

Barancsi Éva
Horváth Judit
Szennyessy Judit

VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN

TRI-MESTER

kiadványok:

Solt Katalin:

Mikroökonómia

Daruka Magdolna – Simanovszky Zoltán:

Mikroökonómia feladatgyűjtemény

Solt Katalin:

Makroökonómia

Bock Gyula:

Makroökonómia feladatok

Némethné Gál Andrea:

Általános statisztika

Losoncz Miklós:

Az Európai Unió – Rómától Budapestig

Király Rita:

EU for U

Köpeczi - Nagy Gábor:

Wissenswertes über die Europäische Union

Boros István:

A filozófia klasszikusai

Simanovszky Zoltán – Solt Katalin – Bálint Dénes:

Közgazdaságtan alapfokon

Simanovszky Zoltán

Bevezetés a közgazdaságtanba – Introductory Economics

(kétnyelvű)

Solt Katalin – Sziva Miklósné – Lukács Eszter

A nemzetközi gazdaságtan alapjai

Sziva Miklós:

Számvitel I.

Sziva Miklós – Tóth Árpád:

Számvitel példatár I.

Boda László – Simanovszky Zoltán – Zsidai Valéria:

Számvitel II.

Boda László – Csányi Márta – Zsidai Valéria:

Számvitel példatár II.

A kiadványok megrendelhetők:

TRI-MESTER Bt.

2800 Tatabánya, Béla király krt. 46.

Tel./fax: 34/511-517, 511-518,

Fax: 34/511-517

TRI-MESTER Szakkönyvesbolt

2800 Tatabánya, Béla király krt. 58.

Tel.: 34/318-702, 510-532

E-mail: trimester@axelero.hu

Barancsi Éva
Horváth Judit
Szennyessy Judit

VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN



Írták:

Dr. Szennyessy Judit CSc
főiskolai tanár

I. fejezet

IV. fejezet (társszerző)

V. fejezet

VI. fejezet (társszerző)

X. fejezet

Dr. Horváth Judit

főiskolai docens

II – III – VII. fejezet

VIII. fejezet (társszerző)

Dr. Barancsi Éva

c. főiskolai docens

IV – V. fejezet (társszerző)

VIII. fejezet (társszerző)

IX. fejezet

Korrektúra:

Mándoki Róza

Borítóterv:

ifj. Simanovszky Zoltán

Műszaki szerkesztő:

Ughy Erzsébet

ISBN: 963 86224 5 8

© Barancsi Éva, Horváth Judit, Szennyessy Judit

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás, valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Kiadó: TRI-MESTER Bt., Tatabánya
Nyomta: KORREKT Nyomdaipari Kft. Budapest

BEVEZETÉS

Ez a tankönyv a többéves oktató- és kutatómunkánk eredményeként napvilágot látott, az 1996-ban megjelent Vállalkozás-gazdaságtan tankönyv harmadik, módosított kiadása. Az azóta megszerzett oktatási tapasztalataink és szakirodalmi, gyakorlati ismereteink alapján dolgoztuk át a kéziratot az alábbi szempontok figyelembevételével:

tankönyvünk mindazokkal az ismeretanyagokkal, amelyeket külön tantárgyak tárgyalnak, csak érintőlegesen foglalkozik (például Marketing, Számvitel, Pénzügy)

- a napi aktualitások helyett a vállalatgazdaságtan maradandó elveit és értékeit próbáltuk megfogalmazni, a jogszabályi háttért azonban nem tévesztettük szem elől,
- a kézirat, a főiskolai képzés alapelveinek megfelelően gyakorlatorientált, példáinkban a vezetői döntések gazdálkodásra gyakorolt hatásainak a mérlegelése, számszerűsítése jutott prioritáshoz,
- a tananyag feldolgozásánál számos didaktikai szempontot érvényesítettünk, azaz sok hipotézissel, egyszerűsítéssel éltünk, hogy megkönnyítsük az anyag elsajátíthatóságát.

Tananyagunk alkalmazhatóságát növeli, hogy a vállalkozók számára CD-n is megjelentetve több kiadást ért meg, és első kiadása nívódíjban részesült. Erre az átdolgozásra egyfelől a jogszabályok változása, másfelől azért volt szükség, mert a tantárgy a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján alapozó diszciplína lett, s így az elsőéves főiskolások közgazdasági alapismeretek nélkül látnak hozzá a tananyag elsajátításához.

A tankönyvet három szerző írta, ami esetenként a fejezetek stílusában, nyelvezetében is különbségeként jelenik meg. A szerzők felfogása a tananyag küldetése tekintetében azonos, s így örömmel várják az olvasók észrevételeit, segítő megjegyzéseit az anyag használhatóbbá, tanulhatóbbá tétele érdekében.

Jó tanulást kívánunk!

A szerzők

Budapest, 2001. október

I. FEJEZET

1. VÁLLALKOZÁS, VÁLLALKOZÓ, VÁLLALAT

A vállalatgazdaságtan a vállalatok gazdasági tevékenységére vonatkozó ismereteket összegzi. Ez kettős feladatot jelent: az üzemek, vállalatok állapotának feltérképezését, valamint az oksági összefüggések kimutatását. Az első feladat leíró tudományként, a második döntésorientált tudományként értelmezi a vállalatgazdaságtant. Ebben az első fejezetben megismerkedünk a vállalat-gazdaságtan alapfogalmaival, és a vállalkozás környezetével.

1.1. Az üzleti vállalkozás főbb jellemzői, tevékenységi körei.

Az üzleti vállalkozás társadalmi szükséglet kielégítésére irányuló tevékenység profit realizálása céljából.

Ez a definíció egyfelől a társadalmi szükséglet fontosságára hívja fel a figyelmet, másfelől a vállalkozónak arra az igényére utal, hogy a bevételeknek hosszabb távon meg kell haladniuk a kiadásokat. A definíció nem utal arra, hogy a társadalmi szükségletnek léteznie kell, vagy létrehozható, de elengedhetetlen feltételként fogalmazza azt meg. Napjainkban a vállalkozások nagy része egy-egy új szükséglet megteremtésével képes profit realizálására (például mobiltelefon, Internet stb.). A profitrealizálást tanulmányaink során hosszú távú üzleti célként értelmezzük, vagyis az igazi vállalkozás immanens részének tekintjük a szolid üzleti haszon elvét.

Az üzleti vállalkozás tárgya, motivációi, hajtóerői és a hozzátartozó szervezeti keretek rendkívül változatosak, de van néhány közös vonásuk. Mai felfogásunk szerint az üzleti vállalkozás legátfogóbb ismertető jegyei az alábbiak:

- a kitűzött célok megvalósítására viszonylag magas fokú döntési szabadság, **autonómia** mellett kerül sor,
- az üzleti tevékenység mindig **profitorientált**,
- a tevékenység jelentős bizonytalansági tényezők fennállása, azaz **kockázat** mellett folyik.

A vállalkozó olyan személyiség, aki egy vállalkozást felelősségteljesen alapít, irányít, miközben személyes kockázatot vállal.

A vállalkozó kockázata igen összetett:

- **pénzügyi**, mivel tőkét (vagyont) előlegez, fektet be,
- **pszichikai**, miután folyamatosan változó piaci környezetben döntéseket kell hoznia (a kockázati tőke megszerzése, az értékesítési nehézségek áthidalása, a konkurencia elleni védekezés módszereinek megtalálása stb.),
- **szociális**, hiszen az esetleges siker vagy bukás befolyásolja pozícióját a munkaerőpiacon, módosítja kapcsolatrendszerét, a politikai szférához való kötődését stb.

