



KELETI KÁROLY
GAZDASÁGI KAR

Dr. Kadocsa György

VÁLLALKOZÁSSZERVEZÉS

ÓE-KGK 4050

Budapest, 2015.

Dr. Kadocsa György

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	3
Bevezető	6
1. A VÁLLALKOZÁS ÜZLETVITELE	7
1.1. A VÁLLALKOZÁS KÖRNYEZETE ÉS CÉLJA	7
1.1.1. A vállalkozások gazdasági környezete	7
1.1.2. A vállalkozás szereplői, céljaik, érdekeik	9
1.1.3. A vállalkozás célja	10
1.2. A PIACI VERSENY SZABÁLYAI	11
1.2.1. A tiszességes piaci magatartás	12
1.2.2. A verseny szabadsága	13
1.2.3. A piaci verseny felügyelete	14
1.2.4. A fogyasztók érdekeinek védelme	16
1.3. A VÁLLALKOZÁS FOLYAMATA	19
1.3.1. Az ötlet	20
1.3.2. A piac	21
1.3.3. A termék	23
1.3.4. Háttér	24
1.3.5. Ismeretek, készségek, képességek	26
1.3.6. Üzleti tervezés	26
1.3.7. Start	28
1.3.8. Működtetés	29
1.3.9. Termék	31
1.3.10. A piac	32
1.4. A VÁLLALKOZÁS FEJLESZTÉSE ÉS AZ OPTIMÁLIS ÜZEMMÉRET	33
1.4.1. A vállalkozás fejlesztési stratégiája	33
1.4.2. A vállalkozás növekedése	36
1.4.3. Az optimális üzemméret	37
1.5. A FEJLESZTÉS FORRÁSAI, A VÁLLALKOZÁS FINANSZÍROZÁSA	40
1.5.1. Belső finanszírozás	41
1.5.2. Külső finanszírozás	42
1.5.3. Finanszírozási források igénybevételének mérlegelése	49
1.6. A VÁLLALKOZÁS HELYZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE	50
1.6.1. Radiográfia	50

1.6.2.	Vagyonértékelés	53
1.7.	EGYENSÚLY ÉS VÁLSÁG	57
1.7.1.	Az egyensúly	57
1.7.2.	A válság.....	58
1.7.3.	Válságmenedzs selés.....	60
1.7.4.	Csődeljárás	63
1.7.5.	A felszámolás	67
1.7.6.	A végelszámolás.....	74
2.	VÁLLALKOZÁSI FORMÁK	78
2.1.	EGYÉNI VÁLLALKOZÁS	78
2.2.	GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK	80
2.2.1.	A gazdasági társaságokról általában	80
2.2.2.	Közkereseti társaság.....	86
2.2.3.	Betéti társaság	88
2.2.4.	Korlátolt felelősséggű társaság.....	88
2.2.5.	A részvénytársaság	94
2.2.6.	Az egyesülés.....	100
2.3.	SZÖVETKEZET	101
2.3.1.	A szövetkezet alapítása	102
2.3.2.	A szövetkezet irányító és ellenőrző szervei	102
2.3.3.	A szövetkezeti tagsági viszony	104
2.3.4.	A szövetkezet átalakulása, megszűnése	106
2.4.	A FRANCHISE	107
2.4.1.	A franchise alaptípusai	107
2.4.2.	A franchise rendszer kifejlesztése és átadása - átvétele	110
2.5.	A VÁLLALKOZÁSI FORMA MEGVÁLASZTÁSA	113
3.	KISVÁLLALKOZÁSOK	116
3.1.	A KISVÁLLALKOZÁS.....	116
3.2.	A KISVÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN.....	116
3.3.	A VÁLLALKOZÓ	118
3.4.	A KISVÁLLALKOZÁS SZERVEZÉSI JELLEGZETESSÉGEI	120
3.5.	CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON	123
3.5.1.	A családi vállalkozás meghatározása	123
3.5.2.	A családi vállalkozás alapításának motivációi	124
3.5.3.	Vállalkozói stratégia a családi vállalkozásban	124

3.5.4.	A családi vállalkozás erőforrásai	125
3.5.5.	A családi vállalkozás szervezete, vezetése	127
3.5.6.	A családi vállalkozás előnyei és hátrányai	128
3.5.7.	A családi vállalkozások fejlesztése	129
3.6.	KISVÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSE	130
3.6.1.	Kis- és középvállalkozások támogatása az EU-ban	130
3.6.2.	Kisvállalkozások fejlesztését támogató szervezetek	133
3.6.3.	Gazdasági érdekképviseletek, szakmai szövetségek	134
3.6.4.	Hitelek és támogatások kis- és középvállalkozások számára.....	139
4.	AZ ÁLLAMI TULAJDON SZEREPE	146
4.1.	AZ ÁLLAMI TULAJDON	146
4.2.	AZ ÁLLAM VÁLLALKOZÓI VAGYONA	147
4.2.1.	Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. (MNV)	148
4.3.	A KONCESSZIÓ	149
4.4.	A KÖZBESZERZÉS	152

Bevezető

*„Vállalkozó az, aki tőke segítségével üzleti gondolatot valósít meg.”
(Heller Farkas)*

Ennek a könyvnek az a célja, hogy segítsen az üzleti gondolatok megvalósításában.

Vállalkozás indításához és eredményes működtetéséhez sokfélé ismeretre és készségre van szükség. Ezenfelül ahány vállalkozás, annyiféle konkrét mennyiségen és összetételeben jelentkezik igény szakmai, vezetői és vállalkozói készségekre és tudásra. Egyetlen könyv nem is lenne elég arra, hogy mindeneket átfogja.

A Vállalkozásszervezés igyekszik csokorba gyűjteni a különböző vállalkozások beindításának és üzletvitelének legfontosabb szervezési ismereteit. A könyv elsősorban felsőfokú hallgatóknak szól, gazdaságiaknak és műszakiaknak egyaránt, továbbá mindenki másnak, aki tudatosan akar készülni a vállalkozásra, vagy érdeklődik iránta.

A könyv a vonatkozó törvények és a feltüntetett szakirodalom feldolgozásával, valamint a Capitaly Gazdasági Fejlesztő Kft-ben felhalmozott szakmai tapasztalatok felhasználásával készült. Az 1980-as évektől napjainkig mérnök, közigazdász, rendszerszervező és jogász szakemberek – a szerző és munkatársai – több évtizedes tapasztalata ötvözött a tanácsadói tevékenységen, amelynek során számos vállalkozás indításában, stratégiai tervezésében, fejlesztésében, üzleti értékelésében és tervezésében nyújtottak segítséget. Az Óbudai Egyetemen a kis és közepes vállalkozások fejlesztése területén folytatott kutató munka eredményei is nagyban hozzájárultak a tárgykör bővebb megismeréséhez. Ennek a tanácsadói és kutató-fejlesztő munkának a leszűrt eredményei alapján talán elfogadható, hogy több helyen általánosító megállapítás szerepel az anyagban anélkül, hogy indoklásra, forrásokra tételes utalás történne.

A vonatkozó és felhasznált szakirodalomra a könyv végén történik hivatkozás az Irodalomjegyzékben abból a célból, hogy az olvasó a témához kapcsolódó további részleteket megtalálja.

Végezetül köszönetet mondok a könyv megszületésében segítő oktató és tanácsadó kollégáimnak, Dr. Chikán Attila professzor úrnak lelkismeretes lektori munkájáért, továbbá Dr. Josef Mugler professzor úrnak szakvéleményéért, hasznos tanácsaiért.

a szerző

1. A VÁLLALKOZÁS ÜZLETVITELE

1.1. A VÁLLALKOZÁS KÖRNYEZETE ÉS CÉLJA

1.1.1. A vállalkozások gazdasági környezete

A vállalkozások a legtöbb fejlett vagy fejlődő országban piacgazdasági környezetben működnek. Törvények védik a vállalkozás jogát és a gazdasági verseny szabadságát.

A piaci környezet folytonosan változik, az egymást követő fejlődési periódusoknak megvannak a specifikus jellemző vonásai.

A közelmúlt időszakban és napjainkban is az általános és hosszantartó piaci hatásokon túl van néhány különösen jellemző tényező, amellyel a vállalkozásoknak számolniuk kell. Ezek a következők:

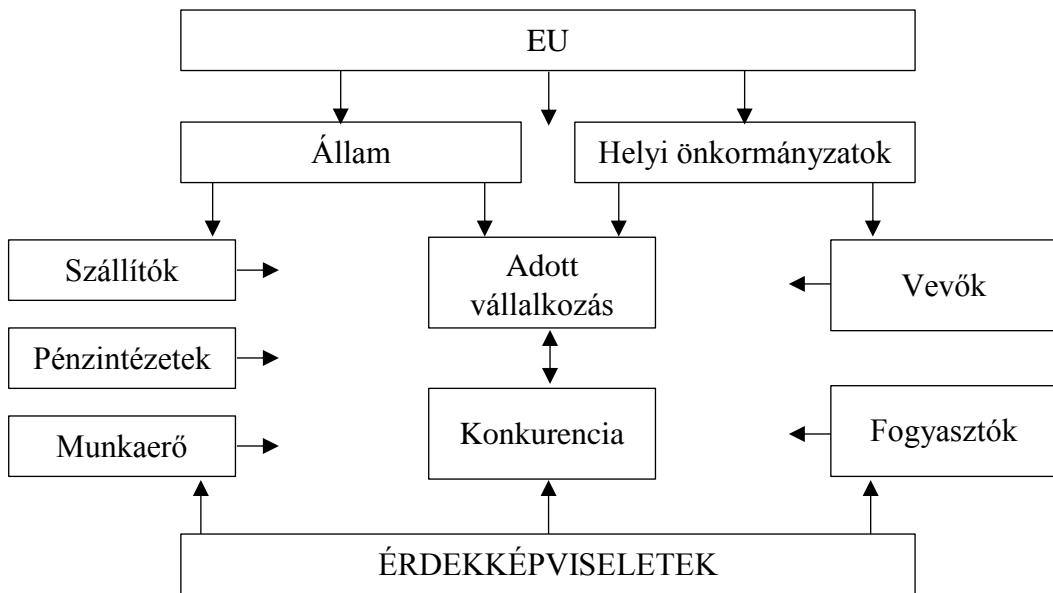
- a piaci igények diverzifikációja,
- a piaci igények gyors változása,
- a verseny elezódése,
- globalizáció.

A korábbi évtizedeket jellemző mennyiségi igénynövekedést felváltotta a piaci igények és a fizetőképes kereslet differenciálódása, a tömegigénytől való elszakadása és diverzifikációja. Az alacsony fizetőképességű rétegek igényét továbbra is az olcsó tömegtermelés elégíti ki, a fizetőképesebb vásárlóerő igényei pedig egyre sokrétűbbé válnak, a kiváló minőség mellett az egyedi jelleg és a féleségek nagy számára dominál.

A műszaki fejlődés gyorsulásával az igények is gyorsabban változnak és az egyidejű diverzifikációval együtt a vállalkozások kínálatára és legfőképpen rugalmasságára nagy kihívást gyakorolnak.

A hazai piac szereplői korábban is aktívan részt vettek ugyan a nemzetközi kereskedelemben, de a gazdasági fejlődés arányváltozása és az Európai Unióhoz csatlakozás követelményei egyre inkább a fejlett országok versenyhelyzetébe hozzák a vállalkozásokat. Ez a fejlett piaci verseny pedig igen éles, és úgy tűnik, mindenkorább élesedik; a piac legtöbb szegmense kínálati versenypiacá alakul.

A vállalkozások gazdasági környezetét szemlélteti az 1. ábra.



1. ábra
Piaci szereplők és környezet

A piaci szabályozás rendszere mintegy „felülről” jön, az EU, valamint az állami, önkormányzati jogalkotás és ellenőrzés szervezetein keresztül. A vállalkozói környezet közvetlen kapcsolatban álló szereplői a vevők, szállítók, konkurensek, továbbá a pénzintézetek és a munkaerőpiac. A mozgatóerő a végső fogyasztó, aki vevőként jelenik meg a piacon a termék és szolgáltatás előállítónál, illetve a közvetítő kereskedelemben (akik maguk is vevők). Az érdekképviseletek a szereplők egyes csoportjainak érdekeit képviselik, védiak az ellentétes érdekérvényesítési törekvésekkel szemben.

A piaci versenykörnyezetben egyre jellemzőbb a globalizáció, amely arra utal, hogy a piac átfogó jellegűvé válik, valamennyi tényezőjével együtt.

Az Európai Unió és más nemzetközi gazdasági és kereskedelmi szervezetek megkönnyítik a tőke, az áru és részben a munkaerő szabad mozgását. Ennek hatására a korábbiaknál jobban megnyílnak a zárt nemzeti piacok az értékesítésre és a beszerzésre egyaránt. A piaci szereplők között egyre nagyobb szerephez jutnak a multinacionális vállalkozások, amelyek gyakran átfogják a világpiac egyes szegmenseit.

A termékkínálatot, illetve annak módját és feltételeit mind jobban nemzetközi szabványokhoz igazítják, mint például az ISO szabványcsalád.

A globalizáció a tőke, az erőforrások, a termékek és maga a verseny – szabályaival együtt – átfogóvá, nemzetközivé válását jelenti.

A piaci változások hatására a vállalkozásoknak termelési, szolgáltatási szerkezetükkel, piaci aktivitásukkal és nem utolsó sorban a tevékenységük gazdaságos, hatékony megszervezésével kell reagálniuk annak érdekében, hogy életben maradjanak és gazdasági céljukat elérjék.

A szabályozott piaci környezet rendjét alapvetően törvények határozzák meg. A különböző hivatalok és intézmények segítik a törvényes piaci környezet kialakítását és fenntartását, ellenőrzik a szabályok betartását és védiak a tiszteességes gazdasági tevékenységet folytató vállalkozások és a nemzetgazdaság érdekeit.

1.1.2. A vállalkozás szereplői, céljaik, érdekeik

A vállalkozás szereplői között azokat a jellemző személyeket, csoportokat vizsgáljuk, akik a vállalkozásban jelenlétéssel és tevékenységgel befolyásolják a vállalkozás tevékenységét, eredményességét, és egyúttal jól megfogalmazható saját céljaikat követik, érdekeiket igyekeznek érvényesíteni. A vállalkozások szereplőit a következő csoportosításban tekintjük át:

- tulajdonosok,
- tisztségviselők,
- munkaszervezet alkalmazottai.

A vállalkozás tulajdonosai bocsátják rendelkezésre a tőkét a vállalkozás számára, és döntésekkel alapvetően – stratégiai szinten – meghatározzák a vállalkozás működését. A tulajdonos – feltételezhetően elsődleges – célja a vállalkozás és ezáltal a saját vagyonának növelése. Elsődlegesen érdekelt tehát a vállalkozás nyereséges működtetésében. A tulajdonosi funkció a vállalkozás sorsát érintő legfontosabb kérdésekről és a nyereség felhasználásáról való döntésekben csúcsosodik ki. A vállalkozás nyereségéből a tulajdonos személyesen részesedhet, amelyet osztalék formájában szerez. A tulajdonosok jelentős része – például a részvénysesek – a vállalkozás értékének, árfolyamának emelkedéséből és a kapott osztalékból jutnak jövedelemhez, vagyonuk gyarapodásához.

A vállalkozások széles körében a tulajdonosok további szerepet, szerepeket is betöltenek. A tulajdonosi jogon szerzett jövedelmek ugyanis nem biztos, hogy fedezik a tulajdonos és családja személyes szükségleteinek kielégítését, megélhetését. Az esetek nagy részében a tulajdonosokat személyes ambícióik vezérlők, amikor személyes közreműködéssel, munkavégzéssel is részt vesznek saját vállalkozásukban. A tulajdonosok lehetnek egyúttal vezető tisztségviselők, vagy a munkaszervezet alkalmazottai is.

A vállalkozás vezető tisztségviselője – ügyvezetője, igazgatója – kezében összpontosul a vállalkozás operatív irányítása, amely lehetővé teszi a kitűzött stratégiai célok megvalósítását, a vállalkozás feletti kontrollt. A kisés közepest vállalkozásokra jellemző, hogy a tulajdonos egyben a vállalkozás vezetője. A vezető tisztségviselő tevékenységéért tiszteletdíjat, legtöbbször rendszeres, havi jövedelmet élvez. Érdekeltségi körébe tartozik általában a vállalkozás eredményessége, jövedelmezőségének növelése, amelyhez kapcsolódóan jutalomban, prémiumban részesül.

A munkaszervezet dolgozói, alkalmazottai az érvényes munkamegosztás szerinti feladataik ellátásának ellenértékeként munkabérét kapnak. A munkaszervezet dolgozóinak célja az egyéni érvényesülés a választott pályán, a szakmai előmenetel, a magasabb személyi jövedelem. A vállalkozás céljainak teljesítéséhez kapcsolódó személyes feladataik eredményes ellátását teljesítményt ösztönző bérzési rendszerrel, prémiummal, jutalommal, erkölcsi elismeréssel, előléptetéssel honorálják. Az egyes szereplők céljait, érdekeit a vállalkozás eredményes működése, a megtermelt jövedelem, nyereség növelése tereli egy irányba. A személyi jövedelmek – tisztségviselők és alkalmazottak fizetése – a vállalkozás számára költséget jelentenek, amelynek növelése ellentétes hatást fejt ki a vállalkozás nyereségére. Ezt az ellentmondást az erőforrások egyre hatékonyabb felhasználásával lehet feloldani úgy, hogy a vállalkozás nyeresége és a személyi jövedelmek is egy időben növekedjenek. A vállalkozás eredményes működésének, fejlődésének egyik fontos belső tényezője a tulajdonosi célok és érdekek hatékony közvetítése a vezető tisztségviselőkön keresztül a munkaszervezet valamennyi alkalmazottja felé, biztosítva az együttműködő szereplői csoportok érdekeinek méltányos érvényesülését.

1.1.3. A vállalkozás célja

A gazdaságban a piaci igények kielégítésére irányuló gazdasági vállalkozások működnek. A piaci, végső soron a fogyasztói igények kielégítése jelenti a vállalkozások társadalmi hasznosságát. A gazdasági szféra a maga szabályrendszerével és irányító, ellenőrző szerveivel minthogy keretet ad ennek a tevékenységnek. A mai gyakorlatban ezt nevezük szabályozott piaci környezetnek, amely a vállalkozások számára elsőleges, közvetlen környezetet jelent.

A gazdasági szféra a társadalom felépítménye, a társadalmi környezet az, amely meghatározza a gazdaság szereplőinek mozgásterét.

Az emberi társadalmak mindenkor a természeti környezetben jöttek létre és működtek, működnek hosszabb-rövidebb ideig. A társadalom és különösen benne az azt alkotó emberekkel és szervezetekkel a gazdasági szféra szereplőivel állandó kapcsolatban állnak a természeti környezettel. Anyagot, energiát vesznek fel naponta, és anyagot, energiát – hulladékot – bocsátanak ki, vissza a természethez. Ez az emberi élet és a gazdasági élet alapfeltétele.

A vállalkozás rendeltetését, céljait mindenéppen úgy kell meghatározni, hogy tekintettel legyen a környezeti követelményekre. Ebből adódóan a vállalkozás szabályozott piaci környezetben működik, amely a társadalmi szabályok, a jogrend és az emberi környezet elvárásaira épül, annak céljait szolgálja. A társadalmi környezet ráépül a természetre, annak törvényei a társadalomtól függetlenül érvényesülnek és hatással vannak az ember gazdasági tevékenységére is. A környezeti szabályok, hatások a piaci szereplőkre eredményezik a vállalkozások **társadalmi felelősségvállalásának** szükségességét, valamint a környezetvédelem és a **környezeti felelősség** beépülését a vállalati gondolkodásba és célrendszerbe. A gazdasági vállalkozás **üzletszerű gazdasági tevékenységet** végző, azaz gazdálkodó szervezet, amely tevékenységét saját nevében és kockázatára, rendszeresen és haszonszerzés céljából folytatja.

A vállalkozás üzletszerű tevékenysége abban rejlik, hogy a környezetéből inputokat vesz fel és outputokat bocsát ki, mondhatni ad-vesz a piacon. minden vállalkozásnak van tulajdonosa, egy vagy több, akik a vállalkozást létrehozták, a törvények keretei között hozott döntésekkel működtetik, és megszüntethetik.

A gazdasági tevékenység során a vállalkozás és tulajdonosai üzleti kockázatot vállalnak azzal, hogy befektetik tőkéjüket és/vagy munkaerjüket a vállalkozásba, amelynek eredménye lehet a nyereség vagy a veszteség. Értelemszerűen minden vállalkozás törekzik a nyereségre, mert ez jelenti számára és a vállalkozásban érdekelt tulajdonosok, közreműködők számára a jövedelem forrását.

A vállalkozás gazdasági célja tehát – általánosan megfogalmazva – a haszonszerzés, amely konkrét megjelenési formáját tekintve lehet

- jövedelem, ill. nyereség,
- pénz,
- vagyonnövekmény.

A vállalkozás gazdasági céljának eléréséhez a vevői, fogyasztói igények kielégítésén keresztül vezet az út. A vevői igények személyes és társadalmi szükségleteket egyaránt közvetítenek a vállalkozás felé. Ilyen módon a vállalkozás **céljai tágabb értelemben**:

- a vevői igények minél teljesebb kielégítése, ennek érdekében
- a minőség folyamatos tökéletesítése,
- a hatékonyság növelése,
- a természeti környezet védelme,
- a fogyasztók érdekeinek messzemenő tiszteletben tartása.

A vállalkozás jövedelme, a társas vállalkozás nyeresége az adófizetés után válik vagyonnövekedéssé, vagy a tulajdonosoknak fizethető osztalékká. Az osztalékfizetés alapkérdése, hogy a tulajdonosok az elért vagyoni eredményt az adott vállalkozásukban tartják-e, „visszaforgatják”, vagy onnan kiveszik, és máshol fektetik be, esetleg fogyasztási szükségleteikre fordítják. A vállalkozás tevékenységében közreműködő személyek jövedelme a vállalkozás számára költség, amely a nyereséget csökkenti. A tulajdonosi érdek ezen a ponton ellentétben áll az egyéni érdekkal még akkor is, ha maga a tulajdonos egyben munkavállaló, vagy tisztségviselő a vállalkozásban.

A vállalkozás gazdasági célját kifejező összefüggés egy gazdasági időszakra vonatkozóan egyenletben fogalmazható meg, a következők szerint:

$$\mathbf{A - K = N}$$

és

$$\mathbf{Be - Ki = P}$$

ahol:

\mathbf{A}	elszámolt árbevétel	\mathbf{Be}	tényleges pénzbevétel
\mathbf{K}	elszámolt költségek	\mathbf{Ki}	tényleges pénzkiadás
\mathbf{N}	elszámolt nyereség	\mathbf{P}	folyópénz

Alapkötetelmény, hogy minden egyenlet eredménye pozitív legyen, amely kifejezi egyúttal a vállalkozás

- nyereségességét (rentabilitását) és
- fizetőképességét (likviditását).

A gazdasági vállalkozások céljaikat különböző gazdasági területen érhetik el, így:

- termelés és értékesítés,
- kereskedelem,
- anyagi és nem anyagi szolgáltatások.

valamint ezen területek egyszerre művelt különböző kombinációja.

1.2. A PIACI VERSENY SZABÁLYAI

A piaci verseny alapszabálya, hogy az tisztességes és szabad verseny legyen, amelyben a piaci szereplők tiszteletben tartják:

a közérdeket, amely a szabad és tiszta gazdasági versenyhez fűződik,
a versenytársak érdekeit, a versenyben lévők esélyegyenlőségét,
a fogyasztók érdekeit.

A szabályozás alapelve, hogy általában az a gazdasági tevékenység, magatartás megengedett, amelyet törvényes előírások nem tiltanak.

A piaci verseny szabályait fő vonalakban a következő pontokba lehet foglalni:

- tisztességes piaci magatartás, tiszta verseny
- a verseny szabadsága
- a piaci verseny felügyelete.

1.2.1. A tisztességes piaci magatartás

A tisztességes piaci magatartás azt jelenti, hogy a vállalkozások tevékenységük során nem alkalmaznak ún. tiltott eszközöket a versenytársakkal szemben, és tartózkodnak a fogyasztók megtévesztésétől.

A versenytársak védelmében tilos az alábbiakban felsorolt, **tiltott eszközök** használata:

Hírnévrontás: tilos valótlan tény állításával vagy híresztelésével, valamint valós tény hamis színben való feltüntetésével, úgyszintén egyéb magatartással a versenytárs jó hírnevét vagy hitelképességét sérteni, illetőleg veszélyeztetni. E tilalom célja, hogy a vállalkozások teljesítményei versenyezzék egymással, ne pedig a hírek, információk.

Üzleti titoksértés: tilos üzleti titkot tisztességtelen módon megszerezni vagy felhasználni, valamint jogosulatlanul mással közölni vagy nyilvánosságra hozni. Az üzleti titok tisztességtelen módon való megszerzésének minősül az is, ha azt a jogosult hozzájárulása nélkül, a vele bizalmi viszonyban vagy üzleti kapcsolatban álló személy közreműködésével szerezték meg. Üzleti titok a gazdasági tevékenységhez kapcsolódó minden olyan tény, információ, megoldás vagy adat, amelynek titokban maradásához a jogosultnak méltányolható érdeke fűződik.

Bojkott-felhívás: tilos másra olyan tisztességtelen felhívást intézni, amely kifejezetten a harmadik személlyel fennálló gazdasági kapcsolat felbontását vagy ilyen kapcsolat létrejöttének megakadályozását célozza.

Látszatkeltés (szolgai utánzás): tilos az árut, szolgáltatást a versenytárs hozzájárulása nélkül olyan jellegzetes külsővel, csomagolással, megjelöléssel (ideértve az eredetmegjelölést is) vagy elnevezéssel előállítani vagy forgalomba hozni, továbbá olyan nevet, megjelölést vagy árujelzőt használni, amelyről a versenytársat, illetőleg annak jellegzetes tulajdonságokkal rendelkező áruját szokták felismerni.

Mesterséges hiánykeltés: tilos az árut a tervezett áremelést megelőzően, valamint az ár emelkedésének előidézése céljából a forgalomból kivonni, illetőleg visszatartani.

Árukapsolás: tilos az áru szolgáltatását, átvételét más áru szolgáltatásától, átvételétől függővé tenni.

Manipulálás, összejátszás: tilos a versenytárgyalás, az árverés és a tőzsdei alku tisztaságát bármilyen módon megsérteni.

A fogyasztók védelmét szolgálja a tiltott eszközök tilalma is, ezen felül még tilos az ún. **reklámszédelgés** – vagyis az áru kelendőségének fokozása a fogyasztók megtévesztésével – az alábbiak szerint:

- megtévesztésre alkalmas áru-összehasonlítás alkalmazása a reklámozásban,
- annak elhallgatása, hogy az áru nem felel meg a jogszabályi előírásoknak, szabványoknak,
- az áru megtévesztő árujelzéssel való ellátása,
- olyan áruk reklámozása, amely nem, vagy nem kellő mértékben áll a fogyasztók rendelkezésére. Ez utóbbi alól kivétel, ha a fogyasztókkal közlik azt a körülményt, hogy új áru bevezető reklámozásáról van szó.

A fogyasztók érdekeinek védelme, valamint a tisztességes piaci verseny fenntartása érdekében további **korlátozó előírások** vannak érvényben a gazdasági reklámtevékenység szabályozására. Ezek az előírások lehetnek:

általános érvényűek és
egyes árukra, árucsoportokra vonatkozóak.

Általában tilos közzétenni olyan reklámot, amely:

- személyhez, vagy személyes adatokhoz fűződő jogokat sért,
- erőszakra buzdít, veszélyezteti a közbiztonságot, vagy környezetkárosító magatartásra ösztönöz,
- félelemérzetet kelt,
- a gyermekek és fiatalkorúak fizikai, szellemi vagy erkölcsi fejlődését károsíthatja.

Egyes áruféleségek nyilvános – a szakmai jellegű és szakmai körön, helyen kívül eső – reklámozása tilos, illetve szigorú, részletesen szabályozott módon lehetséges, mint például:

- a fegyverek, lőszerek, robbanóanyagok, közbiztonságra különösen veszélyes anyagok,
- gyógyszerek és gyógyszernek nem minősülő gyógyhatású készítmények,
- dohányáruk,
- alkoholtartalmú italok.

A gazdasági reklámtevékenységre vonatkozó előírások betartását a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség ellenőri, és szükség esetén lefolytatja a rendelkezések megsértése miatti eljáráskat.

1.2.2. A verseny szabadsága

A versenytársak között tilos az olyan **összehangolt megállapodás**, illetve magatartás (**kartell**), amely a gazdasági verseny korlátozását vagy kizárasát eredményezheti.

Ez a tilalom vonatkozik az áru árának meghatározására, a piac felosztására, vagy a fogyasztók körének valamely áru beszerzéséből, értékesítéséből való kizárasára, a beszerzési források vagy értékesítési lehetőségek közötti választás korlátozására, az áru kibocsátásának korlátozására, a műszaki fejlődés akadályozására, a piacra lépés akadályozására, továbbá valamely piaci résztvevő hátrányba hozására. Ugyancsak tilos a továbbeladási árat meghatározni, amennyiben ez a gazdasági verseny korlátozását, vagy kizárasát eredményezheti.

A versenytársak közötti megállapodás a horizontális, az értékesítési folyamat egymást követő lépcsőin álló vállalkozók közötti megállapodás pedig a vertikális kartell.

Nem esik tilalom alá viszont a megállapodás, ha az a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés megakadályozására irányul, vagy egyébként csekély jelentőségű.

A megállapodás akkor csekély jelentőségű, ha a megállapodást kötő feleknek az együttes részesedése az érintett piacon a megállapodás tárgyát alkotó áru tekintetében a 10 %-ot nem haladja meg.

Mentesül a tilalom alól az olyan megállapodás, amelyben a gazdasági verseny velejáró korlátozása vagy kizárasa nem haladja meg a gazdaságilag indokolt közös célok eléréséhez szükséges mértéket, és a velejáró előnyök meghaladják a vele járó hátrányokat. E mentesítő feltételek fennállását azonban az érdekkelt feleknek bizonyítaniuk is kell.

A feleknek a megkötés előtt kérni kell a Gazdasági Versenyhivatal határozatát annak megállapításáról, hogy a tervezett megállapodásuk nem esik tilalom alá, vagy mentesül a tilalom alól (például márkapakkal értékesítésére irányul és gazdaságilag ésszerű a megállapodás célja és tartalma). Indokolt esetben a Versenyhivatal ún. negatív igazolást (tanúsítványt) tartalmazó határozatot ad ki.

A verseny szabadságát súlyosan sértheti, ha valamely vállalkozás gazdasági erőfölényben van és azzal visszaél.

Gazdasági erőfölényben van a vállalkozás,

- akinek áruját máshonnan nem, vagy csak a szakma és az adott áru szempontjából a szokásosnál számottevően kedvezőtlenebb feltételekkel lehet beszerezni (monopólium),
- az olyan áru megrendelője, amely árut máshol nem vagy csak a szakma és az adott áru szempontjából a szokásosnál számottevően kedvezőtlenebb feltételekkel lehet értékesíteni (monopólium),
- azok a vállalkozások, amelyek között a vizsgált időszakban az érintett piacon nincs verseny,

A gazdasági erőfölénnyel való visszaélés a következőket jelenti:

- a szerződéses (ideértve az általános szerződési feltételeket, vagy az ún. blanketta szerződésekét is) kapcsolatokban indokolatlan egyoldalú előnyt kikötni, vagy hátrányos feltételek elfogadását kikényszeríteni. Indokolatlan, egyoldalú előnynek minősül különösen, ha a szerződésben kikötött szolgáltatás és ellenszolgáltatás között feltűnően nagy az értékkülönbség.
- indokolatlanul elzárkózni a szerződéskötéstől
- a másik fél gazdasági döntéseit indokolatlan előny szerzése céljából befolyásolni különösen annak érdekében, hogy a szerződésből eredő jogos igényei érvényesítését mellőzze
- a piacra lépést, vagy a műszaki fejlődést akadályozni
- a versenytárs számára indokolatlanul hátrányos piaci helyzetet teremteni, vagy gazdasági döntéseit indokolatlan előny szerzése céljából befolyásolni
- a szokásos előállítási költségeket sem fedező ún. dömpingár alkalmazása, amely a gyengébb versenytársak kiszorítására, tönkretételére irányul.

1.2.3. A piaci verseny felügyelete

Az áru-, szolgáltatás- és tőkepiacon folyó verseny felügyeletét a Gazdasági Versenyhivatal látja el.

A tisztességtelen verseny tilalmába ütköző magatartás elbírálása bíróság kizárolagos hatáskörébe tartozik.

A Gazdasági Versenyhivatal országos hatáskörű szerv, amelynek kizárolagos hatáskörébe tartozik

- a gazdasági versenyt korlátozó megállapodás,
- a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés, valamint
- a szervezeti egyesülés és a meghatározó befolyás szerzésének ellenőrzésével kapcsolatos kérdések elbírálása.

A piaci verseny felügyelete keretében megvalósul a tőke-, illetve szervezeti egyesülések, valamint a meghatározó befolyás szerzésének ellenőrzése. Ez azért fontos, mert az ilyen jellegű vagyoni, szervezeti és irányítási változás (például összefonódások) hatása a piaci versenyeire esetenként káros lehet, jellemzően gazdasági erőfölényhez és a vele való visszaélés lehetőségehez vezet.

A vállalkozások szervezeti egyesüléséhez akkor kell a Versenyhivataltól előzetes engedélyt kérni, ha:

- a résztvevők együttes részesedése az előző naptári évben az általuk forgalmazott bár-melyik áru tekintetében az érintett piacon a 30 %-ot meghaladja, vagy
- a résztvevők előző naptári évben elért együttes árbevétele a 10 milliárd forintot meghaladja.

A Versenyhivatal nem engedélyezhet olyan szervezeti egyesülést, amely a gazdasági verseny kialakulását, fennmaradását vagy fejlődését akadályozza. Engedélyezhető a szervezeti egyesülés, ha:

- annak a gazdasági versenyele gyakorolt hatásai közül az előnyök meghaladják a hátrányokat, vagy
- a tervezett szervezeti egyesülés a nemzetközi piacon való fellépést elősegíti, és az nemzetgazdasági szempontból előnyös.

Amennyiben közigazgatási határozat rendeli el valamely vállalkozások szervezeti egyesülését, a határozatot hozó szervnek előzetesen kérnie kell a Versenyhivatal véleményét.

A szervezeti egyesülésre vonatkozóan vázolt előbbi szabályok alkalmazandók a más vállalkozás fölötti **meghatározó befolyás szerzésének** ellenőrzésére is.

Meghatározó a befolyás akkor, ha egyik vállalkozás a másik vállalkozás

- vagyona feletti rendelkezési jogot biztosító részvények, üzletrészek, illetőleg szavazati jogok több, mint 50 százalékát megszerzete,
- döntéseinek befolyásolására, illetőleg ügyeinek vitelére külön megállapodás alapján jogot szerzett, vagy
- a befolyás megszerzését a vállalkozók tényleges magatartása egyébként bizonyítja.

A szervezeti egyesülés és a meghatározó befolyás megszerzésének vizsgálatakor azonban nemcsak a közvetlen, hanem a közvetett résztvevőket is figyelembe kell venni, vagyis az együttes piaci részesedés megállapításánál részesedésüket, illetve árbevételüket össze kell vonni.

A Versenyhivatal eljárása során

vizsgálatot folytat,
tárgyalást tart és
határozatot hoz.

A kérelemre vagy a hivatalból indított vizsgálat elrendeléséről a Versenyhivatal határozatot hoz. A vizsgálat lefolytatása során a Versenyhivatal, illetve a megbízásából vizsgálatot végző személy a következő eljárási cselekményeket végezheti, azaz jogosult:

- a vállalkozót felvilágosítás adására kötelezni és nála a helyszínen tájékozódni,
- az ügyben érdekelt felek szakmai érdekképviseleti szervét meghallgatni,
- a vállalkozónál vizsgálatot tartani, s ennek során bármely helyiségebe belépni, bár-mely alkalmazottjától szóban vagy írásban felvilágosítást kérni, a gazdasági tevékeny-séggel kapcsolatos iratokba betekinteni még akkor is, ha azok némelyike államtitkot, szolgálati vagy üzleti titkot tartalmaz,
- az iratokról másolatot vagy kivonatot készíteni,
- egyes eredeti okiratokat lefoglalni, ha súlyos jogosértés gyanúja merült fel és az irat meghamisításától vagy megsemmisítésétől kell tartani.

A vizsgálati eljárás során a vizsgálatot végzőt üzleti titoktartási kötelezettség terheli, s mindenmellett köteles tiszteletben tartani a vizsgált személyek személyiségi jogait, valamint az üzleti élet íratlan és írott szokásait.

A vizsgálat befejezését követően a Versenyhivatal legalább három tagból álló **Versenytanácsa tárgyalást tart**.

A tárgyalási határnak kitűzésekor a Versenytanács figyelemmel van arra, hogy az eljárásban érdekelt személyeknek, mint feleknek módja legyen a vizsgálati iratokba betekinteni és a tárgyalásra felkészülni.

A tárgyalás főszabályként nem nyilvános, azon az eljáró tanács tagjain, az érdekelt feleken, s a bizonyítási eljárás során meghallgatandó tanúkon kívül más személy nem lehet jelen. A főszabály alól törvényi kivételt a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés, valamint a fogyasztóvédelmi rendelkezések megsértése ügyében lefolytatandó tárgyalások képeznek, amelyek nyilvánosak, és azokon bárki jelen lehet (hallgatóság, sajtó).

Az ügyben eljáró Tanács a tárgyalást követően **határozatot hoz**. A Versenytanács érdemben hozott határozatában:

- megállapíthatja a jogszertés megtörténtét (pl. a szerződéskötéstől való indokolatlan elzárkózást),
- megtilthatja a törvény rendelkezéseibe ütköző magatartás további folytatását (pl. kartell-megállapodás esetén), és bírságot szabhat ki,
- ha a jogszertő magatartás kár bekövetkezésének veszélyét idézi elő, azt, akinek a részéről veszély fenyeget, eltilthatja a veszélyeztető magatartástól, vagy kötelezheti a kár megelőzéséhez szükséges intézkedések megtételére, szükség szerint biztosítás adására (A Versenytanács kártérítésre nem kötelezhet senkit, de például készpénzben vagy értékpapírban teljesített biztosíték adásával, illetve erre való kötelezettsel megelőzhető a fenyegető kár bekövetkezése),
- megállapíthatja, hogy a gazdasági versenyt korlátozó megállapodás (tervezett megállapodás) nem esik tilalom alá, illetve a mentesítésről határoz,
- engedélyezi, akár feltételhez kötötten is, a vállalkozások szervezeti egyesülését, vagy az ilyen engedélyt megtagadja. A Versenyhivatal előzetes engedélyét a szervezeti egyesüléssel létrejött cég bejegyzési kérelméhez mellékelni kell.

1.2.4. A fogyasztók érdekeinek védelme

A piacgazdaságban a fogyasztók érdekeinek védelmét külön előírások szabályozzák, amelyek kifejezik a fogyasztók jogát a

 biztonságos áruhoz és szolgáltatáshoz,
 vagyoni érdekek védelméhez,
 megfelelő tájékoztatáshoz és oktatáshoz,
 jogorvoslathoz és
 érdekképviselethez.

A **fogyasztók életének, egészségének és testi épségének védelme** érdekében csak biztonságos áru és szolgáltatás hozható forgalomba. Az áru biztonságáról elsősorban a gyártó köteles gondoskodni. A forgalmazó, a kereskedő nem forgalmazhat olyan terméket, amelyről tudja, vagy tudnia kell, hogy nem biztonságos. Ugyancsak a forgalmazó feladata, hogy gondoskodjon az áru biztonságosságának megőrzéséről.

Az áru biztonságosságát elsősorban a következők alapján kell megítélni:

- Az áru alapvető ismérvei (összetétele, csomagolása, szerelési, karbantartási előírások),
- Az árunak más áura gyakorolt hatásai (együttes használat során várható),
- Az áru külső megjelenése, címkezése, használati tájékoztatója,
- Az áru használatának hatása fokozott veszélynek kitett fogyasztókra (pl. kisgyermekek)

A gyártó köteles a forgalomba hozott áruval kapcsolatos kockázati tényezőket felmérni, és megtenni a szükséges intézkedéseket azok megelőzésére illetve elhárítására. Ezen túlmenően köteles írásban figyelmeztetni a fogyasztót a rendeltetésszerű használat mellett várható kockázatokról. A figyelmeztetés azonban nem mentesíti a gyártót és a forgalmazót az áru biztonságosságával kapcsolatos kötelezettsége alól.

Az áru biztonságosságát a gyártónak rendszeresen ellenőrizni kell mintavétel útján, ki kell vizsgálni minden egyes panasz, észrevételt az áru biztonságosságát illetően, és mindenről a fogyasztókat tájékoztatni kell. Amennyiben az áru nem nyújt kellő biztonságot, ki kell vonni a forgalomból.

A fogyasztók vagyoni érdekeinek védelmét szolgálják a következő intézkedések. Be kell tartani az áru gyártásával, átvételével, csomagolásával, szállításával, tárolásával és forgalomba hozatalával kapcsolatos szabványokat és előírásokat. Csak megfelelő minőségű árut illetve szolgáltatást szabad forgalomba hozni.

Tilos a fogyasztók megkárosítása hamis méréssel, számolással, az áru minőségének rontásával. Ugyancsak tilos az előírt (pl. hatósági) árnál magasabb áron értékesíteni. A forgalmazás területén be kell tartani a nyitva tartásra vonatkozó szabályokat, és csak az üzlet profiljába, tevékenységi körébe tartozó áruk és szolgáltatásokat szabad értékesíteni. Az áru és szolgáltatás forgalmazását nem szabad jogosulatlanul visszatartani.

Az értékesítés helyén vásárlók könyvét kell vezetni, azt jól látható helyen feltüntetni és igény szerint a fogyasztók rendelkezésére bocsátani.

A **fogyasztók vagyoni érdekeinek védelmét** szolgálják a fogyasztási kölcsönre vonatkozó kiegészítő előírások, amelyeket a szokásos adásvételi szerződések tartalmi követelményein túlmenően – a fogyasztók érdekében – figyelembe kell venni. Ilyen például a teljes hiteldíj mutató, vagy a módosítások lehetőségének és korlátozásának előírása a futamidő alatt, amely csak a fogyasztó javára történhet.

A **fogyasztók tájékoztatása** azt a célt szolgálja, hogy a fogyasztó rendelkezzen megfelelő ismeretekkel az áru kiválasztásához, az áru vagy szolgáltatás alapvető tulajdonságairól, minőségéről, áráról, a rendeltetésszerű használatához és a vele járó esetleges kockázatokról információkat szerezzen, valamint rendelkezzen a jogai érvényesítéséhez szükséges ismeretekkel.

A tájékoztatás legegyszerűbb és kézenfekvő módja a **címkezés**. Az áru csak akkor hozható forgalomba, ha attól elválaszthatatlanul (pl. a csomagoláson) elhelyezett címkén jól olvashatóan, magyar nyelven, közérthetően és egyértelműen feltüntetik legalább a következő információkat:

- az áru pontos megnevezését,
- a gyártó vagy forgalmazó nevét és címét,
- a származási hely megjelölését.

Az áru rendeltetésétől függően a címkének még további adatokat is tartalmaznia kell, mint például:

méret, nettó mennyiség,
mennyiségi, minőségi összetétel,
alapvető műszaki jellemzők,
energiafelhasználás,
minőségi osztályba sorolás,
minőségmegőrzés időtartama,
környezetkímélő jelleg,
megfelelőségi jelölés, engedélyszám.

A címkén fel kell tüntetni a rendeltetésszerű használat során fellépő esetleges veszélyességi tényezőket, hogy a fogyasztó képes legyen azokat felmérni és elhárítani. Bizonyos árukat csak **használati és kezelési útmutatóval** szabad forgalomba hozni (pl. háztartási gépek és berendezések).

A használati és kezelési útmutatóban tájékoztatni kell a fogyasztókat a rendeltetésszerű használatra vonatkozó utasításokról és feltételekről, valamint a minőség megtartásához szükséges tárolási, kezelési feltételekről, amennyiben azok a minőség megőrzésének időtartamát, illetve az áru felhasználhatóságát nagymértékben befolyásolják.

Import áruk esetén az áruhoz csatolt idegen nyelvű használati útmutatóval azonos tartalmú magyar nyelvű használati útmutatót kell a fogyasztó számára rendelkezésre bocsátani.

Bizonyos árukra jogszabály megfelelőség tanúsítási kötelezettséget ír elő (pl. elektromos készülékek). Ezeket csak az előírt **megfelelőségi tanúsítvánnyal** együtt szabad forgalomba hozni.

Az **eladási árat**, az egységárat illetve a szolgáltatás díját forintban meghatározva, egyértelműen és jól olvashatóan kell feltüntetni. Több eladási ár vagy szolgáltatási díj egyidejű feltüntetése esetén az áru eladási árán vagy a szolgáltatás díján a feltüntetett legalacsonyabb eladási árat, szolgáltatási díjat kell érteni.

Az árut úgy kell csomagolni, hogy a csomagolás óvja meg az áru minőségét, könnyítse meg a szállítást, ne befolyásolja hátrányosan az áru minőségét vagy mennyiségét, segítse elő a korszerű kiszolgálást, feleljen meg a biztonságos munkavégzés és az egészségvédelem követelményeinek.

A **fogyasztók oktatását** törvény írja elő: a fogyasztóval iskolai és iskolán kívüli oktatás keretében meg kell ismertetni az igényei érvényesítéséhez szükséges jogszabályokat.

A fogyasztói jogok érvényesítése megvalósul az alábbi **intézmények** által:

békéltető testület,
ügyfélszolgálat,
érdekképviseleti, fogyasztóvédelmi intézmény rendszer,
bírósági eljárás.

A békéltető testület eljárásának célja a fogyasztó és a gázdálkodó szervezet közötti vitás ügyek egyezségen alapuló rendezésének elősegítése, ennek eredménytelensége esetén az ügy eldöntése a fogyasztói jogok gyors, hatékony és egyszerű érvényesítésének biztosítása érdekében. A békéltető testület a gazdasági kamarák mellett működő független testület.

Ügyfélszolgálatot kötelesek működtetni az ügyfelek részére nyitva álló helyiségen a közüzemi, a pénzügyi és nyugdíjpénztári, biztosítási, valamint távközlési szolgáltatást nyújtó

gazdálkodó szervezetek a fogyasztói bejelentések intézésére, panaszok kivizsgálására és orvoslására, a fogyasztók tájékoztatására.

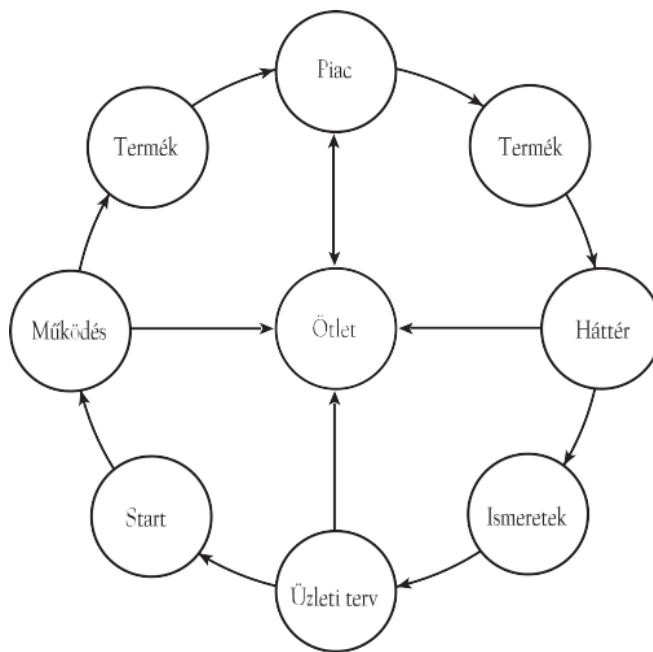
A fogyasztóvédelemmel kapcsolatos hatósági feladatokat a **Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség** és a területi felügyelőségek látják el. Ennek keretében:

- felügyelik a fogyasztóvédelmi előírások betartását,
- véleményezik és figyelemmel kísérik a fogyasztókat érintő szabályozásokat,
- piaci felügyeleti tevékenységet látnak el a fogyasztóvédelem szempontjából,
- intézik a fogyasztók minőségi kifogásaival és panaszaival kapcsolatos ügyeket,
- szakmai segítséget nyújtanak a fogyasztói érdekek képviseletét ellátó társadalmi szervezetek tevékenységéhez és a fogyasztók oktatásához,
- fogyasztói jogokat ismertető kiadványokat jelentetnek meg,
- termék-összehasonlító vizsgálatokat végeztetnek és közzéteszik azok eredményét,
- támogatják az önkormányzati tanácsadó irodák tevékenységét.

Az ellen a gazdálkodó szervezet, vállalkozó ellen, aki jogszabályba ütköző tevékenységgel a fogyasztók széles körét érintő vagy jelentős nagyságú hátrányt okoz, a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség, a fogyasztói érdekek képviseletét ellátó társadalmi szervezet vagy az ügyész pert indíthat a fogyasztók igényeinek érvényesítése iránt akkor is, ha a sérelmet szenvedett fogyasztók személye pontosan nem állapítható meg.

1.3. A VÁLLALKOZÁS FOLYAMATA

Az induló vállalkozás folyamata egy körbenjárással szimbolizálható, amelynek állomásain valamilyen fontos feladatot kell megoldani, illetve fontos esemény történik. A vállalkozás folyamatát a 2. ábrán szemléltetjük.



2. ábra
A vállalkozás folyamata

Minden vállalkozás egy **ötlettel** indul, és a már működő vállalkozások megújításához is első-sorban jó ötletre van szükség.

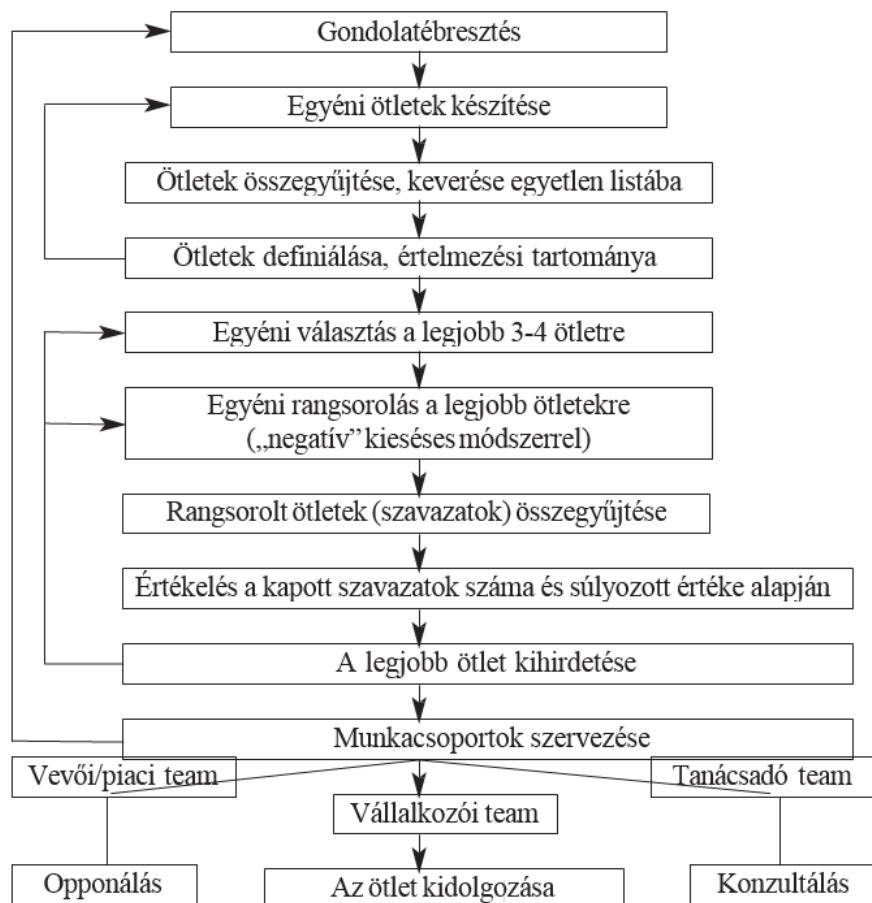
1.3.1. Az ötlet

Az ötlet a vállalkozás alapvető céljának megvalósítására irányul: a vállalkozó, vagy vállalkozó társak a haszonserzésre, a jövedelem, a vagyon növelésére törekedve kigondolják azt a módot, a terméket, szolgáltatást, tevékenységet, amelyet a piaci környezetben értékesítve céljukat meg akarják valósítani.

Természetesen már az ötlet fázisában tekintetbe kell venni a piaci környezetre vonatkozó szabályokat, azaz az ötleteket a tiszteges gazdálkodói magatartás szintjén kell tartani.

Az ötlet gyakran a vállalkozó dédelgetett álma, amellyel szemben elfogult, és a végletekig ragaszkodik hozzá. Más esetekben, különösen társas vállalkozásoknál, az ötletgyártásra megfelelő szervezési technikát alkalmaznak, mint például a brain-storming.

A 3. ábra példaként egy csoportos üzleti ötlet gyártási folyamatot szemléltet. Az ötlet egy induló vállalkozás megvalósíthatósági tanulmányának előkészítését szolgálja. A csoport optimális létszáma 9-18 fő. Az ötletgyártást és majd a megvalósítás előkészítését szakképzett és tapasztalt moderátor vezeti.



3. ábra
Ötlet vállalkozás indításához

Az ötlet indítja el azt a gondolati, tervezési folyamatot, amely választ ad az ötlet realitására. Több ötlet esetén célszerű párhuzamosan, mindegyik változatot ugyanazon módszerrel kidogni, majd az eredmények összevetése alapján dönten a megvalósításról.

1.3.2. A piac

A vállalkozás célját tekintve az ötlet realizálásának lehetőségét a piac vizsgálatával célszerű kezdeni. A teljességre való törekvés igénye nélkül a piaci környezet alábbi tényezőit feltétele-nél vizsgálat alá kell vonni:

- igények és kereslet,
- konkurenca,
- elérhető árak,
- az innováció (ötlet) ciklusideje.

A **piaci igények** felismerése a jövő tervezése szempontjából azért fontos, mert az erre alapozott fejlesztések eredményeként előállított termékek, szolgáltatások a mai igényekből holnapra kialakuló kereslet kielégítését célozzák meg.

A jelenlegi **fizetőképes kereslet** megnyerésére irányuló ötletek gyors cselekvést igényelnek, konkrét termelési szolgáltatási teljesítmény mielőbbi piacra juttatását. Ugyanis az ötletek realizálásához idő szükséges, és eközben a piaci igények és a kereslet is valószínűleg megváltozik. Az adott piaci helyzet jellemzőit és a várható változásokat a piackutatás módszereivel lehet jól megközelíteni. Nagyobb volumenű vállalkozási ötletek várható piaci fogadtatásának ellenőrzésére ezért ajánlatos szakszerű piaci felmérést készíteni.

A piacvizsgálat során vizsgálni kell a megváltozott vevőkört, annak főbb ismérveit és piaci aktivitásuk jellemzőit.

Fontos kérdés továbbá a várható értékesítési mennyiségek előrebecslése, a piaci igények és kereslet mennyiségi jellemzői, így azok időbeli megjelenése, gyakorisága és térbeli eloszlása.

A **konkurenca** jelenléte a piacon azt jelenti, hogy az adott területen az ötletre (termék, szolgáltatás) van igény és kereslet, továbbá azt, hogy a konkurens vállalkozások valamilyen hatékonysággal realizálni tudják gazdasági céljaikat; pénzt, jövedelmet szereznek tevékenységükkel. A levonható következtetés: ha az új vállalkozás ötletét legalább olyan jól megvalósítja, mint a konkurensek, akkor – a tiszteletes piaci magatartást feltételezve – gázdálkodása eredményes, a vállalkozás életképes lehet.

A konkurenciaharc jellegére és erősségrére nézve a piaci szereplők – vevők és eladók – száma és eloszlása nyújt nagyvonalakban tájékoztatást. A piaci helyzet a vevők és eladók szempontjából egyaránt lehet:

- monopol helyzet (egyeduralkodó),
- oligopol helyzet (többszereplős),
- szabad verseny (sok szereplős).

A piac jellegét a vevők és eladók számának függvényében a 4. ábra szemlélteti. A piaci környezet és a konkurenca vizsgálata során különös figyelmet kell szentelni az áraknak. A vállalkozás számára a piaci árakat célszerű kezdetben adottságként kezelní, amelyhez alkalmazkodni kell. Később, amikor a cég piacbefolyásoló szerephez jut, majd lehetősége nyílik az árak alakítására.

Vevő Eladó	Egy	Több	Sok
Egy	Monopol	Monopol	Monopol
Több	Monopol	Oligopol	Oligopol
Sok	Monopol	Oligopol	Szabad verseny

4. ábra
A piac jellege

Az árképzésben megnyilvánulhat természetesen stratégiája, piacszerző szándékai, a többi sereplő áraihoz való viszonyulás, alkalmazkodás vagy eltérés meghatározása.

A piaci árak összehasonlítására és az új termék, vagy szolgáltatás árának illesztésére alkalmas segítséget nyújthat a műszaki fejlettségi szint vizsgálata.

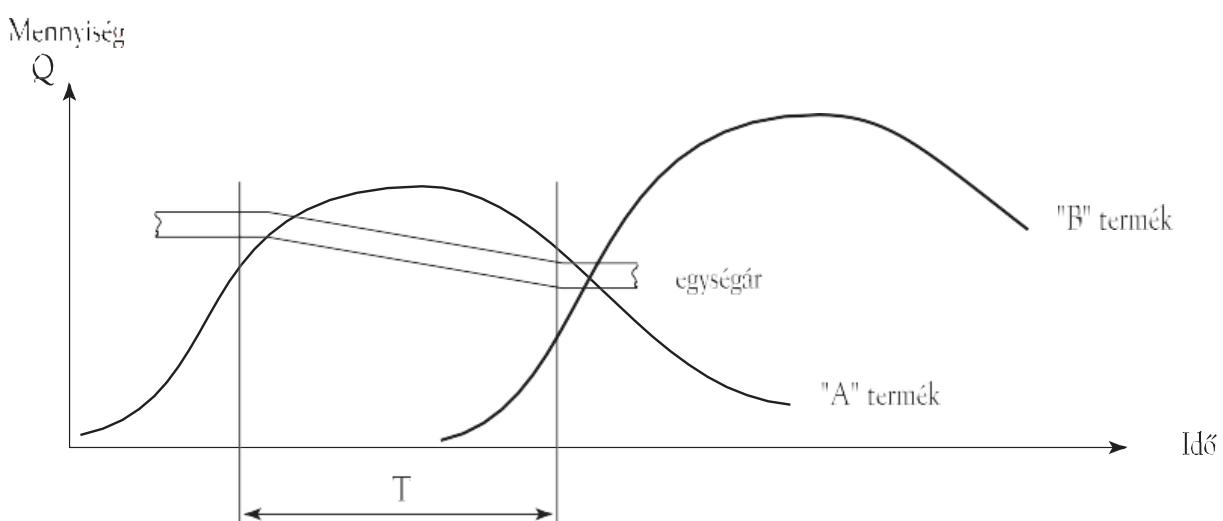
A műszaki fejlettségi szintet megközelítőleg, a műszaki, gazdasági, használhatósági paraméterek súlyozott értékelésével, pontozásos módszerrel szokás meghatározni. Az ár a piacra ténylegesen realizált árat jelent. A műszaki, gazdasági, használhatósági jellemzők összességét szokás a termék „értékesség”-ének is nevezni.

Az előforduló piaci árak áttekintése alapján a vállalkozás maga dönti el, hogy milyen árat állapít meg a termékének, de azt, hogy a tényleges, elfogadott piaci ár milyen lesz, azt a piac fogja eldönteni.

A termékinnovációk időbeli lefolyásának vizsgálata arra keresi a választ, hogy a vállalkozás ötlete, egy új termék, milyen időbeli kifutási lehetőséggel rendelkezik, figyelembe véve az adott területen az innovációk mozgását, a változásokat és ezek időbeli lefolyását.

A termékinnovációk mozgását szemlélteti az 5. ábra.

A vállalkozás ötlete, termékinnovációja számára egy-egy innovációs ciklus aktív piaci életének időtartama (T) az irányadó, ez alatt van lehetősége a tervezett piaci sikeres gazdasági realizálására, a termék kifejlesztésébe és gyártásába történt befektetések megtérülésére. A realizálás sikertől függetlenül meghatározó mennyiségek és egységár összefüggését is szemlélniük az 5. ábrán, a hozzá tartozó termék életgörbével együtt.



5. ábra
Termékinnovációk

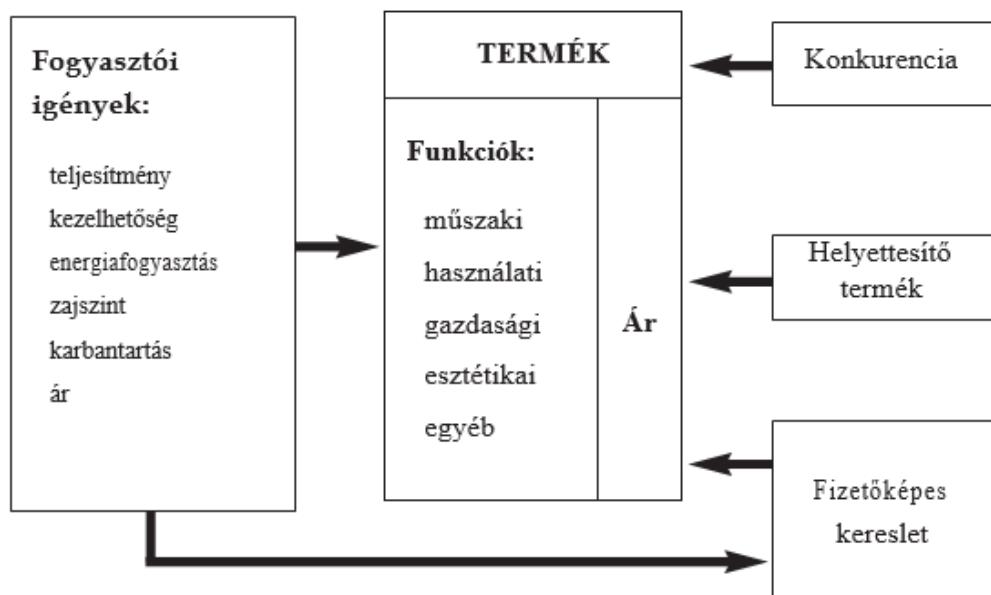
Tapasztalati megfigyelések szerint az egységárak olyan, tendenciájában változó sávban mozognak, amelynek értékei a termék felfutási szakaszában általában még újdonsági extraprofítot is tartalmaznak. A piaci érettség szakaszában a tartós, nagy mennyiségű értékesítés – relatíve kisebb egységnyi fedezete mellett – haszna lefölözhető, miközben a termék ára, legalábbis relatív ára folyamatosan csökken. A kiöregedés időszakában a termék gyakran már elavul, ára egészen a közvetlen előállítási költségek szintjét megközelítve csökkenhet. Ekkor viszont már nem érdemes az adott terméket – változatlan feltételekkel – értékesíteni: vagy a megújítás, vagy a megszüntetés mellett kell dönten.

1.3.3. A termék

A vállalkozási folyamatban lényeges helyet foglal el az értékesítésre tervezett termék vagy szolgáltatás gondos meghatározása és jellemzőinek vizsgálata. Az egyszerűség kedvéért itt termékről beszélünk, de értelemszerűen a megállapítások szolgáltatásokra is vonatkoztathatók.

A termék, mint a vállalkozási ötlet megtestesítője, több szempontból érdemes a vizsgálatra. A piaci környezet áttekintése után most az a feladat, hogy elhelyezzük ötletünk tárgyát, a terméket az innovációs rendszerben. Vizsgáljuk újszerűségét, az innovációs ciklusban elfoglalt helyzetét a trendek figyelembe vételével, a kialakítható eladási árakat és egyéb értékesítési feltételeket.

