfogalmazásánál nagyon fontos, hogy a megoldási javaslataink érthetőek és kellően konkrétak legyenek, továbbá olyanok, amelyek a pályázó által megvalósíthatóak. **Gyakori hiba, hogy a kockázatok megfogalmazása általános, így nem érthető, hogy mire gondol a pályázó és ezért nem megítélhető a kockázat relevanciája.**

Ebben az esetben az sem megítélhető, hogy a pályázó által megfogalmazott kezelési mód elégséges-e az adott kockázat menedzseléséhez.

Üzleti kockázatok

A kockázatok második csoportja a fejlesztést követő időszakra vonatkozik, azt a négy legfontosabb kockázatot kell bemutatni, amelyek a vállalkozás normális üzemeltetése során merülhetnek fel. Az üzleti kockázatok különböző kategóriákba csoportosíthatóak, jellemzőek a piaci és versenyhelyzetet érintő, illetve a szabályozási környezet változásából felmerülő kockázatok. Mint ahogy a pénzügyi (szállítói és vevői fizetési határidők, finanszírozás, stb.), illetve működési kockázatok (munkaerő felvétel, beszállítók, kontrolling, stb.) is meghatározó jelentőségűek, továbbá a munkavállalókhoz kapcsolódó (létszám biztosítása, munkavédelem, stb.) kockázatokkal is mindig számolnunk kell. A környezetünk, a politika és a gazdaság eseményei is kockázatokat jelenthetnek, amelyek hatását vállalkozásunk sikere érdekében szükséges számba vennünk. **A kockázatok menedzselésének eltérő lehet a célja. Bizonyos kockázatok el kell fogadnunk (és beépítjük költségeit), másokat csökkenteni tudunk, vagy áthárítani más szereplőkre, míg a kockázatok egy részét reálisan el tudjuk kerülni, vagy akár meg is tudjuk szüntetni. A kockázatmenedzselés egyik siker faktora, hogy reálisan tűzzük ki célunkat és annak megfelelően alakítjuk ki stratégiánkat.**

6.3 Társadalmi kockázatok

A társadalmi hatás keretrendszerben a negyedik modul hatodik kérdése vonatkozik a társadalmi kockázatokra. A társadalmi kockázatelemzés célja, hogy a társadalmi tevékenység, illetve a pozitív hatás elérését veszélyeztető, vagy azokat negatívan befolyásoló tényezőket vegyük számba. Ezen kockázatok elemzése is abban segít, hogy megtaláljuk azokat a megoldásokat, amelyekkel azok kezelhetőek, elkerülhetőek, vagy csökkenthetőek. A társadalmi kockázatok az üzletiekhez hasonlóan gyakran külső tényezők által meghatározottak, de mivel hatással vannak céljainkra és működésünkre így szükséges reagálnunk rájuk. A kockázatok jellemzően a négy stratégiai területen megvalósuló társadalmi tevékenységeinkhez kapcsolódnak, ugyanakkor eredhetnek a társadalmi problémákból, vagy az érintettekből. Ugyancsak a kockázatok között soroljuk fel a tevékenységeink esetleges negatív hatását is. A társadalmi kockázatok közös jellemzője, hogy a pozitív hatások megvalósulását akadályozzák, így a kockázatok a meghatározott társadalmi hatásokhoz kapcsolni. **Vagyis megvizsgálni, hogy a negyedik modul négyes és ötös kérdésében meghatározott társadalmi hatások elérését milyen tényezők és hogyan akadályozhatják.** Az elemzés hatására pedig a kockázatok kezelésének megfelelő módját is jobban meg tudjuk fogalmazni.

A pályázó mindhárom kérdésnél releváns kockázatot tud megfogalmazni a projekt keretében foglalkoztatni kívánt hátrányos helyzetű munkavállalókkal kapcsolatban. A fejlesztés során (üzleti modul VI.1.) a hátrányos helyzetű munkatársak megtalálása, vagy az aktivizálásuk és a vállalkozásba való integrálásuk is problémát okozhat. Ennek a kockázatnak a kezeléséhez a pályázó többek között a célcsoport megtalálásához partnereket vonhat be, aktivizálásukhoz képzést biztosíthat, vagy befogadó munkahelyi környezet, illetve megfelelő kompenzációt alakíthat ki. A vállalkozás működtetése során gondot jelenthet a jó munkaerő megtartása és a magas fluktuáció. A megfelelő kockázatkezelés érdekében pontosan fel kell tárni a probléma kialakulásának okát. Munkavállalók megtartásának nehézsége kialakulhat a munkaerő piaci helyzetük javulása miatt (például készségeik fejlődéséből), vagy a munkaerőpiac változása miatt (munkaerőhiány). A magas fluktuáció származhat abból, hogy a munkakörből elvárt készségek és a bérezés nem áll arányban, így a gyakorlat megszerzése után a munkavállalók jobban fizető pozíciókat keresnek. Ugyanakkor az is okozhatja a problémát, hogy a hátrányos helyzetű célcsoportot nem tudtuk megfelelően felkészíteni, esetleg a megfelelő fejlesztés hiánya miatt. A fenti kockázatok ugyanakkor vállalkozásunk társadalmi tevékenységéhez és céljaihoz is kapcsolódnak. A társadalmi kockázatokat (társadalmi hatás modul IV.6.) a hátrányos helyzetű munkavállalók esetén is a társadalmi célok határozzák meg. Amennyiben a vállalkozás a hátrányos helyzetű célcsoport hosszú távú foglalkoztatását szeretné elérni, megghiúsulásának a kiváltó okát elemezve (társadalmi probléma alapján) képes pontosan megfogalmazni a kockázatot és a kezelésének módját. Mivel az előminősítési rendszer a GINOP 5-ös prioritáshoz kapcsolódik, így a hátrányos helyzetű célcsoport munkaerő piaci helyzetének javítása és jövedelmük növelése gyakori társadalmi célként kerül meghatározásra. Ezen cél elérése érdekében a vállalkozások munkahelyet hoznak létre, ahol a hátrányos helyzetű munkavállalók készségei és munkavégző képességük növekszik. A vállalkozások azonban az általános foglalkoztatási cél mellett további, egymástól eltérő célokat határozhatnak meg, változó célcsoportokkal dolgoznak, illetve tevékenységeik sem azonosak, Mindezek miatt a kockázatok, illetve azok kezelési módja is eltérő lehet.

Példa: Két társadalmi vállalkozásban is gondot jelent a hátrányos helyzetű munkavállalók megtartása a pályázatot követő időszakban. Az egyik vállalkozás komoly erőforrásokat fordított a megfelelő munkavállalók felkutatására és átfogó képzést nyújtott a foglalkoztatottaknak. Mindezek eredményeként a munkavállalók megtartása komoly problémát okoz, ugyanis jobb ajánlatokkal bombázzák őket és végül céget váltanak. A második vállalkozás is a munkaerő megtartásával küszködik, de nem azért, mert a munkavállalók jobb ajánlatokat kapnak, hanem mert a munkavállalók nem képesek integrálódni és munkahelyükön helytállni. Bár a végeredmény szempontjából mindkét cégnél a munkaerő megtartása a probléma, ugyanakkor a társadalmi hatás szempontjából jelentős különbség van a két vállalkozás között. Az első cég túlteljesítette társadalmi célját, hiszen társadalmi tevékenységével a hátrányos helyzetűek munkaerőpiaci integrációját jobb eredményességgel valósította meg. A másik cég viszont nem tudta társadalmi

célját elérni, mivel a bevont munkavállalók nem voltak képesek munkájukat megtartani.

A munkavállalókkal kapcsolatban megfogalmazott kockázatok esetében fontos felhívni a figyelmet a kockázatelemzés és üzleti terv közötti összefüggésekre. Gyakori hiba ugyanis a pályázatokban, hogy bár kockázatként kerül megfogalmazásra az alacsony bérezés, az eredményterv csupán minimálbér kerül betervezésre. Amennyiben az alacsony bérezés oka a vállalkozás limitált bevételtermelő képessége, illetve jövedelmezősége, akkor a versenyképes bérezés kialakítása komoly kihívást jelent. Ugyanakkor az üzleti tervezés során a releváns kockázatok, illetve ezek kezelési módját mindenképpen összhangban szükséges hozni különösen az üzlet terv működési és pénzügyi elemeivel.

7 Mellékletek pénzügyi tervezéshez

7.1 Útmutató eredménytervezéshez

IV.3. Kérjük, adja meg a tervezett fejlesztés eredménytervét!

Az éves beszámoló a vállalkozások vagyoni helyzetét és eredményességét bemutató számviteli kimutatás. Ennek két legfontosabb eleme az **eredmény kimutatás és a mérleg**. Jelen pályázatban mérleg-tervet nem kell készíteniük a pályázóknak, de - mivel az szorosan összefügg a kitöltendő eredményterv táblázattal - az eredményterv magyarázata után röviden mérleg releváns részei is bemutatásra kerülnek.

Az **eredmény kimutatás** egy adott időszak (jellemzően üzleti év) bevételeit és ráfordításait mutatja meg, továbbá ezek különbözeteként előálló eredményt, vagyis a vállalkozás nyereségét, illetve veszteségét. Az eredmény kimutatás az adott időszakban teljesült gazdasági eseményekről nyújt információt, függetlenül azok pénzügyi rendezettségétől.

Az **eredményterv** egy eredménykimutatás-előrejelzés: racionálisan várható piaci trendek figyelembevételével várható bevétel- és költség-számításokkal alátámasztott tervezet. Mivel a jogszabályi és a piaci környezet folyamatosan változik, így tökéletes tervezés nincs. Az adók és járulékok tervezésénél a tervezés időpontjában hatályos törvényi előírásokkal szükséges számolni, a piaci előrejelzéseknél pedig a várható piaci trendekkel.

Társadalmi vállalkozásokra vonatkozó speciális tudnivalók

A társadalmi vállalkozások valamilyen társadalmilag fontos **ügy, küldetés elérése érdekében vállalkozási tevékenységet (is) folytató** szervezetek. Társadalmi küldetésük megvalósításából származó bevételük cél szerinti tevékenységből származó bevételnek, a jövedelem- és vagyonszerzésre irányuló vagy azt eredményező, üzletszerűen végzett tevékenységből származó bevételük pedig vállalkozási bevételnek minősül. A kategóriákat és a vonatkozó szabályokat részletesen ismerteti a 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.

Bár a nyereségesség a társadalmi célú vállalkozások esetében önmagában nem cél, a működés hosszútávú biztosításának érdekében, a későbbi beruházások finanszírozása céljából, a pozitív hitelbírálatához és egyéb finanszírozási okokból a cég érdeke a nyereséges működés.

A cél szerinti és vállalkozási tevékenységből származó bevételeket, költségeket az előminősítéshez készített eredménytervben nem szükséges elkülönítve kimutatni. Ugyanis a pályázat célja a társadalmi vállalkozások önfenntartásának, fejlődésének elősegítése,

függetlenül attól, hogy ezt cél szerinti tevékenységük fejlesztésén, bővítésén és/vagy vállalkozási tevékenységük létrehozásán, bővítésén keresztül érik el.

AZ ÁFA szerepe a tervezés során

A pénzügyi tervezés során az egyes kategóriák nettó bevételeinek és költségeinek tervezésekor felmerül az ÁFA kérdése, mely adónemet részletesen szabályoz a 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról. Az általános forgalmi adó a forgalmi adók egyik típusa. Az áfa a fogyasztót terhelő, több fázisú, nettó forgalmi adó, amelyet a nem alanyi ÁFA mentes és nem kizárólag tárgyi adó mentes tevékenységet végző vállalkozók a termelés és a forgalmazás minden szakaszában kötelesek megfizetni.

A támogatásból történő finanszírozás hatása az ÁFA elszámolására

Az Áfa tv. 120. § és 123. § értelmében az adóalany az előzetesen felszámított adó összegét olyan mértékben helyezheti levonásba, amilyen mértékben az ahhoz kapcsolódó terméket, szolgáltatást adóköteles termékértékesítése, szolgáltatásnyújtása érdekében használja, egyéb módon hasznosítja. Abban az esetben, ha az adóalany egyaránt teljesít adólevonásra jogosító, illetve arra nem jogosító termékértékesítést, szolgáltatásnyújtást, arányosítani szükséges az előzetesen felszámított adó összegét, és csak azon része helyezhető levonásba, amely adóköteles tevékenysége érdekében merült fel. Egy adott adóköteles tevékenységhez kapcsolódó áfa levonhatóságát tehát a fentiek alapján nem az határozza meg, hogy az ahhoz kapcsolódóan beszerzett termékek, igénybe vett szolgáltatások beszerzését milyen forrásból finanszírozták, hanem az, hogy azokat teljes mértékben adóköteles tevékenységhez használják-e majd fel, vagy csupán részben. **Az Áfa tv. szerint a tevékenység finanszírozásának forrása nincs hatással arra, hogyan alakul az adólevonási jog.**

Az irányadó bírósági gyakorlat értelmében a közösségi HÉA rendszerrel ellentétben az olyan nemzeti szintű szabályozás, – ilyen a régi magyar Áfa törvényben is szerepelt - ami állami támogatásból finanszírozott termékbeszerzés esetén az áfa levonását csak az önfinanszírozott rész erejéig tette lehetővé. **Az áfa tv. jelenleg hatályos szövegében nem szerepel olyan rendelkezés, amely az áfa levonhatóságát a finanszírozás formájától tenné függővé.**

Az alanyi mentes (ÁFA tv 187§-196§) adózók és a tárgyi mentes tevékenységet (ÁFA tv 85§-86§) végző vállalkozások esetében az eredménytervben a költségek bruttó összegével szükséges kalkulálni. Bevételeik nettó és a bruttó összege megegyezik, mivel a kiállított számláik áthárított ÁFÁ-t nem tartalmaznak.

