



HAJDÚ-BIHAR MEGYEI  
KERESKEDELMI ÉS  
IPARKAMARA

# TUDATOS PÉNZÜGYI TERVEZÉS

mikro- és kisvállalkozások számára



# Tisztelt Vállalkozók, Vállalkozások!

Az utóbbi hónapokban a gazdasági helyzet jelentősen kibillent egyensúlyi állapotából. Hazánkban is különösen nehéz helyzetet teremtettek a koronavírus-járvány következményei az egyéni vállalkozóknak, mikro- és kisvállalkozásoknak egyaránt.

A Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamra folyamatos támogatást biztosít a vállalkozók számára, megtesz mindent annak érdekében, hogy a vállalkozásokat megfelelően informálja, segítse és továbbítsa az aktuális javaslatokat a Magyar Kormánynak.

A kiadvány célja, hogy bemutassa azokat a pénzügyi lehetőségeket, kedvezményeket, melyek jelenleg elérhetők. Azonban fontosnak tartjuk, hogy emellett a vállalkozók tudatosan tervezzék pénzügyeiket, minimalizálják veszteségeiket és kellő hatékonysággal mielőbb képesek legyenek a pénzügyi egyensúly megteremtésére.

A kiadványban a hasznos információk mellett gyakorlati tudásanyagokat olvashat, melyekhez külön elkészítettünk sablonokat, melyek azonnal használhatók.

A kiadvány és a hozzá tartozó eszköztár mellett online és telefonos jelenléttel támogatjuk a vállalkozásokat. A Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara **Válságmenedzsment munkacsoportja**, tanácsadói rendelkezésre állnak, mind szakmai, mind informális kérdésekben.

Felhívjuk Tisztelt Vállalkozóink figyelmét, hogy rendkívül fontos a hiteles információkból való tájékozódás, ezért a **HBKIK weboldalán** létrehoztuk a „**Válságinfók vállalkozóknak**” című rovatot, ahol releváns, folyamatosan frissülő hiteles információkat találhatnak!

# Tartalomjegyzék

Hogyan használja a kiadványt? .....	4
<b>I. Pénzügyi lehetőségek, források .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Elérhető lehetőségek, könnyítések:.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Új Széchenyi Kártya Program konstrukciók .....	6
1.1.2. Növekedési Hitelprogram – NHP Hajrá! .....	6
1.1.3. MFB Krízishitel – támogatott hitelkonstrukció .....	7
1.1.4. Munkahelyvédelmi bértámogatás .....	7
1.1.5. Kutatásfejlesztési és Innovációs támogatás .....	7
1.1.6. Beszámoló benyújtása .....	7
1.1.7. Vámmentesség .....	8
1.1.8. A koronavírus-járvány gazdasági hatásainak enyhítésére hozott közterhekkel kapcsolatos szabályok .....	8
<b>2. Pénzügyi helyzet felmérése .....</b>	<b>10</b>
2.1. Vállalkozás pénzügyi diagnosztikai módszerei .....	11
<b>3. Pénzügyi tervezés tudatosan .....</b>	<b>13</b>
3.1. Miért van szükség tervre? .....	13
3.2. Miért írjunk üzleti tervet?.....	14
3.3. Pénzforgalmi szemléletű tervezés .....	16
<b>4. Pénzügyi menedzsment.....</b>	<b>18</b>
4.1. Állandó és változó költségek felülvizsgálata.....	18
4.2. Forgótőke menedzsment.....	20
4.3. Intézkedések és javaslatok .....	21
<b>5. Kockázatkezelés – Kockázatmenedzsment .....</b>	<b>23</b>
5.1. Kockázattípusok .....	24
5.2. Kockázatkezelés folyamata .....	24
<b>Összegzés .....</b>	<b>26</b>

## Mellékletek:

- 1) Vészhelyzeti jogalkotás – aktuális összefoglaló
- 2) Üzleti terv
- 3) Pénzforgalmi tervező
- 4) Állandó és változó költség alapú tervezés
- 5) Árbevétel tervező (kereskedelmi, ipari és szolgáltató vállalkozásoknak)
- 6) Kockázatkezelés – kockázatmenedzsment eszköztár



## Hogyan használja a kiadványt?

A kiadvány összefoglalja az általános tudnivalókat, gyakorlatban alkalmazható eszközöket, melyekkel jelen helyzetben tudatosabban és hatékonyabban fejlesztheti vállalkozásának pénzügyi működését.

A kiadvány témái mind fontos eszközei a változásnak, változtatásnak, azonban nem minden pontja lehet releváns az Ön vállalkozására, ezért a kiadvány olvasását nem csak egyben, hanem fejezetenként különállóan is javasoljuk.

Minden fejezethez tartozik gyakorlati eszköztár, melyeket a letöltést követően azonnal tud hasznosítani.



**A letöltés ikonra kattintva tudja letölteni a fejezethez készült sablont, gyűjteményt.**

Egyes sablonok beépítésre kerültek a kiadványba is, segítve a könnyebb használhatóságot, megértést. Fontos tudnia, hogy a kialakított sablonok ajánlást nyújtanak az Ön számára, melyek személyre szabva lesznek igazán hasznosak az Ön vállalkozására nézve.

# I. Pénzügyi lehetőségek, források

Az utóbbi hónapok gazdasági változásai számos kormányzati intézkedést vontak maguk után. A körülmények és a lehetőségek gyorsan változnak, folyamatosan jelennek meg finanszírozást, likviditást, beruházást segítő támogatások és pályázatok.