Fontos teendő a termék rendeltetésének, vagyis azon **funkcióinak elemzése**, amiért azt a piacon megveszik.



6. ábra
A termék rendeltetése

A termékeknek többféle funkciója van, amely a vásárló, illetve felhasználó részére értéket képvisel, azért hajlandó fizetni, így pl.:

- rendeltetésszerű használhatóság (alapfunkciók),
- teljesítmény, hatásfok,

- kivitel, külső megjelenés,
- használat, üzemeltetés (megbízhatóság, egyszerűség, gazdaságosság).

A termék értékesítéséhez szükséges a termék, vagy részegységeinek, alkatrészeinek

- legyártása,
- beszerzése, vagy
- a kettő kombinációja.

A választás a vállalkozás számára stratégiai kérdés; a kapacitások, a készletek és a szervezet kiépítése előtt, általában **komplex piaci és gazdaságossági vizsgálat** alapján lehet dönteni ebben.

Minden esetre a termék sikeres értékesítését szem előtt tartva az előállítási és/vagy beszerzési forrásokat vizsgálni kell az alábbi szempontok szerint:

- minőség,
- megbízhatóság,
- ütemes szállítás, ellátás,
- költségszint.

A költségszint vizsgálatához előre kell bocsátani, hogy ide tartoznak a termék előállítási, gyártási, beszerzési, elosztási, szállítási, készletezési, valamint a kapcsolódó marketing költségek.

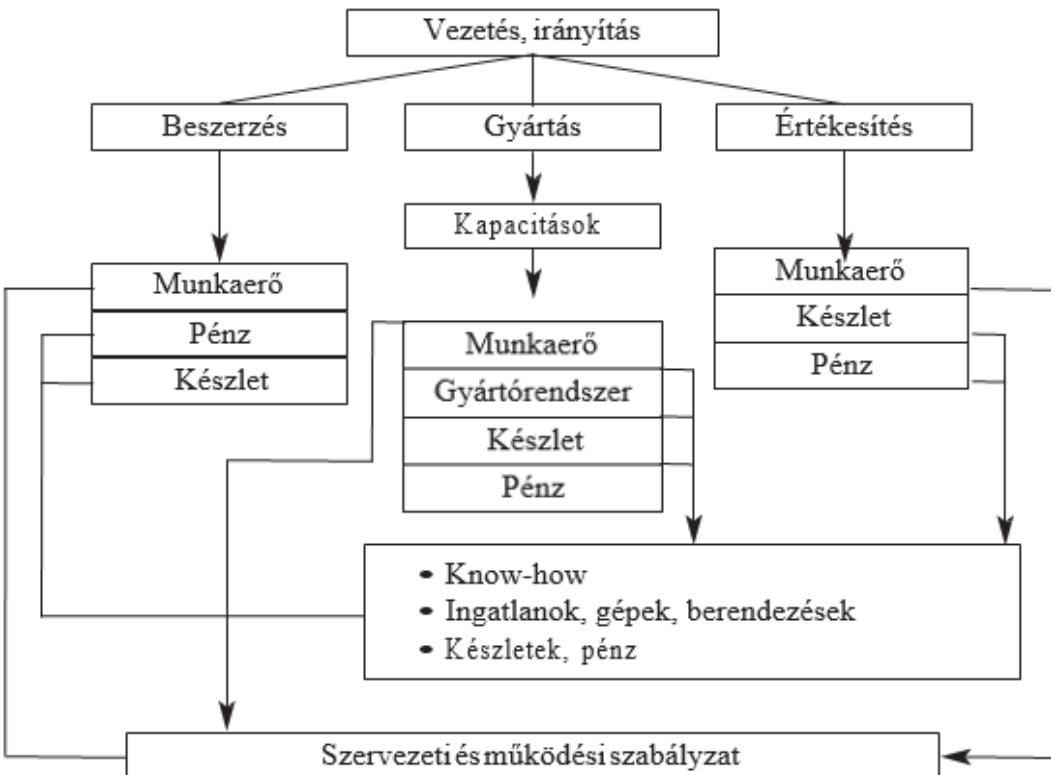
Az előzetesen elvégzett piacvizsgálat árinformációi és a termék nagyvonalú költségszint becslése már előrevetíti a vállalkozási cél, a jövedelemszerzés várható esélyeit. Nagy eltérés, különösen negatív irányban, szükségessé teszi az eddigi elemzések és feltételezések felülvizsgálatát, esetleg újrakezdését.

1.3.4. Háttér

Az ötlet alapján elvégzett piac és termék vizsgálat kedvező kilátásai alapján hozzákezdhünk a szükséges háttér megtervezéséhez. A háttér termékelőállító, értékesítő vállalkozás esetén általában a következő fő fejezetekben írható le és tervezhető:

- befektetett eszközök,
- forgóeszközök,
- létszám,
- szervezet és működés szabályozása.

Egy termékelőállító vállalkozás üzleti hátterének tervezési logikáját szemlélteti a 7. ábra.



7. ábra
Termékellőállító vállalkozás háttér tervezése

Az eszköz és létszámszükséglet – a piaci információk alapján – üzemgazdasági módszerekkel jól meghatározható. Segédeszközöként a vállalati vagyonmérleg egyes sorait célszerű áttekinni.

Eszközszükséglet alatt értendő a működtetéshez technológiai és gazdaságilag szükséges befektetett és forgóeszközök összessége. Az eszközszükséglet egy része technológiai jól meghatározható, például a gépek, berendezések, vagy a készletek nagysága az induláskor, majd a működés során, adott, vagy tervezett kimenő teljesítmény eléréséhez.

Az eszközök között kiemelt szerepe van a folyó pénznek, amely nemcsak az eszközök utánpótlási költségeinek fedezéséhez, hanem általában a működési költségek finanszírozásához is nélkülözhetetlen.

Az induláshoz, majd a folyamatos működés fenntartásához szükséges pénzeszköz mennyiség meghatározása bonyolult feladat: az adott vállalkozás szervezési karakteristikájától és a piaci környezettől erősen függő, módszerében a likviditás tervezésén alapuló számításokat igényel. Az eszközszükséglet meghatározását követően, ennek megfelelő tőkenagyságot kell biztosítani, azaz a forrásokról gondoskodni. A források között a tartós eszközbefektetések finanszírozására lehetőleg saját, esetleg kisebb részben hosszú lejáratú idegen forrásokat kell biztosítani. A szervezet és működés szabályozása minden vállalkozásra egyedi, testre szabott „know-how” szerint valósítható meg. Nagyobb vállalkozás esetén elvárható és szokásos az írásos szervezeti és működési szabályzat, szervezeti séma létszám adatokkal, munkaköri leírással. Kisvállalkozás tulajdonosai, alapítói általában a fő vonalakat rögzítik csupán – létszám, irányító személyek, fő munkamegosztás – és a működés részleteit a vezetők a gyakorlatban általában szóbeli utasítások útján alakítják ki.

1.3.5. Ismeretek, készségek, képességek

A létszám és a működési rend megtervezésénél már számolni kell az **emberi tényező** minőségi kérdéseivel, úgymint szakképzettség, vezetői és együttműködési készségek, amelyek nehezen számszerűsíthetők. A szükséges ismeretek felvetése ebben a fázisban elsősorban a vállalkozónak, illetve a vállalkozás alapítóinak, leendő irányítójának ismereteire és személyes körülmenyire, készségeire, felkészültségére irányul.

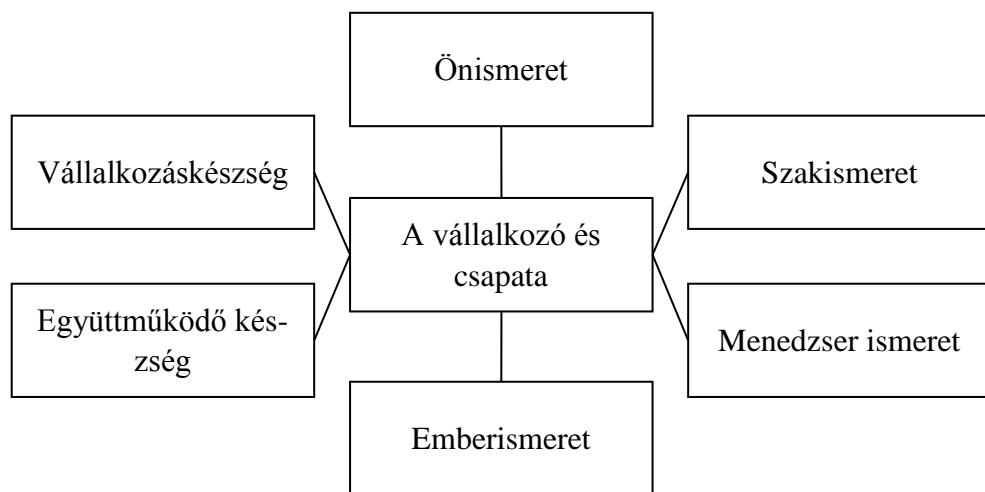
Ebben a munkában segítséget nyújthatnak a szakirodalomban számos helyen megtalálható vállalkozói és alkalmassági tesztek.

A vizsgálatnak ki kell terjednie a vállalkozó önismeretére (elfogultság nélkül), szakmai ismereteire, valamint az emberi kapcsolatokban való jártasságára.

A szakmai felkészültség követelményei a vállalkozásban betöltött szereptől függően különböző arányokat mutatnak az egyes területeken, így a

- marketing ismeretek,
- technikai és termelési,
- pénzügyi, elszámolási,
- jogi, adózási,
- adminisztrációs és ügyviteli ismeretek területén.

Aki személyesen irányítja vállalkozását, attól elvárható, hogy mindegyik szakterületen rendelkezzen olyan alapismeretekkel, amelyek az általános eligazodáson túl lehetővé teszik számára a szakterületi tanácsadókkal, specialistákkal, intézményekkel való hatékony kommunikáció és együttműködés lehetőségét. A vállalkozótól és „csapatától” elvárható alapvető ismereteket és készségeket a 8. ábrán tekinthetjük meg.



8. ábra
Ismeretek és készségek: az emberi tényező

1.3.6. Üzleti tervezés

A vállalkozás indítás folyamatában elérkezett az a fázis, amikor az eddigi ismeretek alapján, a rendelkezésre álló adatok és információk birtokában az ötlet megvalósítási tervét részletesen ki lehet és ki kell munkálni. Ennek ad keretet az üzleti tervezés.

Az induló vállalkozás üzleti tervezése tulajdonképpen egy megvalósíthatósági tanulmány, amely átfogja a vállalkozás indításának tervezési fejezeteit az ötlet bemutatásától kezdve a megvalósításig.

Az üzleti terv egy írásos dokumentum, amely általában a következő fő fejezeteket tartalmazza.

1. Bevezetés

Az üzleti terv készítésének kiinduló pontja, az ötlet bemutatása.

1. Összefoglalás

Az üzleti terv lényeges megállapításainak előrevetítése.

2. Az üzletág elemzése

Fejlődési irányok és előrejelzések
Vállalkozások az üzletágban
A célpiacon konkretizálása
Lehetőségek az üzletágban

3. A vállalkozás bemutatása

Termékek és szolgáltatások
A vállalkozás mérete (telephely, létszám, vagyon, forgalom)
A vállalkozó és társai szakmai háttere

4. Értékesítési és beszerzési terv

Értékesítési terv természetes mértékegységen és értékben
Beszerzés, gyártás, értékesítés folyamata, tervszámai
Készletek és beszerzési források

5. Marketing terv

Termékek és szolgáltatások
Árak
Vevőkör, forgalmazás
Reklám, propaganda, vevőkapcsolatok

6. Szervezeti és működési terv

Tulajdonforma, tulajdonosok köre, szerepe
Vezetők hatásköre
A vezetők rövid bemutatása, szakmai háttere
Munkamegosztás és felelősség a vállalkozáson belül
Szervezeti felépítés és létszámstruktúra

7. Kockázatok és lehetőségek

A vállalkozás erős és gyenge pontjainak értékelése
Lehetőségek és veszélyek felmérése
Az új eljárások és módszerek hatása
Felkészülés váratlan eseményekre

8. Pénzügyi-gazdasági terv

- Jövedelemterv (ÁKN terv)
- Pénzforgalom (likviditás) terve
- Előzetes mérlegek (nyitó és záró)
- Fedezi pont és egyensúlyi helyzet elemzés
- Meglévő és szükséges pénzforrások
- Megtérülés és gazdaságosság vizsgálata

Mellékletek:

- Piackutatási adatok
- Vevői szándéknyilatkozatok, előszerződések,
- Megbízások, szerződések
- Szállítók ajánlatai

A bemutatott tartalomjegyzék csak egy lehetséges változat a sok közül. Az általánosan elfogadott tartalmi követelmények betartása mellett, eltérő helyzetekben és különböző vállalkozásokra más-más felépítésű üzleti terv készíthető.

Az egyes fejezetek kimunkálásában a vonatkozó üzemgazdasági, marketing, vezetés-szervezési, controlling, valamint pénzügyi és számviteli szakirodalom tanulmányozása hasznos segítséget nyújthat.

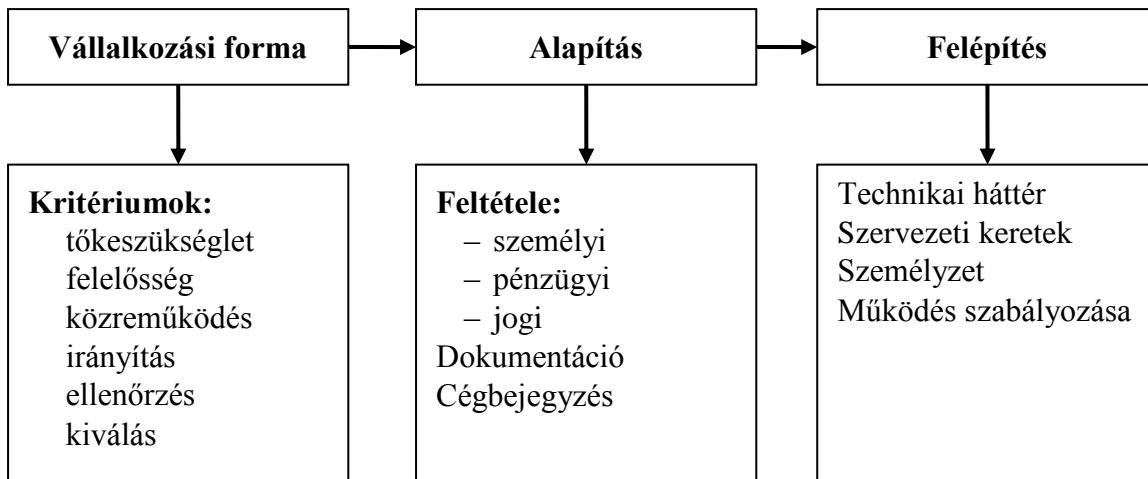
Üzleti tervet természetesen nemcsak induló vállalkozásokra célszerű készíteni, hanem rendszeresen, az éves gazdálkodás tervezésére, valamint esetenként, egy-egy új ötlet, vagy projekt tervezésére.

Ez utóbbi esetek közé tartozik például az új termékek és más innovációk értékesítésének előkészítése, a beruházási, fejlesztési tervek beillesztése a vállalkozásba és nem utolsó sorban hitelfelvételek megalapozásához készített üzleti tervszámítások. Az egyes pénzintézetek általában rendelkezésre bocsátják saját hitelnyújtási feltételeiket, amelyekben rendre központi helyet foglalnak el a jól megalapozott üzleti tervek.

Az üzleti terv igazolhatja a vállalkozás ötletét, realitását, várható gazdasági eredményeit, de igazolhatja ennek ellenkezőjét is. Az üzleti terv eredményeinek értékelése alapján a megelőző fázisok elképzelései újragondolásra kerülhetnek, minden különösebb következmény nélkül, hiszen az eddigi lépések többnyire később is hasznosítható információgyűjtést, -feldolgozást, szellemi munkaráfordítást tartalmaztak.

1.3.7. Start

Amennyiben az üzleti tervezés visszaigazolja az elvárásokat, megkezdődhet az ötlet megvalósítása. A vállalkozás indítás főbb fázisait és tényezőit a 9. ábra szemlélteti.



9. ábra
Az indítás fázisai

Az indítás, a start a következőket foglalja magába:

- a vállalkozás formájának megválasztása és a vállalkozás megalapítása,
- a megtervezett háttér biztosítása, létrehozása.

A vállalkozási formákról egyelőre csak annyit, hogy két fő csoportba sorolhatók:

egyéni vállalkozás,
társas vállalkozások.

A megtervezett háttér biztosítása a kiválasztásra kerülő vállalkozási formának megfelelően, azzal összhangban valósítható meg. Az indítás, a start, a **tőkeszükséglet és a szervezet tényleges biztosítását**, létrehozását jelenti. Eredményeképpen összeállnak a termelési tényezők egyetlen rendszerbe és ez a rendszer technikai, gazdasági és szervezési szempontból egyaránt működőképes kell, hogy legyen.

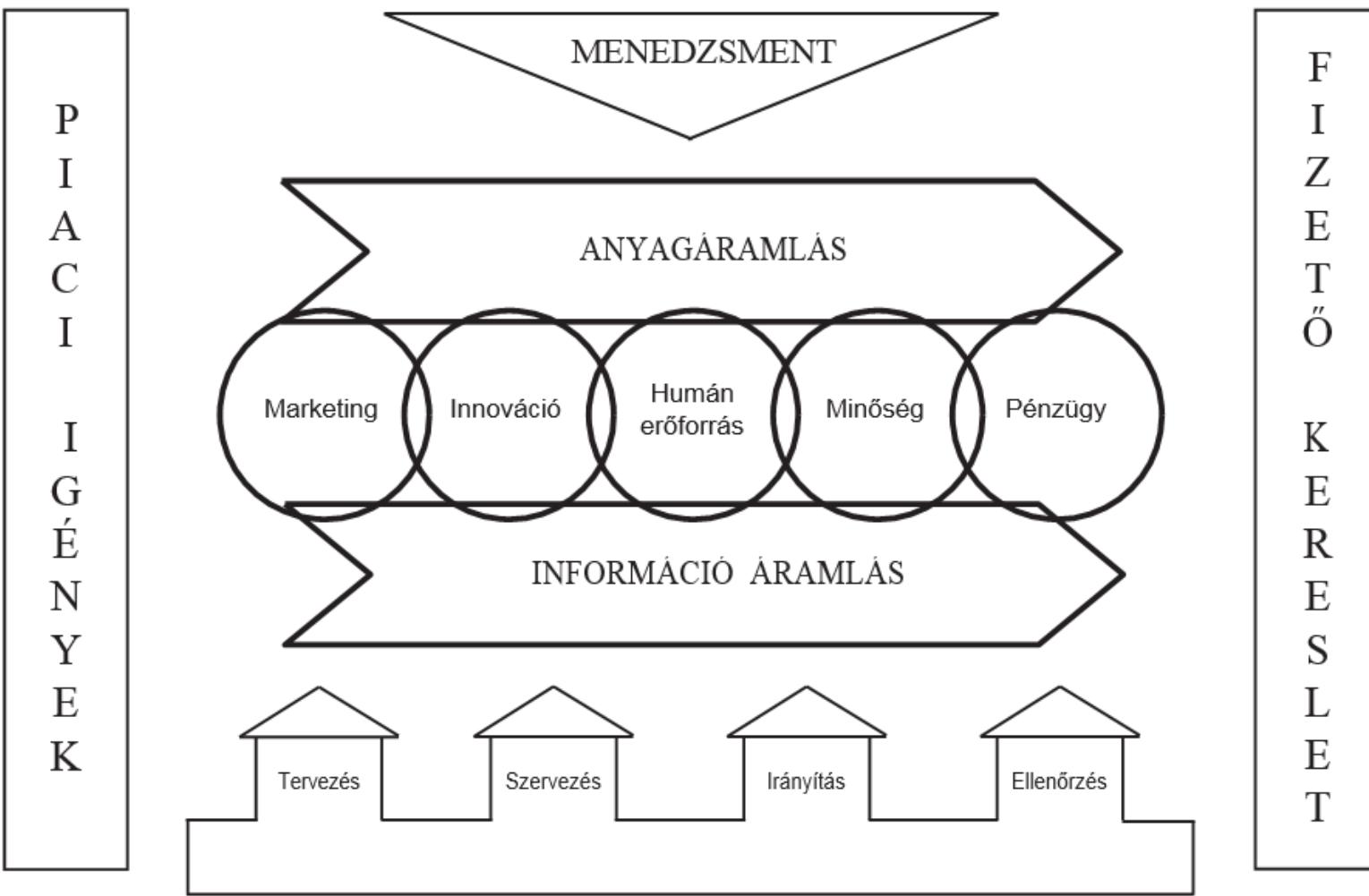
A piaci környezetben a termelési tényezők biztosításában a pénzpiac, az árupiac és a munkaerőpiac általános és aktuális szabályai érvényesülnek.

Induló vállalkozás esetében a pénztőke-piac hatásának leginkább csak a (nyílt alapítású) részvénytársaságok vannak kitéve, a többi vállalkozás tőkeszükségletét az alapító tulajdonosok maguk fedezik.

Amennyiben a háttér biztosítása teljeskörűen megtörtént, ténylegesen beindulhat a vállalkozás, megkezdődhet a működés.

1.3.8. Működtetés

A vállalkozás ötletének realizálása, az üzleti tervben foglaltak végrehajtása a működtetés során valósítható meg. A működtetés célja a tőke megtérülése, a hasznon, jövedelem, pénz szerzése és a vállalkozás folyamatos fenntartása, illetve az újraindulás feltételeinek megteremtése. A vállalkozás működési főfolyamatai, irányultsága és a működtetés módja a 10. ábrán szemlélhető meg nagy vonalakban.



10. ábra
A vállalkozás működése

A működtetés módja és eszközei a **vezetés-irányítás** eszköztárából meríthető, nevezetesen a

- tervezés,
- szervezés,
- irányítás,
- koordináció és
- ellenőrzés.

A tervezés a technikai és gazdasági tervezést és összefüggéseit tartalmazza, miként az üzleti tervezésben is.

A szervezés a szervezet, létszám és együttműködés megszervezésére és folyamatos fejlesztésére irányul.

Az irányítás során döntések és utasítások születnek és ezek koordinációja szükséges.

Az ellenőrzés a visszacsatolásokat jelenti, függetlenül az egyes irányítási rendszerektől, megléte az irányítás biztonságát nélkülözhetetlen módon szolgálja. A működés során megvalósul a termék előállítása, amelynek értékesítésétől a piaci sikert, a vállalkozói ötlet sikerét várják.

A működtetés költségekkel jár, amelyek közvetlenül, vagy közvetetten a termék előállításával és értékesítésével függnek össze.

A különböző költségelszámolási és kalkulációs módszerektől függetlenül megállapítható, hogy a működtetés költségeiből, összességében és végső soron olyan költség lesz, amelynek a termék árában meg kell térülnie.

Ez a téTEL a vállalkozás gazdaságosságának alapja, miként ezt az $\text{Á}-\text{K}=\text{N}$ egyenlet kifejezi.

1.3.9. Termék

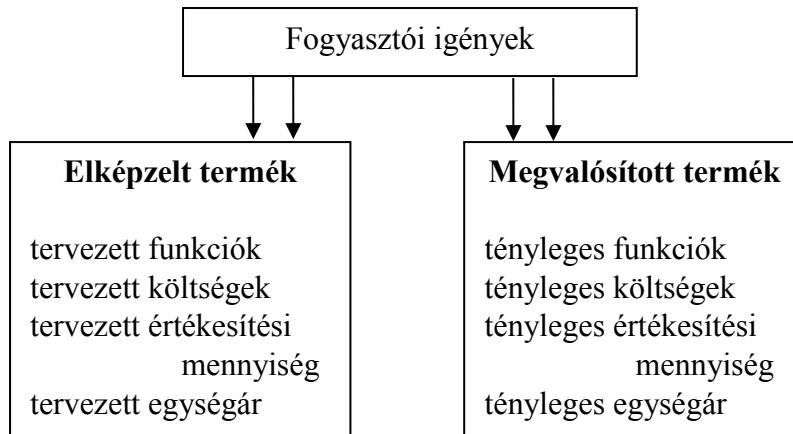
A vállalkozás ötlete a megvalósulás útján a célegyenesebe került: a működő vállalkozás előállította a terméket, amelyet majd a piacra bocsát.

A megvalósulás folyamatában általában sok külső és belső tényező befolyásolja a termék előállításának, beszerzésének, sőt esetleg funkcióinak végleges megjelenési formáját is. Így az első kérdés: ez a termék vajon az a termék-e, amelyet az ötletet követő második fázisban elkepzeltünk, leírtunk?

A válasz – igen, nem, – majdnem mindegy. Itt az a fontos, hogy az előállított termék elősegítse a vállalkozás fő célkitűzésének megvalósítását.

A termék teljesíti a megtervezett **funkciókat**, feltételezhetően megfelel a vele szemben támasztott követelményeknek. Létezik **előállítási költsége** és – a vállalkozás szemszögéből nézve – annak megfelelő, kalkulált ára. A piacon jelenlevő, hasonló termékeknek is van **piaci ára**, amely irányadó lehet a vállalkozás képzett árának elfogadását illetően. Továbbá mérhető a terméknek a megjelenése időszakában gyártható és értékesíthető **mennyisége**, amely mennyiségek jó esetben összhangban állnak egymással.

A tervezett és tényleges termék jellemzőket a 11. ábrában foglaljuk össze.



*11. ábra
Termék ötlet és megvalósítás*

Amennyiben az előző említett négy tényező kedvezően alakul a vállalkozás számára, megkezdheti, illetve folytathatja a termék piaci értékesítését.

1.3.10. A piac

Visszatekintve az előzetesen megvizsgált piacra, a fő kérdés az, hogy realizálható-e a vállalkozás fő célkitűzése?

A piaci realizálás azt jelenti, hogy egy-egy vizsgált időszakban, a termékértékesítésből folyó, és a vállalkozás céljait kifejező alapegyenletek mit mutatnak.

A piaci realizálás főbb összefüggéseit a 12. ábra mutatja.

Pozitív nyereség és pénzáram esetén a vállalkozás rentabilis és fizetőképes, amely folyamatosan, az egymást követő időszakokban biztosítja a vállalkozás, a tulajdonos és a munkavállaló részére különböző jogcímen járó jövedelmet, a vállalkozás működőképességét, vagyonának növekedését, tehát a vállalkozás fő céljának teljesülését.

Ezzel a vállalkozás folyamatának képzeletbeli körfolyamata bezárul, egyúttal újrakezdődik, amennyiben a visszacsatolással az ötlethez és az ennek megfelelő korrekció, vagy újítás bevezetésével ismétlődnek az egyes fázisok. Természetesen az induló és a már működő vállalkozás esetében az induláshoz, illetve alapításhoz kapcsolódó tevékenységekben lényeges eltérés nyilvánul meg. Azonban a működő vállalkozásoknak is célszerű végiggondolni ugyanazokat a lépéseket, és a meglévő adottságokat úgy kezelní, hogy azok megváltoztathatók legyenek a kitűzött célok érdekében.

Termék funkciók	\rightarrow	Termék költségek: k
Vállalkozás működése	\rightarrow	Működési költség: K_m
Fizetőképes kereslet	\rightarrow	Értékesített mennyiség: Q
Vállalkozás összes költsége		$K = Q \cdot k + K_m$
Önköltség		$K_e = k + \frac{K_m}{Q}$
Termék kalkulált haszon		ny
Önköltségi ár		$a_k = k + \frac{K_m}{Q} + ny$
Piaci ár		a_p
Értékesítés		$a_k \rightleftharpoons a_p$
Értékesítés árbevétele		$A = Q \cdot a_p$
Vállalkozás haszna		$A - K = NY$
A nyereség felhasználása		NY → adó → osztalék → vagyonnövekedés

12. ábra
Az ötlet gazdasági realizálása

1.4. A VÁLLALKOZÁS FEJLESZTÉSE ÉS AZ OPTIMÁLIS ÜZEMMÉRET

1.4.1. A vállalkozás fejlesztési stratégiája

A stratégia felfogható, mint a vállalkozás tevékenységének és magatartásának hosszútávú irányvátele, vezérfonala, amely döntéseinél figyelembe veszi a vállalkozás egészét és a piaci környezet változásait.

A vállalkozás irányítási rendszerét strukturálva, a stratégia helye a következőképpen jelölhető ki:

- legfelső szint: célkitűzések és alapelvek,
- stratégiai szint,
- taktikai szint,
- operatív irányítás szintje.

A gyakorlatban rendszerint a vállalkozás célkitűzéseit és alapelveit is a stratégiai szinten, minthogy annak részeként, alapvetéseként rögzítik.

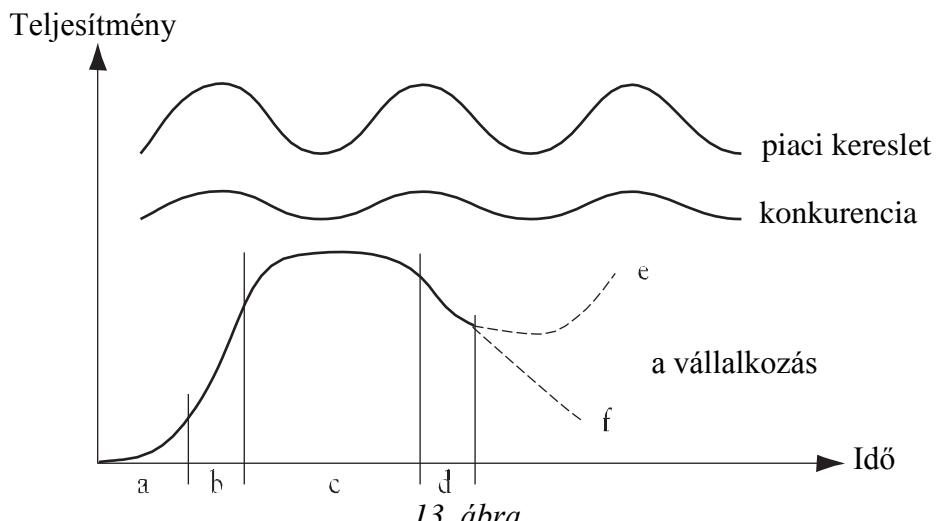
A stratégiai irányítás átfogó és hosszútávú jellegének érzékeltetése céljából a következőkben két kérdéskört vizsgálunk:

- az innovációs ciklusokat és
- a főbb stratégiai alternatívákat.

A vállalkozások kialakulása és fejlődése sok tekintetben az általános műszaki fejlődés innovációs ciklusainak törvényszerűségeit követi: az életgörbe egy-egy vállalkozásra is jól felrajzolható, jellemző szakaszai felismerhetők. (Lásd 13. ábra.) A vállalkozás indítási (a), felfutási, gyors növekedési (b) szakaszát az érettség, a stabilizálódás (c) követi, majd az eredeti ötlet kifutását (d) vagy a vállalkozás megújulása (e), vagy kioregedése, elhalása (f) követi.

A vállalkozás életgörbékét nem elegendő önmagában vizsgálni, hanem ki kell egészíteni a működését alapvetően befolyásoló és jellemző tényezőkkel. Ilyenek elsősorban a következők:

- termékek életgörbéje,
- piaci kereslet, konjunktúra alakulása,
- konkurencia erőssége, változása,
- technológiák életciklusa,
- a vállalkozás teljesítőképessége.



13. ábra
A vállalkozás életciklusa és a környezeti tényezők

A megújulás természetesen nem jár mindenkorban együtt a teljes vállalkozást átrendező új alapötletek bevezetésével. A műszaki fejlődés és a piac által megkövetelt innovációs szinteken azonban meg kell jelenni azoknak az újításoknak, amelyek klasszikusan az

- új termékek,
- új technológiák,
- új gyártásszervezési eljárások,
- új értékesítési módszerek

bevezetését, illetve alkalmazását jelentik.

Az innovációk gyakorlati alkalmazását elsősorban a vállalkozás választott stratégiája határozza meg.

A stratégiai döntések főként az alábbi területekre irányulnak:

- kibocsátott teljesítmények,
- beszerzési és értékesítési piacok,
- termelési tényezők, mint erőforrások.

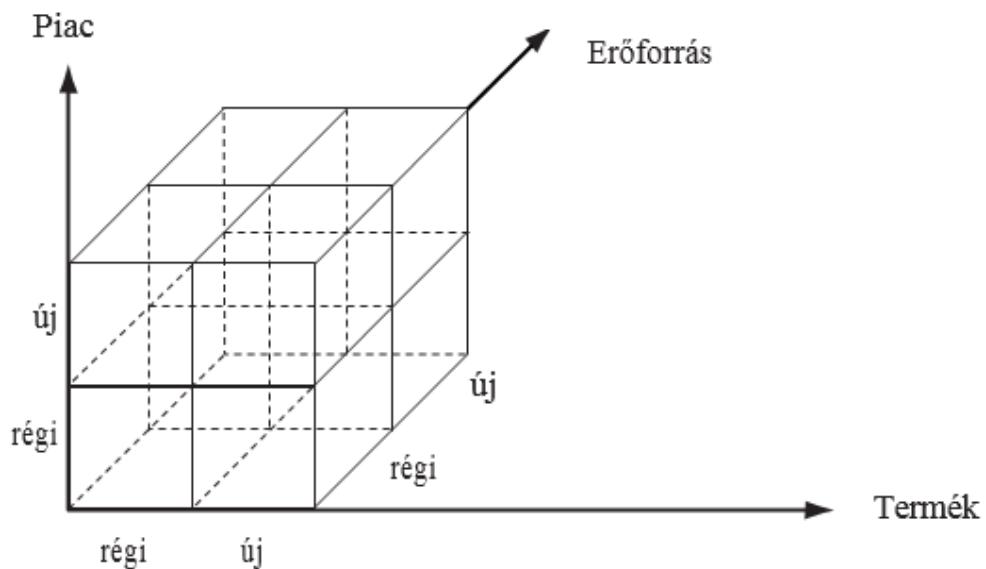
Az egyes területeken az alapvető kérdések például az egyes termékcsoportok, a profil, vagy a piac szegmensei, a termelési főfolyamat átalakítási, vagy logisztikai technológiája lehetséges változatai közötti választásban jelennek meg.

A vállalkozás stratégiájának kialakítása és formálása valójában egy alkotó folyamat, amelynek során nyert eredmény meg kell, hogy feleljen a vállalkozás alapvető célkitűzéseinek, a környezeti feltételeknek, valamint a saját erős és gyenge pontok adottságainak, illetve lehetőségeinek.

A stratégiai irányítás alapkérdése általában a meglévő, bevált és az igéretes, új megoldások összehangolása, ötvözése. A vállalkozás fejlesztési folyamatában gyakori döntési helyzet a választás a régi és az új között. Például választani kell a régi, bevált és az új termékek, piacok, vagy erőforrások között és ezen lehetséges választási területek különböző kombinációi között.

A stratégiai alternatívák háromdimenziós mezőit a régi – új ellentétpár közötti választási lehetőségek ábrázolását mutatja be a 14. ábra.

A vállalkozási stratégia kérdései gyakran úgy merülnek fel, mint a lehetséges változók közül egy-egy pár összevetése és mátrix-szerű ábrázolása, – amint az a legtöbb szakirodalomban is megtalálható. Például a termék – piac mátrix nem más, mint a 14. ábra x-y tengelyein mérhető régi – új, termék – piac változatokat összehasonlító síkbeli ábrázolás. Eszerint a vállalkozásnak négy különböző stratégiajára lehet:



14. ábra
Stratégiai alternatívák három dimenzióban

- a régi termékeknek a meglévő piacokon való erőteljes értékesítése a piac megdolgozássával,
- a meglévő termékeknek új piacok keresése és megnyerése, a piac bővítése,
- a hagyományos piacokon új termékkal jelenik meg, – ez a termékinnováció, valamint
- új termékek új piacokra történő fejlesztése és értékesítése, – ez a diverzifikáció esete.

Természetesen az ilyen kétdimenziós elemzések nem teljeskörűek, ezeket ki kell egészíteni a termelési tényezők, azaz erőforrások hozzárendelésével, azok lehetséges – régi és új – változataival.

A stratégiai változatoknak az ábra szerint ily módon egyszerűsített rendszerében tehát nyolc alapvető stratégiai alternatíva létezik. Az egyes változatok közös, vagy éppen eltérő sajátosságai alapján a jellegzetesnek tekinthető, **négy fő stratégia** a következő:

- meglévő (termék, piac, erőforrás) lehetőségek jobb kihasználása, megdolgozása (stabilizáció),
- a meglévő helyzetben valamely irányban mennyiségi növekedés elérése a cél (pl. adott termék értékesítése új piacok megszerzésével) (extenzív stratégia),
- újdonságok keresése egy-egy területen, innovatív stratégia (pl. új termék bevezetése a régi piacon, vagy új technológia alkalmazása a meglévő termékek gyártásában),
- többváltozós, azaz diverzifikációs stratégia, amely egyszerre több területen törekzik új megoldásokra (pl. új termékek, új erőforrások, új piacok együttes elérése).

Az egyes változatok elemzésénél a gyakorlatban természetesen a fentieknél részletesebben kell a változókat és azok egymásra hatását vizsgálni. Például az erőforrásokat célszerű a munkaerő és az eszközök (befektetett és forgóeszközök) bontásban elemezni és hozzárendelni a lehetséges termék, vagy piaci döntéshez.

A vállalkozás fejlesztése során legtöbbször és elsősorban az új termékek, új piacok, új erőforrások felé törekszenek és ezt állítják stratégiai terveik középpontjába. Az állandóan újra törekvés egyfajta innovatív vállalkozói magatartásforma, stratégia, amely szükségszerűen felveti a folytonos változások és a rendszerint együtt járó növekedés kérdését és annak következményeit.

1.4.2. A vállalkozás növekedése

A vállalkozás fejlődését a köznapi szóhasználat gyakran azonosítja a növekedéssel, a vállalkozás forgalmának, vagyonának, létszámának emelkedésével.

A fejlődés és a növekedés sok esetben valóban együtt jár és ez természetes. Azonban csupán a különféle mutatószámokban mért növekedés semmiképpen nem azonosítható a fejlődéssel. A fejlődés a vállalkozás számára azt jelenti, hogy minden időpontban alkalmazkodik a változó világhoz, annak piaci, termelési-technikai és humán viszonyaihoz.

Az innovatív vállalkozás folyamatosan fejlődik, még az "egyötletes", egy-ciklusos vállalkozás eleinte fejlődik, növekszik, majd túlnöve önmagán válságba jut. A gazdaságtörténet eddigi tanúsága szerint sok vállalkozás az utóbbi kategoriába tartozott és tartozik ma is.

A vállalkozások növekedése általában külső és belső okokra vezethető vissza.

A leggyakoribb külső ok a piaci igények növekedése, vagy a vállalkozás vertikális terjeszkedése. Ez utóbbi általában visszavezethető a „beszerezni, vagy gyártani” kérdésre adott válaszra, amelyet a gyártás és értékesítés biztonságának növelésével indokolnak.

A növekedésre ható belső okok a szervezéselmélet és szakirodalom szerint a szervezetek viselkedésében, önfenntartó és növekedési hajlandóságában kereshetők, amelyet a szervezetben együttműködő emberek törekvései mozgatnak.

A vállalkozás növekedési folyamatában **mennyiségi és minőségi változások** figyelhetők meg. A mennyiségi változások jellemzően és példaszerűen

- a gyártott, értékesített termékek,
- a létszám,
- a termelő gépek, berendezések száma, vagy
- a készletek mennyiségének növekedését jelenti.

Mérésük természetes mértékegységen vagy értékben történik.

Első közelítésben, lehetőleg a természetes mértékegységen történő mérést célszerű előnyben részesítni. Ugyanakkor a vizsgált termelési tényezők az idő függvényében természetes formájukban változnak, cserélődnek, nem minden összehasonlíthatók. Például a korábbitól eltérő új termékek jelennek meg, növekszik a munkaerő szakképzettsége, de a létszám csökken, a gépek csökkenő darabszáma mellett nő a termelékenysége.

Tehát a növekedés mennyiségi jellemzésére a természetes mértékegység általában akkor alkalmas, ha minőségi változások eközben nem léptek fel.

Az értékben mérést a növekedés ütemének jellemzésére torzíthatja az értékarányok változása, az infláció, vagy a nemzeti valuta leértékelése.

Ezek a torzítások azonban megfelelő matematikai-statisztikai módszerekkel kiszűrhetők, így az értékben mérést általában alkalmazhatóvá lehet tenni a vállalkozás növekedésének jellemzésére.

A vállalkozás növekedési folyamatában a minőségi változások jelentik a magasabb fokú innovációt, a vállalkozás fejlődését.

A növekedésnek van egy olyan határa, amelynél már a változások új minőségű vállalkozást követelnek meg.

Ez a határ, vagy növekedési küszöb majdnem minden vállalkozás életében többször is bekövetkezik és feszültségeket okoz, mondhatni: ez a növekedés velejárója.

A növekedési küszöbök átlépéséhez a vállalkozás komplex felülvizsgálata szükséges, és az egyes területeken bekövetkező minőségi változások tovagyűrűző hatásainak megfelelő, összszehangolt fejlesztési intézkedésekkel kell hozni.

A vállalkozás életpályája során a növekedési és összehúzodási periódusok többször válthatják egymást. A vállalkozás célja minden az legyen, hogy az adott időszakban meghatározó, tőle független, objektív körülményekhez a lehető legjobban alkalmazkodjon. Ez a megállapítás természetesen a vállalkozás méretére, a növekedés irányvonalára és mértékére is érvényes.

1.4.3. Az optimális üzemméret

A vállalkozás növekedésének vagy karcsúsodásának és az ezzel járó fejlesztéseknek a középpontjában álló, a lehetőségeknek minden szempontból megfelelő vállalkozási méret – termelő vállalkozás esetén szokásos szóhasználattal – az optimális üzemméret.

Az üzemméret optimuma több oldalról közelíthető meg. Szokásos optimum meghatározások a piaci,
technikai-termelési,
valamint a gazdasági optimum.

Az optimum keresése során ugyanabból az alapfeltételezésből kell kiindulni: a **piac meghatározza** az értékesíthető termékek, szolgáltatások körét, minőségét és mennyiségét. Ennek maximális kihasználása jelenti a piaci optimumot.

Az üzemméretre nézve ezek a piaci korlátok egyben lehetőséget jelentenek a vállalkozás számára, amelynek minél jobb megközelítése, kihasználása jelenti az optimálás feladatát.

A **technikai-termelési optimum** alatt azt az üzemnagyságot értjük, amelyben az eszközök adott gazdasági-társadalmi környezetben szokásos kihasználtsága mellett előállított termék mennyiséget a vállalkozás a piacon értékesíteni tud. Hozzá kell tenni azonban, hogy az eszközök kihasználtsága és az értékesítés egyaránt gazdaságos kell, hogy legyen, hiszen a vállalko-

zás alapvető célját a technikai-termelési szempontok előtérbe helyezésével sem szabad szem elől téveszteni.

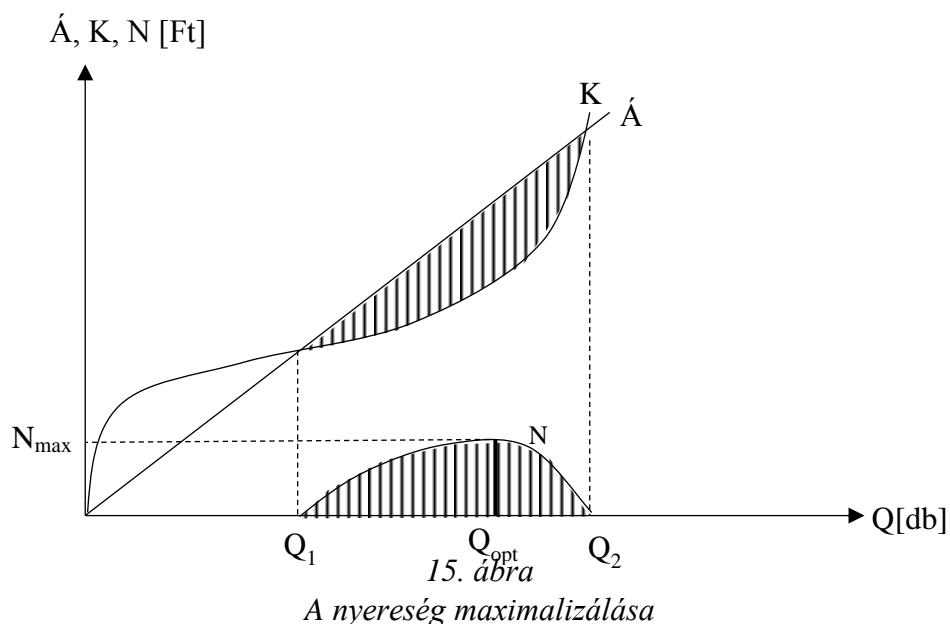
A műszaki fejlődés jelenlegi fázisában a különböző technikai színvonalon álló és eltérő termelésszervezést igénylő eszközök üzemeltetésével eltérő optimális üzemméretek fogalmazhatók meg. Például az üzemnagyságot a kibocsátott termékennyiségen mérve, különböző optimumot eredményeznek az alábbi technológiák, illetve gépek, berendezések:

- hagyományos univerzális gép,
- hagyományos célgép,
- automata gépsor,
- NC, CNC gépek,
- integrált gyártócella, gyártórendszer.

Az üzemméretet a termékelőállításban résztvevő eszközök megfelelő **kihasználtság** mellett történő üzemeltetése esetén a beépített technikai **termelékenység** határozza meg. Ha az így adódó termékennyisége a piacon éppen megegyező fizetőképes keresettel találkozik és értékesül, a vállalkozás üzemnagysága optimálisnak mondható.

Az üzemméret **gazdasági optimuma** azt jelenti, hogy a vállalkozás gazdasági tevékenységet leíró valamely célfüggvénye a matematikai optimumon, vagy annak közvetlen környezetében van. Például a vállalkozás tényleges ÁKN függvénye alapján szerkesztett nyereség függvény maximum helyel rendelkezik és a vállalkozás az ehhez tartozó teljesítményt adja le, értékesíti a piacon. Optimum kritérium lehet tehát a **vállalati nyereség maximuma**. (15. ábra)

A szokásos egyszerűsítéssel ábrázolt lineáris költségfüggvényhez képest itt a működési tartomány határainak közelében erőteljesebben jelentkező nemlineáris (degresszív és progresszív) költségek hatását szemlélhetjük. A nulla teljesítmény közelében mérhető degresszivitásnak gyakorlatilag nincs sok jelentősége. A teljesítmények növelése következtében, bizonyos határ fölött fellépő progresszív költségelemek viszont ténylegesen a nyereség csökkenését, sőt eltűnését is eredményezhetik. Ilyen költségek például a túlterhelés következtében ugrásszerűen megnövekedő karbantartási, javítási költségek, a túlmunka progresszív díjazása és egyéb, megnövekedett járulékos költségek. Az összköltség függvény vizsgálata az optimális üzemnagyság tervezésében és ellenőrzésében azért jelentős, mert a gyártott, értékesített mennyiség változása nagymértékű kapacitáskihasználás eltéréseket takar. A reális üzemi teljesítőképesség intervalluma – benne a technikai-termelési optimum – a vállalkozás számára a vízszintes tengelyen alsó-felső korláttal megjelölhető mozgásteret biztosít (Q1-Q2). Ezt az intervallumot az adott eszközállomány paraméterei határozzák meg. Megváltoztatása általában az egész vállalkozást érintő beruházás útján lehetséges, amely viszont az egész költségfüggvényt is újarajzolja.



Optimum kritérium lehet **a termékek egységköltségének a minimuma**, amely mellett adott piaci árhoz viszonyítva a legnagyobb fajlagos nyereség érhető el. Ez a termék versenyképességének fontos mutatója.

Az egységköltség meghatározásába értelemszerűen beletartoznak a gyártási és a logisztikai (pl. elosztási, szállítási, tárolási) költségek is.

A költségfüggvény az üzemgazdasági elemzésekben ismert „u” alakú egységköltség függvény, amelyet a 16. ábra szemléltet.

Változatlan egységárát feltételezve, az optimális üzemnagyságot a költségfüggvény minimum pontjához tartozó gyártási, illetve értékesítési mennyisége jelöli ki a vízszintes tengelyen.

Az említett két gazdasági kritérium tehát lehet

- a vállalat nyereségtömeg maximalizálása,
- a termék egységköltség minimalizálása

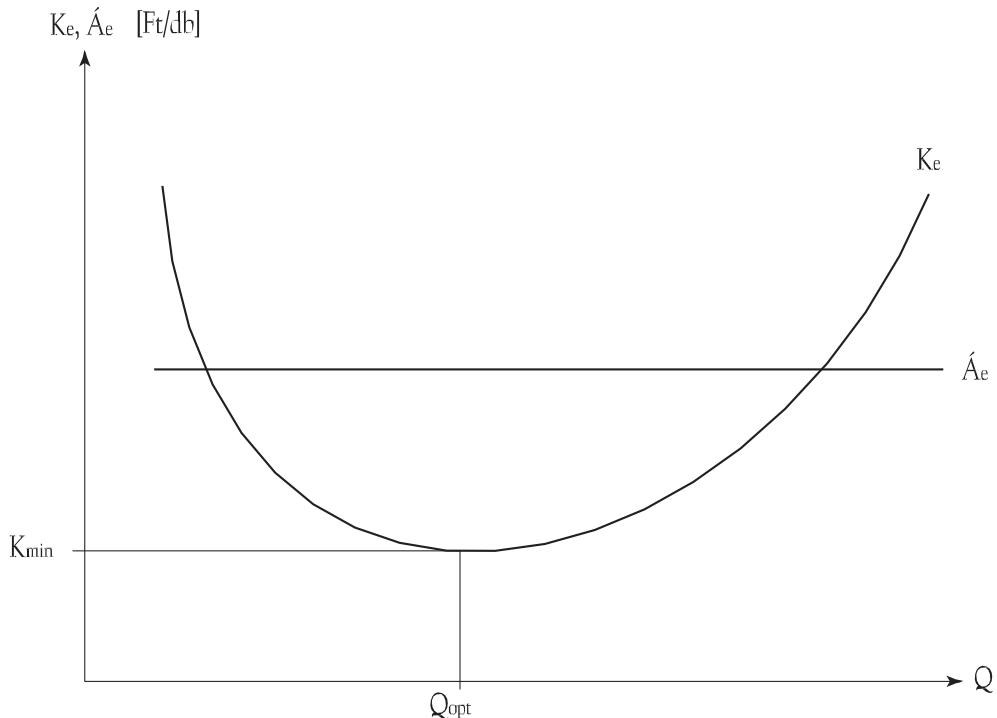
Az optimális üzemméret két oldala szerves egységet alkot, egy-egy technikai-termelési konstrukció által meghatározott teljesítőképesség értelmezési tartományán belül található egy gazdasági optimum. Gyakorlati tapasztalatok alapján úgy értékelhető, hogy amennyiben a piaci kereslet éppen az adott technikai-termelési bázis optimális kihasználásával előállított értékesítési mennyiségek megfelelő, akkor feltételezhető, hogy a vállalkozás, mint mikroökonómiai rendszer gazdasági szempontból is az optimális üzemnagyság környezetében működik.

Ez az állapot természetesen igen kedvező, és a vállalkozások tervezésénél és irányításánál minden erre kell törekedni.

A gazdasági környezet, a piaci viszonyok és a műszaki fejlődés azonban **folytonosan változik**, és ez hatással van az aktuális üzemméret optimumára.

A piaci igények gyors változása és diverzifikációja gyakran az üzemnagyság csökkenése irányába hat. Ilyen időszakokban a kis- és középüzemek kerülnek előtérbe, számarányuk és gazdasági szerepük megnő.

Ugyanakkor a műszaki fejlődés egyre sokoldalúbb, tökéletesebb és termelékenyebb termelőgépeket és berendezéseket hoz létre. Ennek hatására nő az üzemméret technikai-termelési optimuma, vele együtt a gazdasági optimum pontja is felfelé tolódik el.



16. ábra
Az egységköltség minimalizálása

A termékelőállítás és értékesítés láncolatában általánosan megfigyelhető a munkamegosztás és a specializáció fokozódása, amely ismét az üzemnagyságok csökkenése felé mutat.

Mindezen tényezők – más gazdasági és társadalmi hatásokkal együtt – azt eredményezik, hogy az optimális üzemméret az idő függvényében, az általános társadalmi-gazdasági fejlődés határára folyamatosan változik. Figyelemmel kísérése tehát a vállalkozás számára az alapvető célkitűzéseit és egyáltalán a talpon maradást tekintve létfontosságú.

1.5. A FEJLESZTÉS FORRÁSAI, A VÁLLALKOZÁS FINANSZÍROZÁSA

A vállalkozás finanszírozása kétféle értelemben tárgyalható, de mindenkor ugyanazon eszközöket igényli. Finanszírozni kell a vállalkozás folyamatos működését, valamint finanszírozni kell a vállalkozás fejlődésével, növekedésével együtt járó fejlesztéseket, beruházásokat.

A vállalkozás finanszírozására alapvetően a saját tőkéje szolgál. A saját tőke feladata a hosszú távon befektetett eszközök, valamint a tartósan lekötött forgóeszközök finanszírozása, továbbá a rövidtávú, átmeneti forráshiány bizonyos mértékű fedezése pénzeszközökkel. A vállalkozás saját tőkjét belső forrásnak tekintjük.

A fenti kritérium azonban gyakorlatilag ritkán teljesül maradéktalanul, mivel a változó piaci és likviditási helyzet forrás szükségléte olykor megoldhatatlan a saját tőkére támaszkodva. Másrészről a vállalkozás fejlesztése rendre többletforrásokat igényel, olyan fejlesztési forrá-

sokat, amelyek majd a fejlesztés eredményeként a megtérülés során fognak képződni. Ezeket a forrásokat külső, vállalaton kívüli finanszírozás útján kell biztosítani.

A finanszírozás fogalma egyúttal azt is jelenti, hogy egy adott akciót folyó pénzzel kell finanszírozni, tehát ehhez a tőke likvid formájában kell, hogy jelen legyen. A vállalkozás eszközeinek összetétele, az eszközök mobilitás vizsgálata választ ad arra a kérdésre, hogy mennyi pénzeszközöt, milyen átfutási idővel tud előteremteni a vállalkozás. A helyzet ismeretében határozható meg az a pénzeszköz igény, amelyet külső forrásból kell biztosítani.

1.5.1. Belső finanszírozás

A vállalkozás legfontosabb forrása a tőrzstőke és a tőketartalék. Ezen tőkeelemek tartós forrást biztosítanak a vállalkozás számára, nem lehet őket a tulajdonosok saját céljaira felhasználni, osztalékként kifizetni. Nyeréséges működés során erre rárakódnak az eredménytartalék és a mérleg szerinti eredmény, amely a saját tőkét növeli. Finanszírozás szempontjából azonban nem csak és elsősorban a tőkeelemek, hanem az eszközök összetétele, a likviditás játszik döntő szerepet. Ez utóbbi megköveteli, hogy az eszközökben a forgó eszközök valóban forognak, a befektetett eszközök után elszámolt értékcsökkenési leírás pedig az árbevételben realizálódjon, azaz befolyjon. A belső finanszírozás tehát az alábbi forrásokra támaszkodhat:

- forgóeszközök,
- realizált értékcsökkenési leírás,
- adózott eredmény,
- befektetett eszközök mobilizálása.

Forgóeszközök

A forgóeszközöket a körforgás sorrendjében a következőkben vizsgálhatjuk:

- készletek,
- kinnlevőségek (követelések),
- pénzeszközök,
- bankbetétek,
- értékpapírok.

Finanszírozás szempontjából a szabad pénzeszközök állnak első helyen, majd a pénzzé téTEL lehetőségének sorrendjében következnek a tételek, a forgásiránytal ellenétes sorrendben. A forgóeszközök tartósan lekötött nagysága – régi nevén forgótőke – azt a célt szolgálja, hogy a működés folyamatát likvid pénzeszközzel fenntartsa. Növelése a fejlesztések során szükségesé váló növekvő forgóeszköz igények fedezetéül szolgálhat.

Realizált értékcsökkenési leírás

A vállalkozásba befektetett eszközök a termelés és a szolgáltatásnyújtás során folyamatosan adják át értéküket az általuk előállított új termékeknek, szolgáltatásoknak. Az értékátadási folyamatot a költségek között elszámolt értékcsökkenési leírás közvetíti. Az elszámolt amortizáció a befektetett eszközök értékének számviteli megtérülését biztosítja. A bevételben megtérülő tőkét leírási bevételek is nevezhetjük, amelynek nagyságát a befektetett eszközök bruttó értéke, azok használati ideje és a befektetés értékcsökkenési leírási módszere határozza meg egy-egy elszámolási időn belül. A vállalkozás amortizációs politikája – az adózási feltételek által befolyásolt módon – meghatározó lehet a fejlesztési források újraképződésére nézve, és egyáltalán a vállalkozás önfínanszírozó képességére nézve is.

A nyereségből származó forrás

Egy jól működő vállalkozás eredményesen működik, nyereséget termel. A nyereség az éves eredmény-kimutatásban megjelenő pozitív érték, eredmény formájában realizálódik. A vállalkozás gazdasági célkitűzését kifejező első számú egyenlet szerint az árbevétel és a költségek különbsége a nyereség. Ez a forrása a vállalkozás saját tőke növelésének, valamint a tulajdonosok számára az osztalék kifizetésének. Az adózott nyereségből levont osztalék után megmaradó rész a mérleg szerinti eredmény, amely a vállalkozás saját tőkjéét növeli.

A fejlesztéseknek, beruházásoknak a képződött saját eredményből történő finanszírozása a vállalkozás számára az önfinanszírozást jelenti. Az önfinanszírozás lehetősége és mértéke függ:

- a vállalkozás tárgyévi és azt megelőző évek nyereségétől,
- a nyereségadó mértékétől,
- az adókedvezményektől, amelyekkel az adózó az adótörvényben foglalt feltételek teljesítése esetén csökkenheti a nyereség után számított adót,
- a vállalkozás osztalékpolitikájától, attól, hogy a tulajdonos az adózott eredményből mennyit használ fel saját céljára.

Befektetett eszközök mobilizálása

A befektetett eszközök, mint előzőleg láttuk, az elszámolt és realizált értékcsökkenési leírás révén járulnak hozzá elsőlegesen a vállalkozás likviditásához, illetve a fejlesztések finanszírozásához. Szükség esetén azonban úgy is lehet finanszírozási forrást teremteni, hogy a korábban beszerzett befektetett eszközöket a vállalkozás értékesíti, és az így befolyó pénzből finanszírozza rövid távú, vagy tartós szükségleteit. Ennek a megoldásnak akkor van létjogosultsága, ha a forgóeszközökben nincs elfekvő elem, amit pénzzé lehetne tenni, és az értékesítésre kijelölt befektetett eszköz kiesése nem okozza a vállalkozás működésének pótolhatatlan kárát. Amennyiben a finanszírozási szükséglet nem az eszközvagyon feléléssel jár, hanem például új fejlesztésekhez ad forrást, akkor az eszközök ilyen célú mobilizálása még pozitív hatással is járhat a vállalkozás fejlődése szempontjából.

1.5.2. Külső finanszírozás

A vállalkozás finanszírozása bizonyos esetekben külső erőforrások bevonását teszi szükségeséssé. Ilyen lehet egy figyelemre méltó, forrás igényes fejlesztési program végrehajtása, vagy akár egy súlyos piaci krach, válság idején. Ezekben az esetekben a vállalkozás saját forrásai nem elégések, külső források bevonására lehet szükség.

A külső források különböző jellegűek lehetnek, úgymint állandó, véleges, vagy időleges, kölcsön jellegűek. Származhatnak a vállalkozás tulajdonosaitól, üzleti partnereitől, bankuktól, vagy akár az államtól is. A külső finanszírozási forrásokat az alábbiak szerint tárgyaljuk.

Tulajdonosi, családi források növelése:

- tőkeemelés,
- tagi/tulajdonosi kölcsön,
- családi, baráti kölcsön.

Piaci szereplők, üzletfelek forrásai:

- vevői előlegek,
- szállítói tartozások,
- váltók, egyéb pénzkímélők.

Pénzintézeti források:

- bankhitelek,
- lízing,
- faktoring.

Állami támogatások

Tulajdonosi források növelése

Tőkeemelés. A vállalkozások tartós, általában fejlesztési célú forrásbevonása tőkeemelés útján a legkedvezőbb: a vállalkozás hosszú távú fejlődését szolgálja anélkül, hogy visszafizetési kötelezettség terhelné. A tartós befektetés jellege miatt a fejlesztésekkel elvárt haszon az osztalékfizetésben, illetve részvény árfolyam növekedésben hozza meg a tulajdonosok számára az elvárt hozamatot. Ilyen tőkeemelés lehet részvénytársaságnál az új részvények kibocsátása, más társaságoknál a törzstőke felemelése, vagy például a Kft társasági szerződésében előírt tagi pótbefizetés, amely nem visszatérítendő, és a társaság tőkéjének a kiegészítését szolgálja. Ez utóbbi jellemzően a válságos időkben segíti a bajba jutott vállalkozás finanszírozását.

Tagi, vagy tulajdonosi kölcsön. A tulajdonosi kölcsön nyújtása a vállalkozás tulajdonosai által a cég működéséhez szükséges többlet pénzeszköz átadásával történik. Ez a legkedvezőbb feltételekkel beszerezhető kölcsön. Ha a vállalkozás pénzügyi gondokkal küzd, és ezt saját erőből kívánja orvosolni, egyszerűbb, ha azt kölcsön formájában teszi, és nem alaptőke emelés útján. A tulajdonosi kölcsön általában kamatmentes, mert egyrészt nem kívánják a vállalkozást kamatokkal terhelni, másrészt, mert az ez után elszámolható kamatot jövedelemadó terheli.

Családi, baráti kölcsön. Az egyéni vállalkozásoknál és a kisebb tőkeerejű társaságoknál elterjedt finanszírozási forma a családi kölcsön. Tagi kölcsön nem jöhét szóba, mert a tagok kisvállalkozások esetén minden vagyonukat a vállalkozásba fektették, a bankuktól pedig nem várhatnak hitelt hitelképesség hiányában. A családi, baráti kölcsön általában kamatmentes, kedvező esetben nem is kell visszafizetni.

Piaci szereplők, üzletfelek forrásai

A szállítói hitelek az egyik leggyakoribb finanszírozási forma. Megfigyelhető, hogy az áru és ellenérték átadása időben eltér egymástól. Ha a vevő az áru átvételekor nem azonnal fizet, vagy az eladó nem kéri el azonnal az áru ellenértékét, akkor tulajdonképpen hitelt ad a vevőnek, vásárlónak tartozása keletkezik a szállítóval szemben. Átutalásos fizetési módnál ez a jelenség mindig ismétlődik, a fizetési határidő nagyságától függően hosszabb-rövidebb ideig hitelezés áll fenn. Ezt a mérleg forrás oldalán, a rövid távú kötelezettségek között találjuk. A tartós vevői- szállítói kapcsolat esetében megjelenik a szállítói- vevői tartozás időintervallumának kibővülése a bizalmi viszony következtében. Ebben az esetben fontos a fizetési határidők pontos betartása.

Vevői előlegek. Ha a vevő az áru vagy szolgáltatás teljes vagy részleges ellenértékét az áru átvétele vagy a szolgáltatás igénybevétele előtt kifizeti, előleget ad, ezzel javítja a szállító fizetőképességét, finanszírozását. Az építőiparban és a lakossági anyagi jellegű szolgáltatások esetében az anyagokra adott előlegek fontos szerepet játszanak a vállalkozások finanszírozásában.