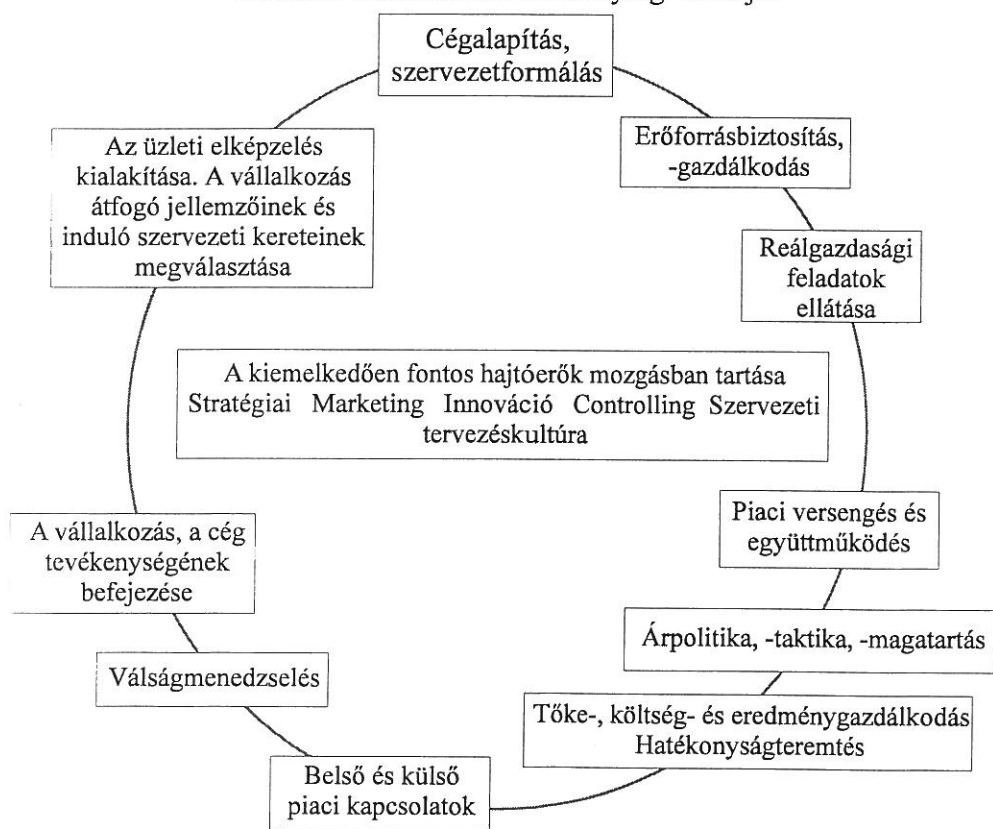
A vállalat gazdasági célokat követő szervezeti - jogi egység.

Egy vállalat vállalkozások szervezett rendszereként, portfóliójaként fogható fel, ahol egymás mellett többféle tevékenység folyik.

Az üzleti vállalkozások tevékenységi blokkjai több síkban fogalmazhatók meg:

- az első sík a cég **életútját** veszi alapul az indulástól az esetleges válságkezelésén át a megszűnésig,
- a második sík a **reálgazdasági folyamatokat** fogja át az erőforrás-tervezéstől az erőforrás-biztosításon át az értékesítésig (a szolgáltatás lebonyolításáig),
- a harmadik síkban a reálszféra **költség- és eredménykomponensei** jelennek meg,
- a negyedik sík a kiemelten fontos **hajtóerőket** veszi számba,
- az ötödik sík a **belső és a külső piac** adottságait, jellemzőit foglalja egységbe.

1.1. ábra
Az üzleti vállalkozások tevékenységi blokkjai



Az üzleti vállalkozások, illetve azokat egységes szervezeti rendszerbe foglaló vállalatok cél- és eszközrendszerére vonatkozóan számos elmélet született.

A múlt század utolsó évtizedeiben és századunk első negyedében uralkodó volt az a felfogás, hogy a szabad verseny piaci viszonyok erőteljes működési korlátokat jelentenek, amelyeket a vállalkozók átalakítani, érdemlegesen befolyásolni nem tudnak. Így valamely gazdálkodói tevékenység csak akkor maradhat fenn, ha magas színvonalú üzem- és munkaszervezés mellett folyik. Az 1920-as években olyan elméletek láttak napvilágot, amelyek körülírták a más vállalkozásokkal kölcsönhatásban álló szervezetek

cselekvési lehetőségeit, a piacformálás – befolyásolás eszközeit. Az 1950-es években elterjedt „kibernetikai” felfogás a vállalkozást és annak szervezeti kereteit önszabályozó, zártkörű rendszerként kezeli, ahol különféle visszacsatolási módszerek érzékeltek, hogy a vállalkozás elérte-e céljait, a szervezet és annak belső egységei rendeltetésszerűen működnek-e. A Taylor- és Ford-típusú termeléscentrikus felfogás elembertelenítő hatásainak ellentétéként született meg a „human relations” (emberi kapcsolatok) mozgalom, amely az emberi erőforrások milyenségének fontosságát hangsúlyozza a szervezeten belül.

Napjaink uralkodó vállalkozáselméletei az érintettekről érdekközpontú magatartást tételeznek fel, amit a környezet, mások cselekedetei és személyiségbeli tényezők befolyásolnak.

1.2. A vállalkozások tartalmi és formai sokszínűsége.

A modern vállalkozások előfutára a nyugat-európai székhelyű távolsági kereskedelem volt, ami a XVIII. századtól vált jelentőssé. A kereskedő saját pénz- és tudásbeli tőkéjét működtette. Szervezte, végezte a piaci tranzakciókat, személyesen viselte tevékenysége kockázatát. Később a gazdasági tevékenység súlypontja áthelyeződött a kitermelő- és feldolgozó iparra, ami életre hívta az ipari vállalkozókat és lehetővé tette a modern vállalkozási formák térhódítását. Ez utóbbiak kialakulásának négy előfeltétele volt, éspedig:

- szabad munkaerő,
- széles árupiac,
- az üzleti tevékenység függetlenedése a politikától,
- az állam által szavatolt magántulajdon biztonsága.

E feltételek együttes hatására jelentek meg a XIX. századi Angliában a gyáripari magánvállalkozások. Ezt követően a modern vállalkozási formák száma nőtt, tartalmuk folyamatosan gazdagodott, s ma egymás mellett léteznek a különböző formációk. Nézzük át röviden időrendi sorrendben a modern vállalkozási formák különböző típusait és versenyképességük faktorait!

- a) **A gyáripari magánvállalkozás** lényege, hogy a tőketulajdonos gépet, berendezést vásárol, és azokat a munkaerővel egyesítve szervezi meg a munkát termék-előállítás céljából. A gyáripari magánvállalkozások kezdetben többnyire családi vállalkozások voltak, ahol a menedzseri feladatokat a tulajdonos látta el. Kopátsy Sándor ezt az első vállalkozási formát kétpiacos vállalatnak¹ nevezi, mert a vállalkozó csak az árupiacca és a munkaerőpiaccal állt kapcsolatban. A gyáripari magánvállalkozások környezeti háttérét a liberális jogállam képezte, amely sem a tőkekínálatot, sem a kamatot nem szabályozta, és minimális adókat vetett ki. E forma versenyképessége az olcsó munkaerőhöz és az árupiacokat jellemző túlkereslethez kapcsolódott.

¹ Lásd részletesen: Kopátsy Sándor : A fogyasztói társadalom közgazdaságtana. Privatizációs Kutatóintézet, Budapest, 1993.

- b) A XIX. század második felében alakult ki a **részvénytársaság**, mint vállalkozási forma. Technikai inspirátora a vasútépítés volt. E formában a tulajdonosi és a menedzseri funkció elkülönül egymástól. E tőkekoncentrációs forma kialakulásával együtt járt az értéktőzsde megjelenése, ahol a részvények adásvétele zajlott, illetve zajlik. A részvénytársasági formát Kopátsy négypiacos vállalkozásnak hívja, mivel az az áru- és munkaerőpiacon túlmenően a **tőke és menedzserpiaccal** is szoros kapcsolatban áll. Ez a forma biztosítja a tulajdonosi, a menedzseri és az alkalmazotti érdekek elkülönült megjelenését is. A részvénytársaság, mint tőkekoncentráló vállalkozási forma kialakulása, illetve fejlődése tette lehetővé a tömegtermelés terjedését, a relatíve alacsony állandó költséggel dolgozó multinacionális cégek piaci fellépését. A részvénytársaság a tőkeegyesítés révén a kutatásra és fejlesztésre (K+F) óriási összegeket tudott fordítani, és így versenyelőnyre tett szert az új termékek megjelentetése, az új technológiák bevezetése terén.
- c) A századfordulón jelentek meg a **holdingok**. A holdingok olyan reáltevékenységet nem végző pénzügyi központok, amelyek közvetlenül a tőkebefektetés, a vagyonkezelés jogát gyakorolják úgy, hogy hosszú távú jövedelmezőségre törekedve több iparágba fektetik be a tőkét és különböző cégeik szinergikus hatását használják ki versenyképességük javítására. A holdingok európai változatában a befektető jogot kér az üzletpolitikába való beleszólásra. Az amerikai gyakorlat viszont az, hogy a befektető ott fekteti be a tőkét, ahol a legkedvezőbbek a profitkilátások.
- d) A **bedolgozó, összeszerelő formák** a XX. század második felének termékei. E formák lényege, hogy a nagyvállalatok bedolgozó **kisvállalkozásokra** épülnek rá, ahol a nagyvállalatok a kulcselemek gyártását, a know-how-t maguknak tartják meg. A rendszerint családi, baráti munkaerőbázisra épülő rugalmas kisvállalkozások különféle részegységeket, alkatrészeket állítanak elő jó minőségben és a közöttük zajló éles verseny és a kisebb szervezet előnyei miatt olcsóbban, mint a nagyvállalatok. A bedolgozó kisvállalkozások többnyire adott gyártási folyamat egy-egy részterületére specializálódnak. Versenyképességük megőrzése érdekében a folyamatos műszaki fejlesztésre is nagy súlyt helyeznek. A nagyvállalatok ebben a munkamegosztási formában döntően összeszerelő tevékenységet folytatnak. A beszállítók az alacsony munkaerő-költségű országok (főleg a Távol-Kelet) vállalatai közül kerülnek ki, és egyre több funkciót átvállalnak a megrendelőtől.
- e) Az **állami vállalatok** az állam fokozatos gazdasági szerepvállalásának eredményeként jöttek létre, szintén a XX. században. Az állami vállalatok - változatos formáik ellenére - az egyértelműen meghatározott tulajdonos hiányában látszat-önállósággal rendelkeznek, nincs hatékony módszerük a kvázi-tulajdonosok és a munkavállalók közötti érdekösszhang megteremtésére, és rendkívül bürokratikusán működnek (nagy apparátus, hierarchikus információáramlás, lassú döntéshozatal stb.). Létüket gazdaságpolitikai megfontolások (például függetlenség az energiaellátás terén), a piacbefolyásolás lehető-

sége és az a tény indokolja, hogy bizonyos szakmák, ágazatok átmenetileg, vagy tartósan nem működtethetők gazdaságosan (például nemzeti légitársaságok).