Fontos kiemelni, hogy mindig hiteles és biztos forrásokból tájékozódjon a lehetőségekről, lebonyolításokról. A Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara folyamatosan dolgozik a vállalkozások támogatásán, mind informálisan, mind pedig szakmai segítség nyújtásával.

Jelen kiadvány célja, hogy megismerje azokat a támogatási eszközöket, melyeket igénybe vehet vállalkozása fejlesztésére, működési stabilitásának helyreállítására, megőrzésére.

Azonban nem elegendő csupán a lehetőségeket kihasználni és forráshoz jutni. Válsághelyzetben még alaposabb pénzügyi tudatosságra, tervezésre van szükség. Célunk, hogy segítsük Önt és vállalkozását a pénzügyek válsághelyzetben történő kezelésében!

## 1.1. Elérhető lehetőségek, könnyítések:

### 1.1.1. Új Széchenyi Kártya Program konstrukciók

A Széchenyi Kártya Program keretén belül 4 új konstrukció érhető el 2020.05.15-től, kifejezetten a járvány okozta pénzügyi, gazdasági nehézségek enyhítésére. A Széchenyi Kártya Program új hitelkonstrukciói minden eddiginél kedvezőbb kondíciókkal, **rendkívül alacsony, a teljes futamidő alatt fix kamaton** érhetőek el a vállalkozások számára.

#### Az új konstrukciók:

- 1) Széchenyi Kártya Folyószámlahitel Plusz
- 2) Széchenyi Munkahelymegtartó Hitel
- 3) Széchenyi Likviditási Hitel
- 4) Széchenyi Beruházási Hitel Plusz



Teljeskörű tájékoztatás:

**Hajdú Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara:**

<https://hbkik.hu/szechenyi-kartya/>

**Szücsné Banák Krisztina**

Telefon: +36 20 266 6818

E-mail: [szucsne.banak.krisztina@hbkik.hu](mailto:szucsne.banak.krisztina@hbkik.hu)

### 1.1.2. Növekedési Hitelprogram – NHP Hajrá!

A Magyar Nemzeti Bank segíti mind a magányszemélyeket, mind a vállalatokat, vállalkozókat pénzügyi kérdésekben. Az oldalon tájékozódhat a friss döntésekről, pénzügyi lehetőségekről, valamint segítségért fordulhat közvetlenül az MNB munkatársaihoz.

**A mikro-, kis- és középvállalkozások számára Növekedési Hitelprogram, az NHP Hajrá! program indult, az új programban 1000 Mrd Ft-ra emelkedett a keretösszeg.**

Bővebb információ: <https://www.mnb.hu/koronavirus#vallalati>

NHP Hajrá! információk: <https://www.mnb.hu/nhphajra>

### 1.1.3. MFB Krízishitel – támogatott hitelkonstrukció

A program fő célja, hogy segítse azokat a vállalkozásokat, akik a járványhelyzet miatt krízishelyzetbe kerültek. A program célzottan mikro és kisvállalkozásra lett szabva.

Bővebb információk:

[https://www.mfb.hu/vallalkozasok/mukodo/hitel/mfb-krizis-hitel-t177-p177?utm\\_source=gazdasag\\_reszletek&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=gazdasag\\_l\\_p\\_krizishitel](https://www.mfb.hu/vallalkozasok/mukodo/hitel/mfb-krizis-hitel-t177-p177?utm_source=gazdasag_reszletek&utm_medium=link&utm_campaign=gazdasag_l_p_krizishitel)

### 1.1.4. Munkahelyvédelmi bértámogatás

A Gazdaságvédelmi Akcióterv részeként 2020. április 16-ától elérhető a munkahelyvédelmi bértámogatás csökkentett munkaidős foglalkoztatás támogatása. A támogatás teljeskörű információit, valamint a **kérelmet az alábbi linken keresztül éri el:**

<https://nfsz.munka.hu/cikk/601/>

### 1.1.5. Kutatásfejlesztési és Innovációs támogatás

A kormány 40%-os bértámogatást vállal a K+F+I szektor munkavállalói tekintetében három hónap időtartamra, melynek maximális mértékénél a szektorban mért bruttó átlagkeresetet, illetve az ahhoz kapcsolódó munkáltatói járulékokat kell figyelembe venni.

Teljeskörű információt, eljárásrendet az alábbi linken talál:

<https://nfsz.munka.hu/cikk/600/>

### 1.1.6. Beszámoló benyújtása

A járványügyi helyzetre való tekintettel a Pénzügyminisztérium bejelentette, hogy a különböző beszámolókat és az azokhoz tartozó éves bevallásokat 2020. szeptember 30. határidővel kell teljesíteni, valamint az adót is akkorra kell befizetni.

Bővebb információkat az alábbi linken keresztül találhat:

<https://koronavirus.gov.hu/cikkek/pm-negy-honappal-kesobb-eleg-benyujtani-beszamolot-bevallani-es-befizetni-tarsasagi-adot>

### 1.1.7. Vámmentesség

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal „a koronavírussal szembeni védekezéshez felhasználható áruk behozatali vám- és hozzáadott értékadó-mentességéről” címmel felhívást adott ki. A felhívás részletesen összefoglalja, a vám- és áfamentes árubehozatal szabályozását.