Váltó, csekk és egyéb pénzkímélő eszközök

A váltók, csekkek és egyéb pénzkímélő eszközök a teljesítés ellenértékét elismerő kötelezettségvállalással egyenlítik ki, egy későbbi időpontra vonatkozó írásos kötelezettség formájában. Ezzel áthidalják az adós fizetési, likviditási problémáját, mintegy finanszírozzák az adót. Ez a

forrás akkor működik jól, ha a gazdaságban elterjedt fizetési forma, és az ilyen „papírok” a lejáratú időpontban valóban pénzzé tehetők, azaz behajtható követelések a hitelezők részéről.

Pénzintézeti források

Banki hitel. A hitelek többféle szempont szerint vizsgálhatók, úgymint a hitel célja, a hitel lejárata, a lejárat időtartama és annak véges, vagy megismétlődő tartama. Lejárat szerint meg-különböztetünk éven belüli, és éven túli hitelt, vagy más néven rövid lejáratú, illetve hosszú lejáratú hitelt. A hitel célja szerint pedig folyószámlahitelt, forgóeszközhitelt és beruházási hitelt különböztetünk meg. Továbbá megkülönböztethetünk még meghatározott lejáratú hitelt és megújuló hitelt.

A **folyószámlahitel** a legegyszerűbb és legelterjedtebb hitelforma. Átmeneti likviditási problémák megoldására szolgál, előre nem tervezhető hitelforma. Készenléti hitelkén is emlegetik. Akkor lép életbe, ha az ügyfélnek olyan fizetési kötelezettsége akad, ami meghaladja a számláján rendelkezésre álló összeget. Amint az ügyfél számlájára valamelyen forrásból bevétel érkezik, azt a bank automatikusan a hitel törlesztésére fordítja.

A **forgóeszközhitel** a vállalat üzleti tervének, cash flow-jának megfelelő módon és időben biztosítja a finanszírozási igények kielégítését. Ez a hitelfajta rugalmasan alkalmazkodik a vállalat finanszírozási szükségleteihez, lehetővé teszi, hogy a vállalkozás szabadon határozza el, hogy mikor és mennyi külső finanszírozásra lesz szüksége és azt is, hogy a törlesztést minden mértékben és minden ütemben teszi meg. A visszafizetett hitelösszeg a rendelkezésre tartási időn belül bármikor újra lehívható. Előre tervezhető a kamatozzeg és a törlesztés összege. A kamat és a jutalék kifizetése meghatározott időnként, havonta, negyedévente, automatikusan a bankszámla terhelésével történik.

A **beruházási hitelt** a vállalkozások abban az esetben igényelnek, ha tartós befektetésre, beruházásra, fejlesztésre kívánják azt felhasználni. A beruházási hitelt kifejezetten azért hozták létre, hogy a vállalkozásfejlesztést segítsék. Ezért felhasználásuk alapvetően ingatlanok, gépek és berendezések, tárgyi eszközök, immateriális javak beszerzésére, egyéb berendezések finanszírozására, valamint új vagy használt gépek megvásárlására irányulhat. A termelés bővítéséhez szükséges, tartósan lekötött forgóeszközök finanszírozására is igénybe vehető. A felhasználás célját, jellegét tekintve a beruházási hitelek hosszú lejáratúak, és törlesztésük is igazodik a befektetés és annak hozamtermelési ciklusához. Ennek megfelelően jellemző a kezdeti türelmi idő alkalmazása, és a hosszabb távra érvényes, alacsonyabb kamatláb felszámítása. A beruházási hitel előnyei közé sorolható, hogy segítségével megvalósítható a több év alatt megtérülő, kapacitásbővítő, fejlesztő beruházások megvalósítása. A vállalkozásnak saját erővel is kell csak rendelkeznie a fejlesztés, vagy beruházás megvalósításához, ez a bank számára jelenti a vállalkozás komolysegélyét az adott projektet illetően. A beruházási hitel biztosítéka maga a beruházás, tehát a vállalkozó saját vállalkozását, vagy annak egy részét adja fedezetül. Hitelbiztosíték lehet a készlet, vevőkövetelés, gép vagy ingatlan is.

A **lizing** egy olyan üzleti megállapodás, mely szerint a lizingbe adó megvásárolja a lizingbe vevő által igényelt eszközt, amelyet a lizingbe vevőnek használatra átenged, rendszeres díjfizetés ellenében. A lizingszerződésben rendezni kell az adott eszköz tulajdonjogát a futamidőt követően. Ez általában egy vételi opció, amely szerint a lizingbe vevőnek jogában áll a lizingtárgy megvásárlása az előre meghatározott maradványértéken. A maradványérték általában a lizingtárgy használt piaci árával egyenlő. Lehetséges azonban a teljes amortizációs lizing is, amelyben a futamidő hosszát úgy alakítják ki, hogy a lizingtárgy könyv szerinti értéke a futamidő végén nulla legyen. A lizinget bármely tőkehiányos vállalkozás igénybe veheti akkor, ha a folyó gazdálkodása és fizetési készsége lehetővé teszi a lizingdíjak rendszeres kiegyenlí-

tését. A lízing különösen előnyös az alultökésített kis- és középvállalkozások számára, mivel nem köt le tőkét és nem terheli a vállalkozás hitelkeretét.

Faktoring ügylet keretében az áru eladója halasztott fizetéssel történt eladásainak ellenértékét meghatározott összeg ellenében egy harmadik személyre, a faktorra ruházza át, aki garantálja a követelés behajtását a vevőtől. A faktorálás tehát lényegét tekintve követelésvásárlás, illetve eladás. Az ügyletben megtalálhatók az adás-vétel, az engedményezés és a hitel/kölcsönügyletek szabályai. A tranzakció kiindulópontja, hogy az eladó rendelkezik a vevővel szemben rövid lejáratú vevőköveteléssel. A faktor javítani tudja az eladó likviditását azáltal, hogy megvásárolja az eladó vevőkövetelését, így az eladó hozzájuthat követelésének faktordíjjal csökkentett ellenértékéhez. A faktoring funkciói közé tartozik a szállítói hitelezés kockázatának átvállalása, a finanszírozási funkció és a vevő nyilvántartás, kezelés, mint adminisztratív funkció átvállalása.

Állami támogatások

Az állami támogatások célja a kijelölt ágazat, régió, vagy gazdálkodási cél (például új munkahelyek teremtése) érdekében végrehajtott fejlesztésekhez való hozzájárulás állami erőforrásokból. Tehát a vállalkozások tartós, vagy átmeneti likviditási gondjainak megoldására nem használhatók fel állami támogatások.

A továbbiakban az állami támogatásokat a Miniszterelnökség hatáskörében működő Támogatásokat Vizsgáló Iroda által közzétett szakanyag alapján tekintjük át.

Az Európai Unió Működéséről szóló Szerződés (EUMSZ) főszabályként megtilt minden olyan támogatást, amely a hatálya alá tartozik, annak érdekében, hogy a belső piacon a versenytörzítás lehetőségét csökkentse.

A 107. cikk (1) bekezdése szerint:

„Ha a Szerződések másként nem rendelkeznek, a belső piaccal összeegyeztethetetlen a tagállamok által vagy állami forrásból bármilyen formában nyújtott támogatás, amely bizonyos vállalkozásoknak vagy bizonyos áruk termelésének előnyben részesítése által torzítja a versenyt, vagy azzal fenyeget, amennyiben ez érinti a tagállamok közötti kereskedelmet.”

A fenti tilalom azonban nem abszolút érvényű. A főszabály alól vannak kivételek, amelyek szerint az Unió más kitűzött céljaival összhangban (pl. kohézió, környezetvédelem, foglalkoztatás), meghatározott feltételek betartása mellett, engedélyezik állami támogatások nyújtását.

Akkor beszélhetünk **tiltott állami támogatásról**, ha az alábbi feltételek együttesen teljesülnek:

A kedvezményezett vállalkozás: A vállalkozás fogalmába nemcsak a jogi személyiséggel vagy azzal nem rendelkező gazdasági társaságok tartoznak, hanem minden olyan piaci szereplő, amely tényleges gazdasági tevékenységet fejt ki a belső piacon, függetlenül annak jogi státuszától. Az Európai Unió Bírósága meghatározása szerint a támogatás szempontjából vállalkozásnak minősül minden gazdasági tevékenységet végző személy, függetlenül jogi helyzetétől és finanszírozási formájától. Az elfogadott gyakorlat alapján gazdasági tevékenység „bármely, egy adott piacon termékek és szolgáltatások nyújtásával járó tevékenység, amely feltételezi az ellenszolgáltatásért vállalt kockázatot”. Állami támogatási szempontból minden azt kell vizsgálni, hogy ki a támogatás végső kedvezményezettje, akinél a gazdasági előny felmerül. Ez nem minden esetben azonos azzal, aki részére a támogatás kifizetésre kerül.

Állami forrás: A támogatásnak állami forrásból kell származnia, amely forrásba többek között beletartoznak a központi költségvetés, az elkülönített állami pénzalapok, a társadalombiztosítási alapok, a helyi és kisebbségi önkormányzatok, illetve azok az Európai Unió forrásai-ból származó pénzek is, amelyekre a hazai kormányzatnak befolyása van. Szintén az állami

forrás fogalmába tartoznak az állam által befolyásolt, valamint az állami tulajdonban lévő vállalatokon keresztül történő finanszírozás is.

Előny: Az állami támogatásnak olyan előnyt kell jelentenie a kedvezményezett számára, amelyet azonos finanszírozási viszonyok mellett a piacon egyébként nem érhetne el. Az előny nem csak kifizetés formájában jelentkezhet, hanem államháztartási bevételkiesés formájában is, mint például adókedvezmények. Az előny a vállalkozás normál költségei alól mentesítést jelenti. Normál költségnek a kedvezményezett vállalkozás gazdasági tevékenységének költségei minősülnek.

Szelektivitás: Az intézkedés nem terjed ki a gazdaság minden szereplőjére, csak egy régióra, egy gazdasági ágazatra vagy adott vállalatokra. Amennyiben egy intézkedést minden korlátozás – pl. ágazati, földrajzi vagy a vállalat mérete szerinti különböztetel – nélkül alkalmaznak a tagállam területén letelepedett bármely vállalkozásra, akkor az általános intézkedésnek, és nem állami támogatásnak minősül.

Versenytörzítő hatás: Az érintett vállalkozásnak olyan piacon kell tevékenykednie, amelyen a vállalkozások között verseny van (vagy lehetne), mert ellenkező esetben az intézkedés nem tartozik az EUMSZ 107. cikkének hatálya alá. Ezen feltétel meglétét az Európai Bizottság általában vélemezzi, ellenkezőjét a tagállamnak kell bizonyítania.

Tagállamok közötti kereskedelemlre gyakorolt hatás: A tagállamok közötti kereskedeleml befo lyásolása a legtöbb esetben fennáll. Például, ha egy vállalkozás nem exportál, csak a helyi piacon értékesíti termékeit, az adott piacon a konkurencia nehezebben tud megjelenni, mert azt a támogatott vállalkozás termékei uralják. Hasonló a helyzet akkor is, ha az Unión kívüli exportra termelő céget támogatja valamelyik tagállam, hiszen a támogatás segítségével a vállalkozás, más uniós vállalatokkal szemben, versenyelőnybe kerülhet az exportpiacon.

Állami támogatásnak nem minősülő intézkedések

Nem minősülnek állami támogatásnak az olyan intézkedések, amelyek esetében a fenti feltételek közül valamelyik nem teljesül. Ha egy intézkedés nem minősül az uniós értelemben vett állami támogatásnak, akkor azt az állam/önkormányzat akár 100 százalékos mértékben is finanszírozhatja. A leggyakoribb esetek a következők.

Általános intézkedés: Olyan állami intézkedés, amely az ország vagy az adott önkormányzat illetékességenek egész területére vonatkozik, és mindenki a vállalkozások, amelyek az előírt feltételeknek eleget tesznek, automatikusan részesei lesznek az intézkedésnek. Az általános intézkedés nem tartalmazhat korlátozást a kedvezményezett vállalkozások méretére, a beruházás nagyságára, a megvalósítás helyére és egyéb részletekre.

A piaci magánbefektető elve: Az Európai Bizottság és a Bíróság gyakorlatában lefektetett elv lényege, hogy amikor egy állami szerv befektet, hitelt ad egy vállalkozásnak, az intézkedés nem minősül állami támogatásnak, ha bármely piaci magánbefektető is hasonlóképpen járt volna el.

Szociális támogatás: Nem állami támogatás a magánszemélyeknek, fogyasztóknak nyújtott támogatás. Ez úgy is megvalósulhat, hogy az állam pénzügyi forrásokat biztosít a vállalkozásoknak, annak érdekében, hogy azok szociális intézkedéseket tegyenek. Ilyen esetekben a támogatás tulajdonképpen az egyéneket kedvezményezi, és nem a vállalkozásokat. Az intézkedés nem járhat a vállalkozás szokásos költségeinek csökkentésével.

Közszolgáltatás, általános érdekk gazdasági szolgáltatás: Az Európai Unió Bíróságának joggyakorlata alapján négy feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy az általános gazdasági érdekk szolgáltatások (pl. közszolgáltatások) kompenzációjára adott állami források ne minősüljenek állami támogatásnak:

- a kedvezményezett vállalkozást szerződésben vagy jogszabályban kell feljogosítani a szolgáltatás elvégzésére,
- a kompenzáció alapját képező paramétereket előre, objektíven és átlátható módon kell rögzíteni,
- nem lehet túlkompenzálni, azaz a kompenzáció mértéke nem haladhatja meg azt a mértéket, amely – figyelembe véve a vonatkozó bevételeket és a szolgáltatás teljesítéséért járó ésszerű profitot is – részben vagy egészben szükséges a költségek fedezéséhez,
- ha a szolgáltatást végző vállalkozást nem közbeszerzéssel választják ki, akkor a kompenzáció mértékét azon költségek elemzése alapján kell megállapítani, amelyek egy tipikus, hatékonyan vezetett vállalkozásnál felmerülhetek volna.

A tömegsport és utánpótás nevelés támogatása szintén nem minősül állami támogatásnak. Azonban a professzionális, piaci alapon működő versenysport támogatása állami támogatásnak minősül, amelynek legcélszerűbb eszköze a csekély összegű támogatás nyújtása, illetve a reklámszerződés kötése lehet.

Ingatlanértékesítés. Amennyiben az önkormányzat ingatlanértékesítése a Bizottságnak az állami hatóságok telekingatlan és építmény értékesítéséhez nyújtott támogatási elemekről szóló közleményében rögzített feltételeknek megfelelően történik, akkor nem tartalmaz állami támogatási elemeket, és nem minősül állami támogatásnak. Ilyenek:

- a feltételmentes pályázati eljárás útján történő értékesítés – azaz megfelelően közzétett, nyílt és feltételhez nem kötött – árveréshez hasonlítható – pályázati eljárást követő földterület- és épületértékesítés, amely során a legjobb vagy az egyetlen ajánlatot fogadják el, vagy
- a feltételmentes pályázati eljárás nélküli értékesítés független értékbecslésre jogosult szakértő által megállapított piaci áron, amely érték általánosan elfogadott piaci mutatókon és értékelési normákon alapuló megállapítása érdekében – az értékesítési tárgyalások megkezdése előtt – egy vagy több független értékbecslésre jogosult szakértővel független értékbecslést kell végezzen.

Közcélú infrastruktúrafejlesztés: (pl. kerékpárút építése) ha a fejlesztés eredményét bárki korlátozásmentesen és téritésmentesen igénybe veheti, és a nyújtott támogatás nem haladja meg az indokolt költségeket. Állami támogatásnak minősül azonban, ha a fejlesztés célja például egy panzió vagy étterem építése, mert azok működtetése egyértelműen gazdasági tevékenység.

Többek között szintén nem minősül állami támogatásnak, amennyiben a kedvezményezett a támogatott cél tekintetében nem minősül vállalkozásnak, azaz az adott tevékenységet nem gazdasági tevékenységgént végzi. Ez abban az esetben fordul elő például, ha a támogatást valamilyen közcélú tevékenység fejlesztésére fordítja.

A kis és közepes vállalkozások állami támogatásának céljai

A kizárolag kis- és középvállalkozások fejlődését szolgáló támogatások finanszírozását a Nemzetgazdasági Minisztérium költségvetési fejezetében a Kis- és Középvállalkozói Célelöirányzat biztosítja. A támogatásból azok a programok kaphatnak, amelyeknek céljai a következők:

- vállalkozásindításhoz szükséges feltételek megeremtése

- vállalkozói ismeretek és az Európai Közösség előírásainak elsajátítása, valamint a vállalkozói kultúra fejlesztése, beleértve az ezzel kapcsolatos kezelési programok szervezését és lebonyolítását, továbbá módszertani és oktatási anyagok készítését,
- a kis- és középvállalkozások vezetési színvonalának, gazdasági tevékenységének javulását szolgáló módszerek elsajátítása és elterjesztése,
- műszaki-gazdasági, üzleti, valamint az európai közösségi szabályokról, pályázatokról szóló információk nyújtása, a szolgáltatandó információk gyűjtése, kiértékelése és terjesztése,
- a technológia fejlesztése és a termékek, szolgáltatások minőségi színvonalának növelése révén a versenyképesség javítása,
- a beszállítói kapcsolatok kialakulásának és megerősödésének előmozdítása,
- a hitelhez jutás lehetőségeinek bővítése,
- az innovációs képesség fejlesztése,
- kül- és belpiaci lehetőségek feltárása, a piacra jutás elősegítése, valamint a kereskedelmi hálózat fejlesztése,
- a vállalkozók közötti termelési, értékesítési, beszerzési együttműködés és a piacon való közös fellépés elősegítése,
- a vállalkozások egymással, illetve kutató-fejlesztő intézményekkel közösen végzett kutatásai, vagy a kutatási eredmények átvételének, valamint azok gyakorlatba történő átültetési feltételeinek megteremtése,
- adminisztratív terhek csökkentése,
- az Európai Közösség programjaiban való magyar részvétel biztosítása.

A célelőirányzatból támogatás a következő formákban nyújtható:

- vissza nem térítendő támogatás,
- kamattámogatás,
- lízing díjtámogatás,
- faktoring díjtámogatás,
- bankgarancia-, viszont garancia- és garanciadíj- kedvezmény, valamint
- tőkejegy jegyzése kockázati tőkealapokban, vagy tulajdoni részesedés szerzése kockázati tőketársaságokban, vállalkozásokban.

Egy kisvállalkozás több támogatási formában is részesülhet. A kis- és középvállalkozások más célokat szolgáló elkülönített állami pénzalapból és a központi költségvetésben meghatározott célelőirányzatból is részesülhet támogatásban. Külön törvény a kis- és közévvállalkozások számára adó-, díj- és járulékkedvezmény igénybevételének lehetőségét írhatja elő.

Regionális támogatási térkép

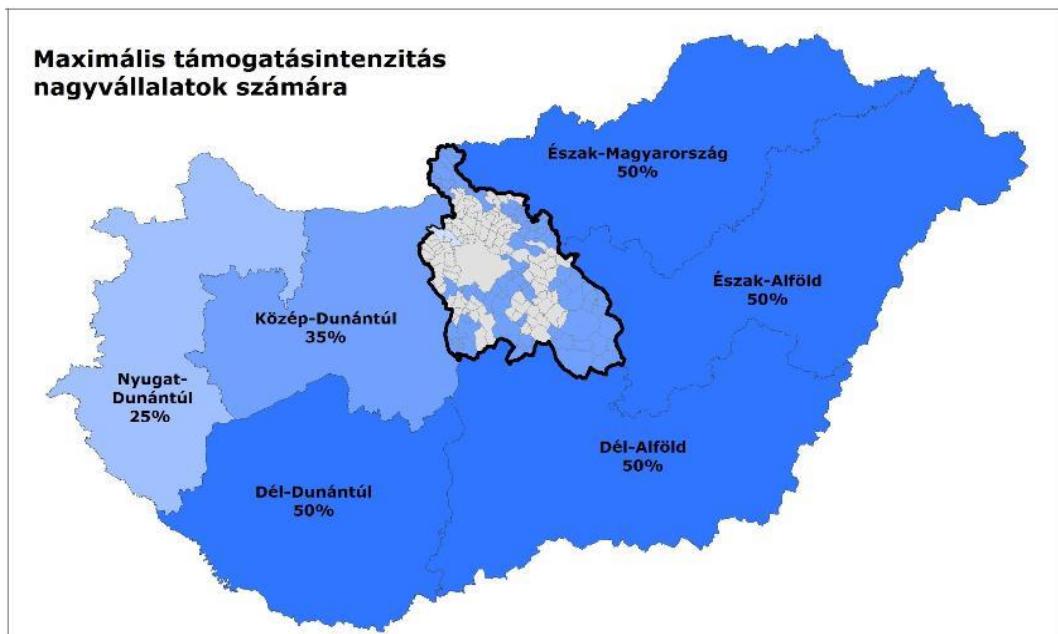
A regionális támogatási térkép olyan jogszabályi rendelkezés, mely az ország egyes régiói, illetve a fejlett régiók esetében kisebb területi egységei számára meghatározza az ott beruházó vállalatok számára beruházási támogatásként nyújtható állami támogatás maximális mértékét százalékban.

Az Európai Bizottság 2014 márciusában hagyta jóvá a 2014. július 1-től 2020. december 31-ig alkalmazandó magyar regionális támogatási térképet. A térkép az adott tervidőszakban alkalmazható állami támogatásokra a meghatározott területen adható maximális támogatási intenzitásokat tartalmazza.

Általánosságban megállapítható, hogy a Nyugat-Dunántúl a legkevésbé támogatható régió, míg az ország legnagyobb részén, a déli és keleti régiókban a támogatási szint elérheti az

50%-ot. Budapesten nagyvállalatoknak beruházási támogatás nem adható, Pest megyének pedig csak egy része támogatható.

A 2007-2013. időszakban hatályos térképhez képest a Közép-Dunántúl és Nyugat-Dunántúl régiókban 5-5%-kal csökken az intenzitás mértéke. Pest megye 82 településén 35%-ra nő az intenzitás mértéke a 2007-2013 közötti időszakban hatályos 30%-hoz képest.



17. ábra
Regionális támogatási térkép 2014-2020

1.5.3. Finanszírozási források igénybevételének mérlegelése

A vállalkozások gazdasági céljának második alapegyenlete a pénzáramokra vonatkozik: a bejövő és a kimenő pénzáramok különbsége időegységenként legyen pozitív, de legalább nulla. Az időszak nyitó és záró állománya is pozitív kell, hogy legyen ahhoz, hogy a vállalkozás folyamatosan fenn tudja tartani a fizetőképességét, azaz likviditását. A folyamatos működés a forgóeszközök körforgásán és az árbevételekben megtérülő értékcsökkenési leírás realizálásán keresztül tudja biztosítani a folyamatos fizetőképességet, vagyis a vállalkozás önfinanszírozását. A likviditási, illetve finanszírozási probléma akkor merül fel, ha az eszközök körforgásában zavar keletkezik, vagy a szokásos működési tartományból a vállalkozás ki akar lépni, például fejleszteni akar. Mindkét esetben pótlólagos likvid forrásokra van szükség, amelynek forrásait a vállalkozáson belül, vagy kívül kell és lehet megtalálni. Annak eldöntése, hogy mikor, melyik forrás irányában kell lépéseket tenni, az adott helyzet jellege alapján lehetséges.

A szokásos üzletmenet átmeneti, működési többlet forrás igényének kielégítésére a belső források mellett a rövid lejáratú külső források, pl. bankhitelek igénybevételi célszerű. Válságos helyzetekben azonban a bankhitel elérése nem reális, ezért ilyenkor a belső források maximális kihasználása jöhet számításba.

A vállalkozás saját tőkjét meghaladó fejlesztések esetén a külső források kerülnek előtérbe. Ebben az esetben a befektetendő tőke visszafizetése a jövőben megtermelt hozamokból történik, tehát a beruházás gazdaságossági számítások előzetesen nélkülözhetetlenek a döntés – és a forrás odaítélése – meghozatala előtt. A vállalkozás tőkefinanszírozás vagy adósság finan-

szírozás réven tud tőkéhez jutni. Tőkefinanszírozás esetén a társaság saját tőkéje bővül a meglevő tulajdonosok és külső befektetők révén. Ebben az esetben a társaság megemeli törzstőkéjét és a tőkeemelés üzletrészét, részvényeit eladásra felkínálja. Ez egyszeri és végérvényes pénzforrást biztosít a vállalkozás számára, azaz nem kell visszafizetnie. A tőkebefektetők magasabb kockázatot vállalnak, mint adósságfinanszírozás esetén a hitelezők. Adósságfinanszírozás esetén a vállalkozás olyan pénzügyi forráshoz jut, amelyet az elvárt hozamokkal együtt vissza kell fizetnie előre meghatározott időpontokban a hitelezőnek.

Olyan jellegű beruházásoknál, ahol a gazdasági célok valamely állami vagy uniós célokkal egyeznek, érdemes figyelembe venni az állami támogatási célokat és lehetőségeket.

A finanszírozási döntések előkészítése során továbbá mérlegelni kell a lehetséges finanszírozási források költségeit, az elvárt hozamokat, a megvalósítás kockázatait, a megtérülés tervezett időtartamát, és a felmérhető egyéb objektív és szubjektív befolyásoló tényezőket.

1.6. A VÁLLALKOZÁS HELYZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A jól megtervezett és előkészített indulást követően – bármilyen helyes volt is az előrelátás – a piaci környezetben számos külső és belső tényező hatására alakul a vállalkozás gazdasági helyzete.

A mindenkorai tulajdonosi kör és vezetés általában szeretné tisztán látni, – a lehető legtöbb szempontot figyelembe véve – milyen a vállalkozás, és mit kell tenni a további fejlődése érdekében.

Ezt a képet a vállalkozásról egy komplex vizsgálati módszerrel, a radiográfával – némileg leegyszerűsítve, magyarul: átvilágítással – lehet szakszerűen felrajzolni.

1.6.1. Radiográfia

A radiográfia **célja**, hogy a vállalkozás vezetői, tulajdonosai, vagy hitelezői

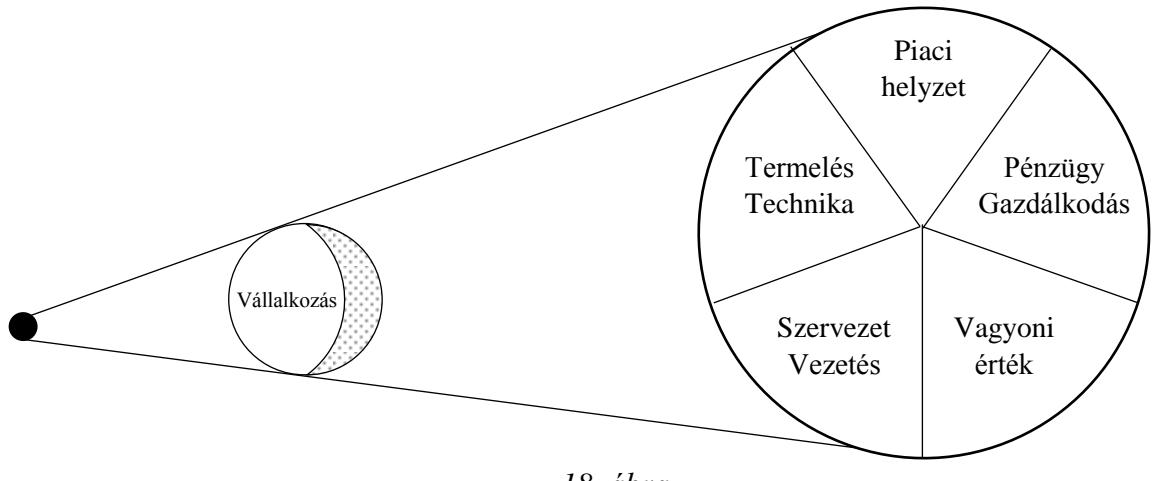
számára sokoldalúan megvilágított, szakszerű képet kapjanak annak érdekében, hogy a vállalkozás adott helyzetében a lehetséges gazdálkodási döntési változatok közül a legkedvezőbb megoldás megtalálható legyen.

Ilyen döntési helyzetek gyakran adódnak a vállalkozás életében, amikor a radiográfia alkalmazására **szükség van**, például az alábbi esetekben:

- tulajdonosváltozás előtt,
- vezetők munkájának értékeléshez,
- jelentős fejlesztési projektek (pl. beruházás) előtt,
- hitelfelvételek előtt,
- hosszabbtávú üzleti tervezéskor,
- szervezés-fejlesztési akciók keretében,
- krízishelyzetben.

A radiográfia teljes keresztmetszetű, analitikus átvilágítás és értékelés. Ennek megfelelően jól felkészült, tapasztalt és sokoldalú szakember-team alkalmas ennek megfelelő színvonalú végzésére.

A radiógráfiát célszerű külső szakértőkkel végeztetni, mert – a széleskörű szakmai tapasztalatokon túlmenően – elfogulatlanul végzik munkájukat. A vállalkozás saját munkatársai is alkalmasak lehetnek szakmai szempontból egyes részfeladatok elvégzésére (felmérés, adatok feldolgozása), de az értékelésben, és a tennivalók megfogalmazásában már torzítást okozhat az „üzemi vakság”, vagy az elfogultság, nemritkán az ellenérdekeltség.



*18. ábra
A radiográfia*

A radiógráfia komplex jellegéből következik, hogy a vállalkozás valamennyi működési területére és tevékenységére kiterjed. A vállalkozás profiljától és szervezési karakterisztikájától függően a konkrét felépítés és tartalom természetesen változhat, a váz és az alkalmazandó módszer azonban általánosan használható (lásd 18. ábra).

A radiógrafia az alábbi **vizsgálatokra** terjed ki:

1. Műszaki, termelési terület

- profil (termékek, szolgáltatások)
- termékek: korszerűsége,
életciklusa,
eladhatósága,
technológiák színvonala
- termelésirányítás és logisztika
- gyártási rendszer
- tömegszerűség
- innovációs mozgások
- minőség és minőségbiztosítás
- környezetvédelem

2. Piaci helyzet

- értékesítés és kereslet
- árak
- konkurencia
- marketing tevékenység,
- piaci aktivitás
- tények, lehetőségek, trendek

3. Pénzügyi, gazdasági terület

árbevételek
költségek
rentabilitás
likviditás
tőkeellátottság
hitelek
termelékenység
eszközhatékonyság

4. Szervezet és vezetés

szervezeti felépítés és működés rendje
humánerőforrás gazdálkodás
teljesítmény értékelés és érdekeltség
vezetés, irányítás
képzés, karriertervezés

5. Vagyonértékelés

vagyonérték
üzleti érték

A radiográfia általános felépítése hasonlóságot mutat az üzleti tervezéshez, de itt a kérdések és a válaszok a múlt-jelen-jövő teljes folyamatából inkább az első kettőt, míg az üzleti terv a harmadikat helyezi középpontba.

A radiográfia **módszere** alapvetően három módszer kombinációjával dolgozik:

- adatok gyűjtése és értékelése
- helyszíni bejárás és megfigyelés
- interjúk.

A módszer lényege, hogy a radiográfia feladatait mindenkor a vállalkozás felső vezetőivel egyeztetve, az adott hierarchia figyelembevételével kell végrehajtani, vagy végrehajtatni. A külső szakértő partnere a vállalkozás vezetője, illetve vezetői, a velük fenntartott folyamatos kapcsolat a vizsgálat során az eredményes munka előfeltétele.

Az adatokat a felsorolt szakterületi bontásban előre összeállított (írásos) kérdőívek, vagy listák alapján célszerű a vállalkozás illetékes szakterületein beszerezni.

Az adatgyűjtés és értékelés szakterület-specifikus, különösen a műszaki és a piaci kérdésekben.

A pénzügyi gazdasági vizsgálat során általános jelleggel, jól alkalmazhatók az üzemgazdasági és controlling módszerek.

A helyszíni bejárások – üzemekben, raktárakban, irodákban egyaránt – jó lehetőséget nyújtanak a személyes információk és benyomások szerzésére, elősegítik a helyes összkép kialakítását. Különösen nagy tapasztalatokkal rendelkező tanácsadó számára jelent hatékony eszközt a radiográfia alkalmazása során az alapos helyszíni szemle.

Az interjúk célja, hogy a különböző szinteken keletkező, részben szubjektív („belülről hogyan látja”), nem dokumentált és nem adatszerű információkat összegyűjtsük, továbbá az egyes interjúlányok személyiségjegyeit jobban megfigyelhessük.

Az interjúkat előre összeállított tartalmi és időrendi program alapján kell elkészíteni.

A felkészülés során előzetesen tanulmányozni kell
a különböző szabályzatokat, leiratokat,
tájékozódni az adott szakterületről (elméleti jártasság),
össze kell állítani a kérdéseket.

Minden egyes interjúról írásos feljegyzést kell készítni, amelyet a továbbiakban bizalmasan, háttér dokumentumként kell kezelni.

A radiográfia további lényeges eleme a vagyonértékelés, amely arra keresi a választ, mennyit is ér maga a vállalkozás, vagy annak eszközei az adott helyzetben.

1.6.2. Vagyonértékelés

Az általános szóhasználat szerint a vagyonértékelés átfogó kategória, amely több, egymással összefüggő, mégis közigazdaságilag eltérő tevékenységet takar.

A vagyonértékelés jelenti egyes vagyontárgyak, azaz eszközök értékelését, valamint vállalkozások egészének értékelését.

A vagyonértékelés a tulajdonosok számára hasznos információt jelent a vállalkozásban működtetett eszközök, illetve magának a vállalkozásnak a vagyon értékét illetően, – különös tekintettel arra, hogy a könyv szerinti értékek a legtöbb esetben nem tükrözik az aktuális, valós (piaci) értékeket. Ezért vagyonértékelésre **szükség van** időnként, különösen az alábbi esetekben:

- vállalkozás alapításakor (a vagyon betétre),
- tulajdonosváltás előtt,
- hitelfelvételt megelőzően,
- hosszabbtávú üzleti tervezéskor,
- válsághelyzetben,
- felszámolás, végfelszámolás során.

Szokás a vállalkozás átvilágításának keretében vállalkozásértékelést is végezni. Az értékelést minden esetben külső szakértőkkel kell végeztetni: általában független könyvvizsgáló ellenjegyzése mellett, erre szakosodott műszaki és gazdasági szakértők tudnak reális vagyon értéket megállapítani akár az egyes eszközökre, akár a vállalkozás egészére.

Az értékelés célja különböző lehet, és ettől függően ugyanannak az eszköznek, illetve vállalkozásnak eltérő értékei értelmezhetők.

A **működésbeni érték** meghatározásakor abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a vállalkozás rentabilis, és működésére a belátható időtávon belül továbbra is számítani lehet. Ennek megfelelően az ilyen vállalkozás eszközparkjára – a műszaki állapottól függően – szükség van, adott esetben pótlásukról is gondoskodni kell.

A működésbeni érték megállapítása során:

- az eszközök újrapótlási (beszerzési, előállítási) értékéből kell kiindulni, figyelembe véve azok műszaki állapotát és elhasználódási fokát, illetve
- a vállalkozás hozamtermelő képessége alapján, vagy pedig eszközeik és kötelezettségeik aktuális vagyon értéke alapján számítható saját vagyon értékét kell meghatározni.

A **felszámolási érték** fogalma akkor kerül előtérbe, amikor az eszközöket értékesíteni kell, a tevékenységet meg kell szüntetni, az adott vállalkozást fel kell számolni.

Ilyen esetben feltételezhető a valós értékesítési szándék, komoly szándékú, nem különleges helyzetben lévő vevő és megfelelő idő az értékesítés lebonyolításához.

A vállalkozás felszámolási vagyonértéke az az érték, amely az eszközök és követelések értékesítését és a tartozások kiegyenlítését követően, a felszámolás költségeinek megtérítése után a tulajdonosok számára kiosztható vagyonként megmarad.

A vagyonértékelési módszerek és eljárások alapvetően két csoportba sorolva tárgyalhatók:

- eszközök értékelése
- vállalkozás értékelése.

Az **eszközök értékelése** általában egyedi (tételes), leltár, vagy felvett jegyzőkönyv alapján történik.

Az adatfelvételezéskor rögzítni kell az adott eszközökre az alábbiakat:

- megnevezés, egyedi azonosító,
- legfontosabb műszaki és gazdasági paraméterek,
- életkor (beszerzés, üzembehelyezés éve),
- eddigi üzemeltetés és karbantartás jellemzői,
- bruttó és nettó nyilvántartási érték,
- egyedi jellemzők.

Természetesen a különböző eszközcsoportok más-más jellemző paraméterekkel rendelkeznek, így például az immateriális javak gazdasági jellegű adatai fontosabbak lehetnek, mint a műszaki adatak.

Amennyiben a vállalkozás valamennyi eszközének értékelésére kerül sor, célszerű a vagyonmérleg tagolását követni és azt ellenőrzött leltárral alátámasztani akkor is, ha nem a vállalkozás saját vagyonának meghatározása a cél.

Igen nagy téteszámú eszközértékelés esetén, ha a leltárszerű egyezőség betartása nem követelmény, jól alkalmazható az ABC elemzés elve, amely segíti a vagyonértékelés súlyponti témáinak kiválasztását. Az ABC-elv szerint az A csoportba sorolt eszközökkel egyedileg és alaposan, a B csoportba tartozókkal összevontan és esetenként, a C csoportba soroltakkal pedig csak szűrőpróbászerűen célszerű külön foglalkozni, az értékhozzájárulás függvényében. Ez azt jelenti, hogy az immateriális javak, az ingatlanok, a gépek és berendezések, a nagyértékű fogyóeszközök (ezek sorolhatók az A csoportba) felmérése és egyenkénti értékelése súlyponti feladat, hiszen ezek az eszközök a vagyonértéket jelentősen befolyásolják. A kintlévőségek és a készletek valamennyi csoportjával már nem indokolt tételesen foglalkozni, hanem csak a határidőn túli kintlévőségekkel, a fizetésképtelen vevőkkel, az elfekvő és felesleges készletekkel. A C csoportba tartoznak a kisértékű anyagok, fogyóeszközök, szerszámok, készülékek, felszerelések, munkaruhák. Ezek az eszközök nagyszámú tételből tevődnek össze, jelentőségük viszont a vagyonértékben többnyire elhanyagolható. Az egyszerűsítés ezeknél a tételeknél is elfogadott és bevált gyakorlat. A jelentésben azonban utalni kell azokra az eszközcsoportokra, ahol az értékelés nem egyedi felmérésen és értékelésen alapul, illetve összefonás és egyszerűsítés történt.

Mindenképpen külön ki kell térti azokra a vagyontárgyakra és kötelezettségekre, amelyek a jelenlegi számviteli rendelkezések szerint a könyvekben és a mérlegben nem szerepelnek. Ilyenek lehetnek a lízingelt állóeszközök, a peres tartozások, állami alapjuttatás miatti járadékfizetési kötelezettség, kezesség és garanciavállalás miatti kötelezettség.

A **vállalkozás értékelése**, más néven üzleti értékelés a vállalkozás saját vagyonának reális értékét hivatott megállapítani.

A saját vagyon üzleti értékéből következtethetünk egy adott társaság üzletrészének, törzstökéjének zárt forgalmazású részvényeinek reális árfolyamára. A vállalkozás érékelés **szokásos módszerei**:

- mérlegsoros értékelés,
- hozamszámításos,
- diszkontált cash-flow,
- kombinált módszer.

A **mérlegsoros értékelés** alkalmával a vállalkozás tényleges tulajdonában lévő valamennyi eszközt és kötelezettséget kell értékelni, majd a saját vagyont a kettő különbözeteként, a következőképpen kell számítani:

$$\text{Saját vagyon} = \text{Összes eszköz} - \text{Összes kötelezettség}$$

A módszer munkaigényes, de egyszerű és megbízható, ezért a többi módszer mellett – elleőrzésképpen – gyakran együtt és önállóan is alkalmazzák.

A **hozamszámításos értékelés** a vállalkozás tartós működése során a fenntartható jövedelem tőkésítése alapján határozza meg az üzleti értéket.

A tartós jövedelem nagyságát 2–3 év múltbeli és 4–5 év jövőbeni időszak gazdasági adataiból számított jövedelem átlagaként szokás megállapítani.

A jövedelem fogalma ebben az esetben a vállalkozás, mint befektetés megtérüléséhez kapcsolódó hozam bruttó, vagy nettó módon számított értékével egyenlő, az alábbiak szerint:

$$\text{Bruttó hozam} = \text{nyereség} + \text{elszámolt értékcsökkenés}$$

$$\text{Nettó hozam} = \text{adózott eredmény} + \text{elszámolt értékcsökkenés}$$

A hozamszámításos értékelés meghatározó tényezője a normatív kamatláb, amelynek értékét az adott gazdasági ágazatban és piaci környezetben mért és általában elvárható bruttó, illetve nettó hozamérték alapján lehet megállapítani, gyakorlatilag megbecsülni.

Miután a hozamok átlaga nemcsak múltbeli, hanem nagyobb súllyal tervezett, jövőbeni adatokon alapul, ezért szükséges egy kockázati tényező figyelembevétele is a számításokban. A kockázati tényező a tevékenység folytatásával, a tervezéssel összefüggő bizonytalanságot, a fenntartható jövedelem megszerzésének kockázatát fejezi ki egy szorzótényező alakjában. Ennek érakeze értelemszerűen 1-nél kisebb, pozitív szám.

Fentiek alapján, a felsorolt tényezők felhasználásával a vállalkozás üzleti érétkét a hozamszámításos módszerrel a következőképpen lehet meghatározni:

$$V = \frac{H}{i} \cdot k, \quad \text{ahol}$$

V a vállalkozás (saját vagyon) üzleti értéke

H fenntartható jövedelem (hozam) nettó, vagy bruttó módon számolva

i normatív kamatláb (nettó vagy bruttó hozamkövetelmény)

k kockázati tényező

A bruttó és a nettó hozamszámításos eljárás gyakran igen eltérő értéket mutat ugyanarra a vállalkozásra, amelynek oka lehet például a nagy értékű és kevéssé kihasznált eszközpark, vagy az adózási szabályok változása.

Célszerű általában minden hozamszámításos változat együttes alkalmazása és összevetése alapján javaslatot tenni a vállalkozás üzleti értékére.

A **diszkontált cash-flow módszer** alkalmazásakor abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a vállalkozás előre meghatározott, hosszabb időn át működik, majd ezt követően tevékenységét megszünteti és felszámolják. A tervezett időintervallum alatt képződő éves nettó hozamokat, a cash-flowt, majd a végén jelentkező felszámolási értéket megfelelően megválasztott diszkont tényezővel jelenértékre kell átszámítani és összegezni: ez az érték a vállalkozás vagyonértéke.

A tervezési időintervallum sok tényezőtől függ, így például az adott gazdasági ágazatban és piaci környezetben megengedhető maximális előrettekintés, a profil és az eszközpark várható életciklusai, az érvényesülő tendenciák hatósugara. Szokásos ezt az időtartamot minimum 7 évben, maximum 25 évben meghatározni. Az úgynevezett végtelen hozadék elvét alkalmazva az időhorizontot olyan távolra kell, ill. lehet kitolni, amikor az ott keletkező hozadék jelenértéke a jelenlegi összehasonlítható hozam értékhez viszonyítva két nagyság renddel (tizedes-sel) kisebb lesz. Könnyen belátható, hogy ez elsősorban a diszkont tényezőben alkalmazott kamatláb függvénye.

A diszkont tényezőben szereplő kamatláb megválasztásakor – a hozamszámításos módszerhez hasonlóan – figyelembe kell venni elsősorban a befektetéstől elvárható hozamszintet, esetleg a banki kamatlábakat, vagy az adott termelői szférában mérhető tartós inflációs rátát.

Ennél a módszernél a tervezés során az óvatos becslés elvét kell alkalmazni a hozamok meghatározásában, mert külön kockázati tényezőt általában nem alkalmaznak.

Fentiek alapján a vállalkozás üzleti értéke a diszkontált cash-flow módszerrel számolva:

$$V = \sum_{i=1}^n (H_i \cdot D_i) + L_n \cdot D_n, \quad \text{ahol}$$

V a vállalkozás üzleti értéke

H_i az i. év cash-flow hozama

D_i az i. évre számított diszkont tényező

L_n a vállalkozás felszámolási értéke az n. évben

D_n az n. év diszkont tényezője

Kombinált módszerek az előzőekben ismertetett eljárások – valamilyen matematikai átlagszámítás, vagy egyszerűsítés alkalmazásával történő – együttes alkalmazásával alakíthatók ki, többféle változatban. Így az egyes módszerekkel számított vagyonértékek olykor igen jelentős eltérése mérsékelhető, a különböző, becsült hatótényezőkben rejlő bizonytalanság csökkenhető és az értékelés céljának legjobban megfelelő, kombinált módszer kialakítható.

1.7. EGYENSÚLY ÉS VÁLSÁG

1.7.1. Az egyensúly

A vállalkozás egyensúlyi állapota dinamikus kategória, időben változó állapotokat jelent, de alapvető jellemzője, hogy a vállalkozás teljesítőképessége közelítőleg megegyezik a vele szemben támasztott, konkrét piaci igényekkel, azaz az optimális üzemméret környezetében működik.

Az egyensúlyi állapotban a vállalkozás az elérhető fizetőképes keresletet megfelelő üzemi teljesítménnyel,
határidőkkel,
rugalmassággal és
rentabilis működés mellett tudja realizálni.

A megfelelő üzemi teljesítmény mögött termelő kapacitások (tárgyi eszközök, munkaerő), továbbá forgóeszközök (készletek) állnak. Az üzemi teljesítőképesség méretei elsősorban a volument és a határidőket, összetétele pedig a rugalmasságot befolyásolja, illetve határozza meg.

Az üzemi teljesítőképesség megfelelő kihasználása mellett – jó vállalkozás szervezés és vezetés hatására – biztosítható a rentabilis működés, azaz a **dinamikus egyensúly**. Ennek a kérdéskörnek egyes részletei az üzemgazdasági fejezetekhez nyúlnak vissza.

Az egyensúlyi helyzet ellenőrzése a működés során rendszeresen szükséges annak érdekében, hogy a vállalkozás mindenkorai gazdasági helyzetét és az aktuális tendenciákat értékelve az optimum irányába mutató intézkedéseket lehessen hozni.

Az egyensúlyi állapot ugyanis rendkívül sérülékeny: külső és belső tényezők, a vállalkozás szempontjából objektív és szubjektív hatóerők rendszeresen veszélyeztetik a vállalkozás gazdasági célkitűzéseinek megvalósulását.

Az egyensúly megbomlását különféle figyelmeztető jelek kísérik, amelyek még nem minősíthetők válságjeleknek, de felismerésük és kezelésük hozzájárulhat a válság megelőzéséhez.

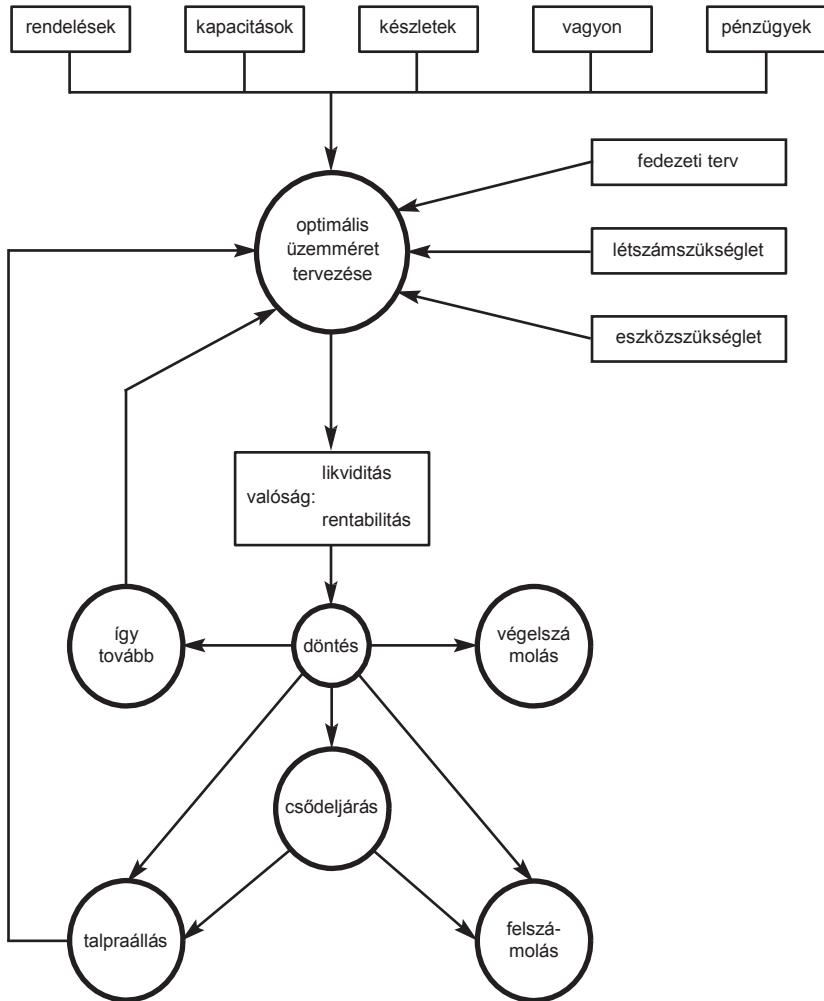
A válságmegelőző menedzseléshez hozzátartoznak mindenek az irányítási és ellenőrzési technikák, amelyek az egyes szakterületekhez, valamint az általános vezetési és igazgatási feladatokhoz hozzátartoznak.

Az **egyensúly és válság** kérdésköreinek áttekintésére szolgál a 19. ábra.

A vállalkozás gazdasági egyensúlyának megteremtését az optimális üzemméret tervezése és kivitelezése jelenti. A valóságban azonban az események nem mindig a várakozásoknak megfelelően alakulnak. A két legfontosabb jellemző, a rentabilitás és a likviditás, továbbá az üzemgazdaságban és a kontrollingban szokásos számtalan mutató változása állandó döntési helyzetben tartja a vállalkozás irányítóit:

- haladjon így tovább, vagy
- jelentős változás szükséges.

A jelentős változások köre meglehetősen tág, a jogilag szabályozott eljárások kereteiben, vagy anélkül, önálló intézkedésekkel kell helyreállítani a környezet és a vállalkozás megbomlott egyensúlyát.



19. ábra
Egyensúly és válság

1.7.2. A válság

A vállalkozás – előzőekben leírt – gazdasági egyensúlyának megbomlását nevezzük válságnak, tehát a vállalkozás alapvető célját veszélyeztető, gazdasági jellegű, kedvezőtlen jelenség, vagy tendencia érvényesülését.

Válsághelyzetről kell beszélni a vállalkozásnál,

- ha tartósan érvényesül a fizetésképtelenség, vagyonvesztés,
- a források beszűkülnek, a saját forrás, a hitelek és tartozások mennyisége a gazdálkodáshoz nem elégsges, továbbá
- ha a vállalkozás létét, vagy jövőbeni működését veszélyeztető esemény következik be.

Válsághoz vezethet, ha a humán erőforrások együttműködésének belső egyensúlya megbomlik. Például a munkaerő felhasználás során feszültségek lépnek fel szakmai vagy személyi oldalról, vagy vezetési, irányítási problémák, amelyek következtében hozott, illetve végrehajtott döntések a vállalkozás gazdasági hátrányára vannak.

Ezek olyan konfliktusoknak tekinthetők, amelyek általában feloldhatók anélkül, hogy a vállalkozást válsághelyzetbe sodornák. A vállalkozás működése során ugyanis a különféle konfliktusok minden naposak lehetnek anélkül, hogy magát a vállalkozást a tényleges válság réme fenyegetné.

A válság mélysége, súlyossága és általános lefolyásának jellege szerint különböző fokozatokra, **szakaszokra bontható**. Ezek a következők:

- a válság kialakulása,
- akut válság,
- krónikus válság,
- a válság feloldása.

A **válság kialakulásának** szakasza a vállalkozás gazdálkodási, gazdasági egyensúlyi helyzetének megbomlására irányuló események, illetve utaló jelek megjelenésével jellemzhető. Ilyenek lehetnek a kedvezőtlenre forduló tendenciák, vagy egy váratlan, kedvezőtlen esemény bekövetkezése, például:

- az értékesítések tartós csökkenése,
- beszerzési, előállítási költségek folyamatos emelkedése a továbbhárítás lehetősége nélkül,
- fizetési nehézségek gyakorivá válása,
- banki hitelfelmondás,
- az értékesítési, vagy beszerzési piac összeomlása,
- jelentősebb üzemi baleset,
- a dolgozók munkabeszüntetése, sztrájkja,
- kedvezőtlen politikai esemény, döntés.

A válság kialakulásának tünetei néha egészen nyilvánvalóak, máskor azonban nehezen felismerhetők. Igen gyakran csupán átmeneti jellegűnek minősítik a jelenséget és nem fordítanak fellő figyelmet arra, hogy a válságot már a kialakulás fázisában megfelelő módszerrel kezeljék.

A válság kialakulásának szakasza és lefolyása döntő hatású a válság további alakulására
a válság mélységét és hatásait,
továbbá időbeli elhúzódását tekintve.

A kezdeti periódusban hozott gyors és hatékony válságkezelő intézkedések jelentősen csökkenhetik a válság romboló hatásait és a válságciklus átfutási idejét.

Az **akut válság** szakasza a válság tényleges kirobbanását hozza magával. A vállalkozást jelentős veszeségek érik, amelyek nem küszöbölhetők ki és nincs már visszaút.

Jellemző az események lavinaszerű gyorsasága és az intenzitás, amellyel a válság romboló hatása bekövetkezik és kiterjed.

Ebben a szakaszban a vállalkozás irányításának legfőbb gondja az események kézbentartása és a folyamat ellenőrzése annak érdekében, hogy a válság mélysége és időbeli elhúzódása a lehető legkisebb legyen. A célkitűzés az lehet, hogy a potenciális veszeségeket minimalizálják és ne engedjék ki a vezetők az események felügyeletét, befolyásolását a kezük közül.

A válság szükségszerűen átalakítja a vállalkozás korábbi karakterisztikáját. A **krónikus szakaszban** kerülnek felszínre az akut fázis hosszútávra ható következményei, lejátszódik az átalakulás, a válság kiforrja magát.

Természetesen ez nem önmagától, hanem a válságkezelés hatására következik be, és attól függően:

súlyos, vagy kevésbé súlyos következményekkel jár és
hosszabb, vagy rövidebb ideig tart.

A válságmenedzselésben járatos, tapasztalt vezetők irányítása mellett, már előzőleg elkészített válságmenedzselő tervek birtokában ez a szakasz rövidíthető, veszteségei csökkenhetők. Általában azonban ez a szakasz hosszabb ideig tart, és a felmerülő károk nagysága is jelentős.

A krónikus válság időszakában megkezdődik a károk felszámolása és a válság folyamatainak elemzése annak érdekében, hogy a jövőre nézve tökéletesítsék a válságmenedzselés, a megelőzés és kezelés módszereit és technikáját.

A **válság feloldása** a válságciklus befejező szakasza, amelyben a vállalkozás visszanyeri gazdálkodási, gazdasági egyensúlyát és új fejlődési pályára léphet.

A válság során elszennyezett veszteségek pótlása lehet, hogy hosszú éveket vesz igénybe, de a válság leküzdése és az egyensúly helyreállítása visszaadja a vállalkozásnak azokat a képességeit és erősségeit, amelyekkel piaci sikereket tud elérni. Ilyen módon a válság feloldása általában tovább tart, mint annak kialakulása és kirobbanása.

A válság feloldása során megtett intézkedések nemcsak a helyreállítást szolgálják, hanem hosszabb távon lehetővé teszik újabb válságok elkerülését azáltal, hogy

- megújítják a vállalkozás karakterisztikáját,
- növelik az alkalmazkodóképességet,
- tapasztalatokat szereznek a válságmenedzselésben.

1.7.3. Válságmenedzselés

Elöljáróban le kell rögzíteni, hogy a válságmenedzselés tevékenységeit nem lehet mereven elválasztani az általános vezetési, irányítási tevékenységektől. A válságmegelőző menedzselés talán még fontosabb – és nehezebb is –, mint maga a válságkezelés.

A válságok levezényletére vonatkozóan szokásos a teendőket néhány lépésben összefoglalni, az alábbiak szerint:

- a válság felismerése,
- a válság izolálása,
- a válság kezelése,
- a válság értékelése, utógondozása.

A válság kialakulásának korai **felismerése** a válságkezelés első és legfontosabb tevékenysége. A vállalkozás működésében helyes különbséget tenni a szokásos, jellemzően helyi, vagy helyzeti konfliktusok és a válságjelek között. A válságjelenségek mögött a válság kialakuló szakaszának ismérveit kell felfedezni, amelyek hosszabb távra, súlyosan érintik a vállalkozás céljait.

A válságmenedzselés második lépésében a felismerést követően, haladéktalanul **el kell különíteni** a vállalkozás működésének különböző komponenseit annak érdekében, hogy a válság kitörését követően ne terjedjenek át a válsághatások az egész rendszerre.

A válság izolálása azt jelenti, hogy izolálni kell:

- az egyes piacszegmenseket (beszerzési, értékesítési),
- profilszegmenseket,
- vezetőket,
- alkalmazottakat,
- szervezeti egységeket.

Az értékesítési piacon a vásárlókat biztosítani kell arról, hogy a válság által nem érintett területeken az ellátás zavartalan marad, és a fellépő problémákat záros határidőn belül megoldják. A termelési és beruházási szállítókat külön-külön meg kell győzni, hogy bizalmuk változatlan maradjon a vállalkozás tevékenysége iránt.

Az egyes profilszegmensek – termékek, szolgáltatások – elkülönített kezelése indokolt annak érdekében, hogy a válság határai ne terjedjenek át a tevékenységi kör egészére.

Gyakran előfordul, hogy az első számú vezető túl sokat foglalkozik a válsággal, ezért nem veszi észre a többi, minden napos tevékenység színvonalának romlását. A vezetőt ezért általában vagy mentesíteni kell a normális, rendszerszerű működés irányítása alól, vagy ki kell jelölni másik személyt, vagy teamet külön a válságmenedzselsé feladataira. Az izolációs folyamat során a vezetői munkamegosztás feltételei megfelelően kialakíthatók. Az alkalmazottakat azért kell elkülöníteni, hogy a válsággal együttjáró bizonytalanság ne okozzon felesleges fejszültségeket és teljesítménycsökkenést.

A vállalkozás szervezeti egységeit, projektjeit elkülönítetten kell kezelní annak érdekében, hogy a válság ne okozzon károkat a sikeres részlegekben, új beruházásokban.

Az elkülönítés során differenciált bánásmódot kell alkalmazni az „egészséges” és a „beteg” részek tekintetében mindaddig, amíg a válságkezelés be nem fejeződik. Ha megtörtént a válság felismerése és izolálása, megkezdődhet a **válság kezelése**.

A válságkezelés tevékenysége a diagnózis felállításával indul. Meg kell állapítani, hogy milyen jellegű a válság,
hol, mely területeket érinti, és
nagyságrendileg milyen súlyú.

A diagnózis elkészítésére alkalmas módszer a radiográfia, az átvilágítás, amelynek elkészítésére már a felismerést követően célszerű intézkedni.

A radiográfia elemző része segítséget nyújt az okok feltárássában, amelynek fontosságát a válság megszüntetésének és a hasonló válságok elkerülésének a célja támasztja alá.

Az **okok feltárása** a válságkezelés nélkülözhetetlen része. Ilyen okok lehetnek például:

- piacvesztés a termékek minőséggomlása, vagy a hiányos marketing tevékenység miatt,
- veszteségtermelés a költséggazdálkodás hiányosságai következtében,
- fizetésképtelenség a hibás készletgazdálkodás miatt.

Az okok feltárását követően intézkedéseket kell tenni az okok megszüntetésre. Az előbbi okokra visszatérve, például szükséges intézkedés lehet:

- korszerű minőségbiztosítási rendszer, vagy
- komplex marketing program bevezetése,
- a költséggazdálkodás, illetve
- a készletgazdálkodás reformja.

A vállalkozás átfogó gazdasági válsága esetén általában a következő intézkedésekre van szükség:

- a fizetőképesség helyreállítása,
- a rentabilitás helyreállítása,
- a vállalkozás belső együttműködési rendjének újjászervezése.

A fizetőképesség helyreállításában olyan külső és belső intézkedések jöhetnek számításba, mint a

hitelfelvétel jó válságkezelő program alapján,
mobilitás vizsgálat és eszközök mobilizálása,
likviditás tervezés és ellenőrzés,
diszponibilitás kézben tartása.

A rentabilitás megteremtésében többnyire nélkülözhetetlen a
gazdálkodás belső racionalizálása,
veszteségforrások megszüntetése,
piaci aktivitás növelése,
hatékony ármunka és költséggazdálkodás.

A vállalkozás belső együttműködési rendjének újjászervezése minden válsághelyzet megoldási programjában szerepet kell, hogy kapjon. Ezt nemcsak a válság megoldása, hanem az azt követő időszak gazdálkodási egyensúlya is megköveteli. A válságkezelés befejező tevékenysége – a válság okainak megszüntetésére hozott intézkedések követően – a vállalkozás felépülési, regeneráló folyamatának irányítása, amely a válság utáni új egyensúlyi helyzet, illetve növekedési pálya feltételeit és körvonalit határozza meg. Ez már a vállalkozás új életszakaszának optimum kritériumait jelenti.

A válságmenedzs selés eddigi tevékenységeit az **értékelés és utógondozás** egészíti ki. Az értékelés során – utólag mindig könnyebb – le kell vezetni a válság kialakulásától kezdve a válságmenedzs selés minden fázisát és tevékenységeit. Fel kell tárni azokat a tényezőket, amelyek hatással voltak a válságra és azokat is, amelyek a válságot követően segíthetik, vagy veszélyeztetik a talpraállás folyamatát.

Az értékelés során a válságmenedzszer összegzi tapasztalatait, amelynek alapján a vállalkozás tulajdonosai a válság következményeiről képet kapnak, és a jövőre nézve megfelelő döntést tudnak hozni. Az értékelő jelentésben a válságmenedzs selés dokumentációját célszerű mellékeltetni csatolni.

A válság utórezgései gyakran a különféle hivatalos szerveknél folytatónak, mint például bíróságok, adó- és közhivatalok, vagy felkelthetik más vállalkozások érdeklődését.

A válság utókezelésére azért is gondot kell fordítani, hogy a megindított talpraállás és új egyensúly teremtés folyamatát piaci előnyök szerzése érdekében más vállalkozások ne tudják megakadályozni, hátráltatni.

A válság menedzs selését gyakran törvényileg szabályozott eljárások keretében lehet, illetve kell megoldani. Ezek a szabályok a vállalkozás tulajdonosainak és hitelezőinek érdekvédelmében születtek, és a vállalkozások vezetőinek, a válságmenedzsereknek is tisztaban kell lenniük az ebből adódó lehetőségeikkel és kötelezettségeikkel.

1.7.4. Csődeljárás

A csődeljárás az adós és a hitelezők között olyan nemperes (nem a bíróság előtt folyó) eljárás, amelynek célja az adós fizetőképességének helyreállítása, működőképességének fenntartása. Ennek érdekében a csődeljárásban az adós tárgyalásokat folytat a hitelezőkkel abból a célból, hogy azok járuljanak hozzá követeléseik későbbi időpontban történő kiegyenlítéséhez, adjanak haladékot az adósnak fizetési kötelezettségei teljesítéséhez. Amennyiben az adós a fizetési haladék igénybevételéhez a hitelezők – törvényben meghatározott hányadának – egyetértését megszerezte, sor kerülhet a csődegyezség megkötésére. A csődeljárás főbb mozzanatait a 20. ábrán tekinthetjük át.

Az eljárás kezdeményezése

Csődeljárás lefolytatása iránti kérelmet a gazdálkodó szerv vezetője nyújthat be a bírósághoz abban az esetben, ha

- a csődeljárás iránti kérelemnek a bírósághoz való érkezésétől számított két éven belül lefolytatott eljárás során fizetési haladékban nem részesült,
- a gazdálkodó szervezet alapítója, a tulajdonosi jogok gyakorlására hivatott testületi szerve a kérelem benyújtásával előzetesen egyetértett.