- f) A XX. század második felében az alulról szerveződő érdekcsoportok is beleszólási jogot követeltek a vállalkozások működésébe. A **korporatív** formák kialakulása tehát egyfelől a vállalkozások társadalmi felelősségének növekedésével, másfelől a társadalom demokratizálódásával függ össze. A dolgozói képviselő (participáció) számos formája fejlődött ki Európában és az USA-ban. Fő formái közé tartozik:

- a felügyelőbizottságban működő dolgozói képviselő,
- az üzemi bizottsági rendszer,
- a területi képviselő stb.

Amíg az első négy vállalkozási forma szerveződése gazdasági okokra, addig az utolsó kettő társadalmi-politikai okokra vezethető vissza.

Az üzleti vállalkozások évszázadokon átnyúló története kiérlelt néhány alapvető követelményt, amelyek az üzletkörtől függetlenül valamennyi vállalkozásra érvényesek. Ide sorolhatók a következők:

- az üzleti vállalkozás, illetve a gazdálkodó szervezet (cég) alapvető céljának, küldetésének meghatározása,
- a piacorientáció, vagyis mindig a fogyasztói (vevői) igények mindenekfelettsége jegyében kell koordinálnia a vállalkozás során végbe menő folyamatokat,
- az innovációs kényszer, amely alapfeltétele a fogyasztói igények kielégítésére irányuló küldetés és piacorientáció érvényesülésének,
- társadalmi felelősség érvényesítése a fogyasztókkal, együttműködő partnerekkel és versenytársakkal, alkalmazottakkal és a széles közvéleménnyel szemben, ami elsősorban a felső döntéshozói kör (tulajdonosok, vezető menedzserek) kötelessége,
- a vállalkozások szervezeti kereteinek tértől, időtől és körülményektől függő alakítása (nincs egyszer s mindenkorra érvényes szervezet).

1.3. A vállalat érintettjei és céljai

Azokat a szereplőket, akik az üzleti vállalkozással valamilyen módon kapcsolatba kerülnek, a vállalat érintettjeinek nevezzük.

Az érintettek két nagy csoportba sorolhatók:

Belső érintettek

- tulajdonosok
- menedzserek
- alkalmazottak

Külső érintettek

- fogyasztók (felhasználók)
- szállítók
- versenytársak
- együttműködő partnerek
- állami intézmények
- helyi és önkéntes állampolgári közösségek

A belső érintettek többnyire tartós kapcsolatban állnak a vállalkozással, a szervezet részei, s így érdekeik a vállalati célokban is tükröződnek.

- A **tulajdonos** célja az, hogy befektetett tőkéjének értékét növelje, tehát vagyongerdekeltség jellemzi. Ha a tulajdonos egy személyben menedzser is, akkor célját közvetlenül meg tudja valósítani.
- Ha azonban a funkciók különülnek, a tulajdonos közvetve, képviselőin, meghatalmazottain keresztül éri el célját. A képviselőt azt is jelzi, hogy a belső érintettek különböző csoportjai eltérő célokat fogalmaznak meg, amelyek esetenként konfliktusba kerülhetnek a tulajdonosok céljaival.
- Minden vállalkozásnak van egy belső ellentmondása: rövid távon jövedelemérdekeltség, hosszú távon pedig a vagyongerdekeltség a jellemző. E konfliktus feloldása a vállalkozás alapvető közgazdasági problémája.
- A **menedzser** - aki **vállalkozás-szervező ismereteit (tudás-tőkéjét) viszi a vállalkozásba** - céljai szorosan kötődnek a vállalat működéséhez, növekedéséhez, sikeréhez, hiszen személyes jövedelmének többnyire ez az előfeltétele. A menedzser ismeri legjobban a vállalatot (erőforrásait, versenyelőnyeit, piaci lehetőségeit) s így saját érdekeit preferálva félre tudja vezetni a tulajdonost. Ezt az információs aszimmetriát úgy küszöbölik ki a tulajdonosok, hogy a menedzsereket a hosszú távú tőkemegtérülés szolgálatába állítják.
- **Az alkalmazott – aki a vállalkozás anyagi, technikai reálfolyamatában fejti ki képességeit, szaktudását** – céljai kötődnek legkevésbé a szervezeti célokhoz. A munkavállaló ugyanis elsősorban személyes jövedelmének növekedésében érdekelt, amire kiegészítő motívumként az önmegvalósítás lehetősége, a társas kapcsolatok iránti igény és az értelmes munkavégzésből származó öröm épülhet. Az alkalmazottaknak és a menedzsereknek kifizetett bér (jövedelem) a tulajdonos számára költség, ami a profitot csökkenti, s egyúttal konfliktust idézhet elő a belső érintettek körében.

A belső érintettek törekvései, céljai jelentik a vállalati célhierarchia egyik síkját, amennyiben érdekeik **determinánsan** kifejeződnek, megfogalmazódnak a vállalati célokban.

A külső érintettek tartós vagy átmeneti kapcsolatba kerülnek a vállalkozással.

Az első négy szereplő (a fogyasztó, a szállító, a versenytárs és az együttműködő partner) maga a piac. Az ötödik szereplő (az állami intézmények) az állam által közvetített elvárásokat, a hatodik szereplő (az állampolgári közösségek) pedig a civil társadalom elvárásait közvetíti a vállalat felé.

- A **fogyasztó (felhasználó)** a vállalat mozgásterének legfontosabb része, hiszen a vállalkozás a fogyasztói igények kielégítése céljából jön létre, az igénykielégítés minősége pedig egyúttal a vállalat referenciája. A fogyasztói igények folyamatos figyelemmel kísérése és az azokhoz való aktív alkalmazkodás tehát a vállalat sikerének egyik kulcsa.
- A **versenytársak** ugyanazokért a fogyasztókért (fogyasztói jövedelmekért) indulnak harcba, következésképpen az adott piacon elérhető jövedelmeken osztoznak. A versenytársak piaci eszközökkel növelhetik versenyképességüket, s e közben kényszerítik egymást az innovációra, a technikai fejlesztésre. A piaci

verseny – azaz az előnyszerzés céljából folytatott piaci magatartás – egyúttal a fejlődés motorja is.

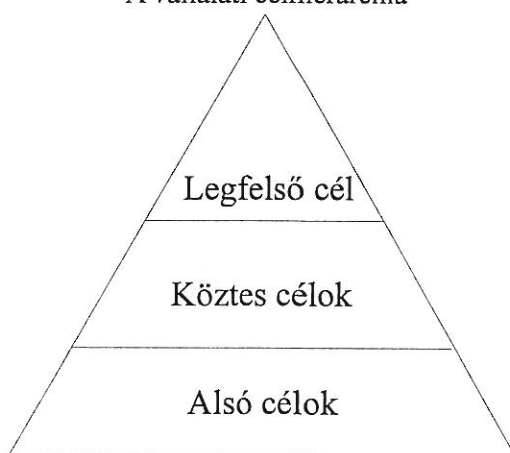
- **A szállító** biztosítja a vállalkozás számára az erőforrások jelentős részét. Függs a vevőtől, és versenyben áll a többi szállítóval. A szállító versenyképességének fő tényezői közé a többi között a jó minőség, a kedvező fizetési feltételek, a szállítási határidő betartása és a jó vevőszolgálat tartozik.
- **Az együttműködő partner** vagy hosszabb távon, vagy rövidebb időre, tartós vagy átmeneti jelleggel érdekszövetséget hoz létre a vállalkozással pótlólagos profitszerzés céljából. A profiton természetesen osztoznak. Az együttműködés széles skálája ismert a bér munkától kezdve a franchise-on keresztül a stratégiai koalícióig. (Ez utóbbi a versenytársak közötti alkalmi társulást jelent, amikor az együttműködés egy harmadik piac közös meghódítását célozza.)
- **Az állami intézmények** és a vállalatok között sajátos kapcsolat áll fenn. Egyfelől az állami intézmények befolyásolják (korlátozzák vagy támogatják) a vállalat mozgásterét (például az adórendszer változtatása), másfelől a vállalatok is hatást gyakorolnak az állami intézményekre, az azok által kitűzött célok érvényesítésére. Az intézmények helyzete ugyanis attól függ, hogy a vállalatok mennyi adót fizetnek, milyen hatást gyakorolnak a munkaerő-piacra, mennyire vállalják át a társadalmi szociálpolitikai feladatokat.
- **A helyi és önkéntes állampolgári közösségeken az önkormányzati közigazgatást és azokat a társadalmi csoportosulásokat értjük, amelyek valamilyen módon hatást gyakorolnak a vállalatokra.** A helyi társadalom különleges jelentőségét az adja, hogy az egyúttal a vállalkozás lokális piaca. A társadalmi szerveződések (vallási, környezetvédő, szakmai stb.) növekvő hatást gyakorolnak a vállalatokra.