Bővebb információk:

[https://www.nav.gov.hu/nav/segitseg\\_rendkivuli\\_helyzetben/A\\_koronavirussal\\_szem20200428.html](https://www.nav.gov.hu/nav/segitseg_rendkivuli_helyzetben/A_koronavirussal_szem20200428.html)

### 1.1.8. A koronavírus-járvány gazdasági hatásainak enyhítésére hozott közterhekkel kapcsolatos szabályok

- A turizmusfejlesztési hozzájárulást nem kell a március-június időszakban megfizetni, bevallani, megállapítani.
- Több tevékenység a KATA fizetési kötelezettség alól 4 hónapra (2020. március-június) mentesül.
- A KATA-sokat segíti, hogy a március előtt keletkezett KATA adósságokra mentességet ad az állam, egészen a veszélyhelyzet lezárulása utáni negyedik hónapig. A felhalmozott tartozást 10 hónapon át kell törleszteni, ebben az esetben késedelmi pótlékot sem számít fel a NAV.
- a veszélyeztetett ágazatba tartozó kisadózónak a munkavállaló nettó bérkifizetése mellett csak a 4 százalékos természetbeni egészségbiztosítási járulék – amely 7.710 forintban maximálásra került – illetve a 15 százalékos személyi jövedelemadó fizetendő ki.

**A munkavállalói részből nem kell befizetni átmenetileg június végéig:**

- a 10 százalékos nyugdíj járulékot,
- és 1,5 százalékos munkaerőpiaci járulékot.
- a 3 százalékos pénzbeli egészségbiztosítási járulékot (illetve a természetbeni egészségbiztosítási járulék 7.710 forintot meghaladó részét).



A munkáltatói járulékokat átmenetileg nem kell befizetni, azaz:

- a 17,5 százalékos szociális hozzájárulási adót (szochó),
- és a 1,5 százalékos szakképzési hozzájárulást.

Bővebb információk:

<https://koronavirus.gov.hu/cikkek/megjelentek-kozterhekkel-kapcsolatos-szabalyok>

A Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara weboldalán folyamatosan értesülhet a legfrissebb vállalkozásokat érintő hírekről, finanszírozási, pályázati lehetőségekről.



A pénzügyi lehetőségek körültekintő felmérése nagyon fontos, kimondottan a jelenlegi helyzetben. Azonban a pénzügyek tudatos kezelése, tervezése még fontosabb!

A kiadvány további fejezetei a pénzügyek tudatos tervezésében, kezelésében adnak hasznos tanácsokat, azonnal használható eszközöket, módszertanokat!

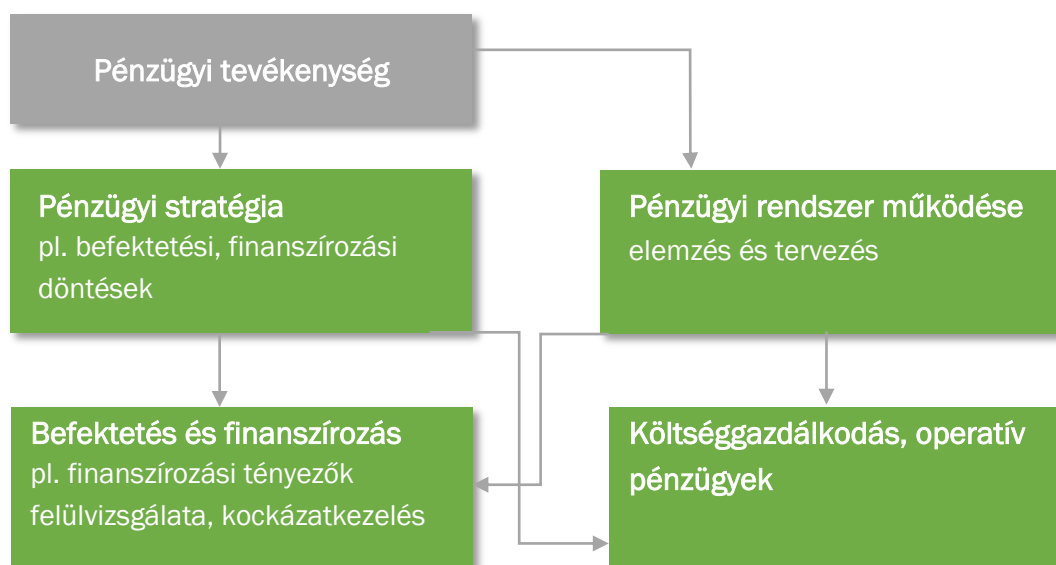


A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Vészhelyzeti jogalkotás” aktuális összeállítását – folyamatosan frissülő tartalom

## 2. Pénzügyi helyzet felmérése

A vállalkozások napi operatív tevékenységének jelentős részét a pénzügyek képezik, legyen szó napi működési költségekről, bevételekről vagy jövőbeni tervezésről, beruházásokról. A tudatos pénzügyi menedzsment és tervezés szerves része az üzletmenet folytonosságának. Válsághelyzetben azonban másabb a helyzet, a vevők felől nincs igény, kereslet, a vállalkozás bevételei drasztikusan eshetnek, a befektetések veszélybe kerülhetnek.

Ahhoz, hogy a pénzügyi tevékenységet, pénzügyi rendszer működését könnyebb legyen elhelyezni, megérteni, a folyamatot egy ábrán mutatjuk be. Az ábra egyes részeit nem tárgyaljuk részletesebben, nem célunk pénzügyi szakértők képzése, hanem hogy Ön, mint vállalkozó tudatosabban menedzselje és mérje fel pénzügyi helyzetét vállalkozásában.<sup>1</sup>



Az ábra jól körülírja a pénzügyi tevékenységek részeit, összefüggéseit a vállalkozáson belül. Minden egyes elemével kell foglalkozni egyéni vállalkozóként, mikro- vagy kisvállalkozásként egyaránt. A legtöbb vállalkozónak, vállalkozásnak a legfőbb problémát az okozza jelen helyzetben, hogy elesett a bevételektől és működési, fenntartási nehézségei vannak, de ettől függetlenül a pénzügyi működést most kell igazán felülvizsgálni és tervezni!

