

# DIPLOMADOLGOZAT

Homolya Kornél

Vidékfejlesztési agrármérnöki - mesterképzés

Gödöllő

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Vidékfejlesztési agrármérnöki - mesterképzés**

**INDULÓ VÁLLALKOZÁS GAZDASÁGI ELEMZÉSE**

**Belső konzulens:** prof.dr.Káposzta József

**Készítette:** Homolya Kornél

**Neptun kód:** N7265C

**Tagozat:** levelező

**Készült:** Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet  
Vidék – és Területfejlesztési Tanszéken

**Képzési hely:** Gödöllő

**2024**

# 1. TARTALOMJEGYZÉK

<b>2. BEVEZETÉS</b> .....	1
<b>3. CÉLKITŰZÉSEK</b> .....	3
<b>4. IRODALMI ÁTTEKINTÉS</b> .....	4
<b>4.1. Vállalkozásfejlesztés</b> .....	4
4.1.1. Vállalkozásfejlesztési modellek .....	10
4.1.2. Üzleti modellek .....	11
4.1.2.1. Üzleti modellek a vevőcsoportok szerint .....	12
4.1.2.2. Ellátási lánc szerinti csoportosítás .....	12
4.1.3. A legújabb trendek .....	13
<b>4.2. A vállalkozás</b> .....	14
<b>4.3. A piac</b> .....	17
<b>4.4. A vállalkozások jogi szabályozása Szerbiában</b> .....	18
<b>4.5. Az alkalmazott módszertan szakirodalmi alapjai</b> .....	22
4.5.1. A tudományos kutatás .....	22
4.5.1.1. A primer kutatás .....	22
4.5.1.2. A kérdőíves felmérés .....	22
<b>5. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN</b> .....	24
<b>6. AZ INDULÓ VÁLLALKOZÁS GAZDASÁGI ELEMZÉSE</b> .....	26
<b>6.1. A kérdőív válaszainak kivizsgálása</b> .....	26
6.1.1. Az első kérdés eredményei .....	26
6.1.2. A második kérdés eredményei .....	27
6.1.3. A harmadik kérdés eredményei .....	28
6.1.4. A negyedik kérdés eredményei .....	30
6.1.5. Az ötödik kérdés eredményei .....	32
6.1.6. A hatodik kérdés eredményei .....	33
6.1.7. A hetedik kérdés eredményei .....	35
6.1.8. A nyolcadik kérdés eredményei .....	36
6.1.9. A kilencedik kérdés eredményei .....	37
6.1.10. A tizedik kérdés eredményei .....	39
6.1.11. A tizenegyedik kérdés eredményei .....	40
6.1.12. A tizenkettedik kérdés eredményei .....	41
6.1.13. A tizenharmadik kérdés eredményei .....	42

<b>6.2. Pénzügyi elemzés</b> .....	43
6.2.1. A vállalkozás teljes beruházása .....	44
6.2.2. A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele .....	45
6.2.3. SWOT elemzés .....	47
6.2.4. A vállalkozás költségei .....	49
6.2.4.1. Bérelszámolás .....	51
6.2.4.2 A vállalkozó bérének elszámolása .....	52
6.2.5. Pénzügyi mutatók a teljes éves bevételek és kiadások előrejelzése alapján .....	53
6.2.5.1. A vállalkozás pénzügyi mutatói a vállalkozói adózási rendszer III. kategóriája alapján .....	54
6.2.5.2. A vállalkozás pénzügyi mutatói a vállalkozói adózási rendszer általánadózása szerint .....	55
6.2.5.3. A vállalkozás működése az „ÁFA” adózási szisztémában .....	56
6.2.6. Kockázatelemzés .....	57
<b>6.3. Vállalkozásfejlesztési lehetőségek</b> .....	59
<b>7. ÖSSZEGZÉS</b> .....	64
<b>8. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</b> .....	66
<b>9. IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	67
<b>10. MELLÉKLETEK</b> .....	68
<b>10.1. Táblázatok jegyzéke</b> .....	68
<b>10.2. Ábrák jegyzéke</b> .....	70
<b>10.3. Kérdőv</b> .....	72

## 2. BEVEZETÉS

A dolgozat témája az induló vállalkozás gazdasági elemzése. Ez a téma több szempontból is értékes, hiszen már korábban is foglalkoztatott a saját vállalkozás indításának gondolata, és ez egy kiváló lehetőség arra, hogy hasznosítva a posztgraduális képzéseken szerzett tudásomat a szakértők véleményével, és tanácsaival együtt a magam javára fordítsam.

A témaválasztásnál motiváló volt számomra, hogy ez a vállalkozás szívből érdekel, hogy mozgalmas, megvannak benne a növekedés és fejlődés csírái. Belevihetem az érzéseimet, az elképzeléseimet, hasznosíthatom a képzéseken tanultakat, a tapasztalatomat, az ismerettségemet úgy, ahogyan jónak látom, és nem ahogyan mások mondják. Az is lényeges volt, hogy a megvalósítás viszonylag kis területet és kis befektetést igényel.

A gazdasági elemzés alapját a felhasznált irodalom, a tudástár, a tapasztalat, a kutatás és az időbeli ráfordítás képezik. Ezekre az alapokra támaszkodva, lépésről lépésre haladva viszonylag stabil formát ölt a vállalkozás felépítésének mechanizmusa Szerbiában. A dolgozatban foglalkozom nem reprezentatív jellegű kutatással, a kutatási eredmények analizálásával, a piaci szegmentációval, pénzügyi, – és kockázatelemzéssel, valamint a hazai és nemzetközi vállalkozásfejlesztési lehetőségekkel. Ezek mindegyike kulcsfontosságú, mert bármely vállalkozás indítását egy előkészítési folyamat, és döntések sorozata előzi meg. Mindegyik lépés egymásra épül, mindegyik meghatározó, és egy összefüggő logikai – gazdasági rendszert alkot.

A vállalkozás székhelye Zentán (Szerbia) lesz, főtevékenységként a különféle dokumentumok (szerződések, meghatalmazások, kérelmek, beadványok, stb.) elkészítésével, kitöltésével, javításával, a Köztársasági Földhivatal, az önkormányzatok, a Zentai Polgármesteri Hivatal, a Köztársasági Adóhivatal – és Kincstár és a Zentai Alapfokú Bíróság hatáskörébe tartozó ügyintézésével, vállalkozásfejlesztési tanácsadással, pályázatírással, üzleti tervek készítésével foglalkozik. A vállalkozás pillérei a tudás, a tapasztalat, az ismerettség, a segítőkészség. Egyrészt, azért gondolom, hogy van létjogosultsága ennek a tevékenységnek, mert olcsóbban működhet, mint pl.: az ügyvédek törvényileg szabályozott munkadíja. Persze, a nagyon alacsony ár egyáltalán nem bizalomkeltő, mert az ügyfelek a minőségtelenséggel hozhatják összefüggésbe. Másrészt, a rugalmasság eszközével élve, és a munkaidőm okos megtervezésével versenyelőnyt alakíthatok ki a konkurenciával szemben. Ennek az előnynek az erősítését támogatják a digitális tér és eszközök,

melyek segítségével a vállalkozás online is el tudná látni a tervezett szolgáltatások java részét, ami a legerősebb konkurenciánál nem jelenik meg. A működési rendszer optimalizálása lehetővé teszi, hogy az otthonukban is felkereshetem az ügyfeleket vagy egy szervezett, csoportos találkozót is létrehozhatok. Valójában, ezt a konkurencia is megtehetné, de mégsem teszik.

A kezdeti időszakban- a pénzügyi háttér megizmosodásáig- otthonról is dolgoznék. Az elérendő célok között szerepel a bizalom kiépítése, minél szélesebb ügyfélkör kialakítása, a székhely kialakításához üzlethelység bérlése vagy vásárlása, leányvállalkozások kiépítése a környező településeken, dolgozók alkalmazása, az anyagi függetlenség elérése, jótékonykodás.

Azért tartom ezt a munkát fontosnak, mert ez egy valódi, reális adatokra alapozó történet, a maga egyediségével, az inspiráció, mint a vállalkozói szellem szikráját a „lelkében” hordozva, amely a vállalkozásalapítás sokváltozós történetében jó kalauzként szolgál majd Önöknek.

A dolgozat célja az volt, hogy a szakirodalom, a tudás és a kutatás által megalapozott valóságú adatokra támaszkodva adjak egy átfogó, érthető, rendszerbe foglalt betekintést arra vonatkozóan, hogy milyen utat járt be az ötlet a megvalósításig, hogy egy vállalkozás startja milyen konkrét lépéseket, intézkedéseket, háttér tanulmányokat, terveket és döntéseket követel és merre tart a jövőben.

Munkám során a következő kérdésekre keresem a választ:

- Van-e létjogosultsága Zentán és környékén a fentebb említett szolgáltatással foglalkozó vállalkozásnak?
- A jogi- és gazdasági környezet mennyiben befolyásolja egy ilyen jellegű vállalkozás indítását (segítő- ill nehezítő tényezők)?
- A vállalkozás pénzügyi tervének megfogalmazása.
- A vállalkozás pénzügyi mutatói milyen startégiákat irányoznak elő?
- Melyik vállalkozási formát célszerű választani?
- Milyen kockázatokkal kell számolni?
- Melyek a fejlesztés irányvonalai?
- Melyek az elérhető fejlesztési eszközök?

### 3. Célkitűzések

A célkitűzések lényege az üzleti működés hatékonyságának felmérése, a bevételi és költségstruktúra elemzése, a likviditás és jövedelmezőség vizsgálata, valamint a pénzügyi stabilitás és fenntarthatóság értékelése. Az elemzés során megállapítható a vállalkozás pénzügyi erősségei és gyengeségei, az üzleti folyamatok hatékonysága és a profitabilitás mértéke. Ezenkívül lehetővé teszi a pénzügyi kockázatok azonosítását, kezelését, a jövőbeli pénzügyi tervek kidolgozását, valamint a fejlesztési lehetőségek azonosítását a hosszú távú fenntarthatóság és siker érdekében. Az eredmények alapján a vállalkozás hatékonyabb pénzügyi stratégiákat alakíthat ki, optimalizálhatja a költségeket, növelheti a bevételt és javíthatja a működési hatékonyságot.

A hatékony, és célirányos gazdasági elemzést szem előtt tartva a dolgozat elkészítésével a következő célok elérését határoztam meg:

1. A piackutatás eredményének elemzése, és értékelése. A célja az, hogy választ kapjak arra a kérdésre, hogy van-e létjogosultsága Zentán és környékén a fentebb említett szolgáltatással foglalkozó vállalkozásnak?
2. A pénzügyi terv elkészítése. A pénzügyi terv célja a vállalkozás pénzügyi irányítása és tervezése. Emellett fontos eszköz a beruházások előkészítésében, hitelképesség növelésében és a vállalkozás pénzügyi egészségének biztosításában.
3. A pénzügyi mutatók elemzése. Ezek a mutatók segítenek megérteni a vállalkozás likviditását, profitabilitását, eladósodottságát és hatékonyságát. Az elemzés megbízható képet ad a vállalkozás jelenlegi helyzetéről, és segíthet a jövőbeli döntések meghozatalában.
4. A kockázatelemzés célja a lehetséges kockázatok azonosítása, értékelése és kezelése. Segít felkészülni az esetleges veszteségekre vagy problémákra, minimalizálni a kockázatokat és javítani a döntéshozatal hatékonyságát a biztonságosabb üzleti működés érdekében.
5. Melyek a fejlesztés irányvonalai? Vizsgálat alá vonom, és összehasonlítom a hazai és nemzetközi vállalkozásfejlesztési irányokat azzal a céllal, hogy a stratégiai tervvel harmonizálva milyen utat járhat be a vállalkozás a növekedés, és a fejlődés viszonyában?
6. Melyek az elérhető fejlesztési eszközök? Hazai, és nemzetközi szinten analízálom a fejlesztés irányvonalait segítő monetáris, és nem pénzügyi eszközök lehetséges alkalmazását.

## 4. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 4.1. Vállalkozásfejlesztés

A vállalkozások sokszínűségüknek köszönhetően heterogén közösséget alkotnak, így a nekik szántt újítások is az esetek többségében különféle kritériumok szerint meghatározott vállalkozói közösséget érintenek. Következésképpen, ezek a vállalkozói egységek különféle intervenciós eszközöket, módokat követelnek meg, és az újítások lebonyolítása is különböző nagyságrendű rizikóval jellemezhető. A vállalkozásokat mindig ajánlatos a térségi fejlesztési tervekbe, véghezvitelébe, minősítésébe bekapcsolni, mert ők az iparszektor– speciális versenyfőlény kialakítói. A mai időkben a vállalkozások egymástól nem teljesen elkülönülve tevékenykednek, mert kötött és kötetlen kapcsolatrendszer fejlődik ki közöttük. Leszögezhető, hogy a vállalkozások a gazdasági növekedés elérésében jelentős részt vállalnak, illetve az elért fejlődés gyakorlatba való integrálói is egyben. A gazdasági fejlődést elősegítő irányvonalak esetében nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a vállalkozások melyik csoportját célozzák meg. Kezdetben a kis– és középvállalkozások a munkahely létrehozási sajátosságuk okán kerültek előtérbe, napjainkban már az innovációs tulajdonságuknak jutott fontos szerep. Az üzleti ténykedésben kihangsúlyozott egységek a kis– és középvállalkozások fejlesztésére irányuló folyamatok, elképzelések és a vállalkozói ténykedést eredményező indíttatás. A vállalkozások újítását segítő kérdéseket az alábbi faktorok fogalmazzák meg. Pl.: mik az üzleti investíciók kiváltó oka? Melyek a vállalkozói ténykedés ösztönzői? A szakértők a feleleteket két történéssel kapcsolták össze: az újonnan megjelenő piaci esélyekkel és a friss fogyasztói szükségletekkel.

A vállalkozások fejlesztésére irányuló törekvések fundamentális kérdése: a szükségletek, és a választék oldalán hogyan, milyen módszerekkel éri meg fejlesztéseket eszközölni? Ezek az intervenciók célozhatják a választék oldal serkentését abból az okból kifolyólag, hogy felpörgessék a piaci gépezetet. A fellelhető módszerek egyik eleme a szolgáltatások értelmének, előnyeinek és praktikusságának tudatosítása a vállalkozásokkal. Lényegesen elterjedtebb a szükségletek oldalát érintő intervenciók. Ebben az esetben azon aktorok szolgáltatásait igyekeznek újítani (civil szervezetek, alapítványok, iparkamarák), akik vállalkozásfejlesztési szerepkörben tevékenykednek. A két direktíva csak párhuzamos működés esetén lesz effektív .



A vállalkozásfejlesztés egyik lényeges eleme a **vállalkozásfejlesztés eszköztárája**. A fejlesztést támogató módszerek, és ezek variációja nagyon sokféle lehet és több paraméter függvénye. Egy adott térségben felhasználható módszerek függőségi viszonyban vannak az adott térség gazdasági fejlettségi színvonalával, a lokális gazdasági aktorok magatartásával, a bevethető pénzügyi- és értelmi bázissal és a szükségletekkel. A vállalkozásfejlesztési ténykedés nem egyenértékű a gazdaságfejlesztési ténykedéssel, hanem annak csak egy szegmensét alkotja. Adódik a kérdés, hogy vajon teljes mértékben elszeparálódik-e a vállalkozásfejlesztési módszercsoport a gazdaságfejlesztési módszerhalmaztól? A válasz kétségtelenül tagadó. Egy adott területen belül előfordulhatnak olyan gazdaságfejlesztési intézkedések, amelyek csak érintőlegesen kapcsolódnak a vállalkozásokhoz, vagy egyáltalán nem, illetve megtörténhetnek olyan vállalkozásfejlesztési beavatkozások, amelyek az állam teljes gazdaságára elényszerző hatást gyakorolnak. Az is nyilvánvaló, hogy e két bázis kontinuális kölcsönhatásban van. A realizálódott vállalkozásfejlesztési tervek befolyásolják a gazdaságot, mégha olykor minimális mértékben is. A gazdaságfejlesztési beavatkozások direkt vagy indirekt módon kihatással bírnak a vállalkozói környezetre. A vállalkozások üzleti tevékenységét óriási mértékben korlátozza, lefelé vagy felfelé mozgatja az őket körülövező jogi, politikai, társadalmi szféra, valamint a működési infrastruktúra. Amennyiben ezek a körülmények megfelelően vannak biztosítva, és létrejön egyfajta bizalom, akkor a vállalkozói hajlandóság is erősödik (Feketéné Czákó 2017).

*A mindenkori állam feladata, és kötelessége a kedvező üzleti környezet megteremtése egyfelől az adott ország vállalkozói, és befektetői, másfelől pedig a külföldi investítorok számára. Olyan feltételek szükségesek, amelyek biztonságot, egyenlőséget, következetességet eredményeznek a vállalkozói szektorban. Az is nagyon lényeges, hogy miként működik a bürokratikus mechanizmus, a bankrendszer, az üzleti tranzakciók üteme. Számos olyan tényező fordul elő, amelyeket az állami apparátus a megfelelő eszközökkel szabályozni képes. Ilyenek a pénzügyi eszközök (hitelek, kölcsönök, pályázati támogatások), a működéshez szükséges infrastruktúra, oktatás, képzés, tanácsadás, együttműködések, információszolgáltatás, üzleti inkubáció.*

Ahhoz, hogy egy mindenkori vállalkozás hosszútávon is működőképes legyen, a termeléshez, a szolgáltatás kivitelezéséhez nélkülözhetetlen eszközökön kívül anyagi eszközök is kellenek. **A pénzügyi támogatás** tehát, a kezdéshez, valamint a működés fenntartáshoz az optimális időben és mennyiségben biztosított összeg. Ez megvalósulhat belső és külső forrásból.

Az első esetben a költségek lefedésére a vállalkozó ingósága, ingatlanja, valamint az elért pénzügyi eredménye adja a forrást. Ez azt is feltételezi, hogy a vállalkozó rendelkezik olyan– a személyes vagyonát képező– eszközökkel, amelyek akármikor készpénzre válthatóak. Külső forrásból eredő támogatás esetén egy mindenkori vállalkozásnak a következő lehetőségei merülnek fel: hiteligénylés, kötvénykiadás, részvényjegyzés, kölcsön felvétele egyéb gazdálkodó társaságtól, vissza nem fizetendő nemzeti finanszírozás, pályázat útján (valamekkora saját tőkét biztosítani kell), kisvállalkozásokra vonatkozó mikro– és középhitel igénylése, Széchenyi kártya segítségével, lízing alkalmazása.

A támogatások igénylésének első lépése, hogy a vállalkozó pályázatot juttat el az illetékes szervezethez, hatósághoz. Ezek bizonyos paraméterek alapján elbírálásra kerülnek, majd a nyertes kandidátoknak folyósítják a jóváhagyott összeget. A pályázatírás, és a komplett pályázati procedúra nehézséget okozhat néhány kis– és középvállalkozónak. Ilyen esetekben rendelkezésükre állhat a pályázatot szervező, vagy hivatal, illetőleg a tanácsadói szolgáltatások. A gazdasági ténykedés végzésének donációja folyamán az anyagi motiválók is fontos szerephez jutnak. Számos, a felhasználásukra irányuló megkötést is ajánlott szóvá tenni, pl.: felhasználásuk csak korlátozott ideig legyen engedélyezve (cél a saját lábra állás), hogy ne a létezés okán, hanem bizonyos feltételeknek megfelelően legyenek igénybe vehetőek, valamint a felhasznált mennyiség csökkenjen az idő múlásával (Feketéné Czákó 2017).

*Itt ki kell térni arra, hogy a kis- és középvállalkozások esetében a kötvénykiadás, a lízing és a részvényjegyzés nem jellemző támogatási forrás, mert ezek inkább a gazdasági társaságok sajátja. A kis- és középvállalkozásokra sokkal inkább jellemző a hiteligénylés, a vissza nem térítendő állami támogatás, a pályázatok, illetve a Széchenyi kártya használata.*

A vállalkozásfejlesztés intézményei: az állam, önkormányzatok, non– profit szervezetek, oktatási intézmények, gazdaságfejlesztéssel foglalkozó társaságok. A mindenkori állam megbízatása, és célkitűzése a megfelelő vállalkozásfejlesztési szisztéma kidolgozása és megtartása. A gazdaságfejlesztést szorgalmazó program egy mindenkori nemzet meggyőződését, erkölcsi fegyelmességét tükrözi, és e csoport tagjaként a fejlődési és növekedési szemlélet a gazdasági aktorok fejlesztését meghatározó útvonalakat, programokat definiálja.

Az adószisztéma a gazdaságfejlesztési szemlélet kelléke. A vállalkozások pénzügyi teljesítménye szerinti adózás nagysága különbözőképpen befolyásolja az államok nemzetgazdaságot érintő kiadását. Ennek nagysága meghatározható oly módon, hogy a

vállalkozásoktól beérkezett adók mennyiségét összehasonlítjuk a tevékenységükkel kialakított GDP-vel (Feketéné Czakó 2017).

Az induló vállalkozás székhelye Szerbiában lesz, ezért teljes indokolt annak megismerése, hogy milyen feltételrendszerrel jellemezhető **a vállalkozásfejlesztés Szerbiában**. A szerb kormány a kis- és középvállalkozások fejlesztése céljából kijelölt stratégiai célok: az üzleti környezet fejlesztése, a támogatási források hozzáférhetőségének fejlesztése, a humán erőforrás folyamatos edukációja, a kis – és középvállalkozások versenyképességének és fenntarthatóságának megerősítése, az új piacok iránti hozzáférés fejlesztése, a vállalkozói szellem népszerűsítése, és fejlesztése, valamint a női, a fiatal generációs és szociális vállalkozások támogatása (Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine 2022).