A külső érintettek céljai a vállalat működési terét korlátozzák, s egyúttal a vállalat céljait is befolyásolják.

A vállalat célkitűzései összetett rendszerben írhatók le, tehát célrendszert alkotnak, ahol a fő-, illetve részcélok hierarchikusan egymásra épülnek, és különböző keresztszettekben jelennek meg. A domináns cél a hosszú távú profitmaximalizálás, amit térben és időben más típusú célok keresztezhetnek is. Ez az elsődleges cél a vállalat vezetése által megfogalmazott küldetéshez kapcsolódik. Ennek alárendelődnek a további (rész) célok: a növekedésben, fejlődésben való érdekeltség, az innováció és a termelékenység fokozása, a piaci pozíciók megtartása, növelése, a likviditás megőrzése stb.

A legfelső célt konkretizálják az alsó (szub) célok, amelyeket az egyes részlegek dolgoznak ki, s többnyire egy-egy funkcióhoz kapcsolódnak (például marketing-célok, pénzügyi célok, beszerzési célok stb.). Ezen túlmenően köztes célok is megkülönböztethetők, amelyek egy-egy vállalati egység (leányvállalat, lerakat, fiók stb.) vagy régió célkitűzéseit fogják át. (1.2. ábra)

1.2. ábra
A vállalati célhierarchia



A vállalati célok azonban más módon is csoportosíthatók. Jellemüket tekintve három keresztmetszetben fogalmazódnak meg:

- az első célsík a **gazdálkodáshoz** kapcsolódó célokat fogja át (nyereségnövelés, piaci részesedés megőrzése stb.),
- a második keresztmetszet a belső érintettek céljait konkretizálja, nevezetesen a cégnek az **emberi erőforráshoz kapcsolódó** preferenciáit és törekvéseit (bérhez, vállalati juttatáshoz kapcsolódó célok stb.),
- a harmadik a **kommunikációs sík**, ami a vállalat megjelenítéséhez kapcsolódó célokat fogja össze (C. I; image stb.).

A három keresztmetszet természetesen nehezen különíthető el egymástól, a különböző célok hatnak egymásra, erősítik, illetve gyengítik egymást. A gazdasági célok mindegyik keresztmetszetben éreztetik hatásukat, a belső P.R. a belső érintettek célsíkjában, de a kommunikációs síkban is tetten érhető, a munkavállalói célok befolyásolják a gazdasági célokat stb. A lényeg, hogy **a vállalati célok mindig komplex módon jelennek meg.**

1.4. A vállalat társadalmi felelőssége

A vállalkozás (vállalat) nemcsak a gazdálkodás alapegysége, hanem egyúttal a társadalmi struktúra több dimenziójában is szerepet játszik. Az üzleti tevékenység hatást gyakorol a társadalomra, amit figyelembe kell venni a vállalati döntéshozatalban. A társadalmi felelősség pénzbe kerül, de jó üzlet is lehet. A fogyasztók felismerik, hogy melyik vállalat viselkedik felelősen, s e felelősséget vásárlásaikkal is díjazták.

A vállalat nemcsak a tulajdonosokkal, hanem a fogyasztókkal, az alkalmazottakkal, a szállítókkal és az általános nyilvánossággal szemben is felelősséggel tartozik. Ez a négy terület jelenti a társadalmi felelősség „terepét”.

A fejlett piacgazdaságokban a fogyasztónak joga van a **biztonsághoz**, az **informáltsághoz**, a **választáshoz** és a **meghallgatáshoz**.

A jog a biztonsághoz azt jelenti, hogy a megvásárolt terméknek

- biztonságosnak kell lennie,
- részletes és egyértelmű használati utasítást kell tartalmaznia,
- a gyártónak előzetesen tesztelnie kell a termék minőségét és megbízhatóságát.

A jog az informáltsághoz azt jelenti, hogy a fogyasztót részletesen informálni kell a termékről, az ahhoz kapcsolódó szolgáltatásokról, mielőtt megvásárolná azt. Jelezni kell továbbá azokat a potenciális veszélyeket is, amelyek a termék fogyasztásánál (alkalmazásánál) jelentkezhetnek.

A jog a választáshoz azt fejezi ki, hogy a fogyasztó szükséglete kielégítéséhez a különböző gyártók és kereskedők által kínált termékek közül választhat. Ez a jogosítvány nem vállalati hatáskör, a gazdaságpolitikának kell arról gondoskodnia, hogy ne alakuljanak ki monopol pozíciók.

A jog a meghallgatáshoz arra vonatkozik, hogy a fogyasztók panaszait valamely kompetens személy (fórum) meghallgatja, és a gondokat orvosolja.

A fogyasztóvédelem nem kizárólag a vállalatok feladata, hanem a kormányzaté is.

A társadalmilag felelősen gondolkozó vállalatok sokat tesznek az alkalmazottak kezelése terén is. Ez mindennek előtt a kisebbségek hátrányos megkülönböztetésének a kizárását, a női és férfimunka egyforma bérezését jelenti. Sok vállalat a tartósan munkanélküliek segítésének és átképzésének feladatát is magára vállalja, s ezzel azt a – nem feltétlenül megalapozott – képet terjeszti el a környezetben, hogy az alkalmazottairól gondoskodó vállalatnak a termékei is csak jók lehetnek.

A társadalmilag felelős vezetők erőfeszítéseket tesznek a környezetszennyezés csökkentése és a környezet megóvása érdekében. Mindent megtesznek a víz, a levegő és a talajszennyezés, illetve a zajártalom ellen.

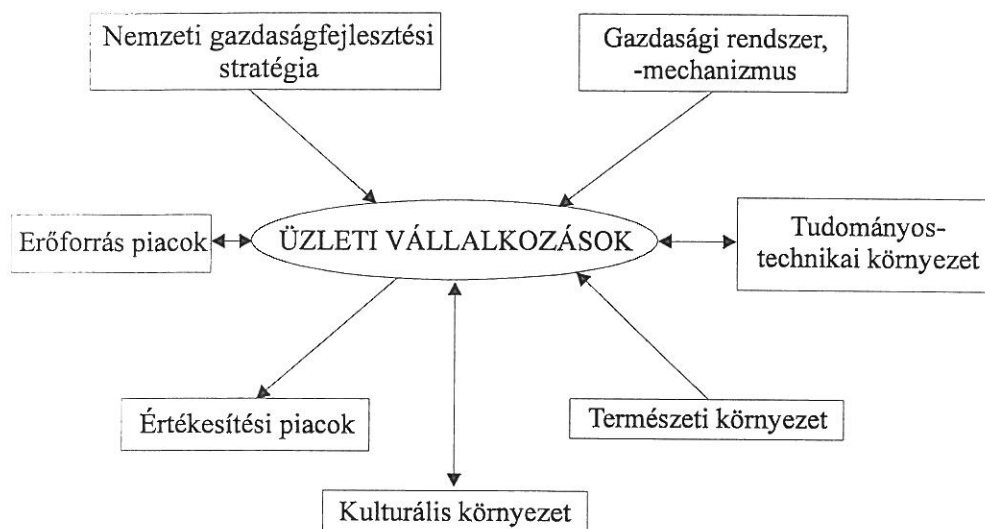
A versenytársakkal és együttműködő partnerekkel szemben a vállalatok társadalmi felelőssége az üzleti etikában teljesedik ki. Az etikus magatartás normái a megbízhatóságot, a megvesztegethetetlenséget, a pontosságot, a toleranciát foglalják magukban. Olyan viselkedési kultúrát írnak elő, amelyben az üzletemberek személyes erkölcsi normái is magasak.