<sup>1</sup> CHIKÁN A. 2008

Az **operatív pénzügyeket** legalább három területen szükséges menedzselni, melyek a:

- 1) Költséggazdálkodás
- 2) Forgótőke menedzselés
- 3) Napi üzletvitel

A költséggazdálkodás jelen esetben különösen fontos. **Dr. Katis Etelka vállalati pénzügyi szakértő úgy fogalmazott, hogy:**

*„Egy életképes vállalkozás úgy funkcionál, hogy erőforrás lekötése, termelési mérete, foglalkoztatott–alkalmazotti létszáma, üzleti forgalma olyan mértékű, ahol mindenkori ráfordításai zavartalanul megtérülnek üzleti bevételeiből.”<sup>2</sup>*

Azaz minden ráfordításra álljon rendelkezésre elegendő fedezet. Soha nem hagyható figyelmen kívül a működési költséghatékonyság!

## 2.1. Vállalkozás pénzügyi diagnosztikai módszerei

A KKV szektorra jellemző, hogy a vállalkozás funkciói gyakran keverednek, össze-mosódnak, de az sem ritka, hogy hiányosak. Gyakori eset, hogy a tulajdonos, ügyvezető, ugyanaz a személy, aki egymaga irányít mindent. Beszerzéseket, eladásokat, gyártási tevékenységet, vagy szolgáltatásnyújtás vezetését, és emellett nem sokszor nem jut idő a pénzügyek megfelelő kezelésére, ellenőrzésére.



**A diagnosztikai módszerek a gyakorlatban 4 részterületre terjednek ki:**

- 1) Üzleti terv készítése (akár bankhitel, pályázat miatt is)
- 2) Finanszírozási lehetőségek kiválasztása
- 3) Adókockázatok
- 4) Cash flow tervezés (napi, heti, havi pénzáramok – rövid-, közép- és hosszútávú pénzáram tervezés)

---

<sup>2</sup> KATIS E: A vállalati (életciklus) pénzügyek – fogalomtár és alapvető módszertan

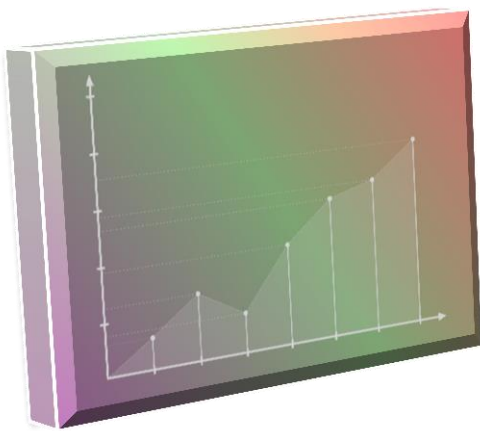
Nem az a célunk, hogy pénzügyi tananyagot adjunk a vezetőknek, hanem hogy felhívjuk a figyelmet a tudatos pénzügyi menedzsmentre!

Az egyik legegyszerűbbnek mondható módszertan a vállalkozók, vállalkozások számára az **állandó és változó költségek felmérése és optimalizálása**, így most erre helyezzük a legfőbb hangsúlyt. A gyakorlat azt mutatja, hogy nem fordítanak rá kellő időt és figyelmet, miközben számos olyan költséget tárhatnak fel, melyek feleslegesek vagy átalakíthatók állandóról változó költségre.



## 3. Pénzügyi tervezés tudatosan

A nagyvállalatok esetében természetes az üzleti terv készítése, azonban a kis- és középvállalkozásoknál ez már nem minden esetben igaz. Sokszor a cégvezető a mindenes, egy személyben testesíti meg az igazgató, a HR-, a pénzügy-, termelés-, marketingvezető szerepét. Ha a feladatok delegálása nem történik meg, vagy nem lehetséges, kevesebb figyelem juthat az egyes területekre. Ezért szükséges, hogy legyenek segítő eszközeink pénzügyeink nyomon követésére, így nagyobb az esély egy esetleges pénzügyi zavar kialakulásának előrejelzésére.



Mivel a KKV-k nagy része ilyen módon működik, a vállalkozás pénzügyeinek hatékonyabb intézéséhez szeretnénk segítséget nyújtani különböző egyszerű eszközökkel.

### 3.1. Miért van szükség tervre?

- Segítséget nyújt a vállalati célok meghatározásában
- Segít a vállalkozás adottságainak, korlátainak megismerésében
- Arra ösztönöz, hogy mérjük fel a piaci környezetet
- Feltárja a finanszírozási igényeket
- Lehetőséget ad a későbbi eredmények értékeléséhez
- A következő évek terveikhez viszonyítási alapot nyújt
- Erősíti a szisztematikus, üzleti gondolkodást.





### 3.2. Miért írjunk üzleti tervet?

Milyen kérdésekre várunk válaszokat a pénzügyi tervezés során? Melyek azok a szempontok, amelyeket a tervezés során figyelembe kell vennünk?

- Meg tudok felelni a tulajdonosi elvárásoknak?
- Eredményesen, jövedelmező módon tudom végezni a tevékenységemet?
- Milyen mértékű külső finanszírozásra van szükségem?
- Minőségi szolgáltatást tudok nyújtani, terméket előállítani?
- Elégedettek az alkalmazottjaim?
- Megfelelő állapotban vannak az eszközeim?