Felhívjuk azonban a jelenleg ÁFA mentes pályázók figyelmét, hogy amennyiben a beindítandó gazdasági tevékenység nem minősül tárgyi adómentesnek, és az abból származó árbevétel az alanyi mentesség értékhatárát túllépi, illetve valamely évre az

alanyi mentességet már nem kívánja választani a vállalkozás, az áfa-státusz változásának következményeit az eredményterv táblázat kitöltésekor figyelembe kell venniük.

Amennyiben egy vállalkozás tárgyi adómentes és ÁFA- köteles tevékenységet is végez, a költségeket elkülönítetten kell nyilvántartani. A tárgyi mentes tevékenység érdekében felmerülő költségek ÁFÁ-ja nem levonható (tehát a táblázatban bruttó összeget kell feltüntetni), az ÁFA- köteles tevékenység érdekében felmerülő költségek ÁFÁ-ja viszont levonható (így a táblázatban nettó összegeket kell feltüntetni). A nem elkülöníthető költségek esetében (például könyvelési díj) arányosításra van szükség.

Az eredményterv táblázat sorainak magyarázata

Valamennyi sor tervezése során ki kell emelni, hogy az eredménytervben csak a fejlesztéshez kapcsolódó bevételeket, illetve költségeket kell szerepeltetni, nem pedig a szervezet egészére vonatkozó adatokat. Amennyiben egy vállalkozás több, egymástól elkülönülő tevékenység fejlesztését is tervezi, érdemes azokat tevékenységenként külön munkalapokon megtervezni, és főmunkalapon összesíteni.

1. Értékesítés nettó árbevétele²¹

Az értékesítés nettó árbevételeként az üzleti évben értékesített vásárolt és saját termelésű készletek, valamint a teljesített szolgáltatások - általános forgalmi adót nem tartalmazó - ellenértékét szükséges kimutatni.

Ezen a soron kell szerepeltetni azon kiállított számlák nettó értékét, amelyeken a teljesítés dátumaként az adott év szerepel, illetve amelyeknek értékét bevételek aktív elhatárolásaként mutat ki a vállalkozás a mérlegben, mert bár a teljesítés a tárgyévben megtörtént, a számlát csak a következő évben állították ki.

Mivel az eredménytervben csak a fejlesztéshez kapcsolódó adatokat kell feltüntetni, ezért a sorra nem a vállalkozás egészének várható árbevételét kell beírni, hanem csak a fejlesztés eredményeképpen bekövetkező várható árbevétel-növekményt.

A jelen projekt megvalósításaként elért árbevétel-növekmény több elemből tevődhet össze, többek között:

- új tevékenység kifejlesztéséből,
- az eddig folytatott tevékenység volumen-növekedéséből,
- az eddigi tevékenység színvonalának emelkedéséből,

²¹ '2000. évi C törvény a számvitelről' 72§-75§

- a marketing-tevékenység fejlesztésének köszönhetően lehetővé vált áremelésből.

2. Aktivált saját teljesítmény értéke²²

Aktivált saját teljesítmények értékeként a saját előállítású eszközöknek az üzleti évben aktivált (a mérlegben az eszközök között befejezett vagy befejezetlen beruházásként, illetve felújításként állományba vett) értékét és a saját termelésű készletek állományváltozását együttesen (összevonva) kell kimutatni.

a. Saját előállítású eszközök aktivált értéke²³

Valamennyi példában a szemléltetett kategória szempontjából irreleváns körülményektől eltekintünk.

Mi az eszköz? A tárgyi eszközök között a mérlegben azokat az anyagi eszközöket (például földterület, épület, egyéb építmény, műszaki berendezés, gép, jármű, üzemi és üzleti felszerelés, tenyészállat) szükséges kimutatni, amelyek tartósan (egy éven túl) szolgálják a vállalkozó tevékenységét.

A saját előállítású eszközök aktivált értéke (az úgynevezett saját rezsiz beruházás-vagyis amikor nem veszi, hanem maga állítja elő vagy újítja fel az eszközt a vállalkozás) azon az elven alapul, hogy mivel a tárgyi eszköz beszerzése eredménysemleges, nem lehet ez másként akkor sem, ha azt a vállalkozás saját maga állítja elő. Ezért a beruházás megvalósításához felhasznált anyagok, az arra fordított munkaidőre eső bér és járulékok eredménynövelő tételként jelennek meg ezen a soron.

Saját előállítású eszközre példa: egy építőipari vállalkozás megépíti a saját irodáját.

b. Saját termelésű készletek állományváltozása²⁴

A saját termelésű készletként kell figyelembe venni az üzleti év végi záró állománynak és az üzleti év eleji nyitóállománynak különbözetét állományváltozásként.

Példa: Egy táskavarró vállalkozásnak év elején 10 darab elkészített táskája van, az év során további 200 táskát gyárt, amelyből 185 darabot értékesít. Így év végén 25 db táska marad készleten, vagyis állományváltozásként 15 darab táska, amelynek értékét ezen a soron kell feltüntetni. A következő évben ugyancsak 200

²² SZT 76§

²³ **Példa 1. Mellékletek pénzügyi tervezéshez:7.4.1. Saját előállítású eszközök (SEE) bekerülési értékének számítása**

²⁴ **Példa 2. Mellékletek pénzügyi tervezéshez:7.4.2. Saját termelésű készletek (STK) önköltségszámítása**

táskát gyárt, azonban 220 táskát értékesít. Így készleten 5 táskája marad, az állományváltozás sorra pedig mínusz 20 táska értéke kerül.²⁵

A saját termelésű készletek kategóriái

Befejezetlen termelés: az a termék, amely megmunkálás alatt van és legalább egy számottevő technológiai műveleten átesett.

Félkész termék: összefüggő technológiai műveletsoron átesett, a raktárba félkész termékként bevételezték, a rá vonatkozó minőségi és egyéb paramétereknek megfelel, de a vállalkozáson belül továbbfelhasználásra kerül.

Késztermék: minden technológiai műveleten átesett, a raktárba késztermékként bevételezték, megfelel a minőségi és egyéb paramétereknek, illetve késztermékként értékesíthető raktárra történő vétel nélkül is.

***Példa:** Egy cipőgyártó vállalkozás esetében a méretre vágott bőrök és talpak befejezetlen termelésnek, a már összevarrt vagy ragasztott cipő felsők félkész terméknek, a kész cipők készterméknek minősülnek. Ezeket mind a saját termelésű készletek között kell nyilvántartani.*

Az egyes termékek darabonkénti értékét a vállalkozás az önköltség számítási szabályzat alapján határozza meg. Az adott termék önköltségének részét képezi az annak előállításához felhasznált anyagok értéke, a munkavállalók bérének és azok járulékainak, illetve a tárgyi eszközök értékcsökkenésének azon hányada, mely az adott termék előállítására fordított munkaidővel, illetve géphasználati idővel arányos. Mivel a felhasznált anyagok beszerzési ára, a munkabérek illetve járulékok időszakonként változnak, a különböző időszakokban előállított azonos termékek bekerülési értéke is eltér.

Ha a vállalkozás folyamatos analitikai nyilvántartást a készletektől nem vezet, az értéket év végi leltár alapján határozzák meg.

Amennyiben a saját termelésű készletek év végi állománya kevesebb, mint az év eleji állomány, ezen a soron negatív összeg fog szerepelni.²⁶

3. Egyéb bevételek²⁷

²⁵ Példa 3. Mellékletek pénzügyi tervezéshez:7.4.3. Saját termelésű készletek kalkulációja az eredménytervben

²⁶ Példa 4. Mellékletek pénzügyi tervezéshez:7.4.4. Saját termelésű készletek kalkulációja támogatott bér esetén

²⁷ SZT 77§

Egyéb bevételek az olyan, az értékesítés nettó árbevételének részét nem képező bevételek, amelyek a rendszeres tevékenység (üzletmenet) során keletkeznek, és nem minősülnek pénzügyi műveletek bevételeinek.

Amennyiben a fejlesztés következményeként a tevékenység volumennövekedésének vagy bővítésének eredményeképp például normatív támogatás növekedésre számíthat a vállalkozás, annak összegét is ezen a soron kérjük kimutatni.

Ezen a soron kell feltüntetni a jelen támogatásban a költségek, ráfordítások ellentételezésére kapott összeg tárgyévben felhasznált összegét is. Amennyiben a támogatás már átutalt összege még nem került teljes egészében felhasználásra, a még fel nem használt összeg ezen a soron nem szerepelhet, azt a mérlegben a bevételek passzív elhatárolása sorra kell zárásakor átvezetni. Amennyiben a tárgyévben a projekt egyes költségeit megelőlegezzük, vagyis elszámoljuk, de az összeg a bankszámlára csak a tárgyévet követő évben érkezik be, ezt az összeget az eredménytervben az egyéb bevételek növeléseként (a mérlegben az aktív időbeli elhatárolásokkal szemben) szükséges kimutatni.

Amennyiben a támogatásból 100 ezer Forintnál magasabb összegű beruházást (tárgyi eszköz vagy immateriális jószág beszerzést) finanszíroz a vállalkozás, az erre fordított támogatási összeggel az egyéb bevételeket csökkenteni kell, azt a mérlegben passzív időbeli elhatárolások közé szükséges átvezetni. Ezen összeget részletekben, a beszerzett eszköz értékcsökkenésének évenkénti elszámolásával párhuzamosan kell az egyéb bevételek soron kimutatni.

***Példa:** Ha a projekthez a támogatási összegből vásárolunk meg egy 10 millió Forint értékű eszközt, akkor beszerzéskor az "eredményterv" táblázat "egyéb bevételek" sorát 10 millió Forinttal kell csökkenteni. Ennek további eredményhatásaira az "Értékcsökkenési leírás" sornál részletesen is kitérünk.*

4. Anyagjellegű ráfordítások²⁸

Az anyagjellegű ráfordítások összege az anyagköltségek, az igénybe vett szolgáltatások, az egyéb szolgáltatások, az eladott áruk beszerzési értéke, és az az eladott (közvetített) szolgáltatások értéke.

Anyagköltségként számoljuk el az üzleti évben felhasznált vásárolt anyagok bekerülési (értékvesztéssel csökkentett, az értékvesztés visszaírt összegével növelt bekerülési) értékét. Értékvesztést okozhat például az, hogyha egy asztalgyártó cégnél mélyen megkarcolódik egy asztallapnak szánt faanyag - így már nem használható 3 cm vastag, csak 2 cm vastag asztallap elkészítéséhez, így veszít az értékéből. A tárgyévben fel nem használt anyagok

²⁸ SZT 78§

beszerzési értéke ezen a soron nem tüntethető fel, azokat vásárolt készletként a mérlegben szükséges kimutatni.

Az **igénybe vett szolgáltatások** értékeként az üzleti évben igénybe vett anyagjellegű és nem anyagjellegű szolgáltatások bekerülési értékét szükséges kimutatni. Ide kell besorolni például a szállítási, rakodási, raktározási, karbantartási, utazási és kiküldetési, kommunikációs költségeket, a bérleti díjakat, a hirdetések, reklámok költségeit, az oktatási, továbbképzési, számviteli, tanácsadói, jogi költségeket.

Az **egyéb szolgáltatások** értékeként az üzleti évben felmerült illetéket, jogszabályon alapuló hatósági igazgatási, szolgáltatási díjat (például illetékek), a bankköltséget (a kamat kivételével), a biztosítási díjat, továbbá a saját előállítású termékeknek a saját kiskereskedelmi egységbe történő kiszállításakor, illetve saját üzemben történő felhasználásakor megfizetett adót, járulékot, termékdíjat, például a környezetvédelmi termékdíj összegét kell kimutatni.

Az **eladott áruk beszerzési értéke** az üzleti évben - általában - változatlan formában eladott anyagok, áruk bekerülési értékét foglalja magában.

Az **eladott (közvetített) szolgáltatások értékeként** a vásárolt és változatlan formában értékesített szolgáltatások bekerülési értékét kell elszámolni. Az eladott áruk és szolgáltatások ellenértéke az értékesítés nettó árbevétele soron szerepel - azon áruk és szolgáltatások beszerzési értéke, melyek még nem kerültek értékesítésre, ezen a soron nem szerepelhet, ezek vásárolt készletekként a mérlegben kerülnek kimutatásra.

5. Személyi jellegű ráfordítások²⁹

Ezen a soron szükséges kimutatni a fejlesztéshez kapcsolódó bruttó béreket, illetve tagi jövedelmeket, és azok járulékait.