*A szerb kormány gyakorlatilag hozzáigazította a vállalkozásfejlesztési stratégiai elveket, és célokat az EU által megfogalmazottakhoz. Egy csatlakozni kívánó ország esetében ez teljesen logikus is, hiszen az Európai Tanács komoly hangsúlyt fektet a kis- és középvállalkozások fejlesztésére. Az más kérdés, hogy ezek közül a gyakorlatban melyik, és milyen mértékben valósul meg. Több külföldi szakértő, és megfigyelő is alátámasztotta már, hogy Szerbiának jó törvényei vannak, viszont ezek gyakorlatba való integrálása nem kielégítő. A legfőbb problémák a jogbiztonság hiánya, a körülményes, nehézkes bürokratikus mechanizmus, a lassú üzleti tranzakciós, és engedélyeztetési ütem, a magas induló költségek és járulékok. A Világbank, amely 190 országot osztályoz tíz kritérium alapján, Szerbiát a 44. helyre rangsorolja. A besorolás alapjául szolgáló paramétereket figyelembe véve (1. ábra) a legrosszabb pozíciót az elektromos hálózatra való csatlakozás foglalja el. Ez meglepett, mert ez gondot jelenthet a Szerbia déli, és délkeleti hegyvidékein élők számára, de az ország nagyobb részére nem jellemző. A tényleges állapothoz sokkal közelebb van a 73. helyet elfoglaló vállalkozás elindítása, a 85. helyen szereplő közterhek kifizetése, és a 67., illetve a 65. pozícióba sorolt hiteligénylés és a szerződések érvényesítése. Érdekes volna a hazai, és külföldi forrásokból megvalósított befektetéseket is kritériumként használni. Az is meglepő volt, hogy Szerbia előrébb helyezkedik el eme besorolás alapján, mint Magyarország. Ennek a magyarázata talán a Nemzetközi Valutaalappal (IMF) folytatott politikában keresendő.*



1. ábra: Szerbia Világbank szerinti besorolása 2021- ben (Forrás: a Világbank adatai alapján saját szerkesztés, 2024)

Legyen szó induló, vagy egy meglévő vállalkozásról, mindkettő életében fontos szerepet játszik a **támogatási lehetőségek** kiaknázása. A korábbiakban már utaltam rá, hogy ezek a források két csoportba sorolhatók.

A Szerbiában megvalósuló külföldi támogatások között szerepel az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank számos beruházása a Helyi Vállalkozási Eszköz (LEF) programon keresztül, valamint a Kisvállalkozásokat Támogató Alap (SEAF) befektetései is. Szintén ide sorolható az Innovációs Tevékenységek Alapja, amely 2012 óta végez támogatási tevékenységet az „IPA” program keretein belül, melynek realizálásáért a Világbank a felelős, valamint a magyarországi székhelyű non-profit szervezet, a „Prosperitati Alapítvány”, amely a vajdasági magyar közösségek legfőbb támogatója a gazdasági előrelépés céljával.

A nemzeti támogatások soraiba tartozik a Szerb Üzleti Angyalok Hálózata (SBAN) jóvoltából támogatott előreláthatóan hamar gyarapodó vállalkozások, az újonnan alapított, innovatív vállalkozásokat támogató A Munkáért, az Oktatásért és a Tudományért Felelős Minisztérium, A Szerb Köztársaság Fejlesztési Ügynöksége, a Vajdaság Autonóm Tartomány Fejlesztési Alapja, valamint a a munkanélküliek állami büdzséből támogatott önfoglalkoztatási programja (Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine 2022).

*Az alábbiakban felsorolt támogatási lehetőségek meggyőzőek lehetnek egy ellenőrző bizottság számára, de a valóságban nem akarnak megmenteni „üzleti angyalok”, és a forrástól függetlenül a nemzeti pályázatok legtöbbször olyan teljesítési feltételekhez van kötve, amelyeket a „hétköznapi” kis- és középvállalkozások képtelenek megvalósítani. Problémát jelent a korrupció is. Ennek egyik megnyilvánulása, hogy csak bizonyos összeg fejében lehet a pályázatból nyertes. Ezeket az összegeket is csak keves tudják (ha akarják is) kifizetni. Egy induló vállalkozás esetében ez szinte lehetetlen. A nemzeti alapú támogatások túlnyomó többsége évekre visszamenőleg a termelői szektort célozza meg. A szolgáltatói szektor támogatása elenyésző. Ebből a szempontból is sokkal reménykeltőbbek az EU által kiírt pályázati lehetőségek. Ebben az Észak- Bánáti körzetben a „Prosperitati Alapítvány” által kezelt pályázatok, pl.: a start- up pályázatok jelentik majdnem az egyetlen fejlesztési esélyt a kis- és középvállalkozások számára. Természetesen, ezek is feltételekhez vannak kötve, viszont teljesíthetőek. Saját tapasztalatom alapján egy másik lehetőség a Köztársasági Munkaközvetítő Hivatal által kiírt pályázatok. Ez az induló vállalkozások finanszírozására elkülönített vissza nem térítendő támogatás, melynek összege nagyjából 1.700 euró szerb dinár ellenértéke. A saját induló vállalkozásomat alapul véve, ez elegendő lett volna arra, hogy anyagi tartalékot biztosítva átvészeljem a bevezetési időszakot, amikor még a vállalkozás kialakulóban van, amikor még a kiadások felülkerekednek a nyereségen. Véleményem szerint egy termeléssel foglalkozó vállalkozás elindításához ez a keret kevés, mert megfelelő területet kell biztosítani, számos költséges vizsgálatot kell elvégezni, engedélyeket, gépeket, berendezéseket kell beszerezni.*

*A Szerbiában megvalósult támogatásokat illetően elmondható, hogy a dolgozatkészítés ideje alatt a 2020- ban elkészült kimutatásnál nem találtam frissebb adatokat (1.táblázat). Erre támaszkodva elmondható, hogy a két legnagyobb összeg a közép-, és nagyvállalatokhoz került, a vállalkozásokat érintő investíciók a harmadik helyet foglalják el. Az átlagos éves növekedési ütem ennek megfelelő sorrendben, és mértékben változott. A Gazdasági Minisztérium jelentése sajnos nem tér ki arra, hogy a támogatások milyen forrásból valósultak meg, ahogy arra sem, hogy a kezdő vállalkozásokat milyen módon és mértékben finanszírozták. Az is sajnálatos, hogy a mikro – és kisvállalatok növekedési üteme a negatív irányba mozdult el. Véleményem szerint ennek okai a Szerb Kormány által tanúsított hibás gazdaságpolitikában keresendő, és teljesen ellentétes az EU gazdaságpolitikai irányelveivel.*

1. táblázat: az alapeszközökbe való befektetések 2020- ban

Vállalkozási forma	Összeg (mil.szerb dinár)	Megoszlás (%)	Átlagos éves növekedési ütem 2015-2020 (%)
Vállalkozások	112.544	13,3	5,5
Mikro- vállalat	32.794	3,9	- 0,5
Kis- vállalat	58.223	6,9	- 1,6
Közép- vállalat	235.684	27,8	9,7
Nagyvállalat	407.763	48,1	8,7
<b>Összesen</b>	<b>847.008</b>	<b>100</b>	<b>4,36</b>

Forrás: Danon, M., Šormaz, N. 2020

#### 4.1.1. Vállalkozásfejlesztési modellek

A Makroszintű beavatkozások célja az egyetemes üzleti környezet javítása, amellyel közvetetten igyekeznek előnyösebb helyzetet teremteni a vállalkozói szféra számára. A kooperációkat protezsáló adminisztratív szféra az egyik kiemelkedő terület. Nagy jelentőséggel bír annak az igazságnak a belátása, hogy a hálózatépítés alapja a bizalmi kapcsolat. **A szociális hálózatok modellje** az efféle erények alapján létrejövő kooperációkkal foglalkozik.

A mezoszintű intervenciók esetében a szolgáltatást ellátó szervezetek támogatása a cél, amellyel nívósabb ösztönzési programokat igyekeznek létrehozni. **A piachelyettesítő modell** esetében a források kormányzati irodákhoz, támogatói projektekhez, valamint az ezeket realizáló civil szervezetekhez kerülnek. Ezek az egységek a forrásokat oly módon alkalmazzák, hogy kontinuuálisan protezsált projekteket valósítsanak meg. Az ilyen jellegű projektek gyakorlatban való realizálása nagy eséllyel az együttműködő vállalkozások részére juttatott vissza nem térítendő támogatásra zsurorodik. Ebből kifolyólag a vállalkozásfejlesztéseket támogató egységek többségében csak közvetítőként van jelen. A felmerülő nehézségek teljes mértékben egyeznek a többi efféle intervenciók alkalmával jelentkezőkkel, nem derülnek ki a protezsált vállalkozások reális szükségletei, a szisztéma jórészt tékozló, és állandó jellegű a támogatófüggőségtől való küszködés. Ezzel ellentétben számottevő fölényrel kecsegtet **a piacefejlesztő modell**, mert ennél a modellnél a támogatók nem a segített vállalkozásokra, hanem az őket protezsáló egységekre fókuszálnának sokkal nagyobb mértékben. Első körben a vállalkozásfejlesztési egységek valósítanak meg a nélkülözhetetlen képességeket, készségeket ahhoz, hogy a kis- és

középvállalkozások kooperációs tevékenysége effektív eredménnyel működjön. Ezen felül ez a modell magában hordozza azt a potenciált is, hogy a szisztéma akár már középtávon is elérheti az önfenntartás szintjét, ugyanis az optimális kompetenciákkal rendelkező támogató egységek már reális és kimagasló segítséget képesek a támogatottak részére nyújtani, akik ennek fejében akár fizetési hajlandóságot is mutatnának.

A mikroszintű intervenciókra jellemző, hogy a vállalkozásfejlesztési egységek direkt módon a vállalkozások részére biztosítanak valamilyen segítségnyújtási formát. Ide tartoznak az oktatási és képzési, a tanácsadási, a kereskedelemfejlesztési, az információszolgáltatási, az üzleti kapcsolatok fejlesztését célzó és a franchising programok ( Imreh 2005).

#### 4.1.2. Üzleti modellek

Az üzleti modell legegyszerűbb megfogalmazása az, mely szerint a vállalkozásoknak válaszokkal szolgál a pénz előteremtésének kérdéseire (Huszák et al. 2021).

A vállalkozási modell egy konceptuális eszköz, mely célkitűzéseket, elképzeléseket és azok összefüggéseit foglalja magában annak érdekében, hogy meghatározza egy adott vállalkozás üzleti logikáját. Ezen logika mentén megoldások születnek a célcsoportok és partnerek által felismert problémákra, vagy új piaci igényekre, lehetőségekre és ügyfelekre nyílik lehetőség az innovációk alkalmazásával (Petković 2023).

**Üzleti modell – értékesítési csatorna.** Az üzleti modell egyik stratégiai része az értékesítési csatorna kiválasztása. Hasonló jelentőséggel bír a gyors, biztonságos és egyszerű fizetési módszer kidolgozása. A vállalkozásnak többcsatornás értékesítési stratégiát is választhat, bár ebben az esetben valószínűleg többletköltségekkel kell számolnia.

**Üzleti modell – árazás.** Az üzleti modell kialakítása részben az árazás kihívásait is magában foglalja. Gyakran felmerül a dilemma, hogy a vállalkozás költségeivel arányos árakat alkalmazzon- e, amelyek magukban hordozzák a profitot, vagy inkább más árazási stratégiát válasszon, pl. bizonyos esetekben a nem teljesen költségárányos jelentheti a megoldást. A vállalkozás korai szakaszában az üzleti modell különleges kihívások elé állít, mivel a nettó készpénzáram egy ideig negatív lehet (Huszák et al. 2021).

#### 4.1.2.1. Üzleti modellek a vevőcsoportok szerint

Az üzleti modellek leírására általában egy betű egy szám egy betű kombinációt, valamint ezek bővített variációt használnak. Ezek jól alkalmazhatók az alapvető kategorizáláshoz, de nem tartalmazzák az összes fontos részletet. Tehát ez a fajta megjelölés nem alkalmas a teljes üzleti modellll azonosítására. Amikor egy adott vállalkozás egy másiknak szállít vagy szolgáltatást végez, akkor ez a típus **B2B** (business to business) üzleti modellként azonosítható. A **B2C** (business to customer) típus arra utal, hogy a vállalkozás direkt szállítást végez a felhasználónak vagy a fogyasztónak. Indokolt esetben eme két kategória kombinálható egymással. A rövid jelölés nem ad tájékoztatást arról, hogy sok vagy kevés, esetleg egyetlen vevőről van-e szó, de mindkét esetben fontos figyelembe venni ezt a tényezőt. Jelen van a **B2C2B** (business to customer to business) típusú üzleti modell is, amely esetben a vállalkozás magánszemélyeknek végez szolgáltatást, és ezek segítségével képes egyéb vállalkozásoknak valamit nyújtani. A **B2B2C** (business to business to customer) kifejezés azt jelenti, hogy egy adott vállalkozás egy másik segítségével végez magánszemélyeknek valamilyen szolgáltatást. Amennyiben a vállalkozás közvetítő szerepet tölt be, akkor gyakorlatilag szolgáltatást végez mind a vevő, mind a fogyasztó irányába. Abban az esetben használhatjuk a **B2C&B** (business to customer and business) megjelölést, ha magánszemély és vállalkozás közötti kapcsolatról van szó, illetve a **B2B&B** (business to business and business) rövidítést, amennyiben vállalkozások között jön létre a közvetítés.

#### 4.1.2.2. Ellátási lánc szerinti csoportosítás

**Termékgyártás (feldolgozóipar).** A gyártók üzleti modellje arra alapul hogy először legyártanak bizonyos termékeket, amelyeket vagy direkt módon a fogyasztóknak vagy- ami nagy gyakorisággal előfordul- értékesítési hálózatok alkalmazásával értékesítenek.

**Elosztó, nagykereskedő.** Az alkalmazott konkrét üzleti modellt gyakran a termék gyártójával közösen alakítják ki. Ez a modell szerint az elosztó (disztributor) vagy a nagykereskedő (az elosztási-értékesítési lánc elemei) a gyártótól megvásárolt termékeket a kiskereskedőknek vagy esetleg direkt a fogyasztóknak értékesíti. A gyakorlatban felhasznált üzleti modell kialakításában nagy gyakorisággal a gyártóval közösen vesznek részt.



**Kiskereskedő.** Ő az elosztótól, közvetítőtől, nagykereskedőtől beszerzett árut értékesíti a végső felhasználónak. Az árazásban jóval nagyobb jelentőséggel bír a nem költségarányos komponensek felhasználása. Az élelmiszerláncok, és a kis üzletek is ennek a csoportnak a tagjai.

**Online piactér.** A digitális hálózatnak a vásárlók és az eladók közötti közvetítő szerepe is van, melynek hatására csökkennek a kommunikációs költségek, valamint az online felület működtetőjének önálló brand kialakítására is lehetősége van.

**Aggregátor.** Az online piacterek olyan változatai, ahol a közvetítő márkanéve alatt kínálnak közvetített szolgáltatásokat jutalékért cserébe. Ennek eredményeként mind a kínáló, mind a keresleti oldal ügyfelei kihasználhatják az aggregátor által felépített márkanév előnyeit.

**Franchise:** A franchise két társított üzleti modellt eredményez. A franchise adó nem direkt módon értékesíti a terméket a fogyasztók számára, hanem más vállalkozásnak jogot ad az áru piacra bocsátására és a márkanév alkalmazására. A franchise vevő nem vesz részt sem a termékek, sem a márkanév fejlesztésében, hanem csak használati jogot vásárol. Ezek gyakorta kiskereskedelmi egységek (Huszák et al. 2021).

#### 4.1.3. A legújabb trendek

**A cirkuláris gazdaság** olyan gazdasági szisztéma, amelynek célja minimalizálni a hulladéktermelést és effektív módon használni a forrásokat úgy, hogy az anyagokat és termékeket a lehető leghosszabb ideig használatban tartja. Célja áttérni a lineáris paradigmátikus rendszerről egy környezetileg fenntarthatóbb rendszerre. Ennek köszönhetően a környezeti hatások csökkennek, valamint új innovációs és munkahelyi lehetőségek nyílnak a gazdasági növekedéssel és fejlődéssel összhangban.

**A zöld gazdaság** esetében nincs egységes megállapodás arról, hogy mi is az valójában, az ENSZ Környezetvédelmi Programja (UNEP) ezt úgy fogalmazta meg, mint "olyant, amely a humán jólétet és a szociális azonosságot javítja, miközben drasztikusan redukálja az ökológiai veszteségeket és a környezeti veszélyeket. Jellemzői a kis mértékű szén emisszió, az effektív erőforrás felhasználás és szociálisan elfogadó.

**A hálózati gazdaság** egy olyan gazdaság, amely az információs társadalmon belül jött létre, és ott fejlődik, amelyet a digitális kommunikáció (internet, mobileszközök, közösségi

hálózatok) létezése tesz lehetővé. A megosztási gazdaság egy olyan gazdasági szisztéma, amelyben a szolgáltatásokat vagy az eszközöket leginkább a világháló segítségével ingyenesen vagy megfizettetés útján osztják meg (Petković 2023).

## 4.2 A vállalkozás

A vállalkozást illetően többféle **definíció** is létezik. Az egyik szerint a vállalkozás olyan humán cselekedetként jelenik meg, amelynek célja a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés nyereség elérése mellett, felvállalva e ténykedéssel járó következményeket és rizikót. A vállalkozó saját maga határoz az investált tőke eloszlásáról, az alkalmazottak létszámáról, valamint saját magának szabhatja meg a munkaidőt. Az elért profit sorsáról is önmaga dönthet, viszont az üzleti rizikót is egyedül vállalja. A kockázatvállalás olyan felelősséget tesz a vállalkozóra, hogy a felmerülő hiányosságok lefedésére a személyes vagyonával felel (Viakter 2014).

A tisztánlátás okán fontos ismerni, hogy az adott vállalkozást meghatározó tulajdonságok miként befolyásolják annak elhelyezését a gazdasági világban. Ennek egyik módja a **vállalkozások csoportosítása**, amely a következőképpen történhet:

- tulajdonlás szerint, mint önálló és együttes vállalkozások
- méret alapján, mint kis – közép – és nagyvállalkozások
- tevékenység szempontjából, mint termelő és szolgáltató vállalkozások, stb. (Dr.habil Birher & Hendrik 2020).

*A vállalkozásokat tekintve a Szerb Köztársaság Számviteli Törvénye alapján csak egyéni vállalkozó létezik, ahol egy tulajdonos van, maga a vállalkozó. Fontos tudni, hogy amennyiben külső forrásból valósul meg befektetés, akkor a vállalkozás nem lehet általányszó. A gazdasági tevékenységet, az induló, az állandó és a variabilis költségeket is meghatározza az, hogy mivel akarunk foglalkozni, milyen működési formában, lesznek-e alkalmazottaink, milyen adózási rendszer mellett döntünk? Ezek a az elhatározások alakítják ki az üzleti tervet, a növekedés, a fejlődés és az innovációk ritmusát, irányát, mértékét.*

A vállalkozások csoportosításának egyik módja a **nagyság alapján történő kategorizálás**. Egy mindenkor vállalkozás ezen aspektus szerinti osztályozásához (2. táblázat) minimum két kritériumnak kell megfelelni azzal a feltétellel, hogy a munkavállalók számának minden esetben teljesülnie kell. Fontos említést tenni arról, hogy az Európai Bizottság 2005– re

változtatásokat eszközölt a munkavállalók számát illetően. Ennek alapján az alkalmazottak létszáma négy csoportba lett sorolva: 0-1, 2-9, 10-49, 50-249 fő (Feketéné Czakó 2017).

2. táblázat: a vállalkozások nagyság szerinti osztályozása

Kritériumok	Mikro	Kis	Közép	Nagyvállalat
Foglalkoztatottal létszáma (fő)	0-10	10-50	50-250	>250
Éves nettó árbevétel (€)	0-2 M	2-10 M	10-50 M	>50 M
Mérlegfőösszeg (€)	0-2 M	2-10 M	10-43 M	>43 M

Forrás: (Feketéné Czakó K. 2017)

*A Szerb Köztársaság Számviteli Törvénye alapján az alkalmazottak átlagos száma mellett nem az éves nettó árbevétel, hanem az üzleti jövedelem, illetve a mérlegfőösszeg helyett az üzleti eszközök átlagos értéke adják a kategorizálás alapját (3. táblázat). Kellő tapasztalat hiányában nem tudom megítélni a két rendszer egymáshoz viszonyított erősségét, vagy hiányosságát. Az EU csatlakozás kapcsán logikus feladat lenne az állam részéről olyan paraméterek szerinti csoportosítás, amely hasonló a tagországokéhoz.*

3. táblázat: a vállalkozások nagyság szerinti osztályozása Szerbiában

Kritériumok	Mikro	Kis	Közép
Az alkalmazottak átlagos száma	10	50	250
Üzleti jövedelem (€)	700.00	8.800.000	35.000.000
Az üzleti eszközök átlagos értéke (€)	350.00	4.400.000	17.500.000

Forrás: saját szerkesztés a Szerb Köztársaság Számviteli Törvénye alapján

Nagyvállalatnak minősülnek azok, amelyek mutatói legalább két kritériumot meghaladnak, valamint a Szerb Köztársaság Számviteli Törvénye alapján a Szerb Nemzeti Bank, és minden olyan pénzügyi és egyéb intézmény, amely felügyeletét a Szerb Nemzeti Bank látja el. Ide tartoznak a biztosítótársaságok, pénzügyi lízingszolgáltatók, önkéntes nyugdíjalapok, önkéntes nyugdíjalapkezelő társaságok, nyílt és zárt végű befektetési alapok, befektetési alapkezelő társaságok, tőzsdék és brókercégkereskedő társaságok (Zakon o računovodstvu 2013).

Bármely **gazdasági tevékenység** működése több **funkcióval** is jellemezhető, így a vállalkozás is. Ezek a funkciók csoportosíthatóak úgy is, mint gazdasági, társadalmi (szociális) és környezeti funkciók: keresleti szükségletek teljesítése termelés vagy szolgáltatás által,

munkalehetőségek létrehozása, individuális és szociális bérek megvalósítása, magasabb színvonalú megvalósítása az igénykielégítés eszközeinek és termelési módjainak vonatkozásában, az alkalmazottak munkaköri tudásának fejlesztése, társadalmi és művészeti ténykedések, stb. (Viakter 2014).