A sikeres üzleti terv készítésére nincs konkrét recept, a hagyományos, több tízoldalas, több időt igénylő, teljeskörű üzleti tervtől kezdve az egyoldalas, nagyon népszerű, startup vállalkozásoknál gyakran előforduló Canvas modellig bármilyet készíthetünk, lényeg, hogy saját vállalkozásunk igényeire szabva alakítsuk ki, és a legfontosabb, hogy használható legyen. Lehet egyszerű, napi működést segítő, üzleti évre szóló, vagy stratégiai célokat magában foglaló több évre szóló terv, de készülhet bármilyen időtávra válságkezelés céljából is.



#### Fontos, hogy tervünket foglaljuk írásba!

A klasszikus üzleti terv több részből áll: vezetői összefoglaló, iparági elemzés, a vállalkozás és környezetének bemutatása, a termelési terv, a marketing terv, a szervezeti terv, a pénzügyi terv, esetleg kockázatbecslés, illetve bármilyen olyan terv, ami releváns lehet a vállalkozásunkra nézve.

A klasszikus üzleti terv készítése hosszadalmas folyamat, kiterjed a vállalkozás valamennyi területére, szervezeti egységére, sok érintettje és felelőse van, rengeteg információra van szükség. Általában vállalkozás induláskor, átalakuláskor, pályázati vagy beruházási hitel kérelméhez szokták elkészíteni. Válsághelyzetben mindenképpen szükséges újragondolni, aktualizálni meglévő üzleti tervünket.

**Ha eddig nem rendelkezett vele, készítsen üzleti tervet! Amennyiben üzleti helyzete azonnali döntések meghozatalát igényli és nincs lehetősége részletes terv kidolgozására, fordítson időt pénzügyi terv készítésére!**



**A letöltés gombra kattintva letöltheti az „Üzleti terv” sablont.**

**A pénzügyi terv részei hagyományosan:** a mérlegterv, az eredményterv, a pénzforgalmi terv, különböző pénzügyi mutatókból készített elemzések (likviditási, hatékonysági, jövedelmezőségi mutatók stb.). Az eltérő gazdálkodási formák miatt ezek a tervek nem relevánsak minden vállalkozásra nézve, ezért a pénzforgalmi terv elkészítése különösen ajánlott mindenki számára.

**A továbbiakban azoknak az egyéni vállalkozóknak, mikro, - kis és középvállalkozásoknak szeretnénk segítő eszközöket nyújtani, akik nem rendelkeznek elkülönült gazdasági egységgel, és pénzügyeik tervezésére eddig nem fektettek hangsúlyt.**

### 3.3. Pénzforgalmi szemléletű tervezés

A kisvállalkozások számára alkalmas módszer egy egyszerű pénzforgalmi szemléletű tervezés, amely számba veszi az üzleti év bevételeit és kiadásait tételesen. Ajánlott azoknak, akik üzleti tervet nem készítenek. A tervezés segíti a pénzügyi nehézségek előrejelzését. Technikai deficitnek nevezzük annak az időszaknak a negatív egyenlegét, amikor a működési kiadások folyamatos felmerülése mellett a bevételek csak időszakosan folynak be. A pénzbevételek és kiadások időbeni meghatározása így fényt deríthet a pénzügyi zavarok kialakulására.

Megnevezés/Időszak	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Összesen
<b>BEVÉTEL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Árbevétel													0
Egyéb bevétel													0
Hitel													0
Támogatás													0
<b>KIADÁSOK</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anyagvásárlás													0
Közüzemi díjak													0
Bérleti díj													0
Karbantartási költségek													0
Telefon, internet költség													0
Reklám költség													0
Értékesítési költség													0
Biztosítási díj													0
Egyéb beszerzések													0
Bérek													0
Járadékok													0
Bankkamat és költség													0
Hitel törlesztés													0
<b>EGYENLEG</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Pénzforgalmi tervező” sablont.

Különösen fontos a kezdő vállalkozásoknál a likviditási nehézségek előrejelzése, hiszen számukra szigorúbb feltételek mellett vehető igénybe a banki finanszírozás.

Amennyiben a költségeinket fix és változó költségekre tudjuk bontani, illetve az egyes termékek és szolgáltatások értékesítését külön-külön is tudjuk tervezni, akkor a következő módszer alkalmazása a célszerű, a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások számára pedig kifejezetten alkalmas.

Megnevezés/Időszak		Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Összesen
Bevételek	Értékesítés bevétele	Árbevétel 1												0
	termékeként,	Árbevétel 2												0
	szolgáltatásként	Árbevétel 3												0
	Egyéb bevétel (pl.: kölcsön, támogatás)													0
<b>Összes bevétel</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Változó költségek	Termékek, szolgáltatások közvetlen költsége	Anyagköltség 1												0
		Anyagköltség 2												0
		Anyagköltség 3												0
	Egyéb változó költségek (pl.: szállítási költség)													0
<b>Változó költségek összesen</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fix költségek	Bérek és járulékok													0
	Bérelti díjak													0
	Közüzemi díjak													0
	Karbantartási költségek													0
	Reklám költség													0
	Telefon, internet költség													0
	Banki, biztosítási költségek													0
	Egyéb költségek													0
<b>Fix költségek összesen</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Összes költség</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Eredmény</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

A tervezés mellett ugyanilyen fontos az adatok kiértékelése. Ha a teljesült bevételekről és költségekről nyilvántartást vezetünk, megteremtjük az alapot az elemzéshez, a levont következtetésekből kiindulva könnyebben hozhatjuk meg döntéseinket, határozhatjuk meg vállalkozásunk további stratégiáját. A havi tényadatok rögzítése pedig viszonyítási alapot is fog nyújtani a következő évek terveinek elkészítéséhez.