Szociális szövetkezetekre vonatkozó speciális szabályok

A **szociális szövetkezetek** a 'Szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény' és a 'Közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, valamint egyéb törvények módosításáról szóló 2011. évi CVI. törvény' **rendelkezéseit szükséges figyelembe venniük**. A szociális szövetkezetek esetében a személyes közreműködés sajátos formája lehet a közös termelésben való tagsági viszonyon alapuló közvetlen közreműködés. Tagi munkavégzésre irányuló jogviszonyt kizárólag a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény szerint regisztrált álláskereső, illetve a közfoglalkoztatási jogviszonyban lévő személy létesíthet és tarthat fenn. A szociális szövetkezet tagi munkavégzési jogviszonyban álló tagja – kivéve e jogviszony szünetelésének időtartamát – egészségügyi szolgáltatásra jogosult. A szociális szövetkezet a

²⁹ SZT 79§

tagi munkavégzési jogviszonyban álló tagja után egészségügyi szolgáltatási járulékot, a tag a tevékenysége ellenértékéért kapott pénzbeli juttatás után 10 százalék nyugdíjjárulékot fizet. A szövetkezeti tag közfoglalkoztatási jogviszonyának fennállása alatt azonban az említett közteherfizetésre vonatkozó rendelkezések nem alkalmazhatók.

A szociális szövetkezet az egészségügyi szolgáltatási járulék megfizetése alól a tagi munkavégzési jogviszony létrejöttét követő első évben mentesül, a második évben az egészségügyi szolgáltatási járulék 25%-ának, a harmadik évben 50%-ának, a negyedik évben 75%-ának, az ötödik évtől 100%-ának megfizetésére kötelezett.

Szakképzési hozzájárulás fizetés mentesség

A számviteli törvény szerinti egyéb szervezetek és non-profit gazdasági társaságok szakképzési hozzájárulás kiszámításakor vegyék figyelembe a "2011. évi CLV. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról" 2§ (5) bekezdése szerinti mentességeket.

6. Értécsökkenési leírás³⁰

Amikor egy vállalkozás hosszútávú beruházást hajt végre a növekedés vagy fenntarthatóság érdekében, ezek a nagyértékű kiadások nem rontják a beszerzés évének eredményét, hanem az adott eszköz elhasználódásával párhuzamosan jelennek meg költségként az eredménykimutatásban. Ez a költség az értécsökkenési leírás.

Értécsökkenési leírásként kell kimutatni:

- A 100 ezer Forintot meghaladó értékű immateriális javaknak, és tárgyi eszközöknek évente elszámolt értécsökkenési összegét,
- A 100 ezer forint egyedi beszerzési, előállítási érték alatti vagyoni értékű jogok, szellemi termékek, tárgyi eszközök bekerülési értéke - a vállalkozó döntésétől függően - a használatbavételkor értécsökkenési leírásként egy összegben elszámolható.

Amennyiben a támogatás egy részét 100 ezer Forintot meghaladó értékű beruházásra fordítja a vállalkozás, az erre fordított támogatási összeget az eszköz beszerzésekor a passzív időbeli elhatárolások közé egyéb bevételek csökkentéseként kerülnek átvezetésre. Az értécsökkenés elszámolásakor az eszközökre elszámolt értécsökkenéssel azonos összegben szükséges a támogatást az egyéb bevételek soron kimutatni.

³⁰ **Példa 5. Mellékletek pénzügyi tervezéshez: 7.4.5.Értécsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása**

A hitelből beszerzett beruházások értékcsökkenésének elszámolása azonban a saját forrásból beszerzett eszközökével azonos módon történik, azokhoz elhatárolás nem kapcsolódik, vagyis az egyéb bevételek kategóriáját nem érinti.

Az értékcsökkenést leggyakrabban évente, lineáris módszerrel, a társasági adótörvényben szereplő leírási kulcsok alkalmazásával számoljuk el (ettől a számviteli törvény szerint eltérhet a vállalkozás). Az általános kulcsok új tárgyi eszközök beszerzése esetén:

- 100e Ft nettó érték alatt: a beszerzés évében egy összegben leírható költségként
- 100-200e nettó érték között: 50%-os kulcs
- egyébként:
 - számítástechnikai eszközök 33,33%-os kulccsal,
 - járművek 5 év, 20%-os kulccsal,
 - egyéb eszközök 7 év, 14,5%-os kulccsal.

Az értékcsökkenés elszámolása időarányosan történik - az év közben beszerzett eszközök esetében csak arra az időszakra számolható el értékcsökkenés, amikor már az tárgyi eszközként aktiválásra került.

A példa bemutatja, hogy az eszköz élettartama alatti években részletekben kerül kimutatására a támogatás egyéb bevételként, az eszköz beszerzési ára pedig ráfordításként. Vagyis a támogatásból finanszírozott beruházás megvalósítása évenként és összességében egyaránt eredmény semleges.³¹

7. Egyéb ráfordítások³²

Egyéb ráfordítások az olyan, az értékesítés nettó árbevételéhez közvetlenül vagy közvetetten nem kapcsolódó kifizetések és más veszteség jellegű tételek, amelyek a rendszeres tevékenység (üzletmenet) során merülnek fel, és nem minősülnek pénzügyi műveletek ráfordításainak. Az anyagjellegű ráfordítások között kimutatható szolgáltatások, illetékek, egyéb díjak nem ezen a soron jelennek meg. A vállalkozás által adott támogatások, illetve a kerekítési ráfordítások és a fizetendő helyi adók összege is ezen a soron kerülnek kimutatásra.

Iparüzési adó

Az 1990. évi C. törvény alapján helyi iparüzési adó fizetésére az adott önkormányzat illetékességi területén állandó vagy ideiglenes jelleggel végzett vállalkozási tevékenység, azaz nyereség-, illetve jövedelemszerzésre irányuló tevékenységük után kötelezettek a vállalkozók. Az iparüzési adó alapjaként a korrigált nettó árbevételt kell tekinteni.

³¹ Példa 6. Mellékletek pénzügyi tervezéshez: 7.4.6. Egyéb bevétel és értékcsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása

³² SZT 81§

Amelynek kalkulációjához a nettó árbevételt az eladott áruk beszerzési értékével, valamint a közvetített szolgáltatások arányosított értékével, a K+F közvetlen költségével, illetve az alvállalkozói teljesítésekkel és az anyagköltséggel kell csökkenteni. A törvény 3§ (2)(3) bekezdésében biztosított mentességek figyelembevételével.

Adómentes valamennyi helyi adó alól az egyesület, az alapítvány, és kizárólag a helyi iparüzési adó vonatkozásában - a közhasznú szervezetnek minősülő nonprofit gazdasági társaság. Ez a mentesség abban az adóévben illeti meg az adóalanyt, amelyet megelőző adóévben folytatott tevékenységéből származó jövedelme (nyeresége) után sem bel-, sem külföldön társasági adófizetési kötelezettsége nem keletkezett.

8. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye

Ide tartoznak a gazdálkodó által végzett termelő, szolgáltatási, egyéb tevékenységek árbevételei, költségei, valamint ezen tevékenységekhez kapcsolódó, kiegészítő jellegű műveletek ráfordításai és bevételei függetlenül attól, hogy ezek belföldi vagy exportértékesítéshez kapcsolódnak. **Az üzemi (üzleti) tevékenység eredménye** megmutatja, hogy a vállalkozó üzletmenetében (a termék, a szolgáltatás termelésében, eladásában) milyen összegű eredményt ért el.

9. Pénzügyi műveletek bevételei

Jelen soron a fejlesztési projekt (jellemzően a támogatás) összege után járó banki kamatot, a támogatáshoz esetlegesen kapcsolódó árfolyam-nyereséget szükséges feltüntetni.

10. Pénzügyi műveletek ráfordításai

Ezen a soron a fejlesztési projekthez esetleg kapcsolódó árfolyamveszteségek összegét szükséges feltüntetni. A bankköltségeket az anyagjellegű ráfordítások sornál kell feltüntetni.

Amennyiben a fejlesztés megvalósításához kamatozó hitelt vesz fel a vállalkozás, annak kamatait ezen a soron kell kimutatni. Azonban a tőke törlesztő részleteit az eredménytervben nem, kizárólag a mérlegben kötelezettség-csökkenésként kell elszámolni.

Mivel a GINOP 5.1.7-17 pályázathoz kapcsolódó GINOP 8.8.1. hitelprogram keretében felvett hitel nulla kamatozású, a pénzügyi műveletek eredményét nem érinti.

11. Pénzügyi műveletek eredménye

A **pénzügyi műveletek eredménye** a likvid (le nem kötött), illetve rövid és hosszú távon lekötött pénzeszközök és felvett hitelek kapott és adott kamatait, az értékpapírok és deviza ügyletek árfolyam-különbözeteinek eredményét mutatja meg, vagyis a vállalkozás eredményességét a pénzügyi ügyletek lebonyolításában.

12. Adózás előtti eredmény

Az **adózás előtti eredmény** összesítő eredménykategória, az üzemi tevékenység és a pénzügyi műveletek eredményének együttes összege, mely megmutatja, hogy mennyi a vállalkozásnál az üzleti év eredménye. Az adózás előtti eredmény a szokásos vállalkozási eredmény és a rendkívüli eredmény összegzéséből állapítható meg.

13. Adófizetési kötelezettség

A hatályos 1996. évi LXXXI. törvény szerint megállapított társasági adófizetési kötelezettség. Az alapítványok és egyesületek az adófizetési kötelezettség megállapításakor vegyék figyelembe a törvény 9§ alapján járó, míg a közhasznú non-profit gazdasági társaságok és szociális szervezetek a 13§ alapján járó mentességet és kedvezményeket.

Az adók és járulékok pontos befizetésére kiemelt figyelmet szükséges fordítani az alapítványoknak és egyesületeknek. Abban az esetben, hogyha az adóév utolsó napján az állami vagy önkormányzati adóhatóságnál nyilvántartott adótartozásuk van, növelniük kell az adóalapjukat a nem a vállalkozási tevékenységéhez kapott támogatás, juttatás összegével.

14. Adózott eredmény

Mivel a számviteli törvény szerinti egyéb szervezetek (alapítványok, egyesületek) és a non-profit gazdasági társaságok osztalékfelvételtől nem dönthetnek, esetükben az adózott eredmény a saját tőke részeként mérleg szerinti eredményként jelenik meg a mérlegben.

A szociális szervezetek adózott eredményükből közösségi alapot képezhetnek (mely a saját tőke részeként a mérleg lekötött tartalék során kerül kimutatásra), és osztalékfelvétel mellett is dönthetnek. Ebben az esetben a mérleg szerinti eredmény az adózott eredmény osztalékkal csökkentett összege lesz, mivel az osztalék a szervezet tőke-erősségét nem növeli. Az osztalékfelvétellel kapcsolatos döntés során a tagoknak mindenképpen érdemes szem előtt tartaniuk a szervezet működésének hosszútávú fenntarthatóságát.

A mérleg rövid ismertetése

A mérleg a vállalkozásban rendelkezésre álló vagyon nagyságát, összetételét és eredetét mutatja meg egy adott időpontra vonatkozóan (ez általában az üzleti év fordulónapja). **A mérlegben az Eszközök és Források összege egymással mindig megegyezik, ugyanis az eszközök a megjelenési formáját, illetve a gazdálkodásban betöltött szerepüket mutatják meg ugyanannak a vagyonnak, melynek a források az eredetét.**

A 3 fő eszközkategória (A, B,C):

A) Befektetett eszközök: Olyan eszközök, amelynek az a rendeltetése, hogy a tevékenységet, a működést tartósan, legalább egy éven túl szolgálják.

Amely kategóriába a tárgyi eszközök, immateriális javak és a befektetett pénzügyi eszközök tartoznak aktuális nettó értékükkel. A nettó érték³³ alatt a bekerülési érték elszámolt értékcsökkenéssel csökkentett összegét értjük. Ez a kategória az 'Eredményterv' Aktivált saját teljesítmény értéke (Saját előállítású eszközök aktivált értéke) és Értékcsökkenési leírás soraival áll kapcsolatban.

B) Forgóeszközök: Olyan eszközök, melyek a vállalkozás tevékenységét rövidtávon szolgálják, általában kevesebb, mint egy évig állnak a vállalkozás tulajdonában. Amelynek az elemei:

- Készletek (kapcsolatban áll az 'Eredményterv' 'Anyagjellegű ráfordítások' és 'Aktivált saját teljesítmény értéke' soraival)
- Követelések
- Értékpapírok
- Pénzeszközök

C) Aktív időbeli elhatárolások

Az összemérés elvének megfelelően az adott időszak eredményének meghatározásakor a tevékenységek adott időszaki teljesítésének elismert bevételeit és a bevételeknek megfelelő költségeit (ráfordításait) szükséges számításba venni függetlenül a pénzügyi teljesítéstől. Vagyis a bevételeknek és a költségeknek ahhoz az időszakhoz kell kapcsolódniuk, amikor azok gazdaságilag felmerültek.

Aktív időbeli elhatárolásként tüntetjük fel azokat a módosító-tételeket, melyek a tárgyév eredményét növelik. Ezen a soron kell kimutatni az üzleti év mérlegének fordulónapja előtt felmerült, elszámolt olyan összegeket, amelyek költségként, ráfordításként (halasztott ráfordításként is) csak a mérleg fordulónapját követő időszakra számolhatók el, valamint az olyan árbevétel, kamat- és egyéb bevételeket, amelyek csak a mérleg fordulónapja után esedékesek, de a mérleggel lezárt időszakra számolandók el.

1. példa: aktív időbeli elhatárolásként kell feltüntetni egy olyan kibocsátandó számla összegét, ahol a teljesítés megtörtént a tárgyévben, de a számlát csak a következő évben állítja ki a vállalkozás.