A csődeljárás iránti kérelemhez mellékelni kell az arra jogosult szervek előzetes egyetértését bizonyító okiratot, a gazdálkodó szervezet három hónapnál nem régebbi mérlegét (egyszerűsített mérlegét), a hitelezők névsorát, a hitelek összegét és lejáratú időpontját, adószámát. A kérelmet benyújtónak nyilatkozna kell arra vonatkozóan is, hogy a kérelemnek a bírósághoz való benyújtását megelőző két éven belül részesült-e fizetési haladékban.

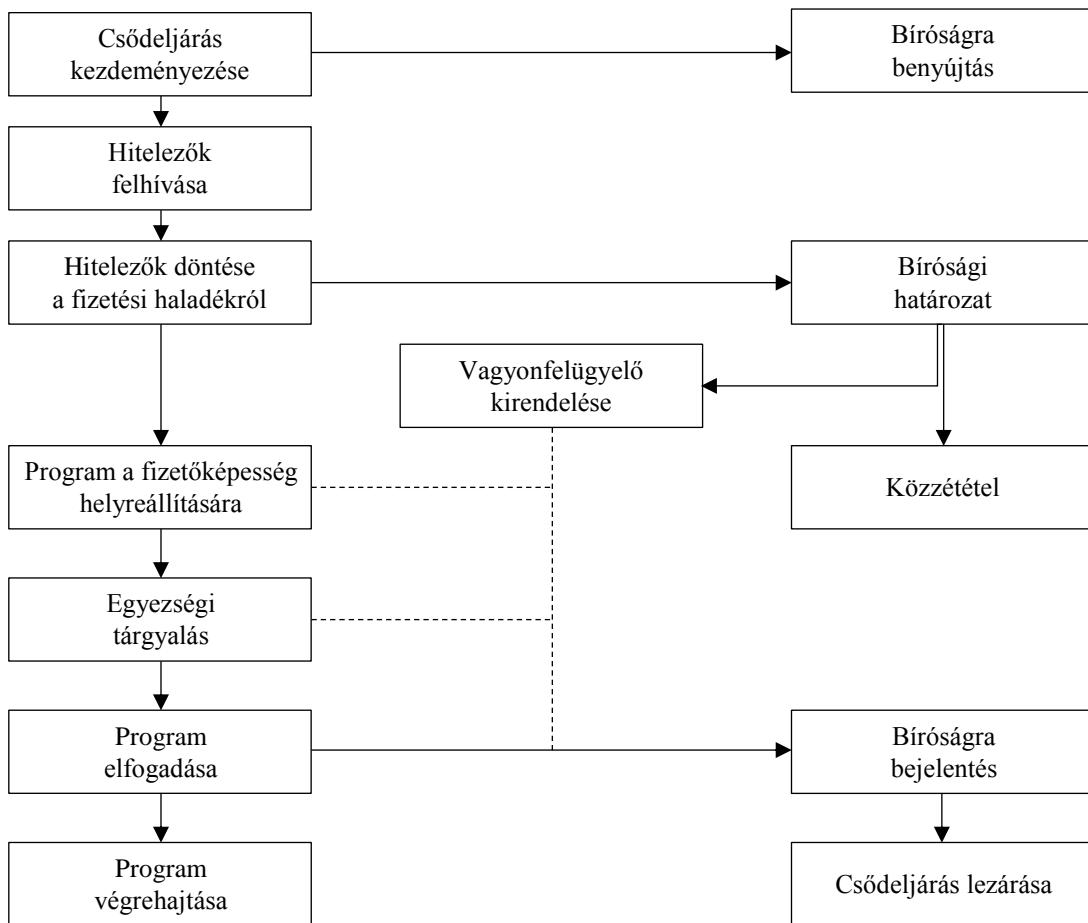
A csődeljárás lefolytatása iránti kérelem benyújtásáról az adós értesíti a bankszámlát vezető pénzintézeteket.

Tájékoztatni köteles a gazdálkodó szerv vezetője a csődeljárás lefolytatása iránti kérelem benyújtásáról a munkavállalóknak minden olyan szervezetét, amelynek elsődleges célja a munkavállalók munkaviszonnyal kapcsolatos érdekeinek előmozdítása, védelme (szakszervezetek).

Fizetési haladék

A csődeljárás lefolyása az adósnak a fizetési haladék igénybevételéhez szükséges hitelezői egyetértés megszerzésére irányuló tevékenységével kezdődik.

A fizetési haladékhoz való hozzájárulás megszerzése érdekében az adós a csődeljárás meindítására irányuló kérelem bírósághoz történő benyújtásával egyidejűleg tárgyalásra hívja meg az ismert hitelezőit közvetlenül, az ismeretlen hitelezőit – két országos napilapban közzétett – hirdetmény útján.



20. ábra
A csődeljárás főbb mozzanatai

A tárgyalást a csődeljárás kezdő időpontjától számított 15 napon belül kell megtartani. A tárgyaláson az adós kéri a hitelezők egyetértését a fizetési haladékhöz.

A fizetési haladékhöz való hozzájárulást akkor lehet megadottnak tekinteni, ha a csődeljárás kezdő időpontjában lejárt hitelezői követelések jogosultjainak több mint fele, továbbá a csődeljárás kezdő időpontjában le nem járt hitelezői követelések jogosultjainak több mint egynegyede

egyetért a fizetési haladék igénybevételével. Ebben az esetben is csak akkor lehet a fizetési haladék igénybevételéhez szükséges hitelezői hozzájárulást megadottnak tekinteni, ha az előbb ismertetett hitelezők összes követelése eléri az adós mérlegében kimutatott hitelezői követelések kétharmadát.

Vannak olyan fizetési kötelezettségek, amelyekre az adós **fizetési haladékot nem kérhet, és nem is kaphat** a hitelezőktől. Ilyen fizetési kötelezettségek például:

- a csődeljárás kezdő időpontjában fennálló, és a kezdő időpontja után keletkezett követeléseken alapuló munkabér, a bérjellegű egyéb juttatások, az ezeket terhelő személyi jövedelemadó előleg, az egészség- és a nyugdíjbiztosítási járulék, a munkaadói és a munkavállalói járulék, végkielégítés,
- a csődeljárás kezdő időpontja után keletkezett követeléseken alapuló esedékes általános forgalmi adó.

Ezeket a kifizetéseket akkor is teljesíteni kell, ha az adós megszerezte a hitelezők hozzájárulását a fizetési haladék igénybevételéhez. Erre tekintettel ezeket a hitelezői követeléseket a hitelezői egyetértéshez szükséges arány meghatározásánál figyelmen kívül hagyják.

A fizetési haladék időtartama alatt a fizetési kötelezettség nem teljesítéséhez vagy késedelmes teljesítéséhez fűződő jogkövetkezmények nem állnak be. Nem vonatkozik ez a szabály a hitelezői követelések kamataira, ami azt jelenti, hogy a fizetési haladék időtartama alatt a hitelezői követelések kamatoznak, amennyiben a szerződés másként nem rendelkezik. Ugyancsak szünetel az adóssal szemben a pénzkövetelés végrehajtása is.

A fizetési haladék időtartama 90 nap. A fizetési időtartamot a bíróság legfeljebb egyszer és 60 nappal meghosszabbíthatja. A fizetési haladék időtartamát a bíróság akkor hosszabbítja meg, ha azt az adós, és a hitelezők közül legalább annyian kérik, mint amilyen arányban a hitelezők egyetértése szükséges ahhoz, hogy a haladékhoz való hozzájárulást megadottnak lehessen tekinteni.

A fizetési haladék időtartama alatt az adós a csődeljárás kezdő időpontjában fennálló követeléseken alapuló kifizetéseket nem teljesítheti. Nem vonatkozik ez a tiltó rendelkezés azokra a fizetési kötelezettségekre, amelyek nem képezhetik a fizetési moratórium tárgyát. Azokat a fizetéseket teljesíteni kell.

Az adósnak a fizetési haladék megszerzése tárgyában tartott tárgyalás eredményét – a tárgyalást követő három napon belül – a bíróságnak jelentenie kell. A hitelezői egyetértést bizonyító okiratokat csatolni kell a bejelentéshez.

Abban az esetben, ha az adós csődeljárás megindítására irányuló kérelmét a törvényben foglaltak betartásával nyújtotta be a bíróságnak, és minden más vonatkozásban a törvényben leírtak szerint járt el, továbbá, ha megszerezte a hitelezők egyetértését a fizetési haladékhoz, a bíróság a fizetési haladékról végzéssel határoz és intézkedik a fizetési haladékot tartalmazó végzésnek a Cégböölönben való közzétételéről. Ellenkező esetben a bíróság végzéssel a csődeljárást megszünteti, és intézkedik az eljárást megszüntető végzésnek a Cégböölönben való közzétételéről.

A vagyonfelügyelő

A bíróság a fizetési haladékról szóló végzésben vagyonfelügyelőt rendel ki. A vagyonfelügyelő a nevéről is adódóan védi a hitelezők érdekeit.

Az érdekképviseleti tevékenysége keretében a vagyonfelügyelő

betekinthet az adós könyveibe, megvizsgálhatja az adós értékpapír- és áruállományát, jóváhagyja az adósnak a fizetési haladék tárgyat képező – a csődeljárás kezdő időpontját követően keletkezett – vagyon jellegű kötelezettségvállalásait, ha azok a fizetési haladékkal egyetértő hitelezők által meghatározott összeget meghaladják,

felhívja az adóst követeléseinek érvényesítésére, és ellenőrzi annak végrehajtását, keresettel megtámadhatja az adósnak a csődeljárás kezdő napját megelőző egy éven belül és az eljárást kezdetét követően megkötött szerződését vagy jognyilatkozatát, ha annak tárgya az adós vagyonából történő ingyenes elidegenítés vagy a vagyont terhelő ingyenes kötelezettség-vállalás, továbbá harmadik személy javára feltűnően nagy értékkülönbözőttel megkötött visszterhes jogügylet,

megvizsgálja az adós kifizetéseit. Csak olyan kifizetéseket hagyhat jóvá, amelyek az adós célszerű működéséhez szükségesek,

részről vesz a fizetőképesség helyreállítását, illetve megőrzését célzó program és egyezségi javaslat megtárgyalásán.

A csődeljárásban az egyezség érvényességének feltétele, hogy azzal a vagyonfelügyelő egyetértsen. Amennyiben az adós és a hitelezők között létrejött egyezséget a vagyonfelügyelő nem fogadja el, az ilyen egyezség semmis.

Egyezség a csődeljárásban

A fizetési moratórium időtartama alatt az adós programot készít arra vonatkozóan, hogy milyen módon és eszközökkel tervezи fizetőképességét helyreállítani, illetve megőrizni. Ezzel egyidejűleg elkészíti az egyezségi javaslatát.

Az adós a fizetési haladék tartama alatt egyezségi tárgyalást tart. Az egyezségi tárgyalásra meghívja az ismert hitelezőit és a vagyonfelügyelőt. Az egyezségi tárgyalásra szóló meghívóhoz mellékeli az általa kidolgozott egyezségi javaslatát és a fizetőképességének helyreállítását célzó programját, közli továbbá az egyezségi tárgyalás megkezdésének helyét és időpontját.

Az adós az egyezség létrehozása érdekében az érdekképviseleti szervek közreműködését kérheti.

Az adós az egyezségi tárgyalás megkezdésének helyét és időpontját – a tárgyalást legalább 15 nappal megelőzően – két országos napilapban is köteles közzétenni.

Ha a tárgyalás nem vezet eredményre, a fizetési haladék tartama alatt több tárgyalás is tartható.

Egyezség csak akkor köthető, ha:

- a csődeljárás kezdő időpontjában lejárt hitelezői követelések jogosultjainak több mint fele, továbbá
- a le nem járt hitelezői követelések jogosultjainak több mint egynegyede azzal egyetért. Ebben az esetben is az egyezség akkor jöhет létre, ha a fentiekben meghatározott hitelezői körbe tartozók összes követelése eléri az adós által a bíróságnak megküldött mértékben kimutatott összes hitelezői követelés kétharmadát.

További feltétele az egyezség megkötésének, hogy azzal a vagyonfelügyelő értsen egyet, illetve hagyja jóvá.

A jogoszerűen megkötött egyezség azokra az egyezségek kölcsönös jogosult hitelezőkre is kiterjed, akik az egyezséghez nem járultak hozzá, vagy szabályszerű értesítésük ellenére az egyezség megkötésében nem vettek részt.

Az egyezség keretében az adós tartozásait hitelezői vagy harmadik személyek átvállalhatják, az adós vagyonában tulajdon tulajdonát szerezhetnek, továbbá az adós tartozásáért a hitelezők kezességet vállalhatnak.

Az egyezséget írásba kell foglalni. Az egyezséget a felek, törvényes képviselőik vagy meghatalmazottaik írják alá, és azt a vagyonfelügyelő – ha a tárgyaláson nem vesz részt, legfeljebb három napon belül – egyetértése esetén aláírja.

A moratórium időtartama alatt több egyezségi tárgyalás is tartható. A megtartott egyezségi tárgyalás eredményét – legkésőbb a fizetési haladék lejártát követő 3 napon belül – az adós gazdálkodó szerv vezetője a bíróságnak bejelenti, függetlenül attól, hogy a felek egyezséget kötöttek-e, vagy nem.

Amennyiben az adós és hitelezői egyezséget kötöttek, és az egyezség megfelel a törvényben foglaltaknak, a bíróság végzéssel a csődeljárást befejezetté nyilvánítja. Ha a felek között nem jött létre egyezség, illetve azt nem hagyták jóvá, vagy nem felel meg a törvényben foglaltaknak, a bíróság az eljárást megszünteti.

1.7.5. A felszámolás

A felszámolási eljárás az adós és a hitelezők között olyan nemperek eljárás, amelynek célja a fizetésképtelen adós jogutód nélküli megszüntetése, és ennek során a fizetésképtelenné vált adósnak a felszámolás keretébe bevonható vagyonából – a vagyon által nyújtott mértékben – a hitelezők követelésének kielégítése.

A felszámolási eljárás az adós, a hitelezők és a végelszámoló kérelmére, továbbá a cégbíróság értesítése alapján folytatható le. A felszámolási eljárás főbb fázisait, némileg egyszerűsítve, a 21. ábra szemlélteti.

A felszámolási eljárás kezdeményezése

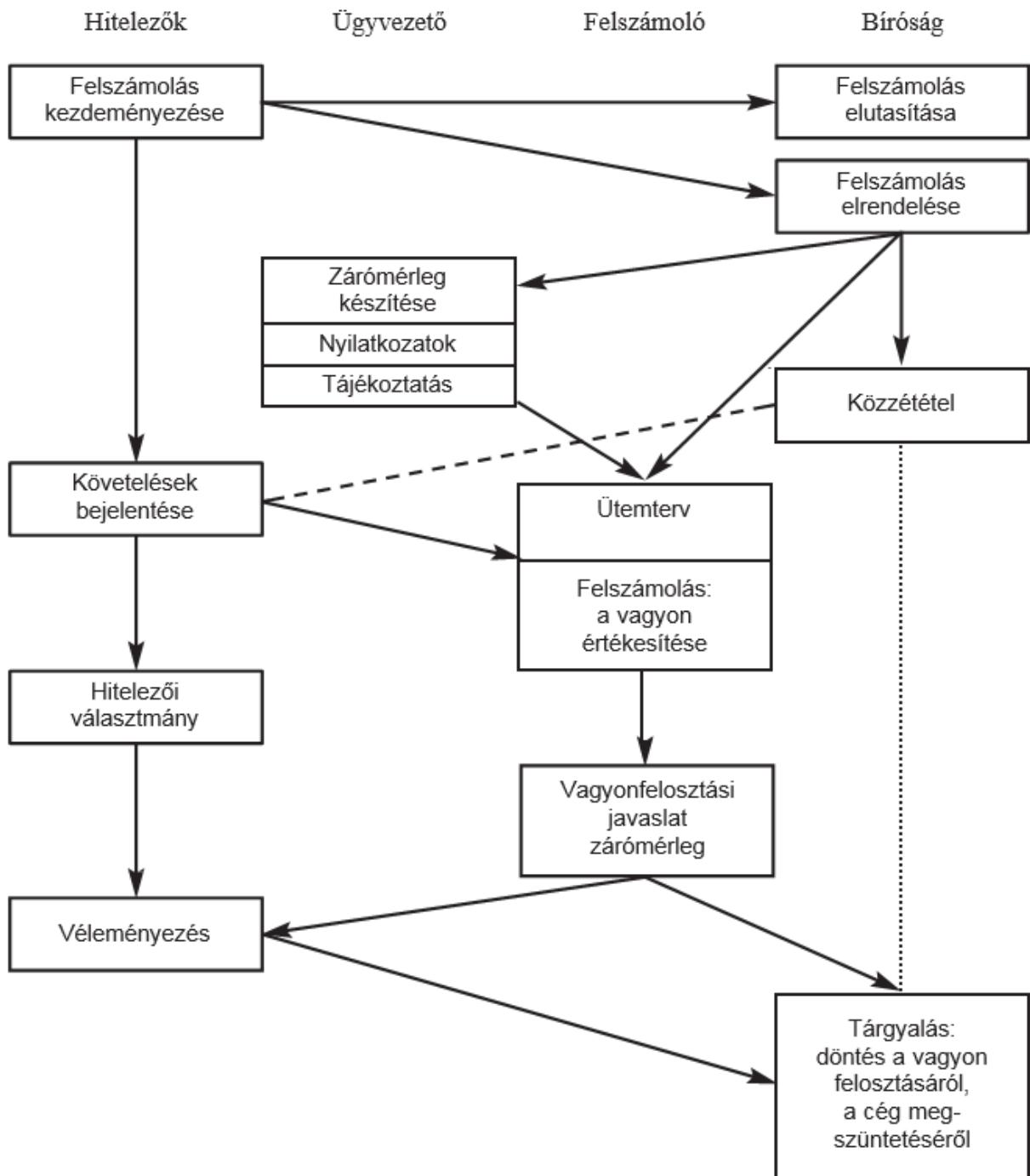
Az adós a felszámolási eljárás lefolytatását akkor kérheti, ha fizetésképtelenné vált és nem kíván élni, vagy nem élhet a csődeljárás lehetőségével.

A hitelező akkor kezdeményezhet az adós ellen felszámolási eljárást, ha azt fizetésképtelennek tekinti. A hitelező a bírósághoz eljuttatott kérelmében indokolni köteles, hogy az adót miért tartja fizetésképtelennek.

A hitelező a bírósághoz eljuttatott kérelmében köteles megnevezni az adós tartozásának jogcímét, az esedékesség időpontját, és csatolnia kell a bizonyító iratokat.

Amennyiben a bíróság a hitelezőnek a felszámolási eljárás lefolytatására irányuló kérelmét nem utasítja el, a kérelem benyújtásáról értesíti az adót. Az adós az értesítés kézhezvételétől számított 8 napon belül nyilatkozik arról, hogy a hitelező által előterjesztett kérelemben foglaltakat elismeri-e. Ha a kérelemben foglaltakat az adós elismeri, akkor további 3 napon belül köteles a bankszámláit vezető valamennyi pénzintézetet, és koncesszió esetében a koncesszióba adót a felszámolási eljárás megindításáról tájékoztatni. Amennyiben az adós határidőn belül a bíróságnak nem nyilatkozik, a bíróság a fizetésképtelenség tényét vélelmezi. A végelszámoló a felszámolási eljárás lefolytatására irányuló kérelmet akkor köteles haladéktalanul a bíróságnál előterjeszteni, ha a végelszámolás során azt állapítja meg, hogy a végelszámolás alá vont gazdálkodó szervezetnek a végelszámolásba bevonható vagyon nem elégsges az elfogadható hitelezői követelések kiegyenlítéséhez, azaz a gazdálkodó szervezet fizetésképtelen. Előfordulhat, hogy a bíróság előtt ugyanazon időszakban van folyamatban az adós csődbejelentése és a hitelezők felszámolási eljárás megindítására irányuló kérelme.

Ilyen esetben a bíróság a kérelem elbírálását a csődeljárás jogerős befejezésig felfüggeszti. Amennyiben a csődeljárásban egyezség nem jött létre, a bíróság elrendeli a felfüggesztett felszámolási eljárás megindítását. Ez nem jelenti azt, hogy a bíróság felszámolási eljárást kezdeményez. Ebben az esetben csupán arról van szó, hogy a hitelezők által korábban kezdeményezett és a bíróság által felfüggesztett felszámolási eljárás lefolytatásának szabad utat enged.



21. ábra
A felszámolási eljárás főbb fázisai

A felszámolási eljárás megindítása

A bíróság a hitelezők felszámolási eljárás megindítására irányuló kérelmének érdemi vizsgálata előtt meggyőződik arról, hogy

- azt az arra jogosult terjesztette-e elő,
- azt nem a moratórium időszakában terjesztették-e elő,
- ha a felszámolási eljárást az adós kérelmezi, a kérelem előterjesztéséhez rendelkezik-e a gazdálkodó szerveztnél az alapító jogokat gyakorló szerv, testület egyetértésével,
- a kérelmező a hiánypótlásra visszaadott kérelmet 8 napon belül terjesztette-e elő, vagy ismét olyan hiányosan adta be, amely miatt az érdemben nem tárgyalható.

Amennyiben a bíróság a fentiek tekintetében hiányosságot, kizárá okot állapít meg, a felszámolási eljárás megindítására irányuló kérelmet érdemi elbírálás nélkül elutasítja.

Ha a bíróság a felszámolási eljárás megindítására irányuló kérelmet nem utasította el, akkor végzéssel elrendeli az adós felszámolását, amennyiben megállapítja az adós fizetésképtelen-ségét. A bíróságnak ehhez 60 nap áll rendelkezésre. A felszámolás kezdő időpontja az a nap, amely napon a bíróság által hozott végzés jogerőre emelkedik. Ettől eltérően, a hitelezői igények bejelentése tekintetében a felszámolást elrendelő végzésnek a Cékgözlönyben történő közzétételének napját kell a felszámolási eljárás kezdő időpontjának tekinteni.

A bíróság az adós **fizetésképtelenségét** akkor állapíthatja meg, ha
az adós a nem vitatott tartozását az esedékességet követő 60 napon belül nem egyenlítette ki, vagy
az adóssal szemben lefolytatott végrehajtás eredménytelen volt, vagy
az adós a fizetési kötelezettségét a csődeljárásban kötött egyezség ellenére nem teljesítette.

Ha a bíróság azt állapítja meg, hogy az adós nem fizetésképtelen, az eljárást soronkívül megszünteti. Ellenkező esetben végzéssel elrendeli a fizetésképtelen gazdálkodó szervezet felszámolását. Ezt megelőzően a bíróság az adós kérelmére a tartozás kiegyenlítésére legfeljebb 30 napos határidőt engedélyezhet.

A bíróság a felszámolást elrendelő végzésében kijelöli a felszámolót az érvényes felszámolói névjegyzék alapján.

Ha az adós felszámolását elrendelő végzés jogerőre emelkedett, a bíróság elrendeli a végzésnek a Cékgözlönyben való közzétételét.

A felszámolás elrendeléséről a bíróság értesíti:

- a cégbíróságot, ahol a gazdálkodó szervezetet a cégbíróságon bejegyezték,
- az illetékes adó- és vámhatóságot, illetékhivatalt, valamint a nyugdíjbiztosítási önkormányzat és az egészségbiztosítási önkormányzat igazgatási szervét,
- a területileg illetékes állami munkaerő-piaci szervet,
- az illetékes környezetvédelmi és a munkavédelmi felügyelőséget,
- az adós bankszámláját vezető pénzintézeteket,
- az adós székhelye szerinti illetékes levéltárat.

A felszámolási eljárás lefolytatása

A felszámolási eljárást elrendelő bírósági végzés jogerőre emelkedésének napjától (a felszámolási eljárás kezdő időpontjától) a gazdálkodó szervezet vagyonával kapcsolatos jognyilatkozatot az alapítói jogokat gyakorló gazdálkodó szerve nem tehet. A felszámolás kezdő időpontjában ugyanis az alapítói jogokat gyakorló szervezetnek a jogai megszűnnék.

A gazdálkodó szervezet vagyonával kapcsolatos jognyilatkozatot csak a felszámoló tehet. Kivételt képez ez alól a gazdálkodó szervezetnek az egyezségi tárgyalás keretében tett jognyilatkozata.

A felszámolás kezdő időpontjától a felszámolás alá vont gazdálkodó szervezet valamennyi tartozása lejárttá (esedékessé) válik. A hitelező a tartozások után a szerződéses kamatot, az eredeti lejáratú időtől a tartozás kiegyenlítéséig vagy legfeljebb a felszámolási zárómérleg elkészítésének időpontjáig a késedelmi kamatot és a késedelmi pótlékot azonban érvényesíteti.

A felszámolás alatt lévő gazdálkodó szervezet vezetője a felszámolásnak a bíróság által megjelölt kezdeti napját megelőző nappal köteles

záróleltárt,

éves beszámolót,

egyszerűsített beszámolót vagy

egyszerűsített mérleget, továbbá

adóbevallást és az eredmény felosztása után

zárómérleget

készíteni és azokat a felszámolónak, továbbá az adóhatóságnak átadni.

A dokumentációkat a számvitelről szóló törvényben előírtak szerint kell elkészíteni. Ha a felszámolás alá vont gazdálkodó szervezet környezetkárosító tevékenységet folytatott és e tevékenységgel összefüggésben kötelezettségei vannak, illetve lehetnek, azokat a felszámolás alá vont vagyon terhére rendezni kell. Ezért a felszámolás alá vont gazdálkodó szervezet a felszámolás kezdő időpontjától számított 30 napon belül a felszámolónak és az illetékes környezetvédelmi felügyelőségnek **nyilatkozni** köteles arról, hogy maradtak-e fenn olyan környezeti károsodások, környezeti terhek, melyekből bírságfizetési, vagy egyéb fizetési kötelezettség, a károsodások, illetve terhek rendezéséhez szükséges kiadás származhat.

A felszámolás alá vont gazdálkodó szervezet köteles a felszámolót **tájékoztatni** azokról a szerződésekéről, amelyek tárgya:

- az adós vagyonából történő ingyenes elidegenítés, illetve a vagyont terhelő ingyenes kötelezettségvállalás, vagy
- harmadik személy javára feltűnően aránytalan értékkülönbözettel megkötött szerződés.

Ezeket a szerződéseket a hitelező, továbbá a felszámoló a bíróság előtt keresettel megtámadhatja, ha a szerződést a felszámolást elrendelő végzés közzétételét, illetve a felszámolás kezdő időpontját megelőző egy éven belül kötötték.

Az eljárás nyilvánossága megköveteli, hogy a gazdálkodó szerv vezetője tájékoztassa a felszámolás elrendeléséről a munkavállalókat, illetve a szövetkezeti tagokat, továbbá a munkavállalóknak minden olyan szervezetét, amelynek elsődleges célja a munkavállalók munkaviszonnyal kapcsolatos érdekeinek előmozdítása, megvédése.

A folyamatban lévő ügyeket jegyzékbe kell foglalni, és azokat át kell adni a felszámolónak.

A **hitelező** követelését, legyen az ismert, vagy összegszerűségében ismeretlen, illetve összegszerűségében változó, a felszámolás kezdő időpontjától számított 30 napon belül jelentheti be a felszámolónak.

Az adóossal szemben fennálló olyan követelést, amelyet a felszámolás közzétételétől számított 30 napon túl, de egy éven belül jelentettek be, a felszámoló nyilvántartásba veszi. Ezeknek a követeléseknek a kiegyenlítésére akkor kerülhet sor, ha az időben és szabályszerűen bejelenített követelések, vagy a törvény által kielégítendő tartozások rendezése után a felszámolási eljárásba bevont vagyon fedezetet nyújt. Az adós ellen a felszámolás kezdő időpontjában folyamatban lévő – a felszámolás körébe tartozó vagyonnal kapcsolatos – végrehajtási eljáráskat megszüntetik. A gazdálkodó szerv vezetője a végrehajtási eljárással kapcsolatos iratokat a felszámolási eljárás lefolytató bíróságnak, a lefoglalt vagyontárgyakat, a befolyt, de még ki nem fizetett pénzösszegeket a kijelölt felszámolónak átadja. Az adós ingatlanán és egyéb vagyontárgyain fennálló végrehajtási jog, az elidegenítési és terhelési tilalom a felszámolás kezdő időpontjában, a zálogjog pedig a vagyon értékesítésével megszűnik. A zálogjog megszűné-

se esetén is a zálogjoggal biztosított követeléseket – a zálogtárgy értékéig – a kielégítési sorrendben a második helyen veszik figyelembe akkor, amikor a gazdálkodó szervezet vagyonából a tartozásokat kiegyenlíti.

Nem tartozik a felszámolás lefolytatására illetékes bíróság hatáskörébe az a peres és nemperes eljárás, amely a felszámolási eljárás kezdő időpontja előtt indult. A felszámolási eljárás kezdő időpontja a felszámolást elrendelő végzés jogerőre emelkedésének napja. Ezeket az eljárásokat azok a bíróságok folytatják le, amelyeknél azok folyamatban vannak.

A hitelező a felszámolást elrendelő végzés közzétételének időpontjától számított 90 napon belül a bíróság előtt keresettel megtámadhatja az adónak a megelőző egy éven belül megkötött szerződését, vagy más jognyilatkozatát, ha annak tárgya az adós vagyonából történő ingyenes elidegenítés, illetve a vagyont terhelő

ingyenes kötelezettségvállalás, vagy

harmadik személy javára feltűnően aránytalan értékkülönbözettel megkötött szerződés.

A felszámolási eljárásban a hitelezők és az adós az egymással szemben elismert tartozásaiat és követeléseiket beszámíthatják. Beszámítani csak a felszámolás kezdő időpontjában lejárt pénzkövetelést lehet.

A **felszámoló** a felszámolással kapcsolatos tevékenységek szakszerű és késedelem nélküli lebonyolítása érdekében ütemtervet készít. Ezzel egyidejűleg megállapíthatja a felszámolási eljárás lefolytatásának költségeit, a vagyon állagának megóvása érdekében teendő intézkedéseket, és azok pénzügyi kihatásait. A felszámoló köteles az általa készített ütemtervet a hitelezői választmánynak, vagy kérésére bármely hitelezőnek bemutatni.

A felszámoló:

a felszámolás kezdő időpontjától gyakorolja a munkáltatói jogokat és teljesíti a jog gyakorlásával összefüggő kötelezettségeit,

nyilvántartásba veszi az általa ismert hitelezői követeléseket, továbbá a hitelezők által bejelentett követeléseket,

az adósságállomány további növekedésének megakadályozása céljából jogosult az adós által kötött szerződésekkel felmondani, vagy ha a felek egyike sem teljesített szolgáltatást, a szerződéstől elállhat,

azonnali hatállyal visszavonja a gazdasági munkaközösségről szóló nyilatkozatot, ha a felszámolás kezdő időpontjától számított 60 napon belül nem kerül sor egyezség kötésre,

összehívja az ismert hitelezőket a hitelezői választmány megalakítása céljából. Az egyszerűsített felszámolás esetében a felszámoló eltekinthet a hitelezői választmány megalakításától,

a vagyont – a kedvezőbb értékesítés érdekében – a hitelezők egyetértése esetén korlátolt felelősségű társaság, vagy részvénytársaság, továbbá szövetkezet részére nem pénzbeli betétként (apportként) rendelkezésre bocsáthatja,

a felszámolási tevékenység meggyorsítása érdekében közbenső felszámolási mérleget készít

- a követelések bejelentésére előírt határidő után, ha elegendő pénz áll rendelkezésre ahhoz, hogy elsősorban a hatósági határozaton alapuló és nem vitatható követelések rendezését megkezdjék,
- a felszámolás megkezdését követő egy év elteltével. (A felszámoló ezekben az esetekben is köteles a hitelezők teljes körének érdekeit figyelembe venni. Ezért a felszámolás várható költségeire és a vitatott hitelezői igények kielégítésére tartaléket képez.)

a felszámolás befejezésekor

- felszámolási zárómérleget vagy záró egyszerűsített mérleget,
- a bevételek és a költségek alakulásáról kimutatást,
- záró adóbevallást,
- zárójelentést és vagyonfelosztási javaslatot

készít és azokat megküldi a bíróságnak és az adóhatóságnak.

Ha a felszámolási eljárás a felszámolás kezdő időpontjától számított két éven belül nem fejeződik be, a fenti dokumentációkat a felszámolónak mindenkorban el kell készítenie.

A felszámolási eljárás befejezése

A **bíróság** a felszámoló által készített zárómérleget vagy egyszerűsített mérleget és a vagyonfelosztási javaslatot a kézhezvételtől számított 30 napon belül megküldi a hitelezőknek. Bár melyik hitelező a kézhez kapott okmányokban foglaltakat a kézbesítéstől számított 30 napon belül írásban kifogásolhatja. A bíróság a kifogást megküldi a kifogással nem élő hitelezőnek azzal, hogy arra 8 napon belül észrevételt tehetnek.

A bíróság tárgyalást tűz ki, és arra megidézi az észrevételt tevő hitelezőket, a kifogást előterjesztő hitelezőket, az arra észrevételt nem tett hitelezőket, valamint a felszámolót. Amennyiben a bíróság a kifogást elutasítja, az elutasítás ellen fellebbezni nem lehet.

A bíróság a zárómérleg vagy záró egyszerűsített mérleg és a vagyonfelosztási javaslat alapján végzéssel határoz a költségek viseléséről, a felszámoló díjazásáról, a hitelezők követelésének kielégítéséről és a bankszámlák megszüntetéséről is.

Ezzel egyidejűleg dönt a felszámolás befejezéséről és az adós gazdálkodó szerv megszüntetéséről.

A bíróság a gazdálkodó szervezetnek a felszámolás körébe tartozó vagyonából a **tartozásokat a következő sorrendben elégíti ki:**

1. a felszámolás költségei. Például az adóst terhelő munkabér, és egyéb bérjellegű juttatások, a vagyon értékesítésével és a követelések érvényesítésével kapcsolatos igazolt költségek, a vagyon megóvásával, megőrzésével kapcsolatos költségek, kártérítési kötelezettségek,
2. zálogjoggal, óvadékkal biztosított követelések a zálogtárgy (óvadék) erejéig,
3. a magánszemély megélhetését biztosító követelések. Például a gazdálkodó szervezetet terhelő tartásdíj, életjáradék, kártérítési járadék,
4. a magánszemély nem gazdasági tevékenységből származó követelések, a kötvényen alapuló követelések kivételével. Például a hibás teljesítésből, a kártérítésből, a szakmában szokással járó követelések,
5. a társadalombiztosítási tartozások, az adók és az adók módjára behajtható köztartozások,
6. egyéb követelések,
7. az eredeti lejáratú időtől a tartozás kiegyenlítéséig, vagy legfeljebb a felszámolási zárómérleg elkészítésének időpontjáig felmerülő késedelmi kamat, késedelmi pótlék, továbbá az adóhatósághoz fizetendő késedelmi kamat és pótlék.

Abban az esetben, ha a hitelezők követeléseinek kiegyenlítése után még marad felosztható vagyon, azt a bíróság a következők szerint osztja meg.

Először a vagyonjegy tulajdonosokat elégíti ki. A vagyonjegyek tulajdonosai között a zárómérlegben szereplő jegyzett tőke vagyonarányos részét lehet felosztani.

Az ezt követően fennmaradó vagyonról, ideértve a nem értékesíthető vagyontárgyakat is, az alábbiak szerint kell rendelkezni:

gazdasági társaság felszámolása után a fennmaradó vagyon felosztásánál a társasági szerződésben foglaltak szerint kell eljárni. Amennyiben a társasági szerződés arra vonatkozóan rendelkezést nem tartalmaz, akkor azokat a szabályokat kell alkalmazni, amelyeket a gazdasági társaságról szóló törvény a gazdasági társaság végfelszámolással történő megszüntetésével kapcsolatosan, a vagyon felosztására vonatkozóan előír,

szövetkezet felszámolása esetén a vagyon a tagok és a nem tag üzletrészes tulajdonosok között – részjegyük, más vagyoni hozzájárulásuk és üzletrészük arányában – osztják fel,

az állami tulajdonban maradó vagyonnal az az állami vagyonkezelő szervezet rendelkezik, amely a felszámolt gázdálkodó szervezet vonatkozásában a tulajdonosi jogokat gyakorolja.

Egyezség a felszámolási eljárásban

A felszámolási eljárás során a hitelezők és az adós bármikor egyezséget köthetnek. Az egyezségi tárgyalást a bíróság az adós egyezségére irányuló kérelme alapján tűzi ki akkor, ha az adós fizetőképességének helyreállítására alkalmas programot és egyezségi javaslatot terjeszt a bíróság elé.

A bíróság által kitűzött egyezségi tárgyaláson részt vesz a felszámoló, az adós, illetve részt vesznek a hitelezők.

Az egyezség megkötésében nem vehet részt a felszámolási költségek jogosultja, továbbá nem vesznek részt az egyezség megkötésében azok, akiknek a gázdálkodó szervezettel szemben tartásdíj, életjáradék, kártérítési járadék, bányászati keresetkiegészítés követelésük van. Azt a vagyonrész, amely ahhoz szükséges, hogy az egyezség megkötésében részt nem vevők igénye kielégítést nyerjen, az egyezségbe bevonni nem lehet. Ennek magyarázata, hogy ezeket a követeléseket más követeléseket megelőzően ki kell elégíteni.

Ennek figyelembevételével a bíróság határozza meg az egyezség körébe bevonható vagyon mértékét. Az egyezségi tárgyaláson a felszámolás alatt lévő gázdálkodó szervezet (az adós) és a hitelezők megállapodhatnak a tartozások

mérsékelésében, kielégítésének arányában, módjában, kielégítésének sorrendjében, a tejesítés határidejének módosításában, továbbá mindenkorban, amelyet szükségesnek tartanak ahhoz, hogy az adós fizetőképessége helyreálljon.

Az egyezség nem sértheti a hitelezők érdekeit. A hitelezői érdekek védelme mellett az is lényeges, hogy néhány hitelező az egyezséget ne hiúsíthassa meg. Ezért a törvény úgy rendelkezik, hogy az egyezségre akkor kerülhet sor, ha ahhoz az egyezség megkötésére jogosult hitelezők legalább fele minden csoportban hozzájárul, feltéve, hogy követelésük az egyezség megkötésére jogosultak összes követelésének a kétharmad részét kiteszi. Ebben az esetben – néhány kivételtől eltekintve – az egyezség hatálya valamennyi hitelezőre kiterjed. Kivétel, tehát az egyezség hatálya nem terjed ki többek között a felszámolási költségek jogosultjára, a gázdálkodó szervezetet terhelő tartásdíj, életjáradék, kártérítési járadék jogosultjára.

Az egyezség akkor jön létre, ha a bíróság azt jóváhagyja. A bíróság akkor hagyja jóvá az egyezséget,

ha annak eredményeként a gázdálkodó szervezet fizetésképtelensége megszűnik, továbbá, ha az egyezség megfelel a törvényben foglaltaknak.

Amennyiben a bíróság az egyezséget jóváhagyja, a jóváhagyó végzésben rendelkezik a felszámolás befejezéséről, a felszámoló díjazásáról, a költségek viseléséről, és az egyezségi megállapodásból kizárt hitelezők követeléseinek kielégítéséről.

Abban az esetben, ha az egyezség arra jogosultak között, a törvényes feltételeknek megfelelően nem jön létre, a bíróság elutasító végzést hoz, és ennek következményeként a felszámolási eljárást le kell folytatni.

Egyszerűsített felszámolás

Olyan esetben, amikor a felszámoló azt állapítja meg, hogy a vagyon a várható felszámolási költségeket sem fedezzi, vagy a nyilvántartások, illetve a könyvvézetés hiánya miatt a felszámolási eljárást lefolytatni nem lehet, a bíróság a felszámoló kérelmére és írásbeli előkészítés alapján végzésben elrendeli

- az adós vagyonát, illetve be nem hajtott követeléseinek a hitelezők közötti felosztását, valamint
- az adós megszüntetését, továbbá
- a jogerős végzésnek a Cégközlönyben való közzétételét.

A bíróság a végzést megküldi

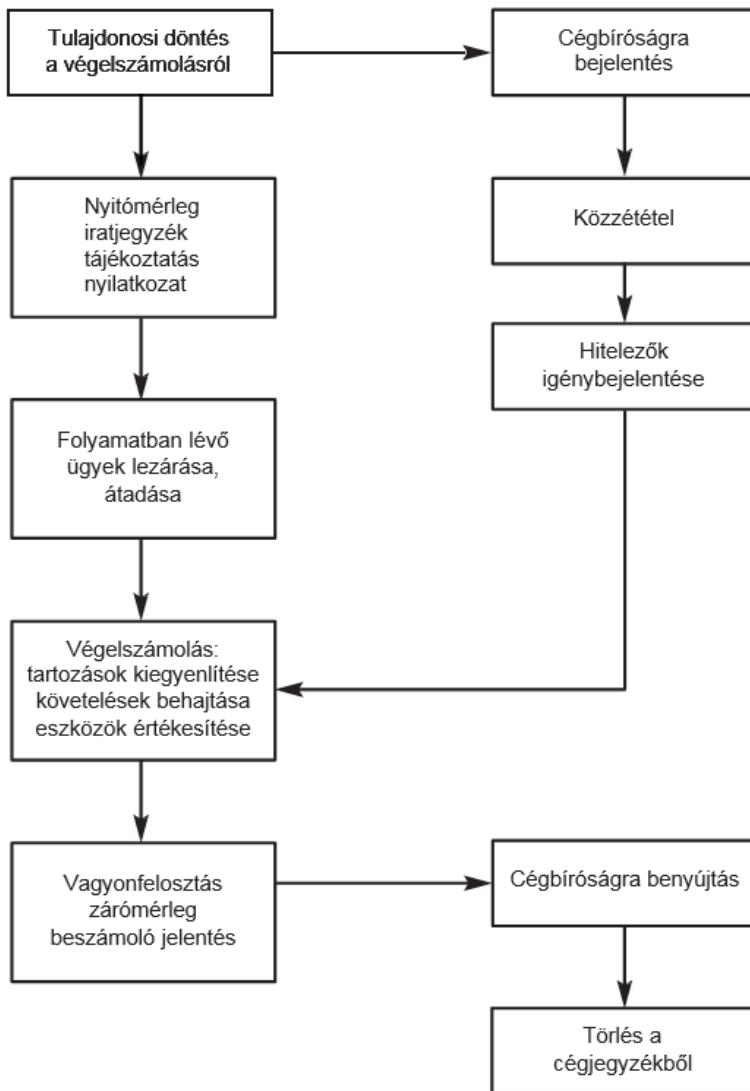
- annak a cégbíróságnak, ahol a gazdálkodó szervezetet a cégjegyzékbe bevezették,
- az illetékes adó- és vámhatóságnak, továbbá az illetékhivatalnak, valamint a nyugdíjbiztosítási önkormányzat és az egészségbiztosítási önkormányzat igazgatási szervének,
- a területileg illetékes állami munkaerő-piaci szervezetnek,
- az illetékes környezetvédelmi és munkavédelmi felügyelőségnek, az adós székhelye szerinti illetékes levéltárnak,
- az adós bankszámláit vezető valamennyi pénzintézetnek.

1.7.6. A végelszámolás

Végelszámolásra akkor kerül sor, amikor a gazdálkodó szervezet a tulajdonosok döntése alapján jogutód nélkül szűnik meg. Amennyiben a végelszámolás lefolytatása során a végelszámoló azt állapítja meg, hogy a végelszámolás alá vont gazdálkodó szervezet vagyona az ismert hitelezők követeléseinek kielégítésére sem elegendő, tehát a gazdálkodó szervezet fizetésképtelenné válik, vagy a fizetésképtelenség bekövetkezik, a végelszámolás helyett felszámolási eljárást kell lefolytatni.

Tehát a végelszámolási eljárást csak fizetőképes gazdálkodó szerveztnél lehet lefolytatni.

A végelszámolás logikai felépítését a 22. ábra szemlélteti.



22. ábra
A végelszámolás

A tevékenységet végelszámolással megszüntető gazdálkodó szervezet önmaga jogutód nélküli megszűnését határozatban mondja ki.

A végelszámolási eljárás kezdő időpontja a jogutód nélküli megszűnésről rendelkező határozatban megjelölt időpont, amely nem lehet korábbi, mint a jogutód nélküli megszűnést kimondo határozat kelte.

A határozatot a gazdálkodó szerv vezetője köteles haladéktalanul, de legkésőbb 8 napon belül a cégbíróságnak megküldeni. Amennyiben a vezető e kötelezettségének teljesítését elmulasztja, a mulasztásért teljes polgári jogi felelősséggel terheli és pénzbírsággal is sújtható.

A cégbíróság a végelszámolás megindítását a Cékgözlönyben teszi közzé. A végelszámolást a végelszámoló végzi. Végelszámolónak kijelölhető:

- általában a gazdálkodó szervezet igazgatója, vagy más vezető állású dolgozója,
- gazdasági társaságnál a társaság vezető tisztségviselője,
- szövetkezetnél a végelszámolást az igazgatóság folytatja le,
- egyébként a cégbíróság jelöl ki végelszámolót.

A **gazdálkodó szervezet vezetője** a végelszámolás kezdő időpontját megelőző nappal a számvitelről szóló törvényben az éves beszámolóra, a mérlegkészítésre vonatkozó értékelési előírások szerint záróleltárt, **éves beszámolót**, egyszerűsített éves beszámolót, illetve egyszerűsített **mérleget**, továbbá adóbevallást és az eredmény felosztása után zárómérleget készít és azt az adóhatóságnak megküldi. Abban az esetben, amikor a végelszámoló nem a gazdálkodó szervezet vezetője, az említett dokumentációkat a végelszámolónak is meg kell küldeni.

A vezetőnek iratjegyzéket kell készíteni a nem selejtezhető iratokról és a titkos minősítésű iratokról. Ha nem ő a végelszámoló, akkor a jegyzéket átadja a végelszámolónak.

Haladéktalanul **tájékoztatni** kell a végelszámolás megindításáról a munkavállalókat (tagokat), továbbá a munkavállalóknak minden olyan szervezetét, amelynek elsődleges célja a munkavállalók munkaviszonnyal kapcsolatos érdekeinek előmozdítása és megvédése (szakszervezetek, üzemi tanács).

A vezetőnek **nyilatkozni** kell az illetékes környezetvédelmi felügyelőségnek arról, hogy maradt-e fenn olyan környezeti károsodás, amelyből bírságfizetési vagy egyéb fizetési, kártérítési kötelezettség származhat.

A **hitelezők** bejelentik a végelszámolásnak a Cékgözlönyben való közzétételétől számított 30 napon belül az ismert, vagy összegszerűségében ismeretlen, illetve összegszerűségében változó követelésüket. Ezt követően egyeztetik a végelszámolóval az általa vitatott követelésüket.

A **végelszámoló** értesíti mindeneket a hatóságokat és szervezeteket, amelyekre a gazdálkodó szervezet megszűnéssel kapcsolatban valamilyen feladat hárul, vagy amelynek a gazdálkodó szervezet megszüntetése által érintettek. Például a földhivatal, az illetékes adó- és vámhivatal, illetékhivatal, az illetékes környezetvédelmi felügyelőség, a nyugdíjbiztosítási önkormányzat, valamint az egészségbiztosítási önkormányzat igazgatási szerve.

A végelszámoló jogosult a gazdálkodó szervezet által kötött szerződéseket azonnali hatállyal felmondani, és amennyiben a felek egyike sem teljesített szolgáltatást, a gazdálkodó szervezet nevében a szerződéstől elállni. A végelszámoló nem gyakorolhatja az azonnali hatállyú felmondás, illetőleg elállás jogát a természetes személynek

a lakásokra fennálló bérleti szerződési, nem ideértve a szolgálati lakásra és a garázsra vonatkozó szerződések,

az iskolával vagy a tanulóval a gyakorlati képzés szervezésére kötött szerződések,
a munkaszerződések,
a nem gazdasági tevékenységgel összefüggő kölcsönszerződés,
a szövetkezeti tagok vállalkozás jellegű jogviszonyával összefüggő szerződések, valamint
a kollektív szerződés
tekintetében.

A szakmában szokásos jövőbeni szavatossági, jótállási és kártérítési kötelezettségek rendezésére – az e célra elkülönített összeg egyidejű átadásával – a végelszámolónak más vállalkozást kell megbízni, és azt nyilvánosságra hozni.

A gazdálkodó szerv vezetője által elkészített mérleg és a hitelezők névjegyzéke alapján végelszámolási nyitómérleget kell készíteni és azt a végelszámolás kezdő időpontjától számított 45 napon belül a jogutód nélküli megszűnést kimondó tulajdonosi szerv elé terjeszteni.

A végelszámolási eljárás alatt a végelszámoló gondoskodik az adós vagyonának megóvásáról, megőrzéséről, különösen a mezőgazdaságilag művelhető földek termőképességének fenntartásáról.

A végelszámoló biztosítja a környezetvédelmi, természetvédelmi, műemlékvédelmi követelmények (előírások) betartását, gondoskodik a végelszámolás kezdő időpontját megelőző időszakból eredő, bizonyított környezeti károsodások, környezeti terhek olyan rendezéséről, amely az eljárás során a környezeti károsodások, illetve terhek elhárítását, megszüntetését, illetve a vagyontárgyaknak a környezeti terhekkel történő értékesítését is jelenti.

A végelszámolás befejezésekor éves beszámolót, az eredmény felosztása után végelszámolási zárómérleget (záró egyszerűsített mérleget) záró adóbevallást, zárójelentést és vagyonfelosztási javaslatot kell készíteni, és ezeket a döntéshozó szervnek jóváhagyásra bemutatni. Ha a gazdálkodó szerveztnél felügyelőbizottság vagy könyvvizsgáló működik, a zárómérleget ezek jelentésével együtt kell előterjeszteni.

A végelszámoló által készített okiratokat a cégbíróságnak meg kell küldeni, és egyidejűleg az eljárás befejezését bejelenteni.

Azt követően, hogy a végelszámoló a végelszámolás befejezését bejelentette, és az előírt okiratokat megküldte, a Cégbíróság elrendeli a gazdálkodó szervezet törlését a céggéjékből.

2. VÁLLALKOZÁSI FORMÁK

2.1. EGYÉNI VÁLLALKOZÁS

Magyarországon minden – a devizajogsabályok szerint belföldinek minősülő – természetes személy alanyi joga az üzletszerű, saját nevében és saját kockázatára, rendszeresen, haszon-szerzés céljából folytatott gazdasági tevékenység, azaz az egyéni vállalkozás.

Az egyéni vállalkozás alapfeltételei:

- magyar állampolgárság,
- külföldi állampolgár esetében lakhatási engedély,
- állandó magyarországi lakhely,
- 18. életév betöltése, cselekvőképesség,
- 3 hónapnál nem régebbi erkölcsi bizonyítvány,
- a tevékenységtől függően hatósági engedély, szakmai képesítés.

Egyéni vállalkozást bejelentés alapján, **vállalkozói igazolvány** birtokában lehet gyakorolni. Nem kell bejelentés és vállalkozói igazolvány a mezőgazdasági termelőtevékenység és ahhoz kapcsolódó szolgáltatások gyakorlásához, bizonyos kedvezményezett éves forgalom határig. Vállalkozói igazolványt kaphat a devizajogsabályok szerint belföldinek minősülő természes-tes, cselekvőképes személy, akire nem vonatkozik jogszabály kizárá vagy korlátozó rendelke-zése.

Belföldinek minősül az a személy, aki magyar állampolgár és állandó lakóhelye Magyaror-szágon van, illetve külföldi állampolgár, de magyarországi lakhatási engedélyvel rendelkezik. Cselekvőképes az a személy, aki a 18. életévét betöltötte, és nem áll cselekvőképességet kizá-ró vagy korlátozó gondnokság alatt.

Nem kaphat vállalkozói igazolványt az a személy,

- akit gazdasági, vagyon elleni vagy a közélet tiszta-ságát sértő bűncselekmény miatt jogerősen, végrehajtandó szabadságvesztésre ítélték,
- akit egyéb szándékos bűncselekmény miatt egy évet meghaladó, végrehajtandó sza-badságvesztésre ítélték,
- akit valamely foglalkozástól eltiltottak, az ítélet hatálya alatt az abban megjelölt tevé-kenységre,
- aki egyéb jogszabályban meghatározott, a tevékenységre előírt foglalkozási tilalom alá esik,
- aki gazdasági társaságnak korlátlanul felelős tagja (tehát nem lehet közkereseti társa-ság tagja, vagy betéti társaság beltagja),
- akinek korábban kiadott vállalkozói igazolványát az előfeltételek vagy jogszabályok-ban előírt hatósági engedélyek hiánya miatt, továbbá társadalombiztosítási járulék nem fizetése, vagy adóhátralék miatt visszavonták.

Az a személy, aki a korábban felsorolt követelményeknek megfelel, erre irányuló bejelentése esetén jogosult vállalkozói igazolványra. Egy ember csak egy egyéni vállalkozást alapíthat, azaz csak egy egyéni vállalkozói igazolvánnyal lehet.

A vállalkozói igazolvány kiadására a vállalkozás székhelye szerinti illetékes okmányiroda jogosult, és a körzetközponti jegyző gyakorolja a vállalkozás felett a törvényességi felügyeletet.

Az egyéni vállalkozás székhelye az a hely, ahol a központi ügyintézés történik – ez lehet az egyéni vállalkozó lakása, vagy valamely telephelye is.

Telephely az a hely, ahol az egyéni vállalkozó a tevékenységét gyakorolja, amennyiben ez a hely a székhellyel azonos közigazgatási területen van.

Fióktelephely az a telephely, amely a székhelytől eltérő közigazgatási területen helyezkedik el.

A vállalkozói igazolvány kiadása nem képezheti gazdasági vagy egyéb szempont szerinti mérlegelés tárgyát. A szakigazgatási szerv csak akkor tagadhatja meg az igazolvány kiadását, ha az jogszabályba ütközne.

A vállalkozói igazolvány tartalmazza az egyéni vállalkozás legfontosabb adatait, így a név, székhely, telephely, tevékenységi kör megjelölését.

Az egyéni vállalkozói tevékenység folytatásához a vállalkozói igazolványon túlmenően az is szükséges, hogy a vállalkozó

a tevékenységek folytatásához előírt hatósági engedélyek birtokában legyen (például ÁNTSZ, tűzoltóság) és

amennyiben a tevékenység szakmai képesítéshez kötött, a vállalkozó, segítő családtagja, illetve alkalmazottja rendelkezzen a megkívánt képesítéssel.

Amennyiben az egyéni vállalkozónak több telephelye, fiókja van, a képesítési követelményeknek és hatósági engedélynek valamennyi telephelyen, illetve fióktelephelyen eleget kell tenni.

Az egyéni vállalkozásban a vállalkozónak személyesen kell közreműködnie, amely elsősorban a vállalkozás irányítását, szervezését és természetesen a teljeskörű felelősségvállalást jelenti.

Az egyéni vállalkozó foglalkoztathat:

- alkalmazottat,
- bedolgozót és
- középfokú szakoktatási intézményben tanuló diákat.

Az egyéni vállalkozó nyílt árusítású üzletét, termelő, szolgáltató egységét cégtáblával kell megjelölni. Ezen fel kell tüntetni a tulajdonos nevét, székhelyét és azt a tevékenységet, amelyet az adott üzletben gyakorolnak.

Az egyéni vállalkozó a vállalkozói igazolványában feltüntetett tevékenységét a létrehozásra vonatkozó feltételek mellett, erre irányuló bejelentéssel bármikor módosíthatja, kiegészítheti.

Az egyéni vállalkozó – kérelmére – a céggéjyzékbe cégként bejegyezhető. Az egyéni cég a vállalkozó jogi helyzetét nem érinti, de a nyilvántartás és közzététel a gazdasági életben való részvételét kedvezően befolyásolhatja.

Megszűnik az egyéni vállalkozói tevékenység, ha

az egyéni vállalkozó vállalkozói igazolványát visszaadja,
az igazolványt az önkormányzati szerv a törvényben felsorolt okok miatt visszavonja,
a vállalkozó meghal vagy cselekvőképességét elveszti (gondnokság alá helyezik). Ez esetben lehetőség van arra, hogy a vállalkozási tevékenységet az elhalálozott vállalkozó özvegye vagy örököse, illetve a gondnokság alá helyezett vállalkozó törvényes képviselője tovább folytassa. Ezt a szándékot a felsorolt jogosultaknak az igazolványt kiadó szakigazgatási szervnek 3 hónapon belül be kell jelenteniük.

Alapelvek kell tekinteni, hogy az önkormányzatnak minden olyan esetben vissza kell vonnia az igazolványt, ha olyan körülmény áll fenn, amely az igazolvány kiadásának megtagadását vonná magával. A visszavonást eredményező döntés előtt azonban fel kell hívnia a vállalkozó figyelmét azon hiányok pótlására, illetve hiányosságok kiküszöbölésére, amelyek az igazolvány visszavonását megalapozzák. Ha a vállalkozó a hiánypótlásnak 30 napon belül nem tesz eleget, akkor az önkormányzati szerv az igazolványt köteles visszavonni. Hasonló a helyzet abban az esetben, amikor az illetékes hatóság (például ÁNTSZ) tapasztal hiányosságot. Több telephely esetén a tevékenység megtiltása mindig arra a telephelyre vonatkozik, ahol a hiányosságot megállapították.

2.2. GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK

2.2.1. A gazdasági társaságokról általában

A gazdasági társaságok olyan társas vállalkozások, amelyek saját cégnevük alatt jogokat sze-rezhetnek és kötelezettségeket vállalhatnak, így különösen tulajdon tulajdonot szerezhetnek, szerződést köthetnek, pert indíthatnak és perelhetők.

A gazdasági társaságok alapításáról és működési szabályairól a Polgári Törvénykönyv rendelkezik.

A társaságok különböző formában jöhetnek létre és működhetnek, úgymint közkereseti társa-ság, betéti társaság, korlátolt felelősségi társaság, részvénnytársaság, egyesület. A társaságokra vonatkozó szabályozás általában megengedő jellegű, azaz ha a törvény nem tiltja, a jogi elő-írásuktól a szerződő felek eltérhetnek. Az eltérési lehetőségeket a törvény előírásai behatárol-hatják.

A gazdasági társaságokra vonatkozóan a társulási szabadság, illetve a szerződéses szabadság nagymértékben érvényesül. Bizonyos megkötöttségek azonban a társulni szándékozók érde-kében, vagy más egyéb megfontolások miatt megtalálhatók.

Gazdasági társaságot alapíthat, illetve társaság tagja lehet:

- a magyar állam, valamint
- jogi személyek,
- jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságok,
- természetes személyek,

függetlenül attól, hogy belföldiek vagy külföldiek.

A külföldi befektetők védelmét a hazai jogszabályok mellett nemzetközi egyezmények is szolgálják.

A társaságok tevékenysége tekintetében általánosan elmondható, hogy előük működési terü-let nincs elzárva. Azonban olyan tevékenység, amelyet jogszabály az állam részére tart fenn csak akkor folytatható, ha az adott társaságnak legalább egy arra jogosult tagja van. A gazda-sági társaság képesítéshez kötött tevékenységet csak akkor folytathat, ha közreműködő tagjai vagy alkalmazottai között van olyan személy, aki a külön jogszabályokban előírt képesítéssel rendelkezik.

Általános előírás, hogy gazdasági társaság alapításához legalább két tag szükséges. Azonban van olyan társasági forma (Kft, Rt), amelynek alapítója egy tag is lehet. A tagi felelősség oldaláról fontos korlátozás, hogy természetes személy egyidejűleg csak egy gazdasági társaságnak lehet korlátlanul felelős tagja, valamint egyéni vállalkozó nem lehet egyúttal korlátlanul felelős tag gazdasági társaságban.

A gazdasági társaságok felett a **törvényességi felügyeletet** a cégbíróság gyakorolja. A cégbíróság törvényességi felügyelete a társaság gazdasági jellegű tevékenységének ellenőrzésére nem terjed ki, csupán az alapítás és működés társasági jogi szempontból értelmezett törvényességet ellenőrzi.

A gazdasági társaságok nyilvántartása a cégbíróságon nyilvános. Ez azt jelenti, hogy az érdekeltek részére a társaságok főbb adatai hozzáférhetők. Ezen felül a társaságokról szóló fontosabb információkat, például adatokat az éves beszámoló alapján, vagy a csődeljárás megindításáról, a hivatalos kiadványban (Cégeközlöny) közzé kell tenni. A nyilvános cégedatok és az éves beszámolók – hiteles forrásból – az interneten is elérhetők.

Gazdasági társaság alapításához **társasági szerződés** szükséges. Az egyes társasági formáknál az alapítást szolgáló dokumentum más elnevezésű (részvénytársaságnál alapszabály; egyszemélyes Kft.-nél alapító okirat). Elnevezésétől függetlenül minden alapító okiratot a létrehozandó társaság minden tagjának, alapítójának alá kell írnia, továbbá ügyvéddel vagy jogtanácsossal ellenjegyeztetni szükséges. Az elektronikus úton elérhető, törvényes mintaszervszöveget kitöltés után ellenjegyzés nélkül is be lehet nyújtani, elektronikus úton.

A társasági szerződésnek kötelező jelleggel tartalmaznia kell:

- a társaság cégnévét és székhelyét,
- a tagokat, nevük (cégek) és lakcímük (székhelyük) feltüntetését,
- a társaság tevékenységét,
- a társaság jegyzett tőkéjét, az egyes tagok vagyoni hozzájárulását, rendelkezésre bocsátásának módját és idejét
- a társaság képviseletét és a céggéjegyzés módját
- a tagok által kijelölt első vezető tisztségviselők, felügyelő bizottság, könyvvizsgáló nevét és személyi adatait
- a társaság működési időtartamát.

Ezen felül a dokumentumnak tartalmaznia kell minden, amit a törvény az egyes társasági formákra előír. A társasági szerződésbe felvehető minden olyan kérdés, amelyet az alapítók a társasági jogviszony szempontjából lényegesnek és fontosnak tartanak, feltéve, hogy azt jogszabály nem tiltja, vagy nem zárja ki.

A gazdasági társaság vagyonát az alapításkor a tagok bocsátják rendelkezésre. Ez azt jelenti, hogy a tagok saját magánvagyonukat átadják az általuk alapított vállalkozásnak. A tagok vagyoni hozzájárulása lehet pénzbeli és nem pénzbeli (apport). Nem pénzbeli vagyoni hozzájárulás lehet bármilyen vagyoni értékkel rendelkező és forgalomképes dolog (tárgy), szellemi alkotás, illetve vagyoni értékű jog. Így apport lehet például ingatlan, gép, berendezés, forgalomképes szoftver, találmány, szabadalmi jog.

A nem pénzbeli vagyoni hozzájárulás szolgáltatója 5 évig felelős a társasággal szemben az apport átadáskori értékének valódiságáért.

Működő társaság esetében a társasági vagyon az alapítói vagyonnál többet jelent: abba bele tartozik a gazdasági tevékenységgel megszerzett és a társaságban felhalmozott vagyonnövekedés, esetleg vagyonvesztés értéke is.

A társaság nyereségéből a tagok közösen részesednek, illetőleg a veszteséget is közösen viselik.

A gazdasági társaságok határozatlan vagy határozott időre alapíthatók.

Minden gazdasági társaság a céggelyezékbe való bejegyzéssel, a bejegyzés napjával jön létre. A cég bejegyzéséhez szükséges legfontosabb dokumentumok:

- létesítő okirat, társasági szerződés,
- hiteles cégaláírási nyilatkozat,
- a vezető tisztségviselők, felügyelő bizottsági tagok, a könyvvizsgáló elfogadó nyilatkozata,
- a vezető tisztségviselő képviseleti jogának egyes ügyekre vagy ügycsoportokra vonatkozó átruházása esetén az erről szóló okirat,
- külföldi személy magyarországi kézbesítési meghatalmazottjának meghatalmazására, illetve a meghatalmazás elfogadására vonatkozó okirat,
- külföldi cég részvételére esetén a külföldi cég cégtájékoztatása és annak magyar nyelvű hiteles fordítása,
- tagjegyzék,
- hitelintézet igazolása a pénzbetétek befizetéséről,
- ügyvezetői nyilatkozat a nem pénzbeli hozzájárulás rendelkezésre bocsátásáról,
- ingatlan nem pénzbeli hozzájárulásként történő szolgáltatása esetén az ingatlan – három hónapnál nem régebbi – tulajdoni lapját, melyből az ingatlannal való rendelkezés jogcíme legalább széljegy formájában megállapítható,
- jogszabályban meghatározott mértékű közzétételi költségtérítés megfizetésének igazolása,
- a jogi képviselő meghatalmazása, illetve képviseleti jogának igazolása.