Példaként összeállítottunk két táblázatot. A terv elkészítését követően végezze el a tényadatok feltöltését is! A sablon letölthető és azonnal alkalmazható, átalakítható saját vállalkozására mérten!



A letöltés gombra kattintva letöltheti az „Állandó és változó költség alapú tervezés” sablont.

A pénzügyi információk meghatározása során két szempontra kell különösen figyelemmel lenni:

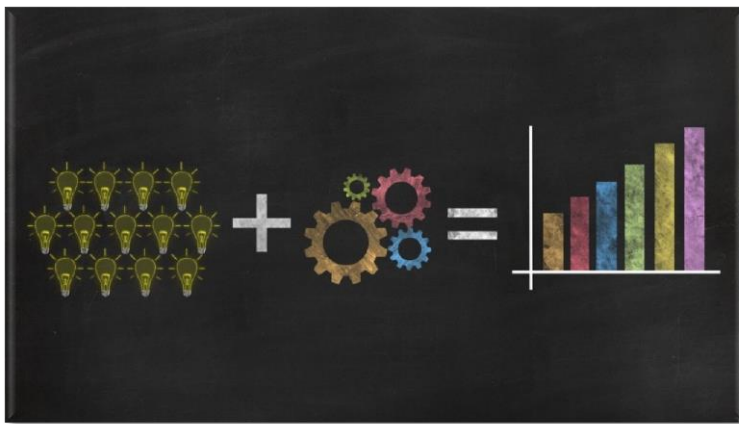
- a várható értékesítési és költség adatok teljes körű összegyűjtésére,
- ezek bekövetkezésének időbeli meghatározására.

Fontos, hogy a beszerzések és értékesítések tervezésénél vegyük figyelembe azt is, hogy milyen fizetési határidőben állapodunk meg a vevőkkel és szállítókkal, hiszen az ügyletek teljesítése és pénzügyi rendezése eltérhet a hónapok között.

### Az üzleti terv tipikus hibái a következők lehetnek:

- túl optimista előrejelzés, a vállalkozásunkkal szembeni elfogultság,
- bevételek túltervezése, az értékesítés felülbecslése, költségek alultervezése,
- költségek nem teljes körű számbavétele,
- fedezeti számítás pontatlansága,
- az infláció figyelmen kívül hagyása,
- külső forráshoz jutás alulbecslése, finanszírozási nehézségek alulértékelése.

## 4. Pénzügyi menedzsment



Az egyik legegyszerűbbnek mondható módszertan a vállalkozók, vállalkozások számára az állandó és változó költségek felmérése és optimalizálása, így most erre helyezük a legfőbb hangsúlyt. A gyakorlat azt mutatja, hogy nem fordítanak rá kellő időt és

figyelmet, miközben számos olyan költséget tárhatnak fel, melyek feleslegesek vagy átalakíthatók állandóról változó költségre.

### 4.1. Állandó és változó költségek felülvizsgálata

#### Általánosságban egy vállalkozás állandó költségei a:

- 1) bérleti díj
- 2) bérek
- 3) reklám – marketing
- 4) biztosítás
- 5) adminisztráció
- 6) könyvelés
- 7) rezszi
- 8) egyéb fix költségek



Az állandó költségek a tevékenység egy bizonyos szintjéig nem változnak. Azok a tevékenység során közvetlenül felmerülő költségek, amelyek a termelési, szolgáltatási volumen függvényében változnak, változó költségeknek nevezzük.

#### Változó költségekhez csoportosíthatjuk az:

- 1) anyagköltséget
- 2) szállítási költségeket
- 3) bér munka díjat (alkalmi munka egy adott időszakaszra)
- 4) kártérítéseket
- 5) csomagolóanyag
- 6) egyéb változó költségeket

**Vegye számba költségeit!** Válsághelyzetben minden vállalkozásnak szükségszerű a **költségeinek felülvizsgálata**, mind a jelenre és jövőre fókuszálva. A legegyszerűbb formája, ha táblázatba rendezi a **változó és állandó költségeit**, havi bontásban, az előző évi tényadatok felhasználásával is értékelje a kapott eredményeket.

Vizsgálja meg, melyek azok a költségek melyeken csökkenteni lehet, hol vannak azok a beszerzési területek, ahol megtakarítás érhető el. Határozott választ kell adni minden vállalkozónak, vállalkozásnak arra kérdésre, hogy milyen az állandó és változó költségek szintje és aránya, mind ezek hogyan hatnak a vállalkozás jövedelmezőségére!

**Tervezze meg árbevételét!** A költségek számbavételét követően jöjjenek a bevételek. A változó költségek és az értékesítési volumen becslését követően határozza meg az árat úgy, hogy beépíti az állandó költségeket is! A jövedelmezőség szempontjából tudnia kell, hogy hol van az értékesítésnek az a szintje, amelynél fix költségei megtérülnek. **Ennek a pontnak az elérését követően vállalkozása már hasznot termel Önnek.** Ezért az árképzési politika nagyon fontos tényező költségeinek megtérülése, a profit képződése szempontjából.



A letöltés gombra kattintva letöltheti az „Árbevétel-tervező” sablont.

## 4.2. Forgótőke menedzsment

A forgótőke a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek különbsége, a tevékenység végzéséhez szükséges finanszírozás. Egyszerűen megfogalmazva a mindennapi működéshez szükséges pénzeszköz.