2. példa: vissza nem térítendő támogatásból finanszírozott költségekre a támogatást a tárgyévben nem kapjuk meg, a megelőlegezett összeg értéke a mérleg ezen során jelenik meg (az eredménykimutatásban egyéb bevétel sort növeli).

³³ A tárgyi eszközök értékelésekor használt nettó érték kifejezés nem keverendő össze az ÁFA törvény szerinti nettó értékkel.

Az 'Eredményterv' sorai közül ezt a mérlegkategóriát a "Értékesítés nettó árbevétele" és az "Egyéb bevételek" sorok érintik.

Az eszközök összege (a források összegével megegyezően) a mérleg főösszeg.

A forrásoknak 4 fő kategóriájuk van (D, E,F,G)

D) Saját tőke

A gazdálkodó vagyonának saját forrása - az a szabadon használható saját forrás, amelyet a tulajdonosok/tagok időbeli korlát nélkül a vállalkozás rendelkezésére bocsátanak. A rendelkezésre bocsátás történhet a vállalkozás alapításakor, vagy a működés során a vállalkozás eredményének visszaforgatásából. Amelynek az elemei:

Jegyzett tőke

A jegyzett tőkét a tulajdonosok, alapítók, tagok, befektetők a vállalkozás alapításakor, illetve tőkeemeléskor a vállalkozás rendelkezésére bocsátják azért, hogy abban tagsági jogot, tulajdonosi részesedést szerezzenek, vagy azt növeljék.

Jegyzett, de be nem fizetett tőke (-)

A jegyzett tőkére az alapítók/tulajdonosok által még be nem fizetett/nem teljesített összeg – ez követelés a tulajdonosokkal szemben.

Tőketartalék

A cégbíróságon vagy bíróságon be nem jegyzett olyan forrás, amely $\neg$ a tulajdonosoktól, tagoktól ellenszolgáltatás nélkül, tehermentesen, véglegesen adott vagyontárgy.

Eredménytartalék

Tárgyévét megelőző években keletkezett adózott eredmények/mérleg szerinti eredmények felhalmozott összege.

Lekötött tartalék

A tőketartalék és az eredménytartalék nem szabad összegeinek elkülönített kimutatása . Ezen a soron kerül kimutatásra többek között a lekötött - kötelezettségek fedezetét jelentő – tartalék, a tőketartalékba helyezett összeg azon része, amelyet a jogszabályban, szerződésben, megállapodásban rögzített feltételek nem teljesítése esetén részben vagy egészen vissza kell fizetni. Ha már nem állnak fenn az elkülönítés, lekötés okai, akkor a lekötött tartalékot meg kell szüntetni.

Értékelési tartalék

Értékelési tartalék két típusa az értékhelyesbítés értékelési tartaléka és a valós értékelés értékelési tartaléka.

Mérleg szerinti eredmény sorba kell átvezetni az 'Eredményterv' "Adózott eredmény" során szereplő összeget. A szociális szövetkezetek esetében felmerülő lehetséges eltérések korábban kerültek kifejtésre.

E) Céltartalékok

A céltartalék olyan képzett forrás, amelyet a számviteli törvényben meghatározott jogcímek szerint a tárgyévét követően jelentkező várható kötelezettségek fedezetére, illetve egyéb címen kell képezni, illetve képezhet a vállalkozás.

Az adózás előtti eredmény terhére céltartalékot szükséges képezni azokra a múltbeli, illetve a folyamatban lévő ügyletekből, szerződésekből származó, harmadik felekkel szembeni fizetési kötelezettségekre, amelyek a mérlegfordulónapon valószínű vagy bizonyos, hogy fennállnak, de összegük vagy esedékességük időpontja még bizonytalan, és azokra a vállalkozó a szükséges fedezetet más módon nem biztosította. Például egy folyamatban lévő per miatti fizetendő kártérítés várható összege indokolja és határozza meg a céltartalék képzést és annak mértékét.

F) Kötelezettségek (idegen tőke)

Tagolásuk esedékességük szerint történik:

- Hátrasorolt kötelezettségek
- Hosszúlejáratú kötelezettségek
- Rövid lejáratú kötelezettségek

G) Passzív időbeli elhatárolások

Az összemérés elvének megfelelően az adott időszak eredményének meghatározásakor a tevékenységek adott időszaki teljesítésének elismert bevételeit és a bevételeknek megfelelő költségeit (ráfordításait) szükséges számításba venni, függetlenül azok pénzügyi teljesítéstől. A bevételeknek és a költségeknek ahhoz az időszakhoz kell kapcsolódniuk, amikor azok gazdaságilag felmerültek.

Passzív időbeli elhatárolásként tüntetjük fel azokat a módosító-tételeket, melyek a tárgyév eredményét csökkentik. Ennek fajtái:

- Bevételek passzív időbeli elhatárolása,
- Költségek és ráfordítások passzív időbeli elhatárolása, és a Halasztott bevételek.

Ezt a kategóriát az 'Eredményterv' táblázat "Értékesítés nettó árbevétele", "Egyéb bevételek" és "Értékcsökkenési leírás" sorai érinthetik.

A források összege (az eszközök összegével megegyezően) a mérleg főösszege.

A mérlegtételek részletes elemzése a vállalkozás menedzsmentjének és az üzleti partnereknek nyújt információt. A sajáttőke-arány például azt mutatja meg, hogy a társaság tartós forrásai között milyen arányt képvisel a saját tőke, azaz a vállalkozás tőke-erősségére utal. Értékét 30% fölött érdemes tartani. A kötelezettségek aránya mutató általában 70% alatt elfogadható, amelyet a kötelezettségek és mérlegfőösszeg osztásával kapunk meg. A likviditási mutató, arra a kérdésre ad választ, hogy egy társaság mennyiben képes eleget tenni rövidlejáratú kötelezettségeinek a rendelkezésre álló forgóeszközei felhasználásával (forgóeszközök és rövid lejáratú kötelezettségek osztásával kalkulálható). Amennyiben értéke 1 alatt van, likviditási problémákat vetít elő.

7.2 Útmutató likviditás tervezéséhez

IV. 4. Kérjük, adja meg előzetes likviditási tervét!

1. Pénzügyileg realizált bruttó árbevétel

A hónapban kiadott egyszerűsített készpénzfizetési számlák értéke, az átutalásos számlák bankszámlára befolyt ellenértéke.

2. Egyéb bevétel

A hónapban befolyó tagdíjak, támogatások, (pályázati, normatív, stb.) összege.

3. Szállítói számlák bruttó értéke

A hónapban ténylegesen kifizetett készpénzes számlák és átutalásos számlák bruttó értéke.

4. Bér és járulékal

Az adott hónapban ténylegesen kifizetett vagy átutalt bér - ez általában az előző hónapra számfejtett összeg. Továbbá az előző hónapra számfejtett járulékok összege, amelyet a tárgyhót követő hónap 12-ig kell befizetni.

Példa: A januári nettó bér összesen 1 millió Forint, amennyiben január 31-én a vállalkozás a bért kifizeti a dolgozóknak, akkor ezt a likviditási terv január oszlopában szükséges feltüntetni. Hogyha a januári bért csak február elsején utalja át, akkor az összeg a február havi oszlopba kerül. A januári bérhez kapcsolódó adók és járulékok, illetve a vállalkozás által fizetendő szociális hozzájárulási adó bevallási és befizetési határideje a NAV felé február 12., így ezeket az összegeket a februári oszlopban szükséges feltüntetni.

5. Egyéb kiadás

Többek között a beruházásokra fordított összegek, fizetendő iparüzési és társasági adó összege kerül erre a sorra.

6. Általános forgalmi adó pénzügyi elszámolása

Az ÁFA bevallás gyakorisága éves, negyedéves vagy havi lehet. Az adott hónapra elszámolandó ÁFA összege a könyvelés alapján elkészített bevallás alapján kerül megállapításra. A bevallásnak, illetve az áfa fizetés határideje a tárgyidőszakot követő hó 20-a. Visszaigénylési pozíció esetén a likviditási tervben a NAV kiutalási és ellenőrzési határidejét is szükséges figyelembe venni. Fizetendő pozíció esetén kiemelten fontos a tervezés során is, hogy az összeg az áfa fizetés határidejére rendelkezésre álljon. Ennek érdekében a szállítói és vevői számlák fizetési határidejét érdemes megfelelően összehangolni.

***Példa:** Amennyiben egy havi ÁFA- bevalló vállalkozás vevői számláinak fizetési határideje 60 nap (nem pénzforgalmi ÁFA-t választó), az ÁFA fizetési határidejéig nem folyik be az összeg, ezért az ÁFA összegét egyéb forrásból kell a vállalkozásnak finanszíroznia.*

7. Pénzügyi műveletek bevételei

A tárgyhónapban befolyó hitelek összege és a jóváírt kamatok kerülnek erre a sorra.

8. Pénzügyi műveletek ráfordításai

A fizetendő hitel adott havi törlesztő részleteit és kamatát kell a sorra tervezni. A GINOP-8.8.1 hiteltermék igénybevétele során, ezen a soron szükséges megjeleníteni a fejlesztés befejezését követő első évben esedékes tőketörlesztő részleteket az üzleti modul IV.2 kérdésében kifejtettekkel egyezően.

9. Egyenleg

A negatív egyenleg likviditási problémára hívja fel a figyelmet. Ilyenkor szükséges egyéb forrásból gondoskodni a szükséges pénzeszközökről.

7.3 Útmutató a finanszírozás tervezéséhez

IV. 1. Kérjük mutassa be a támogatás tervezett felhasználását!

Az alábbi táblázatban a támogatás tervezett felhasználása és az eredményterv közötti összefüggéseket mutatjuk be. A táblázat első oszlopában a tevékenység kategóriák találhatók, a második oszlopban pedig a tevékenységhez kapcsolódó eredmény kategóriák.

Felhívásban megjelenő tevékenység	Összefüggések az eredményterv
-----------------------------------	-------------------------------

kategóriák	táblázattal
Célcsoporttag - új munkavállaló foglalkoztatása,	Személyi jellegű ráfordítások (bér és járulékok)
Megváltozott munkaképességű új munkavállaló,	
Piacra jutás támogatása,	Általában igénybe vett szolgáltatások formájában merülnek fel, Anyagjellegű ráfordítások
Kötelező tájékoztatás és nyilvánosság,	
Projektmenedzsment,	Alkalmazotti vagy megbízási jogviszonyon alapuló közreműködés esetén: Személyi jellegű ráfordítások ,
Előkészítési tevékenység,	
Termék/szolgáltatásbővítés,-fejlesztés,	Külső szakértővel kötött vállalkozási szerződés alapján igénybevett szolgáltatás: Anyagjellegű ráfordítások ³⁴
Szakmai működés fejlesztése,	
Célcsoport gazdasági szerepvállalásához kötődő egyéni fejlesztő tevékenység, munkaerőpiaci szolgáltatások, tréningek a célcsoport felkészítésére, mobilizálására, motiválására,	Általában igénybe vett szolgáltatások formájában merülnek fel: Anyagjellegű ráfordítások
Célcsoport és szakmai megvalósítók képzésen való részvétele,	
Szemléletformálást segítő helyi akciók a társadalmi felelősségvállalás keretein belül (helyi közösségi cél megvalósítása érdekében),	
Honlapfejlesztés ³⁵	
Infrastrukturális és ingatlan beruházás	Összefüggésben áll az Egyéb bevételek és az Értécsökkenési leírás sorokkal ³⁶

³⁴ Például a “Kötelező tájékoztatás, nyilvánosság” sorra kerülő tartalmakat általában kiszervezik a vállalkozások, ez általában “Anyagjellegű ráfordítás” lesz – ha azonban egy alkalmazottat bíznak meg azzal, hogy munkaideje egy részében ezt végezze, akkor “Személyi jellegű ráfordítás” lesz a munkaidejével arányosított bér (és járulékok).

³⁵ A honlapfejlesztés bizonyos esetekben beruházásként is elszámolható (pl. komolyabb értékű webáruház fejlesztése).

³⁶ Az eredménytervhez kapcsolódó részben részletesen kitérünk erre az összefüggésre.

IV. 2. Kérjük, mutassa be a fejlesztéshez felvenni kívánt hitel főbb jellemzőit!

A GINOP 8.8.1 hitelhez kapcsolódó kamatot az Európai Unió támogatásként közvetlenül a hitelfolyósító felé finanszírozza, ehhez a hitelhez a vállalkozás által fizetendő kamat nem kapcsolódik. **Ezért ennek a hitelek a kimutatása csak a likviditási táblázatot érinti a későbbiekben: a pénzügyi műveletek ráfordításai soron a tőke-visszafizetési részleteket kell feltüntetni.**

Amennyiben kamatozó, egyéb hitelt igénybevételel is tervez a pályázó, és azon hitel folyósításának időszaka a "likviditási terv" táblázattal érintett időszakra esik, ennek a hitelnek a folyósítását a "likviditási terv" táblázat pénzügyi műveletek bevételei sorában kell feltüntetni. Továbbá a törlesztő részletek és fizetendő kamatok a pénzügyi műveletek ráfordításai sorában kerülnek vezetésre. A fizetendő kamatok pedig az eredményterv táblázat pénzügyi műveletek ráfordításai sorában jelennek meg.

.