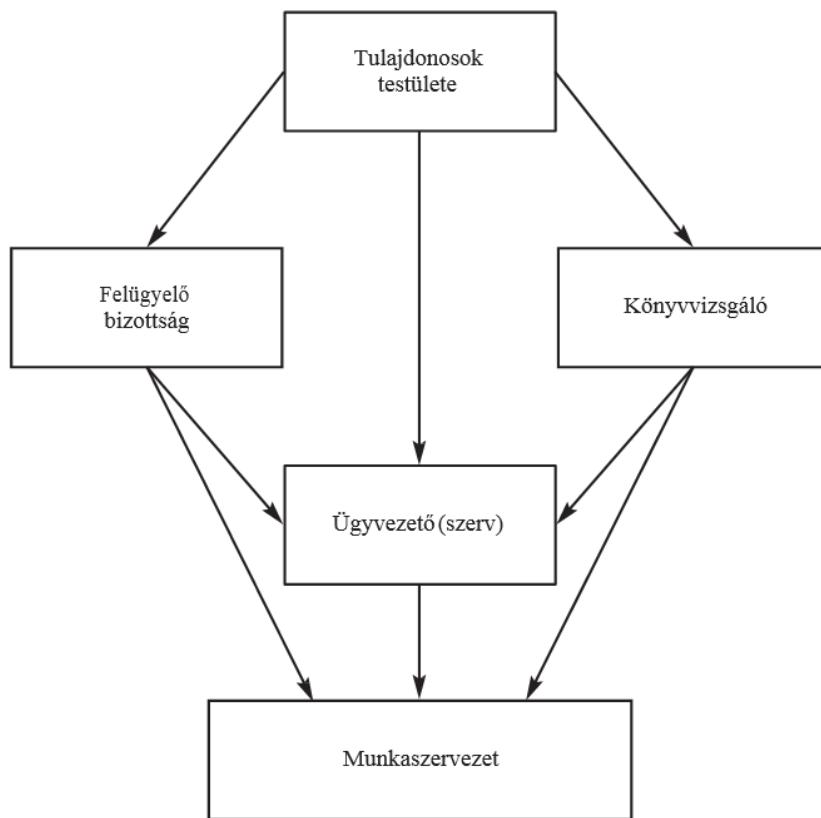
A felsorolás az egyes cégtájékoztatások szerint további okiratokkal egészülhet ki. A bejegyzést a cégbíróság csak jogszabálysértés esetén tagadhatja meg.

A társaság megkezdheti tevékenységét a cégbíróság előtt, azonban az ebben az időszakban eljáró tagok, vagy tisztségviselők korlátlanul és egyetemlegesen felelnek intézkedéseikért a társasággal szemben.

A társaság az alapító dokumentumok aláírását és hitelesítését követően a bejegyzés napjáig, mint előtársaság működik, amelyre vonatkozóan a következő szabályok érvényesek:

- a társaság nevében eljárók korlátlan és egyetemleges felelőssége,
- a társasági szerződést tilos módosítani (kivéve, amit a cégbíróság előír),
- az előtársasági időszakra nyitó és záró mérleget, adóbevallást kell készíteni,
- a cégtájékoztatás neve után fel kell tüntetni „bejegyzés alatt”.

A gazdasági társaságok általános felépítését a 23. ábra szemlélteti.



23. ábra
Gazdasági társaság általános felépítése

Az alapvető szerepek ez alapján tárgyalhatók azzal a megjegyzéssel, hogy az egyes társasági formáknál és azon belül is az egyes társaságoknál a konkrét felépítés módja és mértéke eltérő lehet.

A gazdasági társaság legfőbb irányító szerve a taggyűlés (részvénytársaságnál közgyűlés), amely a tulajdonosok gyülekezete. Ez a testület jogosult a társaságot érintő valamennyi kérdésben dönten. Szokásosan a taggyűlés dönt a társaság legfontosabb, stratégiai kérdéseiben, valamint a társasági szerződést érintő változásokkal kapcsolatban.

A gazdasági társaságot a tulajdonosok által a törvény előírásainak figyelembevételével választott vezető tisztségviselők irányítják. Klasszikus értelemben tisztségviselők a jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságoknál található ügyvezetők, részvénytársaságnál az igazgatóság tagjai, egyesülésnél az igazgató. A nem jogi személyiséggű gazdasági társaságoknál az ügyvezetés és a képviselet fő szabályként minden korlátlanul felelős tag joga, ők lehetnek az üzletvezetők, ügyvezetők.

Vezető tisztségviselő lehet minden olyan személy, aki

- nem áll büntetés hatálya alatt,
- az adott megbízásra vonatkozóan nem folytat összeegyeztethetetlen tevékenységet (pl. vállalkozást), vagy
- nem visel tisztséget hasonló társaságban,
- rokon kapcsolatai nem zárják ki (pl. hozzá tartozó a felügyelő bizottságban).

A vezető tisztségviselők a társaságok operatív irányítói, jegyzik a céget és képviselik külső személyek, szervezetek és hatóságok előtt.

A vezető tisztségviselők alapvetően a társaság érdekeit képviselik, azonban a cég fizetésképtelenségével fenyegető helyzet bekövetkezése esetén a hitelezők érdekeinek elsődlegessége alapján kötelesek ügyvezetési feladataikat ellátni.

A társaság ügyvezetését és általában a működését a **felügyelő bizottság** ellenőrzi. Tevékenységét a tagok, a részvényesek megbízásából és érdekében fejti ki. Legfőbb feladata a mérleg és eredmény-kimutatás vizsgálata és véleményezése. Ellenőrzési körébe sorolható továbbá minden olyan üzletvitellel kapcsolatos kérdés, amelyet a tulajdonosok kijelölnek.

A bizottság saját belső ügyrend alapján működik, amelyet a társaság legfőbb szerve, a taggyűlés hagy jóvá.

Felügyelő bizottság létrehozása és működése általában kötelező:

- Nyilvános részvénytársaságnál,
- 200 fő átlagos állományi létszám felett
- Külön törvény rendelkezése alapján, közérdekből.

A társaság vezetésében, illetve ellenőrzésében a dolgozók (nem tagok és részvényesek) részvételle kötelező a gazdasági társaságoknál, ha a főfoglalkozású dolgozók létszáma éves átlagban a 200 főt meghaladja. Ilyen esetben a dolgozók saját maguk közül a felügyelő bizottságba tagot választanak, mégpedig a bizottság tagjainak legalább egyharmadát.

Az alapító okirat az általános tulajdonosi jogkörök közül egyeseket a felügyelő bizottság hatáskörébe utalhat, vagy pedig a vezető tisztségviselők bizonyos intézkedéseit a felügyelő bizottság jóváhagyásához kötheti. Ebben az esetben **ügydöntő felügyelő bizottságról** beszélünk, amelynek értelemszerűen megnövekedett hatásköre és felelőssége van a társaság életében. Ilyen kivételes hatáskör lehet például a vezető tisztségviselők megválasztása, visszahívása, díjazásuk megállapítása, vagy nagy jelentőségű gazdasági döntések jóváhagyása.

Könyvvizsgálót a társaságok egy részénél a felügyelő bizottság mellett kötelező, más részénél lehet foglalkoztatni. A könyvvizsgáló megfelelő szak-képesítéssel rendelkező személy lehet, akit az országos névjegyzékbe bejegyeztek. Legfőbb feladata, hogy különösen a mérleget és a vagyonkimutatást vizsgálja meg abból a szempontból, hogy azok valós adatokat tartalmaznak-e, illetve megfelelnek-e a jogszabályok előírásainak. Megjegyzendő, hogy a mérlegről és a nyereség felosztásáról az adott társaság legfőbb tulajdonosi testülete a felügyelő bizottság és/vagy könyvvizsgáló jelentése nélkül érvényesen nem határozhat.

Könyvvizsgáló alkalmazása kötelező az alábbi esetekben:

- Nyilvános részvénytársaságnál,
- Számviteli törvény által előírt vállalkozásoknál,
- Külön törvény rendelkezése alapján, közérdekből.

A könyvvizsgáló személyére vonatkozóan is vannak összeférhetetlenségi korlátok. Így nem lehet a társaság tagja, vagy tisztségviselője, illetve a tisztségviselővel rokoni kapcsolata.

A vezető tisztségviselői megbízatás, a felügyelő bizottsági tagság és a könyvvizsgálói megbízás általában határozott időtartamra szól, és megszűnik a következő esetekben:

- a megbízás időtartamának lejártával,
- visszahívással, könyvvizsgáló esetében felmondással,
- lemondással, könyvvizsgáló esetében felmondással,
- elhalálozással,
- a törvényben meghatározott kizáró ok következtében.

A **felelősség** kérdése a gazdasági társaságban különböző szinteken jelenik meg.

A **tulajdonosi** felelősség alapvetően kétféle lehet, korlátolt, vagy korlátlan. A korlátolt felelősségű tag, részvényes a társaság tartozásaiért magánvagyonával nem felel, csak a társaságba bevitt vagyonával felel, azt kockáztatja. A korlátlan felelősségű tag a társaságba bevitt vagyonán felül, ha a társaság vagyona nem elegendő a tartozások kiegyenlítésére, saját magánvagyonával is köteles helytállni akkor, ha azt bíróság elrendeli.

A **vezető tisztségviselők**, a felügyelő bizottság tagjai, valamint a könyvvizsgáló az ilyen tisztséget betöltő személyektől általában elvárható gondossággal kötelesek eljárni. A kötelezettségeik megszegésével a társaságnak okozott kárért a polgári jog általános szabályai szerint felelősek. Tehát az okozott kárt minden korlátozás nélkül meg kell tériteni. A vezető tisztségviselők felelőssége testületi – pl. igazgatósági – működés esetén egyetemes, tehát minden tisztségviselőre korlátozás nélkül kiterjed. Tisztségviselők tevékenységüket munkaviszonyban nem, csak megbízási jogviszonyban láthatják el.

A **munkavállalók** felelősségeire vonatkozóan a Munka Törvénykönyve előírásai az irányadók. Ez a felelősség anyagi vonatkozásban eltér az általános, polgári jogi felelősségtől.

A **cégjegyzés** a társaság nevében tett írásbeli nyilatkozatoknak a képviselők részéről meghatározott formában való aláírása. A cégjegyzés úgy történik, hogy a társaság képviselőjére jogosultak a társaság cégnévhez saját névaláírásukat csatolják. A képviselet, illetve a cégjegyzés módozatai lehetnek önálló, vagy együttes. Ugyanazon személy csak egyféléképpen jegyezheti a céget. A cégjegyzésre jogosult személyek közjegyző előtt aláírás mintát adnak, amely szerint kell aláírniuk a továbbiakban a céges nyilatkozatokat.

A **bírósági felülvizsgálat** lehetősége a társaságok életében a kisebbségen levő tagok érdekvédelmét szolgálja. Mivel a legtöbb társaságnál és a legtöbb kérdésben egyszerű szótöbbséggel születnek a határozatok, ezért egyes tagok érdekeit a hozott határozatok sérthetik. A felülvizsgálat bármely tag által akkor kérhető, ha a társaság, vagy szerveinek (pl. taggyűlés) határozatai a törvénybe, a társasági szerződésbe (alapszabályba, alapító okiratba) ütközik. A tag bírói felülvizsgálatot nem kérhet akkor, ha a határozat meghozatalában a szavazatával részt vett.

A gazdasági társaság különböző okokból **megszűnik**, illetve megszüntethető. A megszűnés legfontosabb esetei a következők.

Ha a társaság határozott időre alakult, úgy az idő elteltével, vagy esetleg más bontó feltétel bekövetkeztével megszűnik. Ez esetben a tagok külön határozatára nincs szükség. A társaság jogutód nélküli megszűnése következik be, ha a tulajdonosok így határoznak.

A jogutódlás melletti megszűnésről akkor beszélünk, ha a társaság más társasággal egyesül, más társaságra beolvad, illetve átalakul, vagy ha a társaság tagjai szétválnak. Ilyen esetben a társaság szerzett jogait és kötelezettségeit a jogutód, vagy jogutódok viszik tovább.

Jogutód nélküli megszűnés következik be abban az esetben, ha a céget bírósági határozat alapján felszámolják.

Sajátos megszűnési eset, ha a tagok száma 1 főre csökken és hat hónapon belül a cégbíráknál új tagot nem jelentenek be. A részvénnytársaság, valamint a korlátolt felelősségű társaság esetében ilyenkor egyszemélyes társaság jön létre.

A cégbíróság is megszüntetheti a társaságot akkor, ha többszöri jogosírtést tapasztalt, vagy a társaság hosszabb időn át (min. 2 év) nem működik. A megszűnés a cégjegyzékből való törléssel meg van végbe.

2.2.2. Közkereseti társaság

A közkereseti társaság (röviden Kkt.) társasági szerződésében a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy korlátlan és egyetemes felelősség mellett közös gazdasági tevékenységet folytatnak és az ehhez szükséges vagyont a társaság rendelkezésére bocsátják.

A társaság tagja csak akkor lehet tagja az adott társaság tevékenységéhez hasonló tevékenységet folytató más gazdasági társaságnak – kivéve a részvénytársaságot –, ha ehhez a többi tag hozzájárult.

A társasági szerződésben a kötelező részen túlmenően meg kell határozni a tagok **vagyoni hozzájárulásának** formáját, értékét és személyes közreműködésük módját. A társaság belső jogviszonyai kérdéskörében fontos szabály, hogy a tag pénzben és nem pénzbeli dolgokban nyújtott vagyoni hozzájárulása a társaság tulajdonába, az egyéb vagyoni hozzájárulás – attól függően, hogy a társasági szerződés miképpen rendelkezik – a társaság tulajdonába vagy használatába kerül. A társaság által a működése során szerzett vagyon minden esetben a társaság tulajdonaként jelenik meg.

A társaságnak átadott vagyon tekintetében a következő szabály érvényes:

- a vagyoni hozzájárulás vagy annak értéke kiadását csak a társaság, vagy a tagsági viszony megszűnésekor lehet követelni,
- a tagsági viszony fennállása alatt a tag a Kkt használatába adott vagyoni hozzájárulását a társaságból csak akkor vonhatja ki, idegenítheti el és terhelheti meg, ha ahoz valamennyi tag hozzájárul.

A **tagsági viszony** megszűnik a következő esetekben:

- a tagok közös megegyezésével,
- rendes felmondással,
- azonnali hatállyú felmondással,
- kizárással,
- a tag halálával vagy megszűnésével,
- ha a tagság fenntartása jogszabályba ütközik.

A tagság – írásba foglalt – közös megegyezéssel bármikor megszüntethető. A tagsági viszony rendes felmondása 3 hónapos felmondási határidőre lehetséges, és ezt a jogot nem lehet korlátozni. A felmondás idejét a társaság érdekében a többi tag legfeljebb 6 hónapig meghosszabbítathatja. Azonnali felmondásnak van helye abban az esetben, ha valamilyen súlyos ok miatt a tagság tovább nem tartható fenn. Ilyen ok lehet például a társasági szerződés megszegése, az együttműködés akadályozása, vagy a társaság célainak veszélyeztetése.

Hasonlóan fontos okból a társaság kezdeményezheti a tag kizárását, akivel a további együttműködés lehetetlenné vált, szerződésben vállalt kötelezettségét nem teljesítette, vagy veszélyezteti a társaság célját. Ilyen esetben általában a kizárást megelőzően előzetes írásbeli felszólítást kell a tagnak küldeni, módot adva a törvényes állapot helyreállítására. Amennyiben a kizáró ok nem szűnik meg, indoklással ellátott írásbeli határozatot hoz a taggyűlés. A tag kizárását érvényesen a bíróság mondja ki.

A természetes személy tag halála, vagy a jogi személy tag megszűnése esetén az örököls, illetve a jogutód beléphet a társaságba, ha a többi tag ezzel egyetért és jóváhagyja.

A tag kiválasakor el kell számolni a vagyonnal. A bevitt vagyont vagy természetben, vagy pénzben kell kiadni, a kiválasztótól számított 3 hónapon belül.

A társaság és a tagok vagyoni viszonyait alapvetően meghatározó kérdés a társaság kötelezettségeiért való helytállás, a **korlátlan felelősség** kérdése. A kötelezettségekért elsősorban a társaság saját vagyonával felel. Amennyiben ez nem elégsges, úgy a tagok saját vagyonukkal korlátlanul és egyetemlegesen felelősek. A tagi saját vagyon per útján lehet bevonni a felelősségre. Egyébként a tagok és a társaság vagyoni kötelezettségei és követelései nem vonhatók össze. A társaságból belépő tag felelőssége a belépése előtt keletkezett társasági kötelezettségekért a többi tagéval teljesen azonos.

A tagsági viszony megszűnése után a kilépő tag, vagy az örökös, illetve jogutód – a többi taggal azonos módon – még 5 évig felel a tagsági viszony alatt keletkezett társasági tartozásokért.

A tagok a társaságban **közreműködhetnek** munkájukkal, és az üzletvezetésre minden tag jogosult. A társasági szerződésben a tagok egy vagy több tagot megbízhatnak az ügyvezetési feladatokkal, meghatározva a képviseleti és céggéjazyi jogosultságot. Ez esetben a kívül maradó tagok nem jogosultak az üzletvezetésre és képviseletre.

Az üzletvezetéshez hasonlóan a Kkt-nél a képviselet is sajátosan alakul. Fő szabály, hogy a társaság képviseletére mindegyik tag jogosult. Azonban a társasági szerződésben a tagok a Kkt képviseletére egy vagy több tagot is kijelölhetnek. Ilyenkor a ki nem jelölt többi tagot a képviseleti jogosultság nem illeti meg. A képviselők – fő szabályként – önállóan járnak el, de a társasági szerződésben együttes képviselet is előírható. A képviselők egyébként együttesen vagy egyedül jegyzik a céget. A társaság képviseletére és az üzletvezetésre jogosult tag felelősségrére egyébként ugyanazok a szabályok irányadóak, amelyek a gazdasági társaságok vezető tisztségviselőinek felelősségett rendezik (polgári jogi felelősség).

A tagsági viszony jellemzője, hogy a tagot a személyes közreműködéséért díjazás illeti meg. A társaság tagjai a nyereségből közösen részesednek, és a veszteséget is közösen viselik. A tagot sem a nyereségből, sem a veszteségből érvényesen kizárti nem lehet. A nyereség és a veszteség a tagok között általában a vagyoni hozzájárulás arányában oszlik meg.

Általános szabály, hogy a társaság belső ügyeiben a **tagok szótöbbséggel határoznak**, és valamennyi tagnak egy szavazata van.

Egyhangú határozat szükséges a következő kérdésekben:

- társasági szerződés módosítása,
- döntés a szokásos üzleti tevékenységebe nem tartozó ügyekben,
- egyéb ügyek, ha azt a társasági szerződés előírja.

Háromnegyedes szótöbbséggel hozható határozat:

- üzletvezetési megbízás, illetve visszavonása,
- képviseleti jog adása, illetve visszavonása,
- tag kizárás kezdeményezése,
- egyéb kérdésekben, ha a társasági szerződés előírja.

Egyébként a határozathozatalhoz egyszerű szótöbbség szükséges. A határozatokhoz kapcsolt, fentiekben előírt szótöbbséget szigorítani lehet, enyhíteni nem.

A Kkt. alkalmazottat, bedolgozót, segítő családtagot és szakmunkástanulót foglalkoztathat. A munkáltatói jogokat az üzletvezetésre jogosult tagok közül az erre kijelölt tag gyakorolja.

A társaság üzletmenetének ellenőrzésére minden tag személyesen és közvetlenül jogosult. Az üzletvezető köteles a tagokat a társaság ügyeiről rendszeresen tájékoztatni.

A társaság megszűnése esetén végelszámolásnak van helye. Ennek során a tartozások rendezése után a tagok vagyoni hozzájárulásának értékét kell visszafizetni. A társasági szerződés az értékben való visszafizetéstől eltérhet. A használatba adott meglévő vagyoni hozzájárulást fő szabályként természetben kell kiadni. A tag kérésére a Kkt. tulajdonába került, meglevő nem pénzbeli hozzájárulás szintén kiadható természetben. A vagyoni hozzájárulások kiadása után, ha a Kkt-nek még vagyona maradt, úgy azt a tagok között a vagyoni hozzájárulások arányában kell felosztani.

2.2.3. Betéti társaság

A betéti társaság (a továbbiakban röviden Bt.) társasági szerződéssel hozható létre, amelyben a tagok közös gazdasági tevékenység folytatására vállalnak kötelezettséget. A társasági szerződés főbb tartalmi követelményei megegyeznek a Kkt-re vonatkozó fejezetekkel. A betéti társaság alapításához és fennmaradásához legalább egy korlátlan és legalább egy korlátolt felelősségű tag szükséges.

A Bt-n belül ugyanis a tagok pozíciója lehet beltag, valamint kültag. E megkülönböztetésnek alapvető következménye az, hogy a **beltagok** felelőssége a társaság kötelezettségeiért korlátlan és egyetemes, míg a **kültagok** felelőssége vagyoni betéjük mértékében korlátozott.

A Bt-t az említett tagok megkülönböztetése és az eltérő felelősségek határolja el a közkereseti társaságtól.

Általában véve a Bt-re is a Kkt szabályait kell alkalmazni, a megjelölt eltérésekkel.

A tagok jogosultak a társaság tevékenységében közreműködni. A személyes közreműködésért mind a beltagot, mind a kültagot díjazás illeti meg.

A Bt. üzletvezetésére és képviseletére csak a beltag jogosult, a kültag nem. A belés kültagok együttesen döntenek az alábbi kérdésekben:

- a társaság szokásos üzleti tevékenységebe nem tartozó ügyekben és
- az üzletvezető tervezett intézkedése elleni tiltakozás ügyében.

A társaságot a korlátlan felelősséggel rendelkező beltag üzletvezető irányítja és képviseli külső személyekkel és szervezetekkel szemben.

A társaság külső jogviszonyait és a felelősséget tekintve a kültag-beltag megkülönböztetés ugyancsak fennáll. A kültag a beltaggal azonos módon csak akkor felel, ha a neve a Bt cégszövegében szerepel.

Amennyiben a kültag kiválása következtében a Bt-nek kizárálag beltagjai maradnak, a megmaradó tagoknak lehetőségük van közkereseti társaságként továbbműködni. Ha viszont a Bt-ből valamennyi beltag kiválik, úgy a társaság megszűnik.

2.2.4. Korlátolt felelősségű társaság

A korlátolt felelősségű társaság (a továbbiakban Kft.) olyan gazdasági társaság, amelyben a tagok kötelezettsége előre meghatározott összegű törzsbetét szolgáltatására és a társasági szerződésben esetleg megállapított egyéb vagyoni hozzájárulásra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért egyébként a tag különvagyónával nem felel. A korlátolt felelősségű társaság elnevezést – vagy annak Kft. rövidítését – a társaság cégszövegében fel kell tüntetni, hogy a felelősség korlátozására felhívja a figyelmet. A Kft. jogi személy, amelynek a tagjai vagyonától egyértelműen elkülönülő vagyona van. A tag felelőssége a fentiekből kitűnően, kizárálag a

társasággal szemben áll fenn, a társaság hitelezőivel szemben nem. E felelősség korlátja a társasági szerződésben meghatározott vagyoni hozzájárulás, azaz a törzsbetét nagysága. Ezt legfeljebb kiegészíthatik a társasági szerződésben megállapított egyéb vagyoni szolgáltatások, az úgynevezett mellékszolgáltatások. E szolgáltatásokért díjazás jár. Egyéb pótbefizetésre a Kft. tagja csak akkor kötelezhető, ha e feltételt a társasági szerződésben kifejezetten kikötötték.

A Kft. alapításához – ha azt két vagy több tag alapítja – társasági szerződés szükséges. Kft-t egy tag is alapíthat, amelyet egyszemélyes társaságnak nevezünk. A társasági szerződést valamennyi tag által aláírt és ügyvéd, vagy jogtanácsos által ellenjegyzett okiratba kell foglalni. A tagok a **társasági szerződés** tartalmát a jogszabályok keretei között szabadon állapíthatják meg. Ha a törvény tiltó rendelkezést az eltérés tekintetében nem tartalmaz, úgy a hivatkozott törvénynek a társaságra vonatkozó rendelkezéseitől a tagok egyező akarattal eltérhetnek.

A társasági szerződésben kötelező jelleggel **meg kell határozni**:

- a társaság cégnévét és székhelyét,
- a tagokat, azok nevének (cégének) és lakcímének (székhelyének) feltüntetésével,
- a társaság tevékenységi körét,
- a törzstőke és az egyes tagok törzsbetéteinek nagyságát,
- a teljes egészében be nem fizetett pénzbetétek befizetésének módját és idejét,
- a szavazati jog mértékét és a szavazategyenlőség esetén követendő eljárást,
- az első ügyvezetőt, több ügyvezető esetén az ügyvezetés, a képviselet, továbbá a cégjegyzés módját,
- ha a Kft. felügyelő bizottságot hoz létre, illetőleg annak létrehozása kötelező, úgy az első felügyelő bizottság tagjait,
- ha a Kft. könyvvizsgálót választ, illetve könyvvizsgáló kötelező választása esetén az első könyvvizsgáló személyét.

A társasági szerződésben rendelkezni lehet a következőkről is:

- a nem pénzbeli betétekéről és azok értékéről,
- a tagokat terhelő egyéb vagyoni értékű szolgáltatásokról (mellékszolgáltatásokról), azok feltételeiről és a szolgáltatás nem vagy nem megfelelő teljesítése esetén fizetendő kötbér mértékéről,
- a taggyűlés feljogosításáról pótbefizetés előírására,
- jogutódlás esetén az üzletrész átszállásának és az üzletrész felosztásának kizárasáról,
- az üzletrész bevonásának megengedéséről,
- valamennyi tag feljogosításáról az ügyvezetésre és a képviseletre,
- az ügyvezetők képviseleti jogának korlátozásáról.

A **Kft. vagyona** az egyes tagok törzsbetéteinek összessége, ez adja a társaság törzstőkéjét. minden tagnak egy-egy törzsbetéte van. Egy törzsbetétnak több tulajdonosa is lehet, és a tagok törzsbetései különböző mértékűek is lehetnek. Az egyes törzsbetétek nagysága nem lehet kevesebb 100 ezer forintnál. A társaság törzstőkéje az egyes tagok törzsbetéteinek összességeből áll. A törzstőke összege nem lehet kevesebb 3 millió forintnál.

A társaság alapítását – bejegyzés és közzététel végett – be kell jelenteni a cégbíróságnak. A bejelentést valamennyi ügyvezetőnek együttesen kell megtennie. Bejegyzésre csak azután kerülhet sor, ha minden egyes pénzbetétnak legalább a felét, illetőleg a nem pénzbeli betétekkel teljes egészében a társaság rendelkezésére bocsátották. Ha a pénzösszeg teljes összegét a tár-

saság létrehozásakor nem fizették be, akkor a fennmaradó összeg befizetésének esedékességét a szerződésben meg kell határozni. A társaság bejegyzésétől számított egy éven belül azonban valamennyi pénzbetétet be kell fizetni. A társasági tagok nem mentesíthetők a betét befizetési kötelezettsége alól. Késedelem esetén a tagot fel kell hívni a teljesítésre póthatáridő kitűzése mellett: az újabb határidő elmulasztásának jogkövetkezménye: a tag elveszti a befizetésre való jogát, tagsági joga megszűnik, és üzletrésze értékesítésre kerül. A társaságnak okozott károkért pedig teljes felelősséggel tartozik.

A társaság bejegyzését követően a tagok jogait és a társaság vagyonából őket megillető hányadot a tag törzsbetétjéhez igazodó üzletrész testesíti meg. minden tagnak csak egy üzletrész lehet. Ebből adódóan, ha a tag további üzletrészeket szerez meg, a már meglevő üzletrész az átvett üzletrészek arányában növekszik.

A Kft. taggyűlése határozhat dolgozói üzletrész(ek) létesítéséről és kiadásáról a társaság dolgozói részére, a törzstökén felüli vagyon terhére kedvezményesen, vagy akár ingyenesen, a törzstőke egyidejű felemelése mellett, a felemelt törzstőke max. 15 százalékáig. Dolgozói üzletrész csak a Kft. aktív, vagy nyugdíjas dolgozója birtokolhat. A kilépett vagy elhunyt dolgozó üzletrészét a társaság visszavásárolja, vagy hozzájárul másik dolgozónak történő átruházásához.

A társaság fennállása alatt a tagok csak a társasági mérleg szerinti nyereség felosztható részére – mérleg szerinti eredmény és eredménytartalék – tarthatnak igényt, a törzsbetétet nem követelhetik vissza. A nyereséget a törzsbetétek arányában kell felosztani, de a társasági szerződésben más felosztási arány is kiköthető.

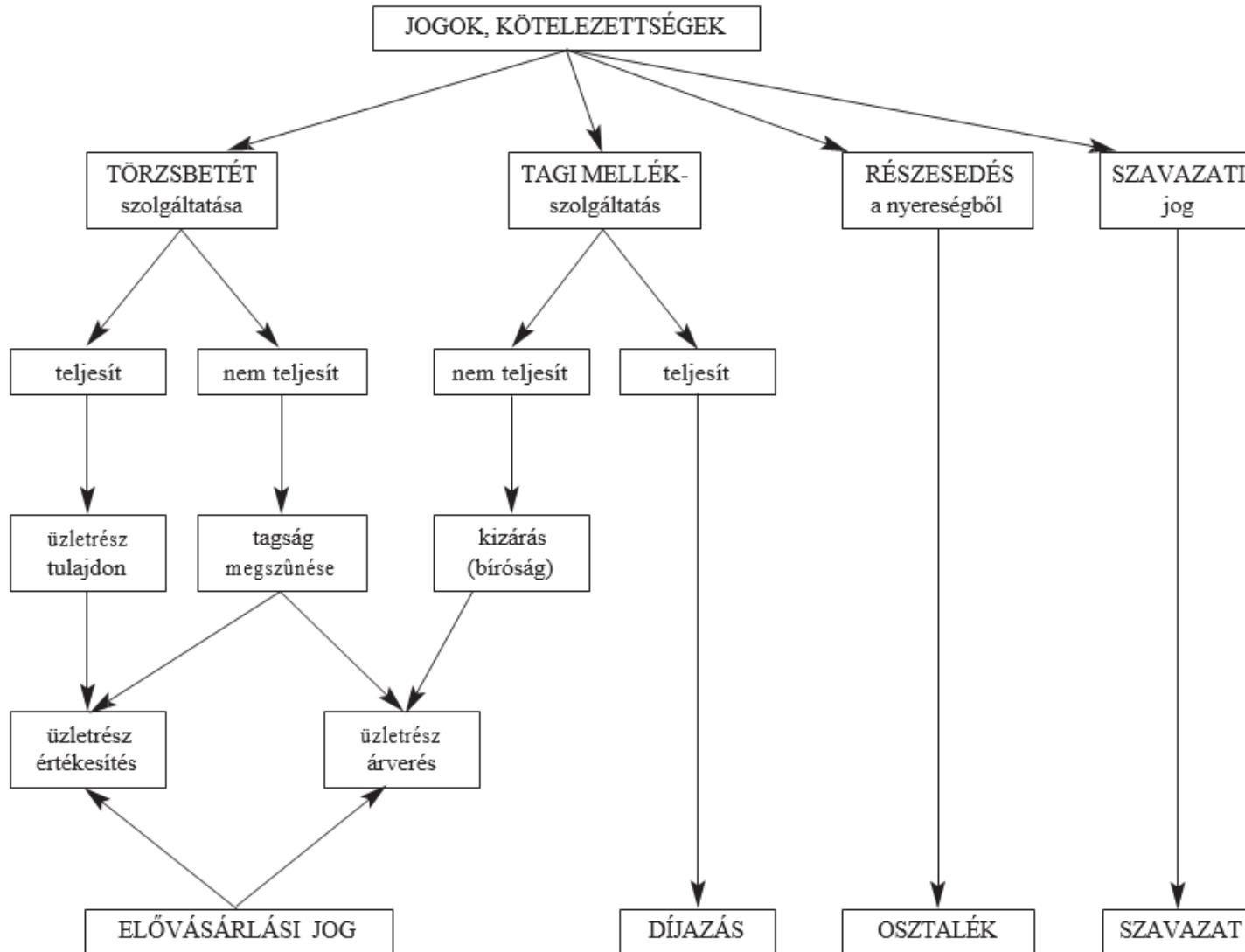
A társaságnak a törzstőke fedezetéhez szükséges vagyonából a tagok részére fizetést teljesíteni a mellékszolgáltatásért járó díjazás kivételével nem szabad.

A Kft. tagja **tagsági viszonyát** úgy tudja megszüntetni, hogy üzletrészét átruházza. (Tehát a Kft.-ben a kilépés fogalma nem értelmezhető.) Az üzletrész a társaságon belül szabadon átruházzható. Ebből adódóan, ha az egyik tag a másik tagra át kívánja ruházni üzletrészét, úgy ehhez a társaság hozzájárulására nincs szükség. Az üzletrész kívülálló személyre csak akkor ruházzható át, ha a tag törzsbetétjét maradéktalanul befizette, továbbá először a társaság többi tagja, másodsor maga a társaság, végül a taggyűlés által kijelölt személy az átruházni kívánt üzletrészre elővásárlási jogát nem kívánja érvényesíteni. Ha sem más tag, sem a társaság, sem pedig a taggyűlés által kijelölt személy az elővásárlási joggal nem él, úgy a tag minden további nélkül üzletrészét bárkire átruházzatja. A társasági szerződés rendelkezhet úgy, hogy a tagokat illetve a taggyűlést nem illeti meg elővásárlási jog.

A tagok jogait és kötelezettségeit összefoglalóan a 24. ábra mutatja.

Az üzletrész átruházása egyébként a társasági szerződés módosítását nem igényli. Miután a törzstőke a hitelezők igényeinek kielégítésére mintegy háttérként szolgál, a törvény kötelezően és garanciális jelleggel határozza meg azokat a feltételeket, amelyek mellett szabad a törzstököt felemelni, illetve leszállítani.

A tagok társasági szerződésben foglalt kötelezettségeinek növeléséhez, új kötelezettség megállapításához, illetőleg az egyes tagok külön jogainak megváltoztatásához egyébként a tagok egyhangú határozatára van szükség. A társasági szerződés módosításához általában háromnemgyedes szótöbbséggel hozott határozat elegendő.



24. ábra
A tagok jogai és közelezettségei a Kft-ben

A **taggyűlés** a társaság legfőbb irányító szerve, amelyet megillet az a jog, hogy, bármely ügyben dönthet. A taggyűlést évente legalább egyszer össze kell hívni. A törzstőke legalább egy-tized részét képviselő tagok írásban bármikor kérhetik a taggyűlés összehívását, az ok és a cél megjelölése mellett. Ez esetben az ügyvezető a kérelemnek 8 napon belül tehet eleget. Ennek elmaradása esetén a tagok maguk hívhatják össze a taggyűlést. Az ügyvezető saját elhatározásából is összehívhatja a taggyűlést, ha a társaság érdekében ez szükséges. A taggyűlést haladtéktalanul össze kell hívni akkor, ha a társaság mérlegéből az tűnik ki, hogy a törzstőke a veszteségek miatt a felére csökkent. Kevésbé jelentős ügyekben a tagok taggyűlés tartása nélkül is határozhatnak. Az ülésen kívül javasolt döntés tervezetét 15 napi határidő kitűzésével, írásban kell a tagokkal közölni. A tagok írásban szavaznak.

A taggyűlés akkor határozatképes, ha a törzstőke legalább fele képviselve van, ebből adódóan tehát a határozatképesség szempontjából nem a tagok száma, hanem vagyoni hozzájárulásuk mértéke a döntő. A megismételt taggyűlés az eredeti napirenden szereplő ügyekben azonban a jelenlevők által képviselt törzstőke mértékétől függetlenül határozatképes.

A taggyűlés határozatait, feltéve, hogy a társasági szerződés másképpen nem rendelkezik, a jelenlevő tagok szavazatainak egyszerű többségével hozza. A szavazatok a befizetett törzsbevétek arányában illetik meg a tagokat. A taggyűlésre az ügyvezetőnek a tagokat a napirend közlésével kell meghívnia. A meghívók elküldése és a taggyűlés megtartásának napja között legalább 15 napnak kell lenni. A taggyűlésen hozott határozatokat be kell jegyezni a határozatok könyvébe. A taggyűlés hitelesített jegyzőkönyvét a cégbíróságra meg kell küldeni. A határozatok bírósági felülvizsgálását törvénysértés esetén az ügyvezető és a felügyelő bizottság kérheti.

A taggyűlés **kizárolagos hatáskörébe** tartozik:

- a mérleg megállapítása és a nyereség felosztása,
- a pótbefizetés elrendelése és visszatérítése,
- az üzletrész felosztása és bevonása,
- a tag kizárás kezdeményezése,
- az ügyvezetők megválasztása, visszahívása, díjazásuk megállapítása, velük szemben a munkáltatói jog gyakorlása,
- felügyelő bizottság tagjainak megválasztása, visszahívása, díjazásuk megállapítása,
- olyan szerződés megkötésének jóváhagyása, amelynek értéke a törzstőke legalább egyegyedét meghaladta, illetőleg amelyet a társaság a saját tagjával, ügyvezetőjével vagy azok közeli hozzátartozójával köt, kivéve, ha az utóbbi szerződés megkötése a társaság szokásos tevékenységéhez tartozik,
- a cégbiejegyzést megelőzően a társaság nevében kötött szerződések jóváhagyása,
- az alapításért felelős tagok, az ügyvezetők és a felügyelő bizottsági tagok ellen kártérítési igény érvényesítése, továbbá intézkedés az ügyvezetők ellen indított perekben a társaság képviseletéről,
- a társaság megszünésének, átalakulásának, egyesülésének, beolvadásának és szétválasztának elhatározása,
- a társasági szerződés módosítása,
- a már felsorolt ügyeken kívül minden olyan ügy, amelyet a társasági szerződés, vagy a hivatkozott törvény a taggyűlés kizárolagos hatáskörébe utal.

A társaság ügyeinek irányítását és a társaság képviseletét a tagok közül, vagy kívülállókból határozott időre választott egy, vagy több ügyvezető látja el. Nem kizárt az, hogy valamennyi

tag együtt jogosult az ügyvezetésre, ezt a kérdést a társasági szerződésben kell rendezni. Az ügyvezető csak a taggyűlés jóváhagyásával lehet ugyanabban a profilban:

- önálló (egyéni) vállalkozó,
- más társaság korlátlanul felelős tagja, vagy
- más társaság vezető tisztségviselője.

Az ügyvezetők képviselik a társaságot az üzleti partnerekkel szemben, valamint a bíróságok és más hatóságok előtt. A képviseleti jog teljes körű, kivéve, ha azt a társasági szerződés korlátozza. Az ügyvezető a jogkörét az ügyek meghatározott csoportja tekintetében a társaság meghatározott dolgozóira átruházhatja. Az ügyvezető fontos feladata a társaság dolgozói vonatkozásában a munkáltatói jogok gyakorlása. Több ügyvezető esetén szükséges kijelölni, hogy melyik gyakorolja a munkáltatói jogkört. Az ügyvezetők a társasággal együtt egyetemesen felelnek harmadik személlyel szemben a cégbíróságnak bejelentett adatok valótlanúsága esetén. Ezért az ügyvezetők személyében vagy képvisleti jogában beálló minden változást be kell jelenteni a cégbíróságnak. Az ügyvezetők visszahívásához a taggyűlés háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozata szükséges.

Ha a társaság tagjainak száma, vagyona, tevékenységének jelentősége vagy jellege indokolja, a társasági szerződés legalább három tagból álló **felügyelő bizottságot** hozhat létre. A felügyelő bizottság ellenőri az ügyvezetést és a társaság munkáját. Tevékenysége során jogosult a társaság bármely alkalmazottjától információt kérni, és – ha van – a belső ellenőr munkáját szakmailag irányítani.

A társaság taggyűlése felügyelő bizottság tagjává a társaság dolgozóját nem választhatja. A taggyűlés által választott felügyelő bizottsági tag visszahívásához legalább háromnegyedes szótöbbség szükséges. A felügyelő bizottság tagai a taggyűlésen jelen lehetnek és felszólalhatnak. Fontos feladata a bizottságnak, hogy össze kell hívnia a taggyűlést akkor, ha azt az ügyvezetők elmulasztják, vagy a társaság érdeke egyébként megkívánja.

A társasági szerződés úgy rendelkezhet, hogy az ügyvezetés ellenőrzését felügyelő bizottság helyett vagy mellett **könyvvizsgáló** végezze. Felügyelő bizottság mellett kötelező könyvvizsgálót is választani az olyan Kft.-nél, amelynek a törzstőkéje az 50 millió forintot meghaladja. Könyvvizsgálóvá csak az a bejegyzett szakember választható, aki az összeférhetetlenségi kritériumoknak megfelel. Nem lehet könyvvizsgáló a társaság alapító tagja, vezető tisztségviselője, a felügyelő bizottság tagja és ezek közeli hozzátartozója, valamint a társaság dolgozója, e minőségük megszűnésétől számított három évig.

A Kft. **megszűnésének** elhatározásához a taggyűlésnek háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozata szükséges. Jogutód nélküli megszűnés esetén végelszámolásnak van helye. A taggyűlés a zárómérleg jóváhagyásával egyidejűleg határoz a végelszámoló, a könyvvizsgáló és a felügyelő bizottság felmentéséről. A hitelezők kielégítése után fennmaradó vagyonból először a pótbefizetéseket kell visszatéríteni, majd a fennmaradó részt a törzsbetétek arányában a tagok között fel kell osztani. Ha a Kft. tagjainak száma egy tagra csökken és új tagot hat hónapon belül nem jelentenek be a cégbíróságnak, a Kft. egyszemélyes társaságként tovább működik.

2.2.5. A részvénytársaság

A részvénytársaság (a továbbiakban Rt.) előre meghatározott összegű és névértékű részvényekből álló alaptőkével alakuló gazdasági társaság, amelynél a tag (részvényes) felelőssége a társasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki, az Rt. kötelezettségeiért egyébként nem felel. Az Rt. jogi személyiséggel rendelkező társaság.

Részvénytársaság zárt körben alapítható, működési formája viszont lehet nyilvános vagy zártkörű. Nyilvánosan működő a tőzsdén jegyzett részvény-társaság.

Az Rt. alapításához alapszabály szükséges. Ezt valamennyi tag által aláírt és ügyvéd vagy jogtanácsos által ellenjegyzett okiratba kell foglalni, és ugyanígy kell eljárni az alapszabály módosítása esetében is.

A zártkörű Rt. alaptőkéje 5 millió, a nyilvános Rt. alaptőkéje 20 millió forintról kevesebb nem lehet. A pénzbeli hozzájárulás összege az alapításkor az alaptőke 30%-ánál nem lehet kevesebb.

A részvény

A részvény tagsági jogokat megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező, forgalomképes értékpapír.

A részvény mint értékpapír adattartalma a következő:

- a kibocsátó társaság főbb adatai (név, székhely, alaptőke összege, összetétele),
- a részvény megnevezése és azonosítója (részvényfajta, egyedi azonosító),
- a részvény névértéke,
- a részvényhez fűződő különleges jogosítványok (pl. elsőbbségi részvény),
- a kibocsátás dátuma,
- a kibocsátó cégszerű aláírása (igazgatóság).

A részvény előállítható nyomdal úton, vagy elektronikus úton. Az elektronikus úton előállított, rögzített, továbbított és nyilvántartott részvény az ún. dematerializált részvény. Nyilvánosan kibocsátani, forgalomba hozni, értékesíteni csak dematerializált részvényt szabad. A nyomdal úton előállított részvény átruházása a részvény hátoldalára nyomtatott ún. forgalmány útján történik: ezen a helyen kell kitölteni az aktuális tulajdonos nevét és lakcímét.

Az azonos jogokat biztosító részvények egy részvényfajtát alkotnak. A következő részvényfajtákat különböztetjük meg:

- törzsrészvény,
- elsőbbségi részvény,
- dolgozói részvény,
- kamatozó részvény,
- visszaváltható részvény.

A **törzsrészvény** a névértékkel arányos jogokat biztosít a tulajdonosoknak.

Az **elsőbbségi részvények** a következők lehetnek:

- osztalék elsőbbségi,
- szavazat elsőbbségi,
- vezető tisztségviselő vagy felügyelő bizottsági tag kijelölésére vonatkozó elsőbbségi,
- likvidációs elsőbbségi,
- zárt Rt-ben elővételi jogot biztosító részvény.

Az elsőbbségi jog eltérítése a névértékkel arányos mértéktől maximum 10-szeres lehet. Az elsőbbségi jog az osztalék kifizetésénél, a szavazatok számának meghatározásakor jut érvényre, míg a likvidációs elsőbbségi részvény tulajdonosa a társaság felszámolása esetén a többieket megelőzően jut a részvényei által részesedéshez a megmaradt vagyonból.

Elsőbbségi részvényt legfeljebb az alaptőke 50%-áig szabad kibocsátani. Speciális elsőbbségi részvény az „aranyrészvény” olyan jogot biztosít a tulajdonosának, amely szerint bizonyos stratégiai kérdésekben nélküle nem hozható érvényes döntés a közgyűlésben. Ezt a részvényt az állami befolyás fenntartására alkalmazzák.

A **dolgozói részvényt** kizárolag az Rt alaptőkén felüli vagyonából, az alaptőke legfeljebb 15%-áig lehet kibocsátani. Csak névre szólhat, átruházni pedig csak az Rt. dolgozói és nyugdíjba vonult tagjai között lehet. Ha a dolgozó meghal, vagy munkaviszonya megszűnik, a részvénnyel kapcsolatos vételi jog az Rt-t illeti meg. A munkaviszony megszűnésenek esetébe a nyugdíjazás nem értendő bele. A dolgozói részvények tulajdonosait egyébként ugyanazok a részvényesi jogok illetik meg, mint a többi részvényest.

Kamatozó részvény az alaptőke max. 10%-áig bocsátható ki. A részvényhez fűződő jogok gyakorlása mellett előre meghatározott kamatot fizet még akkor is, ha a társaság egyébként nem nyereséges és nem fizet osztaléket. A kamat azonban az alaptőke terhére nem fizethető.

Visszaváltható részvényre vonatkozóan a társaságot visszavételei jog, a részvényest eladási jog illeti meg az alapszabályban meghatározott feltételek szerint.

A részvénnytársaság kibocsáthat olyan értékpapírt, nevezetesen **kötvényt**, amely bizonyos feltételekkel részvényre váltható. Ilyen módon a kötvény tulajdonosa részvényessé válhat. A részvényre váltható kötvények lehetnek: átváltoztatható, vagy jegyzési jogot biztosító. Előbbi a kötvénytulajdonos kérésére (elvileg bármikor), utóbbi az Rt tőkeemelése, részvénnykibocsátás esetén váltható át részvényre. Mindkét esetben az eljárást az alapszabályban kell meghatározni, és azt az igazgatóság folytatja le.

Speciális konstrukció az úgynevezett **saját részvény**. Ez valójában nem más, mint amikor az Rt. saját részvényeit szerzi meg. A saját részvény szerzés célja lehet pl. az árfolyam befolyásolása, vagy stratégiai befektetés. Csak az alaptőkén felüli vagyonból lehet saját részvényt szerezni. A saját részvény tekintetében korlát, hogy az Rt. tulajdonában álló saját részvények együttes névértékének összege az alaptőke 25%-át nem haladhatja meg. Az Rt. a saját részvények alapján járó részvényesi jogokat a közgyűlésen nem gyakorolhatja.

Az Rt. alapítása

Az Rt. alapítása során az alapítók az összes részvényt az általuk megállapított arányban maguk jegyzik le és veszik át. Az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjait az alapítók jelölik ki, megállapítják és elfogadják az alapító okiratot (alapszabályt).

Az Rt. működésének alapokmánya az **alapszabály**. A törvény megállapítja az alapszabály minimális tartalmát, de a részvényeseknek módjuk van arra, hogy a törvény keretei között, az alapszabályban más, további rendelkezéseket is felvegyenek.

Az alapszabályban a következőket kell meghatározni:

- az Rt. cégnevét és székhelyét,
- az Rt. időtartamát,
- az Rt. tevékenységi körét,
- az alaptőke nagyságát, a részvények befizetésének a feltételeit,
- a részvények számát, névértékét,
- az Rt. cégtárgyak módját,
- a közgyűlés összehívásának módját, határozatképességet, határozatképtelenség esetére az eljárási módját, a szavazati jog gyakorlásának feltételeit és módját,

- az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjainak, valamint a könyvvizsgálóknak a számát, választásuk módját, hatáskörüket és működésük időtartamát,
- a nyereség felosztásának szabályait,
- az Rt. hirdetményei közzétételének módját,
- a részvény befizetés elmulasztásának jogkövetkezményeit.

Az alapszabályban **lehet** rendelkezni még a következőkről:

- a nem pénzbeli betétre és az alapítóknak esetlegesen biztosított egyéb előnyökre vonatkozó külön megállapodásokról,
- a részvénybevonás lehetőségéről és a követendő eljárásról,
- az alaptőke felemelésénél az igazgatóság részére adott felhatalmazás feltételeiről.

Az alakuló közgyűlés, illetve az alapító okirat aláírása után az Rt. megkezdheti működését azzal a feltétellel, hogy a cégbiejegyzésig eljárók korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a társaságnak a megtett intézkedéseikért.

Az Rt. cégnevében fel kell tüntetni, hogy zárt, vagy nyilvános társaságról van szó (Zrt. ill. Nyrt.).

Az Rt. megalakulási folyamatának utolsó fázisa az, amikor az Rt. igazgatósága bejelenti az Rt. megalakulását a cégbíróságnak, és kéri a cég bejegyzését.

A cégbiejegyzéshez az alapítási dokumentumokat mellékelni kell, amelyeknek jegyzékét és tartalmát a törvény tételesen meghatározza.

Az igazgatóság a közgyűlési jegyzőkönyv egy hiteles példányát, a jelenleti ívet és a közgyűlés összehívásáról szóló hirdetményt a közgyűlés befejezését követő 30 napon belül köteles a cégbírósághoz benyújtani. A részvénysnek egyébként alanyi joga van arra, hogy a közgyűlési jegyzőkönyvből kivonatot, vagy arról hiteles másolatot kérjen az igazgatóságtól.

A cégbiejegyzést követően ideiglenes részvény bocsátható ki mindaddig, amíg a részvényszek a részvényeik teljes ellenértékét kiegyenlítik, – ezt követően adható ki a (végleges) részvény.

A részvényszek jogai és kötelezettségei

A részvényszek alapvető kötelessége, hogy az Rt.-nek a cégbiejegyzékbe való bejegyzésétől számított egy éven belül részvényeik teljes értékét **befizessék**, illetve a nem pénzbeli hozzájárulást **teljesítsék**.

A részvénysnek **alanyi jogai** vannak az Rt-nél jelentkező osztalék tekintetében. Ez azt jelenti, hogy a közgyűlés által felosztani rendelt, mérleg szerinti adózott nyereségnek a részvénnyekre jutó arányos részére a részvénysnek joga van. Az alaptőke leszállítását kivéve az osztalékon túl kifizetést teljesíteni a részvénys számára tilos. Az Rt. megszűnése esetén egyébként a részvényszeknek a végelszámolás eredményeképpen jelentkező felosztható vagyon részvénylekkel arányos részére van joguk.

A részvénys **vagyoni jogait** az Rt. alaptőkéjének változása alapvetően érinti. Ezért a törvény részletesen, garanciális jelleggel szabályozza az alaptőke felemelést, illetve leszállítást.

A részvénys alapvető **személyes joga**, hogy a közgyűlésen jogosult részt venni, az Rt. működésével, gazdálkodásával kapcsolatos ügyekben az arra illetékes személyektől felvilágosítást kérni, az ilyen természetű ügyekben akár szóban, akár írásban előterjesztett határozattervezetre, javaslatra észrevételel tenni. Fontos a személyes jogok sorában a **kisebbségi jogok** védelme, vagyis az a jog, hogy mely feltételek esetén kell soron kívül közgyűlést összehívni részvényszek indítványára. Ez a következőket jelenti. A közgyűlést össze kell hívni, ha az alaptőke legalább egytizedét képviselő részvényszek az igazgatóságnál az ok és a cél megjelölésével írásban kérlik. Lehetőség van azonban arra, hogy az egy tized helyett alacsonyabb

arányszámot tartalmazzon az alapszabály. A részvényszek személyes joga az is, hogy kérhetik az igazgatóságtól bármely kérdésben való közgyűlés tartását, illetőleg ilyen kérdés közgyűlési napirendre tűzését. Ezen esetekben az alaptőke legalább egytized részét képviselő részvényszek írásban terjeszthetik elő kérésüket.

Az alaptőke legalább 5%-át képviselő részvényszek írásban kérhetik a felügyelő bizottságtól azt, hogy az igazgatóság tevékenységét vizsgálja meg.

A személyes jogok körébe tartozik az is, hogy a részvénys jogait saját maga, vagy esetleg **képviselő útján** gyakorolhassa. Tehát a részvénys a közgyűlésen a jogait képviselő útján is érvényesítheti. A közgyűlés napirendjére tűzött ügyre vonatkozóan az igazgatóság minden részvénysnek köteles az általuk kért felvilágosítást megadni. A felvilágosítás adása csak akkor tagadható meg, ha az az Rt. üzleti titkát, vagy jelentős gazdasági érdekét sérténé.

Az igazgatóságnak a mérleg, a nyereség-felosztási javaslat, valamint az igazgatóság, illetve a felügyelő bizottság jelentésének lényeges adatait a közgyűlést megelőzően legalább 30 nappal olyan módon kell nyilvánosságra hoznia, amelyet az Rt. hirdetményeinek közzétételére vonatkozó, az alapszabályban foglalt rendelkezések megkívánnak. Ezáltal valósul meg az, hogy a kellő **nyilvánosság** feltétlenül érvényesüljön a részvényszek körében.

A személyes jogokon belül szólni kell a **szavazati jogról**. Ez a jog a részvénylez fűződik és a részvénny névértékéhez igazodik. Az Rt. alapszabályában lehetőség van arra, hogy a szavazati jog gyakorlását a részvénys által képviselt legmagasabb szavazatszám vagy arány megállapításával korlátozzák. Ez a szabály egyébként különlegesnek számít tekintettel arra, hogy alapvetően a fő szabály szerint a szavazati jog a részvénylez névértékével arányos.

A szavazati jog törvényben előírt korlátja, hogy szavazati jogát nem gyakorolhatja az a részvénys, aki az esedékes vagyoni hozzájárulását nem teljesítette.

Az Rt. szervezeti felépítése és működése

Az Rt. legföbb szerve a **közgyűlés**, mint a tulajdonosok testülete, és ennek minden részvénys a tagja.

A közgyűlés kizárolagos hatáskörébe tartoznak a következők:

- az alapszabály megállapítása és módosítása,
- az alaptőke felemelése és leszállítása,
- az egyes részvénnyfajtákhoz fűződő jogok megváltoztatása,
- az Rt. más Rt.-vel való egyesülésének, beolvadásának, szétválásának és megszűnésének, valamint más társasági formába való átalakulásának elhatározása,
- az igazgatóság, a felügyelő bizottság tagjainak és a könyvvizsgálónak a megválasztása, visszahívása, valamint díjazásuk megállapítása,
- a mérleg megállapítása és az éves eredmény felosztása,
- döntés a részvénylez típusának átalakításáról részvénycsere útján,
- döntés az átváltoztatható vagy elővásárlási jogot biztosító kötvény kibocsátásról,
- döntés minden olyan kérdésben, amelyet törvény, vagy az Rt. alapszabály a közgyűlés kizárolagos hatáskörébe utal.

A közgyűlés összehívására vonatkozólag a törvény minimumként azt mondja ki, hogy legalább évente egyszer kell összehívni. Azonban ennél nagyobb gyakorisággal is összehívható, ezt az alapszabályban kell rögzíteni.

A közgyűlés összehívását a közgyűlés kezdő napját megelőzően legalább 30 nappal, nyilvános hirdetményben az igazgatóságnak közzé kell tennie. Ezzel párhuzamosan a névre szóló részvénys tulajdonosát a közgyűlés összehívásáról külön meghívóban is értesíteni kell.

A közgyűlés megtartása során a megjelent részvényesekről jelenléti ívet kell készíteni. A közgyűlés akkor határozatképes, ha azon a szavazati joggal rendelkező részvények több mint felelvel rendelkező részvényes jelen van. Ezen aránytól egyébként az alapszabályban el lehet téni, de kizárolag csak nagyobb arányt lehet megállapítani. Ha a közgyűlés nem volt határozatképes, az ettől számított 15 napon belüli időpontra összehívott második közgyűlés már akkor is határozatképes, ha az előzőekben említett részvényesek száma nincs meg. A második közgyűlésen egyébként az eredeti napirenden szereplő ügyekben lehet csak határozatképesnek tekinteni a részvényesek számától függetlenül az ülést. Ha a második közgyűlésen az eredeti (első) közgyűlés napirendjétől eltérően új napirendi pont felvételére került sor, úgy e kérdésben a határozatképesség nem állapítható meg.

A közgyűlés határozathozatala során általában **egyszerű többséggel határoz**. A legfontosabb ügyekben azonban a leadott szavazatok legalább háromnegyedes többségével kell dönten. Ilyen minőségű döntésre van szükség a közgyűlés kizárolagos hatáskörébe tartozó néhány kérdésben, például az alapszabály módosításához kapcsolódóan.

Minden közgyűlésről jegyzőkönyvet kell készíteni, amelyet a közgyűlés vezető elnöke és a jegyzőkönyvvezető ír alá. Ezen felül a jegyzőkönyvet további két, a közgyűlésen jelen levő részvényessel hitelesítetni kell.

A jelenléti ívet és a közgyűlési jegyzőkönyvet, valamint a közgyűlés összehívásáról szóló hirdetményt a közgyűlés befejezését követő 30 napon belül meg kell küldeni a cégbíróságnak.

Az **igazgatóság** az Rt. operatív ügyvezető szerve, valójában menedzseri testület. Operatív szinten vezeti az Rt-t, képviseli azt az üzleti partnerekkel szemben, valamint bíróságok és más hatóságok előtt. Fontos feladata az igazgatóságnak, hogy kialakítja és irányítja az Rt. munkaszervezetét, gyakorolja a dolgozókkal szembeni munkáltatói jogokat.

Az igazgatóság legalább három és legfeljebb tizenegy tagból áll. E testületben egyaránt helyet kaphatnak minden külső személyek, minden részvényesek, minden pedig az Rt-vel munkaviszonyban állók. Az igazgatóság elnökét az igazgatósági tagok választják. Lehetőség van arra, hogy az alapszabályban rendelkezzenek arról, hogy az elnököt a közgyűlés maga válassza meg.

Általában valamennyi igazgató együttesen jogosult az ügyvezetésre, de ettől el lehet téni az alapszabályban. minden igazgatót megilleti az a jog, hogy az Rt. cégének jegyzését önállóan végezze. Ez valójában nem más, mint az aláírási jog az Rt. nevében. Nincs tiltva az sem, hogy valamennyi igazgató közül a cégegyésre több igazgató együttesen, vagy az igazgatóság által erre feljogosított más személlyel együtt legyen jogosult aláírásra. Lehetőség van arra is, hogy az igazgatóság közül egyes igazgatók, vagy a társaság dolgozói az Rt. általános, vagy meghatározott ügyekben történő képviseletére felhatalmazást kapjanak. Mindezeket a kérdéseket ugyancsak az alapszabályban kell rögzíteni.

Zártkörű részvénytársaságban az igazgatóság helyett vezérigazgató irányíthatja a társaságot. Ezt az alapszabályban kell rögzíteni.

Az igazgatóság érdemi feladata az Rt. mérlegének, illetve vagyonkimutatásának, valamint a nyereség felosztására vonatkozó javaslatnak az elkészítése. Alapvető kötelessége, hogy az ügyvezetésről, a társaság vagyoni helyzetéről, az általa követett üzletpolitikáról az alapszabályban meghatározott gyakorisággal, de évente legalább egyszer jelentést készítsen a közgyűlésnek. Az igazgatóságot terheli a felelősség az Rt. üzleti könyveinek szabályos vezetéséért is.

A **felügyelő bizottság** alapvető feladata az, hogy a közgyűlés számára az igazgatóság tevékenységét kötelezően ellenőrizze. Az Rt. közgyűlés átruházott jogkörében a felügyelő bizott-

ság határozatot hozhat, pl. az igazgatóság megbízása vagy visszahívása tárgyában. Ez az un. ügydöntő felügyelő bizottság, amely a közgyűléstől átruházott bizonyos jogokkal bír.

Ha az Rt. érdeke megkívánja, összehívhatja a közgyűlést. Joga van arra, hogy a közgyűlés határozata alapján az igazgatóság ellen indított perekben a képviseletet ellássa az Rt. nevében. A felügyelő bizottság tagjait az Rt közgyűlése választja. Abban az esetben, amikor az Rt. főfoglalkozású dolgozónak száma éves átlagban a 200 főt meghaladja, a bizottság tagjainak egyharmadát a munkavállalók választják. Az Rt. dolgozója egyébként felügyelő bizottsági taggá nem választható. A felügyelő bizottság a jogait vagy testületileg, vagy egyes tagjai útján gyakorolja. Lehetősége van arra, hogy az ellenőrzési feladatokat akár állandó jelleggel is a felügyelő bizottsági tagok egymás között megosztva végezzék.

A felügyelő bizottság tagjai számát tekintve legalább 3 fő kell, hogy legyen.

Zártkörű részvénytársaságnál akkor kötelező felügyelő bizottságot létrehozni, ha a tagság legalább 5%-a ezt kezdeményezi.

Amennyiben az Rt-nél belső ellenőr, vagy belső ellenőrzési szervezet működik, ezek a felügyelő bizottság irányítása alá tartoznak.

A nyilvános Rt. köteles **könyvvizsgálót** választani. Alapvető feladata az ügyvezetés ellenőrzése, valamint a közgyűlés elő terjesztett minden jelentés, de különösen a mérleg és a vagyonkimutatás megvizsgálása abból a szempontból, hogy azok valós adatokat tartalmaznak-e, illetve a jogszabályi előírásoknak megfelelnek-e. A könyvvizsgáló véleménye nélkül a jelen tésről érvényes határozat nem hozható. Fontos szem előtt tartani, hogy mind a felügyelő bizottság, mind a könyvvizsgáló alapvetően a közgyűlés részére, a tulajdonosok megbízásából és érdekében működik.

Nyilvános Rt. működhet **egységes irányítási rendszerben** is, amelyet az igazgatóságból és a felügyelő bizottságból összeállított, legalább 5 fős **igazgató tanács** vezet. Hatásköre a teljes irányítási és ellenőrzési területre kiterjed, és felelőssége is ennek megfelelően bővül.

A nyilvános Rt-nél viszont nem lehet ügydöntő felügyelő bizottságot létrehozni.

Az Nyrt. szervezetében kötelező **audit bizottság** létrehozása, amelyet az igazgatóság vagy a felügyelő bizottság független tagjai közül választanak, és legalább 3 főből áll. Feladata az igazgatóság és a felügyelő bizottság tevékenységének összehangolása, és a jó szakmai és irányítói-ellenőrzési kapcsolat kialakítása a könyvvizsgálóval. Ez utóbbi különösen az éves beszámoló előkészítésére és a közgyűlés elő terjesztésére vonatkozik.