A társadalmi felelősség érvényesítése a vállalattól időt, pénzt és szervezést igényel. Első lépésben a felső vezetésnek kell elköteleznie magát a program mellett, ezt követően létre kell hoznia azt a szervezeti egységet, amely az elvi kötelezettségvállalást a gyakorlatban érvényesíti. A társadalmilag felelős vállalat népszerű a fogyasztók, az alkalmazottak és partnerek körében, azaz a belső és külső érintettek között. Ez előbb-utóbb piaci eredményeiben is tükröződik. A társadalmi felelősség programja olyan hosszú távú befektetésként fogható fel, ami a kommunikációs munkában és a vállalat piaci eredményeiben megtérül.

1.5. A vállalkozások környezete.

A vállalatok meghatározott közegben működnek, amit összefoglalóan környezetnek nevezünk. A környezet elemzésére azért van szükség, mert egyfelől a környezet alkotja a vállalati működés feltételrendszerét, másfelől a környezetben valósulnak meg a vállalat célkitűzései. Mint az 1.3. ábra mutatja a vállalat környezetének igen sok összetevője van, s ezek figyelemmel kísérése, az ezekre való reagálás korántsem könnyű.

1.3. ábra
Az üzleti vállalkozások környezetének főbb összetevői



Egyre inkább számolni kell azonban az országhatárokon túli viszonyokkal, a földi élet valamennyi elemét érintő **globalizálódással** (a termelőerők összefonódásával, környezetvédelemmel stb.) is. Az egyéni vállalkozóknak és a különféle gazdálkodó szervezetek döntéshozóinak (tulajdonosoknak, menedzsereknek) az üzleti stratégia és taktika kialakítása és megvalósítása során ügyelni kell a **nem, vagy csak korlátozottan változtatható társadalmi és makrogazdasági környezet** állapotának és fejlődési tendenciáinak figyelembe vételére.

1.5.1. A nemzeti gazdaságfejlesztési stratégia (gazdaságpolitikai cél- és eszközrendszer)

A korszerű állam gazdasági szerepvállalásáról számos elmélet látott napvilágot és számtalan kísérlet bizonyította be életképességét, illetve képtelenségét.

A XX. század utolsó harmadára jellemző, hogy valamennyi önálló államisággal rendelkező országban a politikai főhatalom letéteményese (például parlament) foglal állást az adott országra érvényes gazdaság- és társadalomfejlesztési stratégia, a gazdálkodási rend legfőbb elvi kérdéseiben, valamint a kormány olyan gazdasági mechanizmust működtet, amely kedvező feltételeket teremt az üzleti vállalkozások számára.

A többpárti politikai rendszer elvileg nagy lehetőségeket kínál ahhoz, hogy a nyilvánosságra hozott különféle változatok szembesüljenek és a társadalmilag leginkább támogatott javaslatok emelkedjenek törvényerőre, legyen minden érintett számára világos a gazdaság egészére vonatkozó gazdaságfejlesztési stratégia. A gazdasági élet minden szereplője ismerje az intézmények koordinációs és feltételteremtő tevékenységének megnyilvánulási formáit.

A legfőbb nemzeti politikai döntéshozói szint törvényalkotói hatáskörébe tartozik több más mellett:

- az ország adottságainak megfelelő, kellően rugalmas tulajdonszerkezet kialakítása, az állami tulajdon részarányának meghatározása,
- a gazdasági élet szereplőire vonatkozó esélyegyenlőség garanciáinak ki-
mondása,
- a piaci verseny keretfeltételeinek, alapvető magatartási normáinak, intéz-
ményrendszerének kialakítása,
- a külgazdasági kapcsolatok orientációjának és viszonylati súlypontjainak
meghatározása,
- a kormányzati tevékenység nevesítése, az intézmények funkcióinak és az in-
tézményközi kapcsolatok jellegének meghatározása.

1.5.2. A gazdasági mechanizmus összetevői

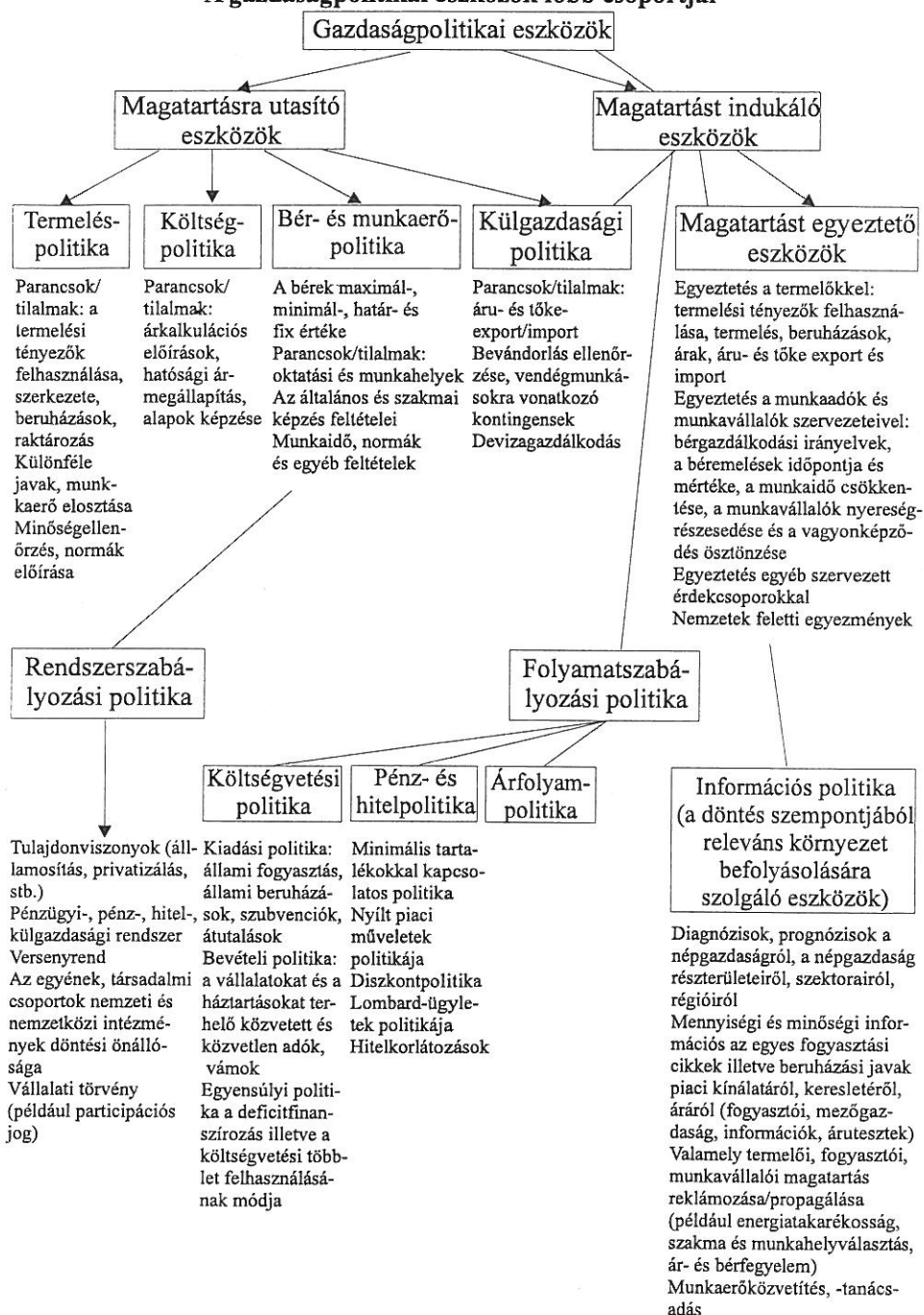
A nemzeti gazdaságfejlesztési stratégia részét alkotó gazdasági mechanizmus külön-
féle szabályozási eszközök összessége. A vállalkozói szféra szempontjából ezen a
téren a kormányzat gazdasági szerepvállalása azt jelenti, hogy az ország adottságai-
ra, valamint a stratégiai célokra és a nyilvánosságra hozott alapelvekre épülő kor-
mányzati tevékenységgel olyan „vállalkozásbarát” eszköztár működtetését kell biz-
tosítani, amely:

- a gazdasági élet szereplői közötti kapcsolatok koordinációjában elsőbbséget
ad a piaci automatizmusok érvényesülésének,
- az intézményrendszer kiépítettségi fokától és a konjunktúrától függő módon
és arányokban alkalmazza a gazdasági élet szereplőinek tevékenységét ösz-
tönző-, befolyásoló-, illetve magatartását előíró eszközöket (lásd az 1.4. áb-
ra).
- társadalmi érdekből bizonyos területeken és mértékig lehetővé teszi az álla-
mi (központi és helyi önkormányzati) tulajdonosi funkciók ellátását.