7.4 Pénzügyi tervezés segédtablázatok

7.4.1 Saját előállítású eszközök (SEE) bekerülési értékének számítása

1. SAJÁT ELŐÁLLÍTÁSÚ ESZKÖZÖK (SEE) bekerülési értékének számítása		
A beruházás megvalósítása során felmerült költségek	Elszámolható összeg	Érintett eredménykategória
Pénzügyi tervezés és megtérülési ráta számítása -igénybe vett szolgáltatás/tanácsadás,	150 000 Ft	Anyagjellegű ráfordítások
Mérnöki tervezés, szakmai kivitelezési tanácsadás -igénybe vett szolgáltatás/tanácsadás,	250 000 Ft	Anyagjellegű ráfordítások
Anyagok beszerzése -anyagköltség,	5 871 657 Ft	Anyagjellegű ráfordítások
6 munkavállaló 5 hónapon át fél munkaidőben dolgozott a kivitelezésen, 1 munkavállaló havi bére 200.000 Ft, járulékok 40.000 Ft, összesen 240.000 Ft. Mivel a beruházáson fél munkaidőben dolgoztak, dolgozónként a havi költség 240.000/2=120.000 Ft, összes személyi jellegű ráfordítás: 120.000 Ft*5 hó*6 fő	3 600 000 Ft	Személyi jellegű ráfordítások
1 db saját tulajdonú, 2 millió Ft bekerülési értékű munkagépet 250 órán át használnak a munkafolyamatban. A gép éves átlagos munkaórája 1500. A gép értékcsökkenési leírása 14.5%, azaz évi 2000 ezer*0,145=290.000 Ft. Mivel ez az összeg 1500 munkaóra-ra vonatkozik, arányosítanunk kell, a saját előállítású eszközökhöz 250 óra/1500 óra=16.67%-ka tartozik, az éves értékcsökkenést is ennek arányában számoljuk el: 290.000 *0,1667	48 343 Ft	Értékcsökkenési leírás
Megvalósítás utólagos mérnöki ellenőrzése -igénybe vett szolgáltatás/tanácsadás,	80 000 Ft	Anyagjellegű ráfordítások
Az eszköz bekerülési értéke a fenti költségek összege	10 000 000 Ft	Aktivált saját termelés értéke
A megvalósítás évében az eredménytervben ezt a következőként tüntetjük fel (ezer Ft-ban)		
	10 000	Aktivált saját termelés értéke
	6 352	Anyagjellegű ráfordítások

	3 600	Személyi jellegű ráfordítások
	48	Értécsökkenési leírás
	0	Üzemi tevékenység eredménye

7.4.2 Saját termelésű készletek (STK) önköltségszámítása

2. SAJÁT TERMELÉSŰ KÉSZLETEK (STK) önköltségszámítása		
Egy termék előállításának önköltsége	Elszámolható összeg	Érintett eredménykategória
1000 db termék előállításnak alapanyag ára 500.000 Ft, 1 db termékhez szükséges alapanyag ára: 500.000 Ft/1000 db	500 Ft	Anyagjellegű ráfordítások
500 db termék előállításnak segédanyag ára 150.000 Ft, 1 db termékhez szükséges segédanyag ára: 150.000 Ft/500 db	300 Ft	Anyagjellegű ráfordítások
1 hónapban átlagosan előállított termékmennyiség: 2000 db 10 dolgozó napi 3 órában dolgozik a havi termékmennyiség előállításán 1 munkavállaló havi bére 150.00 Ft, járulékai: 30.000 Ft, összesen 180.000 Ft. Mivel a termék előállításán részmunkaidőben dolgoznak, munkavállalónként a havi költség $180.000 \cdot 3/8 = 67.500$ Ft, 10 munkavállalóra 675.000 Ft. Mivel 2000 db-ot állítanak elő 1 hónapban, így a darabonként: $675.000/2000 = 337$ Ft	337 Ft	Személyi jellegű ráfordítások
1 saját tulajdonú, 15 millió Ft bekerülési értékű munkagépet havi 1500 órát használnak a munkafolyamatban. A gép éves átlagos munkaórája 2000, a gép értékcsökkenési leírása 14.5%, azaz évi $1500 \cdot 0,145 = 2.175.000$ Ft. Mivel ez az összeg 2000 munkaóra-ra vonatkozik, arányosítanunk kell, kihasználtságának jelen termékekhez $1500/2000 \text{ óra} = 75\%$ -ka tartozik. Az éves értékcsökkenést ennek arányában számoljuk el: $2.175.000 \cdot 0,75 = 1.631.250$ Ft. Mivel a havi előállítás 2000 db, az éves 24000 db, így az értékcsökkenési leírás darabonkénti összege: $1.631.250/24000 \text{ db} = 68$ Ft.	68 Ft	Értékcsökkenési leírás
Egy késztermék előállításának önköltsége	1 205 Ft	Aktivált saját termelés értéke

7.4.3 Saját termelésű készletek kalkulációja az eredménytervben

3.1. Saját termelésű készletek kalkulációja az eredménytervben					
Az értékek Ft-ban tüntetjük fel	1.205 Ft/db nettó önköltség megoszlása az előző táblázat (STK) szerint, a piaci igények növekedése miatt évi ~15% volumennövekedés, 1800 Ft/db nettó eladási ár. Az utolsó évben minden termék váratlanul elkelt, így az 5. évben negatív az STK.				
	Termelés kezdő éve	2. termelési év	3. termelési év	4. termelési év	5. termelési év
NYITÓKÉSZLET	0 db	1000 db	1100 db	1500 db	2000 db
<i>Volumen változás leírása</i>	<i>24000 db termelés, 23000 db eladás</i>	<i>26500 db termelés, 26400 db eladás</i>	<i>30000 db termelés, 29600 db eladás</i>	<i>35000 db termelés, 34500 db eladás</i>	<i>40000 db termelés, 42000 db eladás</i>
<i>Zárókészlet képlet</i>	<i>0+24000-23000</i>	<i>1000+26500-26400</i>	<i>1100+30000-29600</i>	<i>1500+35000-34500</i>	<i>2000+40000-42000</i>
ZÁRÓKÉSZLET	1000 db	1100 db	1500 db	2000 db	0 db
Zárókészlet értéke (mérleg-adat)	1 205 000 Ft	1 325 500 Ft	1 807 500 Ft	14 460 000 Ft	0 Ft
<i>1. Értékesítés nettó árbevétele képlet</i>	<i>23000 db * 1800 Ft</i>	<i>26400 db * 1800 Ft</i>	<i>29600 db * 1800 Ft</i>	<i>34500 db * 1800 Ft</i>	<i>42000 db * 1800 Ft</i>
1. Értékesítés nettó árbevétele	41 400 000 Ft	47 520 000 Ft	53 280 000 Ft	62 100 000 Ft	75 600 000 Ft
<i>2. Aktivált saját teljesítmény képlete</i>	<i>1000 db * 1205 Ft</i>	<i>(1100-1000) * 1205Ft</i>	<i>(1500-1100) * 1205 Ft</i>	<i>(2000-1500) * 1205 Ft</i>	<i>(0-2000) * 1205 Ft</i>
2. Aktivált saját teljesítmény értéke	1 205 000 Ft	120 500 Ft	482 000 Ft	602 500 Ft	-2 410 000 Ft
<i>4. Anyagjellegű ráfordítások képlete</i>	<i>24000 db * 800 Ft</i>	<i>26500 db * 800 Ft</i>	<i>30000 db * 800 Ft</i>	<i>35000 db * 800 Ft</i>	<i>40000 db * 800 Ft</i>

4. Anyagjellegű ráfordítások	19 200 000 Ft	21 200 000 Ft	24 000 000 Ft	28 000 000 Ft	32 000 000 Ft
5. Személyi jellegű ráfordítások képlete	24000 db * 337 Ft	26500 db * 337 Ft	30000 db * 337 Ft	35000 db * 337 Ft	40000 db * 337 Ft
5. Személyi jellegű ráfordítások	8 088 000 Ft	8 930 500 Ft	10 110 000 Ft	11 795 000 Ft	13 480 000 Ft
6. Értécsökkenési leírás képlete	24000 db * 68 Ft	26500 db * 68 Ft	30000 db * 68 Ft	35000 db * 68 Ft	40000 db * 68 Ft
6. Értécsökkenési leírás	1 632 000 Ft	1 802 000 Ft	2 040 000 Ft	2 380 000 Ft	2 720 000 Ft
8. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (=1+2+3-4-5-6-7)	13 685 000 Ft	15 708 000 Ft	17 612 000 Ft	20 527 500 Ft	24 990 000 Ft

7.4.4 Saját termelésű készletek kalkulációja támogatott bér esetén

3.2. Saját termelésű készletek kalkulációja támogatott bér esetén					
Az értékek Ft-ban tüntetjük fel	1.205 HUF / db nettó önköltségből 337 HUF/db személyi jellegű ráfordítás a termelés kezdőévében támogatásból kerül elszámolásra				
	Termelés kezdő éve	2. termelési év	3. termelési év	4. termelési év	5. termelési év
NYITÓKÉSZLET	0 db	1000 db	1100 db	1500 db	2000 db
<i>Volumen változás leírása</i>	<i>24000 db termelés, 23000 db eladás</i>	<i>26500 db termelés, 26400 db eladás</i>	<i>30000 db termelés, 29600 db eladás</i>	<i>35000 db termelés, 34500 db eladás</i>	<i>40000 db termelés, 42000 db eladás</i>
ZÁRÓKÉSZLET	1000 db	1100 db	1500 db	2000 db	0 db
Zárókészlet értéke (mérleg-adat)	1 205 000 Ft	1 325 500 Ft	1 807 500 Ft	14 460 000 Ft	0 Ft
<i>1. Értékesítés nettó árbevétele képlet</i>	<i>23000 db * 1800 Ft</i>	<i>26400 db * 1800 Ft</i>	<i>29600 db * 1800 Ft</i>	<i>34500 db * 1800 Ft</i>	<i>42000 db * 1800 Ft</i>
1. Értékesítés nettó árbevétele	41 400 000 Ft	47 520 000 Ft	53 280 000 Ft	62 100 000 Ft	75 600 000 Ft
<i>2. Aktivált saját teljesítmény képlete</i>	<i>1000 db * 1205 Ft</i>	<i>(1100-1000) * 1205 Ft</i>	<i>(1500-1100) * 1205 Ft</i>	<i>(2000-1500) * 1205 Ft</i>	<i>(0-2000) * 1205 Ft</i>
2. Aktivált saját teljesítmény értéke	1 205 000 Ft	120 500 Ft	482 000 Ft	602 500 Ft	-2 410 000 Ft
<i>3. a) Egyéb bevételek részösszeg – az adott évre, jelen termékre jutó bértámogatás számítása</i>	<i>Az adott évben jelen termékhez felhasznált támogatás összege (a "Személyi jellegű ráfordításokkal" azonos összegben)</i>	<i>Bértámogatással nem érintett időszak</i>	<i>Bértámogatással nem érintett időszak</i>	<i>Bértámogatással nem érintett időszak</i>	<i>Bértámogatással nem érintett időszak</i>
3.a) Egyéb bevételek részösszeg – az adott évre, jelen termékre jutó bértámogatás összege	8 088 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft

3.b) Egyéb bevételek részösszeg – aktivált készletekben megjelenő támogatás képlete	A készletnövekmény támogatástartalma csökkentő tétel: $-1 \cdot (1000 \text{ db} \cdot 337 \text{ Ft})$	A támogatást is tartalmazó készletek eladásra kerülnek, kivetésük növelő tétel: (1000 db * 337 Ft). A tárgyévi zárókészlet már csak saját forrásból előállított terméket tartalmaz	Támogatással nem érintett időszak	Támogatással nem érintett időszak	Támogatással nem érintett időszak
3.b) Egyéb bevételek részösszeg – aktivált készletekben megjelenő támogatás összege	-337 000 Ft	337 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft
3.Egyéb bevételek képlete az eredménytervben	3.a)+3.b)	3.a)+3.b)	Támogatással nem érintett időszak	Támogatással nem érintett időszak	Támogatással nem érintett időszak
3.Egyéb bevételek összege az eredménytervben	7 751 000 Ft	337 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft
Passzív elhatárolás összege (mérleg-adat)	337 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft
4. Anyagjellegű ráfordítások képlete	24000 db * 800 Ft	26500 db * 800 Ft	30000 db * 800 Ft	35000 db * 800 Ft	40000 db * 800 Ft
4. Anyagjellegű ráfordítások összege	19 200 000 Ft	21 200 000 Ft	24 000 000 Ft	28 000 000 Ft	32 000 000 Ft
5. Személyi jellegű ráfordítások képlete	24000 db * 337 Ft	26500 db * 337 Ft	30000 db * 337 Ft	35000 db * 337 Ft	40000 db * 337 Ft
5. Személyi jellegű ráfordítások összege	8 088 000 Ft	8 930 500 Ft	10 110 000 Ft	11 795 000 Ft	13 480 000 Ft
6. Értécsökkenési leírás képlete	24000 db * 68 Ft	26500 db * 68 Ft	30000 db * 68 Ft	35000 db * 68 Ft	40000 db * 68 Ft
6. Értécsökkenési leírás összege	1 632 000 Ft	1 802 000 Ft	2 040 000 Ft	2 380 000 Ft	2 720 000 Ft
8. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (=1+2+3-4-5-6-7)	21 436 000 Ft	16 045 000 Ft	17 612 000 Ft	20 527 500 Ft	24 990 000 Ft