Az értékesítés növekedésével arányosan növekszik a vállalkozás kimenő és bejövő számláinak száma, növekedni fognak a készletek, vevői és szállítói tartozások és a szükséges forgótőke mennyisége is. A megnövekedett értékesítési mennyiség a követelések kezelését is igényli. Recesszió idején ezek a folyamatok megfordulhatnak. Ennélfogva a vállalkozás akár növeli, akár csökkenti a tevékenységének és értékesítésének a mennyiségét, a forgótőkét menedzselni kell.

**A forgótőke menedzselésével összefüggésben az alábbi területeken tud döntéseket hozni egyszerűen:**

- **Követelések menedzselése:** törekedjünk a bevételek minél gyorsabb és nagyobb arányú realizálására. Amennyire lehet, csökkentsük a fizetési határidőket, a rendezetlen számlák kiegyenlítéséhez kérjük követeléskezelő segítségét.
- **Tartozások menedzselése:** amennyire lehet, növelje a fizetési határidőket, hogy javítsa a pillanatnyi fizetőképességi, likviditási helyzetét. Éljen a hitelfizetési moratórium adta lehetőséggel, használja fel hatékonyan felszabaduló pénzeszközöket.
- **Készletgazdálkodás:** határozzuk meg pontosan a fenntartandó készletszint optimális mértékét, kerülje a felhalmozódást, értékesítsük a felesleges, elfekvő készleteket.
- **Likviditás menedzsment:** tervezzük meg a pénz be- és kiáramlások ütemét, vegyük figyelembe a szezonális hatásokat, határozzuk meg az esetleges pénzhiány időszakát.
- **Finanszírozási döntések:** vizsgáljuk meg, hogy melyek a pénzpiacokon kedvező feltételekkel hozzáférhető külső források. Fontos feladat a vállalat bankkapcsolatainak megtervezése és menedzselése. Fontos, hogy tájékozódjunk a bankok által nyújtott szolgáltatások körében is, vegye fel a kapcsolatot

bankokkal, amelyeknek eddig Ön nem volt ügyfele, érdeklődjön termékeikről, hasonlítsa össze, hogy az egyes díjtételek alapján melyik a megfelelő Ön számára.

#### Finanszírozási döntések meghozatala esetében az alábbi szempontokat kell mérlegelnie:

- Milyen, a vállalkozáshoz alkalmas külső forrás érhető el a piacon?
- Mennyi időbe kerül hozzájutni a forráshoz, milyen ütemezéssel kell a pénzt visszafizetni?
- Milyen kockázattal jár a törlesztés nem teljesítése?
- Mennyibe kerül ténylegesen egy adott hitel felvétele?

#### 4.3. Intézkedések és javaslatok

A válságkezelési intézkedéseket időtáv szerint két csoportra tudjuk bontani: rövidtávú és hosszútávú intézkedések.

Az azonnali beavatkozást igénylő, rövidtávú intézkedések lehetnek költségcsökkentő vagy bevételt növelő célzatúak.

#### Költségcsökkentő intézkedések:

- prémiumok, béren kívüli juttatások felfüggesztése,
- részmunkaidős foglalkoztatás,
- beszállítói árak versenyeztetése,
- beruházások, fejlesztések felfüggesztése,
- fizetési határidők átütemezése,
- erőforrások felhasználásának hatékonyabbá tétele (kihasználatlan kapacitások vizsgálata, rezszi költségek optimalizálása)

#### Bevételt növelő intézkedések:

- lejárt követelések beszedése,
- a felesleges tárgyi eszközök, készletek értékesítése,

- finanszírozási döntések meghozatala: (banki kölcsön igénybevétele, folyószámlahitel keret felemelése),
- lekötött pénzeszközök felszabadítása.

Rövidtávú intézkedés lehet az árképzési stratégiánktól való eltérés. Költségeink számbavétele után pontosan látjuk, hogy milyen áron kell értékesítnünk termékeinket, szolgáltatásainkat az elvárt haszon érdekében. Amennyiben válsághelyzetben a vevők megtartása a legfőbb célunk, úgy arra a kérdésre kell választ adni magunknak, hogy mekkora haszonról vagyunk hajlandók lemondani, hogy a csökkentett árakkal képesek legyünk megtartani, vagy akár növelni vevőink számát vagy a megrendelés állományát. Igazítsa árait a fizetőképes kereslethez, a költségeket figyelembe véve tervezze újra az árképzést és tegyen szert versenyelőnyre versenytársaival szemben.

#### Hosszútávú intézkedések:

- új vállalati stratégia kidolgozása (tevékenység átalakítása, új piacok megjelölése),
- vállalkozás folytatásának mérlegelése, pl. összeolvadás egy másik vállalkozással, piaci pozíció erősítése.

## 5. Kockázatkezelés – Kockázatmenedzsment

Kockázatelemzéshez számos módszertan létezik, különböző helyzetekre igazodva. Normál körülmények közepette is ajánlott kockázatkezelési terv készítése projektvezetőnek, ügyvezetőnek egy-egy beruházás, vagy projekt kezdetekor. A válsághelyzet jelentősen átírja a forgatókönyvet. A helyzet speciális szaktudást, komoly szakmai beavatkozásokat igényel, jelen kiadványnak nem célja az oktatás, célunk, hogy a vállalkozók tudatosabban irányítsák vállalkozásaikat, pénzügyeiket és a fő hangsúlyt a tervezésre, jövőre helyezték!