Az Rt nyilvánossága

A nyilvános részvénytársaság a széleskörű tőkebevonás egyik fő formája, jellemzően a nagyszámú, gyakran változó kistulajdonos részvényesek gazdasági társasága. Működését egészen más jellemzők kísérik, mint a többi társaságot. Fő jellemzője a nyilvánosság, amelyet a törvény megkövetel a tulajdonosok és a potenciális befektetők védelme érdekében. Az Rt nyilvánossága a tőzsdére történő bevezetéssel kezdődik, majd a működés során a közgyűlési meghívók, éves, féléves, negyedéves beszámolók, valamint a fontosabb döntések és események nyilvánosságra hozását, a részvényesek rendszeres tájékoztatását jelenti.

Az Rt megszűnése

Az Rt. megszűnése a közgyűlés minősített szótöbbséggel hozott határozata alapján, vagy a határozott időre történt alapítás határidejének napján következik be. Ebben az esetben véges számolásnak van helye. A közgyűlés a záró mérleg jóváhagyásával együtt határoz a vége-

számoló, az igazgatóság, a felügyelő bizottság és a könyvvizsgáló felmentéséről. A tartozások kiegyenlítése után fennmaradó vagyon – részvényeik arányában – a részvényeseket illeti meg.

2.2.6. Az egyesülés

Az egyesülés a gazdasági vállalkozások között ún. kapcsolódó vállalkozás, amely önálló jogi személyként működik. Az egyesülést az abban részt vevő tagok saját gazdálkodásuk eredményességének előmozdítására és gazdasági tevékenységük összehangolására, valamint szakmai érdekeik képviseletére alapítják. A társaságnak tehát a fő tevékenysége elsődlegesen nem gazdálkodási természetű, hanem összehangoló, koordinációs feladatok ellátását is szolgálja. Ez azonban nem zárja ki azt, hogy szolgáltató és gazdálkodási tevékenységet is végezzen. Jellemzője, hogy nem vagyonegyesítést céloz. A tagoknak vagyoni hozzájárulás teljesítésére nincs alanyi kötelezettségük. Az egyesülés általában nyereségre nem is törekzik. A tagok vagyoni hozzájárulást és tagi mellékszolgáltatást teljesíthetnek. A társaság vagyonát meghaladó tartozásokért a tagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek. A **társasági szerződésben** a kötelező elemek mellett a tagok minden rendelkezésre álló jogukat részesedés illeti meg. Kiemelten célszerű a társasági szerződésben rögzíteni a következőket:

- a célhoz kapcsolódó tevékenységet, részletesen,
- a működési költségek viselésének megoszlását és elszámolásának módját,
- a vagyon elszámolását a tag kilépése, vagy megszűnés esetére,
- a közös gazdálkodó tevékenységet, ha van ilyen,
- a tagi mellékszolgáltatásokat,
- a nyereség felosztását, illetve felhasználását, ha van nyereség.

Az egyesülés működési költségeit a tagok viselik, ők bocsátják rendelkezésre azt a vagyonat is, amely a szolgáltató és gazdálkodási tevékenységhez szükséges. Emellett a tagoknak joguk van – díjazás fejében – mellékszolgáltatás vállalására is. Az egyesülés jellemzője, hogy tagjai külön ellenszolgáltatás nélkül jogosultak a társaság által nyújtott szolgáltatások igénybevételere. A társaság nyereségéből a tagokat részesedés illeti meg. Ennek alapja a vagyoni hozzájárulás aránya. Ha olyan egyesülésről van szó, amelynél a tagok vagyoni hozzájárulást nem teljesítenek, úgy a nyereség a tagok között egyenlő arányban oszlik meg.

Az egyesülés legfőbb irányító szerve az **igazgatótanács**. Ebben mindegyik tagnak egy terméshettes személy képviselője van. Az igazgatótanács hatásköre az alábbi kérdésekre terjed ki:

- az egyesülés belső szervezetének és irányítási, valamint ellenőrzési rendjének kialakítása;
- az összehangoló és az érdekképviseleti, valamint a szolgáltató és gazdálkodási tevékenység stratégiájának meghatározása,
- mérleg megállapítása; nyereségfelosztás,
- tagok saját gazdálkodásában végrehajtandó feladatok meghatározása,
- társasági szerződés módosítása,
- tisztségviselők, felügyelő bizottság, könyvvizsgáló megválasztása, visszahívása, díjazásuk megállapítása.

Az igazgatótanács évente legalább egy ülést tart, amelyet az egyesülés igazgatója hív össze. A testület akkor határozatképes, ha az ülésen a szavazatok legalább háromnegyed részét képviselő tagok jelen vannak. E társasági fajtánál sajátosan alakul a tagok szavazati joga. Ha a tagok kizárolag összehangoló és érdekképviseleti tevékenység körébe tartozó kérdésben sza-

vaznak, úgy minden tag – a vagyoni hozzájárulás arányától függetlenül – egy szavazattal bír; ha viszont olyan kérdésben kell szavazni, amely a szolgáltató és gazdálkodási tevékenység körébe tartozik, úgy a szavazati jog mértéke általában a vagyoni hozzájárulás arányához igazodik. A vagyoni hozzájárulás hiányában a szavazati jog minden tag tekintetében egyenlő. Az igazgatótanács határozatait általában legalább egyszerű szótöbbséggel, bizonyos meghatározott esetekben legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozza. Lehetőség van azonban arra, hogy az igazgatótanács ülés tartása nélkül, írásos formában is határozhats.

Az egyesülést az igazgatótanács által határozott időtartamra megválasztott **igazgató** vezeti. Tevékenysége a társasági szerződés, továbbá az igazgatótanács határozatainak keretei között folyhat. Az igazgató a társaságnak egyszemélyi felelős vezetője. Vele szemben a munkáltatói jogot az igazgatótanács gyakorolja. Az egyesülés minden más dolgozója és alkalmazottja tekintetében a munkáltatói jogkört az igazgató gyakorolja.

Egyesülésnél **felügyelő bizottság** létrehozása nem kötelező. Indokolt létrehozni akkor, ha azt a társaság tagjainak száma, tevékenységének jelentősége, vagy más egyéb körülmény indokolja. E testület tagjait az igazgatótanács választja. A társaságnál **könyvvizsgáló** is tevékenykedhet, függetlenül attól, hogy felügyelő bizottság van-e, vagy nincs.

Az egyesüléshez további tagok csatlakozhatnak, abból kiléphetnek, továbbá lehetőség van fontos és indokolt esetben a tag kizáráásának.

Ha az egyesülés jogutód nélkül megszűnik, végelszámolásnak van helye. Ennek keretében a tartozás kiegyenlítése után fennmaradó vagyont a tagok között vagyoni hozzájárulásuk arányában, vagyoni hozzájárulás hiányában pedig egyenlő arányban kell felosztani. Felszámolás esetén az egyesülés fennálló tartozásaiért a tagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek.

2.3. SZÖVETKEZET

A szövetkezet a tagok önkéntes társulásán alapuló és működő, nyitott tagsági viszonnyal jellemezhető, jogi személyiséggel rendelkező közösség, amely:

- a tagok érdekeit szolgáló – a tagok személyes közreműködésével és vagyoni hozzájárulásával – vállalkozási és más tevékenységet folytat
- tagjai lehetnek belföldi, vagy külföldi, általában természetes személyek, de az alapszabály megengedheti nem természetes (pl. jogi) személy tagságát is (legfeljebb azonban az összlétszám 20%-os mértékéig)
- tagjainak jogai és kötelezettségei azonosak, kivéve a jogi személy tagot, amelyet a személyes közreműködési kötelezettség és a tisztségviselési jog nem terhel, illetve nem illet meg.

A szövetkezetek tevékenységi körük – az általános törvényi korlátok között – szabadon választhatják meg, így létrejöhetsznek például ipari, mezőgazdasági, termelő, vagy szolgáltató szövetkezetek. Néhány eltérő specifikummal rendelkeznek az oktatási intézményekben működő iskolai szövetkezetek, a hitelszövetkezetek pedig tevékenységüket csak saját tagjaik részére végezhetik. Sajátos szabályok vonatkoznak a lakásszövetkezetekre, amelyekkel itt külön nem foglalkozunk.

A szövetkezet a tulajdonában álló és a tagok, vagy mások által használatába adott vagyoni eszközökkel önállóan gazdálkodik, adózott eredményével – a felhasználás törvényi korlátozása mellett – szabadon rendelkezik, tartozásaiért vagyónával felel.

A szövetkezet tagsága maga dönt a szövetkezet működésének, gazdálkodásának és a tagok érdekeit szolgáló más tevékenységének minden kérdésében. Választás útján létrehozza a kötelezően előírt, továbbá a saját szükségletei által igényelt testületi szerveket, és megalkotja az

önkormányzati szabályzatokat. A tagság ellenőrzi a szövetkezet szerveinek működését, tisztségviselőinek tevékenységét és beszámoltatja a tisztségviselőket és vezetőket. A szövetkezetek felett a törvényességi felügyeletet a cégbíróság látja el.

2.3.1. A szövetkezet alapítása

Szövetkezetet általában legalább hét, oktatási intézményben működő (iskolai) szövetkezetet, továbbá hitelszövetkezetet legalább tizenöt tag alapíthat.

Az alapítási folyamat első lépése az **alakuló közgyűlés** megtartása, amelyen a következő kérdésekben kell határozni:

- a szövetkezet megalapítása,
- az alapszabály megállapítása,
- tisztségviselők megválasztása,

Az alapszabályt az alakuló közgyűlés elnöke és a jegyzőkönyvvezető írja alá, és az alakuló közgyűlésen megválasztott két szövetkezeti tag hitelesíti. Az alapszabályt és annak módosításait közokiratba, vagy ügyvéd által ellenjegyzett okiratba kell foglalni.

A megalakulás előtt kötött szerződések jóváhagyásával megszűnik az a korlátlan és egyetemes felelősség, amely a cégbejegyzés előtt a szövetkezet nevében eljáró személyeket terheli a közös név alatt vállalt kötelezettségekért.

Az **alapszabály** a szövetkezet működésének és gazdálkodásának alapokmánya, amelynek tartalmát – a kötelezően előírt részek megtartása mellett – a tagság a szövetkezet céljait és adottságait figyelembe véve állapítja meg.

Az alapszabályban meg kell határozni:

- a szövetkezet cégnevét, székhelyét és tevékenységi körét,
- a tagok nevét, címét,
- a tagok vagyoni hozzájárulásának mértékét és módját,
- a tagok jogait és kötelezettségeit, személyes közreműködését,
- a szövetkezet és a tag gazdasági együttműködésének meghatározását,
- a szövetkezet szerveit és azok hatáskörét,
- a közösségi alapra vonatkozó szabályokat,
- a tagoknak és hozzátartozónak nyújtandó szolgáltatásokat és azok feltételeit,
- iskolai szövetkeztnél az oktatási intézmény és a szövetkezet kapcsolatát
- minden egyéb kérdést, amelynek rendezését a törvény az alapszabályra bízza, vagy a közgyűlés azt szükségesnek tartja.

A szövetkezet működésének ideje lehet határozott, vagy határozatlan időre szóló.

A szövetkezet alapítását az alapszabály elfogadásától számított harminc napon belül bejegyzés és közzététel végett be kell jelenteni az illetékes cégbíróságnak. A szövetkezet a cégbírói bejegyzéssel, az alakuló közgyűlés időpontjára visszamenőleg jön létre.

2.3.2. A szövetkezet irányító és ellenőrző szervei

A szövetkezetet irányító és ellenőrző szervei a következők:

- közgyűlés,
- igazgatóság,
- felügyelő bizottság,
- könyvvizsgáló.

Az egyes szervek feladatait és hatáskörét a következőkben tekinthetjük át.

A **közgyűlés** a szövetkezet legfőbb irányító szerve. Hatáskörébe tartozik különösen:

- az alapszabály és más önkormányzati szabályzat megállapítása, módosítása
- az igazgatóság tagjainak és elnökének megválasztása és felmentése
- a felügyelő bizottság tagjainak és elnökének megválasztása, felmentése vagy a feladataukat ellátó más személy megbízása, felmentése
- tisztségviselők díjazásának megállapítása
- a részjegy összegének és a szövetkezeti üzletrész névértékének megállapítása
- az éves beszámoló elfogadása, döntés az adózott eredmény felhasználásáról vagy a veszteség fedezésének forrásáról
- döntés a fel nem osztható vagyon sorsáról (az alapszabály keretei között)
- a szövetkezet egyesülésének, szétválásának, átalakulásának és megszünésének elhatározása
- belépés szövetkezetbe, gazdasági társaságra és kilépés onnan, továbbá szövetkezet, gazdasági társaság alapítása, ha a bevitt vagyoni érték az alapszabályban meghatározott értéket meghaladja
- tisztségviselő elleni per indításának elhatározása
- minden egyéb kérdés, amelyet törvény, vagy az alapszabály a közgyűlés hatáskörébe utal.

A szövetkezet egyesülésének, szétválásának, átalakulásának és megszünésének kérdésében, valamint a fel nem osztható vagyon sorsáról hozandó döntést kivéve a többi, felsorolt pontban a közgyűlés a hatáskört más önkormányzati szervre átruházhatja.

A közgyűlést szükség szerint, de évente legalább egyszer össze kell hívni, ez az igazgatóság feladata. Soron kívül össze kell hívni a közgyűlést, ha ezt a tagok legalább 10 %-a vagy a felügyelő bizottság írásban, az ok megjelölésével indítványozza. A közgyűlésen minden tagot egy-egy szavazat illet meg. A közgyűlés határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza, kivéve ha a törvény, az alapszabály, vagy maga a közgyűlés másként határoz, azaz minősített szótöbbséget ír elő.

Küldöttgyűlést abban a szövetkezetben kell működtetni, amelynél az alapszabály így rendelkezik. Ebben az esetben az alapszabályban kell meghatározni a küldötteknek a taglétszámhhoz viszonyított arányát, megválasztásuk módját, megbízásuk időtartamát. A küldöttek létszáma 50 fönél kevesebb nem lehet. A küldöttgyűlés hatáskörére és eljárására általában a közgyűlésre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni. A küldöttgyűlésen – tanácskozási joggal – a szövetkezet bármely tagja részt vehet.

Az alapszabály a tagoknak munkahely, szervezeti egység, lakóhely, vagy más azonos érdekeltség alapján szervezett közösségeit a szövetkezet **helyi önkormányzati egységek** ismerheti el. Egyidejűleg az alapszabályban meg kell határozni különösen azokat az ügyeket, amelyekben az egységet döntési, javaslattételi, véleményezési jog illeti meg.

Az **igazgatóság** a szövetkezet operatív irányító szerve, amelynek feladatai:

- a közgyűlés határozatainak megfelelően irányítja a szövetkezet tevékenységét,
- kialakítja és működteti a szövetkezet munkaszervezetét,
- gyakorolja az önkormányzati szabályzat által hatáskörébe utalt munkáltatói jogokat,
- dönt minden olyan ügyben, amely nem tartozik a szövetkezet más szervének hatáskörébe.

Az igazgatóság létszáma minden 50 főt elérő taglétszámu szövetkezetben legalább 3 fő. Kisebb taglétszámu szövetkezetben az igazgatóság feladatait ügyvezető elnök is elláthatja, – erről az alapszabályban kell rendelkezni.

A szövetkezetet az igazgatóság elnöke vagy az ügyvezető elnök képviseli.

A felügyelő bizottság a tagok tulajdonosi és önkormányzati érdekeinek képviseletét látja el, és ennek érdekében a szövetkezet egész tevékenységére kiterjedő folyamatos ellenőrzést végez.

A felügyelő bizottság

- a szövetkezet gazdálkodásával és az igazgatóság tevékenységével összefüggésben bármely ügyet megvizsgálhat, az iratokba betekinthet és javaslatot tehet a közgyűlésnek,
- felszólíthatja az igazgatóságot az előírások betartására,
- javasolhatja a közgyűlés összehívását, illetve összehívhatja, ha az igazgatóság ezen kötelességének időben nem tesz eleget,
- véleményezi az éves beszámolót a közgyűlés részére, amely nélkül a tárgyban érvényes határozat nem hozható,
- tevékenységéről a közgyűlésnek évente legalább egyszer beszámol.
- Amennyiben a szövetkezet tagjainak száma 20 főnél kevesebb, a felügyelő bizottság helyett annak feladatát egy választott tag is elláthatja.

Törvény rendelkezése vagy a közgyűlés döntése alapján a szövetkezetben **könyvvizsgáló** is működik, akinek megbízatására a gazzdasági társaságoknál megismert szabályok érvényesek.

2.3.3. A szövetkezeti tagsági viszony

A szövetkezeti tagsági viszony a tagfelvétellel keletkezik, amelyről a belépni szándékozó kérelme alapján az arra jogosult szövetkezeti szerv, végző soron a taggyűlés dönt.

A tagsági viszony általában a felvételről szóló határozat meghozatalának időpontjára jön létre akkor, ha a tag a részjegy ellenértékét az alapszabályban előírtak szerint a szövetkezetbe befizette.

A szövetkezeti tagot megillető legfontosabb **jogok** a következők:

- részt vehet a szövetkezet tevékenységében és személyes közreműködésének, vagyoni hozzájárulásának és egyéb érdekeltségének megfelelően részesedik a gazdálkodás eredményéből
- igénybe veheti a szövetkezet által a tagoknak nyújtott szolgáltatásokat
- tanácskozási és szavazati joggal részt vehet a közgyűlésen
- tisztséget viselhet a szövetkezetben (kvíve a jogi tagot)
- tájékoztatást kérhet a tisztségviselőktől és vezetőktől a szövetkezetet érintő bármely kérdésben

A tagsági viszonyon alapuló szervezeti jogok és a személyes közreműködéssel összefüggő jogok a tag vagyoni hozzájárulásának mértékétől függetlenül egyenlők (például a szavazati jog).

A szövetkezeti tag kötelessége, hogy teljesítse a vagyoni hozzájárulást és vállalásának megfelelően részt vegyen a szövetkezet tevékenységében, továbbá gondosan kezelje és óvja a szövetkezet vagyonát.

A szövetkezeti tagsági viszony megszűnik, ha

- a tag meghal, a jogi személy tag megszűnik,
- a tag a szövetkezetből kilép,
- a tagot kizárták,
- a szövetkezet gazdasági társasággá alakul át,
- a szövetkezet jogutód nélkül megszűnik.

A szövetkezet akkor zárhatja ki a tagot, ha az a szövetkezet érdekét súlyosan sértő vagy veszélyeztető magatartást tanúsít, vagy a tagsági viszonyból eredő kötelességének – az alapszabályban meghatározott időtartam alatt – felszólítás ellenére nem tesz eleget.

A tag és a szövetkezet közötti vagyoni viszonyokat azok a vagyoni jellegű kapcsolatok jelenítik, amelyeknek során a tag a szövetkezetnek vagyoni hozzájárulást teljesít, kölcsönt nyújt, illetve a szövetkezet vagyonából részesedik. Ezeket a **vagyoni viszonyokat** a következő formációk testesítik meg:

- részjegy,
- részjegyen felüli más vagyoni hozzájárulás,
- tagok részére nyújtható szolgáltatások és támogatások.

A **részjegy** jegyzése kötelező, szövetkezet alapításakor és már működő szövetkezetbe történő belépéskor minden tagnak legalább egy részjegyet kell jegyezni. Az alapszabályban kell rögzíteni, hogy az adott szövetkezetben egy részjegy – mint törvényi minimum – elegendő-e, vagy mód van nagyobb számú részjegy jegyzésére is. A részjegy összegét, amely minden részjegyre azonos összegű lehet, szintén az alapszabályban kell meghatározni. Befizetése a belépéskor esedékes, de nem kötelező egy összegben. Ha a tag a részjegy teljes összegét belépéskor nem fizeti be, a fennmaradó részt az alapszabályban meghatározott módon és időben – a belépéstől, illetve a szövetkezet cégbiejegyzésétől számított legkésőbb egy éven belül – köteles befizetni.

A részjegy forgalomképtelen, másra nem ruházható, bírósági végrehajtás alá nem vonható.

A részjegy a szövetkezet adózott eredményéből részesedésre jogosít.

Részjegyen felüli más **vagyoni hozzájárulást** az önkormányzati szabályzat, továbbá a közigyűlés határozatainak keretei között teljesíthet a szövetkezet tagja. Ez lehet például ingatlan, gép, berendezés, amelyet a tag ellenszolgáltatás fejében ad át a szövetkezetnek. Emellett a tag a szövetkezetnek kamat ellenében kölcsönt nyújthat. Mindezen vagyoni hozzájárulás befizetésének, átadásának, felhasználásának, felmondásának és visszaadásának rendjét, továbbá az utánuk járó kamat, részesedés mértékét a tag és a szövetkezet közötti írásos megállapodásban kell rögzíteni, figyelemmel az önkormányzati szabályzat erre vonatkozó előírásaira. A tag a vagyoni hozzájárulás értéke erejéig a szövetkezettől részjegyet igényelhet, kivéve a kölcsön nyújtást, amelyre ez nem vonatkozik.

Juttatások, támogatások nyújtásának elsősorban az ipari és mezőgazdasági szövetkezeteknél van szerepe. Az ilyen típusú szövetkezet a vagyon 10%-ának megfelelő mértékben – fel nem osztható vagyonként – közösségi alapot köteles létrehozni. Ezen alapból a szövetkezet a tagja-

it – különösen az arra rászoruló idős, munkaképtelen, többgyermekes, tartósan beteg tagjait – és azok özvegyeit, árvait különféle anyagi segítségen és szolgáltatásban részesítheti. Például segély, nyugdíj-kiegészítés, szakmai képzés, étkezési, üdülési hozzájárulás, szociális gondozó biztosítása. Támogathatja továbbá a jogosultak művelődési és sporttevékenységét.

A szövetkezet az önkormányzati szabályzatban meghatározott módon és feltételek szerint a tag szövetkezeten kívüli gazdasági tevékenységének folytatásához ingatlanhasználat és termelőszköz használat átengedésével, termény vagy termék juttatásával, vagy ez utóbbinak pénzbeli megváltásával és más módon támogatást nyújthat.

2.3.4. A szövetkezet átalakulása, megszűnése

A szövetkezet megszűnik, ha

- a közgyűlés az összes tag kétharmados szótöbbségével elhatározza a jogutód nélküli megszünést,
- más szövetkezettel egyesül, abba beolvad, szétválik, vagy gazdasági társasággá alakul át,
- tagjainak száma a minimum alá csökken, és ezért a cégbíróság megszűntnek nyilvánítja,
- a bíróság felszámolási eljárás során megszünteti.

A szövetkezetek egyesülése úgy jön létre, hogy két vagy több szövetkezet külön-külön tartott közgyűlésen, szövetkezetenként számítva az összes tag – takarékszövetkezettel a jelenlévő tagok – kétharmados többségével elhatározhatja, hogy új szövetkezetté egyesül, vagy az egyik szövetkezet a másikba beolvad.

Az egyesült szövetkezetek együttes közgyűlésen állapítják meg az egyesülés időpontját, az új szövetkezet alapszabályát, szükség szerint módosítják az önkormányzati szabályzatokat, továbbá megtartják a szükséges választásokat.

Az egyesült szövetkezeteket megillető jogok és kötelezettségek az új szövetkezetre szállnak át.

A szövetkezet szétválását két vagy több szövetkezetre a közgyűlés az összes tag kétharmados szótöbbségével határozhata el, mégpedig két közgyűlésen. Az első közgyűlésen a szövetkezet tagjai nyilatkoznak a szétválási szándékról és arról, hogy

ki, melyik szövetkezet tagja kíván lenni. A második közgyűlés határoz a szétválásról, a vagyonmegosztásról és megállapítja az üzletrészek névértékét.

A szövetkezet korlátolt felelősséggű társasággá vagy részvénytársasággá alakulhat át.

Az előkészítő közgyűlés dönt az átalakulási javaslatról. Az átalakuló szövetkezeti közgyűlés – ismét az összes tag kétharmados szótöbbségével – dönt az átalakulás konkrét módjáról és megvalósítási feltételeiről. Ezt követően a közgyűlés átalakul a választott társasági formának megfelelő legfelső döntéshozó testület alakuló tag- illetve közgyűlésévé.

Az átalakulásban részt venni nem kívánó szövetkezeti tagokkal a végelszámolás szabályai szerint el kell számolni.

Az átalakulással létrejövő gazdasági társaság az átalakuló szövetkezet általános jogutódja.

A megszűnő szövetkezetek vagyoni elszámolására a végelszámolás és a felszámolás előírásai értelemszerűen érvényesek.

2.4. A FRANCHISE

A franchise nem mint önálló vállalkozási forma, hanem mint **sajátos vállalkozási típus** terjedt el világszerte, és az utóbbi időben hazánkban is megjelent.

A franchise olyan szoros együttműködésen alapuló vállalkozási típusnak tekinthető, amelynek keretében a franchise-átadó, vagyis a rendszer tulajdonosa egy minden tekintetben, szakmai és kereskedelmi szempontból gondosan kialakított és piaci környezetben eredményesen kipróbált, komplex rendszert ad el teljeskörű betanítással, márkanév használattal és folyamatos segítséssel, ellenőrzéssel a franchise-átvevőnek, aki a rendszert önálló vállalkozásban, saját hasznára és kockázatára, az átadó előírásai szerint, a megállapodott területen és ideig, díjfizetés ellenében üzemelteti.

A franchise fogalmának azonban többféle meghatározása ismert. Amerikában az üzleti oldalt emelik ki elsősorban, de vannak olyan nézetek is, amelyek a franchise kapcsolatban a támogatást és a segítségnyújtást hangsúlyozzák. A német szakirodalom elsősorban a szervezésben látja a franchise lényegét.

Az International Franchise Association (Nemzetközi Franchise Szövetség) szervezeti szabályzatában megfogalmazott definíció szerint: „A franchise tevékenység szerződéses viszony a franchise-átadó és a franchise-átvevő között, amelyben az átadó folyamatos érdekeltséget ajánl fel, illetve köteles fenntartani az átvevő üzleti tevékenységében olyan területen, mint a know-how és a képzés.

Az átvevő az átadó tulajdonában lévő, vagy általa ellenőrzött közös kereskedelmi név, forma és/vagy eljárás alatt működik. Az átvevő az üzletét saját erőforrásainból indíja be, illetve jelenős tőkét fektet bele.”

A franchise tevékenység (franchising) tehát igen komplex tevékenység, melynek **főbb funkcióit** az alábbiakban lehet összefoglalni:

- vállalkozási típus, amely két fél szoros üzleti kapcsolatára alapul,
- egységes áruterítési és beszerzési módszer és logisztikai megoldás,
- egységes marketing módszer és kereskedelmi technika,
- a piaci behatolás és a piac gyors megdolgozásának eszköze,
- tőkemobilizáló eszköz,
- technológiai transzfer,
- garantált minőséghordozó,
- licenckereskedelelem, know-how-átadás.

A franchise jelentőségét az adja, hogy egyszerre képes betölteni a felsorolt funkciókat, de gyakorlati alkalmazásánál egyes tényezők eltérő hangsúllyal kaphatnak szerepet.

2.4.1. A franchise alaptípusai

A franchise különböző módoszatai terjedtek el a világon. Míg Japánban, az USA-ban és Nagy-Britanniában az üzleti formátumú franchise a meghatározó, addig Franciaországban lényegesen lazább változatai honosodtak meg (például áru-franchise), ahol az ügylet tárgya sokszor kizártolag a piacon jól bevezetett márkanév használata, amelyet nem támogat a vállalkozás területeit felülelő vállalkozási rendszer.

A szakirodalom az alábbi főbb alaptípusokat különbözteti meg:

- termék- és védjegyhasználati franchise,
- üzleti franchise.

A termék- és védjegyhasználati franchise

A termék- vagy védjegyhasználati franchise keretében az átadó egy termékhez kapcsolódó védjegy- vagy márkahasználati jogot ad át az átvevőnek.

Licenc

A licencszerződés keretében az átadó olyan gyártási, használati jogot ad el, amely kizárálag az átadó tulajdoná. Az átvevő ennek az ellenértékét fizeti meg. A licencszerződés egy meghatározott időszakra vonatkozóan kizárolagos területi jogot is magába foglalhat. A szerződő partnerek egymástól függetlenek. A licencadónak nincs joga, hogy ellenőrizze az átadott technológia, eljárás alkalmazási folyamatát a licencátvevőnél, kivéve azokat a követelményeket, amelyek a termék tartalmára és minőségére vonatkoznak. Az átvevő cég az átadónak az eladt termékek után úgynevezett használati díjat fizet. Az ilyen megállapodások jellegzetes példája az üdítőital-gyártó cégek licenc-megállapodása a palackozó vállalatokkal.

Disztribútor – dealer

E forma keretében az átadó cég kizárolagos megállapodást köt a kereskedővel. A kereskedő jogot kap arra, hogy egy adott területen belül kizárolagos eladója legyen a vele szerződő gyártó termékének. Az átadó viszont kiköti, hogy szerződő partnere biztosítsa az általa megkívánt kiszolgálási minőséget. Tipikus példái ennek a szerződési formának az autógyárok, a számítógépgyártók, vagy a kőolajcégek és partnerei között létrejött megállapodások.

Védjegyhasználat

A védjegy egy megkülönböztető jel a terméken. Segítségével a vásárló megállapíthatja, hogy az árut ki és hol gyártotta, egyben utal a minőségre is. Általában csak bejegyzett védjegy élvez oltalmat. A védjegy alapvető feladata, hogy az árut megkülönböthesse más azonos vagy hasonló szükségletet kielégítő árutól. A védjegy egy termékre vonatkozóan az eladás, az értékesítés folyamán jelzi annak meghatározott személyekhez való kapcsolatát. Csak tulajdonosának, vagy néhány kedvezményezettnek van arra joga, hogy a védjegyet használja. A franchiseszerződés keretében a védjegyét, márkáját átadó vállalkozásnak az átvevő meghatározott díjat fizet ezért a jogért.

Koncesszió

A koncessziók kétféle formája ismert ebben a vonatkozásban:

A franchise-átadó kizárolagos jogot ad egy adott területen belül az átvevő szervezetnek, személynek. Ezért a jogért az átvevő egyszeri belépési díjat és a folyamatos menedzsmentszolgáltatásért további meghatározott díjat fizet.

A franchise-átadó megadja a jogot az átvevőnek bizonyos termék vagy termékcsoport meghatározott kereskedelmi egységeben való eladására. Ilyen koncessziós szerződésekre példa az áruházak esete, ahol ezért a jogért árbevételarányos díjat fizet az átvevő.

Az üzleti franchise

Az üzleti franchise úgy jellemzhető leginkább, hogy ennek keretében a franchise-átadó nemcsak egy termék, szolgáltatás vagy védjegy használatát engedi át az átvevőnek, hanem az egész vállalkozás sikeres működtetéséhez kapcsolódó stratégiai, marketing-, minőségellenőrzési, számviteli és egyéb ismereteket is átadja az átvevőnek.

Az üzleti franchise legfontosabb elemei a következők:

- Az átadó saját neve alatt, egyedi termékkel, szolgáltatással, berendezéssel vagy módszerrel vesz részt ebben az üzleti formában.
- A rendszer piacra vitele előtt az átadó teszteli a rendszer alkalmasságát a franchise-szerű üzleti vállalkozás megvalósítására.
- Az átadó átengedi az átvevőnek, hogy az átadó neve alatt használja annak termékeit, eszközeit vagy szolgáltatási technológiáját.
- A két fél között létrejött franchise-szerződés részletesen leírja azt a rendszert, amelyet az átvevő működtet, s amelynek szabályait minden félnek szigorúan be kell tartania. Felsorolja az átadó kötelezettségeit és azokat a földrajzi, valamint egyéb határokat, amelyek keretében az átvevőnek joga van működni.
- Mielőtt az átvevő megkezdi tevékenységét, megfelelő tréningben vesz részt, és a működés megkezdése után folyamatos továbbképzésben részesül.
- Az átadó a franchise-szerződés érvényessége alatt folyamatosan ellenőrzi az átadott rendszerrel kapcsolatos működési feltételek betartását.
- Az átvevő folyamatosan használhatja az átadó eszközeit, módszereit és technikáját, s ezekért a szolgáltatásokért úgynevezett egyeszeri koncessziós, valamint folyamatos bérleti díjat kell fizetnie.
- Az átvevő általában független vállalkozó, akinek saját telephellyel kell rendelkeznie. Képesnek kell lennie utólagos beruházásokra is saját forrásaiból.

A franchise rendszerben az adott márkanévhez mindenütt ugyanazok a szolgáltatások tartoznak, egy rendszeren belül azonos az áruk minősége és a szolgáltatások színvonala. A franchise mint marketing folyamat és igen szigorúan szabályozott üzleti forma tehát három fő tényezőt egyesít magában:

- márkanév vagy márkaelj,
- az áruk, szolgáltatások és a működési mód állandósága,
- sokkal hatékonyabb működés a széles körű hálózat egységeinek összehangolt munkája révén.

A szolgáltatások előtérbe kerülésével a fejlett országokban elterjedtek az **üzleti franchise-rendszer jellegzetes formái**. A franchise-rendszereket több szempont szerint lehet felosztani, itt néhány tipikus franchise-formát mutatunk be.

Otthoni vagy családi franchise

Az ilyen típusú franchise igényli a legkisebb beruházást a vállalkozótól. A vállalkozás saját házban, lakásban is működtethető. A vállalkozáshoz nem kell több beruházás, mint például egy tehergépkocsi, vagy lakókocsi megvásárlásához szükséges tőke.

Vállalkozói vagy beruházó franchise

Ez a franchise-forma az előzőnél nagyobb beruházást igényel. Itt a vállalkozónak már alkalmazottak munkáját is igénybe kell vennie. Jellegzetes alkalmazási terület például a nyomtatás, ruhatisztítás, gyorsétkeztetés.

Területi franchise

Ez a franchise forma azt jelenti, hogy az átadó egy meghatározott szakterületen átruház az adott földrajzi területre vonatkozóan minden jogot az átvevőre. Ez a forma főleg a nagy kiterjedésű országokban igen elterjedt.

Master franchise

A master franchise megoldás azt jelenti, hogy a területi franchise-átvevő továbbadhatja a rendszer használatának jogát úgynevezett egyedi franchise-átvevőknek, azaz úgy működhet az adott területen, mintha ő lenne a rendszerátadó.

2.4.2. A franchise rendszer kifejlesztése és átadása - átvétele

Egy sikeresen működő vállalkozás ötletéből az általánosítható és máshol is eredményesen alkalmazható megoldások és eljárások kikristályosításával jöhet létre a **franchise ötlete**.

Egy franchise-ötlet vizsgálatának eszköze a franchise megvalósíthatósági tanulmány és a franchise üzleti terv.

A megvalósíthatósági tanulmány készítésénél meghatározó az alapgondolat elméleti és gyakorlati kidolgozottságának foka és legfőképpen a gyakorlati tapasztalatok mennyisége, az ötlet sikerének bizonyítottsága.

A **megvalósíthatósági tanulmány** a rendszerkidolgozás első fázisának tekinthető. Új és ki-próbálatlan ötlet esetén a megvalósíthatósági tanulmány sokkal részletesebb és mélyebb, mint egy olyan vállalkozás franchise-láncá fejlesztésénél, ahol a termék vagy szolgáltatás piacképessége bizonyított. Ez utóbbi során a franchise kidolgozását megelőzően elsősorban a rendszert vagy a terméket, illetve a szolgáltatást befogadó piaci és gazdasági környezet vizsgálata szükséges.

Az **üzleti terv** feladata, hogy számszerűsítse a franchise rendszer kidolgozásának, megvalósításának költségeit és megtérülését. Az üzleti terv eredményei és következtetései bekerülnek a megvalósíthatósági tanulmányba, és választ adnak arra a kérdésre, hogy a jövendő rendszer-gazdának érdemes-e a szellemi és anyagi forrásokat a rendszer kidolgozására és megvalósítására fordítania. Meghatározásra kerül továbbá, hogy a jövendő franchise-átvevőknek milyen terheket kell vállalniuk és annak milyen lesz a megtérülése.

Amennyiben a megvalósíthatósági tanulmány – és természetesen az üzleti terv – minden alapvető kérdésre pozitív választ ad, következhet a **rendszer részletes kidolgozása**.

Egy új franchise-rendszer kidolgozása két egymással igen szoros összefüggésben álló fejezetet tartalmaz:

- az egyes egységekben megjelenő, a rendszert megtestesítő terméket vagy szolgáltatást érintő tényezőket,
- a rendszert mint hálózatot, annak kezelési mechanizmusát, eszköztárát és belső összefüggéseit.

A franchise-rendszer kidolgozása után annak gyakorlati megvalósítása a feladat. A főszerep itt már egyértelműen a rendszer tulajdonosáé, hiszen a megvalósítás rendkívül komoly anyagi befektetéseket igényel.

A **megvalósítási folyamat** első lépése a kísérleti egység kialakítása. A kísérleti egység kialakítása és üzemeltetése során az alábbi területekre fordítanak kiemelt figyelmet:

- a profil (termékek/szolgáltatások) összetételének kialakítása,
- az árubeszerzés és minőségellenőrzés kérdéseinek rögzítése,
- a marketing tevékenység elvei és gyakorlata,
- helyszínmegválasztás és az üzlet kialakítása,
- az egység vezetésének szempontjai, és
- az üzlet megnyitásának és bevezetésének kérdései.

A rendszer kidolgozásával, annak a kísérleti egységen való kipróbálásával és véglegesítésével a rendszergazda megteremtette a rendszer üzleti alapú elterjesztésének előfeltételeit. Miután tapasztalatai saját belföldi piacán megfelelőek, az elterjesztést természetesen itt célszerű megkezdenie. A rendszer elterjesztésére két módszer közül választhat:

- Egyedi terjesztés. Ebben az esetben a franchise-átadó egyedi szerződést köt a vállalkozókkal a kijelölt területen egy egység üzemeltetésére.
- Területi fejlesztés. A franchise-átadó arra szerződik a vállalkozóval, hogy egy területen, megegyezés szerinti időn belül meghatározott számú egységet üzemeltet saját rezsivel, vagy a rendszer alvállalkozóknak való tovább eladásával (például master franchise).

A vállalkozás sikeres működtetésének további feltétele, hogy a rendszertulajdonos megtalálja az ideális partnert. Ennek elősegítésére a rendszertulajdonos specifikálja a rendszer működtetésére legalkalmasabbnak vélt franchise-átvevők adottságait és tulajdonságait. A legjellemzőbb kategóriák a kor, nem, családi állapot, végzettség, szakmai képzettség, gyakorlat, anyagi helyzet és az emberi tulajdonságok olyan sora, amelyek a vállalkozói lét és sajátosan a franchise-kapcsolat megnyugtató kezeléséhez szükségesek.

A rendszer elterjesztése a **franchise-prospektusnál** kezdődik. Ez tartalmazza azokat az alapvető információkat, melyek alapján a jövendő átvevő képet alkothat a rendszer lényegéről, de nemigen tüntetik fel benne a pénzügyi információkat. A franchiseprospektus terjesztése azokban a szakmai körökben célszerű, ahonnan a jövendő átvevőket szeretnék toborozni.

A franchise-átadási és -átvételi folyamat döntő mozzanata a **franchise-szerződés** írásba foglalása és megkötése. A szerződés a két fél viszonyát szabályozó előírások és megállapodások gyűjteménye, amely kiterjed különösen az alábbi kérdéskörökre:

területi és időbeli hatály,

- a franchise-átadó szolgáltatásai és jogai,
- a franchise-átvevő jogai és kötelezettségei,
- franchise-díj, jutalék és egyéb fizetések,
- a franchise átruházása,
- kötelezettségek a franchise-szerződés megszűnése esetén,
- felelősségi szabályok,

A rendszer elterjesztésének megkezdéséhez két fontos előfeltétel a helyszínkiválasztás és az egység létrehozása.

A helyszínkiválasztás leginkább hagyományos marketingszemponok szerint történik. A helyszín kiválasztásához minden esetben szükséges a franchise-átadó jóváhagyása. Az egység létrehozása a rendszer előírásai szerint történik, bár sok rendszernél igen nagy az átvevő szabadsága. A franchise-rendszerék új egységeinek létrehozásakor lényeges szempont az ünnepélyes megnyitó megfelelő színvonalú megrendezése. Az új egységek megnyitása mellett gondolni kell a rendszer állandó fejlesztésére is. Erre egyébként a piaci helyzet változásai kényezsérítik a rendszer tulajdonosát.

A franchise rendszer átvétele a következő tevékenységeket foglalja magába.

A franchise-átvevő elemzése. Az alkalmasság elbírálása során célszerű elemezni, hogy milyen szakmai tapasztalat szükséges a rendszer átvételéhez. Fontos annak a tisztázása is, hogy milyen motívumok miatt akar a vállalkozó franchise-átvevővé válni. Ennek sok oka lehet. Az egyik legtipikusabb ok a személyes sikер, a növekedési lehetőségek, amelyek motiválhatnak valakit franchise átvételére.

A franchise-átadó elemzése. Nincs egyértelmű szempontrendszer, amellyel egy franchise-rendszer jóságát, érettségét értékelni lehet.

A franchise-rendszerek kínálata a fejlett nyugati országokban a bőség miatt szinte alig áttekinthető. A kiválasztás során nagyon gondosan kell eljárni.

A fizetendő díjak megállapítása. A franchise átvevőnek a rendszer átadója részére alapdíjat, úgynevet kínáló koncessziós díjat kell fizetnie. Az alapdíj általában akkor fizetendő, amikor a felek aláírták a szerződést.

Az átvevő az átadónak az alapdíjon kívül a szerződés érvényességi ideje alatt folyamatos díjat is fizet a részére nyújtott különféle szolgáltatásokért (folyamatos szakmai tapasztalatcsere, hirdetés, a rendszer továbbfejlesztése).

Döntés a vállalkozás létrehozásáról. Abban az esetben, ha a vállalkozó elemezte az előkészítő anyagokat és meggyőződött arról, hogy az átadó jól begyakorlott, sikeres know-how-val színvonalas szolgáltatásokat nyújt, továbbá reális lehetősége van annak, hogy a vállalkozáshoz szükséges tőkét saját, illetve idegen forrásokból biztosítani tudja, érdemes elkezdenie saját üzleti terve kidolgozását.

Üzleti terv készítése. Az üzleti terv megalapozza a vállalkozást, felméri a fejlődési lehetőségeket, felvázolja a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat, rögzíti a legfontosabb cselekvési programokat és feladatakat.

Az üzleti terv megvalósítása. A franchise-átadóval egyeztetett üzleti terv birtokában megkezdhető a tervben foglaltak végrehajtása. Meg kell szerezni a vállalkozás finanszírozásához szükséges pénzügyi forrásokat. Létre kell hozni, be kell rendezni a vállalkozás telephelyét. A franchise átvevőnek és személyzetének el kell végeznie a szerződésben előírt továbbképző tanfolyamokat. Ki kell alakítani a működés rendszerét és a szervezeti felépítést.

Telepítés, üzembe helyezés. Az üzembe helyezés előtt az átadóval közösen kialakított terv szerint az egész működési kört lefedő marketing akciót kell beindítani. Fel kell hívni a vásárlók, az ügyfelek figyelmét, hogy a vállalkozás megjelent és megkezdte működését.

Működés, folyamatos kontroll. Egy franchise-rendszer sikeres vagy sikertelen voltát csak hosszabb távú működése alapján lehet megítélni. Ez a fajta vállalkozási forma a két fél együttműködésén alapul. A két fél közötti kooperáció elmélyítésére szolgálnak a közösen végzett piackutatás, versenyelemzés, költség-haszon elemzések, likviditás-vizsgálatok, marketingakciók és képzés.

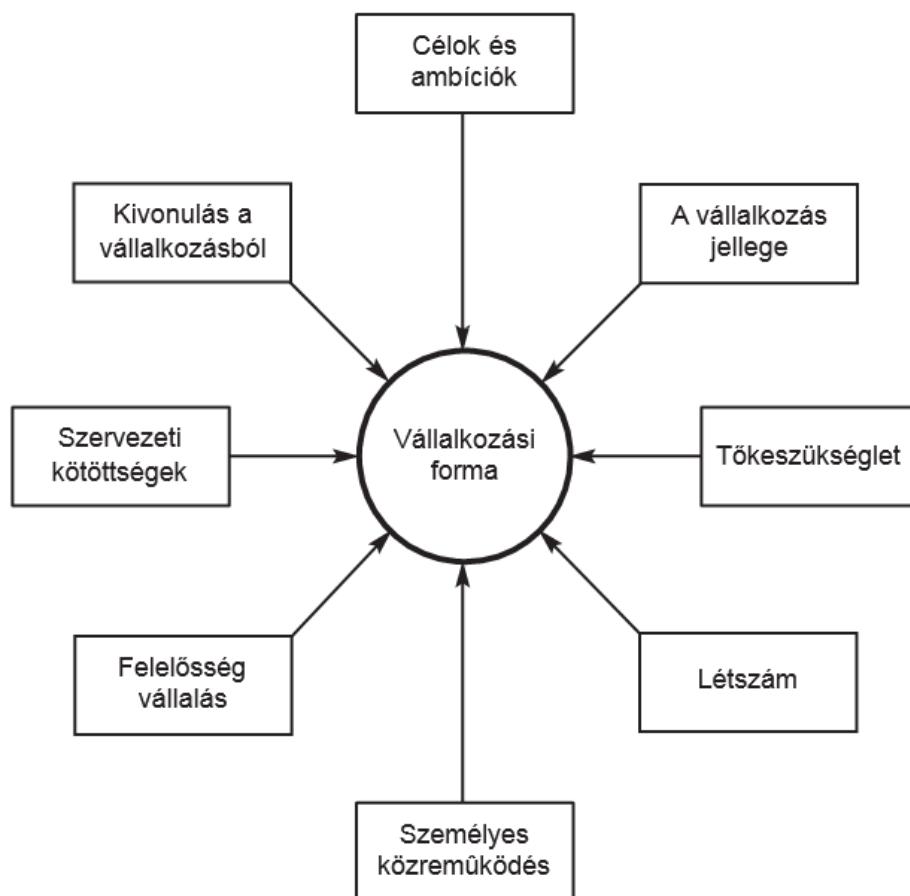
Az együttműködés kezdetén az átvevő nagyon erősen függ az átadó információs és szakmai támogatásától. Az idő műlásával ez a függő viszony lazul. A franchise-átvevő kapcsolata a központtal ekkor főként a területi, illetékes felügyelőn és az időszakos franchise-fórumokon való részvételen keresztül realizálódik. A tartós és sikeres franchise együttműködés feltétele, hogy a partnerek folyamatosan és állandóan egyeztessék fejlesztési és üzleti stratégiájukat.

2.5. A VÁLLALKOZÁSI FORMA MEGVÁLASZTÁSA

Új vállalkozás alapításakor az egymást követő lépések között az egyik legfontosabb döntésnek számít a vállalkozási forma megválasztása. Hasonló helyzet alakulhat ki már működő vállalkozás átfogó megújítása esetén, amikor a meglévő forma megváltoztatására is sor kerülhet. A vállalkozási forma megválasztása az alapítók, tulajdonosok joga és feladata, és a különböző befolyásoló tényezők vizsgálatát és mérlegelését is az ō szemszögükből nézve kell elvégezni.

A vállalkozási forma megválasztására ható legfontosabb tényezőket a 25. ábra foglalja össze. Ennek alapján az egyes tényezőkhöz hozzárendelhető szempontokat és megfontolásokat a következőkben tekintjük át.

A vállalkozás ötletének elindítója, motorja lehet egy, vagy több személy, akinek, vagy akiknek a **személyes céljai, törekvései** alapvetően arra a kérdésre adhatnak választ, hogy a vállalkozás egyéni, vagy társas vállalkozás legyen. A vállalkozástól elvárt személyes karrier, megszerezhető jövedelem, a tulajdonosok közötti elosztás lehetősége, szándéka és módja is befolyásolja ezt az alapvető döntést. A hazai gyakorlatban tapasztalható indíttatások, ambíciók és kényszerek oda vezettek, hogy közel egymillió egyéni vállalkozást tartanak nyilván, amelyeknek jelentős része kiegészítő tevékenységgént folytatja vállalkozását. Ugyanakkor vannak egyéni vállalkozások, amelyeknek méretei és gazdasági súlya megközelítik a közepes méretű, szokásosan társas vállalkozások nagyságrendjét.



25. ábra
A vállalkozási forma megválasztására ható tényezők

A célok és ambíciók szempontjai között kell megemlíteni, hogy sok esetben az **adózás** módja és az adómegtakarítási lehetőségek jelentősen befolyásolják az alapítási döntést. A társasági adó és a személyi jövedelemadó hatálya, mértéke, az egyéni és társas vállalkozások költségel-számolása között meglévő – korábban még élesebb – eltérések a vállalkozók és vállalkozások céljainak egyik elérési eszközöként tartották számon a vállalkozási forma kedvező megválasztását.

A tervezett **vállalkozás jellege**, szervezési karakterisztikája az általános gyakorlat szerint ugyancsak hatással van a vállalkozási formára, szinte egymáshoz rendelhetők adott karakterisztikájú vállalkozásokhoz a megfelelő, alkalmas és szokásos formációk. Ilyen alapvető jellemzők, amelyeknek hatása a vállalkozási formára érzékelhető, például a következők:

- profil,
- forgalom,
- működtetett eszközök,
- szervezeti felépítés.

Eltérő jellegű vállalkozások működhetnek természetesen azonos vállalkozási formációban, azonban vannak olyan jellegzetes karakterisztikák, amelyekhez egyértelműen hozzárendelhetők a megfelelő vállalkozási formák. Így például a tulajdonos vagy tulajdonosok által átlátható, irányítható és ellenőrizhető profilk és szervezetek jellegzetesen egyéni vállalkozás, vagy betéti társaság formájában jól működtethetők. Speciális profilt, szervezeti és működési formát takar a franchise vállalkozás, amelynek konkrét vállalkozási (jogi) formáját az általános szempontokon túlmenően a franchise-átadóval kötött szerződés feltételei is befolyásolják. A **tőkeszükséglet** annyiban meghatározó a vállalkozási formára nézve, amennyiben a tőkék összegyűjtésére és annak bizonyos módjára szükség van. Alacsony tőkeigény mellett a tulajdonosok személyes részvételle és a tagok számának korlátozása jobban érvényesül, míg nagyobb tőkék csak szélesebb körben, esetleg nyilvános meghirdetés útján gyűjthetők össze. Ezek a lehetőségek és szükségszerűségek általában a korlátlan felelősséggel és alacsonyabb tőkével jellemezhető vállalkozások (egyéni, Bt, Kkt), valamint a korlátozott felelősséggű, tőkeegyesülés jellegű Kft. és Rt. formák közötti választást jelentik.

A vállalkozás **létszáma** és **összetétele** a tulajdonosi irányítás lehetséges és kívánatos módját alapvetően befolyásolja. Itt elsősorban az a kérdés, hogy szükség van-e alkalmazott menedzserekre, stabilan felépített hierarchiára, szakterületi munkamegosztásra és így tovább. Nagy szervezeteknél a tulajdonosi irányítás a hozzá tartozó jogkörökkel együtt elkülönül, és ennek megfelelően kell megválasztani a legalkalmasabb vállalkozási formát. Kisebb létszámról és szervezetre több, kedvezően kihasználható vállalkozási forma közül lehet választani.

A kedvező választási lehetőségeket a kisebb szervezetek esetében az a körülmény is jelentősen befolyásolja, hogy a tulajdonosok milyen **személyes közreműködést** kívának teljesíteni a vállalkozásban. Egyáltalán akarnak-e személyesen közreműködni, és ha igen, milyen módon és formában. Például a tagok részt vehetnek nemcsak a társaság irányításában, hanem közvetlenül a munkavégzésben is (Bt, Kkt, Kft), sőt gyakran előfordul, hogy a vállalkozásban csak a tulajdonosok dolgoznak. Ez a helyzet még nagyobb, sok tagból álló vállalkozásokra is jellemző lehet, például a szövetkezetekre.

A tulajdonosok **felelősségvállalása** a vállalkozási forma megválasztásakor mértékadó szempontnak számít. A korlátlan és a korlátolt felelősségvállalás mellett működő vállalkozások jól elkülöníthetők egymástól, és a tagok szándéka a választásban egyértelműen behatárolja a mozgásteret.

Az egyes vállalkozási formákra jellemzőek lehetnek bizonyos **szervezeti kötöttségek**, vagy éppen a szervezeti kötöttségeknek a hiánya. Ez a szempont a tulajdonosoknak a vállalkozás felépítésében és későbbi alakításában elvárt rugalmasságot fejezi ki, vagy éppen a struktúra stabilitását dönti el hosszú távra. Jellemzően rugalmasan alakítható a korlátlan felelősségvállalás mellett működő vállalkozások szervezete, de például a szövetkezet is hasonlóan tág teret biztosít a tagok irányítási és szervezési elgondolásaihoz. A Kft. ebből a szempontból is sajátos, átmenetet képez a lehetséges változatok között, de a konkrét megoldások függvényében már megjelennek kötelező formák (felügyelő bizottság, könyvvizsgáló).

Végül, de nem utolsó sorban már a vállalkozás alapításakor célszerű gondolni arra, hogy a vállalkozásból a **kivonulás** lehetőségét milyen formában tartsák fenn a tulajdonosok. Természetesen a vállalkozás megszüntetése is egy megoldási lehetőség, de ehhez a tulajdonosok egyetértésére van szükség általában. A vállalkozások egy részében fennáll a lehetőség arra, hogy a tagok kilépjenek saját – egymás közötti – elhatározásuk, megállapodásuk alapján. Más társasági formák ezt nem teszik lehetővé, itt a tulajdonrész elidegenítése lehet a megoldás. A tulajdonrész elidegenítésében is többféle konkrét megoldás létezik (pl. Kft. üzletrész, vagy Rt. részvény eladása), a gyakorlatban azonban ennek korlátait szokták leginkább érzékelni akkor, amikor a tulajdonostársak egymástól, vagy a vállalkozástól meg akarnak szabadulni.

A fentieket összefoglalva hangsúlyozni kell, hogy a vállalkozási forma megválasztásának kérdéseivel és a befolyásoló tényezők gondos mérlegelésével minden vállalkozás alapításakor, vagy a mértékadó feltételek és körülmények jelentős megváltozásakor célszerű behatóan foglalkozni, és az egyes vállalkozási formákra jellemző specifikumokat ismételten végigmondani.

3. KISVÁLLALKOZÁSOK

3.1. A KISVÁLLALKOZÁS

A vállalkozások méreteivel kapcsolatos csoportosítás megjelölések, mint nagy-, közép-, kisvállalat, továbbá mikrovállalkozás, világszerte elterjedt fogalmak anélkül, hogy általános érvényű ismérvek alapján mindenhol egyértelműen ugyanazt a konkrét vállalatnagyságot jelentenék ezek a megnevezések.

A vállalkozások csoportosítása a mérhető és statisztikailag nyilvántartott értékek alapján történik, az elhatárolás az EU előírása szerint egységesen a következő. Kis- és középvállalkozás (KKV) az a vállalkozás, amelyre vonatkozóan a következő feltételek állnak fenn:

- az összes foglalkoztatott létszám 250 főnél kevesebb és
- éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forint, vagy mérleg-főösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- az összes foglalkoztatott létszáma 50 főnél kevesebb és
- éves nettó árbevétele vagy mérleg-főösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- az összes foglalkoztatott létszáma 10 főnél kevesebb és
- éves nettó árbevétele vagy mérleg-főösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

További feltétel, hogy egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat, vagy valamely nagyvállalkozás tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot.”

A kisvállalkozásokról tett megállapításokat értelemszerűen kiterjesztve használjuk a mikrovállalkozásokra is, és jellemző vonásait elsődlegesen a hazai viszonyok alapján vizsgáljuk.

3.2. A KISVÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN

A kisvállalkozások minden fejlett piacgazdaságban jelentős szerepet játszanak, amely többkevesebb sajátos vonással hasonlóan alakul Magyarországon is. A szakirodalom és a tapasztalat alapján feltételezhető, hogy a kisvállalkozások szerepe a gazdasági és társadalmi fejlődés során egyre teljesebbé és sokszínűbbé válik.

A kisvállalkozások (beleértve a mikrovállalkozásokat) alkotják a vállalati méretszerkezetben a legnagyobb csoportot. Ha a vállalkozásokat kategóriákba soroljuk, úgymint nagy-, közép-, és kisvállalkozások a mikrovállalkozásokkal, és ezek halmazát egy háromszögben elrendezzük, akkor a 26. ábrán látható piramist kapjuk. Ez szimbolizálja azt a szerepkört, amelyet a kisvállalkozások betöltenek: a **széleskörű háttéripert és szolgáltatásokat**, amelyekre a modern piacgazdaság szervezeti struktúrája felépül.



26. ábra
Vállalkozások piramisa

Számszerűen – a KSH adatai alapján – Magyarországon 2011-ben a vállalati méretszerkezet az 1. táblázat adatai szerint alakult.

1. táblázat

Működő vállalkozások (db)		
Mikro	1 – 9 fő	613.241
Kis	10 – 49 fő	26.002
Közepes	50 – 249 fő	4.578
Nagy	250 – fő felett	871
Összesen		644.692

Vállalkozási formák Magyarországon 2012.12.31. (KSH)

2. táblázat

Vállalkozási forma	Működő vállalkozások (db)
Egyéni	252.187
KKT	3.465
Bt	112.109
Kft	264.732
Rt	4.143
Szövetkezet	1.769
Összesen	664.692

A hazai képet rontja, hogy a kisvállalkozásoknak egyes becslések szerint közel a fele nem végez valóságos vállalkozási tevékenységet, inkább munkaviszony kiváltására szolgál. Talán ezzel is magyarázható, hogy a bruttó hazai termék (GDP) előállításában a kisvállalkozások szerepe nálunk még nem érte el a nyugateurópai – kb. 40 %-os – szintet.

A kisvállalkozások számosságuk és területi eloszlásuk következtében fontos társadalmi – gazdasági szerepet is betöltenek, mégpedig a következő jellemzőkkel.

A **foglalkoztatásban** a kisvállalkozások az aktív munkaerőnek mintegy a felét veszik fel, így jelentőségük a társadalmi foglalkoztatásban mértékadó.

A kisvállalkozások tulajdonosai és közreműködői a vállalkozásban folytonosan az önállóság és a közvetlen felelősség hatása alatt élnek és dolgoznak és ez a hatás egyre inkább átterjed az egész társadalomra.

Ugyancsak jelentős a nagyszámú, sikeres kisvállalkozás szerepe abban, hogy erősödik a **vállalkozói szellem** és mentalitás a gazdaságban.

A kisvállalkozásoknak **úttörő szerepük** van az innovációs folyamatokban, amint ezt már jó negyedszázada az amerikai tapasztalatok is mutatták.

A kisvállalkozások innovációs készségét és szerepét az erősíti, hogy az újítások megvalósításának útja és módja könnyebb, átfutási ideje rövidebb, mint a nagyobb méretű, bürokráciával dolgozó vállalkozásokban. Gyakran az egyetlen innovációra alapított vállalkozások a leghatékonyabbak és legsikeresebbek.

A kisvállalkozások nagy száma biztosítja a sokszereplős **piaci versenyt**, egyúttal akadályozza a monopolhelyzetek kialakulását, illetve elterjedését. Természetesen ezt a funkciójukat csak a versenytörvény maradéktalan érvényesítése mellett tudják betölteni.

A kisvállalkozások tudják biztosítani a nemzetgazdasági hatékonyságot azokon a területeken, ahol a relatíve kis tőke- és létszámagyűjtő ezt lehetővé teszi, illetve megköveteli, mégpedig azaz, hogy megvalósítják az optimális üzemméretet.

A kisvállalkozások általában rugalmasan tudnak alkalmazkodni a piaci igényekhez, és kitöltik a legkisebb piaci részeket is. Ezzel jelentősen hozzájárulnak a piaci igények minden teljesebb kielégítéséhez.

A **rugalmasság** a kisvállalkozásokban úgy nyilvánul meg, hogy kapacitásaik kihasználását könnyebben tudják növelni vagy csökkenteni, sőt átállítani a piaci igények változásának megfelelően. Ezáltal bizonyos **stabilizáló hatást** is kifejtenek a konjunktúra ingadozások kiegyenlítése irányában.

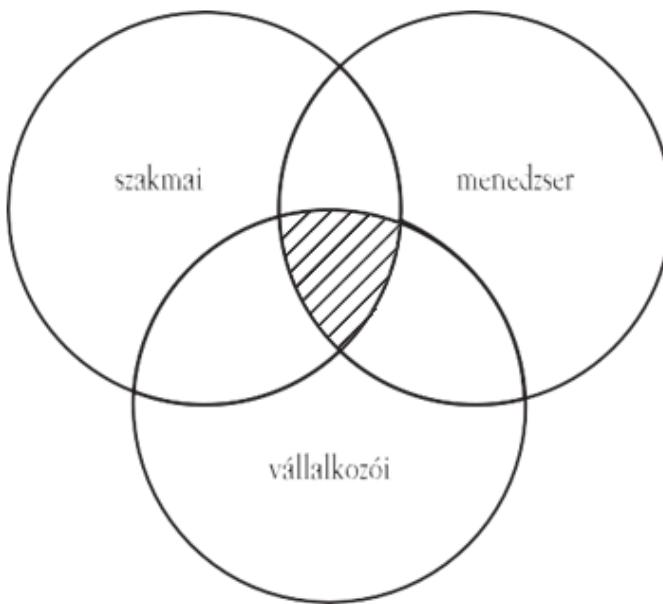
Az optimális üzemméret kialakításával és a rugalmas piaci alkalmazkodással a kisvállalkozások versenyképessége általában megteremthető, természetesen a megfelelő minőség, megbízhatóság, szállítási határidő és ár feltételek mellett.

3.3. A VÁLLALKOZÓ

A vállalkozó személye a kisvállalkozásokban meghatározó jelentőségű: az ő képességeitől, készségétől, személyiségetől függ a vállalkozás sikere. A vállalkozás sikere az ő sikere, bukása az ő kudarca is egyúttal.

A vállalkozásokban általánosan hasznosítható készségek és ismeretek halmaza célszerűen a 27. ábra szerint csoportosítható:

- vállalkozói készségek és ismeretek,
- menedzser készségek és ismeretek,
- szakismeretek.



27. ábra
A szükséges készségek és ismeretek

Az egyes halmazok átfedésben vannak egymással, így minden ember készségei és ismeretei alapján helyezkedik el a mezőben.

Könnyen belátható, hogy az ideális, tipikus kisvállalkozó a **vállalkozó-menedzser-szakember ötvözete**, így a három halmaz közös részhalmazának eleme.

A vállalkozás szempontjából az egyes körök tipikus személyiségei a következő példákkal jellemezhetők.

Az ösztönös, született vállalkozók minden gazdasági rendszerben keresik és megtalálják az önálló működés lehetőségeit, és élnek is vele. Sikerük attól is függ, hogy a hiányzó készségeket és ismereteket elsajátítják-e működésük során.

A vezetőkből tudatos vállalkozók születnek a gazdasági átalakulás során, akik közül sokan azt gondolják, hogy a vállalkozás egyenlő vezetéssel. A gyakorlat idővel eldönti, hogy milyen vállalkozók.

A szakemberekből gyakran kényszervállalkozók lesznek a gazdasági szerkezetváltás, vagy válság idején és így próbálják meg elkerülni a munkanélküliséget. Esetleg alacsony jövedelmüket kiegészítő tevékenységgel folytatott vállalkozással igyekeznek növelni. Ilyen indítatásból is lehet sikeres vállalkozás, de nem ez az igazi út.

A vállalkozó számára legfontosabb a vállalkozói készség és ismeretek, amelyeket ki kell egészíteni a vezetési készségeknek és szakismeretnek. A három terület készségeinek és ismereteinek összessége és aránya erősen függ a vállalkozás jellegétől és méretétől.

A vállalkozás méretének növekedésével például a vezetői készség és a menedzser ismeretek kerülnek előtérbe, és viszonylag háttérbe szorulnak a szakismeretek.