*Legyen szó bármilyen vállalkozásról, az hatással lesz a környezetére. Természetesen, a vállalkozás tevékenységétől, volumenjétől függően a befolyás mértéke változó, de létezik. Bármelyik szektorban következik be változás, az idővel kihatással bír a többi szférára is. A vállalkozásom kapcsán fontosabbnak tartom a megvalósuló funkciók minőségét a mennyiséggel szemben. Az adókból befolyt pénzösszeg elosztása központilag valósul meg, az önkormányzatoknak gyakorlatilag nincs semmilyen beleszólása. Tény, hogy bekapcsolódva az üzleti világba leginkább a lokális gazdasági élet kisebb- nagyobb formálójává válik, ugyanakkor pl. az alkalmazottak bevonásával, a célcsoport igényeinek kielégítésével, a jótékonykodással elért társadalmi funkciók számomra prioritást élveznek.*

Egy mindenkor gazdasági tevékenység gerincét alakítja ki **a tervezés folyamata**. A jó terv a vállalkozás működését dinamikusan változó környezetben modellezi, és irányítást nyújt a vállalkozás menedzseléséhez. A gazdasági események idővel változnak, ezért különböző időtávú tervezés szükséges. A gyorsan bekövetkező események rövid távú, a lassabbak középtávú, és a komplex, későn bekövetkező események hosszú távú tervezést igényelnek.

A terveknek három alapvető fokozata van (stratégiai, taktikai, operatív), amelyek hierarchiát alkotnak. A stratégiai szint ad keretet a taktikai és operatív szint tervezéséhez.

A stratégiai szinten hosszabb időre tervezik a vállalkozás fejlődésének alapvető vonásait, és felismerik a szervezet lehetőségeit, valamint kidolgozzák a stratégiai cselekvési programot.

A taktikai szinten a stratégiai célokat és stratégiákat konkretizálják, és projekt alapú végrehajtást feltételeznek. Meghatározzák a szervezet és részrendszere specifikus céljait, valamint az erőforrásokat és intézkedéseket. A beruházások tervezése tipikusan a taktikai tervezés feladata.

Az operatív szinten rövid távú teljesítménytervezés zajlik, ahol a rendelkezésre álló kapacitásokból és kínálatból kiindulva optimalizálják az erőforrások kihasználását. A gyártási és szolgáltatási folyamatok tervezése az operatív tervezés feladata.

A gazdasági események jövőbeli tervezése megfelelő információk alapján történik. A vállalatról dokumentált információk és a gazdasági/társadalmi környezetre vonatkozó előrejelzések szükségesek a tervezéshez. Fontos feladat a tervezés folyamatának és a szervezeti hierarchia szintjeinek összekapcsolása. A tervezés rendszere formálisabbá válik a szervezet növekedésével, de nem szabad, hogy az idő- és munkaigény túlzottan megnőjön, és a rugalmasság csökkenjen. A tervezési folyamatoknak nem szabad öncélúvá válniuk, és mindig figyelembe kell venni, hogy a terv a szervezetért van, nem pedig fordítva (Szöllősi 2013).

A vállalkozás alapítását megelőzően, vegyünk számításba egy– két részletet. A jó vállalkozószellem önmagában még kevés a vállalkozás sikerességéhez. Legalább ilyen fontos a használható üzleti ötlet is, mert redukálja a bukás esélyét, de nem is a siker kizárólagos hordozója. Nélkülözhetetlen a professzionális tudás, az üzleti– partneri kapcsolatok, a vezetői készségek, az üzleti terv, az anyagi tartalék, a tapasztalat és egy jó adag szerencse (Viakter 2014).

### 4.3 A piac

**Fogalma:** közgazdasági aspektusból teret ad a piaci keresletnek, és kínálatnak, valamint a termék és szolgáltatási árak megformálásának. Marketing szemszögből vizsgálva a piac egy állandóan hullámzó, formálódó értékesítési szintér. A piaci résztvevőket, az általuk létrehozott viszonyokat és a kialakult eszméket tartalmazza . (Dr.habil Birher & Hendrik 2020).

*A szerbiai piaci helyzetet tekintve az fogalmazható meg, hogy alapjaiban befogadó a kiszemelt üzleti tevékenységgel szemben, hiszen van rá kereslet. A jelenlegi eloszlás szerint ez inkább a nagyobb népességű, és főként a fejlettebb vajdasági és fővárosi régiókra koncentrálódik. Ennek egyik oka a támogatási pénzek elosztása lehet.*

*A tervezési folyamat egyik lényeges lépése, hogy legyen egy pontos elképzelés arról, hogy melyik piacot (hazai, külföldi) célozzuk meg, és kinek szeretnénk értékesíteni, azaz milyen szükségleteknek szeretnénk megfelelni. Ennek tükrében, szükségessé válik a **piac szegmentálása, tagolása.***

A vállalkozásoknál prioritást jelent, hogy mindegyik egy precízen körülhatárolt közösség elvárásainak igyekszik megfelelni, ezen közösségek piacon való megtalálására fókuszál. Valójában, a hatalmas volumenű piaci sokaságból kell meglesni a megfelelő célcsoportot, hiszen, ha az összes egyénnek szeretnénk értékesíteni, akkor egyetlen egynek sem sikerül. Abban az esetben, ha pontosan behatároljuk, hogy mely közösség igényeinek szeretnénk megfelelni, és ők

fogyasztói hajlandóságot mutatnak a mi kínálatunk irányába, akkor a célközösség szükségleteihez klappoló marketinstratégiát alkalmazva szinte már garantált a siker (Dr.habil Birher & Hendrik 2020).

*A célcsoport körülhatárolásában nagy szerep jutott annak a tapasztalatnak, amit– közel öt év alatt- a zentai közjegyzőnél szereztem. Szinte napi rendszerességgel fordultak hozzám segítségért a kliensek, melynek alapját a szerb nyelvtudás– idő– és ismerettség hiány alkották.*

#### **4.4. A vállalkozások jogi szabályozása Szerbiában**

A gazdasági társaságokról szóló törvény szabályozza az egyéni vállalkozások, gazdasági társaságok alapítását, jogi helyzetét, irányítását, állapotváltozását, jogi forma változásait, vállalkozások és gazdasági társaságok megszűnését és egyéb működéssel kapcsolatos fontos kérdéseket.

Vállalkozó lehet minden olyan személy, aki munkaképes, aki elég egészséges ahhoz, hogy vállalkozóként el tudja látni a feladatait, akit jogerős bírósági határozattal nem tiltottak el ilyen jellegű tevékenység folytatásától, és rendelkezik a tevékenységhez szükséges területtel és felszereléssel. Vállalkozók lehetnek munkanélküliek is, valamint foglalkoztatott személy (munkavállaló) is regisztrálhatja magát vállalkozóként. A vállalkozó a kötelezettségeiért- az esetleges tartozásokért- teljes vagyoniával korlátlanul felel. Az adókötelezettségeiért a háztartás tagjainak tulajdonával is felel. A vállalkozó a könyvelést vezetheti az egyszerű, vagy a kettős könyvelés rendszere szerint. A vállalkozó megváltoztathatja jogi formáját, és áttérhet korlátolt felelősségű társaságra (Zakon o privrednim društva, 2021).

Az induló vállalkozások kulcsfontosságú lépése a **vállalkozás bejegyzése**. A folyamat a cégnyilvántartásba történő bejegyzéssel és a bejegyzési kérelemnek az előírt űrlapon történő benyújtásával kezdődik. A pályázat elfogadásának vagy elutasításának határideje a dokumentáció nyilvántartásba vételének napjától számítva legfeljebb 5 munkanap. Ha minden feltétel teljesül, meghozzák a kérelem elfogadásáról és az alapításról szóló határozatot, majd a vállalkozás bekerül a Cégnyilvántartási Ügynökség (APR) rendszerébe és megjelenik annak honlapján. Ha a pályázatnak hiányosságai vannak, vagy hiányosan vannak kitöltve, a Cégnyilvántartási Ügynökség határozatot hoz a kérelem elutasításáról. Ebben az esetben mellékletet nem lehet csatolni a dokumentációhoz, hanem az eljárást meg kell ismételni, és ezt újra felszámítják. 2018- tól lehetőség van a vállalkozók elektronikus regisztrációjára a

Cégnyilvántartási Ügynökség honlapján. A cégnyilvántartáson keresztüli e- regisztráció sikeres lebonyolításához szükséges, hogy a kérelmező rendelkezzen: minősített lektronikus aláírással, elektronikus kártyaolvasóval és telepített alkalmazással, valamint Visa, MasterCard vagy Dina fizetési kártyával (Zakon o privrednim društva, 2021).

*A gazdasági tevékenységek velejárója, és a gazdasági elemzés meghatározó része a vállalkozói adózási rendszer. A fizetendő adók, és járulékok kihagyhatatlan elemei bármely vállalkozás működésének. Egy induló vállalkozás esetében az üzleti tervben feltüntetett várható üzleti nyereség alapján kerül besorolásra a Köztársasági Adóhivatal által. A legtöbb szakember véleménye szerint a kezdő vállalkozások számára az átalányadózás a leginkább megfelelő adózási forma, viszont ellenőrizni kell a Köztársasági Adóhivatal honlapján, hogy az adott tevékenység működhet- e ebben a formában. A honlap lehetőséget ad az adó nagyságának kiszámítására is. Az is lényeges, hogy a vállalkozás kíván- e dolgozókat alkalmazni, hiszen ez növeli a fizetendő járulékok nagyságát. A jövőbeni közterhek mértékét befolyásolja az elért éves üzleti eredmény, külső befektető lehetséges bevonása és a működési forma esetleges változása (átalakulás gazdasági társasággá). Az induló költségeket növeli a Szerb Kormány azon döntése, hogy az általam választott szolgáltatást is pénztárgép használatára kötelezi 2022. január elsejétől. Az Európai Unióhoz való csatlakozás adhat némi reményt a közterhek csökkenését illetően. Komoly figyelmet kell fordítani erre a szegmensre, mert hatással vannak az állandó költségekre, valamint a növekedés, és a fejlődés mértékével és ütemével összhangban kell a változtatásokat bevezetni az adóhatósági büntetés és az üzleti bukás elkerülése érdekében. Az alábbi leírás összegzi az adózási rendszer lényegét, amiből kivehető, hogy Szerbiában magasak a fizetendő közterhek, ami egyáltalán nem segíti a vállalkozások elindítását, sem számának gyarapodását.*

### I. lehetőség - átalányadózó vállalkozók

Ez a modell feltételezi, hogy vállalkozóként vagyunk nyilvántartva, és kérelemmel fordultunk az adóhivatalhoz, hogy meghatározzák az adók és járulékok összegét, amelyeket az üzleti év során havonta fizetni kell, függetlenül attól, hogy keresünk- e és mennyit, és hogy a benyújtott kérelem jóvá lett hagyva. A következő feltétele az, hogy az éves bevétel nem haladja meg a 6 millió dinárt. Az átalányadózó vállalkozók nem lehetnek az áfa- rendszerben. Az átalányadózás csak a vállalkozóknak szól. A gazdasági társaságokat nem lehet átalányosan megadóztatni.

**Előnye:** amennyiben a vállalkozónak valamely munkáltatónál van már állandó, bejelentett munkahelye, akkor vállalkozóként kevesebb adót kell fizetni, mint ha munkanélküliként indítana vállalkozást. A vállalkozó mentesül a könyveléssel és a dokumentációval kapcsolatos kötelezettségek és költségek alól (csak abban az esetben, ha nincs alkalmazott), de köteles számlákat kiállítani az egyes eladott árukról és a nyújtott szolgáltatásokról, ezeket a számlákat rögzíteni az árbevétel könyvében (KPO nyomtatvány) és rendszeresen fizetni az adóhatóság határozatban meghatározott közterheket. A vállalkozók szabadon vehetnek fel pénzt a folyószámláról anélkül, hogy számla csatolásával vagy bármilyen további kifizetést indokló dokumentummal kellene igazolniuk a pénzfelvételt (kivéve az adókat és a hozzájárulást).

**Hátránya:** a közterhek összege rugalmatlan, és akkor sem kíméli a vállalkozót a megfizetési kötelezettségétől, ha nem teljesített jól az adott hónapban. Az átalányadózás sem adható meg minden vállalkozónak. Vannak előírt feltételek, amelyeknek teljesülniük kell. Lehetetlen megtervezni a közterhek összegét, mivel azok a vállalkozók számára csak a végzés kézbesítése után válnak ismertté.

## II. Opció - vállalkozó, aki az önadózási rendszer szerint számítja ki az adókat

Ahelyett, hogy a közterhek összegét az adóhatóság határozná meg, ezt a vállalkozó önmaga teszi meg (vagyis a vállalkozó által alkalmazott könyvelő). Ezért hívják ezt a modellt önadózásnak.

**Előnye:** az átalányadózással összehasonlítva, amely fix havi kiadással jár, ez a modell rugalmasabb, azaz „figyelemmel kíséri” a vállalkozók keresetét. Ha önadózás mellett dönt, akkor az állam felé fennálló kötelezettségei alacsonyabbak lesznek, ha szerényen vagy veszteségesen működik.

**Hátránya:** az átalányadózáshoz hasonlóan ebben a modellben sem különül el a „vállalkozói jövedelem” és az „üzleti eredmény”, hanem minden egy adóalapba kerül. Ez azt jelenti, hogy jövedelemadót (10 %) és társadalombiztosítási járulékot is (összesen 37,8 %) fizet minden bevétel után. Tehát jövedelmének rendkívül nagy részét vissza kell irányítani az állam felé.



### III. Lehetőség - vállalkozó, aki az önadózási rendszer szerint számítja ki az adókat és saját magának személyes jövedelmet számol el

Ez a modell tehát magába foglalja a könyvelést, valamint a tényleges jövedelem meghatározását és a vállalkozó két kategóriában adózik különbözőképpen:

- 1) a vállalkozók személyes keresete után. Ez a modell feltételezi, hogy a vállalkozó már egy bejáródott működési rendszerrel rendelkezik. Ismert számára az év végén kimutatott nyereség, amely alapján meg tudja határozni a személyes jövedelem nagyságát. Az állam által meghatározott érvényben lévő legkisebb adóalap 28.402 dinár. A jövedelemre kivetett adók és társadalombiztosítási járulékok nagysága havonta 36.55 %.
- 2) az önálló vállalkozói tevékenységből származó nettó jövedelem (működési eredmény) után, ami 10 % nettó jövedelemadót jelent. Amennyiben a vállalkozó éves nyeresége 2.000.000 dinár volt, akkor a befizetendő nyereségi adó 200.000 dinárt tesz ki az év végi elszámolást követően.

**Előnye:** a közterhek összege az üzleti eredményt követi, a járulékokat csak a személyes keresetek összegére kell megfizetni, az éves eredményre (nyereségre) nem. Nincs a jövedelemnek "felső határa", amely után már nem alkalmazhatja az önadózást és fizethet magának személyes jövedelmet, és nem függ a végzett tevékenység típusától.

**Hátránya:** a munkára vonatkozó magas közterhek - 36.55 % (Zakon o privrednim društva, 2021).

## 4.5. Az alkalmazott módszertan szakirodalmi alapjai

4.5.1. A **tudományos kutatás** alkalmával a kutatást végző személy elsőként a kutatási problémát, és az általa felmerülő kérdéseket határozza meg, majd előre eltervezett módon, a szabályoknak megfelelően gyűjt adatokat. A kapott adatok feldolgozásából, és analíziséből eredő eredményeket megosztja másokkal. Tényként kezelendő, hogy az így kialakult eredmények önmagukban még nem oldják meg a kutatási problémát, viszont segítséget nyújtanak az analizált téma, probléma megértésében, tulajdonságainak megismerésében és ezek ismeretének függvényében alátámasztják vagy elvetik az addig tudvalévő megállapításokat. A humán közösségben elvégzett ilyen jellegű kutatásokra jellemző, hogy ezek ismételtősége meglehetősen nehézkes nem a többletköltségek okán, hanem, mert a megkérdezetteknel az ismétlés idején már egy bizonyos mértékig vagy akár teljes mértékben eltérő életkörülmények adódhatnak.

4.5.1.1. A *primer kutatásra* jellemző, hogy az pontos, korrekt célkitűzéssel valósul meg, melynek során első kézből eredő adatok megszerzése és analizálása jön létre. A kutatás lehet minőségi és mennyiségi típusú. Lényegében a kísérletet, a kérdőíves felmérést, a megfigyelést, és az interjú módszerét is ez a csoport tartalmazza.

4.5.1.2. A *kérdőíves felmérés* a leggyakoribb primer adatgyűjtési módszer, amely leíró, felderítő és magyarázó célkitűzések elérésére is alkalmazható. Pozitívuma, hogy aránylag könnyedén véghezvihető, általában nem jelent különösebb terhet a megkérdezettek számára. Amennyiben jól van konstruálva, és megfelelően van kitöltve, akkor eredményként jelentős, meghatározó adatokat kaphat a kutatást végző személy. Negatív oldala a szubjektivitás mind a kutató, mind a megkérdezettek részéről és alkalmanként az öszinte válaszok elmaradása.

A kérdőív megalkotásának legelső momentuma a kutatáshoz nélkülözhetetlen információ csoport kijelölése a célkitűzések függvényében. Ezt követi a logikát és a tartalmi összefüggést szem előtt tartva a kérdések csoportosítása, majd a kérdezés módját és a kérdőív típusát szükséges véglegesíteni. A kérdezés technikájának függvényében kerül sor témakörök sorrendjének és a kérdések arculatának kialakítására, majd az elvégzett tesztkérdés alkalmával rögzítjük és korrigáljuk az esetlegesen jelentkező hiányosságokat.

A kérdezési technika döntően befolyásolja a a feltett kérdések sorát, azok szerkezetét és kifejezését. Annak alapján, hogy ki az, aki a kérdőívet kitölti két fő típust különböztethetünk meg: a kérdezőbiztos által elvégzett megkérdezést és az önkitöltős módszert. Az első esetben a kérdezőbiztos személye az, aki a megkérdezés folyamatát irányítja, amennyiben szükséges azonnal képes reagálni a kérdések értelmezése kapcsán, valamint a válaszokat is dokumentálja. Ennek a technikának a pozitívuma, hogy teljesen minimalizálható az adatvesztés, a negatív oldalra tehetjük, hogy ilyen esetben a válaszadók hajlamosak a valóságtól eltérő válaszokat is adni. Ide tartozik a telefonos megkeresés is, amely történhet spontán módon vagy egy előre egyeztetett időpontban is. Az önkitöltős technikára az a jellemző, hogy itt a válaszadó személy az, aki a kérdésekkel szembesül, látja, olvassa, feldolgozza azokat, majd válaszokat ad. Negatívumként elmondható, hogy ha nem megfelelően vannak megfogalmazva a kérdések vagy gondok adódnak az értelmezésükkel, akkor a kitöltés nem lesz teljes. Az internet segítségével történő kérdőíves kutatást az ún. támogatott lekérdezések közé soroljuk, hiszen a megfelelő algoritmusok használatával felhívhatjuk a válaszadók figyelmét a hibásan kitöltött vagy elmaradt válaszokra, illetve nyomon követhetők a logikai összefüggések teljesen automatizált módon. Ennél a technikánál is akad negatívum. Ez abból fakad, hogy mindazok a személyek, akik számára nincs elérhető internet vagy számítógép, azok ezzel a módszerrel nem lekérdezhettek, illetve a felhasználók körében is előfordul, hogy nem mutatnak érdeklődést a kitöltés kapcsán vagy csak összezsapják az egészet, hogy túl legyenek rajta, ami a minta torzulását okozhatja (Boncz Imre, Kutatásmódszertani alapismeretek, 2015).

*A mindenkori vállalkozásfejlesztés folyamatának egyik fontos eleme a kutatás, ezért a dolgozatban is helyet kapott a szakirodalom fejezetben, melynek központi elemét a **kérdőíves kutatás** képezi és ez határozza meg a **következő fejezet lényegét**. Az információk és adatok gyűjtése céljából készített kérdőívek segítségével az emberek véleménye, preferenciái és viselkedése könnyen feltérképezhető, és fontos szerepet játszik a piackutatásban is. Segítségével a vállalkozások megismerhetik az ügyfelek igényeit, preferenciáit és elégedettségét. Ennek eredményeként képesek finomhangolni termékeiket és szolgáltatásaikat. Emellett a cégek képesek versenyképesebb piaci stratégiákat kidolgozni és hatékonyabban megcélozni a potenciális vásárlókat.*

## 5. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A dolgozat elkészítéséhez nélkülözhetetlen anyagot az az információ- halmaz képezi, amelyet a kérdőíves lekérdezések alkalmával gyűjtöttem össze. A dolgozat jelentőségét és célját szem előtt tartva arra törekedtem, hogy a feltett kérdések alátámasszák a szándékot, illetve a válaszok által egy reális, pontos, célravezető adatbázis álljon a rendelkezésemre. Azért döntöttem ez a módszer mellett, mert egyrészt a vállalkozás jellege nem indokolta a személyes megfigyelést, sem a személyes interjúkat. Másrészt ez a technika teljes mértékben kielégítette az általam támasztott, a kutatást érintő célkitűzéseket. Viszonylag rövid időn belül, elegendő számú adatot sikerült rögzíteni. Ugyanakkor, ez az egy módszer önmagában kevés lett volna egy komplett folyamat bemutatásához. Szükség mutatkozott olyan technikák alkalmazására is, amelyek segítenek egy mindenkori vállalkozás logikai- matematikai- gazdasági összefüggéseinek felépítésében, és értelmezésében.