7.4.5 Értécsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása

4. Értécsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása				
	A vállalkozás saját forrásból vagy hitelből szerez be egy darab 10 millió Forint értékű (nulla maradványértékű) számítástechnikai berendezést (33,33% értécsökkenési leírás, aktiválás félévkor történik).			
Az értékek Ft-ban tüntetjük fel	A beszerzés éve	A beszerzés +1. év	A beszerzést +2. év	A beszerzést + 3. év
6. Értécsökkenési leírás számítási képlete	<i>Egész évre 10 millió Ft *33,33%, ez a fél évre arányosan: 3.333.000/2</i>	<i>Egész évre 10 millió Ft *33,33%</i>	<i>Egész évre 10 millió Ft *33.33%</i>	<i>Fennmaradó értécsökkenési leírás elszámolása</i>
6. Értécsökkenési leírás	1 666 500	3 333 000	3 333 000	1 667 500
8. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (=1+2+3-4-5-6-7)	-1 666 500	-3 333 000	-3 333 000	-1 667 500

7.4.6 Egyéb bevétel és értékcsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása

5. Egyéb bevétel és értékcsökkenési leírás kalkulációjának bemutatása					
Az értékek Ft-ban tüntetjük fel	Beruházás évében 10 millió Ft támogatás folyik be a bankszámlára, melynek teljes összegét a vállalkozás egy darab 10 millió Ft értékű (nulla maradványértékű) számítástechnikai berendezés beszerzésére fordít (33,33% értékcsökkenési leírás, aktiválás félévkor történik), további támogatást nem kap a vállalkozás.				
	A támogatás befolyása az eszköz beszerzése	A beszerzés évében	A beszerzést + 1. év	A beszerzést + 2. év	A beszerzést + 3. év
3. Egyéb bevételek számítási képlete	+10 millió Ft a támogatás befolyásakor, -10 millió az eszköz beszerzésekor	Elszámolása az értékcsökkenési leírás összegében történik	Elszámolása az értékcsökkenési leírás összegében történik	Elszámolása az értékcsökkenési leírás összegében történik	Elszámolása az értékcsökkenési leírás összegében történik
3. Egyéb bevételek	0 Ft	1 666 500 Ft	3 333 000 Ft	3 333 000 Ft	1 667 500 Ft
6. Értékcsökkenési leírás számítási képlete		Egész évre 10 millió Ft *33,33%, ez a fél évre arányosan: 3.333.000/2	Egész évre 10 millió Ft *33,33%	Egész évre 10 millió Ft *33,33%	Fennmaradó értékcsökkenési leírás elszámolása
6. Értékcsökkenési leírás	0 Ft	1 666 500 Ft	3 333 000 Ft	3 333 000 Ft	1 667 500 Ft
8. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (=1+2+3-4-5-6-7)	-1 666 500 Ft	-3 333 000 Ft	-3 333 000 Ft	-1 667 500	
Mérleg sor: passzív időbeli elhatárolások számítási képlete	10 millió Ft az eszköz beszerzésekor	10 millió Ft -1.666.500 (elszámolt értékcsökkenés)	10 millió Ft -1.666.500 -3.333.000 (összes elszámolt értékcsökkenés)	10 millió Ft -1.666.505 -3.333.000 (összes elszámolt értékcsökkenés)	10 millió Ft -1.666.500-3.333.000 -3.333.000 -1.667.500 (összes elszámolt értékcsökkenés)
Mérleg sor: passzív időbeli elhatárolások	1 666 500	3 333 000	3 333 000	1 667 500 Ft	0

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

2020. március 10.