Ugyanakkor a mikrovállalkozások legtöbbjénél a szakismeret dominál.

Fontos megemlíteni, hogy a készségeket lehet és kell fejleszteni, ugyancsak növelni az ismereteket úgy a vállalkozási, mint a szakmai területen.

A vállalkozó egyéniségenek jellemzésére a szakirodalom tartalmaz feldolgozásokat, az alkalmaság mérlegeléséhez kérdőíveket és számos esettanulmányt. A hazai viszonyokat is figyelembe véve a **vállalkozó egyénisége** röviden az alábbiakban jellemezhető.

A vállalkozót belső késztetés, nyugtalanság hajtja, hogy elképzeléseit valóra váltsa, és ennek érdekében sok minden hajlandó megtenni.

Jellemzője a folytonos kezdeményezés, a kreativitás és az innovatív gondolkodás. Kerüli a pazarlást, de vállalja az ésszerű kockázatokat.

Vállalkozásában és magánéletében egészséges önbizalommal rendelkezik.

Jó kapcsolatteremtő képességével sok fontos összeköttetést tud létesíteni, amelyeket a vállalkozása érdekében sikerrel kamatoztat.

Szervező és irányító készsége nemcsak a vállalkozáson belül szükséges, hanem külső kapcsolataiban is.

Megfelelő kitartással rendelkezik, elviseli a bizonytalanságot hosszabb időn át. Képes az esetleges kudarc után újra és újra talpra állni.

A jó vállalkozó előrelátó, tervező, ugyanakkor a minden napokban igen operatív, cselekvőkész. A munka irányításához és adott esetben végzéséhez rendelkezik a megfelelő szakismerettel.

A vállalkozó sikérét az teheti tartóssá, ha stabil a családi háttere, kiegyensúlyozott az érzelmi világa és kellő önfegyelemmel viseli a vállalkozás és a magánélet nehéz pillanatait.

Talán kissé idealisztikus, magas mércét állít ez a korántsem teljes felsorolása a vállalkozói egyéniség jellemzőinek, azonban itt is meg kell jegyezni, hogy nemcsak az ismeretek és készségek, hanem a személyiségek is fejleszthetők.

3.4. A KISVÁLLALKOZÁS SZERVEZÉSI JELLEGZETESÉGEI

A kisvállalkozások szervezési karakterisztikája sok hasonló jegyet mutat egymáshoz és egyben megkülönböztető jellemzőket a közepes és nagyvállalkozásokhoz viszonyítva.

A vizsgálatot a teljesség igénye nélkül a főbb ismérvekre koncentráljuk és az alábbiak szerint foglaljuk össze a kisvállalkozások szervezési jellegzetességeit:

- létszám
- forgalom
- vagyon
- profil
- elszámolás
- vállalkozási forma
- vezetés, irányítás.

Az eddigi meghatározások alapján a kisvállalkozások max. létszáma 49 fő, az éves forgalom szempontjából a limit 10 MEuro/év.

Jellemzően a kisvállalkozások nem koncentrálnak nagy vagyonokat. A sikeres működésnek abban a szakaszában, ahol már számottevő – pl. több tízmilliós – vagyon halmozódik fel, a vállalkozás szinte szükségszerűen, mégpedig a tőkehatalomnyság elve alapján, átsorolódik a közepes kategóriába a többi mutatója alapján. A legtöbb kisvállalkozás jegyzett tőkéje, sőt gyakran a saját vagyona sem haladja meg a 3 MFt-ot.

A pontos meghatározásra nézve eddig nem született általánosan elfogadott mérték, inkább a tapasztalat alapján állítható az előbbi kitétel.

A **kisvállalkozások profilja** döntően aszerint alakult ki, hogy az adott piaci igénystruktúra mellett milyen területen lehetséges a kisebb méretekkel versenyképesen piacra lépni és ott megmaradni. A működő kisvállalkozások megoszlását 2009-ben gazdasági ágak szerint a 3. táblázat szemlélteti (hasonló, frissebb adat nincs).

A működő kis- és középvállalkozások ágazati megoszlása, 2009 (KSH)

(százalék)

3. táblázat

Gazdasági ág	KKV-k összesen	Ezen belül		
		1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő
Kereskedelem, gépjárműjavítás	20,2	20,0	25,4	16,6
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	15,6	16,1	6,1	3,3
Építőipar	9,8	9,8	12,0	6,7
Ipar	7,9	7,1	22,7	39,6
Adminisztratív és szolgáltatást támogató	5,5	5,5	5,5	8,3
Egyéb szolgáltatás	5,3	5,5	1,0	1,2
Információ, kommunikáció	4,9	4,9	3,2	2,9
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	4,7	4,6	6,9	3,5
Ingatlanügyletek	4,5	4,6	2,9	1,6
Szállítás, raktározás	4,5	4,4	5,5	4,6
Többi ágazat	17,2	17,6	8,7	11,8
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Közelebbi képet kapunk a kisvállalkozások profiljának megoszlásáról akkor, ha a vállalkozások számát a nemzetgazdasági ágak és főbb gazdálkodási formák szerint vizsgáljuk. Az ide vonatkozó KSH kimutatás szerint megállapítható, hogy ezen vállalkozások jelentős része a kereskedelem, közúti jármű és háztartási cikk javítás nemzetgazdasági ágban tevékenykedett. Az ingatlanügyletek és gazdasági szolgáltatás ágazatban nyilvántartott kisvállalkozás számszerűen a legnagyobb hányadot teszi ki, nemzetgazdasági jelentősége más megközelítésben azonban nem tekinthető a legnagyobbnak.

A harmadik nagy csoport az építőipar és a feldolgozóipar ágazatban működik jelentős részaránnyal.

A többi szektorban a kisvállalkozásoknak néhány százaléka (legfeljebb 4–5%-a) tevékenykedik.

Az adatok vizsgálatakor itt is figyelembe kell venni azt a korábbi megállapítást, hogy a bejegyzett vállalkozások jelentős hányada nem, vagy nem igazi vállalkozásként működik.

A számszerűen is alátámasztott megállapítás tehát a kisvállalkozások profiljára nézve az, hogy – a szakirodalomban tükröződő nemzetközi jelenségekhez hasonlóan – a hazai kisvállalkozások főként a

kereskedelem,
szolgáltatás valamint a
feldolgozóipar és építőipar
területén tevékenykednek.

A kisvállalkozások **elszámolására** és adózására jellemző, hogy leginkább az egyszeres könyvvitel szerint számolnak el – 50 MFt/év árbevétel határig – és az egyéni vállalkozók az SZJA törvény szerint adóznak.

Tartósan 50 MFt/év forgalom felett, valamint a társasági forma esetén a kettős könyvvitel lép előtérbe, és társas vállalkozásnál a társasági adótörvény szerint számolható el a vállalkozás jövedelme.

A **kisvállalkozások jellegzetes formációi** az előző fejezetekben leírtakat is figyelembe véve (a KSH 2009. évre vonatkozó adatai alapján) a 4. táblázatban tekinthetők át.

A kisvállalkozások formája tehát jellemzően az egyéni vállalkozás, vagy olyan „személyegyesülés” jellegű társas vállalkozás, ahol a tulajdonosok részt vesznek a vállalkozásban.

Működő kisvállalkozások formái (KSH, 2009)

4. táblázat

Vállalkozói forma	1-9 fő	10-49 fő	Összesen
Bt	134.992	2.064	137.126
Kft	197.121	21.048	221.778
Rt	1.654	1.007	3.482
Egyéb társaság	10.933	0.707	11.853
Egyéni	312.402	1.452	313.887
Összesen	657.102	26.278	688.126

A kisvállalkozás meghatározó tényezője, főszereplője maga a vállalkozó, a korábban bemutatott személyiségeivel, készségeivel és képességeivel. A vállalkozás vezetése, irányítása és a működés megszervezése is döntően a vállalkozótól függ. A legtöbb kisvállalkozás ebből a szempontból „**egyszemélyes**”, azaz egyetlen vállalkozó irányítja közvetlenül. Így azt lehet mondani, hogy a kisvállalkozások vezetésében, irányításában és szervezetében, működésében is fellelhetők bizonyos általánosítható jellegzetességek. Ilyenek például a következők.

A **irányítás** alapvetően szóbeli, és kevésbé írásban dokumentált. Szóbeli utasítások alapján dolgoznak a közreműködők, a stratégiai és üzleti tervezetek sem írásban készülnek, a fontos döntések és a hozzá tartozó információk többnyire csak a vállalkozó fejében vannak meg.

A **szervezet és a működés** általában egyszerű, áttekinthető, illetve olyan mértékben bonyolult, amennyire a vállalkozó személye azt lehetővé teszi, illetve indokolja. Így nem alakul ki stabil, vagy akár semmilyen struktúra, az alkalmazottak többsége szakember vagy segédmunkás, segítő családtag.

Alkalmazott menedzserek ritkábban dolgoznak a kisvállalkozásokban, és az egyes speciális szakterületeket, mint jogi vagy könyvviteli, pénzügyi terület, külső megbízások adásával fedik le a vállalkozók. Megfigyelhető azonban, hogy a legtöbb vállalkozó úgy gondolja, hogy jó szervező, ezért a folyamatok és a működés szervezésében csak ritkán vesznek igénybe szakérői szolgáltatásokat.

A kisvállalkozáson belüli munkamegosztásra és specializációra általánosítható megállapítást nehéz tenni. Bizonyos területeken az univerzális felkészültség és a hozzá tartozó univerzális eszközök alkalmasak és hatékonyak, más profilban és más vállalkozó mellett nélkülözhetetlen egy-egy speciális szakismeret a hozzá rendelhető felszereltséggel együtt. Mindenesetre a kisvállalkozások alapvető jellemzője, a rugalmasság csak úgy biztosítható, ha a szellemi háttér univerzális és ez egészül ki az aktuális speciális szegmensekkel.

3.5. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON

A kis és közepes vállalkozások kutatása keretében az elmúlt években előtérbe került a családi vállalkozások vizsgálata Magyarországon és az Óbudai Egyetemen. A kutatások célja, hogy a családi vállalkozás belső mozgatórugóinak jobb megismérése által elősegítsük fejlődésüket és versenyképességük növekedését.

A családi vállalkozások speciális tulajdonságait a következő területeken vizsgáljuk:

- a családi vállalkozás meghatározása, alapvető jellemzői,
- az alapítás motivációi,
- a vállalkozás stratégiája,
- a vállalkozás erőforrásai,
- a család és a vállalkozás összehangolt működésének kritériumai.

A kutatás módszere felmérések eredményeinek elemzésére alapult. A felméréseket részben a hivatkozott irodalom szerinti szerzők és intézmények (KSH, Corvinus Egyetem) végezték, részben az ÓE KGK SZVI keretében működő kutatócsoport. A vizsgálatok eddig összességében mintegy 800 családi vállalkozást érintettek.

A vonatkozó nemzetközi szakirodalom bemutatásától eltekinthetünk, miután az EU-ban a családi vállalkozások fejlődése és irodalma igen eltérő jegyeket mutat. Példaként a mezőgazdasági családi vállalkozásokat említhetjük, ezért is ebben a fejezetben nem foglalkozunk a mezőgazdasági családi vállalkozásokkal.

3.5.1. A családi vállalkozás meghatározása

A családi vállalkozás – a magyar szakirodalomban elfogadott meghatározás szerint – egy olyan szervezet, ahol a tágabb értelemben vett **család két vagy több tagja határozza meg** a vállalkozás működését azáltal, hogy

- tulajdonosi pozíciója van és/vagy
- részti vesz a vállalkozás jövőjét meghatározó legfontosabb döntésekben,
- részti vesz a vállalkozás vezetésében,
- részti vesz a vállalkozás napi működtetésében.

Ez az általános definíció a kutatások megkezdéséhez kiinduló alapot adott, azonban megfelelő számú mérési pontok híján országos, átfogó képet nem lehet rajzolni a családi vállalkozásokról.

Magyarországon becslések szerint a vállalkozások kb. 70%-a családi vállalkozás.

A felmérések szerint a családi vállalkozások mintegy kétharmada egyéni vállalkozási formában működik és egyharmada társas vállalkozás. A társas családi vállalkozások között a Bt dominál több mint 50%-kal, a Kft aránya közel 40%.

A családi vállalkozások főtevékenysége ágazati megoszlásban a következő.

CSV ágazati megoszlása	5. táblázat
Mezőgazdaság	19%
Feldolgozóipar	15%
Kereskedelem	33%
Szolgáltatás	33%
Összesen	100%

Látható, hogy a családi vállalkozásokban a szolgáltató és a kereskedelmi tevékenység dominál. Hozzá kell tenni, hogy ipari tevékenységet inkább társas vállalkozások keretei között folytatnak. A kereskedelmi tevékenységre az egyéni vállalkozási forma is jellemző.

3.5.2. A családi vállalkozás alapításának motivációi

Az önálló vállalkozás indítását ma alapvetően két tényező motiválja Magyarországon:
a kedvezőtlen munkaerő piaci helyzet és
a magasabb jövedelem elérésének reménye.

A gazdasági recesszió hatására egyes régiókban sokan válnak munkanélkülivé, és kilátásuk sincs arra, hogy belátható időn belül munkát találjanak. Ha ez a gond a család több tagját érinti, közösen, családi vállalkozás formájában próbálnak meg olyan tevékenységet keresni, amely rendszeres munkát és jövedelmet biztosít számukra. A magasabb jövedelem, a jobb megélhetés reménye ugyancsak sok családot indít el a vállalkozás irányában, főként a fiatalabb generációban.

A felmérések szerint a családi vállalkozás indításának okai és a megoszlás arányai %-ban a következő táblázatban szemlélhetők.

CSV indítás okai	6. táblázat
Jobb megélhetés reménye	36,4
Megszűnt munkahely, vagy más kényszerhelyzet	31,8
Munkahelyi átszervezés, kedvezőtlen változás	5,9
Saját elképzelés, ötlet megvalósítása	6,2
Önállóság utáni vágy	8,5
Gyermekek pályaválasztása, jövője	2,0
Egyéb	9,2
Összesen	100,0

A családi vállalkozások motivációi követik a magyar vállalkozásokra jellemző önállósodási törekvéseket. Ugyanakkor hasonlóan magas az aránya azoknak, akik szükségből, kényszerből kezdték el vállalkozói tevékenységüket. A generációs vállalkozások megteremtésének kezdetlegességét mutatja, hogy igen kevesen kezdtek családi vállalkozásba a gyermek jövőjére tekintettel. A felmérésben szereplő vállalkozások közel háromnegyede első generációs vállalkozó.

3.5.3. Vállalkozói stratégia a családi vállalkozásban

Magyarországon nem ritka jelenség, hogy induláskor a vállalkozásoknak nincs kialakult stratégiájuk, sokkal inkább esetleges információkra, megérzésekre, mások által kipróbált ötletekre hagyatkoznak. Ennek a jelenségnek az oka kereshető abban a körülményben is, hogy a vállalkozások nagy részét a kényszer indítja útjára.

Ilyen feltételek mellett a stratégiai gondolkodásra utaló információk adhatnak némi támponot az induló családi vállalkozások stratégiájára. A megkérdezettek 40%-a valamilyen szinten felmérte a tervezett vállalkozás esélyeit, míg ugyanennyien egyáltalán nem foglalkoztak ezzel a kérdéssel. Akiket a kényszer vitt vállalkozásba, általában nem is gondoltak a stratégiára, – legfeljebb a túlélésre.

Előzetes kalkulációt, valamiféle számításokat minden második induló családi vállalkozás készített, írásos üzleti tervet csak kevesebb, mint egynegyedük. Ezek a tervezetek kiterjedtek a beszerzésre, az értékesítésre, a bevételek és kiadások várható alakulására, valamint a tevékenység főfolyamatainak (termelés, kereskedeleml, szolgáltatás) megtervezésére.

A következő táblázat a vizsgált családi vállalkozások megoszlását mutatja a piackutatási tevékenységük alapján. Arra a kérdésre, végzett-e piackutatást a vállalkozás megkezdése előtt, a következő válaszokat adták, %-ban:

CSV piackutatás indítás előtt

7. táblázat

Igen, alaposan felmérte a vállalkozás esélyeit	13,3
Igen, körülözött, mire számíthat	29,0
Nem, mert bízott a sikerben	25,0
Nem, mert eszébe sem jutott, hogy erre szükség lehet	18,3
Nem, hiszen ez az egyetlen lehetősége volt	13,7
Nem adott választ	0,7
Összesen	100,0

A felmérések tanúsága szerint – sajnos – a családi vállalkozásokban sem jobb a stratégiai gondolkodás és tervezés, mint általában a magyar kisvállalkozásokban.

3.5.4. A családi vállalkozás erőforrásai

A családi vállalkozások közelebbi megismerése alapján általában megállapítható, hogy a vállalkozás legfőbb erőforrása a család. Ez a következő területeken nyilvánul meg.

A család vagyonának felhasználása a vállalkozásban különböző módon történik. Az adatfelvétel szerint a vállalkozás alapításához szükséges vagyon döntő része családi, rokon forrásokból származik.

A szükséges tőke forrásait %-ban az alábbi táblázat szemlélteti.

CSV tőke forrásai

8. táblázat

A tőke forrása	elsődleges	másodlagos	harmadlagos
Családi megtakarítás	89,4	0	0
Családi vagyon értékesítése	3,9	35,5	0
Egyéb családi forrás	1,1	2,8	15,4
Rokoni kölcsön	2,2	27,2	13,5
Baráti kölcsön	1,1	9,5	15,4
Egyéb külső forrás	2,3	25,0	55,7
Összesen	100,0	100,0	100,0

Az egyéb **külső forrásként** felmerült tételek:

- Kölcsön vagy tulajdonosi tőke kívülálló személytől,
- Bankhitel,
- Kedvezményes hitel,
- Állami támogatás.

Amint azt minden, vállalkozással kapcsolatos eddigi kutatás bizonyította, a kisvállalkozások tőkjükkel jelentős részben családi megtakarításból, illetve a családi vagyon (ingatlan, ingóság) értékesítéséből biztosítják. A családi vállalkozásoknál a családi megtakarítás, mint forrás

majdnem kizárolagos (közel 90%). Jelentős másodlagos forrás a családi vagyontárgyak értékesítése és a rokoni kölcsönök. Harmadlagos forrásként megjelenik az egyéb családi források mellett a baráti kölcsönök és a bankhitel is.

A családi szolidaritás, mint erőforrás abban nyilvánul meg, hogy a családi fogyasztás visszafogásával, illetve a vállalkozás céljai alá rendelésével előnyt élvez a családban a vállalkozás.

A legtöbb családi vállalkozásban a működtetés legfontosabb erőforrása a szélesebb körben értelmezett családtagok munkaereje. A vállalkozások jó egyharmada igénybe veszi a családtagok és rokonok segítségét. A családtagok részvétele nemcsak megbízható munkaerőforrást biztosít a vállalkozás számára, hanem további előnyöket is jelent. A családtagok közötti szakmai és időbeli munkamegosztás a vállalkozás kapacitásainak nagyfokú rugalmasságát kölcsönöz, és növeli a hatékonyságot. A családi erőforrás költségei is általában rugalmasabban alakíthatók a külső munkaerőhöz képest. Ráadásul a kifizetett munkabér és juttatás is „a családban marad”, a vállalkozás munkalehetőséget és jövedelmet ad saját családtagjainak.

A család intézményének és kultúrájának felhasználása a vállalkozásban többlet erőforrást jelezhet. A családi értékrend, munkamegosztási, döntési, pénzgazdálkodási, elosztási modellek gyakran kerülnek alkalmazásra a családi vállalkozásokban. Ezt a szakirodalom **morális ökonómia** néven említi. Ez a megoldás azonban konfliktusok forrása is lehet, és ekkor az előnyök hátrányba fordulnak.

A családi vállalkozásokkal kapcsolatos nehézségeket az okozza, hogy a család és a vállalkozás egymástól merőben eltérő rendszerét kell egyszerre jól működtetni. A családi rendszer érzelem alapú, befelé figyelő, nem minden tudatos viselkedés jellemzi és állandóságra törekzik. A vállalkozási rendszer ezzel szemben célkitűzés illetve feladat alapú, kifelé figyelő, a tudatos viselkedés dominál és lételeme a változás. Természetesen ezek a jellemvonások nem minden esetben jelentkeznek a két rendszerben egyszerre és egyformá intenzitással. A konfliktusok keletkezése tehát inkább csak lehetőség, semmint szükségszerűség.

Optimális esetben a két rendszer megfér egymás mellett anélkül, hogy az egyik a másikra rákényszerítéssel szemléletmódját és viselkedési reflexeit.

Gyakran előfordul azonban, hogy az üzleti döntésekben a racionalitás helyét átveszik az emóciók. Ha túlsúlyba kerül az informális kapcsolatok szerepe és a családtagok iránti lojalitás, a piac külső jelzéseit figyelmen kívül hagyják a család más irányú igényei miatt, a vállalkozás veszélybe kerülhet. Ha viszont a vállalkozás nyomja rá bélyegét a családi életre, a korábbi egymás iránti figyelem és törődés helyébe a rideg üzleti szellem lép, a családtagok egyéni igényeit tartósan háttérbe szorítják, a családi kapcsolatok tönkremennek.

Nehéz tehát az egyensúlyt megtalálni a család és a vállalkozás együttélésében. A tapasztalatok szerint **csak erős családi kapcsolatokra érdemes vállalkozást építeni**. A jól szervezett családi munkamegosztás, az előrelátás, a jó kommunikációs képesség és az egymás iránti figyelem – minden olyan tulajdonságok, amelyeknek hasznát látja a vállalkozás is. Ebben az esetben nem okoz gondot már a vállalkozás indítása előtt megbeszálni, majd folyamatosan figyelemmel kísérni, hogy mit várak a családtagok a vállalkozástól, illetve mi a vállalkozás igénye a családtagokkal szemben.

A magyar családi vállalkozások túlnyomó részében házaspárok dolgoznak együtt, vagy a szülők mellett felnőtt gyerekük is részt vesz a vállalkozásban.

A sikeres családi vállalkozásokban a család, mint a vállalkozás legfőbb erőforrása biztosítja a vállalkozáshoz nemcsak a szükséges tőke, hanem a munkaerőt és a működési rend alapelemeit.

A felmérések tanúsága szerint a családi vállalkozások **sikertényezői** közé tartoznak az alábbiak:

közös tradíciók, értékek és jövőkép,
bizalom és tisztelet egymás személye és tudása iránt,
igény a változásra és a továbbfejlődésre,
erős szándék a család és a vállalkozás közös sikerre vitelében,
a magánszféra tiszteletben tartása,
a vállalkozás, a munka és a magánélet közötti határ megtartása,
az együtt dolgozó csalátagok közötti erős és rugalmas kapcsolat,
nehéz időkben a bűnbakkeresés helyett az összefogás érvényesül.

3.5.5. A családi vállalkozás szervezete, vezetése

A családi vállalkozásokat szinte kizárolagosan a tulajdonos családtag, vagy családtagok vezetik. A tulajdonosi körben igen kevés a külső személy, minden összetétele hasonló képet mutat.

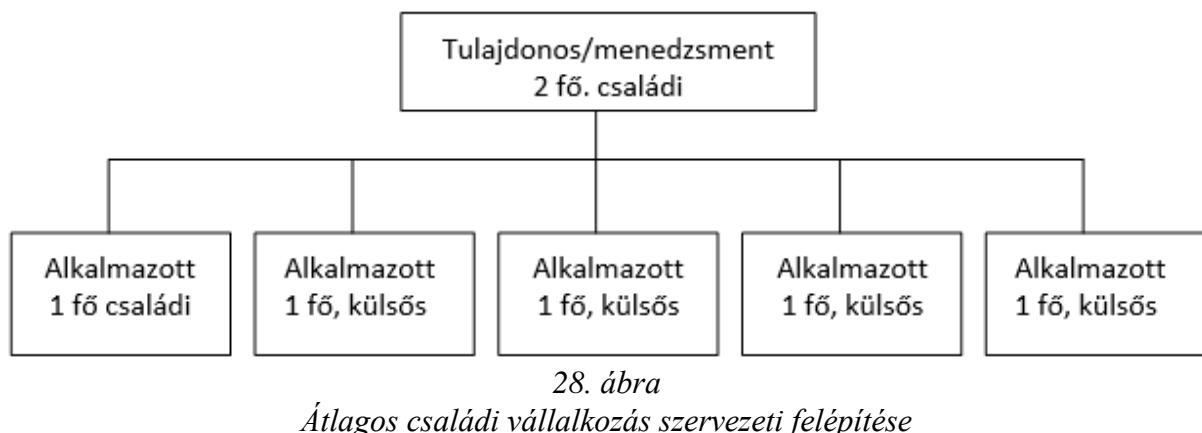
A vállalkozásokban foglalkoztatottak számában nincs nagy különbség a szektorok között. A legkisebb a foglalkoztatottak számaránya a szolgáltatást végző családi vállalkozásokban. Mindegyik családi vállalkozásra jellemző a takarékos létszámgazdálkodás, a minimálisan szükséges alkalmazotti létszám foglalkoztatása. A foglalkoztatottak származása szerint családi kötődésű 21% és külső alkalmazott 79%.

Ha a családi vállalkozások számát és a vezetők, alkalmazottak számát vizsgáljuk, akkor átlagosan (és kerekítve) egy CSV szervezete a következőképpen épül fel:

Tulajdonos-menedzser	2 fő
Családi alkalmazott	1 fő
Külső alkalmazott	4 fő
Összes létszám	7 fő

Megjegyzendő, hogy az Európai Unióban készített korábbi felmérések szerint az átlagos európai családi vállalkozás szintén 7 fővel működik.

A szervezeti felépítést a következő ábra szemlélteti.



A tulajdonos menedzserek kb. 25%-a diplomás, 55%-a középfokú végzettséggel rendelkezik, és inkább csak a legrégebben alakult családi vállalkozásra jellemző a nagy gyakorlattal rendelkező szakemberek, mint vezetők jelenléte.

A családi vállalkozásban résztvevők többségének (mintegy 80%) életkora 30-55 év közötti. Ezekben a vállalkozásokban az utódlás kérdése ritkábban merül fel, mint a régebben alakult családi vállalkozásban, amelyekben a tulajdonos 60 éves vagy idősebb. Ez utóbbi kategóriában a tulajdonosok előnyben részesítének a vállalkozás családon belüli megtartását. Tulajdonképpen azokban a családi vállalkozásban, ahol az utódlás felmerült, inkább a családon belüli utánpótlást részesítik előnyben.

3.5.6. A családi vállalkozás előnyei és hátrányai

A vizsgált családi vállalkozások a legfontosabb előnyöket és hátrányokat a következőkben felsorolt tényezőkben jelölték meg.

A családi vállalkozások előnyei:

- Közös célok, érdekazonosság,
- Összetartás, kölcsönösségek,
- Bizalom, megbízhatóság,
- A munkaerővel és a munkaidővel való szabad gazdálkodás,
- A pénz a családban marad, nem kell másokkal közösködni,
- Könnyebb a feltételek megteremtése, a szervezettség biztosítása,
- A saját tulajdon és munka megbecsülése, lelkismeretesség,
- Erősíti a családi összetartozást,
- Hagyományteremtés, továbbadás a gyerekeknek,
- Egyéb előnyök.

A családi vállalkozás előnyeként mindenekelőtt a közös célokat és érdekazonosságot, a megbízhatóságot és bizalmat, valamint a munkaerővel és munkaidővel történő szabad gazdálkodást jelölték a megkérdezettek. A jelentős arányú egyéb válaszokban is legtöbbben a függetlenséget jelölték meg, illetve azt, hogy együtt lehet a család, és a munka otthon is végezhető.

A családi vállalkozás hátrányai:

- Kevés idő jut egymásra, a családra
- A magánélet és a munka összefolyik
- A tőkehelyi hiányosság
- A szakismeret hiányossága
- A családtagot nem lehet leváltani
- Ha felbomlik a család, vége a vállalkozásnak is
- Korlátozottak a keretei (pl. létszám, szaktudás)
- Egyéb hátrányok

Legtöbb abban látják a családi vállalkozás hátrányát, hogy összefolyik a magánélet a munkával, és így kevés idő jut egymásra és a családra. További jelentős probléma a tőkehelyi, – amely azonban nem csak a családi vállalkozások, hanem valamennyi kisvállalkozás problémája Magyarországon. Az ugyancsak nagyarányú egyéb válasz arra irányult, hogy ha csödbe megy a vállalkozás, akkor ez az egész család egzisztenciáját érinti.

3.5.7. A családi vállalkozások fejlesztése

Az eddig összegyűjtött információink még távolról sem teljes körűen írják le a magyar családi vállalkozások helyzetét. Ez a fejezet pedig csak töredékét adja vissza a felméréseknek és vizsgálatoknak. Mégis, a kibontakozó általános ismérvek és tendenciák lehetővé teszik, hogy néhány javaslatot tegyünk a családi vállalkozásokra vonatkozóan. A javaslatok részben a felmérésekben megjelentek, részben a szintetizálás eredményeképpen fogalmazódtak meg.

A javaslatokat két csoportba sorolhatjuk:

- a vállalkozás indítását megelőző kérdéskörök tisztázása,
- a vállalkozás működésével kapcsolatos megállapodások.

A családi vállalkozás indítása előtt tisztázzuk a vállalkozással kapcsolatos családi célokat. minden családtag egyéni céljait és szükségleteit meg kell beszálni, és megegyezésre jutni. Tudatosítani kell ugyanakkor a vállalkozás üzleti jellegét. Az induló tőke előteremtése érdekében csak hosszabb távon elviselhető kompromisszumot szabad kötni. A vállalkozásban a szereposztást célszerű előre tisztázni. Adott esetben a jövökép felrajzolásával perspektívát kell nyújtani a fiatal családtagsoknak is.

A vállalkozás zavartalan működése és a családi béke megőrzése érdekében tisztázni kell néhány alapelvet és szabályt, amelyeknek betartását a családtagsok a vállalkozásban egymástól minden joggal elvárhatják. A megállapodást egy „családi vállalkozási kódex”-ben, vagy „alapszabályok”-ban célszerű írásba foglalni. A vállalkozások indításakor az ilyen jellegű tulajdonosi megállapodások egyáltalán nem ritkák, gondolunk a nagyobb társaságok szindikátori megállapodásaira.

A családi vállalkozási kódexbe felvenni javasolt pontok a következők lehetnek, a teljesség igénye nélkül:

- a vállalkozás céljai iránti elkötelezettség rögzítése, és az ebből fakadó kötelezettségek vállalása
- a vállalkozás érdekeinek előtérbe helyezése, feltételei
- a családi előjogok tilalmának rögzítése
- a vállalkozásban betöltött szerepek feltételeinek előírása
- teljesítménytől függő jövedelem előírása, fizetési lista
- döntési fórumok és jogkörök kijelölése
- feladatok és hatáskörök meghatározása (fő vonalakban)
- kommunikációs rendszer felállítása
- családi tabuk, család – vállalkozás határmezsgyéjének meghatározása
- egyéb, speciális jogok és juttatások (cégautó, mobiltelefon, hitelezés, természetbeni juttatások, stb.) és ezek igénybevételének feltételei

A családi vállalkozások jelene és jövője, összefoglalva

Magyarországon a családi vállalkozások kutatása és fejlesztése még nem érte el azt a szintet, amelyet a KKV szektoron belül elfoglalt részaránya indokolna. Ma még hiányzik a jogszabályi definíció és nincsenek meg a statisztikai mérési feltételek sem, kivéve a mezőgazdasági családi gazdaságokat. Ennek hiányában nem címezhetők célzott fejlesztési lehetőségek és források sem. A családi vállalkozások túlnyomó részét házaspárok alkotják Bt vagy Kft társasági formában, vagy az egyik fél egyéni vállalkozásának alapjain. Az alapítás legfőbb motivációi a munkahelyi változásokhoz kapcsolódó kényszer, illetve a magasabb jövedelem. Az in-

duló vállalkozások nagyobbik része nem rendelkezik stratégiával, de még megfelelő piaci ismeretekkel és üzleti tervvel sem. A családi vállalkozások legfőbb erőforrása a család. Az indításhoz szükséges tökét túlnyomó részben a család megtakarításai adják, ezzel összefüggésben gyakori a tőkehiányos vállalkozás. A munkaerő biztosítása és a szervezési, működési kritériumok meghatározása szintén a családtagokra hárul. A családi vállalkozás előnyeit és hátrányait a vállalkozók elég világosan felismerik, és a család - vállalkozás harmonikus együttélésére készséggel tesznek és fogadnak javaslatokat.

Fentiek alapján a továbblépés irányában teendő feladatokat röviden a következőkben foglalhatjuk össze:

- jogilag és statisztikailag is definiálni kellene a családi vállalkozásokat,
- bővíteni illetve folytatni kell a családi vállalkozások kutatását, nagyobb bizonyossággal megismerni a működésük további részleteit,
- a kapott eredmények alapján ajánlást lehetne kidolgozni a magyar családi vállalkozási kódex tartalmára, figyelemmel az EU tagságra,
- a KKV szektor fejlesztésére alkalmas intézményeket fel kell készíteni a családi vállalkozások speciális igényeinek kielégítésére (tanácsadás, továbbképzés, tőkéhez juttatás elősegítése).

3.6. KISVÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSE

A kisvállalkozásoknak a gazdaságban és a társadalomban betöltött szerepe indokolttá teszi, hogy fejlesztésekkel és számukra kedvező gazdasági környezet kialakításával társadalmi, makrogazdasági szinten is érdemben foglalkozzanak. Annál is inkább fontosnak tűnik ez a kérdés, miután a kisvállalkozások vagyoni biztonsága meglehetősen törékeny, a gazdasági változások egzisztenciálisan érintik a vállalkozót és családját. A legtöbb kisvállalkozásban ugyanis a korlátlan felelősség dominál, szemben a közepes és nagyvállalatokkal, ahol jellemzően a tulajdonosok korlátolt felelőssége érvényesül.

A kisvállalkozások számára is megfelelő gazdasági környezetet alapvetően a törvények biztosítják. Ez azonban még nem elegendő ahhoz, hogy a kisvállalkozások társadalmi-gazdasági szerepüket eredményesen betölthessék. A fejlett piacgazdaságok tanúsága szerint is szükség van még különböző szervezetekre, intézményekre és intézményesített támogatási formákra, amelyek elősegítik a kisvállalkozások létrejöttét, fejlődését. Ezeket az intézményeket és szervezeteket tekintjük át a következőkben a nyilvánosan hozzáférhető információk alapján.

3.6.1. Kis- és középvállalkozások támogatása az EU-ban

Az Európai Unióban kb. 20 millió kis- és középvállalkozás működik, ez az összes európai vállalkozásnak mintegy 98 %-a. Tevékenységükkel az EU bruttó hozzáadott értékének közel 60 %-át adják, és a több mint 87 millió ember foglalkoztatásával a teljes foglalkoztatottság mintegy kétharmadát jelentik.

Az EU kis- és középvállalkozói politikájának fő céljai a következők:

- a vállalkozások alapítását és működését segítő üzleti környezet fejlesztése,
- az európai kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása,
- a KKV európaivá, nemzetközivé válásának ösztönzése,
- a tagállamok nemzeti politikáinak összehangolása akciókkal, a legjobb módszerek feltárával és azonosításával.

Az EU által indított és működtetett programokat a következőkben tekintjük át:

- EUREKA program,
- Kisvállalkozások Európai Chartája,
- EUROSTARS program,
- Small Business Act for Europe (SBA)
- JEREMIE program

Az **EUREKA program** időben a legkorábban, 1985-ben jött létre azzal a céllal, hogy az európai ipar termelékenységét és világiaci versenyképességét erősítsék. A program keretében nemzetközi együttműködési projektek formájában megvalósuló, piacorientált kutatás-fejlesztési tevékenységet támogatnak, döntően nagyvállalatok, részben kis és közepes vállalkozások, kisebb részben kutatóintézetek, egyetemek részvételével.

Az EUREKA törekvése a KKV-kat a lehető legaktívabban bevонni az együttműködésbe.

Kisvállalkozások Európai Chartáját 2000-ben fogadták el. Az EU kisvállalkozási stratégiája a közeppontba állítja az életképes és fejlődőképes vállalkozásokat. Európa jövőbeli jóléte szempontjából meghatározó kérdés, hogy mennyire sikerül kiépíteni a KKV-k növekedési és innovációs lehetőségeit. A fejlődés szempontjából lényeges körülmény, hogy a KKV-k helyi és nemzetközi működési környezete és maguk a KKV-k is nagyon különbözőek egymástól. A kis és közepes vállalkozások fejlesztésének támogatására irányuló törekvésnek figyelembe kell venni ezt a sokszínűséget, ezért a konkrét programokban be kell tartani a decentralizált döntéshozatalt.

Az Európai Bizottság és a tagállamok közös programjaként 2007-ben elindult útjára az **EUROSTARS program**, amelynek középpontjában a kutatás-intenzív kis és közepes vállalkozások támogatása áll. A program az innovatív, jelentős növekedési potenciállal rendelkező, K+F tevékenységet végző, kis- és középvállalkozások támogatását tűzte ki elsődleges célul. A KKV szektoron belül igen dinamikus csoportot alkotnak az innovatív kutatást végző KKV-k, amelyek nagyban hozzájárulhatnak a növekedéshez, a munkahelyteremtéshez, különösen akkor, ha nemzetközi együttműköést folytathatnak. Ezeket a cégeket azonban számos piaci hiányosság is gátolja abban, hogy egyszerűen jussanak hozzá a K+F-hez szükséges finanszírozási forráshoz, miután a már létező nemzetközi K+F programok ritkán teszik lehetővé számukra a transznacionális együttműködést. A programban piaci szemléletű projektek jelennek meg. A pályázó vállalkozások számára könnyíti az indulást az egyszerű adminisztráció, a könnyen kitölthető pályázati űrlap, valamint a gyors támogatási döntés. A projekteket nemzetközi konzorcium állítja össze, harmonizálja a résztvevő országok között, és a projektek bírálatását nemzetközi független értékelő bizottság végzi. A projektek finanszírozását a résztvevő országok kötelezettségvállalása biztosítja, továbbá fontos tényező az Európai Bizottság pénzügyi hozzájárulása a projektekhez.

Small Business Act for Europe (SBA) az európai kisvállalkozók részére létrehozott intézkedéscsomag, amelyet 2008-ban fogadtak el. Különösen a Kisvállalkozások Európai Chartájára és az EU KKV politikájára támaszkodik. Főbb célkitűzései közé tartozik az üzleti környezet javítása, a vállalkozói kedv ösztönzése, valamint az új piacokhoz való hozzáférés elősegítése. A társadalomban ösztönözni kell az embereket arra, hogy vonzó lehetőségekkel tekintsenek egy saját vállalkozás indítására. Az EU 10 elvet fogalmazott meg, amelyek segítik majd a politikák kidolgozását és végrehajtását közösségi és tagállami szinten. Ezek a következők:

1. Olyan környezetet kell teremteni, amelyben a vállalkozók és a családi vállalkozások boldogulhatnak, és amely díjazza a vállalkozói készséget.
 2. Biztosítani kell azt, hogy a csődbe jutott becsületes vállalkozók gyorsan megkapják a lehetőséget az újrakezdéshez.
 3. A „Gondolkozz előbb kicsiben!” elvnek megfelelő szabályokat kell alkotni.
 4. A közigazgatási rendszereknek meg kell felelniük a KKV-k szükségleteinek.
 5. A szakpolitikai eszköztárat hozzá kell igazítani a KKV-k szükségleteihez: meg kell könnyíteni a KKV-k részvételét a közbeszerzési eljárásokban, és jobban ki kell használni a KKV-k állami támogatásának lehetőségeit.
 6. Meg kell könnyíteni a KKV-k finanszírozáshoz jutását, továbbá olyan jogi és üzleti környezetet kell teremteni, amely támogatja a kereskedelmi tranzakciókhoz kapcsolódó fizetések időben történő teljesülését.
 7. Segíteni kell a KKV-kat abban, hogy nagyobb mértékben élvezhessék az egységes piac nyújtotta előnyökét.
 8. Elő kell segíteni a KKV-k szaktudásának fejlesztését és az innováció valamennyi formáját.
 9. Lehetővé kell tenni a KKV-k számára, hogy a környezetvédelmi kihívásokat üzleti lehetőségekké alakítsák.
 10. Ösztönözni és támogatni kell a KKV-kat, hogy részesüljenek a növekvő piacok előnyeiből.
- Az Európai Bizottság alapgondolata, hogy a KKV-barát szemlélet váljon meghatározóvá, a szabályok pedig azoknak az érdekeit szolgálja, akik alkalmazzák.

A JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises) program a mikro-, kis- és középvállalkozásokat támogató közös európai források programja néven ismert. Ez az Európai Unió vállalkozásfejlesztési programja, melyet az Európai Fejlesztési Bank és az Európai Beruházási Alap – az Európai Fejlesztési Bank kockázati tőketársasága – finanszíroz. A JEREMIE program olyan pénzügyi tervezési eszközök felhasználását ösztönzi, amelyek javítják a kis és közepes vállalkozások finanszírozási forrásokhoz való hozzáférését a strukturális alapok tevékenységén keresztül. Segítséget nyújt ahhoz, hogy az EU tagállamok az európai strukturális alapok keretében számukra kijelölt keretek egy részét felhasználhassák, hogy ezáltal megújuló eszközökbe ruházzanak be (pl.: kockázati tőkébe, beruházási kölcsönnökbe, vagy garanciaalapokba). A program többféle vállalkozásfejlesztési programot fog összefűzni, amelyek visszatérítendő pénzforrásokra épülnek és a források felhasználása a piac szereplőin, pénzügyi közvetítőkön keresztül történik.

Magyarországon három ilyen program indult:

- Mikrohitel program
- Kezességvállalási program
- Kockázati tőkeprogram

Összefoglalva, az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikája olyan makro környezet megteremtését igyekszik elősegíteni, mely a kis-, és középvállalkozások fejlődését szolgálja az Unió egész területén. Ehhez hozzárendel cselekvési irányokat, amelyekre az előbbiekből tárgyalott programok szolgálnak megvalósítási segédletül. Főbb jellemzői a következők.

A vállalkozói tevékenység és a vállalkozói készségek előmozdítása. A vállalkozói tevékenység népszerűsítése, a vállalkozás indításával és működésével kapcsolatos kockázatok csökkenése, az üzleti sikер valószínűségének növelése. Fontos szempont, hogy a szakképzett munkaerő száma növekedjen, illetve bizonyos vállalkozói csoportok (nők, fiatalok, idősek, etnikai kisebbségek) hátrányos megkülönböztetés helyett támogatásban részesülhessenek.

A kis és közepes vállalkozások **piachoz jutási feltételeinek** javítása. Az állam által nyújtott pályázati lehetőségekben kedvezőbb hozzáférést élvezzenek, a szellemi tulajdonhoz fűződő jogok kérdéseivel kapcsolatosan nagyobb tájékoztatást kapjanak, valamint támogatni kell a vállalkozások közötti együttműködést.

A **bürokrácia csökkentése**, az adminisztráció egyszerűsítése. A pályázatokon való részvételt és a sikeres üzleti szereplést ezzel az eszközzel is elő kell segíteni.

A kis és közepes vállalkozások **innovációs és növekedési potenciáljának** javítása. Cél a jobb finanszírozáshoz, az innovációhoz, a kutatáshoz való hozzáférés megkönnyítése, amely közvetlenül segíti a vállalkozásokban rejlő növekedési, fejlődési lehetőségek kiaknázását.

3.6.2. Kisvállalkozások fejlesztését támogató szervezetek

A magyar **kis- és középvállalkozás-fejlesztést támogató intézményrendszer** többfajta szervezből, intézményből, illetve hálózatból áll. A rendszer magába foglalja az államigazgatási vállalkozásfejlesztésért felelős csúcossalvezeteket, a kis- és középvállalkozások részére nyújtott állami támogatási politikát megvalósító, elosztó és működtető funkciót betöltő, illetve ebben közreműködő szervezeteket. Több intézmény tevékenykedik a kis- és középvállalkozói szektor finanszírozását támogató és lebonyolító területen: garanciaszervezetek, export-import támogató szervezetek, kockázati tőke, faktoring társaságok, hitelezéssel és mikrohitelezéssel foglalkozó szervezetek. A regionális fejlesztésért felelős szervezetek a területfejlesztési feladatok mellett részt vesznek a vállalkozásfejlesztési politika megvalósításában is. Külön szervezetek felelősek az innováció, műszaki fejlesztés, illetve befektetés összönzés és kereskedelem fejlesztésért, az oktatásért.

Az alábbiakban röviden áttekintjük azokat a szervezeteket – a teljesség igénye nélkül – amelyek működésükkel valamilyen módon hozzájárulnak a kisvállalkozások fejlesztéséhez.

Vállalkozásfejlesztési Tanács

A Gazdasági Minisztériumon belül működő szervezet, amely fontos szerepet játszik a kisvállalkozói politika kialakításában. Feladatai közé tartozik javaslatok kidolgozása a szakmai programokra és intézkedésekre, a támogatandó célokra, valamint a különböző szervezetek kisvállalkozások támogatásával kapcsolatban végzett munkájának és a felhasznált központi források hatékonyságának az értékelése.

A Vállalkozásfejlesztési Tanács részt vesz a KKV-fejlesztési stratégia kialakításában, ennek keretében

- javaslatot tesz a KKV-fejlesztési stratégia megalapozását szolgáló szakmai programokra és intézkedésekre;
- véleményezi a KKV-k fejlesztése céljából kialakított szakmai programokat;
- javaslatot tesz a Kis- és Középvállalkozói Célelőirányzatból támogatandó célokra; különös tekintettel arra, hogy a mikro- és kisvállalkozások is megfelelő mértékben részesüljenek a támogatásokból;
- értékeli a minisztériumok, országos hatáskörű szervek és KKV fejlesztési szervezetek által költségvetési forrás felhasználásával működtetett programok hatékonyságát, valamint összhangját a KKV fejlesztési stratégiával;
- értékeli a KKV-k részesedésének mértékét a költségvetési támogatásokból, a vállalkozói hitelekből, valamint a közbeszerzések ből;
- véleményezi a KKV-kat érintő törvénytervezeteket.

Gazdasági kamarák

A gazdasági kamarák – ipari és kereskedelmi, valamint agrárkamarák – önkéntes tagságon alapuló köztestületként működnek, amelyeket a gazdálkodó szervezetek választással hoznak létre. A gazdasági kamarák feladata az, hogy önkormányzaton alapuló működésükkel előmozdításuk a gazdaság fejlődését és szerveződését, a piaci magatartás tiszteességét, a gazdasági tevékenységet folytatónk általános, együttes érdekeinek érvényesülését. A gazdasági kamaráról részletesebben lásd a következő fejezetben.

Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) és Helyi Vállalkozói Központok (HVK)

Az MVA célja, hogy elősegítse a kis és közepes méretű magánvállalkozások szakmai, vállalkozói, piaci fejlődését, tőkeerejük növelését, a vállalkozói kultúra fejlődését, valamint új vállalkozások létrejöttét. Ennek érdekében különböző programokat folytat, úgymint:

- Finanszírozási program: mikrohitel
- Európai uniós programok
- Vállalkozásfejlesztési, tanácsadói és oktatási programok
- Informatikai fejlesztést célzó programok
- Nemzetközi programok: inkubátorház, üzletember találkozók, rendezvények
- Dokumentációs Tár működtetése

A kis- és középvállalkozások a megyeszékhelyeken és a fővárosban működő helyi vállalkozói központokban, továbbá az ezek köré szerveződő alközpontokban, területi irodákban érhetik el elsősorban az MVA tanácsadási és oktatási szolgáltatásait, továbbá minden információkat, amelyek szükségesek a kívánt fejlesztési támogatás elnyeréséhez.

Az innováció és a kereskedeleml fejlesztését támogató intézmények

A kis- és középvállalkozások műszaki fejlődését, piacra jutását és növekedését előmozdító szervezetek közé tartoznak a következő intézmények:

Magyar Innovációs Szövetség

Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal Ipari Parkok Egyesülete

Vállalkozói Inkubátorok Szövetsége Magyar Szabadalmi Hivatal

3.6.3. Gazdasági érdekképviseletek, szakmai szövetségek

Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK)

Magyarországon a kereskedelmi és iparkamarák létrehozásáról első ízben az 1850 III.18-án kelt királyi pátens rendelkezett. Az első magyar kamarai törvény 1868-ban jelent meg és 1934-ig volt érvényben. Ez a törvény már kötelező tagsággal kiterjedt a magyar állam minden kereskedőjére, iparosára, kereskedelmi és iparvállalatára. A második világháború után egy kormányrendelet a kereskedelmi és iparkamarákat jogutód nélkül megszüntette, vagyonuk az államkincstárra szállt.

A gazdasági kamarákról szóló 1994. évi XVI. törvény a magyar közjogi hagyományokat, illetve a modern európai gyakorlatot követve – több mint negyven év után – újból intézményesítette a köztestületi gazdasági kamarákat. A törvény kimondta, hogy a gazdasági kamarák hivatása a gazdaság fejlődésének és szerveződésének előmozdítása, az üzleti forgalom fellendítése, a piaci magatartás tiszteességének garantálása, valamint a gazdasági tevékenységet folytatónk általános, együttes érdekérvényesítésének segítése. A kamarai törvény szerint a kamarák köztestületek voltak, a működésük önkormányzati elven alapult. A cégek, vállalkozók kamarai tagsága automatikus lett.

Az Országgyűlés 1999-ben új kamarai törvényt alkotott. A kamarai tagság ma mintegy 43 ezres, és főleg közép- és nagyvállalatokból áll.

A változások során az eddig kamarai hatáskörben elvégzett közigazgatási feladatok elkerültek a gazdasági önkormányzattól, viszont a gazdasági érdekképviselet, a szakmai döntések befolyásolása ezután még inkább létkérdése lett a kamarának.

A menedzserszellemű, új kamara alapvető feladata a lobbizás, a tőkekivitel elősegítése, miközben a kis- és középvállalatok érdekeit is védi. A kamara programjában szerepel a gazdasági érdekvédelmi szervezet megújítása, a magyar vállalkozók érdekeinek megóvása, illetve, hogy a kamara szolgáltatás-központúvá váljék, melyet úgy kell menedzselni, ahogyan egy nagyvállalatot szokás.

Nemzetközi téren a kamara célja a hazai vállalkozói kör külügyi érvényesülésének segítése, elsősorban az európai integrációra való felkészítés valamint együttműködési lehetőségek ki-alakítása a szomszédos országok üzleti köreivel. Említésre méltó a kamarák közti nemzetközi kapcsolat.

Az MKIK szervezeti felépítése a megyei kamarák rendszerére épül, központi ügyvezető és irányító szervezettel. Viszonylati tagozatai széles nemzetközi kapcsolatrendszer fednek le. Szakmai tevékenysége különböző területekre terjed ki, amelyek támogatják:

- a külügyi tevékenységet,
- az innovációt,
- a szakképzést és mesterképzést,
- a felnőttképzést
- a vállalkozások tájékoztatását.

Az MKIK mellett Békéltető Testületek és Választott Bíróság is működik.

Vállalkozók Országos Szövetsége (VOSZ)

A VOSZ – Vállalkozók Országos Szövetsége néven – 1988-ban alakult meg, mint a politikai rendszerváltás előtt létrejött első önkéntes, kormánytól független, politikailag semleges, a többségi magyar magántulajdonú vállalkozások (gyáriparosok, vállalatok, kisszövetkezetek, gazdasági munkaközösségek, polgári jogi társaságok, gazdasági társaságok) országos gazdasági munkaadói érdekképviselete.

A Szövetség megalakulásának első három éve alatt kiépítette megyei szintű szervezeteit és országos szakmai tagozatait. A tagság igényének megfelelően – a gazdasági-politikai átalakulás specialitásaira tekintettel – az országos szakmai tagozatok hangsúlyos szerepet töltöttek be a gazdasági életben. A későbbiekben a Szövetség munkájában a fő hangsúlyt az országos lobbi-feladat mellett a tagság szolgáltatási igényeit kielégítő tevékenységre, a regionális (megyei, helyi) és szakmai szekciók működtetésére helyezte át.

A VOSZ jól kiépített szervezeteinek és szakértői bázisának köszönhetően aktív szerepet vállal az országos törvényalkotáson túl a helyi törvénykezésben pályázati kérdésekben, érdekegyeztetésben is. A legfőbb törekvések közé tartozik a kis- és középvállalkozások felkészítése az európai szintű kereskedelemben, tőkeerejük, piacképességük növelése, továbbá a nagyvállalatok speciális igényeinek képviselete.

A VOSZ fontosnak tartja a szétaprózódott munkaadói szervezetek integrációját. Ezért több tucat szakmai érdekképviseleti szövetséggel kötött együttműködési megállapodást vagy tagsági viszonyt. Mindezek nyomán a VOSZ az ország legtámogatottabb érdekképviseleti szervévé vált.

A tagsági szolgáltatások sokrétűek. Országos és helyi szintű információk adásától, a képzésig, az üzleti partnerek közvetítéstől a nemzetközi piackutatásig, VOSZ havilap kiadásáig, pályázatok készítéséig, az ingyenes és a téritéses szolgáltatások széles körét biztosítja a Szövetség. A

legújabb törekvések eredményéhez tartozik a vállalkozók kedvezményes bekapcsolása a nemzetközi üzletláncokba, nagyvállalatokkal való együttműködésbe, a vállalkozói hitelkártya rendszer bevezetése a kisvállalkozások tőkehiányának enyhítése céljából, a széles körű elektronikus szolgáltatói hálózat kiépítése.

A VOSZ nemzetközi tevékenysége is szélesedett. Az európai közösség országai érdekképviseletein kívül különösen élénk, konkrét üzleti együttműködéseket sikerült létrehozni a szlovák, szlovén, román, ukrán területek gazdasági érdekképviseleteivel tagjaink érdekében. A VOSZ képviselői rendszeresen részt vesznek az utóbbi időben a távol keleti országokba irányuló kormánydelegációkban, keresve a piacépítés, piacbővítés jövőbeni lehetőségeit.

KAVOSZ Zrt

A Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ), valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) 2002-ben kezdeményezték a hazai hitelintézeteknél egy olyan konstrukció megvalósítását, melynek eredményeként a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások egyszerűsített módon olyan kedvezményes kamatozású hitelhez juthatnak, melyet bankkártyával is igénybe lehet venni. Ez lett a Széchenyi Kártya. A hitelkonstrukció szakmai irányítására és a koordinációs feladatok ellátására a Kamara és a VOSZ 2010-ben létrehozta a KAVOSZ Vállalkozásfejlesztési Zrt-t.

A KAVOSZ fő tevékenységeként ellátja a Széchenyi Kártya Program szakmai irányítását, koordinálja annak működését, ügyfeleket közvetít a programban résztvevő hitelintézetekhez, kezeli és továbbítja az ügyfelek adatait, valamint előminősítést végez. Ennek keretében kiemelt jelentőséggel bír a hitel- és pénzkölcsön nyújtása a kisvállalati, ezen belül is a mikrovállalati ügyfélkör számára. Alapvető célja, hogy a lehető legtöbb – banki módszerekkel nem, vagy nem megfelelően finanszírozott –, hazai mikrovállalkozás hitelhez jutási lehetőségein javítson, kedvezményes, Európai Uniós forrású támogatott finanszírozási források biztosításával.

2012-től a KAVOSZ Zrt. által vezetett konzorcium – melynek további tagjai a VOSZ és az MKIK – támogatás közvetítőként vesz részt, a „Vállalati tanácsadási szolgáltatás támogatása mikro-, kis- és középvállalkozások részére” című programban, az Észak-Magyarországi és a Dél-Alföldi régióban. A program keretében a vállalkozások vissza nem téritendő támogatást nyerhetnek el többek között üzleti terv, megvalósíthatósági tanulmány, szervezeti átvilágítás, on-line megjelenés, kockázat elemzés, jogi szaktanácsadás, marketingstratégia, illetve egyéb, a vállalkozás működését elősegítő tanácsadói tevékenységek finanszírozására.

Magyar Iparszövetség (OKISZ)

A Magyar Iparszövetség országos munkaadói társadalmi szervezet, amely tagszervezetei önkéntes elhatározásából, tagjai gazdasági-társadalmi érdekeinek képviseletére és védelmére alakult 1920-ban. A Magyar Iparszövetséget ma 22 területi, illetve szakmai tagszövetség és 2 társult szakmai érdekképviselet alkotja.

Az OKISZ érdekeltségébe tartozó gazdálkodó szervezetek a nemzetgazdaságnak fontos szereplői, elsősorban a kis- és középvállalkozások kategóriájában, de az ide tartozók mellett sorában jelentős számban találhatók mikro vállalkozások, szövetkezetek, valamint a jelentős termelési értéket előállító, a nemzetközi piacon is szereplő nagyobb szervezetek.

Az OKISZ nemzetgazdasági súlyát és szerepét megalapozza az a tény, hogy tagszervezeti köre szinte átfogja a magyar ipar és kereskedeleml teljes keresztmetszetét. Egyik jelentős képviselője a gazdasági érdekegyeztetésnek, partnere a gazdasági, pénzügyi kormányzatnak. Véleményének súlya van fontos gazdaságpolitikai döntések előkészítésében, meghozatalában.

A Szövetség célja, hogy Magyarország jövőbeni gazdasági és társadalmi életében meghatározó szerepet vállaló, tekintélyes, európai színvonalú, hagyományaiban és értékeiben gazdag, pártoktól független kis- és középvállalkozói munkaadói érdekképviseleti szervezete legyen. Ennek megfelelően:

- képviseli az ipari termelésre, termékeik, szolgáltatásaik értékesítésére szövetkező, magántulajdonon alapuló társas vállalkozásokat, valamint más kis- és közepes vállalkozást,
- valódi lobby-tevékenységet folytat a tagszervezetek érdekeinek védelmére, gondjainak orvoslására anélkül, hogy a nemzetgazdaság általános érdekeit figyelmen kívül hagyána,
- törekszik a magyar gazdaság, a versenyszféra szereplői közül a széles tagsági kör ki-alakítására és ennek révén egy kiterjedt és hiteles információs bázison alapuló profeszionális érdekképviseleti munka megteremtésére.

Ipartestületek Országos Szövetsége (IPOSZ)

Az Ipartestületek Országos Szövetsége a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások legnagyobb országos munkaadói és szakmai szövetsége, melyet 230 jogilag önálló ipartestület alkot. Az ipartestületek közül 200 területileg szervezett, 30 pedig országos szakmai szövetség. Az IPOSZ-nak csak a szövetségek a tagai, természetes személy tagja nincs. Az IPOSZ jelenleg mintegy 60.000 kisvállalkozást képvisel, a jellemző üzemméret az 1-10 főig terjedő alkalmazotti létszám.

Az IPOSZ által képviselt kisvállalkozások több mint 200 kézműves szakmában folytatják a szolgáltató, a termelő és a szállítmányozási tevékenységet. Az IPOSZ-ra, mint nemzeti szintű szövetségre tehát nem kisebb feladat hárul, mint hogy ellássa ezeknek a kisvállalkozásoknak az országos érdekvédelmét, és a legfőbb kézműves szakmai ágazatokban kialakítsa az ágazati párbeszéd és megállapodások rendszerét.

Az IPOSZ egyik fő célkitűzése, hogy a kisvállalkozások érdekében kialakítsa és működtesse saját információs és szolgáltatási rendszerét. Az információs rendszer mellett kiemelt fontosságot tulajdonít az olyan szolgáltatásoknak, mint a szakképzés, a minősítési és szabványügyek, a munkahelyi biztonság, a szociális politika és a környezetvédelem kérdései.

Az IPOSZ törekvései arra irányulnak, hogy a kisvállalkozások Magyarországon nagyságrendjüknek megfelelő mértékben vehessenek részt a társadalmi párbeszédben és az ágazati érdegegyeztetésben.

Az IPOSZ tagja a brüsszeli székhelyű Kis- és Középvállalkozások Európai Szövetségének, valamint az északi EU-országokat is tömörítő Hanza Parlamentnek, ugyanakkor a legfontosabb EU-partnerországok szövetségeivel folyamatos, kétoldalú együttműködést is kialakított.

Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviseleti Szövetsége (KISOSZ)

A KISOSZ több mint 100 éve képviseli a családi jellegű magyar mikro- és kisvállalkozásokat a kereskedelelem és a vendéglátás területén, ennek során részt vesz az uniós és a hazai érdegegyeztetési intézményrendszerben. Emellett segít vállalkozó tagjainknak eligazodni a jogszabályok dzsungelében, külső forrásokhoz jutni, és elősegíteni a vállalkozóvá válást és a már működő vállalkozások gazdasági eredményeit. A KISOSZ a mindenkorai kormány szociális partnere, a hazai mikro-, kis- és középvállalkozásokat képviseli, amelyek jellemzően egyéni vállalkozás, vagy családi jellegű társas vállalkozás formájában működnek. A szövetség jogelődje 1904-ben jött létre szakmai kiskereskedelmi önálló egyesületek összeolvadásával, majd 1947-ben újjáalakult, és a mai napig viseli a „KISOSZ” nevet.

A KISOSZ szervezetéhez tartozik valamennyi megyében önálló szolgáltató szervezettel rendelkező tagegyesület, amelyek a saját megyéjük sajátosságai szerint városi és területi egységeket működtetnek. A területi KISOSZ egyesületek tagjai a regionális munkaügyi tanácsoknak, valamint a regionális fejlesztési és képzési bizottságoknak, és ahol működik, részt vesznek a megyei vagy regionális szintű érdekegyeztetési mechanizmusban.

A KISOSZ tagságát jelenleg közel 40 ezer tag alkotja, ezek több mint kétharmada bolti kiskereskedelemlő, vagy kereskedelmi szolgáltatás területén működő vállalkozás, kevesebb mint egyharmada pedig vendéglátásban, idegenforgalomban és turizmusban működő vállalkozás. Szakmai érdekképviseletüket a KISOSZ ellátja mind a kereskedelemben, mind az idegenforgalom-turizmusban.

A KISOSZ tevékenysége során segíti a vállalkozások uniós szintű elvárásoknak megfelelő működését. A megyei szolgáltató irodákban a vállalkozások részére adó-, társadalombiztosítási és munkaügyi szaktanácsadást biztosít, a vállalkozások indításához és működtetéséhez szükséges információkat, a vállalkozások finanszírozásához uniós és hazai forrású támogatások elérhetőségét, pályázatírást, pályázati tanácsadást és hitel közvetítést, valamint részt vesz a vállalkozások szakmai továbbképzésében és a munkanélküliek vállalkozóvá válásának képzésében.

Az érdekképviseleti tevékenység homlokterében az utóbbi években a versenyképesség javításának szándéka áll, hiszen a globalizáció eredményeképpen jelenleg csökken az egyéni vállalkozók száma, a bolti kiskereskedők száma, azaz a szakmai területeken a mikro- és kisvállalkozások piacvesztésben vannak. A finanszírozás erősítése és a tőkehátrány csökkentése érdekében a Kis- és Középvállalkozói Érdekképviseleti Szövetség (KÉSZ) tagságát alkotó érdekképviseletekkel létrehoztunk a gazdasági szaktárcával közösen egy garanciaszövetkezeti intézményrendszeret, amely a vállalkozások részére pályázati támogatások mögé garanciát, a vállalkozói hitelek mögé közvetlen garanciát biztosít.

A másik nagy terület, amelynek alkalmazásával a tagságot segítik, az a vállalkozások működéséhez és versenyképességének javításához szükséges tudás és információk eljuttatása, ezért rendszeresen szerveznek országos és területi szintű vállalkozói rendezvényeket, szakmai és ágazati jellegű képzéseket és továbbképzéseket, valamint általános vállalkozásvezetési ismeretátadásokat.

Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ)

A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége 1998-ban jött létre. Az MGYOSZ országos gazdasági, munkaadói szövetség, amelynek célja olyan érdekképviseleti és érdekérvényesítő tevékenység ellátása, mely a gazdasági és munkaadói érdekek megvalósulását segíti és megteremti a Magyarországon működő tőke képviseletét is.