- I. A kérdőíves lekérdezés folyamatának első lépése a kérdések meghatározását jelentette a megszerzendő információk jellegétől függően. Ezt követte a kérdések sorrendjének a felállítása, és ellenőrzése. Meg akartam bizonyosodni arról, hogy nincs diszsonancia a feltett kérdések minősége, azok sorrendje, és az általam meghatározott célinformációk között. A következő lépésben a „Google” űrlapok funkciójának segítségével megalkottam a digitális kérdőívet. A tesztelést követően e- mailben, illetve a „Facebook”- on küldtem el az ismerősöknek. Ez számszerint pontosan 176 címzettet jelentett. A válaszok száma az első néhány nap folyamán növekedett, és gyorsult, majd kb. az ötödik naptól kezdve egyre csökkent, és lassult és végül 10 nap múltán már nem érkezett több válasz. A beérkezett válaszok végleges száma 125. Egy másik technika nyersanyagát képezte az adatok feldolgozása, elemzése és értékelése.
- II. A telefonos megkeresés két célt szolgált. Első körben Bajic Tamara zentai ügyvédnőt kerestem fel. A beszélgetés során információt gyűjtöttem arról, hogy ők milyen árakkal dolgoznak figyelembe véve a tevékenységi profilomat és céljaimat. Ezek az árak hivatalosan egységesítve vannak a Szerb Köztársaság Ügyvédi Kamara határozata alapján, így szükségtelen volt más ügyvédek is felkeresni. Második körben a kiadó üzlethelyiségek tulajdonosaival beszéltem.

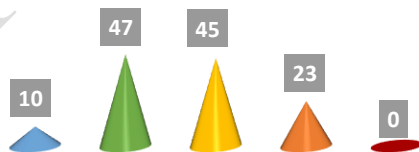
- III. A jogszabályok megismerése is elengedhetetlen része a mindenkori vállalkozások alapítása, és működtetése kapcsán. A szükséges információk megszerzése több internetes forrás felhasználásával valósult meg.
- IV. A pénzügyi elemzés létfontosságú eszköz a vállalkozások és befektetők számára egyaránt, mivel segít megérteni egy vállalkozás pénzügyi helyzetét, teljesítményét és jövőbeli kilátásait. Ezáltal lehetővé teszi a tudatos döntéshozatalt és a kockázatok minimalizálását. Lehetővé teszi a jövőbeli kilátások és trendek felismerését. A pénzügyi teljesítmény alapján előrejelzéseket készíthetünk a vállalkozás jövőbeli teljesítményéről és pénzügyi helyzetéről. Ez lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy időben felismerjék a potenciális problémákat és lehetőségeket, és ennek megfelelően alkalmazzák üzleti stratégiájukat. A pénzügyi elemzés segíti a döntéshozatalt és a tervezést. Az alapos pénzügyi elemzés eredményeként a vállalkozások és befektetők jobban megérthetik az erősségeiket és gyengeségeiket, és ennek megfelelően kialakíthatják üzleti stratégiájukat és befektetési portfóliójukat. Ezáltal növelhetik a siker esélyeit és minimalizálhatják a kockázatokat. Végül soron a pénzügyi elemzés segíti a vállalkozásokat abban, hogy vonzóbbak legyenek a befektetők és hitelintézetek számára. Az alaposan kidolgozott pénzügyi tervek és elemzések hitelességet és megbízhatóságot sugallnak a külső szereplők felé, ami segíthet a tőkebevonásban és a hitelek elnyerésében.
- V. A SWOT analízis rendkívül fontos eszköz a vállalkozások számára, mert lehetővé teszi számukra, hogy átfogó képet kapjanak saját helyzetükről. A SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) a vállalkozás belső és külső tényezőit vizsgálja, segítve a döntéshozókat a céges stratégia kidolgozásában és fejlesztésében. Az erősségek és gyengeségek feltárásával a vállalkozások megismerhetik helyzetüket a konkurenciával szemben, és ezáltal azt, hogy milyen területeken kell javítaniuk. Az előnyök és fenyegetések elemzése pedig segít meglátni a potenciális lehetőségeket és a külső kockázatokat. Ennek köszönhetően a vállalkozások hatékonyabban tervezhetnek és a megfelelő stratégiát választhatják a versenyképességük növelése érdekében.

## 6. AZ INDULÓ VÁLLALKOZÁS GAZDASÁGI ELEMZÉSE

### 6.1. A kérdőív válaszainak kivizsgálása

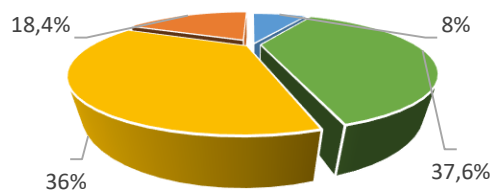
A kutatás sikeressége érdekében először pontosan meg kellett határozni, hogy a vállalkozás mivel akar foglalkozni, azaz precízen definiálni annak tevékenységi körét. Ennek tükrében már el tudtam dönteni, hogy a kutatómódszertan melyik összetevője a legalkalmasabb a kutatás elvégzéséhez. Úgy ítélem meg, hogy a kérdőíves kutatás a legcélravezetőbb módszer a vállalkozás tevékenységi körét, és tulajdonságait tekintve. A folyamat következő lépéseként, egzakt módon összeállítottam a kérdéseket, valamint eme kérdések logikai sorrendjét, amelyek hűen képviselik az érdeklődési körömet és korrekt válaszokat indukálnak összhangban a megszerzendő információk jellegével. Miután megbizonyosodtam arról, hogy nincs ellentmondás a feltett kérdések kvalitása, besorolása és az elérendő célinformációk között, a „Google” űrlapok funkcióját alkalmazva elkészítettem a kérdőív digitális megfelelőjét. Mielőtt a kérdőív éles bevetésre került volna, elvégeztem a tesztelését. A sikeres tesztet követően elküldtem a kérdőívet a kiválasztott „Facebook” és e-mail címzetteknek. Fontosnak tartottam azt, hogy ne csak ismerősöknek juttassam el, hanem az ismerősök ismerőseinek is. Ez azért volt indokolt, mert az ismerősök ugyan nagy valószínűséggel kitöltik a kérdőívet, de hajlamosak olyan válaszokat adni, amelyeket látni szeretnének. A hideg lekérdezés esetében ugyan kisebb a kitöltési arány, viszont őszintébb válaszokra lehet számítani. A kettő ötvözetéből 176 címzett, és 125 végleges válasz született. Eme fejezet feladata, és kitűzött célja a beérkezett adatok elemzése és értékelése.

6.1.1. **Az első kérdés** eredményeit grafikusán ábrázoló 2. és 3. ábra alapján látható, hogy a résztvevők mindössze 8 százaléka használ rendszeresen hitelesített dokumentumokat. Ez a folyamat általában nem tartozik a napi rutinfeladatok közé. Eme a csoport tagjai nagy valószínűséggel speciális, valószínűsíthetően jogi ügymenetekhez kötődő munkakörben mozog.



2. ábra: az 1. kérdésre adott válaszok száma

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



3. ábra: az első kérdésre adott válaszok aránya

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

A válaszadók túlnyomó többsége két halmazba csoportosult., amelyek időről időre (37,6%), illetve ritkán (36%) használja ezeket a dokumentumokat. A tagok száma közel egyenlő, és valószínűleg átfedések is jelen vannak. Ezekbe a körökbe tartoznak pl. azok a vállalkozások, amelyek gépjármű vagy ingatlan adásvétellel, foglalkoznak, illetve a biztosító társaságok.

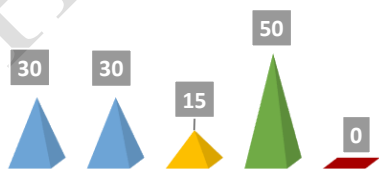
4. táblázat: az első kérdésre érkezett válaszok adatai

1. Milyen gyakran kell Önnek hitelesített dokumentumot használni?					
Válaszlehetőségek	Rendszeresen	Időről-időre	Ritkán	Néha	Soha
A válaszok száma (drb.)	10	47	45	23	0
A válaszok megoszlása (%)	8	37,6	36	18,4	0

Forrás: saját szerkesztés, 2024

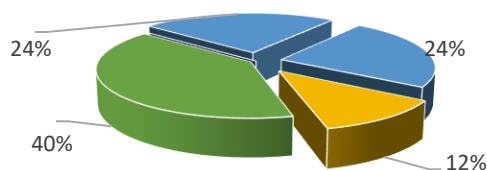
A negyedik csoportosulást a válaszadók 18,4 százaléka alkotja, akiknek csak néha van szüksége hitelesített dokumentumokra. Ez a nagyságrend is reálisnak mondható. Ők azok a személyek, akik akkor veszik igénybe ezt a szolgáltatást, amikor arra szükség van, pl. egy szülői meghatalmazás utazáshoz, kérelem a póthagyatéki tárgyalás lefolytatásához vagy fénymásolat hitelesítés. Egyetlen válaszadó sem jelezte, hogy soha nem használna hitelesített dokumentumot.

6.1.2. **A második kérdésre** adott válaszokat grafikusán megjelenítő 4. és 5. ábra azt mutatják, hogy két nagy csoportosulás mutatkozik. Az elsőt azok az egyének képezik, akik az ötös skálán egyes, és kettes értékelést adtak, összesen 48 százalékban. Ennek több, leginkább szubjektív jellegű okai lehetnek, pl. a folyamat időigényes, körülményes, lassú, az alkalmazottak nem beszélnek a magyar nyelvet, az ügyfél- alkalmazott viszony vagy az online szolgáltatás nem elég felhasználóbarát.



4. ábra: a második kérdésre adott válaszok száma

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



5. ábra: a második kérdésre adott válaszok aránya

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

A második nagy csoport tagjait az elégedett válaszadók alkotják, 50 százalékban. Ők azok, akik a hitelesítendő dokumentumok előkészítési folyamatát jónak ítélik az adott körülmények függvényében. Megszokták, hogy ez így zajlik, és ezt elfogadták jónak. Előfordulhat, hogy nem rendelkeznek összehasonlítási alappal, mert az ilyen jellegű szolgáltatások minősége között is van lényeges eltérés akár településen belül is.

5. táblázat: a második kérdésre érkezett válaszok adatai

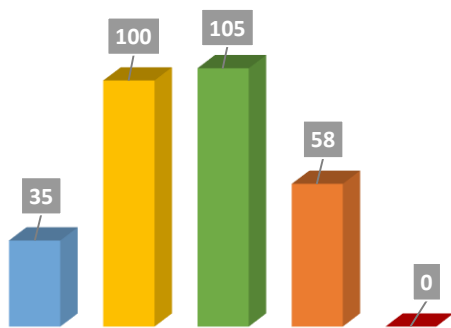
<b>2. Kérem, értékelje 1- től 5- ig, hogy mennyire elégedett a hitelesítendő dokumentumok előkészítési folyamatával? (kijelentések, nyilatkozatok, meghatalmazások, kérvények, beadványok, stb.)</b>					
1- Egyáltalán nem vagyok elégedett 5 – Teljes mértékben elégedett vagyok					
<b>Válaszlehetőségek</b>	1	2	3	4	5
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	30	30	15	50	0
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	24	24	12	40	0

Forrás: saját szerkesztés, 2024

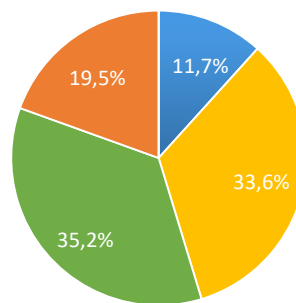
A válaszadók 15 százaléka vélte úgy, hogy az ilyen típusú szolgáltatások az adott helyen, településen közepes minőséget képviselnek. Valószínűsíthetően, ők már tapasztaltabbak, rendelkeznek viszonyítási bázissal. Ötös szintű értékelést senki sem adott.

6.1.3. **A harmadik kérdésre** érkezett válaszokból kialakított 6. és 7. ábra szerint megállapítható, hogy az emberek számára számos kihívást jelenthetnek a hitelesítendő dokumentumok. Az esetek zömében (35,2 %) a dokumentumok összeállítása okoz sokaknak nehézséget. A hivatalos dokumentumok elkészítése és a szükséges információk, adatok összegyűjtése időigényes folyamat lehet. Sok embernek nincs türelme, és/vagy ideje, esetleg megfelelő képesítése, eszköze arra, hogy ezt önállóan és hatékonyan meg tudja oldani.





6. ábra: a harmadik kérdésre adott válaszok száma  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



7. ábra: a harmadik kérdésre adott válaszok aránya  
Forrás: (saját szerkesztés, 2024)

A második fő problémát (33,6 %) a szerb nyelv jelenti. Egyrészt azért, mert hivatalos nyelv lévén a legtöbb intézmény, és vállalat a szerb nyelvű dokumentumokat, és okiratokat fogadja el, valamint ez a kommunikáció nyelve is. Másrészt a helyzetet bonyolítja, hogy számos esetben a cirill betűs írásmódot követelik meg.

A harmadik helyen végzett (19,5 %) az ügyvédek által felszámított magas költségek. Ők valamilyen szinten monopol helyzetben vannak, hiszen a Szerb Köztársaság bizonyos törvényei szavatolják számukra azokat a jogokat, hogy bizonyos jogügyletekhez kapcsolódó dokumentumokat kizárólag ők készíthetik el, és senki más. Ilyenek pl. a tulajdonjog változása az ingatlanokhoz kötődően vagy a végrendelet. Az ügyvédi szolgáltatások árai hivatalosan egységesítve vannak, viszont nem hivatalosan akadnak különbségek. A költségek nagysága szintén relatív, mivel van, aki ezeket nevetve kifizeti, de akad olyan ügyfél is, aki még részletekben is alig képes rá. Az is tény, hogy ha egy gépjármű adásvétellel foglalkozó ügynökség áraival hasonlítom össze, pl. egy adásvételi szerződés, vagy egy meghatalmazás elkészítésének díjazását, akkor az ügyvédi tarifák jóval magasabbak.

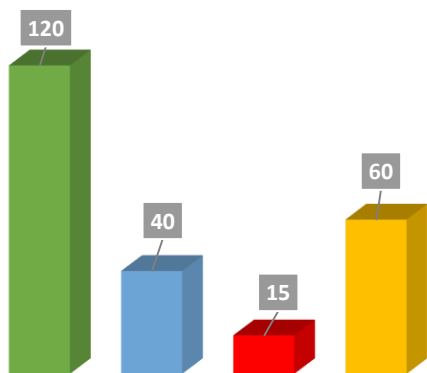
6. táblázat: a harmadik kérdésre érkezett válaszok adatai

<b>3. Mi a legnagyobb kihívás az Ön számára a hitelesítendő dokumentumokkal kapcsolatban?</b>					
Több válasz is adható volt.					
<b>Válaszlehetőségek</b>	Nincs kihez fordulni segítségért	A szerb nyelv	A dokumentumok összeállítása	Az ügyvédek drágán megfizettetik	Egyéb
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	35	100	105	58	0
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	11,7	33,6	35,2	19,5	0

Forrás: saját szerkesztés, 2024

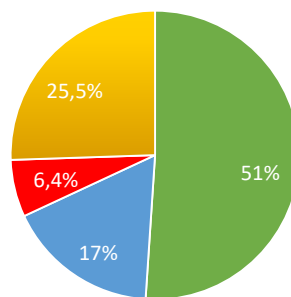
A válaszadók 11,7 százaléka érzi úgy, hogy nincs kihez fordulni segítségért. Ebbe a csoportba foglalhatnak helyet azok a személyek, akik a periférián, esetleg vidéken élnek, idősek, a fizikálisan, és mentálisan hátrányos helyzetűek, a kevésbé képzettek és tájékozottak. Ugyan csak kis mértékben vannak jelen, de azért oda kell rájuk is figyelni. Az egyéb opcióra nem érkeztek válaszok.

6.1.4. **A negyedik kérdés** válaszaiból megalkotott 8. és 9. grafikai megjelenítésből az derült ki, hogy az ügyvédek a leggyakrabban választott lehetőség (51%) a hitelesítendő dokumentumok előkészítésekor. Az előző értékelésben megállapítottak szerint az emberek közel húsz százaléka magasnak tartja az ügyvédeknek fizetendő díjakat, mégis általában rájuk bízzák ezt a fontos feladatot, valószínűleg azért, mert a jogi területeken jártasak, tapasztaltak a dokumentumok kezelésében, képesek megsürgetni, soron kívül elintézni bizonyos eseteket. Az is közrejátszhat, hogy nincs igazi szabad verseny, hiszen az ügyvédek a hitelesítendő dokumentumok előkészítésének szinte a teljes eszköztárával rendelkeznek, viszont a piacon szereplő ügynökségek legtöbbje specializálódott valamely területre, pl. gépjármű adásvétel, ingatlanok, biztosítások. Nagy valószínűséggel megállapítható, hogy ez az egy adott területre szakosodott tevékenység okán szorultak a harmadik helyre (17%).



8. ábra: a negyedik kérdésre adott válaszok száma

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



9. ábra: a negyedik kérdésre adott válaszok aránya

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

A második helyen az egyéb megjelölés végzett 25,5 százalékkal. Lehetséges hogy ez az adat olyan személyekre vagy intézményekre utal, amelyek nincsenek feltüntetve a kérdőívben, pl. egy ismerős, egy barát, egy partner vállalkozás informatikai, és szerb nyelvű jártassággal. Az is előfordulhat, hogy az embereknek vannak olyan specifikus igényei vagy preferenciái, amelyek miatt nem választották a felsorolt lehetőségek valamelyikét.

7. táblázat: a negyedik kérdésre érkezett válaszok adatai

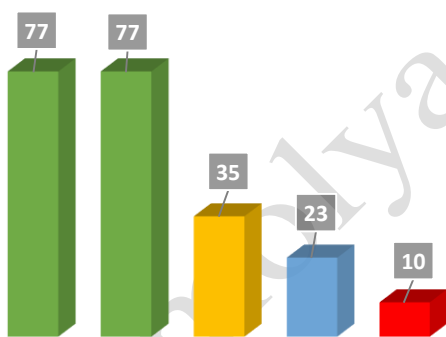
<b>4. Leginkább kihez fordul a hitelesítendő dokumentumok előkészítésekor?</b>				
Több válasz is adható volt.				
Válaszlehetőségek	Ügyvédhez	Ügynökséghez	Megoldom saját magam	Egyéb
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	120	40	15	60
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	51	17	6,4	25,5

Forrás: saját szerkesztés, 2024

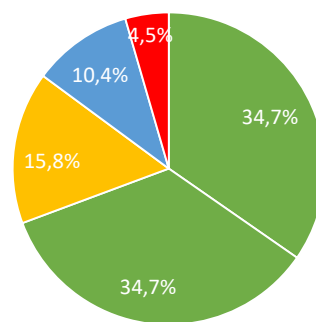
A negyedik helyre szorult az a lehetőség, hogy az emberek maguk oldják meg a problémát (6,4%). Ez abban az esetben lehetséges, amennyiben az adott személy rendelkezik a szükséges ismeretekkel és készségekkel. Ezt az arányt is reálisnak tartom, mert szűk az a réteg, aki ismeri a formai, és egyéb követelményeket, bírtokában van a szerb nyelv és az informatika megfelelő ismeretének, valamint a kellő kapcsolati hálózatnak (bírószág, bírószági fordítók, ügyvédek, Köztársasági Földhivatal, közjegyző, városvezetés).

6.1.5. **Az ötödik kérdés** válaszainak értékelése kapcsán létrehozott 10. és 11. ábra szerint leszögezhető, hogy az emberek 34,7 százaléka ismerőshöz fordul a gazdasági pályázatok megírása és beadása kapcsán. A válaszok megoszlása azt mutatja, hogy az emberek előnyben részesítik az olyan kapcsolatokat, akikhez közel állnak, akiket ismernek és akikre számíthatnak. Ez érthető, hiszen egy gazdasági pályázat megírása és beadása nem könnyű feladat, és sokszor specifikus szakértelmet, tapasztalatot és kapcsolatokat igényel. A lakóhelyem is léteznek ilyen személyek, akik a „Prosperitati Alapítvány” pályázataira szakosodtak. Nem hivatalos keretek között működnek, de viszonylag sok ügyfelük van. Jól is dolgoznak, és a nem hivatalos működés olcsóbbá is teszi a tevékenységet.

Azok, akik ügynökséghez fordulnak (34,7%), valószínűleg hisznek abban, hogy szakértőkre van szükségük, akik segíthetnek nekik a legjobb pályázatot összeállítani és hatékonyan beadni. Ez egy logikus választás, hiszen az ügynökségeknek általában van tapasztalatuk a pályázatok írásában és az alkalmazott módszerekben. Az ügynökségek szolgáltatásait választva az emberek biztosak lehetnek abban, hogy a pályázatuk megfelelően lesz kidolgozva és hatékonyan lesz beadva.



10. ábra: az ötödik kérdésre adott válaszok száma  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



11. ábra: az ötödik kérdésre adott válaszok aránya  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Azok, akik úgy döntenek, hogy saját maguk oldják meg a pályázatot, valószínűleg magabiztosak és kellő tapasztalattal rendelkeznek a területen. Ők úgy gondolják, hogy képesek a saját erőforrásaikból kihozni a legjobb eredményt, és nem kívánnak függővé válni senkitől. Ez egy nagyszerű hozzáállás, ha valakinek megvannak a szükséges készségei és erőforrásai, hogy sikeresen megírja és beadja a gazdasági pályázatot.

Azok, akik senkihez nem fordulnak a pályázatokkal kapcsolatban (10,4%), valószínűleg ezzel foglalkoznak, vagy úgy érzik, hogy ez önerőből is sikerülhet nekik, de nagy eséllyel még meg sem próbálták. Az ilyen embereknek azonban figyelembe kell venniük, hogy a pályázatok írása és beadása komoly feladat lehet, és nagyobb sikereket érhetnének el, ha mások segítségét is igénybe vennék.