A gazdasági mechanizmus működtetése mellett a kormányzat makroszintű gazda-
ságmenedzselést is végez. Ennek tengelyében a nemzeti gazdaság növekedésével,
stabilitásával és gazdálkodási biztonságával összefüggő kérdések állnak. Közülük is
kiemelkedik három tevékenységi kör, nevezetesen:

- a nemzeti gazdaság egészét átfogó **szervezetformálás** (a magas ráfordítási kü-
szöbértékű speciális kutatások, technológiai fejlesztések támogatása; exportpo-
tenciál-növelés; az ún. externális hatások kezelése; környezetvédelem stb.),
- a tágran értelmezett **infrastruktúra biztosítása** (az alapkutatások és az okta-
tás pénzügyi támogatása, innovációs parkok, hálózatok létesítése és fenntar-
tása stb.);
- a gazdasági diplomácia, a nemzetközi szervezetekkel történő kapcsolattartás.

1.4. ábra
A gazdaságpolitikai eszközök főbb csoportjai



(Forrás: Peter Dobias: Gazdaságpolitika, KJK, 1988.)

1.5.3. A piaci környezet

A konkrét teendők, szervezői feladatok oldaláról nézve a vállalkozások legfontosabb környezeti szegmense a piac, pontosabban fogalmazva az erőforrás-beszerzési és értékesítési piacok, valamint a hozzájuk kötődő piaci infrastruktúra.

(Az ide tartozó kérdésekkel részletesen a marketing-tudomány foglalkozik, de néhány fontos összefüggést itt is említünk kell).

A piac jellemzői közül kiemelten vizsgáljuk a változékonyságot, a komplexitást és a korlátozó hatást.

A piaci környezet **változékonysága** alatt a **piaci partnerek változásának dinamikája** értendő. A dinamikus piaci környezetben a vállalat partnerei sűrűn cserélődnek, és folyamatosan módosulnak a vevői preferenciák. Statikus piaci környezetben ezzel szemben a vállalat hosszabb távon azonos partnerekkel és termékekkel dolgozik.

A piaci környezet **komplexitása** a piaci faktorok számát, kiszámíthatóságát, összetettségét jelzi. A változékonyság és komplexitás különböző variációi – mint az 1.1. táblázat mutatja – a bizonytalanság különböző fokozatait jelentik a vállalat számára.

1.1. táblázat

A piaci bizonytalanság fokozatai

Változékonyság	Komplexitás	Egyszerű	Összetett
Statikus		Minimális	Kicsi
Dinamikus		Elég nagy	Nagy

Forrás: Vezetés - Szervezés I. (Aula Kiadó Bp., 1991. 97. o.)

A **piac korlátozó hatása** a **piacra való be- illetve kilépéshez**, valamint a piaci struktúrához kapcsolódik.

A piacra történő – értékesítési célú – belépési korlátok leginkább a következőkkel hozhatók kapcsolatba:²

- nagy volumennel történő megjelenés könnyen harcra szólítja a versenytársakat; az eladások lassú és fokozatos növelése költséghátránnyal jár,
- a márkás (differenciált termékekkel) telített piacra történő bekerülés jelentős ráfordításokat igényel a „márkahűség” megtöréséhez,
- gyakori nehezítő tényező, hogy a valódi versenyképesség eléréséhez magas tőke, vagy hitelszükséglet párosul,
- a már piacon lévők által kialakított értékesítési csatornákhöz csak jelentős áldozatok árán lehet hozzájutni, vagy egyébként teljesen új csatornákat kell kiépíteni,
- jelentősek lehetnek a vásárlók egyszeri áttérési költségei,
- a mérettől független költséghátrányok azokból az előnyökből következnek, amelyeket az új belépő már nem tud megszerezni,

² V. ö. Michael E. Porter: Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

- makrogazdasági megfontolásokból váratlanul foganatosított kormányzati lépések (előírások, korlátok, szabályok stb.),
- a már piacon lévők tisztességtelen magatartásától, megtorló intézkedéseitől való félelem.

A **piacról való kilépés akadályai** azért érdemelnek figyelmet, mert közvetve a belépést akadályozzák. A belépni kívánó ugyanis azt mérlegeli, hogy kedvezőtlen üzletmenet esetén ki tudja-e vonni erőforrásait, az milyen gyorsan történhet stb. A főbb kilépési korlátok az alábbiak köré csoportosíthatók:

- a pénzügyi intézményrendszer (bankok, tőzsdék) fejletlensége, vagy rossz hatásfokú működése miatti problémák,
- a vagyontárgyak pénzzé tételének nehézségei,
- jogi akadályok, amennyiben a kilépést bizonyos törvényben rögzített feltételek teljesítéséhez kötik.

Piaci szerkezet alatt a piaci szereplők (eladók és vevők) számával és pozíciójával jellemezhető piactípusok összessége értendő. A „tökéletes” versenytől a kétoldalú monopóliumig terjedő gazdag választék lényegesen befolyásolhatja a versenyt. Oligopol és monopol kereslet esetén a vevőkért folyik a harc, oligopol és monopol kínálat esetén az eladókért; korlátozott kínálat, illetve kereslet esetén pedig erős a törekvés a megegyezésre.

1.2. táblázat
Piactípusok

Eladók száma Vevők száma	Sok	Kevés	Egy
Sok	Szabad verseny	Korlátozott kereslet	Monopol kereslet
Kevés	Korlátozott kínálat	Kétoldalú oligopólium	Korlátozott kereslet
Egy	Monopólium	Korlátozott monopólium	Kétoldalú monopólium

A piaci verseny egy adott területen alapvetően a következő tényezőktől függ:

- a már működő cégek közötti erőviszonyoktól,
- a lehetséges belépők erejétől,
- a helyettesítő termékek (szolgáltatások) fenyegetésétől,
- a vevők alkupozíciójától,
- a szállítók alkupozíciójától.

Piaci infrastruktúra alatt a piaci műveletek feltételrendszere értendő. Ide tartoznak a szállításhoz szükséges utak, közlekedési eszközök, a víz- és csatornahálózat, a kommunikációs hálózat, a kereskedelmi hálózat (a boltok, raktárak, lerakatok stb. száma, felszereltsége, területi elhelyezkedése stb.), a piac kiszolgálására szakosodott különféle intézmények (bankok, piackutatók, reklámügynökségek stb.).

1.5.4. A tudományos - technikai környezet

A tudományos-technikai környezet, mint új önálló környezeti elem a hetvenes évek végén jelent meg. A tudományos-technikai környezet jellemzői közül a leglényegesebbek:

- az új tudományos eredmények megjelenésének gyorsasága,
- a tudományos eredmények megjelenésétől az alkalmazásig terjedő idő hossza,
- a tudományos-technikai fejlődés tendenciáinak kiszámíthatósága,
- a technika komplexitása.

Minél gyorsabb a fejlődés üteme és minél rövidebb az alkalmazásig eltelt idő, annál bizonytalanabb a vállalat számára a környezet. A vállalatnak fel kell készülnie a jövőre, tehát ismernie kell a tudományos-technikai fejlődés irányait. Saját kutató és fejlesztő tevékenységét kezdeményező és integráló hatáskörűvé kell alakítani, míg stabil környezetben, lassú tudományos-technikai haladás esetén az értékesítés vagy termelés juthat prioritáshoz.

1.5.5. Természeti környezet

Az üzleti vállalkozások többsége meg nem újuló erőforrások (különböző anyagok, energiahordozók stb.) hasznosítására építve fejti ki szükségletkielégítői, vállalkozásszervezői tevékenységét. Az ilyen erőforrások megléte vagy hiánya, hozzáférhetősége, beszerzésének költségei az utóbbi két évtizedben alapvetően új megvilágításba kerültek, vállalkozásbeli szerepük viszonylagosan csökkent, de nem tűnt el. A természeti adottságok (termőföld, termálvíz, tengerpart stb.) léte és milyensége különös jelentőséggel bír a kisvállalkozói szférában, ahol egy-egy kínálati elemre vállalkozások egész láncolatát lehet felfűzni (például turisztika-szervezés széles körű infrastruktúra működésével).

Az üzlettársak (beszállítók), vevők, versenytársak földrajzi (telephelyi, lakóhelyi) elhelyezkedése ugyancsak befolyásoló tényező. Több más mellett például a cég adója megjelenik a helyi önkormányzat költségvetésében, a megfelelő innovációs képesség és készség segíthet a térségben lévő munkahelyek megtartásában, szociális és sportlétesítmények fenntartása javítja az élet minőségét.

Minden cég valamilyen mértékben hatással van az őt közvetlenül érintő környezetre: védi vagy szennyezi, rongálja a sokszínű élővilágot. A környezetkímélő-védő magatartás költséges, de a pillanatnyi eredménykiesés általában gyümölcsozódik a hosszú távú piaci sikerekben. A modern társadalmakban erősödik a környezetvédők mozgalmá. A környezetszennyező vállalkozás egyre több törvényi korlátba ütközik, a felelőtlen magatartás társadalmi észlelése és az ellene való fellépés világszerte egyre hatékonyabb.