A Szövetség egyik legfontosabb célkitűzése a magyar gazdaság, a versenyszféra szereplői közül a legszélesebb tagsági kör kialakítása és ennek révén egy kiterjedt és hiteles információs bázison alapuló professzionális érdekképviseleti munka megteremtése.

A Szövetség alapszabályának megfelelően a tagok között közvetlen tagsággal rendelkező vállalkozások illetve szakmai szövetségek és regionális, megyei szervezetek találhatók. Mindezek révén az MGYOSZ az ipar a kereskedelem és a szolgáltatás valamennyi területéről több ezer vállalkozást képvisel, amelyek több mint 1,2 millió munkavállalót foglalkoztatnak.

Az MGYOSZ szervezetében bizottságok és szakértői munkacsoportok működnek, amelyek a szakmai, gazdasági, munkaadói érdekképviseleti tevékenység főbb területei, a gazdálkodás funkciói szerint tömörítik a tagvállalatok és tagszervezetek képviselőit.

Az Európai Uniós csatlakozást követően a MGYOSZ teljes jogú tagságot nyert el a BUSINESSEUROPE európai munkáltatói szervezetben, a így szociális partnerként európai

szinten is képviseli és védi a magyar nagy- és közepes vállalatok érdekeit. A minél hatékonyabb lobbi tevékenység érdekében a magyar munkáltatói szervezetek közül egyedül tart fenn önálló képviseletet Brüsszelben 2002 óta.

A Szövetség kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik, a világ számos munkaadói partner szövetségével együttműködési megállapodást is kötött: mind EU-s mind harmadik országbeli partner szövetségekkel.

Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége (ÁFEOSZ)

Az Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége országos társadalmi, gazdasági, szakmai, vállalkozói, munkaadói érdekképviselet, 1990-ben alakult meg a SZÖVOSZ (Szövetkezetek Országos Szövetsége) jogutódjaként. Az ÁFEOSZ alapvető célja a kizárolagosan magyar tulajdonban álló szövetkezeti alapú kereskedelmi lánc-hoz, a Coop-csoporthoz tartozó több mint 1000 vállalkozás érdekképviselete, gazdasági tevékenységük segítése, továbbá a nemzetközi kapcsolatok ápolása. Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség legfontosabb tevékenységi területei a következők:

- Az alapvetően kereskedelmi tevékenységet végző tagszervezetek képviselete és érdekeinek érvényesítése, védelme az állami, kormányzati, hatósági, valamint egyéb hazai és nemzetközi szervezetek előtt.
- A tagszervezetek tevékenységének, versenyképességének elősegítése, a hazai és nemzetközi piacon a gazdasági együttműködés eszközeivel, továbbá különböző hatékony rendszerek, módszerek, lehetőségek feltárással és alkalmazásával.
- A tagszervezetek igényeinek megfelelő közgazdasági, jogi, adózási, számviteli, munkaügyi tanácsadás és a kereskedelmi tevékenység működési feltételeihez való alkalmazkodáshoz segítségyújtás.
- Az országos és ágazati érdekegyeztetés fórumain közvetíti és ellátja tagszervezetei és azok tagjai érdekképviseletét, mint vállalkozói, munkaadói szövetség, különös tekintettel a tagszervezetek kis- és középvállalkozói méretéből fakadó sajátosságaira.
- A szövetkezeti elvek megőrzése és népszerűsítése.
- Kulturális, művészeti és sport rendezvények szervezése.

3.6.4. Hitelek és támogatások kis- és középvállalkozások számára

A kis és közepes vállalkozások fejlesztése elválaszthatatlanul kapcsolódik a gazdaság egészének fejlesztéséhez. Az ezredforduló táján és azt követően több olyan program látott napvilágot, amelyek a fejlesztési elképzelésekben erőteljesen megjelenítik a kis és közepes vállalkozások fejlesztési igényeit és lehetőséget nyitnak ezek érvényesítésére.

A **Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program** a magyar gazdaság növekedését szolgálja. A program egyik lényeges célkitűzése, hogy Magyarország foglalkoztatási rátája elérje a 75%-ot. Ehhez szükség van új munkahelyek létesítéséhez, és a munkát vállalni akarók képességeink fejlesztésére. A program további két fontos célkitűzése az Európa 2020 Stratégiához illeszkedve az ország innovációs képességeinek és kapacitásainak, valamint a magyar ipari és szolgáltató szektornak a kiemelt fejlesztése. Ez a komplex célkitűzés az alábbi pontokban fogalmazódott meg:

- a foglalkoztatás növelése és munkahelyteremtés,
- vállalkozások, valamint kiemelt növekedési potenciállal rendelkező ágazatok és térségek versenyképességének fejlesztése,

- kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységek ösztönzése és a tudásgazdaság erősítése,
- integrált infokommunikációs fejlesztések, az információs és kommunikációs technológiai szektor fejlesztése,
- alacsony széndioxid-kibocsátású gazdaságsszerkezetre való áttérés támogatása, a környezet megőrzése és védelme, az erőforrások hatékony felhasználásának elősegítése.

Az Első Széchenyi terv 2001 elején indult, és célja a gazdaság dinamizálása volt. Az úgynevezett nyitott tervezés módszere lehetővé tette a vállalkozók, az érdekképviseletek és az önkormányzatok bevonását egy részben államilag koordinált és finanszírozott koncepcióba. Az idő beigazolta, hogy az első Széchenyi Terv szövetségi politikája jó úton indult el.

Egyszerű és mindenki számára azonnal megérthető alapelve épült, amely az volt, hogyha a vállalkozók és az önkormányzatok fejlesztési törekvései egybeesnek a tervben közösen kialakított irányokkal, akkor a fejlesztési projektekben az állam is részt vállal.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013) legfontosabb célja a foglalkoztatás bővítése a tartós növekedés feltételeinek megteremtése mellett. Ennek érdekében hat kiemelt területen indítottak el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket:

- a gazdaságban,
- a közlekedésben,
- a társadalom megújulása érdekében,
- a környezetvédelem és az energetika területén,
- a területfejlesztésben és
- az államreform feladataival összefüggésben.

A fejlesztési koncepció kidolgozásánál – 2007-ben – az volt a célkitűzés, hogy a fejlett országokban működő kis és közepes vállalkozásokhoz képest mérhető jelentős lemaradásunkat csökkentsük, illetve megszüntessük. Több fontos területen felzárkózási folyamat figyelhető meg, mint a finanszírozás, információs technológiák használata, menedzsmentszolgáltatások igénybevétele. A fejlesztési irányok és eszközök a KKV szektor és ezáltal az egész gazdaság versenyképességének a javítását is jelenti.

A támogatási rendszereket az alábbi fejezetekben tárgyaljuk:

- Vissza nem térítendő támogatások
- Kamattámogatott hitelelehetőségek
- Kockázati tőkealapok
- Kombinált módoszt

a/ Vissza nem térítendő támogatások

Az Új Széchenyi Terv 2011-ben indult el, legfőbb célja az ország versenyképességének javítása a vállalkozások fejlesztése egy növekedés orientált gazdaságpolitika megteremtésével. A rendszer középpontjában a foglalkoztatás dinamikus növekedése, a pénzügyi stabilitás fenntartása, a gazdasági növekedés feltételeinek megteremtése, illetve az ország versenyképességének javítása áll. A tízéves gazdasági stratégia kijelölte azokat a kitörési pontokat, amelyekkel elérhető az ország gazdasági fellendítése.

Megvalósítása az alábbi programok keretében történik:

- Foglalkoztatási Program
- Gyógyító Magyarország – Egészségipari Program
- Közlekedésfejlesztési Program

Tudomány – Innováció Program
Vállalkozásfejlesztési Program
Zöldgazdaság-fejlesztési Program

Az Új Széchenyi Terv is a vállalkozók, az önkormányzatok és az állam közös kockázatviselésén alapul. Az állam lényegében Magyarország számára rendelkezésre álló uniós támogatásokkal vesz részt a fejlesztési kockázatközösség megtérítésében. 2011 és 2013 között az Új Széchenyi Terv 2000 milliárd forint európai uniós támogatás és hazai forrás felhasználásával valósult meg.

A program minden szemléletében minden a célkitűzéseiben illeszkedik az Európai Unió 2020-ig szóló gazdaságpolitikai stratégiának elérni vágyó céljaival, ugyanis a Terv kitörési pontjaiban egyértelműen kitűnik az Európa 2020 stratégia törekvése és a magyar gazdaságpolitika prioritásainak találkozása.

Gazdaságfejlesztési Operatív Program

A program legfőbb célja a magyar gazdaság tartós növekedésének megalapozását biztosító növekedési tényezők erősítése, amelynek elősegítésére az alábbi célok fogalmazódtak meg:

- a kutatás-fejlesztési és innovációs kapacitás, aktivitás és az együttműködés növelése,
- a vállalati kapacitások komplex fejlesztése,
- az üzleti környezet fejlesztése.

A kutatás-fejlesztési és innovációs kapacitás, aktivitás, illetve együttműködés növelése a következők szerint valósítható meg. A K+F eredmények hasznosítása, illetve általánosabban az innováció, mint a fizikai tőke minőségének legfontosabb hatótényezője, amely közvetlenül szolgálja:

- a tudásalapú gazdaság fejlesztését,
- a vállalkozások kutatási és innovációs kapacitásának növelését,
- a K+F infrastrukturális háttérének megerősítését,
- a humán erőforrások célirányos fejlesztését,
- vállalkozások finanszírozási háttérének biztosítását,
- az állam hatékony kutatási szerepvállalását.

A vállalati kapacitások komplex fejlesztésének célja a vállalkozásokban működő tőke minőségeinek és termelékenységének javítása, különösen a hátrányos helyzetű térségekben.

Az üzleti környezet fejlesztése ugyancsak kiemelt célkitűzés. A fejlett üzleti környezet, a széleskörűen igénybe vett üzleti és információs és kommunikációs technológiai szolgáltatások hozzájárulnak a versenypiacok hatékony működéséhez, a piaci pozíciók erősítéséhez, ezzel segítik a termelékenység növekedését, és ezen felül hozzájárulnak a humán tőke minőségeinek fejlesztéséhez is.

Az Új Széchenyi Terv keretein belül a magyar vállalkozások vissza nem térítendő támogatásokat igényelhetnek fejlesztési céljaik eléréséhez. Támogatási igény nyújtható be a következő célokhoz:

- Ingatlanszámlálás
- Eszközbeszerzés
- Technológia és foglalkoztatás
- Technológiai korszerűsítés
- Kereskedelemtámogatás

Piaci megjelenés
E-kereskedelem
Munkahelyteremtés
Beszállítói programok
Kutatás-fejlesztés

b/ Kamattámogatott hitellehetőségek

A kamattámogatott hitellehetőségek között a következő programok érhetők el:

Új Magyarország Kis- és Középvállalkozói Hitelprogram
MNB Növekedési Hitelprogram
Széchenyi Kártya Program

Az Új Magyarország Kis- és Középvállalkozói Hitelprogram célja, hogy a magyarországi székhelyű mikro-, kis- és kisvállalkozások beruházási és fejlesztési céljaihoz hosszú lejáratú, kedvezményes forráslehetőséget biztosítson. Azoknak a kis- és középvállalkozásoknak az érdekében hozták létre, amelyek a fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény szerint Magyarországon székhellyel, vagy az Európai Gazdasági Térség területén székhellyel és Magyarországon fiókteleppel rendelkeznek, illetve egyéni vállalkozás, gazdasági társaság, szövetkezet, vagy európai részvénnytársaság formájában működnek.

A program segítségével megszerezhető hitel felhasználható:

tárgyi eszközbe történő beruházáshoz,
beruházáshoz, fejlesztéshez közvetlenül kapcsolódó szabadalmi jog, licenc, know-how vagy nem szabadalmazott technikai tudás (immateriális javak) vásárlásához, előállításához, beruházáshoz, fejlesztéshez közvetlenül kapcsolódó tartós forgóeszköz finanszírozásához.

A hitelt induló vállalkozások is igényelhetik, amelyet forintban nyújtanak, kedvezményes kamatozású és hosszú futamidejű.

Igényléséhez saját erő is szükséges, amely a beruházás nettó bekerülési értékének legalább a 15%-a. Az önerő állhat saját forrásból és az államháztartás más alrendszeréből, vagy közösségi forrásból szerzett vissza nem térítendő támogatásból.

A Magyar Nemzeti Bank Növekedési Hitelprogramja az MNB monetáris politikai eszközétár elemeként 2013-ban indult azzal a céllal, hogy a kis és közepes vállalkozások hitelezésében megfigyelt zavarokat enyhítsék, a pénzügyi stabilitást megerősítsék, valamint az ország külső sérülékenységét csökkentésék.

A program I. pillérének keretében a kis és közepes vállalkozások hitelezésének élénkítése és a pénzügyi stabilitás megerősítése érdekében a jegybank kedvezményes kamatozású refinanszírozási hitelt nyújt a hitelintézeteknek, amit a hitelintézetek egy általuk vállalt, felülről korlátozott kamatrés mellett továbbhiteleznek a vállalkozásoknak. A Növekedési Hitelprogram által megoldható a hitellel már rendelkező vállalatok refinanszírozási költségeinek csökkentése, továbbá lehetővé válnak olyan projektek megvalósulása, amelyek elindítását akadályozták a magas finanszírozási költségek. Az I. pillér keretében kapott kölcsön kizárolag beruházásra, forgóeszköz-finanszírozásra, EU-s támogatás önrészéhez és előfinanszírozásához, illetve az eredetileg ilyen célra folyósított kölcsön vagy pénzügyi lízing kiváltására használható fel.

A program II. pillére a kis és közepes vállalkozások hitelein belül a devizaalapú hitelek arányának csökkenését kívánja elérni. A devizahitellet rendelkező kis- és közepes vállalkozások számottevő részének nincs természetes vagy mesterséges fedezete, így jelentős árfolyamkockázatnak vannak kitéve. A devizahitelek forintra váltása javítja az érintett vállalkozások hitelképességét, és kiszámítható gazdálkodást tesz lehetővé számukra. A hitelintézet az I. és a II. pillér keretében kapott kölcsönt legfeljebb 2,5% éves kamatrés mellett kölcsön nyújtásával adhatja tovább a vállalkozások számára, amely a hitelintézet által választott összetételben tartalmazhatja az ügyleti kamatlábat és egyéb díjjellegű elemeket. Ezen felül azonban semmilyen további kamatot, költséget, díjat, jutalékot nem számíthat fel, és a kockázatot csökkentő biztosítékok (garancia, kezesség) is csak ezen kamatrés terhére vehetők igénybe. A program keretében nyújtható hitelek alsó határa 3 millió forint, felső határa 3 milliárd forint. Utóbbi összeg egyúttal az adott vállalkozás partnervállalkozásaival és kapcsolódó vállalkozásaival együtt, a programban résztvevő összes hitelintézettől kapható maximális összeget is jelenti.

Az MNB Növekedési Hitelprogram III. pillérének keretében euro likviditást nyújtó devizacse-re tendereket vezetett be, összesen 8 különböző futamidő mellett. A III. pillérben részt vevő ügyfelek az MNB-től a III. pillér keretében megszerzett devizával azonos mértékben kötelesek rövid külső forrásállományukat csökkenteni, – ezáltal az ország rövid külső adóssága is csökken.

2002-ben indult a hazai mikro, kis és közepes vállalkozások finanszírozási lehetőségeinek javítására létrehozott **Széchenyi Kártya Program**. A kifejezetten bizalmon alapuló, állami támogatással és banki hitelforrással megvalósítandó hitelkonstrukció elősegíti a hazai kis és közepes vállalkozások gyors és olcsó forráshoz jutását. A Széchenyi Kártya újszerűsége és sikere részben a különböző profilú közreműködő szervezetek – az állam, a hitelintézetek, a kereskedelmi szövetségek, az érdekvédelmi szervezetek és köztestületek – együttműködésében, részben pedig a szokásos banki eljárásuktól eltérő, vállalkozóbarát konstrukció kialakításában rejlik. A résztvevők között az azonnali adatáramlást lehetővé tevő elektronikus kapcsolat épült ki, ezáltal lényegesen lerövidült a hitelbírálat és szerződéskötés időigénye, ami által biztosított a vállalkozások részére gyors hitelhez jutás. Az igénylés feltételei a magyar kis-, és közepes vállalkozások sajátosságaihoz és igényeihez igazodnak, a vállalkozók terheinek enyhítésére az állam kamattámogatást és egyúttal garanciadíj támogatást biztosít. A Széchenyi Kártya 2010-től a Forgóeszköz hitel és a Beruházási hitel bevezetésével bővült, amelynek elemei egymásra épülnek, és akár egyidejűleg, egyszerre is felhasználhatóak. A program lehetőséget teremt arra, hogy a vállalkozások különböző finanszírozási céljaik megvalósítására a megfelelő konstrukciót vehessék igénybe.

A Széchenyi Kártya a VOSZ, a KAVOSZ és a Területi Kereskedelmi és Iparkamarák irodáiban igényelhető, ahol az ügyfelek teljes körű információt kapnak az igénylés feltételeiről és a benyújtandó dokumentumokról. Az érdekképviseletek irodai hálózata teljes területi lefedettséget biztosít, tehát valamennyi régió vállalkozói találhatnak székhelyükhez közel regisztráló irodát, amely a kérelem befogadását követően továbbítja a hitelkérelmet az ügyfél által megjelölt hitelintézet részére.

c/ Kockázati Tőkealapok

A kockázati tőke lényege, hogy egy szervezet a vállalkozások részére pénzügyi támogatást nyújt olyan üzleti konstrukcióban, hogy a befektetés ellenében üzleti tulajdoni részesedést szerez a vállalkozásban, vagy lehetőséget arra, hogy a befektetésből adódó érdekeltségét ilyen

tőkerészesedéssé konvertálhassa. Ebből adódik, hogy nem csupán pénzhez juttatja a vállalkozást, hanem a menedzselésben is részt vesz, viszont érdekeltsége mindenekelőtt a tőkearányos nyereség.

Kockázati tőkéről tehát akkor beszélünk, ha egyidejűleg fennáll, hogy:

hivatásos finanszírozó, illetve hivatásos pénzügyi közvetítő fekteti be,
a befektető tényleges üzleti kockázatot vállal a tőkebefektetéssel,
a tőkebefektetés ígéretes vállalkozásokba történik, és a befektető érdeke a jelentős hozadék elérése.

A JEREMIE programoknak köszönhetően hazánkban a kockázati tőkepiac lassú fellendülése figyelhető meg. A programot a magyar állam mellett az EU Regionális Fejlesztési Alapja támogatja, a 70-30 százalékos pályázati, illetve saját forrás arányt figyelembe véve ez az összeg 100 milliárd forint fölé is duzzadhhat.

A JEREMIE alapok mellett megjelent a Széchenyi Tőkealap Kezelő Zrt. is, mely 100%-ban állami tulajdonban áll. Ez azonban nem nevezhető kifejezetten kockázati tőkebefektetőnek. Az első és legfontosabb különbség, hogy tisztán állami pénzekből gazdálkodik, és a kilépésnél is lehetővé teszi a tulajdonosok számára a szerzett tulajdonrész visszavásárlását. A Széchenyi Tőkebefektetési Alap program célkitűzése, hogy pótlagos forrást biztosítson a növekedési potenciállal rendelkező mikro, kis és közepes vállalkozások támogatására:

a növekedést megalapozó struktúrváltáshoz,
technológiai fejlesztésekhez,
üzleti tevékenység bővítéséhez.

A vállalkozások részéről a program igénybevételhez az alábbi feltételeknek kell megfelelni:
legalább 2 éve működő hazai vállalkozás, amely Kft. vagy Rt. formában működik,
legalább 25 fő foglalkoztatottal rendelkezik közvetve vagy közvetlenül,
árbevétele nem haladja meg az évi 6 millió eurónak megfelelő forintösszeget,
nincs köztartozása,
nem áll csőd-, felszámolási, végelszámolási vagy egyéb – a megszüntetésére irányuló, jogszabályban meghatározott – eljárás alatt.

A tőkealap kezelőnek az a célja, hogy minél több vállalkozásban legyen tőkefinanszírozással kisebbségi tulajdonos. A tulajdonrész a többségi tulajdonos meghatározott feltételekkel a későbbiekbén visszavásárolhatja. A konstrukció keretében 10-12 százalékos éves hozamot elvárnak a tőkebefektetéstől.

Tisztán magánbefektetők pénzeivel gazdálkodó tőkealapok is léteznek hazánkban. Piaci alapon működnek, ami azt jelenti, hogy az alap lejáratán kívül nincsenek szigorú időkorlátaik, és a kilépésnél is elsősorban nemzetközi befektetőket keresnek meg az üzletrészük eladásával kapcsolatban.

d/ Kombinált módozat: Kombinált Mikrohitel

A Kombinált Mikrohitel célja, hogy a kereskedelmi banki módszerekkel nem, vagy nem kellő mértékben finanszírozható, de hitelképes magyarországi székhelyű, illetve az Európai Gazdasági Térség területén székhellyel és a Magyar Köztársaság területén fiókteleppel rendelkező mikro-vállalkozások számára, közvetítőként kiválasztásra kerülő mikro-finanszírozó szervezetek (hitelszövetkezetek, takarékszövetkezetek, vállalkozásfejlesztési alapítványok, illetve pénzügyi vállalkozások) bevonásával vissza nem térítendő támogatást, illetve kedvezményes kamatozású hitelt együttesen biztosítson.

A Kombinált Mikrohitel az Új Széchenyi Tervben elnyerhető vissza nem térítendő támogatást a JEREMIE programból finanszírozott visszatérítendő támogatás kedvezményes kamatozású mikrohitellel – azaz visszatérítendő támogatással – kombinálja. A két rész egymástól elválaszthatatlan egységet képez, vagyis a kettő csak együtt nyerhető el, amelyhez a vállalkozás minimum 10 %-os mértékű saját forrást kell, hogy biztosítson. A vállalkozásnak a hitelkérelmet és a vissza nem térítendő támogatásra vonatkozó pályázatot egyidejűleg kell benyújtania.

A Kombinált Mikrohitel főbb jellemzői:

mikrohitellel (visszatérítendő támogatással) kombinált utófinanszírozású vissza nem térítendő támogatás, melyek mindegyike csekély összegű támogatásnak minősül,
maximum 20 millió Ft (vállalkozásfejlesztési alapítványoknál max. 10 millió Ft), legfeljebb 9% kamatozású, forint alapú mikrohitel, mely nem haladhatja meg a projekt értékének 60%-át,
maximum 10 millió Ft vissza nem térítendő támogatás, mely nem haladhatja meg a projekt értékének 45%-át,
a vissza nem térítendő támogatás mértéke nem haladhatja meg a visszatérítendő támogatás (mikrohitel) mértékét

A Kombinált Mikrohitel Program keretében nyújtott hitel és támogatás az alábbi célokra és projektekre használható fel:

tárgyi eszköz beszerzése,
információs technológia fejlesztéséhez kapcsolódó hardver beszerzése,
információs technológiai fejlesztéshez kapcsolódó szoftverek beszerzése,
infrastrukturális és ingatlan beruházás és vásárlás.

Fedezetet csupán a mikrohitel részre kell biztosítani, míg a támogatási részre (a vissza nem térítendő részre) nem. Fedezetnek a legtöbb mikrohitel közvetítő az ingatlant fogadja el, azonban ha az ingatlan vásárlásra szeretné felhasználni a megszerzett forrást a vállalkozás, abban az esetben az is képezheti a fedezeti részt. A pályázat egyik kritériuma, hogy a pályázó cégek a személyi jellegű ráfordításainak összege érje el a vissza nem térítendő támogatás-ként kapott összeg 50%-át a projekt befejezését követő két éven belül. Megállapítható tehát, hogy a Kombinált Mikrohitel a kkv-k számára egy meglehetősen hasznos finanszírozási lehetőséget jelent a magyar gazdaságban. A programban egyaránt részt vehet induló vállalkozás és már évek óta működő vállalkozás is.

4. AZ ÁLLAMI TULAJDON SZEREPE

4.1. AZ ÁLLAMI TULAJDON

Minden nemzetgazdaságban többé-kevésbé jelentős szerepet tölt be az állami tulajdon, amelynek kiterjedése, jellege, szerepe és jelentősége a történelmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő képet mutat. A magyar történelemben is jól nyomon követhető az államalakulat és a mindenkorai állami vagyon helyzetének, szerepének változása és hatása a gazdaság és az egész nemzet fejlődésére.

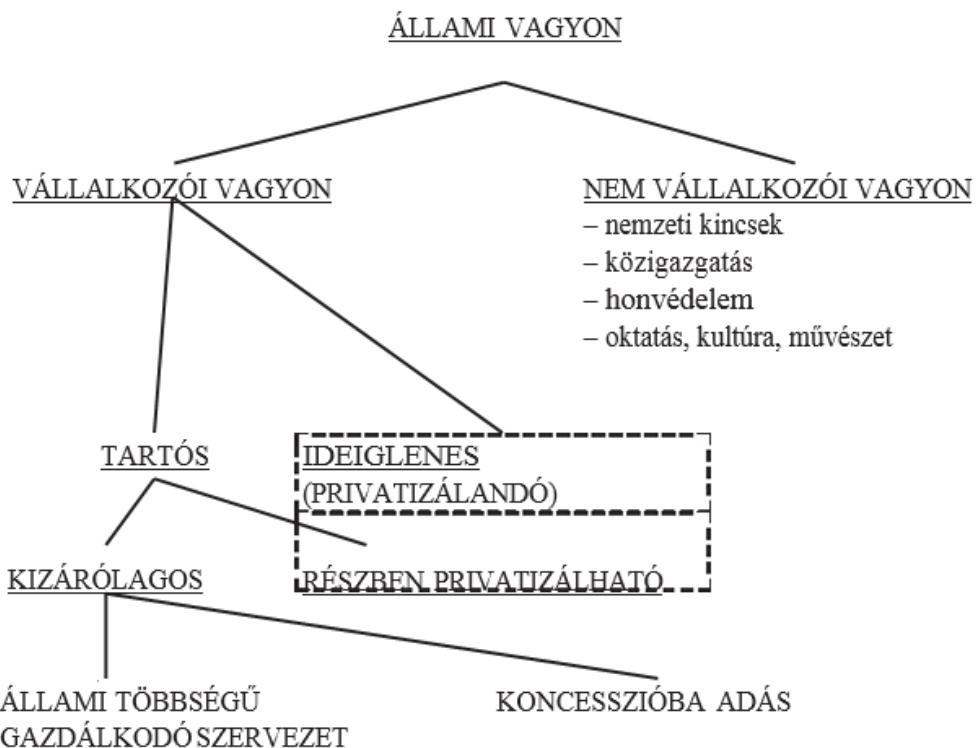
Az immár évtizedes társadalmi-gazdasági átalakulás folyamatának eredményeképpen Magyarországon az állami vagyon összetétele és terjedelme már nagy mértékben hasonlít a korszerű európai piacgazdaságok struktúrájához. A korábban a gazdálkodási szférában is domináns állami tulajdonok leépültek, privatizálásra kerültek, és a magántőke vezető szerepet játszik a gazdasági vállalkozások területén.

Az állam, mint tulajdonos megjelenik valamely országos irányító szerv vagy a helyi önkormányzatok formájában, amelyek a hozzájuk rendelt állami feladatok és az ellátásukhoz szükséges állami vagyonok felett rendelkeznek.

Az állam vállalkozói vagyonát illetően törvény szabályozza azokat a stratégiai fontosságú gazdasági területeket és vagyonokat, amelyek tartósan állami tulajdonban, vagy állami befolyás alatt működnek, és meghatározza azokat a módszereket és megoldásokat, amelyek révén a magántulajdon ezeken a területeken bevonható a fejlesztésbe, vagy üzemeltetésbe.

Az állam nem vállalkozói jellegű vagyona, mint például a nemzeti kincsek, a honvédelem, vagy a közigazgatás vagyona természetesen változatlanul állami tulajdonban maradnak, de egyes hasonlóan tradicionális állami feladatokat szolgáló tulajdonok működési területén, mint az oktatás és a kultúra már megjelent az üzleti gondolkodás és a magántőke. Ezeken a területeken az állami kötelezettségvállalás és feladat meghatározás az elsődleges, ezt kiegészíti a privát szektor – gyakran államilag támogatott – üzleti jellegű tevékenysége.

Az állami vagyon szerkezeti felépítéséről ad áttekintést a következő ábra.



29. ábra
Az állami vagyon összetétele

4.2. AZ ÁLLAM VÁLLALKOZÓI VAGYONA

Az állami vagyon a piacgazdaságba való átmenet időszakában mértékadó szerepet játszik, a gazdasági szerkezetet hosszabb távon meghatározhatja. Az állami vagyonnak az a része, amely közvetlenül részt vesz a gazdasági életben, az állam vállalkozói vagyonának tekinthető. Az állam meglévő vállalkozói vagyonának a piacgazdasági körülményekhez történő igazítása több, különböző módon és időben lejátszódó folyamat megtervezését és végrehajtását teszi szükségessé. Így elsősorban a vagyon nagyarányú magánosítását, privatizálását, továbbá az ideiglenesen, vagy tartósan állami tulajdonban maradó vagyon hasznosítását, kezelését, valamint bizonyos esetekben időlegesen, de hosszabb tátra a magántőke bevonásával megvalósuló fejlesztését és működtetését kell megoldani.

A privatizálható állami vagyon körét a privatizációs törvény határozza meg. Eszerint ide tartozik a gazdasági társasággá alakult állami vállalatok valamennyi társasági részesedése – amelyek még nem kerültek más vállalkozók tulajdonába –, az ezeket a szervezeteket megillető egyéb vagyon, vagyoni értékű jog, illetve az azokat terhelő kötelezettségek.

Az állam vállalkozói vagyonát a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. (MNV) kezeli és hasznosítja.

A nemzeti értékek megóvását célozza a törvény azon előírása, hogy ha a vagyonba védeett természeti területek vagy műemlékterületek alatt álló ingatlanok, muzeális emlékek és gyűjtemények is tartoznak, a vagyontárgy eladásához, kezelésbe adásához vagy megterheléséhez a szakterületileg illetékes miniszternek az egyetértése szükséges. Az ennek hiányában kötött szerződés semmis. Ugyanez a feltétel vonatkozik az MNV-hez tartozó termőföldekre is.

Az állam vállalkozói vagyona két nagy csoportba sorolható. Az egyik rész csak időlegesen tartozik állami tulajdonba, s mielőbbi értékesítése a feladat. A másik csoport a részben vagy egészében tartósan állami tulajdonban maradó vagyon köre. Az időlegesen állami tulajdonban lévő vagyon, részvények, üzletrészek és egyéb vagyoni jogok és eszközök értékesítése az MNV feladata. A privatizációig az MNV gondoskodik a vagyon hasznosításáról, miközben előkészíti a privatizációt, és gyakorolja az állam tulajdonosi jogait.

4.2.1. Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. (MNV)

A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. elsődleges szerepet tölt be az állami vagyon (ingatlanok, ingóságok, föld, társaságok, speciális vagyonelemek) és vagyonkezelők (MNV Zrt., Magyar Fejlesztési Bank, Nemzeti Földalap, központi költségvetési szervek, önkormányzatok) koordinátarendszerében.

Mint elsődleges vagyonkezelő, az MNV Zrt. munkája során lehetőség nyílik az egységes vagyonnyilvántartás kereteinek kialakítása mellett egy szakszerű, a gazdasági-hatékonysági szempontokat előtérbe helyező tulajdonosi irányításra.

Az MNV Zrt. tevékenységének vezérelvei a tudatosság, tervszerűség, tisztelesség, találékonyság. Módszere az ésszerűsítés, a bürokratikus gondolkodásmód helyett a kreativitás. Az MNV Zrt. feladatának ellátása során alkalmazkodik a piaci követelményekhez, elfogadja a piac logikáját, az állami vagyonnal történő gazdálkodást világos, egyértelmű jogszabályok és szabályzatok keretében, egységes elvek szerint, hosszú távon kiszámíthatóan, a közösségi érdekekre is figyelve folytatja.

Az MNV Zrt. gyakorolja az állami tulajdonban lévő társaságok tulajdonosi jogait, gondoskodik az állami feladatokat ellátó szervezetek elhelyezéséről, gazdálkodik a kezelésében lévő ingatlanokkal és ingóságokkal, az országosan ismert műemlékekkel éppúgy, mint az örökség folytán birtokába jutott dísztárgyakkal, régiségekkel.

A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. feladatait a vagyontörvény legfontosabb keretsabályai tartalmazzák. A jogszabály meghatározza azokat az ügyleteket, eljárásokat, tárgyakat, amelyekkel kapcsolatosan az állami vagyon esetében az MNV Zrt. kizárolagos hatáskorrel van felruházva.

Az MNV Zrt. feladatai, tételesen:

- előkészíti és végrehajtja a kormány és a miniszter állami vagyonnal kapcsolatos döntéseit,
- nyilvántartást vezet az állami vagyonról,
- adatszolgáltatást nyújt az állami vagyonról,
- a tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó állami vagyon közvetlenül vagy polgári jogi szerződések útján hasznosítja,
- rendszeresen ellenőrzi a vele szerződéses jogviszonyban lévő személyek, szervezetek vagy más használók állami vagyonnal való gazdálkodását,
- az állami vagyonnal kapcsolatos polgári jogi jogviszonyokban képviseli a Magyar Államot,
- ellenőrzi az értékesítési szerződésekben foglalt, a vevők által vállalt kötelezettségek teljesítését,
- közreműködik a Nemzeti Vagyongazdálkodási Irányelvez és az Éves Nemzeti Vagyongazdálkodási Program előkészítésében,
- az állami feladatok ellátása során a költségvetési szerveknek a működésükhez szükséges állami tulajdon használatához szolgáltatásokat (üzemeltetés, beszerzés) nyújt.

A vagyonkezelés szabályai

Az állami vagyon hasznosítására az MNV Zrt. vagyonkezelési szerződést is köthet. Az ilyen vagyonkezelési szerződés alapján a vagyonkezelő jogosult meghatározott, állami tulajdonba tartozó dolgot birtokolni, használni és hasznait elvezni. A vagyonkezelő köteles a vagyon-tárgy értékét megőrizni, gondoskodni állagának megóvásáról, jó karban tartásáról, működtetéséről, továbbá a díjat fizetni vagy teljesíteni a szerződésben előírt egyéb kötelezettséget.

A vagyonkezelési szerződés valamely, az államot megillető jog gyakorlásának átengedésére is irányulhat, ilyen esetben a dolgok vagyonkezelésének szabályait kell megfelelően alkalmazni.

A vagyonkezelői jog az erre irányuló szerződéssel – kivételesen törvény alapján – jön létre.

A vagyonkezelés további szabályait, valamint a kezelt állami vagyon és az ahhoz kapcsolódó bevételek és kiadások nyilvántartásának szabályait a kormány rendeletben állapítja meg.

4.3. A KONCESSZIÓ

A kizárolagos állami vagy önkormányzati **tulajdon működtetésének**, valamint az állam vagy az önkormányzat kizárolagos hatáskörébe tartozó tevékenységek gyakorlásának többféle módja lehetséges. Azok a **tevékenységek**, amelyek ebből a szempontból kiemeltek, a concessziós törvény előírásai szerint az alábbiak:

- az országos közutak és műtárgyaik, a vasutak, a csatornák – ideértve a mezőgazdasági vízhasznosítási főműveket – a kikötők, a közforgalmú repülőterek, valamint a regionális közműrendszerek,
- a távközlésre felhasználható frekvenciák,
- a közcélú villamos művek, a villamos energia szolgáltatásához és szállításához szükséges országos távvezeték hálózatok,
- az önkormányzati törzsvagyon részét képező helyi közutak és műtárgyaik, továbbá a helyi közművek működtetése, valamint
- a bányászati kutatás és kitermelés, valamint az ezzel összefüggő bányászati melléktervékenységek,
- a csővezetékes termékszállítás és tárolás,
- a hasadó és sugárzó anyagok előállítása és forgalmazása,
- a kábítószerek és pszichotrop anyagok előállítása és forgalmazása,
- a szerencsejátékok szervezésére és működtetésére irányuló tevékenység,
- a postai alapszolgáltatás (a levélpostai és a pénzküldeménnyel kapcsolatos szolgáltatás),
- a távközlési szolgáltatás (közcélú távbeszélő szolgáltatás, közcélú mobil rádiótelefon szolgáltatás, országos közcélú személyhívó szolgáltatás, közszolgálati rádió- és televízió műsor országos és regionális szétosztása, valamint szórása és ez utóbbihoz kapcsolódó frekvenciahasználat) ide nem értve a zártláncú szolgáltatásokat,
- a vasúti személyszállítás és árufuvarozás,
- a menetrend alapján végzett közúti személyszállítás.

A felsorolt tevékenységek folytatásának feltétele, hogy

- az állam vagy az önkormányzat erre a célra többségi részesedésével működő gazdálkodó szervezetet vagy költségvetési illetve önkormányzati intézményt alapítson, vagy
- az állam, illetve az önkormányzat a tevékenység gyakorlásának időleges jogát concessziós szerződésben átengedje: belföldi és külföldi természetes és jogi személyek, valamint ezek jogi személyiségek nélküli társaságainak.

A kizárlagos állami tulajdon működtetésének, illetve a kiemelt tevékenységek végzésének időleges átengedése abból a feltételezésből indul ki, hogy a magántőke bekapcsolódásával az állami vagyon fejlesztése, működtetése és a kötelezettségek teljesítése magasabb hatékonysági szinten valósítható meg, egyúttal gyorsítja a gazdaság fejlődését. Az ennek elérésére irányuló koncessziós szerződés létesítését, feltételeit az alábbiakban tekintjük át.

A koncessziós szerződés megkötésére az állam, illetve az önkormányzat pályázatot köteles kiírni. A pályázatok általában nyilvánosak. Honvédelmi, nemzetbiztonsági érdekek indokolhatják zártkörű pályázat kiírását.

Az állam nevében a pályázat kiírására, elbírálására és a koncessziós szerződés megkötésére a tevékenység tárgya szerinti illetékes ágazati miniszter jogosult.

Az önkormányzat nevében a pályázat kiírására és annak elbírálására a képviselőtestület jogosult. A koncessziós szerződés aláírására az önkormányzat nevében a polgármester jogosult.

A nyilvános pályázati felhívást legalább két országos napilapban, illetőleg az önkormányzati pályázatot a helyi napilapban is meg kell hirdetni a pályázatok benyújtására nyitva álló időtartam kezdő napját legalább harminc nappal megelőzően. Zártkörű pályázat esetén az érdekelteket egyidejűleg, közvetlenül kell a pályázatra felhívni.

A **pályázati kiírásnak** tartalmaznia kell a pályázat elbírálásának szempontjait, továbbá a koncesszióköteles tevékenység

és az azzal szervesen összefüggő egyéb tevékenységek felsorolását, átengedésének időtartamát,

gyakorlására meghatározott földrajzi-közigazgatási egységeket, gyakorlásának jogi, pénzügyi feltételeit,

a koncessziós szerződés idő előtti megszűnésének feltételeit,

az arra vonatkozó tájékoztatást, hogy a koncessziós szerződésben foglaltak betartásának ellenőrzése kapcsán az államot (önkormányzatot) milyen jogosítványok illetik meg,

az arra vonatkozó tájékoztatást, hogy a pályázat kiírásának időpontjában a koncesszióköteles tevékenység folytatására a pályázat által érintett területen ki rendelkezik jogosítványal, illetőleg, hogy a koncessziós szerződés időtartama alatt a pályázat kiírója más gazdálkodó szervezet számára lehetővé kívánja-e tenni a koncesszióköteles tevékenység gyakorlását.

A pályázati kiírás szükség esetén egyéb feltételeket is tartalmaz, például

- speciális szakmai,
- munkaerő illetve vállalkozói kör alkalmazási,
- árképzési,
- birtokba adási, átadás-átvételi,
- minimális koncessziós díjfizetési feltételeket.

A pályázatok benyújtására nyitva álló időtartam nem lehet kevesebb hatvan napnál. Az állam, illetőleg az önkormányzat nevében eljáró személy, illetve szerv a beérkezett pályázatokat – ha az ágazati törvény ennél rövidebb határidőt nem állapít meg – a pályázatok benyújtására előírt időtartam lejártát követő kilencven napon belül köteles elbírálni.

A pályázat nyertese az, aki összességében a kiírásnak megfelelő legkedvezőbb ajánlatot tette. A kiíró a pályázat nyertesével köthet szerződést.

A koncessziós szerződés határozott időtartamra köthető, melynek leghosszabb ideje harmincöt év.

Az ágazati törvény megengedheti külön pályázat kiírása nélkül a koncessziós szerződés egy alkalommal – eredeti időtartamának legfeljebb felével – történő meghosszabbítását.

A koncessziós szerződést a kikötött időpont előtt csak meghatározott esetben, valamint a szerződésben előre rögzített feltételek bekövetkezésekor lehet felmondani. Koncessziós díj fizetésének módjáról és mértékéről a koncessziós szerződésben kell rendelkezni.

Abban az esetben, ha a koncesszióköteles tevékenység kizárolagos állami tulajdonhoz vagy az önkormányzati törzsvagyonyhoz tartozó vagyontárgyhoz kapcsolódik, a koncessziós szerződés megkötése e vagyontárgy tulajdonjogában változást nem eredményez. Az ágazati törvény a bányászati koncessziós szerződés alapján kitermelt természeti kincs feletti tulajdonjog vonatkozásában ettől eltérő rendelkezést állapíthat meg.

A koncesszióköteles tevékenységgel összefüggésben létrejött kizárolagos állami tulajdonnak vagy az önkormányzati törzsvagyonnak minősülő vagyontárgy az üzembehelyezés időpontjával kerül az állam, illetőleg az önkormányzat tulajdonába a koncessziós szerződésben rögzített feltételek szerint.

A koncesszióköteles tevékenység folytatására kiírt pályázat nyertesének a koncessziós szerződésben kötelezettséget kell vállalnia arra vonatkozólag, hogy a pályázati kiírás alapján a koncessziós szerződésben rögzített követelményeket az általa alapított gazdasági társaság alapító okiratában érvényesíteni fogja.

Az állam által kötendő koncessziós szerződések létrejöttéhez az országgyűlés jóváhagyása írható elő.

A koncesszió-köteles tevékenység folytatására a koncessziós szerződést aláírónak az aláírástól számított kilencven napon belül saját részvételével belföldi székhelyű gazdasági társaságot – **koncessziós társaság** – kell alapítania.

Ha a koncesszióköteles tevékenység folytatását külön jogszabály hatósági engedélyhez köti, a koncessziós társaság tevékenységét csak ennek birtokában folytathatja.

A koncessziós társaság a koncesszió-köteles tevékenységen kívül kizárolag azzal szervesen összefüggő – az ágazati törvényben, illetőleg az önkormányzat döntésében meghatározott – tevékenységek gyakorlására jogosult.

A koncessziós szerződés időtartama alatt a koncessziós társaság jogosult a kizárolagos állami tulajdonhoz, illetőleg önkormányzati törzsvagyonyhoz tartozó egyes vagyontárgyak birtoklására, használatára és hasznok szedésére.

A koncessziós társaság a birtokába adott kizárolagos állami tulajdonnak, illetőleg önkormányzati törzsvagyonnak minősülő vagyontárgyra vonatkozó használati jogát nem idegenítheti el, valamint azt nem pénzbeli hozzájárulásként más gazdasági társaságbba nem viheti be.

A koncesszió-köteles tevékenységgel összefüggésben létrejött kizárolagos állami tulajdonnak, illetőleg önkormányzati törzsvagyonnak minősülő vagyontárgy rendeltetésszerű használatát elősegítő vagyontárgyak (létesítmények) elkészültük (üzembe helyezésük) után – ha a koncessziós szerződés eltérően nem rendelkezett – a koncessziós társaság tulajdonába kerülnek.

A koncessziós társaság koncesszió-köteles tevékenység gyakorlásának jogát az állam, illetőleg az önkormányzat hozzájárulása nélkül másra nem ruházhatja át, valamint azt más gazdasági társaságbba nem pénzbeli hozzájárulásként nem viheti be.

A koncessziós szerződésben meghatározott időtartam lejártakor vagy a koncessziós szerződésnek más okból történt **megszűnése** esetén legkésőbb az azt megállapító jogerős bírósági határozat közlésétől számított harminc napon belül a koncessziós társaság tagjai (részvényesei) kötelesek a végelszámolást lefolytatni.

A koncessziós társaság megszüntetése esetén a tagok (részvényesek) részére az őket megillető vagyonmaradványt csak abban az esetben lehet kiszolgáltatni (kifizetni), ha az állam, illetőleg az önkormányzat nevében eljáró szerv az állam, illetőleg az önkormányzat tulajdonában lévő

vagyontárgyak rendeltetésszerű állapotban történt átadását igazolta, kivéve, ha a kizárolagos állami tulajdonhoz, illetőleg önkormányzati törzsvagyonhoz tartozó vagyontárgy üzembe helyezésére ezen időpontig nem került sor.

A koncessziós társaság fizetésképtelenség miatt történő felszámolása a koncessziós szerződés megszűnését is jelenti.

A koncessziós szerződésben a felek úgy is megállapodhatnak, hogy a szerződében kikötött idő még hátralévő tartamára újabb koncessziós társaság alapítható.

Ha a koncessziós társaságot bíróság felszámolási eljárás során megszünteti, az állam, illetőleg az önkormányzat által a társaság használatba adott vagyontárgyak a hitelezői követelések ki-elégítésének fedezetéül nem szolgálhatnak, azt a felszámoló köteles az állam, illetőleg az önkormányzat részére kiszolgáltatni. A felszámolási vagyon értékesítése során az államot, illetőleg az önkormányzatot a vagyon vonatkozásában elővásárlási jog illeti meg.

4.4. A KÖZBESZERZÉS

Az állami feladatok ellátására – a költségvetésben – biztosított pénzösszegek volumenükönél és összetételeknél fogva az egész nemzetgazdaság működésére és fejlődésére hatással vannak. A közbeszerzés célja az állami pénzek felhasználásának nyilvánossága és a tisztességes verseny feltételeinek biztosítása.

A közbeszerzési kötelezettség igen széles kört és jelentős állami pénzforrásokat érint. Ezért a gyártó, kivitelező és szolgáltató vállalkozásoknak eminens érdekük, hogy ezt a gazdaságban jelentős piaci szegmenset és ennek speciális játékszabályait megismerjék. A közbeszerzési pályázatokon nyertes és sikeresen teljesítő vállalkozások olyan referenciajelzőkkel juthatnak, amelyek hosszú távon tudják biztosítani számukra a piaci jelenlétet.

Az alábbiakban fő vonalakban felsorolt szervezetek árubeszerzéseiket, építési beruházásaikat és vásárolt szolgáltatások megrendeléseit – az éves költségvetési törvényben meghatározott összeghatár felett – kötelesek a közbeszerzési eljárás szabályai szerint lebonyolítani:

- az állam, a helyi önkormányzatok és általában az egyéb önkormányzatok,
- a köztestület, köztestületi költségvetési szerv, közalapítvány,
- az állami, önkormányzati szervezetek meghatározó – legalább egyharmados tulajdonosi – részvételével létrehozott közhasznú, vagy más gazdálkodó szervezet,
- az állami támogatásban részesített szervezet, az állami támogatás felhasználását illetően,
- a közszolgáltatás céljára és jogosítvánnyal alapított polgári jogi szervezetek,
- a közszolgálati műsorszolgáltatók, a Magyar Távirati Iroda Rt, a többségében közpénzből finanszírozott műsorszolgáltatók, valamint
- az ÁPV Rt.

A közbeszerzési eljárással előírt beszerzések értékhatarát gazdaságossági megfontolások alapján határozzák meg, és az érték mérését mindenkorának egy-egy éves időszakra, vagy folyamatra, projektre – például egy beruházásra – vonatkoztatva, összevontan kell értelmezni.

A közbeszerzési eljárás kötelezettsége nem terjed ki azokra az állami beszerzésekre, amelyekre vonatkozóan a nyilvánosság nemzetbiztonsági érdekeket érint, vagy nemzetközi szerződések, más jogszabályok eltérő módon rendelkeztek, vagy valamilyen rendkívüli állami intézkedés végrehajtásáról van szó (például katasztrófa elhárítás, állami piaci beavatkozások).

A közbeszerzés speciális alkalmazási formája a központosított közbeszerzés, amelynek feltételéiről a mindenkorai kormány, illetve külön jogszabály rendelkezik.

A közbeszerzési eljárás fajtái a következők:

- nyílt,
- meghívásos,
- tárgyalásos eljárás.

A nyílt és a meghívásos eljárásban az ajánlatkérő az ajánlati felhívásban meghatározza az ajánlattételi határidőt, az ajánlatok elbírálásának szempontjait és időpontját.

Nyílt eljárásban valamennyi érdekelt ajánlatot lehet. A meghívásos eljárásban az ajánlatkérő által meghívottak lehetnek ajánlatot. Tárgyalásos eljárásban az ajánlatkérő az általa kiválasztottakkal szabadon tárgyal a szerződés feltételeiről.

A meghívásos és a tárgyalásos eljárásra csak meghatározott feltételek fennállása esetén kerülhet sor. Egyébként mindenhol eljárásra a nyílt eljárás szabályait kell megfelelően alkalmazni.

A **nyílt eljárás** ajánlati felhívással vagy előminősítési eljárással indul, amelyet az ajánlatkérő hirdetmény útján köteles közzétenni. A hirdetményt a kifejezetten erre a célra szolgáló Közbeszerzési Értesítőben kell megjelentetni. Az eljárás megindítása illetve a közzététel előfeltétele, hogy az ajánlatkérő rendelkezzen a szerződés teljesítésének ellenértékét biztosító anyagi fedezettel.

Előminősítő eljárást az ajánlatkérő annak érdekében alkalmazhat, hogy a közbeszerzési eljárás további folyamatában már csak a teljesítésre pénzügyi, gazdasági és műszaki szempontból alkalmas ajánlattevők vegyenek részt. Az előminősítés – előírt szempontok alapján – mintegy megrostálja a potenciális ajánlattevőket, és ez bizonyos esetekben, például a meghatározott érték felett építési beruházások esetén kötelező.

Az ajánlati felhívás tartalmát – törvényben előírt minta szerint – úgy kell meghatározni, hogy az ajánlattevők egyenlő esélyel megfelelő ajánlatot tehessenek. Az ajánlati felhívásban, vagy az azt kiegészítő, külön rendelkezésre bocsátható ajánlati dokumentációban közölni kell minden olyan feltételt és körülményt, amely az ajánlat elkészítéséhez és a megkötendő szerződéshez szükséges. Az ajánlatkérő a felhívásban köteles meghatározni az elbírálási szempontokat, amelyek lehetnek:

- a legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatás, vagy
- az összességében legelőnyösebb ajánlat.

Ha az összességében legelőnyösebb ajánlat a bírálati szempont, akkor az ajánlattevő az ajánlati felhívásban köteles meghatározni az egyes részszempontokat, az értékelés módszerét, azok súlyát az összesítésben, vagyis egy teljes körű pontozásos értékelő módszer leírását. Az értékelő módszert nagy körültekintéssel kell elkészíteni, és a kiemelt preferenciákat – például környezetvédelem, elmaradott térségek fejlesztése, kis- és középvállalkozások részvételi esélyének növelése – az előírt módon és mértékben szabad figyelembe venni.

Az ajánlattevő az ajánlati felhívásban és a dokumentációban közzétett információkon túlmenően további tájékoztatást kérhet írásban úgy, hogy az ajánlati időtartam alatt a kiegészítő tájékoztatást az ajánlatkérő a többi pályázó esélyegyenlőségének biztosítása mellett időben megadhassa. Az ajánlattételi határidő a felhívás közzétételétől számítva legalább negyven nap, de a dokumentáció terjedelme, vagy a kiegészítő információk teljesítése hosszabb ajánlattételi határidőt, illetve határidő hosszabbítást indokolhat.

Az ajánlatkérő az eljárásban való részvételt ajánlati biztosíték adásához kötheti, amelynek célja az ajánlattevő érdekkörében felmerült okból történő meghiúsulás miatti veszteségek fedezete. Az ajánlati eljárás eredményes lezárását követően a biztosítékot vissza kell szolgáltatni, vagy – a nyertes esetében – a későbbiekre vonatkozóan átcímezni például szerződéses mellékkötelezettséggé.

Az ajánlatot az ajánlattevőnek az ajánlati felhívásban, illetve a dokumentációban meghatározott tartalmi és formai követelményeknek megfelelően kell elkészítenie. Az ajánlat érvényeségének elengedhetetlen feltétele, hogy az ajánlattevő az ajánlatban nyilatkozzon:

az ajánlati felhívás feltételeiről (elfogadásáról),

a szerződés teljesítéséről és

a kért ellenszolgáltatás összegéről.

Az ajánlattevő köteles igazolni a szerződés teljesítésére való pénzügyi, gazdasági és műszaki alkalmasságát, beleértve a teljesítésben tíz százalékot meghaladó értékben közreműködő al-vállalkozókét is, amennyiben ezt az ajánlati felhívás előírta.

Az ajánlattevő pénzügyi, gazdasági alkalmassága többféléképpen igazolható:

- pénzügyi intézménytől származó nyilatkozat,
- éves beszámoló, mérleg benyújtása,
- az előző évek forgalmáról, benne a közbeszerzés tárgyának forgalmáról szóló nyilatkozat,
- az ajánlatkérő által előírt egyéb nyilatkozat, például a fizetőképességről.

Az ajánlattevő műszaki alkalmasságának igazolására szolgáló dokumentumok:

- a műszaki-technikai felszereltség leírása,
- a teljesítésbe bevonni tervezett szakemberek, szervezetek képzettségének, alkalmasságának bemutatása,
- az előző évek hasonló, jelentősebb szállításainak, referenciáinak ismertetése,
- adott termék pontos leírása és eredetének igazolása,
- akkreditált minőségtanúsító intézmény igazolása,
- külső, független szakintézmény igazolása a fejlesztési, termelési potenciálról.

Az ajánlattevővel szemben követelmény, hogy:

- nem állhat csödfelszámolási, vagy végelszámolási eljárás alatt,
- nincs egy évnél régebbi köztartozása (vám, adó és járulék),
- elkülönített állami pénzalappal szemben nincs tartozása,
- korábbi (három éven belül) közbeszerzési pályázaton nem marasztalták el hamis adatok közlése miatt.

Az ajánlattevőnek még további feltételeknek is meg kell felelnie, amennyiben az ajánlatkérő előírja például a korábbi évek (öt év) gazdálkodásának tisztaságával kapcsolatos követelményt, vagy a helyi adók befizetését.

A felsorolt feltételek teljesítéséről az érintett hatóságoktól igazolást, illetve nyilatkozatot kell csatolni a pályázathoz.

Az ajánlatkérő az ajánlati felhívásban, illetve a részletes szerződési feltételeket tartalmazó dokumentációban meghatározott feltételekhez, az ajánlattevő pedig az ajánlatához kötve van. Az ajánlatkérő az ajánlati határidőn belül új hirdetmény és ajánlati határidő közzétételével módosíthatja, illetve visszavonhatja az ajánlati felhívását. Az ajánlattevő az ajánlattételi határidő lejártáig módosíthatja, vagy visszavonhatja ajánlatát. Az ajánlati kötöttség az ajánlati határidő lejártával kezdődik.

A benyújtott ajánlatok felbontása az érintettek és a hitelességet igazoló, meghívott külső személyek (például közigazgatási szerv) részvételével történik. Az ajánlattevők azonosítói, az ajánlott teljesítési határidőt és ellenértéket ismertetni és jegyzőkönyvezni kell.

Az ajánlatok elbírálása az ajánlatkérő feladata. Értelemszerűen az ajánlatok elbírálását az előre megadott szempont(ok) szerint és módszerrel kell elvégezni. Az összességében legelőnyösebb ajánlat választása esetén gyakran előfordul, hogy több ajánlat azonos pontszámot ér el.

Ilyenkor az alacsonyabb ellenértéket tartalmazó ajánlatot kell előnyben részesíteni, vagy ha ez is egyező, akkor a legmagasabb súlyszámú részszempontra nagyobb értékelési pontszámot elért ajánlatot. Az ajánlatkérő a pályázók ajánlatában foglalt információkat és megoldásokat csak a pályázat elbírálásához használhatja fel, az ettől eltérő felhasználást külön megállapodásban kell rögzíteni.

A pályázat eredményét általában harminc napon belül – a felhívásban megadott időpontban – nyilvánosan ki kell hirdetni. Az eredményhirdetésre az érintetteket és az esetlegesen előírt szerveket meg kell hívni. Az ajánlatok elbírálásának eredményét – előírt minta szerint – írásban kell összegezni, kihirdetni és a pályázaton résztvevőknek (öt napon belül) megküldeni. Az eljárás az eredményhirdetés nyilvános közzétételével zárl.

Az ajánlatkérő a nyertes pályázóval köthet szerződést a pályázati felhívásban és az ajánlati dokumentációban, valamint az ajánlatban foglaltaknak megfelelően. A szerződés – különleges kivételektől eltekintve – nyilvános, annak tartalma közérdekű adatnak minősül. A megkötött szerződést a felek csak akkor módosíthatják, ha a szerződéskötést követően beállott körülmény folytán a szerződés valamelyik fél lényeges jogos érdekét sérti. Egyebekben a szerződésre az általános (Ptk.) szabályokat kell alkalmazni.

Meghívásos eljárást az ajánlatkérő csak akkor alkalmazhat, ha

- korlátozott számú ajánlattevő alkalmas a szerződés teljesítésére a közbeszerzés tárgyának sajátos jellege miatt, vagy
- a közbeszerzés tárgyára tekintettel a minősített ajánlattevők jegyzéke alapján legalább öt, ajánlattételre alkalmas minősített ajánlattevő van.

Első lépésben a részvételi felhívást – törvényben előírt minta szerint – hirdetmény útján kell közzétenni, megjelölve a meghívott pályázókat, legalább ötöt.

A jelentkező potenciális ajánlattevőknek az ajánlatkérő közvetlenül, egyidejűleg, írásban küldi el ajánlattételi felhívását.

A továbbiakban az eljárás folyamata és szabályai azonosak a nyílt eljárással.

Tárgyalásos eljárást alkalmazhat az ajánlatkérő általában akkor, ha:

- a nyílt, vagy a meghívásos eljárás eredménytelen volt,
- a szerződést valamilyen műszaki, művészeti, vagy jogvédelmi okok miatt csak egy meghatározott személy képes teljesíteni,
- objektív okok miatt előállott rendkívüli sürgősségi – például akadályelhárítás, vagy gyorsan műlő kedvező körülmények – következtében nincs idő más eljárás lefolytatására,
- a szerződés egyes feltételei, például az ellenszolgáltatás meghatározása nem lehetséges olyan pontossággal, amely a legkedvezőbb ajánlat kiválasztását más eljárás keretében lehetővé tenné,
- az építési beruházás, vagy szolgáltatás megrendelése esetén előre nem látható körülmények folytán az eredeti szerződésben nem szereplő kiegészítő építési beruházás, vagy szolgáltatás elvégzése vált szükségessé a korábbi nyertes ajánlattevővel. Ez a lehetőség – a közbeszerzési elvek és szabályok védelme érdekében – csak bizonyos megszorításokkal alkalmazható,
- árubeszerzés esetén az adott dolgot kizárolag kutatási, kísérleti, tanulmányozási, fejlesztési célból állítják elő, vagy pedig korábban beszerzett dolog részbeni kicserélése vagy bővítése a korábban nyertes ajánlattevővel kedvezőbb feltételek között oldható meg.

A tárgyalásos eljárás hirdetmény közzétételevel, vagy a meghívottak közvetlen ajánlati felhívásával indul. Itt is érvényesül a felhívásra vonatkozó tartalmi előírás (minta), és a meghívottak minimális létszáma három. Az ajánlat adásra és az értékelésre az általános szabályok érvényesek. A sürgősségi esetekre vonatkozó tárgyalásos eljárásban az ajánlattevő a tőle elvárt igazolások benyújtására tizenöt nap haladékot kap.

Rendkívüli sürgősséget indokoló, az ajánlatkérőtől független körülmények fennállása esetén – építési beruházás kivételével – lehetőség van a meghívásos vagy a tárgyalásos eljárás során gyorsított eljárást alkalmazni. Ebben az esetben rövidebb ajánlattételi határidő (legalább tízenöt nap) és gyors információtovábbítás (távirat, telefax) alkalmazható.

A közbeszerzési eljárás szabályainak előkészítését, érvényesülését, a közbeszerzések tényleges lefolyását a Közbeszerzési Tanács kíséri figyelemmel és ellenőrzi, amely az országgyűléseknek van alárendelve. A Közbeszerzési Értesítő a Közbeszerzési Tanács hivatalos kiadványa. A Tanács mellett működik – a Tanács által létrehozott összetételű és irányítású – Közbeszerzési Döntőbizottság, amelynek feladata a közbeszerzésekkel kapcsolatos jogosítő vagy vitás ügyek miatti jogorvoslat intézése.

- Irodalomjegyzék

- Bauer András - Berács József: Marketing
BKE, Budapest, 1992.
- Béza D. és társai: Kisvállalkozások finanszírozása
Perfekt, Budapest 2007.
- Brealey/Myeres: Modern vállalati pénzügyek I-II.
Nemzetközi Bankárképző Központ, Budapest, 1992.
- Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan
KJK, Budapest, 1992.
- Eperjesi Zoltán: Az európai Unió versenyképességének és kohéziójának vizsgálata
MVA, Budapest 2014
- Francsovics Anna: Controlling elmélet és módszertan
Capitaly, Budapest, 2014.
- Fülöp Gyula: Kisvállalati gazdálkodás
BKE Aula, Budapest, 1994.
- Haraszti M.: Franchising a vállalkozók csodafegyvere?
Trademark, Budapest, 1992.
- Hisrich, R.D. – Peters, M.P.: Vállalkozás
Akadémiai K. Budapest, 1991.
- Iványi Attila Szilárd: Innovációs stratégia és módszertan
KJK, Budapest, 1990.
- Francsovics A. - Kadocsa Gy.: Vállalati gazdaságtan
Amicus, Budapest, 2014.
- Kadocsa György: A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében. Kutatási jelentés
Óbudai Egyetem Budapest, 2012
- Kis- és középvállalkozások helyzete 2012.
MVA - Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Budapest, 2013.
- Kotler, Philip: Marketing management
MK, Budapest, 1991.
- Magyar Statisztikai Évkönyv 2013.
KSH, Budapest, 2014.
- Mendelsohn, M. - Acheson, D.: Franchise a gyakorlatban
Hit Investcenter - Tradeinform, Budapest, 1992.
- Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe
Springer, Wien, 2002.
- Organisation im Klein- und Mittelbetrieb Schriftenreihe Rationalisieren 170 WIFI, Wien
- Randel S. Carlock-John L. Ward: A családi vállalkozások stratégiai tervezése
Helikon Budapest, 2006
- Sara Williams – Hevesi Zsuzsa: Kisvállalkozói kézikönyv
KJK, Budapest, 1995.
- The Ernst & Young: Üzletiterv-kalauz
Budapest, 1995.
- The Ernst & Young: Pénzügyekről nemcsak pénzügyi vezetőknek
Budapest, 1995.

The Ernst & Young: Cashflow- és likviditásmenedzsment
Budapest, 1995.

- 1996. évi LVII. tv. a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról
- 2005. évi CLXIV. tv. a kereskedelemről
- 2008. évi XLVIII. tv. a gazdasági reklámtevékenység alapvető feltételeiről és egyes korlátairól
- 1997. évi CLV. tv. a fogyasztóvédelemről
- 1991. évi XLIV. tv. a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról
- 2013. évi V. tv. a polgári törvénykönyvről
- 2006. évi V. tv. a cégnyilvántartásról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról
- 2009. évi CXV. tv. az egyéni vállalkozásról és az egyéni cégről
- 2000. évi C. tv a számvitelről
- 2004. évi XXXIV. tv. a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- 2007. évi CVI. tv. az állami vagyonról
- 1991. évi XVI. tv. a koncesszióról
- 2011. évi CVIII. tv. a közbeszerzések ről