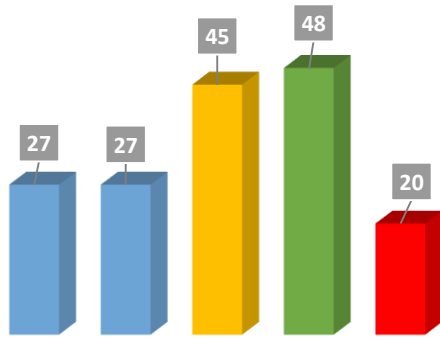
8. táblázat: az ötödik kérdésre érkezett válaszok adatai

<b>5. Leginkább kihez fordul a gazdasági pályázatok megírása, beadása kapcsán?</b>					
Több válasz is adható volt.					
<b>Válaszlehetőségek</b>	Ügynökséghez	Ismerőshöz	Megoldom saját magam	Senkihez	Nem érdekel
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	77	77	35	23	10
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	34,7	34,7	15,8	10,4	4,5

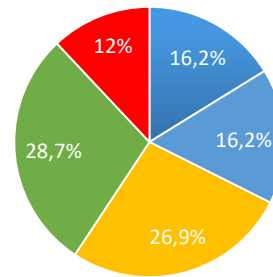
Forrás: saját szerkesztés, 2024

A válaszok között a legkisebb arányban szerepel a "nem érdekel" válasz (4,5%). Ez azt jelzi, hogy az emberek nagy többsége valamilyen módon érdekelt a gazdasági pályázatok megírásában és beadásában. Valószínűleg ez azt jelenti, hogy tudatában vannak annak, hogy a pályázatok fontosak lehetnek a gazdasági sikerhez, és szeretnének mindent megtenni annak érdekében, hogy sikeresen pályázzanak és támogatást kapjanak a terveik megvalósításához.

6.1.6. **A hatodik kérdés** válaszai rávilágítottak arra, amit a 12. és 13. ábra is világosan közöl, hogy a válaszadók többsége (28,7%) nem értesül az aktuális hazai és nemzetközi gazdasági fejlesztési pályázatokról. Ez a kör adja a válaszok legnagyobb hányadát, és figyelembe véve azt a tényt, miszerint joggal feltételezhető, hogy ezek az emberek valóban érdekeltek lennének, ez elég megrendítő. Az okok között felmerülhet pl. a pályázati rendszer bonyolultsága, a ráfordítandó idő és energia, valamint a szerb nyelv nem kielégítő ismerete elkedvetleníti őket. Az is hozzájárulhat, hogy a környéken fellelhető hivatalos, és nem hivatalos ügynökségek legnagyobb részben a „Prosperitati Alapítvány” pályázataival foglalkoznak. A nemzeti jellegű pályázatok esetében is vannak hiányosságok. Ez abban merül ki, hogy annak csak egy bizonyos szegmensével foglalkozik a „Mezőgazdasági Szakszolgálat” és a falugazdászok. Valószínűsíthetően ennek tudható be, hogy az ügynökségek csak a harmadik helyre kerültek (16,2%).



12. ábra: a hatodik kérdésre adott válaszok száma  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



13. ábra: a hatodik kérdésre adott válaszok aránya  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Szintén ezen a helyen szerepel az a válasz, hogy az emberek ismerősökhöz fordulnak. Ahogy az előző esetben, itt is bizalmi kapcsolatokról van szó, de a részarány már sokkal kevesebb, ugyanis ezeket a folyamatokat fel kell kutatni, követni, értelmezni kell, ami limitálja és egyben szűkíti az alkalmas egyének létszámát.

A válaszok szerint a válaszadók több mint negyede (26,9%) saját magára hagyatkozik a pályázati lehetőségek felkutatásában. Ez azt jelenti, hogy ezek az emberek aktívan keresgélnek az aktuális pályázatokat, és felhasználják az internetet, hírleveleket, közösségi média platformokat és más forrásokat. Ez a megoszlás azt mutatja, hogy van egy jelentős kereslet információkra a gazdasági fejlesztési pályázatokkal kapcsolatban. Abban is van igazság, hogy ennek a közösségnek a tagjai közül sem fog mindenki segíteni az ismerőseinek, illetve hogy az adott ismerős érdekelt a témában vagy megfelelő bizalmi kapcsolatban vannak egymással.

9. táblázat: a hatodik kérdésre adott válaszok adatai

<b>6. Honnan értesül az aktuális hazai és nemzetközi gazdasági fejlesztési pályázatokról?</b>					
Több válasz is adható volt.					
Válaszlehetőségek	Ügynökségtől	Ismerősöktől	Saját magam keresgélek	Sehonnan	Nem érdekel
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	27	27	45	48	20
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	16,2	16,2	26,9	28,7	12

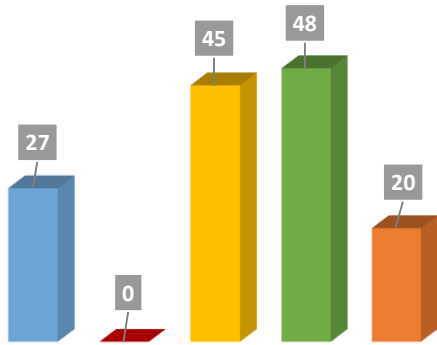
Forrás: saját szerkesztés, 2024

A válaszadók által megadott válaszok alapján arra is következtethetünk, hogy egy részük (12%) egyszerűen nem érdeklődik a hazai vagy nemzetközi gazdasági fejlesztési pályázatok iránt. Ezek az emberek valószínűleg más céllal foglalkoznak, és nem tartják relevánsnak vagy fontosnak ezeket a lehetőségeket.

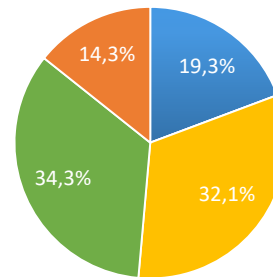
6.1.7. A kérdőív **hetedik kérdésére** beérkező válaszok, és az őket grafikusán szemléltető 14. és 15. ábra szerint a válaszadók 34.3%-a azt válaszolta, hogy sehonnan sem értesülnek a pályázatokról, ami teljesen összhangban van az előző hasonló kérdésre adott válaszokkal. Ez a tény úgyszintén elkeserítő, és az okai gyakorlatilag megegyeznek az előző értékelésben ismertettekkel. Kiemelkedően fontosnak tartom hogy az emberek több lehetőséget és információforrást is megismerjenek a vállalkozás támogatási lehetőségeiről. Lehet, hogy vannak olyan pályázatok vagy programok, amelyekről az emberek nem is tudnak, de segíthetnék őket a vállalkozásuk fejlesztésében. Ehhez kapcsolódóan létrehoznék egy adatbázist, amely a kulcsfontosságú adatokat tartalmazná a környékbeli érdekelt, és potenciálisan érdekelt mezőgazdasági gazdaságokról, vállalkozásokról, vállalatokról.

A második csoportba (32,1%) tartoznak azok az egyének, akik saját maguk keresgélnek lehetőségeket, és információk után az aktuális hazai és nemzetközi induló vállalkozásokat támogató pályázatokról. Ez azt mutatja, hogy sokan aktívan részt vesznek az üzleti lehetőségek felkutatásában és a saját fejlődésük előmozdításában. Ez egyrészt nagyon pozitív, másrészt viszont azt bizonyítja, hogy rá vannak kényszerülve, mert kevés a látókörükben az olyan intézmény vagy ügynökség, amely biztosítani tudja a számukra a megfelelő mennyiségű, és minőségű információt és amelyben meg is bíznak. Ezért is kerültek ezek a lehetőségek a válaszadók alapján a 4. helyre (19,3%).

A legkisebb arányt (14,3%) azok képviselik, akik nem mutatnak érdeklődést. Ez azt jelzi, hogy a legtöbben valamilyen módon érdeklődnek az aktuális pályázati lehetőségek iránt, még ha nem is választanak aktív szerepet a keresésben, viszont sok potenciális ügyfelet jelenthet.



14. ábra: a hetedik kérdésre adott válaszok száma  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



15. ábra: a hetedik kérdésre adott válaszok aránya  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Senki nem jelölte az "ismerősöktől" válaszlehetőséget. Ez is arra utal, hogy nagyon képpen kell lenni. Ezek specifikusak abból a szempontból, hogy viszonylag ritkán jelennek meg, és akkor is csak bizonyos tevékenységeket érintenek. Az ügynökségek, intézmények szakmai szervezetek tevékenység iránti szakosodása limitáló faktorként is jelen van. A pályázatokhoz való hozzáférés és az ezekről történő értesülés kiemelkedően fontos szerepet játszik a vállalkozások fejlesztésében és a gazdaság fellendítésében. Ezért minden erőfeszítést meg kell tenni az információk elérhetővé tételéért és az emberek tájékoztatásáért, hogy minél többen élhessenek ezekkel a támogatási lehetőségekkel és elősegíthessék vállalkozásuk sikerét.

10. táblázat: a hetedik kérdésre adott válaszok adatai

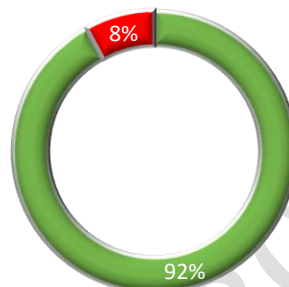
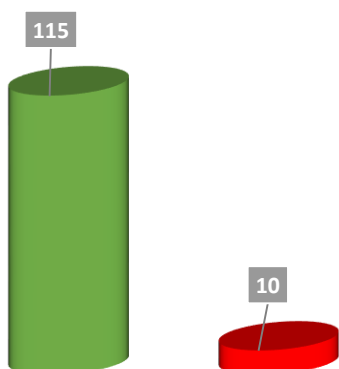
7. Honnan értesül az aktuális hazai és nemzetközi induló vállalkozásokat támogató pályázatokról?					
Több válasz is adható volt.					
Válaszlehetőségek	Ügynökségtől	Ismerősöktől	Saját magam keresgélek	Sehonnan	Nem érdekel
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	27	0	45	48	20
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	19,3	0	32,1	34,3	14,3

Forrás: saját szerkesztés, 2024

6.1.8. **A nyolcadik kérdés** nyomán született válaszok, ahogyan azt a 16. és 17. ábra is mutatja, egyértelmű üzenetet közvetítenek. Az eredmények alapján jelentős többség, 92%-ban támogatja egy olyan ügynökség létrehozását, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítésével



foglalkozik. Ez azt sugallja, hogy az emberek látják ennek a szolgáltatásnak az értékét és szükségességét.



16. ábra: a nyolcadik kérdésre adott válaszok száma

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

17. ábra: a nyolcadik kérdésre adott válaszok aránya

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Azok, akik nemmel feleltek, valószínűleg elégedettek a jelenlegi helyzettel. Az is előfordulhat, hogy személyes okokból kifolyólag antipatikus számukra egy ilyen jellegű vállalkozás, esteleg erős konkurenciát látnak benne.

11. táblázat: a nyolcadik kérdésre adott válaszok adatai

<b>8. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítésével foglalkozik?</b>		
<b>Válaszlehetőségek</b>	Igen	Nem
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	115	10
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	92	8

Forrás: saját szerkesztés, 2024

6.1.9. **A kilencedik kérdés** válaszaiból, valamint az őket grafikusán prezentáló 18. és 19. ábrából az a következtetés vonható le, hogy szükség lenne egy ügynökségre, amely nemcsak a hitelesítendő dokumentumok előkészítésével foglalkozik, hanem gazdasági pályázatírással is. A válaszadók 76%- a igennel, míg 24%- a nemmel válaszolt. Az eredmények alapján láthatjuk, hogy a többség úgy gondolja, hogy szükség lenne egy olyan ügynökségre, amely a dokumentumok hitelesítésén túlmenően segítséget nyújt gazdasági pályázatok írásában is. Ez a válaszok

megoszlásából is kitűnik, hiszen az igent válaszolók lényegesen nagyobb arányt képviselnek. Egy ilyen ügynökségnek számos előnye lehet. Először is, sokan nehézségeket tapasztalhatnak a gazdasági pályázatok írásában, főként akik kevés tapasztalattal rendelkeznek ezen a területen. Egy szakértői ügynökség segítségével az emberek könnyebben elkészíthetik a pályázataikat, ami nagyobb eséllyel járhat sikerre. Emellett, az ügynökség által nyújtott szolgáltatásokkal időt és energiát is takaríthatnak meg az emberek, amit más fontos tevékenységekre használhatnak.



18. ábra: a kilencedik kérdésre adott válaszok száma (Forrás: saját szerkesztés, 2024)      19. ábra: a kilencedik kérdésre adott válaszok aránya (Forrás: saját szerkesztés, 2024)

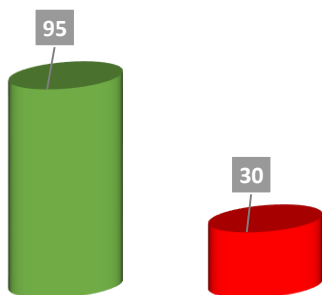
Azonban, a válaszok között található kisebb arányú nem válaszadás is azt jelzi, hogy vannak olyan emberek, akik nem érzik szükségét egy ilyen vállalkozásnak. Ők vélhetően úgy gondolják, hogy helyt tudnak állni a feladatban önállóan, vagy az ismerősök segítségére támaszkodnak, illetve ezt a táborot erősítik azok a személyek is, akik a „nem érdekel” válaszokat adták. Összességében, az eredmények azt jelzik, hogy egy olyan ügynökségnek, amely a dokumentumok hitelesítése mellett a gazdasági pályázatírással is foglalkozik, nagyobb van szükség a válaszadók körében. Az ilyen ügynökség segíthet az embereknek megbirkózni a pályázatok írásával kapcsolatos kihívásokkal, és növelheti a sikeres pályázatok esélyeit.

12. táblázat: a kilencedik kérdésre adott válaszok adatai

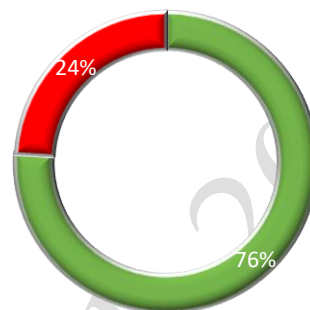
<b>9. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítése mellett gazdasági pályázatírással is foglalkozik?</b>		
<b>Válaszlehetőségek</b>	<b>Igen</b>	<b>Nem</b>
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	95	30
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	76	24

Forrás: saját szerkesztés, 2024

6.1.10. **A tizedik kérdéshez** kötődő válaszok, és az azokat diagram formájában kifejező 20. és 21. ábra alapján látható, hogy a válaszadók többsége (76%) támogatja egy olyan ügynökség létrehozását, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítése mellett pályázati- fejlesztési tanácsadással is foglalkozik.



20. ábra: a tizedik kérdésre adott válaszok száma  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



21. ábra: a tizedik kérdésre adott válaszok aránya  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Ez a magas támogatottság arra utal, hogy sokan látják az ilyen szolgáltatásokban rejlő lehetőségeket és előnyöket. A fejlesztési tanácsadás sok vállalkozás és szervezet számára kulcsfontosságú lehet a hatékony működés és a sikeres pályázatok elérése érdekében. Az ügynökség egy olyan helyet biztosítana, ahol a szakértők segítséget nyújthatnak a dokumentumok előkészítésében és a pályázatok kidolgozásában, valamint tanácsot adhatnak a fejlesztési tervek kialakításához. Ezáltal hozzájárulna a vállalkozások fejlődéséhez és növekedéséhez, valamint segítene a támogatási lehetőségek kiaknázásában. A válaszok megoszlása alapján látszik, hogy az emberek felismerik ezeknek az ügynökségeknek a fontosságát és szükségességét, ami azt jelzi, hogy a piac és az üzleti szektor szívesen fogadná az ilyen szolgáltatásokat.

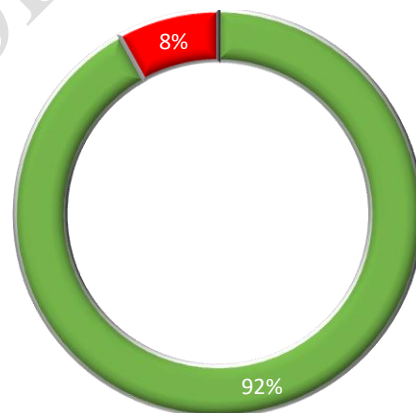
13. táblázat: a tizedik kérdésre adott válaszok adatai

<b>10. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítése mellett pályázati – fejlesztési tanácsadással is foglalkozik?</b>		
<b>Válaszlehetőségek</b>	Igen	Nem
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	95	30
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	76	24

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A válaszadók 24 százaléka úgy érzi, hogy egy ilyen jellegű vállalkozásnak nincs helye a piacon. Előfordulhat, hogy ezeknek a személyeknek egy része a negatív tapasztalok miatt bizalmatlan, egy másik része önállóan tevékenykedik, a harmadik részének már vannak kialakított kapcsolatai, esetleg a megjelenő konkurencia okán elutasító. Ebbe a körbe csoportosulnak azok is, akik a „nem érdekel” válaszokat jelölték.

6.1.11. A tizenegyedik kérdésből fakadó válaszokra, és a rájuk alapozott 22. és 23. diagramra fókuszálva kijelenthető, hogy a válaszadók jelentős többsége (92%) támogatja annak a lehetőségét, hogy létrejőjön egy olyan vállalkozás, amely otthonában keresi fel az ügyfeleket Zenta, Ada és Kanizsa községek területén. Ez a válaszlétszám jelentősen meghaladja a nem szavazatokat (8%), ami azt jelzi, hogy valóban nagy igény van erre a szolgáltatásra ebben a régióban. A vállalkozás szempontjából nagy lehetőséget jelenthet a piaci részesedés növelésére és az ügyfélszolgálat minőségének javítására. A közvetlen kapcsolat az ügyfelekkel lehetővé teszi a problémák gyorsabb és hatékonyabb megoldását, és ezáltal megnőhet az elégedettség és a hűség is.



22. ábra: a tizenegyedik kérdésre adott válaszok száma

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

23. ábra: a tizenegyedik kérdésre adott válaszok aránya

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

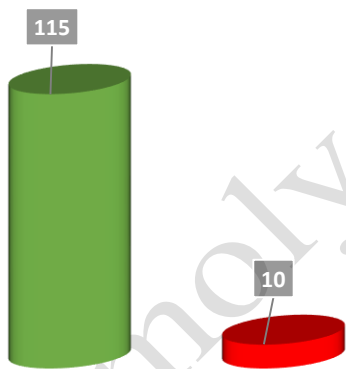
Ebben az esetben is előfordultak olyan válaszolók, akik nem tartanak igényt egy ilyen típusú vállalkozás meglétére. Nehéz megmondani, hogy ezt mi okból kifolyólag gondolták így, csak következtetni lehetséges. Valószínűsíthetően nem ebben a régióban van a lakhelyük, elégedettséggel, és szimpátiával viseltetnek a meglévő lehetőségek iránt, esetleg fenyegetésként tekintenek a konkurencia megjelenésére.

14. táblázat: a tizenegyedik kérdésre adott válaszok adatai

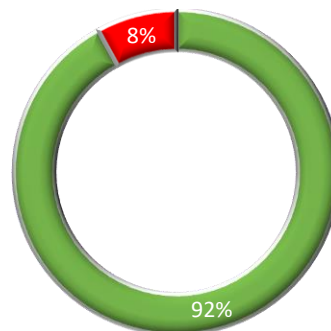
11. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely szükség esetén otthonában keresi fel az ügyfelét Zenta, Ada és Kanizsa községek területén?		
Válaszlehetőségek	Igen	Nem
A válaszok száma (drb.)	115	10
A válaszok megoszlása (%)	92	8

Forrás: saját szerkesztés, 2024

6.1.12. A tizenkettedik kérdéshez tartozó válaszokból, valamint az őket ábraként megformáló 24. és 25. ábrából kiindulva kinyilatkoztatható, hogy a válaszadók többsége (92%) igennel válaszolt a kérdésre. Ez arra utal, hogy az emberek látják az ilyen szolgáltatásban rejlő előnyöket, amelyek könnyebbséget és biztonságot nyújthatnak mind a vállalkozások, mind az állampolgárok számára és szívesen használnák ki a lehetőséget.



24. ábra: a tizenkettedik kérdésre adott válaszok száma  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)



25. ábra: a tizenkettedik kérdésre adott válaszok aránya  
(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

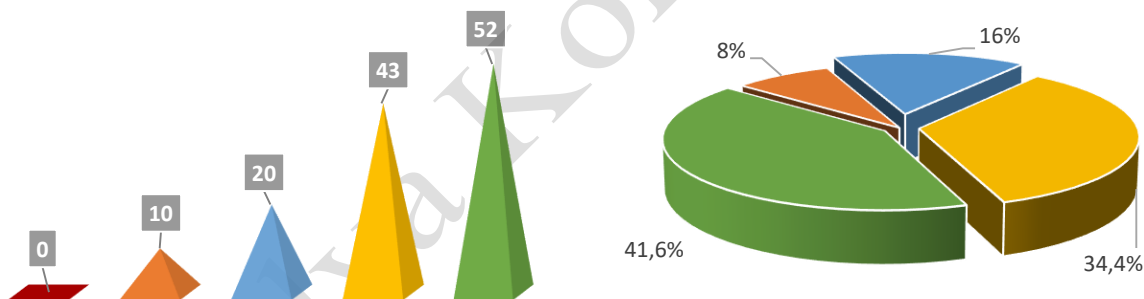
A tagadó feleletek aránya ebben az esetben is elenyésző, mindössze 8 % volt. Ők nem tartanak igényt egy ilyen szolgáltatás működtetésére. Az ő esetükben arra tudok gondolni, hogy ők lehetnek azok a személyek, akik a pályázatok kapcsán is tagadó választ adtak, akik csak ritkán használnak hitelesített dokumentumokat, mert nekik nagy eséllyel megfelel a jelenlegi rendszer és piaci elrendeződés. Talán a feltörekvő konkurencia lehetősége is előidézhetett ilyen reakciót.

15. táblázat: a tizenkettedik kérdésre adott válaszok adatai

12. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely vállalja a dokumentumok, és pályázati anyagok kézbesítését is?		
Válaszlehetőségek	Igen	Nem
A válaszok száma (drb.)	115	10
A válaszok megoszlása (%)	92	8

Forrás: saját szerkesztés, 2024

6.1.13. A tizenharmadik kérdésre érkezett válaszokat, és az őket diagramként bemutató 26. és 27. ábrát tekintve látható, hogy a válaszadók többsége nagyon pozitívan reagált a feltett kérdésre. A négyes, és az ötös pontszámok együttes aránya 76 százalék. Ez kétségtelenül önbizalomkeltő, és mintegy összefoglalója az előző kérdésekre adott magas szignifikanciát mutató pozitív válaszoknak.