8 Mellékletek üzleti tervezéshez

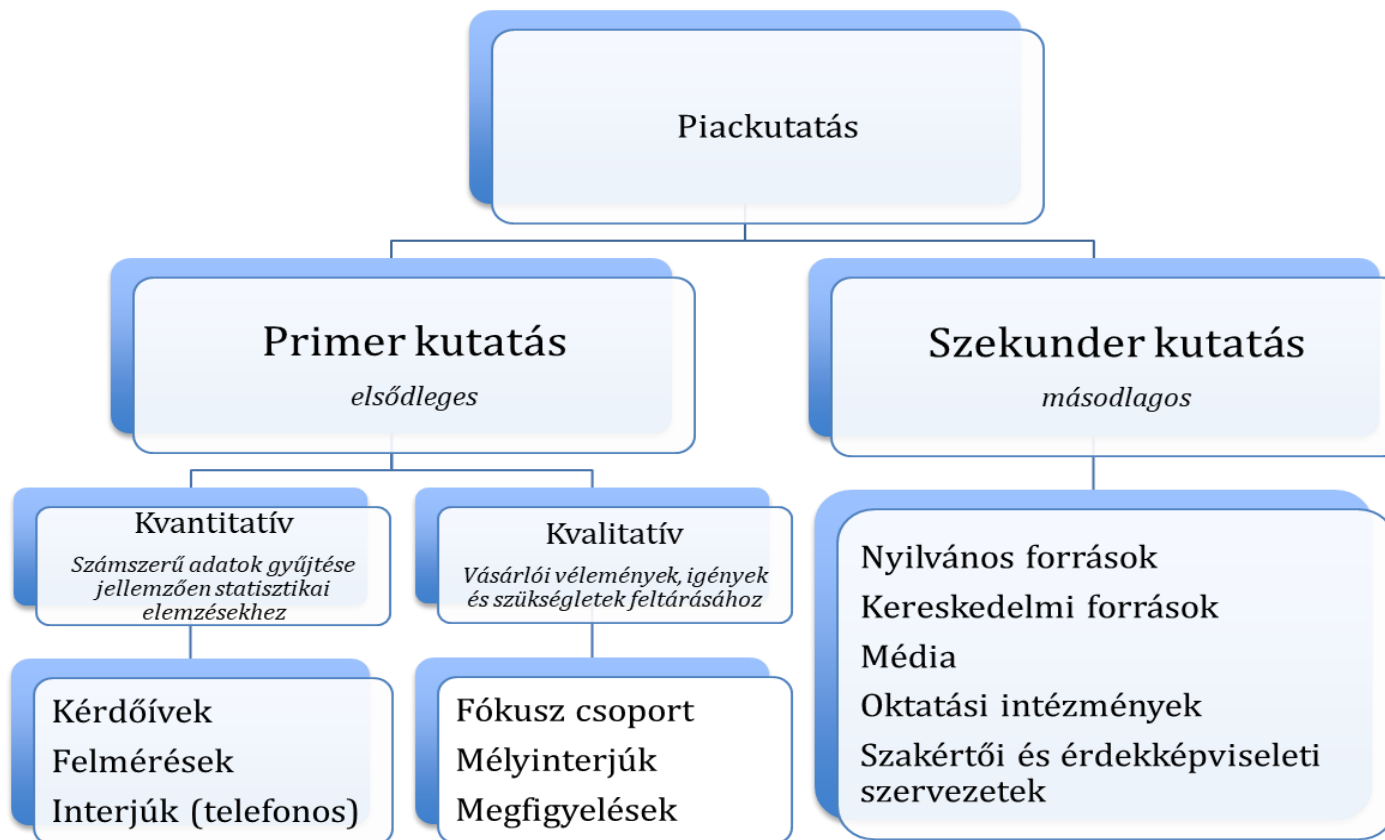
8.1 Üzleti modell vászon – üzleti oldal



8.2 Üzleti modell vászon - társadalmi oldal és üzleti közötti kapcsolat



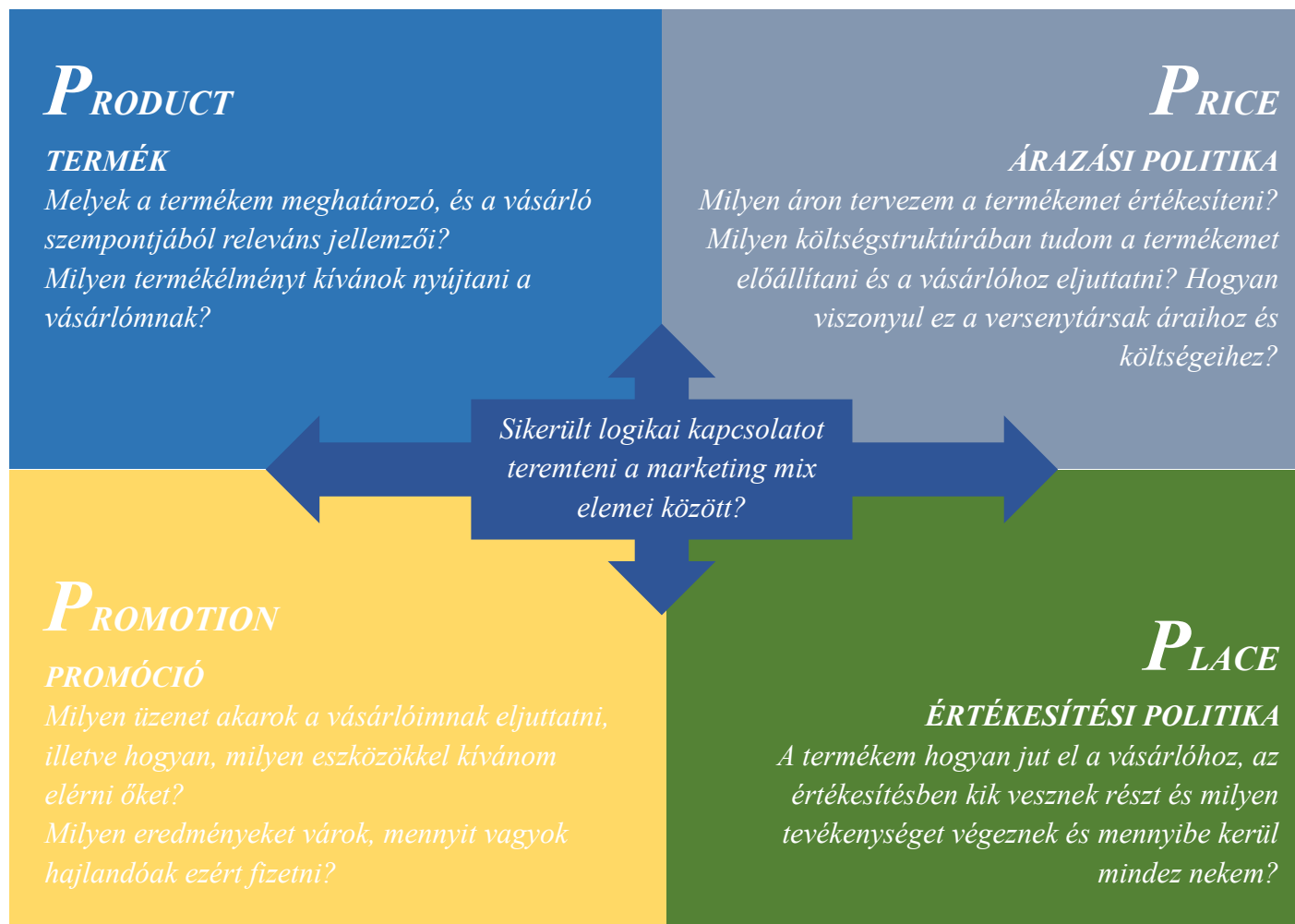
8.3 Piackutatási módszerek



8.4 SWOT analízis



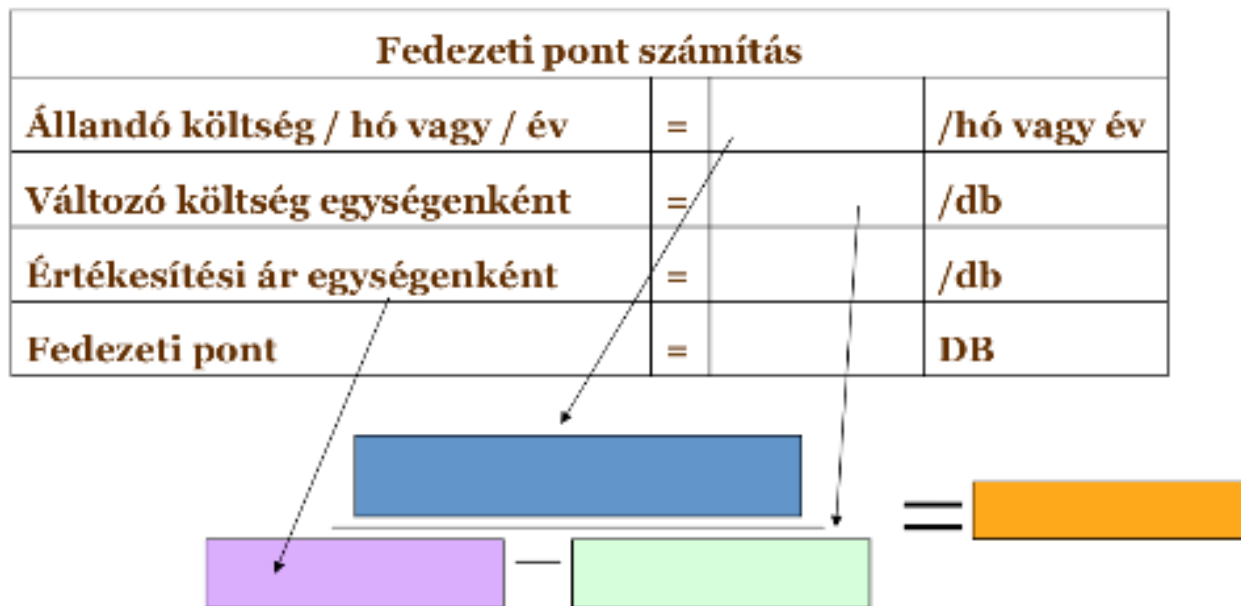
8.5 4P - marketing terv



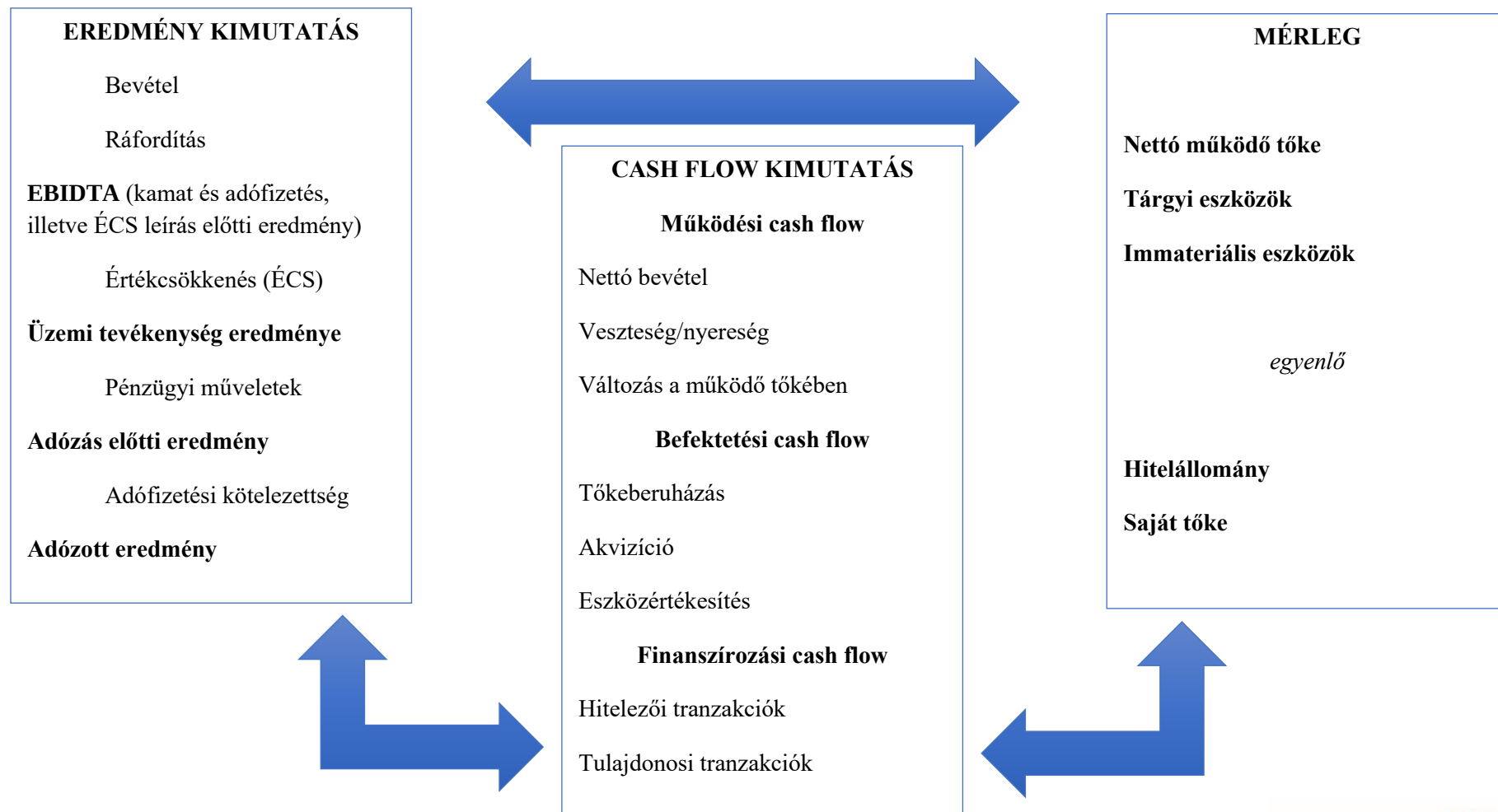
8.6 Fedezeti pont meghatározása

Fedezeti pont (adott időszakra) = Összes állandó költség (adott időszakra)

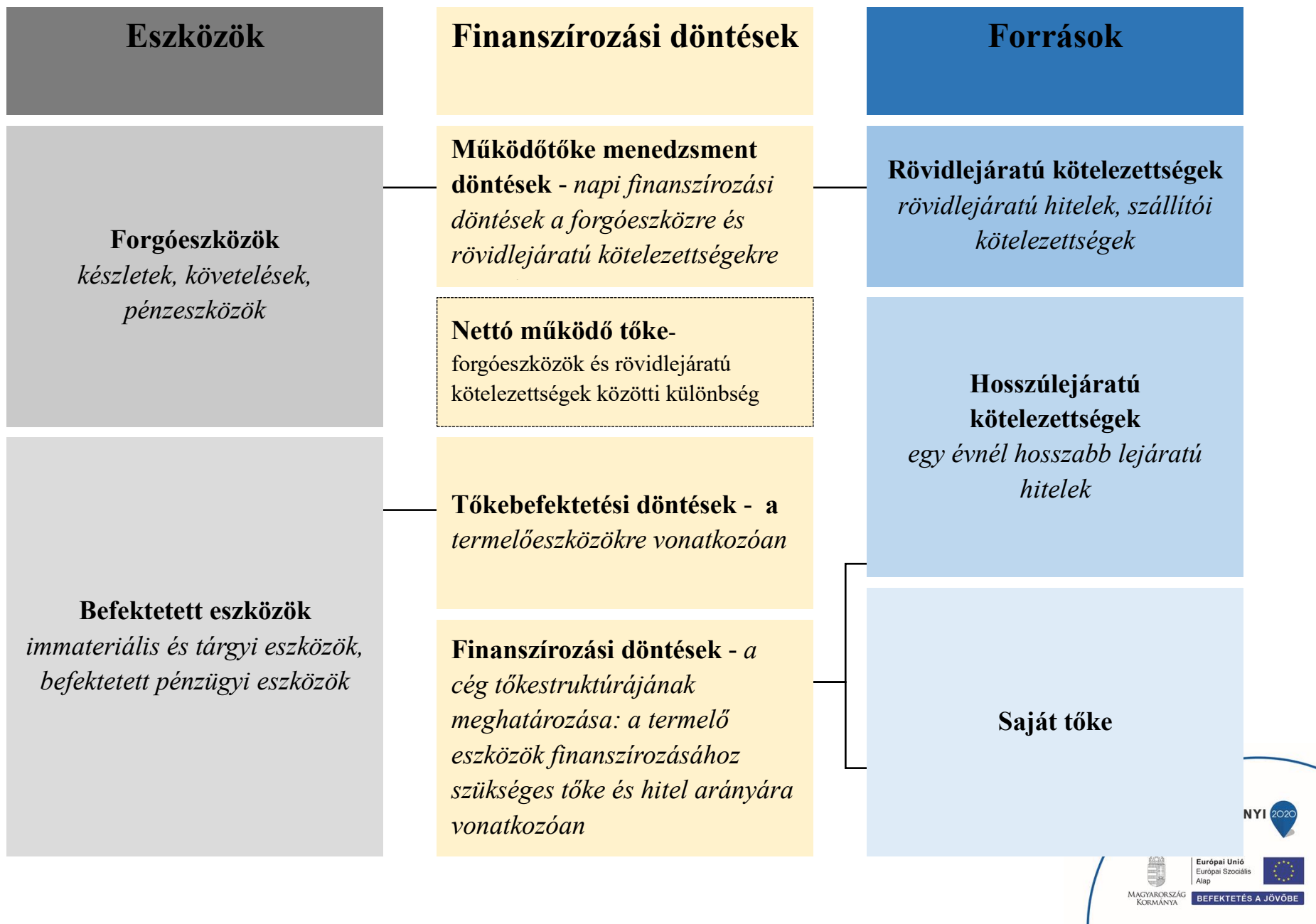
Egységár – egy darabra jutó változó költség (fajlagos fedezet)



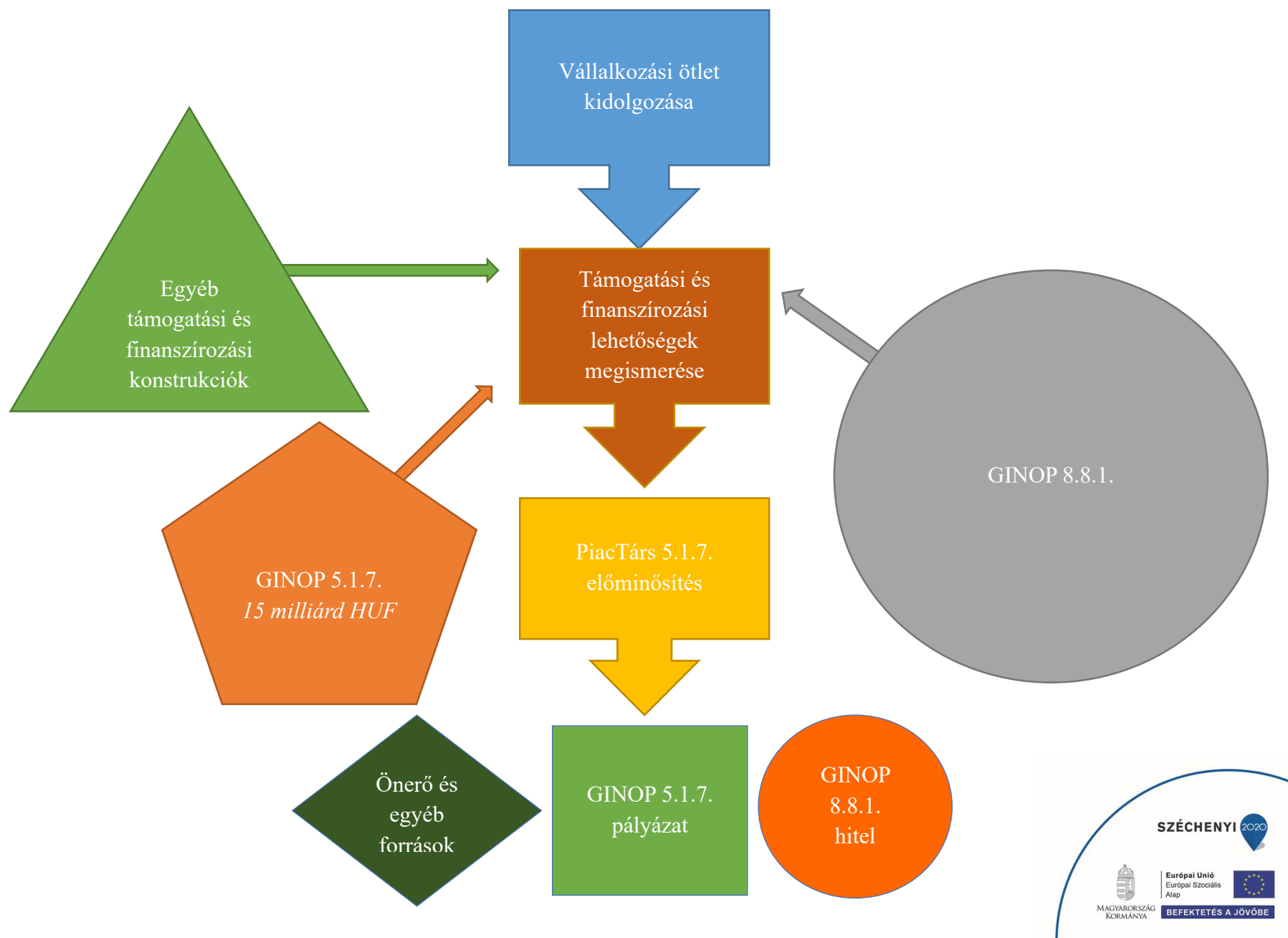
8.7 A pénzügyi kimutatások közötti összefüggések