1.5.6. Kulturális környezet

Valamely ország üzleti életét alapvetően befolyásolja a lakosság általános műveltsége, köznapi kultúrája. Ez legáltalánosabban a vállalkozások gazdaság-előrelendítő szerepét elfogadó vagy tagadó, illetve azokkal szemben közömbös magatartásban jut kifejezésre. Eme magatartás mögött általában különböző civilizációs sajátosságok (nemzeti tradíciók, szokások, hajlamok stb.) húzódnak meg.

A lendületesen fejlődő nemzeti gazdaságok sikerei szerte a világban tanúsítják a lakosság iskolai végzettségének színvonalától, megújulási képességeitől és készségtől, szakmai mobilizálhatóságától függő tényezők óriási szerepét.

A mindenkori társadalmi közeg színvonalát minősíti a társadalmi önszerveződések (civil szervezetek) száma és tevékenysége.

A társadalom tagjainak alapvető értékrendje erősen meghatározza az üzleti vállalkozások belső érintettjeinek – főleg a tőketulajdonosok és a jól kereső vállalkozásszervező menedzserek – társadalmi presztízst. Fontos jelzés, hogy a fiatal pályakezdeket mi sarkallja: az irigység vagy az utolérési/követési vágy? A társadalom mekkora hányada fogadja el a teljesítményekkel arányos jövedelem-differenciálást? Milyen az állampolgárok igazságérzete és hajlandók-e fellépni a társadalom kárára elkövetett gazdasági visszaélések ellen? Világszerte gondot jelent a korrupció, a hivatali hatalom egyéni célokra történő hasznosítása, a gazdasági bűnözés terjedése – melynek oka sokak véleménye szerint a társadalmi közgondolkodás, az általános morál alacsony színvonalában keresendő.

Az elmúlt évtizedekben világméretű problémává nőttek a földi élet ökológiai egyensúlyának megbomlására utaló jelek, tendenciák. A környezetvédelem az emberi kultúra kiemelt területévé vált, új dimenzióval bővítette a gazdálkodók társadalmi felelősségét.

A fentiek függvényében alakul és formálódik az üzleti vállalkozások etikája és a szervezeti kultúra. Ez utóbbi azonban maga is jelentős mértékben visszahat a társadalmi környezetre.

II. FEJEZET

2. A VÁLLALATOK TÍPUSAI, CSOPORTOSÍTÁSA

2.1. A vállalkozások választható jogi formái

A vállalkozások választható jogi formáit — mint általában a piacgazdaságokban — nálunk is törvényes előírások szabályozzák. A jogi előírások az egyes szervezeti formák között főképpen a tulajdonlás mikéntje szerint tesznek különbséget. A tulajdonlás alapján elkülöníthető szervezetek főbb csoportjai:

- az egyéni vállalkozás,
- a szövetkezet és
- a gazdasági társaság.

Ezek között vannak olyanok, amelyek önálló jogi személyek és olyanok, amelyek jogi személyiséggel nem rendelkeznek. A jogi személyiségű cégek előnye, hogy a tulajdonosok felelősségvállalása korlátozott, míg az önálló jogi személyiséggel nem rendelkezőké korlátlan (kivétel a betéti társaság kültagja). Emellett azzal is számolni kell, hogy néhány fokozottabb ellenőrzés alá vont tevékenységet — mint például: a dohányfeldolgozás — kizárólag jogi személyek végezhetnek.

A felelősségvállalás kérdése szoros kapcsolatban van a kockázatvállalás mértékével, ezért azt az egyes jogi formák lényegi vonásának tekinthetjük.

Korlátlan a felelősség akkor, amikor az egyén a vállalt kötelezettségek teljesítéséért teljes vagyonával (személyes magánvagyonával is!) felel.

Korlátozott a felelősség akkor, ha az egyén csak a cégnél elkülönített vagyona mértékéig vonható felelősségre.

2.1.1. Az egyéni vállalkozás

Az egyéni vállalkozás az a vállalkozói forma, amely esetén egy személy a tulajdonos, aki korlátlan felelősséget vállal, és a vállalkozás nem rendelkezik önálló jogi személyiséggel.

„Egyéni vállalkozóként” az Egyéni vállalkozásokról szóló 1990. évi V. törvény alapján lehet üzletszerű tevékenységet folytatni. Egyéni vállalkozó bárki lehet, akinek Magyarországon állandó lakhelye van (tehát külföldi is, ha magyarországi lakhatási engedéllyel rendelkezik).

Kizáró ok, ha valakit gazdasági, vagyoni vagy a közélet tisztaságát sértő bűncselekmény miatt elítéltek. Az egyéni vállalkozó nem lehet gazdasági társaságnak korlátlanul felelős tagja.

Az egyéni vállalkozás **tipikus területe a kisvállalkozás**, ahol nem nagy a kockázatvállalás mértéke. Gyakori közöttük a szó szoros értelemben vett egyszemélyes vállalat, ahol a vállalkozó saját maga munkaadója, a munkaadó és a munkavállaló egy személy. Mégis lehetőség van az egyéni vállalkozás keretében egészen nagyméretű

vállalatok létrehozására és működtetésére is. Ezt ugyanis a fenti törvény szabályozása lehetővé teszi, mégpedig a következők miatt:

- néhány kivételtől eltekintve nincs tevékenységi korlátozás (egyéni vállalkozás keretében nem végezhető például szeszgyártás, dohányfeldolgozás);
- egy vállalkozó többféle tevékenységet, több telephelyen is folytathat;
- a képesítéshez kötött tevékenység folytatásához a vállalkozónak nem kell saját személyében a megfelelő képesítéssel rendelkeznie. (A vállalkozó csak azért felelős, hogy a képesítéshez kötött munkakört szakképzett személy lássa el.);
- a foglalkoztatható alkalmazottak száma sem korlátozott.

Előírt azonban a „személyes közreműködés” kötelezettsége, amit tágan kell értelmezni, az a konkrét szakmai munkától kezdve a beszerzésen keresztül az irányításig és szervezésig is terjedhet.

2.1.2. A szövetkezet

A csoportos vállalkozások egyik hosszú múltra visszatekintő formája. Sokféle típusa alakult ki, attól is függően, hogy termelői, szolgáltatói vagy fogyasztói célú szövetkezésről van-e szó.

Általános jellemzőjük bizonyos társadalmi megfontolások érvényesülése: a belépés nyitottsága és önkéntessége, a demokratikus önkormányzat, kölcsönös segítség és támogatás stb.

Hazánkban a 2000. évi CXLI. törvény szabályozza a szövetkezet alapítását, önkormányzatának szervezetét és szerveinek működését, a szövetkezet és tagjainak jogait, kötelességeit és felelősségét, a szövetkezet szervezeti változásait, az érdekképviselő kérdéseit. (A 2001 előtt alakult szövetkezeteknek joguk van még 5 évig működésük szabályait az 1992. évi I. törvény szerint megállapítani.)

A szövetkezet jogi személy. A szövetkezeti tag felelőssége korlátozott, a vagyoni hozzájárulás befizetésére és az esetleges – a veszteség rendezését szolgáló – pótbefizetésre terjed ki.

Szövetkezetet Magyarországon öt tag, iskolai- és hitelszövetkezetet tizenöt tag alapíthat. Ez utóbbiaknál más jogszabályok rendelkezéseit is figyelembe kell venni.

A szövetkezet tagjai között természetes és jogi személyek egyaránt lehetnek, de úgy, hogy a természetes személyek maradjanak többségben. Kivételt képez ez alól, ha a szövetkezet alapít egy újabb szövetkezetet. A tagokat tilos nyilvános felhívás útján toborozni. Az **induló tőke** minimális értéke hárommillió forint (a szövetkezet által alapított szövetkezetnél tízmillió forint). Az induló tőke harminc százalékát pénzbeli hozzájárulásként kell rendelkezésre bocsátani.

Alapításkor vagy a szövetkezetbe való belépéskor a tag köteles vagyoni hozzájárulást vállalni és teljesíteni. Ennek igazolására számára részjegyet állítanak ki. A tagok vagyoni hozzájárulásának összege a szövetkezet **részjegytőkéje**.

A szervezeteknek a vagyonuk alapszabályban meghatározott hányadát úgynevezett **fel nem osztható vagyonként** el kell különíteniük, ami a szervezet gazdálkodási biztonságát segíti elő.

A szervezet kétféle gazdasági tevékenységet folytathat.