26. ábra: a tizenharmadik kérdésre adott válaszok száma

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

27. ábra: a tizenharmadik kérdésre adott válaszok aránya

(Forrás: saját szerkesztés, 2024)

Nagy valószínűséggel ez a magas pontszám szoros összefüggést mutat azzal, hogy a tervezett vállalkozás aktivitása kiterjedne a vidéken élőkre, az idősekre, a mozgáskorlátozottakra, a hátrányos helyzetűekre és a fejlesztési tanácsadásra is. Összességében tehát nagyon hasznos lenne egy olyan vállalkozás megléte, amely segít a hitelesítendő dokumentumok előkészítésében, átadásában, gazdasági pályázatok megírásában és kézbesítésében, valamint fejlesztési tanácsadást nyújt. Az emberek nagy szükségét érzik egy ilyen szolgáltatásra, és az ügynökség jelenléte segíthetne sokaknak a könnyebb és hatékonyabb ügyintézésben. A kérdőívre beérkezett válaszok, azaz az emberek vélhetően őszinte véleménye egyúttal körül is határolta a fókuszcsoportokat.

16. táblázat: a tizenharmadik kérdésre adott válaszok adatai

<b>13. Kérem, értékelje 1-től 5-ig, hogy milyen mértékben lenne szükség egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítésével, átadásával, gazdasági pályázatok megírásával, és kézbesítésével, fejlesztési tanácsadással foglalkozik és elérhető a vidéken élők, az idősek, a mozgáskorlátozottak, a hátrányos helyzetűek számára is?</b>					
1- Egyáltalán nem vagyok elégedett					
5 – Teljes mértékben elégedett vagyok					
<b>Válaszlehetőségek</b>	1	2	3	4	5
<b>A válaszok száma (drb.)</b>	0	10	20	43	52
<b>A válaszok megoszlása (%)</b>	0	8	16	34,4	41,6

Forrás: saját szerkesztés, 2024

## 6.2. A pénzügyi elemzés

Az elsődleges célja a pénzügyi tervnek az, hogy előrejelzéseket adjon a vállalkozás likviditásáról és gazdasági helyzetéről. Ez lehetővé teszi a vállalkozásvezetők számára, hogy jobban megértsék a vállalkozás jelenlegi pénzügyi helyzetét, és megtervezzék a jövőjüket. A pénzügyi terv segít azonosítani a vállalkozás erősségeit, gyengeségeit és kihívásait, és lehetővé teszi a megfelelő stratégiák kidolgozását a sikeres növekedés érdekében. Ezenkívül a pénzügyi terv segít a vállalkozásvezetőknek szükség esetén hitelt vagy befektetői tőkét szerezni. A pénzügyi intézmények és befektetők általában megkövetelik a vállalkozástól, hogy bemutassák a vállalkozás pénzügyi terveit, mielőtt hozzájárulnának a pénzügyi forrásokhoz. A pénzügyi terv segít meggyőződni arról, hogy a vállalkozás képes lesz megfizetni a hitelt, és hogy a befektetőknek megtérülésük lesz a befektetésből. A pénzügyi terv a vállalkozás vezetőinek segít betartani a költségvetést és a pénzügyi célkitűzéseket. Az átfogó pénzügyi terv lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy hatékonyan kezelje a pénzügyi erőforrásokat, és megfelelően ossza be a pénzügyi forrásokat a vállalkozás működésének fenntartására és fejlesztésére. Ez segít elkerülni a pazarlást és az olyan pénzügyi nehézségeket, amik a rossz pénzügyi tervezésből adódnak.

A pénzügyi terv emellett segít a vállalkozásvezetőknek mérni és értékelni a vállalkozás pénzügyi teljesítményét. Az előrejelzett adatok és a tényleges adatok összehasonlítása lehetővé teszi a vállalkozás vezetőinek, hogy megértsék, hogyan teljesít a vállalkozás a tervezett célokhoz

képeket, és időben korigáljanak, ha szükséges. Ez fontos információval szolgál a vállalkozásvezetők számára, hogy felépítsék a vállalkozás gazdasági szempontból. Végül, a pénzügyi terv segít a vállalkozásvezetőknek az üzleti döntések meghozatalában. Az előrejelzések és a pénzügyi adatok elemzése alapján a vállalkozás vezetői jobban megérthetik az üzleti környezetüket, és időben felismerhetik a piaci trendeket vagy a problémákat. Ez lehetővé teszi számukra, hogy időben reagáljanak és a megfelelő döntéseket hozzák a vállalkozás sikerének és

### 6.2.1. A vállalkozás teljes beruházása

A vállalkozás teljes beruházása az alapvető lépés, amely lehetővé teszi a vállalkozás elindítását és működését hosszú távon. Ez magában foglalja a szükséges eszközök és infrastruktúra beszerzését. A vállalkozásnak meg kell határoznia, hogy mely eszközökre és technológiákra van szüksége a folyamatok optimalizálására és az ügyfelek igényeinek kielégítése céljából, valamint a megfelelő finanszírozást kell biztosítani a beruházáshoz. Ez magában foglalhatja a saját tőke, banki hitelek vagy tőkebefektetők bevonását. A vállalkozásnak gondosan meghatározott pénzügyi terveket kell kidolgoznia, amelyek tartalmazzák a beruházás költségeit, a várható bevételt és a megtérülési időt.

17. táblázat: a vállalkozás teljes beruházásának adatai

A beruházás megnevezése	Összeg (RSD)	A befektetések megoszlása (%)
<b>Eszközök (meglévő + új)</b>	892.000+194.000	76,57+16,65
<b>Üzlethelyiség felújítása</b>	20.000	1,72
<b>Nyersanyagok és kellékek beszerzése</b>	35.000	3,00
<b>Immateriális javak beszerzése</b>	24.500	2,10
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>1.165.000</b>	<b>100%</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A fenti táblázatra tekintve az konstatálható, hogy az új eszközök beszerzésére irányul az инвестиáció legnagyobb hányada. Ez teljesen összhangban van a beszerzendő eszközök kimutatásával (x. Táblázat), amely meglátásom szerint a költséghatékonyság szellemében lett összeállítva. Hatalmas előnynek számítana, ha otthonról is lehetne üzlethelyiséget működtetni, illetve rendelkezni legalább egy közepes képességű lappal és egy – két éves többfunkciós



nyomtatóval. Bútorokat is lehet sokkal magasabb áron vásárolni, és a promociós anyagok prémium kategóriás kivitelezése is lehetséges. Az immateriális javak az üzlethelyiség, és a multifunkcionális nyomtató bérleti díjait tartalmazza, amelyek a befektetések két százalékát teszik ki. A nyersanyagok, és kellékek 3 százalékot elérő csoportjába tartoznak azok az eszközök, amelyek egy évnél hamarabb kikerülnek a vállalkozásból. Ebből kifolyólag ide soroltam pl.: a nyomtatópapírt, az irodai – és higiéniai eszközöket.

18. táblázat: a vállalkozás támogatási adatai

<b>A finanszírozás forrása</b>	<b>Összeg (RSD)</b>	<b>A befektetések megoszlása (%)</b>
<b>Saját forrás</b>	892.000	76,57
<b>Külső forrás</b>	273.500	23,43
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>1.165.000</b>	<b>100%</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Az adatok alapján látható, hogy a saját források részesedése 76,57 %, ami rendkívül magasnak tekinthető. Ez jó hír lehet a befektetők és a hitelezők számára, mivel azt jelenti, hogy a vállalkozás rendelkezik saját tőkével, amely biztosítja a likviditást és a kockázatvállalási képességet. A külső források aránya 23,43 %, ami viszonylag alacsonynak tűnhet, azonban még mindig jelentős mennyiségű pénzt jelenthet. Ezek a források azért kerülnek igénybevételre, hogy kiegészítsék a saját tőkét, hogy támogassák beruházásokat és elősegítsék a növekedési és a fejlődési folyamatokat. Összességében a jelenlegi finanszírozási eloszlás kedvezőnek tekinthető, azonban el kell kerülni a külső források túlzott igénybevételét és folyamatosan javítani kell a pénzügyi helyzetet, hogy a vállalkozás fenntartható és sikeres maradjon.

#### 6.2.2. A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele

A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele a becslések és előzetes piackutatások alapján kalkulálva számított összeg, amely a vállalkozás működési tervének és tervezett tevékenységének alapján jön létre. Az előrejelzés alapján a vállalkozás éves árbevételének növekedése a következő tényezőkön alapulhat: piaci kereslet, termékek vagy szolgáltatások iránti kereslet, vevők és ügyfelek száma, árstruktúra és az árak alakulása, költségek és kiadások mértéke, hirdetések és reklámok hatékonysága, valamint az üzleti stratégia és végrehajtás elért hatékonysága. Az előrejelzés azonban mindig közelítő érték, amely bizonyos bizonytalanságot tartalmaz, hiszen a

vállalkozás körülményei változhatnak, a piacon előfordulhatnak váratlan események, az üzleti környezet változhat vagy a vállalkozás stratégiája változhat. A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele tehát lehet magasabb vagy alacsonyabb a becslésnél, attól függően, hogy hogyan alakulnak a fent említett tényezők. Az előrejelzés fontos eszköz a vállalkozás számára, hogy megtervezhesse a jövőbeli tevékenységeit, beruházásait és kiadásait. Az árbevétel előrejelzése segít a vállalkozásnak meghatározni az elérni kívánt célt, valamint azt, hogy mennyire érhető el ebben az adott időszakban. Egy vállalkozás számára a prognosztizált éves árbevétel egy fontos referencia, amely alapján tervezhetik és értékelhetik a vállalkozás gazdasági teljesítményét. Az előrejelzés nélkülözhetetlen eszköz a költségvetés készítéséhez, a likviditás tervezéséhez és a jövőbeli fejlődési lehetőségek felismeréséhez.

19a. táblázat: A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele (első rész)

Sorsz.	Termék/ szolgáltatás megnevezése	Mértékegység	Egységár (a)	Éves mennyiség (b)	Teljes bevétel (a x b)
1	Járművekre vonatkozó szerződések	Darab	1300 dinár	600	<b>780.000</b>
2	Meghatalmazások	Darab	1000 dinár	1200	<b>1.200.000</b>
3	Nyilatkozatok	Darab	1.000 dinár	800	<b>800.000</b>
4	Kérvények	Darab	1200 dinár	500	<b>600.000</b>
5	Beadványok	Darab	1000 dinár	400	<b>400.000</b>
6	Dokumentumok kitöltése	Darab	300 dinár/oldal	600	<b>180.000</b>
7	Dokumentumok javítása	Darab	350 dinár/oldal	400	<b>140.000</b>
8	Pályázatírás	Darab	12000 dinár	100	<b>1.200.000</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

19b. táblázat: A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele (második rész)

Sorsz.	Termék/ szolgáltatás megnevezése	Mértékegység	Egységár (a)	Éves mennyiség (b)	Teljes bevétel (a x b)
9	Vállalkozásfejlesztési tanácsadás	Minden megkezdett óra	1000 dinár/óra	240	240.000
10	Fekete - fehér fénymásolás	Darab	10 dinár/oldal	800	8.000
11	Nyomatás	Darab	10dinár/oldal	800	8.000
12	Üzleti terv kidolgozása	Darab	8000 dinár	100	800.000
13	Üzleti terv készítése munkanélküliek részére	Darab	2000 dinár	100	200.000
14	Kiszállás az ügyfél kérésére	Minden megkezdett óra	2000 rsd/óra 25 km távolságig egy irányba. Minden további km + 50 rsd	40	85.000
15	Kézbesítés az ügyfél óhaja szerint	Minden megkezdett óra	1500 rsd/óra 25 km távolságig egy irányba. Minden további km + 50 rsd	40	45.000
16	Túlórában végzett munka	Darab	Az alapszolgáltatás ára + 50%.	10	75.000
<b>Összesen</b>					<b>6.761.000</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Az előrejelzés kidolgozásakor figyelembe vettem a közjegyzőnél szerzett tapasztalatot a szükségletekre vonatkozóan, a konkurencia helyzetét, ami a lehetőségek mozgásterét is meghatározza, valamint az online értékesítésből eredő előnyöket. Az eredmény átlépi a hat millió dináros határt, ami az átalányadózás kizárását, valamint a vállalkozói adózási rendszer harmadik kategóriájába való belépést eredményezi.

### 6.2.3. SWOT elemzés

A SWOT-elemzés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) egy stratégiai eszköz, amely összefoglalja egy vállalkozás belső erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső lehetőségeket és fenyegetéseket. Az erősségek és gyengeségek a vállalkozás belső tényezőire, míg az lehetőségek és fenyegetések a külső környezetre vonatkoznak.

20a. táblázat: a vállalkotás SWOT elemzése (első rész)

## ERŐSSÉGEK

- A kiváló lokáció (a szűkebb városközpontban)
- Számos igény kielégítése válhatna valóra azáltal, hogy az ügyfelek otthonukban is számíthatnak a vállalkozás segítségére Zenta, Kanizsa és Ada községekben
- Különös gondot fordít a speciális szükségletek realizálására (idősek, mozgáskorlátozottak és hátrányos helyzetűek)
- A működési profilt, és tevékenységeket tekintve többéves rutinnal, szaktudással és kapcsolati hálóval rendelkezik
- A gazdasági pályázatok megírásával és kézbesítésével ösztönzi és támogatja a helyi vállalkozókat és szervezeteket
- A fejlesztési tanácsadás segítséget nyújt a vállalkozásoknak a hatékonyságuk és eredményességük növelésében
- A vállalkozásnak jól működő és rugalmasan alkalmazkodó üzleti modellje van, amely lehetővé teszi az ügyfelek igényeinek és változó körülményeinek kielégítését

## GYENGESÉGEK

- Az induló vállalkozásnak korlátozott erőforrásai vannak, ami befolyásolhatja a kapacitását és az ügyfélkiszolgálás minőségét
- A limitált erőforrások határok közé szorítják a marketing tevékenységet is
- a kezdeti időszakban gyakorta jelentkehetnek elhibázott lépések, és döntések a vezetési – menedzsment tapasztalat hiánya okán
- előfordulhat, hogy kezdetben nehézségek adódnak a piaci ismertség és az ügyfélbázis felépítése terén
- az ügyfelek tájékoztatása és a szolgáltatások hozzáférhetőségének biztosítása a célcsoport számára kihívást jelenthet.

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A SWOT-elemzés segíti a vállalkozásokat abban, hogy kihasználják az erősségeiket, kezeljék a gyengeségeiket, kiaknázzák a piaci lehetőségeket és szembeszálljanak a fenyegetésekkel, ezáltal meghatározva stratégiai irányvonalukat és növelve versenyképességüket.

20b. táblázat: a vállalkozás SWOT elemzése (második rész)

## LEHETŐSÉGEK

## VESZÉLYEK

<ul style="list-style-type: none"><li>- A hazai pályázati rendszer általi finanszírozás lehetőségét biztosíthat kirendeltségek létrehozására a vidéki településeken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A versenytársak megjelenése a piacon, akik szintén hasonló szolgáltatásokat nyújtanak, és esetleg már kialakított ügyfélkörrel rendelkeznek</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- A bővülő tapasztalat, és a pénzügyi helyzet erősödése kiváló potenciált jelenthet a marketing tevékenység és a befektetői bizalom erősítésére</li><li>- Az ügyfelek körében elért minőség, és a céltudatos, de rugalmas üzletpolitika védjeggyé válhat, egyszerű opciót kínálva az ügyfél – és befektetői kör szélesítésére</li><li>- Az online tér használata remek módot biztosítana az üzleti tevékenység és a kommunikáció felgyorsítása és könnyítése, valamint a marketing akciók szélesítése céljából</li><li>- A haza és nemzetközi pályázatokon való részvétel elengedhetetlen, és egyben kitűnő sanszot adhat a vállalkozásfejlesztési célok megvalósításához</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A felmerülő jogszabályi és adminisztratív akadályok, amelyek a folyamatokat nehezítik</li><li>- A gazdasági és piaci változások, amelyek hatással lehetnek az ügyfelek költési hajlandóságára és a gazdasági pályázatok iránti keresletre</li><li>- A jelenlegi konkurencia üzletpolitikai reakciója az induló vállalkozással szemben</li><li>- Az ügyfélbázis megszerzése és megtartása érdekében a vállalkozásnak meg kell küzdenie az ügyfelek bizalmának elnyerésével</li></ul>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

### 6.2.4. A vállalkozás költségei

Az állandó és változó költségek csökkentése kiemelkedő fontosságú a vállalkozások számára a hatékonyság növelése és a nyereség maximalizálása érdekében. Az állandó költségek csökkentésére számos módszer létezik, például az energiatakarékos berendezések használata a villanyáram és a vízfogyasztás csökkentésére, az alacsonyabb bérleti díjak felkutatása vagy az

internet és telefon szolgáltatások költséghatékonyabb csomagokba csoportosítása. Emellett a könyvelői díjak és számlavezetési díjak ellenőrzése, valamint az adminisztratív folyamatok automatizálása is hozzájárulhat a költségek csökkentéséhez.

21.táblázat: a vállalkozás állandó és változó költségei

Költségek	A kiadás megnevezése	A költségek éves összege (RSD)
Állandó költségek	Villanyáram	80.000
	Vízfogyasztás	18.000
	Bérleti díjak	298.500
	Telefonhasználat	24.000
	Internet használat	24.000
	Könyvelői díj	120.000
	Számlavezetési díj	9.600
	Üzemanyag	100.000
Változó költségek	Marketing tevékenység	270.000
	Kellékek	52.000
	<b>Amortizáció</b>	180.000
	<b>Összköltség</b>	<b>1.176.100</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A változó költségek csökkentésére a vállalkozásoknak olyan stratégiákat kell alkalmazniuk, amelyek minimalizálják az üzemanyag és a marketing tevékenységek költségeit. Például az üzemanyagfogyasztás optimalizálása, a járművek hatékonyabb útvonaltervezése vagy a tömegközlekedés alternatíváinak felhasználása az üzemanyagköltségek csökkentésében segíthet. A marketingtevékenységek esetében az online platformok és a digitális marketing hatékonyabb felhasználása lehetőséget nyújthat a hagyományos, magasabb költségű reklámformák helyettesítésére.

Az állandó és változó költségek csökkentése nemcsak a rövid távú megtakarítást célozza, hanem hosszú távon is elősegítheti a vállalkozások versenyképességét és fenntarthatóságát a dinamikus piaci környezetben. A hatékony költségkezelés és az optimalizált működési költségek lehetővé teszik a vállalkozások számára, hogy rugalmasabban reagáljanak a változó piaci feltételekre és növeljék a profitabilitásukat.

### 6.2.4.1. Bérelszámolás

A dolgozók bérezése fontos folyamat a vállalkozásoknál, és számos lépésből áll az elszámolás során. Először is, a vállalkozásnak pontosan nyomon kell követnie minden dolgozó munkaidejét, hogy megfelelően elszámolhassa a munkát. A bérek elszámolásánál figyelembe kell venni a dolgozók által elvégzett munka mennyiségét és minőségét, valamint az alkalmazott bérszinteket és juttatásokat. Fontos, hogy minden dolgozónak jogosultsága legyen a törvényes és méltányos bérekre, és hogy az elszámolási folyamat tisztességes legyen.

Az elszámolás során figyelembe kell venni a munkaidő nyilvántartását, a szabályoknak és előírásoknak való megfelelést, valamint az adózási és szociális járulékokat is. A bérszámfejtési folyamatnak pontosnak és átláthatónak kell lennie, hogy a dolgozók és a vállalkozás egyaránt biztonságban érezze magát a bérekkel kapcsolatban. Egy hatékony bérszámfejtési folyamat biztosítja, hogy a dolgozók elégedettek legyenek a fizetésükkel és juttatásaikkal, ami hozzájárul a munkavállalói elégedettséghez és hűséghez. Ezáltal segíti a vállalkozást abban, hogy megőrizze és fejlessze munkaerőpiaci pozícióját, és növelje a produktivitást és teljesítményt azáltal, hogy vonzó munkakörnyezetet teremt.

22. táblázat: egy foglalkoztatott bérének elszámolási rendje

		Elszámolási tételek	Összeg (RSD)
		<i>Bruttó jövedelem</i>	82.026
		<i>A jövedelemadó</i>	5.702,60
<b>A</b> munkavállaló költségére fizetett járulékok:		<i>Kötelező egészségügyi biztosítás</i>	4.224,34
		<i>Nyugdíjalap</i>	11.483,64
		<i>A foglalkoztatási hozzájárulás</i>	615,2
		<b><i>A dolgozók terhére fizetett összes járulék</i></b>	<b>16.323,17</b>
		<i>Nettó jövedelem</i>	60.000
<b>A</b> munkáltató terhére fizetett járulékok		<i>Nyugdíjalap</i>	8.202,60
		<i>Kötelező egészségügyi biztosítás</i>	4.224,34
		<b><i>A munkáltató terhére fizetett összes járulék</i></b>	<b>12.426,94</b>
		<b><i>A munkáltatót terhelő összköltség havonta</i></b>	<b>94.452,94</b>
		<b><i>A munkáltatót terhelő összköltség évente</i></b>	<b>1.133.435,28</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A 22. táblázat értékei több dologra is rávilágítanak. Elsőként, hogy a nettó jövedelem magasabb, mint a Szerb Köztársaság Kormánya által meghatározott minimálbér, ami 47.000 dinárt körül mozog. Azért döntöttem így, mert ez a közepes nagyságú fizetés vonzóbb lehet a munkavállalók számára, mint a minimálbéres elszámolás. Másodszor, hogy a Szerb Államnak fizetendő járulékok közel 35 százalékkal terhelik a vállalkozók költségeit. A megállapított 60.000 dinár nettó jövedelem kapcsán fizetendő járulékok majdnem 95.000 dinárra dúzzasztják a vállalkozók pénzügyi terhét. A tapasztalataim alapján elmondható, hogy ez okból kifolyólag bizonyos vállalkozók minimálbéres fizetésre jelentik be a dolgozókat, a különbözetet pedig borítékban kapják el. Ez kétséget kizáróan bűncselekménynek minősül, de vagy meg sem születik a feljelentés, ami gyakorlatilag egyenértékű a dolgozó elbocsájtásával vagy az elbírálás marad el a kapcsolati ráhatások miatt.