### Mi az előnye a kockázatmenedzsmentnek?

- A kockázatok, beazonosítása, biztosítja a rendelkezésre álló erőforrás hatékony felhasználását.
- A rizikókat dokumentálni kell, ezáltal biztosítani lehet a megfelelő kommunikációt, mind vállalkozás belő és külső érintettjeivel szemben.
- Beazonosíthatók felesleges, vagy hatékonyabbá tehető folyamatok.
- Költséghatékonyabb működést eredményez.
- Megtervezhető az ellenintézkedések.

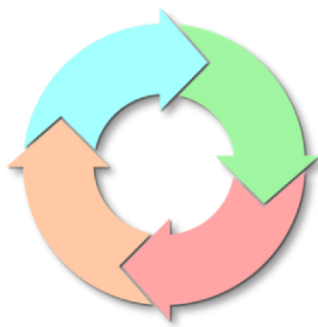


## 5.1. Kockázattípusok

Alapvetően négy kockázattípus határozható meg vállalkozásokra mérten, melyek a:

- 1) **Működési kockázatok** – Idetartozik, minden a normál üzletmenet folytonosságát gátló kockázat, pl.: eszközmeghibásodás, szállítási nehézségek (megrendelő/szállító) IT rendszer fennakadás.
- 2) **Pénzügyi kockázat** – likviditási kockázatok, hitel (törlesztés) kockázatok, Vevői kockázat, működési cash flow.
- 3) **Stratégia kockázat** – termékekkel, versenytársakkal. technológiákkal kapcsolatos kockázatok. Ide sorolhatjuk a demográfiai kockázatokat is.
- 4) **Katasztrófából eredő kockázatok** - („hazard” kockázat) – lopás, betörés, tűzeset.

## 5.2. Kockázatkezelés folyamata



A legtöbb vállalkozásnak jelen esetben a működési és pénzügyi kockázatok jelentik a legnagyobb ellenfelet és kihívást. A kockázatkezelési folyamatot ennek fényében kell mindig elkészíteni. Segítségül bemutatunk egy folyamatlistát, hogy Ön is könnyedén el tudja készíteni, majd célzottan képes legyen megoldást találni a problémára. **Javasoljuk, hogy kérje ki könyvelője segítségét, tanácsát!**

- 1) Kockázatok azonosítása, csoportosítása (pl.: működési, vagy pénzügyi kockázatok).
- 2) Kockázat kitettsége – hosszútávon, hogyan hat a vállalkozásra, pénzforgalmi hatása (Cash flow-ra és eredményre vetítve).
- 3) A harmadik lépésben sorrendbe kell állítania a kockázatokat. Fél siker, ha azonosítani tudja a kockázatokat, attól függően, hogy azok milyen mértékűek.

4) Miután sikeresen azonosította, elhatárolta a kockázatokat érdemes külön-külön is tervet készítenie a kockázatok elhárítására.

5) A folyamatterv utolsó, egyben kulcsfontosságú eleme a kontroll! Folyamatosan ellenőriznie kell az eredményeket, hogy megfelelő kontroll alatt tudja tartani!

További segítségként elkészítettünk egy alap kockázatfelmérésre alkalmas sablont, melynek segítségével azonnal el tudja kezdeni a felmérést, majd a tervezést, fókuszálva a pénzügyi helyzetre!

Felhívjuk a figyelmet, hogy a bemutatott ismeretek, gyakorlatban is használt módszertanok, azonban sok esetben egyedi problémák merülhetnek fel. (ágazatokban, iparágakban) Érdemes bevonnia a könyvelőjét, pénzügyes kollégáját.



**A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Kockázatmenedzsment eszköztár” sablont. A sablonban több módszertan is elérhető!**

## Összegzés

A pénzügyi stabilitás, pénzügyi menedzsment minden helyzetben fontos. Válsághelyzetben még alaposabb és tudatosabb pénzügyi menedzsmentre van szükség, más-más eszközökkel és módszerekkel. A kiadványban bemutatásra kerültek a legfontosabb intézkedések, gyakorlati eszközök, melyeket adaptálhat saját vállalkozásához. **Fontos kiemelni, hogy válsághelyzetben ne a profitmaximalizálásra törekedjen, hanem a vállalkozás működési költségeinek megfelelő szinten tartására, tartalékok képzésére, likviditása megőrzésére.**

### A legfontosabb pontok:



#### Pénzügyi helyzet felmérése!

Mérje fel alaposan a bemutatott módszerekkel vállalkozása helyzetét!



#### Tervezzen tudatosan, jövőre fókuszálva!

Készítsen üzleti és pénzügyi tervet, kiindulva jelenlegi helyzetéből, felmérve a lehetőségeket!



#### Tartsa kézben, menedzselje vállalkozása pénzügeit!

Helyzetfelmérést, tervezést követően folyamatosan tartsa kontroll alatt a vállalkozást!



#### Képezzen tartalékot – lehetőségeihez mérten

A járvány előtti gazdaság nem fog visszaállni az akkori állapotára. Átalakulhatnak üzleti modellek, piaci sztenderdek.



HAJDÚ-BIHAR MEGYEI  
KERESKEDELMI ÉS  
IPARKAMARA

Kiadja: Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara  
4025 Debrecen, Vörösmarty utca 13-15.

Telefon: +36 52 500 710

E-mail: [hbik@hbik.hu](mailto:hbkik@hbik.hu)

Web: [www.hbkik.hu](http://www.hbkik.hu)

Készítette: HBKIK Válságkezelési Munkacsoport  
Horváth Ádám  
Kovács Zsolt

Felelős kiadó: Miklóssy Ferenc elnök és Dr. Skultéti Éva főtitkár

Fotók: [pixabay.com](http://pixabay.com)

2020.