8.8 Mérlegkimutatás és a finanszírozási döntések kapcsolata

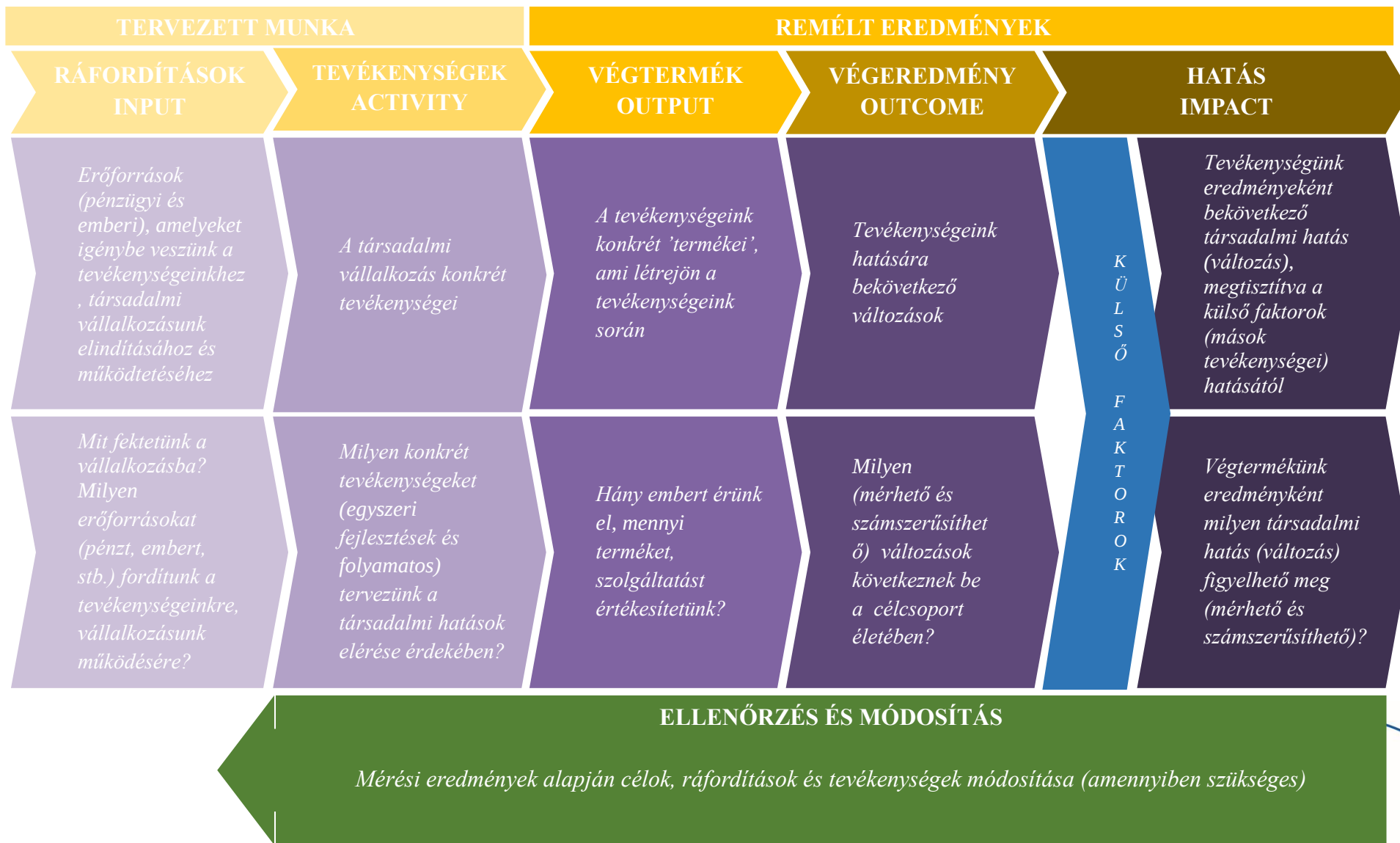


8.9 A finanszírozás tervezésének a folyamata

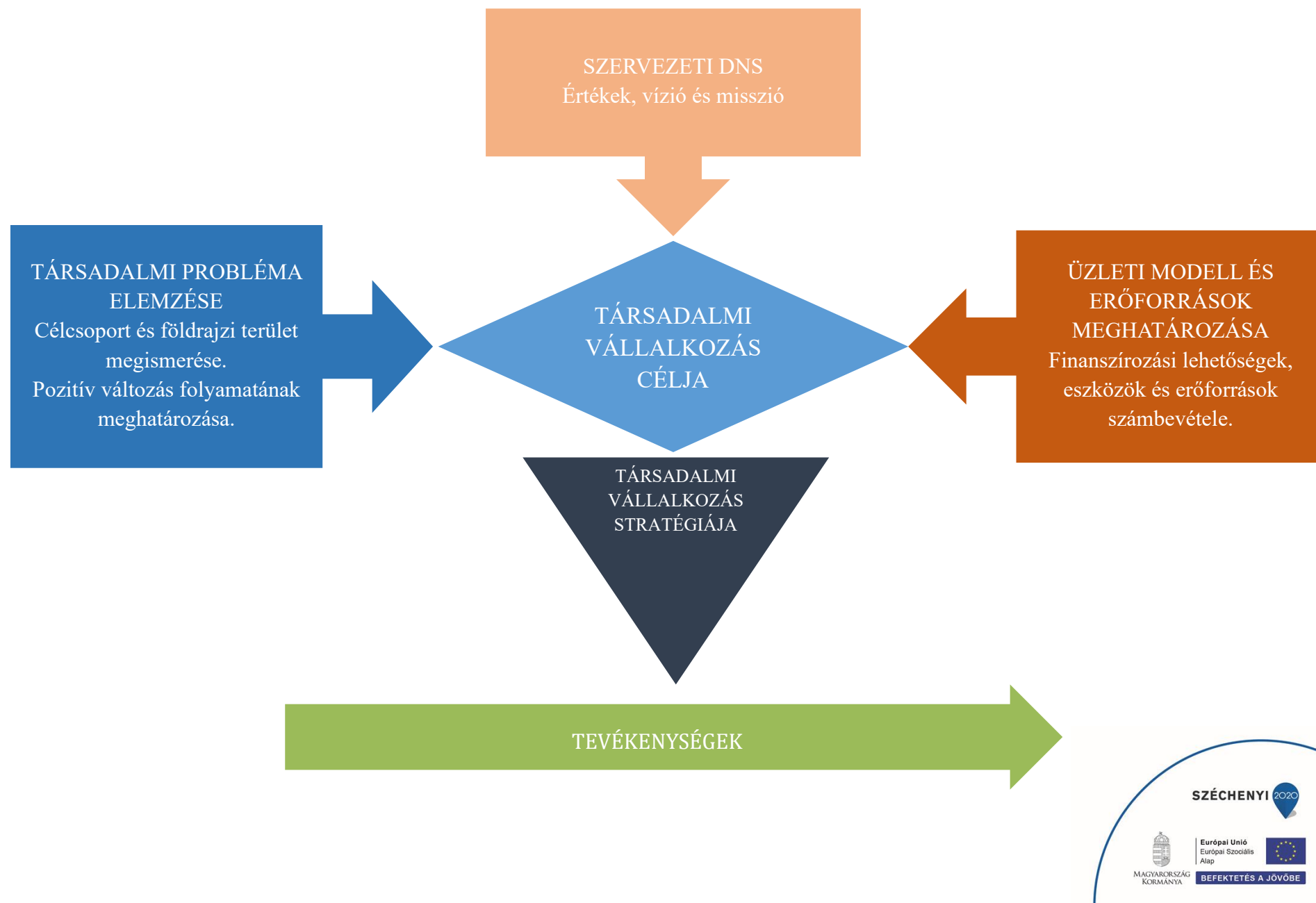


9 Mellékletek társadalmi hatás tervezéshez

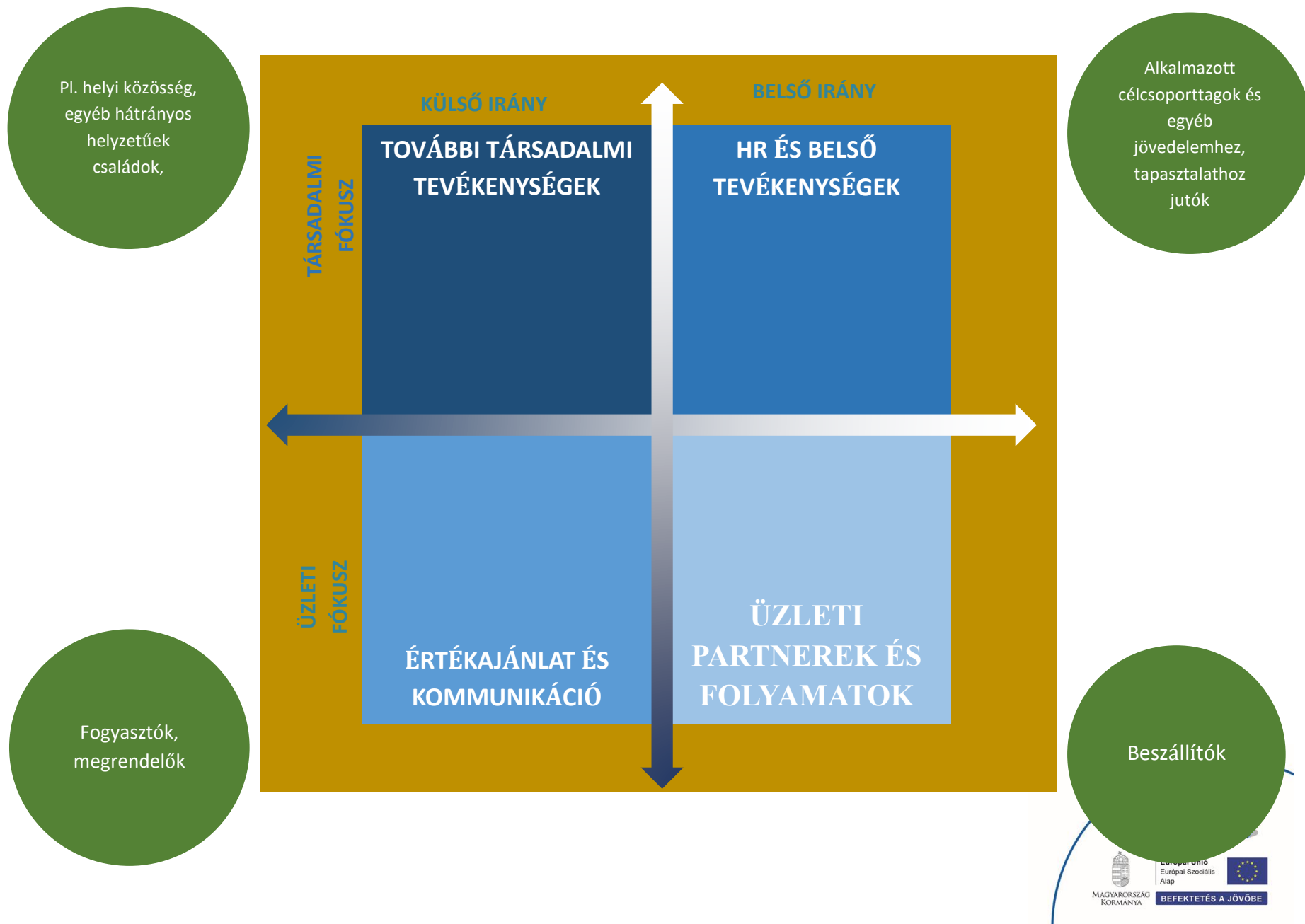
9.1 Társadalmi hatás értéklánc (EVPA és Rockefeller Alapítvány ábráiból átdogozva)



9.2 Társadalmi cél tervezése



9.3 Stratégiai társadalmi területek



9.4 HR tervezés

SORREND	TERÜLET	ESZKÖZ LÉNYEGE ÉS CÉLJA	KÉRDÉS SORSZÁMA
I. lépés a DÖNTÉS alapján	MUNKAVÉGZÉSI FORMÁK ÉS JOGVISZONYOK	<i>FOGLALKOZTATÁSI FORMA, MUNKAREND, EGYÉB JOGVISZONY</i>	Foglalkoztatottak: III.5, Egyéb jogviszony: III.7
	MUNKAKÖRTERVEZÉS	<i>FELADATOK, FOLYAMATOK, FELELŐSSÉGI ÉS HATÁSKÖRÖK</i>	Feladatok: III.5, III.7, Üzleti (munkaköri leírás): II.9
	LÉTSZÁMTERVEZÉS	<i>MENNYI MUNKAERŐ, HONNAN, HOVÁ, MIKOR, MILYEN KOMPETENCIÁKKAL?</i>	Foglalkoztatottak: III.2, Egyéb jogviszony: III.8
II. lépés az I. alapján	TOROBZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS	<i>MUNKAERŐ-PIACI CÉLCSOPORT ISMERETE ÉS BEVONÁSA</i>	HH célcsoporttagok aránya: III.1, HH célcsoport kiválasztása: III.4
	KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS	<i>BEMENETI ÉS CÉLKOMPETENCIÁK ÖSSZEVETÉSE, KÉPZÉSI TERV ELKÉSZÍTÉSE (SOFT ÉS HARD)</i>	Foglalkoztatáshoz kapcsolódó egyéb tevékenység: III.7
III. lépés a II. alapján	TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	<i>„360 FOKOS ÉRTÉKELÉS” VS. KÖZVETLEN FELETTES-BEOSZTOTT, TELJESÍTMÉNYCÉLOK</i>	Üzleti (teljesítményértékelés): II.10
	ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT ÉS MOTIVÁCIÓ	<i>BÉREK ÉS EGYÉB JUTTATÁSOK, SZÜKSÉGLETEK, IGÉNYEK KIELÉGÍTÉSE, MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK</i>	Bérszínvonal: III.3, Igények, szükségletek kielégítése: III.6

9.5 Társadalmi hatásmérés és kockázatelemzés

STRATÉGIA TERÜLETEK	LÉPÉSEK ÉS TEVÉKENYSÉGEK	HATÁS	INDIKÁTOR	MÉRÉSI ESZKÖZ ÉS MÓDSZER	KOCKÁZAT
HR ÉS CÉLCSOPORT		1.	2.	3.	
BELSŐ FOLYAMATOK ÉS ÜZLETI PARTNEREK		1.	2.	3.	
TOVÁBBI TÁRSADALMI TEVÉKENYSÉG		1.	2.	3.	
KOMMUNIKÁCIÓ ÉS ÉRTÉKAJÁNLAT		1.	2.	3.	

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény

2020. évi költségvetési törvény