#### 6.2.4.2. A vállalkozó bérének elszámolása

Ez a rendszer megengedi, hogy a vállalkozó önállóan döntsön az adózási alap nagyságáról azzal, hogy az nem lehet kisebb a Szerb Köztársaság Pénzügyminisztériuma által megállapított összegnél, ami a legalacsonyabb adózási alapot fejezi ki, és 2024 január elsejétől ez az összeg 40.143 dinárt jelent. Ez az alap mindig össze van hangolva a minimálbér összegével, azaz, amennyiben az utóbbi emelkedik, akkor az magával vonja a legkisebb adózási alap emelkedését is. Induló vállalkozásként ez tűnt a legköltséghatékonyabb választásnak, viszont a nyugdíjalapba érkező összeg is alacsony marad. A következő üzleti évtől a pénzügyi eredmény függvényében a vállalkozó határozhat úgy, hogy emeli az adózási alapot, ami értelemszerűen költségtöbbletet, de ugyanakkor erősebb nyugdíjlaot is eredményez.

#### 23. táblázat: a vállalkozó jövedelme

		<b>Összeg (RSD)</b>
<b>A legakacsonyabb adózási alap</b>		40.143
<b>Elszámolási tételek</b>	Nyugdíjalap	9.634,32
	Kötelező egészségügyi biztosítás	4.134,73
	Vállalkozói hozzájárulás	301,07
	<b>Adókedvezmény 25.000 RSD</b>	40.143 - 25.000
<b>Fizetendő adó</b>		1.514,30
<b>Összesen havonta</b>		<b>15.584,42</b>
<b>Összesen évente</b>		<b>187.013,04</b>
<b>A vállalkozó jövedelme = nettó nyereség</b>		

Forrás: saját szerkesztés, 2024



24. táblázat: a vállalkozás éves összköltsége

<b>Költségek évente</b>	<b>Összeg (RSD)</b>
<b>Állandó és változó költségek</b>	1.176.100
<b>A foglalkoztatott utáni költségek</b>	1.133.435,28
<b>A vállalkozó jövedelme utáni költségek</b>	187.013,04
<b>Összesen</b>	<b>2.496.548,32</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A legmagasabb tételként az állandó, és a változó költségek, valamint a foglalkoztatott után fizetendő járulékok mutatkoznak. Az eddigi tapasztalat azt a jövőképet vetíti előre, hogy ezek a nagyságrendek évről évre, de akár évközben is emelkedni fognak. A vállalkozásnak ezzel számolnia kell, és a lehetőségeihez mérten kell rá felkészülnie és a leghatékonyabban reagálnia.

#### 6.2.5. Pénzügyi mutatók a teljes éves bevételek és kiadások előrejelzése alapján

A pénzügyi mutatók olyan eszközök és arányszámok, amelyek segítségével értékelhetjük és elemezhetjük egy vállalkozás pénzügyi helyzetét, teljesítményét és egészségét. Ezek a mutatók számos területet lefednek, ideértve a likviditást, a jövedelmezőséget, a tőkestruktúrát és a működési hatékonyságot is.

A jövedelmezőségi mutatók, például a megtérülési arányok, azt mutatják meg, hogy mennyire hatékonyan működik a vállalkozás és mennyi nyereséget generál az adott időszakban.

A tőkestruktúrát jelző mutatók, például a saját tőke aránya vagy a hitelállomány aránya, segítenek megérteni, hogy milyen arányban finanszírozza a vállalkozás tevékenységét saját tőkéjével és külső forrásokkal.

A pénzügyi mutatók rendkívül fontosak a döntéshozatal folyamatában, segítségükkel a vállalkozások képesek felmérni pénzügyi helyzetüket, azonosítani erősségeiket és gyengeségeiket, valamint megtervezni a jövőbeli tevékenységüket és stratégiáikat. Alapvető eszközök a pénzügyi teljesítmény mérésében és javításában, valamint a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságának biztosításában.

### 6.2.5.1. A vállalkozás pénzügyi mutatói a vállalkozói adózási rendszer III. kategóriája alapján

A 2,93- as gazdaságossági koefficiens azt jelzi, hogy a vállalat éves összbevételei 2,93-szorosa az éves összkiadásainak. Ez pozitív jelzés lehet arra nézve, hogy a vállalat jól gazdálkodik és hatékonyan működik. A magasabb gazdaságossági koefficiens általában azt jelzi, hogy a vállalat sikeresen kezeli a költségeit és növeli a bevételét. A magas gazdaságossági koefficiens lehetővé teszi a vállalat számára, hogy nagyobb profitot realizáljon az adott időszakban, és biztos alapot teremtsen a jövőbeli növekedésre és fejlődésre.

25. táblázat: a vállalkozás pénzügyi mutatói

ELEMÉK		SZÁMÍTÁS
<b>Bruttó nyereség = összbevétel - összkiadás</b>		$6.761.000 - 2.309.535,28 =$ <b>4.451.464,72 RSD</b>
<b>Nettó nyereség = Bruttó nyereség - nyereségadó</b>		$4.451.464,72 - 187.013,04 =$ <b>4.264.451,68 RSD</b>
<b>Gazdaságossági koefficiens =</b>	$\frac{\text{éves összbevétel}}{\text{éves összkiadás}}$	$\text{gazd. koeff.} = 6.761.100 /$ $2.309.535,38 \approx 2,93$
<b>A beruházás megtérülési ideje (években)</b>	$\frac{\text{A befektetés becsült értéke}}{\text{Nettó nyereség}}$	$A \text{ beruh. megt. id.} = 1.165.000 /$ $4.264.451,28 \approx 0,27$

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A megtérülési idő arra a periódusra utal, amely alatt egy beruházás vagy befektetés várhatóan megtérül, vagyis amikor a nettó nyereség eléri vagy meghaladja a beruházás becsült értékét. A megtérülési idő kiszámítása nagyban függ a konkrét beruházás vagy befektetés jellegétől, a piaci feltételektől, és más tényezőktől. Ebben az esetben a megtérülési idő 0,27 év, ami azt jelenti, hogy a nettó nyereség 0,27 év alatt éri el a befektetés becsült értékét. Ez a mutató lehetővé teszi a befektetők és vállalkozások számára, hogy megértsék, mennyi idő alatt várható, hogy egy adott befektetés megtérül. Egy ilyen rövid megtérülési idő általában vonzó lehet a befektetők számára, mivel gyorsan láthatják a befektetésük hozamát. Fontos azonban megjegyezni, hogy a megtérülési idő kalkulációja nem minden esetben tükrözi teljeskörűen a

befektetés vagy beruházás hosszú távú jövedelmezőségét vagy fenntarthatóságát, mivel nem veszi figyelembe az időbeli értékeket és más tényezőket, mint például a kockázatokat és a piaci változásokat. Ezért a megtérülési idő csak egy tényező a befektetés értékelésében.

Ennek a működési – és adózási rendszernek az az előnye az átalányadózással szemben, hogy jóval kisebb az adó címén fizetendő összeg nagysága, azaz a nettó nyereség mértéke jóval nagyobb. A hátránya viszont az, hogy minden pénzmozgással el kell számolni. Ezen belül azokra a tételekre, amelyek nem érintik a vállalkozást, 20 százalékos nyereségi adót kell befizetni.

#### 6.2.5.2. A vállalkozás pénzügyi mutatói a vállalkozói adózási rendszer átalányadózása szerint

Az éves árbevétel prognózisa is csak előrejelzés, és ebből adódóan a vállalkozás üzleti és piaci helyzete olyan irányba is mozdulhat, amely a becsült értékek alatti eredménnyel zárul. Ebben az esetben a végösszeg nem fogja elérni a hat millió dináros nagyságot, és a vállalkozás az átalányadózási rendszerben marad. Ezért tartom fontosnak, hogy ezzel a lehetőséggel is számoljunk.

26. táblázat: a vállalkozás összköltsége átalányadózási esetén

Költségek évente	Összeg (RSD)
Állandó és változó költségek	1.176.100
A foglalkoztatott utáni költségek	1.133.435,28
<b>Összesen</b>	<b>2.309.535,28</b>

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Az éves árbevétel összegét 5 millió dinárra prognosztizálom. A költségeket tekintve az állandó, a változó és a foglalkoztatott utáni költségek megegyeznek. Az egyik lényeges különbség az, hogy ebben az esetben meghatározott kritériumok alapján az Adóhivatal hoz egy végzést a havonta fizetendő átalányadó nagyságáról. Ezt az összeget bárki ki tudja számolni az Adóhivatal honlapján megtalálható adókalkulátor segítségével, ami jelenleg pontosan 20.166 dinárt tesz ki. A másik lényeges különbség az, hogy az adózás után fennmaradó összeggel, azaz a nettó nyereséggel a vállalkozó szabadon rendelkezhet, nincs semmilyen elszámolási kötelezettsége.

27. táblázat: a vállalkozás pénzügyi mutatói átalányadóztatás esetén

ELEMÉK		SZÁMÍTÁS
Bruttó nyereség = összbevétel - összkiadás		$5.000.000 - 2.309.535,28 =$ <b>2.690.464,72 RSD</b>
Nettó nyereség = Bruttó nyereség - nyereségadó		$2.690.464,72 - 241.992 =$ <b>2.448.472,72 RSD</b>
Gazdaságossági koefficiens =	$\frac{\text{éves összbevétel}}{\text{éves összkiadás}}$	$\text{gazd. koeff.} = 5.000.000 /$ $2.309.535,28 \approx 2,26$
A beruházás megtérülési ideje (években)	$\frac{\text{A befektetés becsült értéke}}{\text{Nettó nyereség}}$	$A \text{ beruh. megt. id.} = 1.165.000 /$ $2.448.472,72 \approx 0,47$

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A táblázati adatok rámutatnak arra, hogy a kisebb mértékű árbevételnek, a magasabb adózási összegnek és az összköltségek változatlanóságának köszönhetően a nettó nyereség majdnem a fele a másik adózási rendszerben keletkezőnek. Ezzel összhangban a gazdasági koefficiens értéke kisebb, a megtérülési idő viszont hosszabb az előzőekben taglalnál. Ettől függetlenül, ez is egy reálisan bekövetkezhető üzleti eredményt feltételez, amivel nem lennék elégedetlen. Ennek a működési formánál létezik egy manipulációs technikája, ami az egyszerű könyvelésre alapul. A lényege az, hogy nem minden tétel kerül be a számlázási rendszerbe. Ennek egyik előnye, hogy ezáltal fenntartható a hatmillió határküszöb, a költségek csökkentése és a nyereség növelése mellett. Ez sem rizikó mentes, mert komoly pénzbírság, és a tevékenységtől való eltiltás lehet a következménye.

### 6.2.5.3. A vállalkozás működése az „ÁFA” adózási szisztémában

Amennyiben a vállalkozás éves árbevétele meghaladja a 8 millió dináros küszöböt, abban az esetben kötelező a „rendszer váltás”. Meglátásom szerint, kezdő vállalkozásként ennek van a legkisebb bekövetkezési esélye. A pénzügyi mutatók előrejelzése is rendkívül bonyolult, mert a reálisan változó havi bevételek változó adózást jelentenek. Ezen kívül ismeretlen tényezőként vannak jelen a beszállítók, és az üzleti partnerek adózási szisztémája, valamint a havonta

kellékekre elköltött összeg nagysága. Ezek fontossága az adókompenzációban kerül előtérbe. Ezekre alapozva komoly nehézséget okoz az üzleti tevékenység prognózisa, és nagy valószínűséggel rendkívül pontatlan adatokat eredményezne a becslés szintjén is. A tapasztalati észlelésre támaszkodva kijelenthető, hogy a mikro- és kisvállalkozások igyekeznek elkerülni ezt a rendszert főként a kiszámíthatatlansága okán. Az üzleti életre számos tényező van kihatással, ezért nélkülözhetetlen a kockázatelemzés is.

#### 6.2.6. Kockázatelemzés

- A vállalkozás piaci kockázattal szembesülhet. Fontos, hogy a vállalkozás kiemelkedő szaktudással és szolgáltatásokkal tudjon versenyezni a piacon, ezért a vállalkozásnak képesnek kell lennie megkülönböztető szolgáltatásokat nyújtani és hatékonyan pozicionálni magát a versenytársakkal szemben. A piaci kockázat a befektetések értékvesztésének veszélyét is magában hordozza a piaci ingadozások miatt. Ezt a fajta rizikót nehéz megjósolni és kezelni.
- A vállalkozásnak figyelembe kell vennie a jogszabályi előírásokat és az adatvédelmi szabályozásokat a dokumentumok kezelése során. Fontos, hogy a vállalkozás megfeleljen a vonatkozó jogszabályi előírásoknak, hogy elkerülje a jogi problémákat.
- Kamatkockázat akkor jelentkezik, amikor a kamatlábak változnak, ami befolyásolja a befektetés hozamát.
- A vállalkozásnak lépést kell tartania a technológiai fejlesztésekkel, beleértve az online platformokat és digitális eszközöket. Az elavult technológiai infrastruktúra vagy az online biztonsági rések súlyos kockázatokat jelenthetnek a vállalkozás számára.
- Inflációs kockázat. A pénzügyi befektetések értéke csökkenhet az infláció hatására, ha a befektetés hozama nem követi az általános árnövekedést.
- Hitelkockázat. A hitelkockázat akkor merül fel, ha a kibocsátó nem tudja visszafizetni az adósított összeget, például egy vállalat fizetéseképtelensége esetén.
- A vállalkozás ügyfelei különböző csoportokból származnak, amelyek eltérő igényekkel és kihívásokkal rendelkezhetnek. Ez növelheti a szolgáltatások testreszabásának és az elégedettség biztosításának kihívásait.
- Liquidity (Likviditási) kockázat. Ez a kockázat akkor áll fenn, amikor egy befektetést nem lehet könnyen és gyorsan eladni anélkül, hogy az értéke jelentősen csökkenne.

- A hitelesítendő dokumentumokkal, személyes információkkal való foglalkozás jelentős adatvédelmi kockázatokat hordoz. A vállalkozásnak szigorú adatvédelmi és biztonsági intézkedéseket kell bevezetnie az ügyfelek adatainak védelme érdekében.
- Szolgáltatási folyamatok megbízhatósága: A dokumentumok előkészítése, átadása és kézbesítése során fennáll annak a veszélye, hogy hibák, késések vagy hiányosságok jelentkeznek a folyamatokban, ami csökkentheti az ügyfelek elégedettségét és bizalmát.
- A vállalkozásnak megfelelő pénzügyi tervezéssel kell rendelkeznie a vállalkozás fenntarthatóságának biztosítása érdekében. Fontos, hogy a vállalkozás hatékony költségcsökkentési és cash flow kezelési stratégiákkal rendelkezzen.
- Operatív kockázat. Az operatív kockázatok az olyan tényezők, mint a technológiai hibák, emberi hibák, csalások vagy egyéb váratlan események, amelyek negatív hatással lehetnek egy vállalat vagy befektetés teljesítményére.

Fontos megérteni, hogy a pénzügyi befektetések mindig kockázattal járnak, és az egyes befektetőknek figyelembe kell venniük saját kockázatvállalási hajlandóságukat és céljaikat a befektetések kiválasztásakor. A diverzifikáció és a hosszú távú gondolkodás segíthet a kockázatok csökkentésében és a hosszú távú növekedés elérésében. A kockázatelemzés kiemelten fontos a vállalkozás sikeres működéséhez és hosszú távú fenntarthatóságához. Az azonosított kockázatok és az ezekre adott megfelelő válaszok segíthetnek minimalizálni a negatív hatásokat, és erősíthetik a vállalkozás versenyképességét és stabilitását.

### 6.3. Vállalkozásfejlesztési lehetőségek

A vállalkozás fejlesztése kulcsfontosságú az üzleti sikerek eléréséhez és a versenyképesség megtartásához a piacon. Az fejlesztések által lehetőségünk nyílik a hatékonyság növelésére, az innovációra, valamint az új lehetőségek kiaknázására.

A vállalkozásnak folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a piaci trendeket és az ügyfelek igényeit, és ezek alapján innovatív megoldásokat kell kínálnia. Új termékek vagy szolgáltatások bevezetése, meglévők fejlesztése és javítása segíthet a vállalkozásnak megőrizni vagy növelni piaci részesedését.

A vállalkozásnak a fenntarthatóságra is összpontosítania kell. Fenntartható üzleti gyakorlatok bevezetése, környezetbarát megoldások alkalmazása és társadalmi felelősségvállalás segíthet a vállalkozásnak megőrizni jó hírnevét és a hosszú távú fenntarthatóságot.

A vállalkozásfejlesztés eszköztárába olyan intézkedéseket és stratégiákat foglal magában, amelyek segítik a vállalkozást a növekedés és a sikeres működés felé vezető úton. Ide tartoznak a pénzügyi tervezés, a piaci kutatás, az innováció, a humán erőforrás- fejlesztés és a technológiai fejlesztések. Az eszköztár célja a hatékonyság növelése, a versenyképesség javítása és az üzleti folyamatok optimalizálása. A vállalkozásfejlesztési eszközök segítenek a vállalkozásnak alkalmazkodni a piaci változásokhoz, növelni a profitot és fenntartható üzleti modellt kialakítani.

**A vállalkozás pénzügyi tervezése** - ez alapvető fontosságú az üzleti siker szempontjából. Ez a folyamat magában foglalja a jövedelem, költségek és befektetések előrejelzését és irányítását. A pénzügyi tervezés segít abban, hogy a vállalkozás előre lássa pénzügyi helyzetét, és hatékonyan kezelje a likviditást, cash flow- t, valamint az adózási kötelezettségeket. Ezáltal lehetővé teszi a hosszú távú célok kitűzését, a kockázatok csökkentését és a pénzügyi stabilitás megteremtését a vállalkozás számára.

**A piackutatás** - ez magában foglalja a versenytársak, fogyasztói igények, trendek és piaci lehetőségek feltérképezését és folyamatos nyomonkövetését. Az adatok alapján a vállalkozás hatékonyan alkalmazhatja erőforrásait és javíthatja terméke vagy szolgáltatása versenyképességét a piacon.

**Az innováció** - az új ötletek, termékek vagy folyamatok alkalmazása, amelyek javítják a vállalkozás hatékonyságát és versenyképességét. Ez lehet technológiai fejlesztés, új üzleti modellek bevezetése vagy piaci megközelítések innovatív alkalmazása. Az innováció ösztönzi a kreativitást és az újítást, és segít a vállalkozásnak reagálni a piaci változásokra, valamint elősegíti a fenntartható fejlődést. Az innováció által a vállalkozás új lehetőségeket teremthet, megerősítheti pozícióját a piacon, és kiválthatja a versenyelőnyt másokkal szemben.

**A humánerőforrás- fejlesztés** - ez az alkalmazottak képességeinek és teljesítményének javítására irányuló folyamat. Ez magában foglalja az oktatást, képzést és fejlesztést, valamint a munkahelyi kultúra és vezetési gyakorlatok javítását. A humánerőforrás- fejlesztés segít az alkalmazottak motiválásában, elkötelezettségük növelésében és a teljesítményük optimalizálásában. Ezáltal erősíti a vállalkozás munkaerőpiaci versenyképességét, csökkenti a fluktuációt és javítja a munkahelyi hatékonyságot. A humánerőforrások fejlesztése kulcsfontosságú a vállalkozás hosszú távú sikeréhez és fenntartható növekedéséhez.

**A vállalkozás technológiai fejlesztése** - ez az innovatív eszközök és rendszerek alkalmazására összpontosít. Ez magában foglalhatja az informatikai infrastruktúra modernizálását, digitális eszközök bevezetését és az automatizálás folyamatok optimalizálását. A technológiai fejlesztés lehetővé teszi a vállalkozásnak, hogy hatékonyabban működjön, növelje a termelékenységet és javítsa a versenyképességet. Emellett segít a költségek csökkentésében és a folyamatok gyorsabb végrehajtásában. A technológiai fejlesztés elengedhetetlen a vállalkozásoknak ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani a piaci trendekkel és kiemelkedjenek a versenytársak közül.

A vállalkozásfejlesztés eszközrendszeréhez tartoznak a **pénzügyi támogatások** is. Jelenleg a vállalkozások számára a következő lehetőségek adóttak Szerbiában:

a) A Szerb Köztársaság Gazdasági Minisztériuma

Nyilvános felhívás vissza nem térítendő támogatások odaítélésére a vállalkozás ösztönző program keretein belül a 2024– es fejlesztési projektek jóvoltából.

A hiteligénylésre jogosultak azok a vállalkozók, mikro-, kis- és középvállalkozások és szövetkezetek, akik a Cégjegyzéki Ügynökségben be vannak jegyezve, és az elmúlt két évben nem



működtek veszteséggel, és megfelel a program követelményeinek. A program által meghatározott források célja:

- termelőhely vagy üzlethelyiség vásárlása, építése, bővítése, rekonstrukciója, adaptálása, rehabilitációja, beruházási karbantartása
- hosszútávú forgóeszközök beszerzése, amely a teljes beruházási legfeljebb 10%- át teheti ki;
- szoftverek és számítástechnikai eszközök beszerzése.

A pénzeszközöket gépekre és berendezésekre is fel lehet használni az energiahatékonyság és a saját termelés környezetvédelmi szempontjainak javítására.

A támogatások összege vállalkozók esetében nem lehet kevesebb 75.000,00 dinárnál, jogi személy esetében 250.000,00 dinárnál, összes gazdálkodó szervezetnél nem lehet több 12.500.000 dinárnál.

- b) A Szerb Köztársaság Fejlesztési Alapja vissza nem térítendő támogatás nyújt gépek és berendezések vásárlására az energiahatékonyság és a termelés ökológiai szempontjainak javítására.

A pályázaton az alábbiak pályázhatnak:

- A Cégbejegyzési Ügynökségben gazdasági társaságként vagy szövetkezetként bejegyzett jogi személyek, amelyek a számviteli törvény vonatkozó szerint mikro- és kis jogi személyekbe sorolhatók be a 2021- es pénzügyi kimutatások szerint;
- A Cégbejegyzési Ügynökségben regisztrált vállalkozók.

A gazdálkodó szervezetnek odaítélhető támogatások összege a 2023. december 31- i állandó foglalkoztatottak számához viszonyítva kerül meghatározásra a Kötelező Társadalombiztosítás Központi Nyilvántartása szerint: 1 fő - 1,0 millió dinárig, 2- 5 alkalmazott - 2,5 millió dinárig, 6 és több alkalmazott - 5,0 millió dinárig.

- c) A Szerb Köztársaság Kormánya és az Európa Bank (European Bank)

Az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD) programja, amely a kis- és középvállalkozásokat támogatja azáltal, hogy pénzügyi forrásokat biztosít számukra az uniós irányelveknek és a nemzetközileg elismert szabványoknak megfelelő beruházásokhoz.

A program révén a kis- és középvállalkozások magas teljesítményű szabványokba, technológiákba és szolgáltatásokba fektethetnek be a környezetvédelem, a munkahelyi egészség és biztonság, valamint a termékminőség és - biztonság területén, javítva ezzel versenyképességüket a hazai és a külföldi piacon.

A hiteligénylésre jogosultak azok a vállalkozók, mikro-, kis- és középvállalkozások és szövetkezetek, akik a Céggjegyzéki Ügynökségben be vannak jegyezve, és az elmúlt két évben nem működtek veszteséggel, és megfelel a program követelményeinek.

A program révén a kis- és középvállalkozások a hitelösszeg 15%- áig terjedő ösztönzőket és ingyenes technikai segítséget is igénybe vehetnek.

A hitel maximális összege egymillió euró, az uniós támogatás maximális összege pedig a hitelösszeg 15%-a, azaz 150 ezer euró.

d) A különböző hitelintézetek által kínált lehetőségek. Véleményem szerint, az ilyen beruházások rendkívül nagy kamat- és inflációs kockázatot jelentenek a mikro- és kisvállalkozások számára, ezért ezt a lehetőséget induló vállalkozásként nem tartom előnyösnek. Úgy gondolom, hogy ez a gazdasági társaságoknak jobban megfelel.

e) A Prosperitati Alapítvány” Start up pályázata

Ennek a programnak egyik fő célja az otthon maradás, és a hazában való boldogulás támogatása, amiben oroslánrészt vállal Magyarország Kormánya. A forrástól függően a támogatások megoszlása a gazdasági szektorok tekintetében változó, de jóval kedvezőbb feltételel- rendszerrel rendelkeznek, mint az előbbiek. Egyik nagy előnye, hogy díjmentesen jelen vannak az edukációs programok is. A tavalyi évben a mezőgazdasági szektor volt a prioritás, és eddig még nem derült fény arra vonatkozóan, hogy mely ágazatok esnek a támogatottak körébe. Bármelyik szektorról is legyen szó, ez képviseli a régió legfontosabb támogatási forrását.

A vállalkozás fejlesztése számos lehetőséget rejt magában. Fontos, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjük a piaci trendeket, innovatívak legyünk és a szükséges forrásokat a legfontosabb területekre összpontosítsuk. Az állandó innováció, a technológiai fejlődés és a piaci igényekhez való alkalmazkodás kulcsfontosságú a versenyben maradáshoz és a hosszú távú sikerek eléréséhez.

Összegzésként elmondható, hogy az utóbbi években növekedett az energiahatékonyság javítását célzó- főként az Európai Unió által támogatott -pályázatok száma, ami összhangban van az uniós vállalkozásfejlesztési irányelvekkel, viszont meglátásom szerint a vállalkozásnak először el kell jutnia egy viszonylagos stabilitást jelentő szintre, mielőtt ezzel a témával foglalkozna. Az aktív hazai és nemzetközi pályázatok feltételei, melyek szerint legalább két éves, és azon belül is adósságmentes működést kell felmutatni, nem a kezdő vállalkozások finanszírozási forrásai. A szolgáltatói szféra donációja egyébként is a támogatói lista alján szerepel, de meglátásom szerint a Szerb Kormány nagyon kevés olyan támogatási elérhetőséget, illetve kedvezményeket biztosít a kezdő vállalkozások számára, amely ösztönözné őket a kívánt gazdasági tevékenység működtetésére. Az adózási rendszer bármelyikére jellemző, hogy nagyon magasak a fizetendő járulékok, ami egy induló vállalkozás számára óriási terhet jelent és már az első néhány hónapban nagy eséllyel fojtja meg a vállalkozást. Úgy gondolom, hogy az első két év üzleti tevékenysége a leginkább érzékeny, a leginkább pártfogásra szoruló időszak, ezért a mindenkori kormánynak erre az időszakra kellene támogatói figyelemmel, oktatási- gyakorlati képzésekkel, adókedvezményekkel, pénzügyi háttértámogatással koncentrálnia.

## 7. ÖSSZEGZÉS

**A kérdőív eredményei** azt mutatják, hogy a válaszadók túlnyomó többsége úgy gondolja, hogy nagyon fontos lenne egy ilyen vállalkozás létrehozása. Ez a magas arány azt sugallja, hogy az emberek érzik és felismerik az ilyen szolgáltatások iránti igényt és szükségességet.

Az eredmények alapján az is kiderül, hogy az emberek széles körét érinti ez az igény, mivel a válaszadók különböző társadalmi csoportokból kerültek ki. Ez azt jelzi, hogy az ilyen ügynökség létrehozása nemcsak egyes csoportok számára lenne fontos, hanem a társadalom egészére nézve is értékes és szükséges szolgáltatást nyújthatna.

Az eredmények alátámasztják annak a felismerését, hogy a vidéki területeken és a hátrányos helyzetű közösségekben élő emberek számára is elérhetővé kell tenni ezeket a szolgáltatásokat. Az idősek és a mozgáskorlátozottak számára különösen fontos lenne, hogy könnyen hozzáférjenek az ilyen típusú segítséghez, mivel gyakran korlátozottak a mobilitásuk vagy technológiai ismereteik.

Ezek alapján egy olyan ügynökség létrehozása, amely kifejezetten ezen csoportok szükségleteire összpontosít, nemcsak az egyéneknek nyújthatna segítséget és támogatást, hanem hozzájárulhatna a társadalom egészségének fejlődéséhez és egyenlőségének előmozdításához is. A pozitív válaszok alapján a kezdeményezés valószínűleg nagyra értékelést és támogatást kapna a közösség részéről, és jelentős pozitív hatást gyakorolhatna az érintettek életére és jólétére.

**A vállalkozás pénzügyi mutatói** alapján látható, hogy a vállalkozói adózási rendszer III. kategóriája és az átalányadózási között jelentős különbségek mutatkoznak. Az előbbi esetében a gazdaságossági koeficiens és a megtérülési idő azt jelzi, hogy nagyobb hatékonyságot és gyorsabb megtérülést eredményez. Ennek köszönhetően a nettó nyereség is jelentősen nagyobb lehet, bár minden pénzmozgással el kell számolni, és a vállalkozást nem érintő tételekre 20 százalékos nyereségi adót kell fizetni. A vállalkozói adózási rendszer átalányadózásiában a gazdaságossági koeficiens és a megtérülési idő kissé alacsonyabb hatékonyságot és hosszabb megtérülési időt mutat. Azonban a nettó nyereség nagyobb részével a vállalkozó szabadon rendelkezhet adózás után, ami előnyt jelent.

Ez az összehasonlítás rámutat arra, hogy mindkét adózási rendszernek vannak előnyei és hátrányai. A III. kategória az alacsonyabb adó összegét és a nagyobb nettó nyereséget kínálja, de több adminisztrációs feladattal jár. Az átalányadózás egyszerűbb, de a nettó nyereség kisebb részével rendelkezik a vállalkozó. Mindkét rendszer reálisan bekövetkehető üzleti eredményeket kínál, amelyek segíthetnek a vállalkozás fejlődésében és gazdasági stabilitásában. A piaci törvények el fogják dönteni, hogy az előrejelzett eredmények milyen arányban valósulnak meg.

**A pénzügyi befektetések és a vállalkozás működésének kockázatai** szorosan összefüggnek, és komplex környezetet alkotnak a gazdasági tevékenység szempontjából. A pénzügyi befektetések során kockázatok merülnek fel, melyek befolyásolhatják a befektetők megtérülését és a vállalkozás teljesítményét.

A kockázatkezelés stratégiai fontosságú a vállalkozások számára. A kockázatok azonosítása és elemzése után a vállalkozásnak hatékony intézkedéseket kell hoznia a kockázatok csökkentése vagy elfogadása érdekében. Ez lehet például diverzifikáció a befektetési portfólióban, biztosítási termékek vásárlása, vagy vállalati folyamatok és eljárások javítása.

Az állandó figyelem és rugalmasság kulcsfontosságú a kockázatok kezelése során, mivel a piaci és operatív környezet folyamatosan változik. A vállalkozásoknak stratégiákat kell kidolgozniuk a kockázatok kezelésére és az alkalmazkodóképesség növelésére annak érdekében, hogy fenntartható és sikeres működést biztosítsanak hosszú távon.

**A vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatosan** összegzésként elmondható, hogy az elmúlt évek támogatási struktúráját, eszközeit és a megvalósítás folyamatát tekintve leginkább a külföldi nagyberuházások kerültek ki győztesen, amelyekkel nagyszerűen lehet a szerb gazdaság fejlődését promotálni. Figyelembe véve, hogy a mindenkori gazdaság gerincét a kis- és középvállalkozások alkotják, ez nem mutat jó képet a hazai vállalkozásfejlesztést illetően. Ebben nagy szerepe van az állami költségvetésnek, a teljesen centralizált politikai rendszernek, a politikai vezetők hintapolitikájának a nyugat, és a kelet között, valamint a szakértelemmel nem rendelkező, de hű pártkatonák vezetői pozíciókban való elhelyezésének, valamint az országos tagadás alatt lévő, de zökkenőmentesen működő korrupciónak.

## 8. KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS

A dolgozat elkészítésében nyújtott segítségükért hálával és köszönettel tartozom:

1. prof. dr. Káposzta Józsefnek
2. prof. dr. Simon Gergelynek
3. Korenyákné dr. Juhász Máriának
4. A tornyosi „Biro Entry” könyvelő irodának
5. Magyarország Kormányának

Homolya Kornél, 2024

## 9. IRODALOMJEGYZÉK

- Danon M., Šormaz N. (2020): Izveštaj o malim i srednim preduzećima i preduzetništvu. Ministarstvo Privrede, Beograd. 2021 október. [https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018\\_FIN.pdf](https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018_FIN.pdf)
- Dr. Boncz I. (2015): Kutatómódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs. 2021 október. [https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan\\_e.pdf](https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf)
- Dr. habil Birher Nándor M., Hendrik K. (2020): Vállalkozásvezetési ismeretek. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest, 124 p.
- Feketéné Czákó K. (2017): Vállalkozásfejlesztés és a területi tőke relációja - A felsőoktatási intézmények szerepe -. Széchenyi István Egyetem.2021.04.05. DOI: <https://doi.org/10.15477/SZE.RGDI.2017.004>
- Huszák L., Kállay L., Mihalkovné Szakács K., Petheő A (2021).: Vállalkozásmenedzsment, Indulás, Növekedés, Fejlődés. Budapesti Corvinus Egyetem. 2024 február. [https://unipub.lib.unicorvinus.hu/6728/1/Vallalkozasmenedzsment\\_tankonyv\\_2021\\_09\\_07.pdf](https://unipub.lib.unicorvinus.hu/6728/1/Vallalkozasmenedzsment_tankonyv_2021_09_07.pdf)
- Imreh, Sz. (2005): Vállalkozásfejlesztés, mint a kis- és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése. Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola. 2024 január. [http://doktori.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/490/3/de\\_3454.pdf](http://doktori.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/490/3/de_3454.pdf)
- Petković S. (2023): Strategije razvoja inovativnih poslovnih modela: zašto je neophodno inovirati poslovne modele? Otvorene inovacije. Univerzitet u Banjoj Luci. Ekonomski Fakultet. 2024 március. [https://ef.unibl.org/literatura/10332IX\\_i\\_X\\_predavanje.pdf](https://ef.unibl.org/literatura/10332IX_i_X_predavanje.pdf)
- Republika Srbija, Pravno Informacioni Sistem: Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine: sl.gl. br. 35/2015-22. 2021október. <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SIGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2015/35/1/reg>
- Republika Srbija, Pravno Informacioni Sistem: Zakon o privrednim društvima "Službeni glasnik RS", br. 36 od 27. maja 2011, 99 od 27. decembra 2011, 83 od 5. avgusta 2014 – dr. zakon, 5 od 20. januara 2015, 44 od 8. juna 2018, 95 od 8. decembra 2018, 91 od 24. decembra 2019, 109 od 19. novembra 2021. 2021 október. <https://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SIGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2011/36/1/reg>
- Republika Srbija, Pravno Informacioni Sistem: Zakon o računovodstvu: 73/2019-11, 44/2021-4 (dr. zakon). 2021 október. <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SIGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2019/73/2/reg/>
- Szőllősi L. (szerk.) (2013): *Üzleti tervezés*. Debreceni Egyetem Agrár – és Gazdálkodástudományok Centruma. 2021 október. [https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3636/uzleti\\_tervezes\\_elmeleti\\_jegyzet.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3636/uzleti_tervezes_elmeleti_jegyzet.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- The World Bank: Doing Business. 2021 október. <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>
- Viakter B. (2014): Virtuális vállalat. Árgus kiadó, Újvidék, 100 p.

## 10. MELLÉKLETEK

### 10.1. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az alapeszközökbe való befektetések 2020- ban .....	10
2. táblázat: A vállalkozások nagyság szerinti osztályozása .....	15
3. táblázat: A vállalkozások nagyság szerinti osztályozása Szerbiában.....	15
4. táblázat: Az első kérdésre adott válaszok adatai .....	27
5. táblázat: A második kérdésre adott válaszok adatai .....	28
6. táblázat: A harmadik kérdésre adott válaszok adatai .....	30
7. táblázat:A negyedik kérdésre adott válaszok adatai .....	31
8. táblázat: Az ötödik kérdésre adott válaszok adatai .....	33
9. táblázat: A hatodik kérdésre adott válaszok adatai .....	34
10. táblázat: A hetedik kérdésre adott válaszok adatai .....	36
11. táblázat: A nyolcadik kérdésre adott válaszok adatai .....	37
12. táblázat: A kilencedik kérdésre adott válaszok adatai .....	38
13. táblázat: A tizedik kérdésre adott válaszok adatai .....	39
14. táblázat: A tizenegyedik kérdésre adott válaszok adatai .....	41
15. táblázat: A tizenkettedik kérdésre adott válaszok adatai .....	42
16. táblázat: A tizenharmadik kérdésre adott válaszok adatai .....	43
17. táblázat: A vállalkozás teljes beruházásának adatai .....	44
18. táblázat: A vállalkozás támogatási adatai .....	45
19a táblázat: A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele (első rész) .....	46
19b. táblázat: A vállalkozás prognosztizált éves árbevétele (második rész) .....	47
20a táblázat: SWOT elemzés (első rész) .....	48
20b. táblázat: SWOT elemzés (második rész) .....	49
21. táblázat: A vállalkozás állandó és változó költségei .....	50
22. táblázat: Egy foglalkoztatott bérének elszámolási rendje .....	51
23. táblázat: A vállalkozó jövedelmének kiszámítása .....	52
24. táblázat: A vállalkozás éves összköltsége .....	53
25. táblázat: A vállalkozás pénzügyi mutatói az adózási rendszer III. kategóriája alapján .....	53
26. táblázat: A vállalkozás éves összköltsége átalányadózás esetén .....	55
27. táblázat: A vállalkozás pénzügyi mutatói átalányadózás esetén .....	56



## 10.2. Ábrák jegyzéke

1. ábra: Szerbia Világbank szerinti besorolása 2021-ben .....	8
2. ábra: Az első kérdésre adott válaszok száma .....	26
3. ábra: Az első kérdésre adott válaszok aránya .....	26
4. ábra: A második kérdésre adott válaszok száma .....	27
5. ábra: A második kérdésre adott válaszok aránya .....	27
6. ábra: A harmadik kérdésre adott válaszok száma .....	29
7. ábra: A harmadik kérdésre adott válaszok aránya .....	29
8. ábra: A negyedik kérdésre adott válaszok száma .....	31
9. ábra: A negyedik kérdésre adott válaszok aránya .....	31
10. ábra: Az ötödik kérdésre adott válaszok száma .....	32
11. ábra: Az ötödik kérdésre adott válaszok aránya .....	32
12. ábra: A hatodik kérdésre adott válaszok száma .....	34
13. ábra: A hatodik kérdésre adott válaszok aránya .....	34
14. ábra: A hetedik kérdésre adott válaszok száma .....	36
15. ábra: A hetedik kérdésre adott válaszok aránya .....	36
16. ábra: A nyolcadik kérdésre adott válaszok száma .....	37
17. ábra: A nyolcadik kérdésre adott válaszok aránya .....	37
18. ábra: A kilencedik kérdésre adott válaszok száma .....	38
19. ábra: A kilencedik kérdésre adott válaszok aránya .....	38
20. ábra: A tizedik kérdésre adott válaszok száma .....	39
21. ábra: A tizedik kérdésre adott válaszok aránya .....	39
22. ábra: A tizenegyedik kérdésre adott válaszok száma .....	40
23. ábra: A tizenegyedik kérdésre adott válaszok aránya .....	40
24. ábra: A tizenkettedik kérdésre adott válaszok száma .....	41
25. ábra: A tizenkettedik kérdésre adott válaszok aránya .....	41
26. ábra: A tizenharmadik kérdésre adott válaszok száma .....	42
27. ábra: A tizenharmadik kérdésre adott válaszok aránya .....	42

### 10.3. Kérdőív

1. Milyen gyakran kell Önnek hitelesített dokumentumot használni?
  - a) Rendszeresen
  - b) Időről időre
  - c) Ritkán
  - d) Néha
  - e) soha
2. Kérem, értékelje 1- től 5- ig, hogy mennyire elégedett a hitelesítendő dokumentumok előkészítési folyamatával? (kijelentések, nyilatkozatok, meghatalmazások, kérvények, beadványok, stb.)

1- egyáltalán nem vagyok elégedett, 5- teljes mértékben elégedett vagyok
3. Mi a legnagyobb kihívás az Ön számára a hitelesítendő dokumentumokkal kapcsolatban? (Több válasz is adható)
  - a) Nincs kihez fordulni segítségért
  - b) A szerb nyelv
  - c) A dokumentumok összeállítása
  - d) Az ügyvédek drágán megfizettetik
  - e) egyéb
4. Leginkább kihez fordul a hitelesítendő dokumentumok előkészítésekor? (Több válasz is adható)
  - a) Ügyvédhez
  - b) Ügynökséghez
  - c) Megoldom saját magam
  - d) Egyéb
5. Leginkább kihez fordul a gazdasági pályázatok megírása, beadása kapcsán? (Több válasz is adható)
  - a) Ügynökséghez
  - b) Ismerőshöz
  - c) Megoldom saját magam
  - d) Senkihez
  - e) Nem érdekel

6. Honnan értesül az aktuális hazai és nemzetközi gazdasági fejlesztési pályázatokról? (Több válasz is adható)
- a) Ügynökségtől
  - b) Ismerősöktől
  - c) Saját magam keresgélek
  - d) Sehonnan
  - e) Nem érdekel
7. Honnan értesül az aktuális hazai és nemzetközi induló vállalkozásokat támogató pályázatokról? (Több válasz is adható)
- a) Ügynökségtől
  - b) Ismerősöktől
  - c) Saját magam keresgélek
  - d) Sehonnan
  - e) Nem érdekel
8. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítésével foglalkozik?
- a) Igen
  - b) Nem
9. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítése mellett gazdasági pályázatírással is foglalkozik?
- a) Igen
  - b) Nem
10. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítése mellett pályázati – fejlesztési tanácsadással is foglalkozik?
- a) Igen
  - b) Nem
11. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely szükség esetén otthonában keresi fel az ügyfelét Zenta, Ada és Kanizsa községek területén?
- a) Igen
  - b) Nem

12. Ön szerint szükség lenne-e egy olyan ügynökségre, amely vállalja a dokumentumok, és pályázati anyagok kézbesítését is?

- a) Igen
- b) Nem

13. Kérem, értékelje 1-től 5-ig, hogy milyen mértékben lenne szükség egy olyan ügynökségre, amely a hitelesítendő dokumentumok előkészítésével, átadásával, gazdasági pályázatok megírásával, és kézbesítésével, fejlesztési tanácsadással foglalkozik és elérhető a vidéken élők, az idősek, a mozgáskorlátozottak, a hátrányos helyzetűek számára is?

1- Ilyenre egyáltalán nincs szükség, 5- nagy szükség lenne rá

Homolya Kornél, 2024

**MATE Szervezeti és Működési Szabályzat**

**III. Hallgatói Követelményrendszer**

**III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat**

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /  
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

**NYILATKOZAT**

**a diplomadolgoza nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről**

A hallgató neve: Homolya Kornél

A Hallgató Neptun kódja: N7265C

A dolgozat címe: Induló vállalkozás gazdasági elemzése

A megjelenés éve: 2024

A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

A konzulens tanszékének a neve: Vidék – és Területfejlesztési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően

- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024.03.25.

  
Hallgató aláírása

**MATE Szervezeti és Működési Szabályzat**

**III. Hallgatói Követelményrendszer**

**III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat**

**6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat /  
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója**

**4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat**


**NYILATKOZAT**

Homolya Kornél (N7265C) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre **javaslom** / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz:            igen            **nem**

Kelt: 2024.03.25.

  
\_\_\_\_\_  
belső konzulens