Az egyik közvetlenül a szervezeteti tagok gazdasági aktivitásához kapcsolódik: a tagok gazdasági tevékenysége eredményességének fokozását, illetve kulturális, oktatási és szociális igényeinek kielégítését célozza. A tagokkal folytatott gazdasági együttműködés kiterjedhet például beszerzéseik, termékeik feldolgozásának, értékesítésének a szervezet által történő lebonyolítására, fogyasztási szükségleteik kielégítésére, hitel nyújtására stb. E tevékenysége során a szervezet nem törekszik saját nyereségre. A tagok e tevékenységekkel kapcsolatos kötelezettségeit tagsági megállapodásban szabályozzák.

A szervezet gazdasági tevékenységének másik területe a harmadik személyekkel folytatott üzletszerű tevékenység. Az ebből származó adózás utáni eredményt a közgyűlés döntése alapján a tagokkal folytatott gazdasági együttműködés arányában osztják ki.

A szervezetben kötelező a személyes közreműködés. Ez történhet a fent leírt gazdasági együttműködés keretében vagy az alapszabály szerint előírt munkavégzési kötelezettségként.

A szervezeteti tagok felvétele alapításkor vagy írásbeli kérelem elbírálása után történik. A tagfelvételi kérelmek elbírálása során figyelembe vehető szempontok közül néhányat eleve kizár a törvény.

„Tilos a tagok felvételénél hátrányos megkülönböztetést tenni faj, nem, nyelv, vallás, politikai meggyőződés, nemzeti vagy társadalmi hovatartozás szerint.”¹

A szervezeteti tag tagsági jogviszonyát a részjegy tanúsítja. A szervezet működésének irányítása során – a vagyoni hozzájárulás mértékétől függetlenül – minden tagot azonos jogok illetnek meg. **A közgyűlésen az „egy tag egy szavazat” elve érvényesül.**

A közgyűlés a legtöbb kérdésben egyszerű szótöbbséggel dönt, így például az éves beszámolóról, a legalább háromtagú igazgatóság és a legalább háromtagú felügyelő bizottság összetételéről stb.

Egyes kiemelten fontos kérdések eldöntését a törvény minősített többséghez, mégpedig **kétharmados szótöbbséghez** köti, ilyenek:

- az alapszabály elfogadása vagy módosítása,
- a vagyon egy részének fel nem osztható vagyonná minősítése,
- szervezeti változások, mint összeolvadás, beolvadás, gazdasági társasággá történő átalakulás stb.,
- a megszűnés,
- a csődeljárás és a felszámolási eljárás kezdeményezése.

¹ Idézet a 2000. évi CXLI., az új szervezetekről szóló törvényből

A tagsági jogviszony megszűnéskor (például a tag kilép a szövetkezetből, meghal stb.) a tag, illetve örököse, (jogi személy tag esetén jogutóda) igényt tarthat a szövetkezet saját tőkéjének a tag által a tagsági jogviszony fennállása alatt teljesített vagyoni hozzájárulással arányos részére. Az elszámolás során a szövetkezet fel nem osztható vagyona nem vehető figyelembe.

A szövetkezetek szakmai együttműködésük előmozdítására, oktatás és tanácsadás biztosítására, szociális tevékenységek támogatására és más közös célok megvalósítása érdekében szövetkezeti szövetségeket hozhatnak létre. A szövetkezeti szövetségek által alapított országos szövetség jogosult nemzetközi szervezetekben is képviselni a hazai szövetkezeteket.

2.1.3. A gazdasági társaság

A modern piacgazdaságokban a gazdasági társaság tekinthető az üzleti vállalkozások alapvető szervezeti-jogi formájának.

A gazdasági társaságok fajtái, jogi szabályozása országonként bizonyos fokú eltéréseket mutat. Magyarországon a választható formák szabályait a gazdasági társaságokról szóló 1997. évi CXIV. törvény írja elő. A törvény igazodik az Európai Unió országaiban megszilárdult jogi szabályozás elveihez.

Gazdasági társaságot az állam, jogi személyek, jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok és természetes személyek (belföldiek és külföldiek) egyaránt alapíthatnak. A külföldiek részvételi lehetősége a gazdasági társaságokban azt jelenti, hogy azok úgynevezett vegyesvállalként is létrejöhetnek.

Magyarországon jelenleg ötféle gazdasági társaság alapítható, éspedig: a közkereseti és a betéti társaság (jogi személyiség nélkül), korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság és közös vállalat (jogi személyiséggel). Az alapításhoz – általában – legalább két tag szükséges.

2.1.3.1. Közkereseti társaság (Kkt.)

Az egyik legrégebb és legegyszerűbb társasági forma. Fő jellemzője a tagok korlátlan és egyetemleges felelősségvállalása. (Erre utal az elnevezés is: tudniillik a tagok a kötelezettségek elmulasztása miatt együttesen perelhetők).

Alapításkor a tagok vagyoni hozzájárulásának mértékét és módját **társasági szerződésben** kell rögzíteni. Az induló vagyon nagyságára a törvény nem tartalmaz előírást, az egészen kis összeg is lehet. A nyereség és a veszteség a tagok között a vagyoni hozzájárulás arányában oszlik meg.

A társaság ügyeiben a taggyűlés dönt, ahol valamennyi tagnak – vagyoni hozzájárulásától függetlenül – **egy szavazata van.**

Az **üzletvezetésre** (a társaság belső ügyeinek intézésére, például a munkáltatói jogok gyakorlására) elvben mindegyik tag jogosult, de általában ezzel a feladattal a társasági szerződésben egy vagy több tagot megbíznak, és ez utóbbi esetben a többi tag nem jogosult az üzletvezetésre. Szükség van emellett a társaság képviselőjére a cég szerződéses kapcsolataiban, a hatóságok előtt stb. Amíg az üzletvezetés a társa-

ság belső ügyeit érinti, addig a képviselet mindig a társaságon kívülre irányul. A **képviselési jogot** is ugyanaz(ok) a tag(ok) gyakorolhatja (gyakorolhatják), akit (aki-
ket) az üzletvezetésre kijelöltek, de a társasági szerződés előírhat együttes képvisele-
tet is.

A kkt-ből felmondással lehet kilépni. A felmondási idő 3 hónap, ennek leteltével el-
kell a taggal számolni. A kilépő tag még 5 évig felel a társaságnak az ő tagsági vi-
szonya megszűnése időpontjáig keletkezett tartozásaiért.

Ha a társaság megszűnik, a fennmaradó vagyont a vagyoni hozzájárulás arányában
kell felosztani. A megszűnés elhatározásához egyhangú határozat szükséges.

2.1.3.2. Betéti társaság (Bt.)

A betéti társaság alapvető jellemzője a korlátlan és a korlátozott felelősség kombinálása. Legalább egy tag (beltag) felelőssége korlátlan a többi beltaggal egyetemlegesen a társaság kötelezettségeiért, s legalább egy másik tag (kültag) felelőssége vagyoni betétje mértékéig korlátozott. (Ha a kültag neve szerepel a cégneven, az ő felelőssége is korlátlan.)

A társaság üzletvezetésére és képviseletére csak a beltagok jogosultak. A kültag tehát csak tőkét fektet be a vállalkozásba, ezt kockáztatja, de az irányításban nem vehet részt. E társasági formánál sincsen előírva az alaptőke minimális nagysága.

A közkereseti társaságot és a betéti társaságot is **személyegyesítő társaságnak** tekinthetjük, mert e társaságok tagjai általában a rokoni és a baráti körből vagy a munkatársak köréből verbuválódnak. Fontos tudni, hogy természetes személy korlátlan felelősséggel csak egy vállalkozásnak lehet tagja!

2.1.3.3. Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)

A kft. lényegi vonása a kockázatkorlátozás. Tagjai ugyanis a társaság kötelezettségeiért csak a társaságba befektetett vagyonuk, a törzsbetétük mértékéig vonhatók felelősségre. (A társaság természetesen teljes vagyonával felel.)

A törzsbetétek összege adja ki a törzstőkét, ami a jelenleg érvényes hazai szabályozás szerint nem lehet kevesebb 3 millió Ft-nál. Minden tagnak egy törzsbetéte van, amelynek összege nem lehet kevesebb 100 ezer Ft-nál. (Egy törzsbetétnak azonban több tulajdonosa is lehet, ilyenkor ki kell jelölni egy közös képviselőt.)

A törzsbetét egy része állhat úgynevezett **apportból** is, ami nem pénzbeli betétet (például vagyoni értékű jogot, szellemi alkotásokat, gépeket, berendezéseket stb.) jelent. Alapításkor az apport értéke nem lehet több a törzstőke 70 százalékánál, illetve a pénzbeli hozzájárulásnak el kell érnie az alaptőke 30%-át, de minimum 1 millió Ft-ot.

Apportként csak az olyan forgalomképes dolgot, szellemi alkotást és vagyonértékű jogot ismeri el a törvény, amelyet a társaság később harmadik személy hozzájárulása nélkül átruházhat. Így például a bérleti jog csak a tulajdonos hozzájárulásával ruházható át, ezért apportként csak akkor vihető be a társaságba, ha a tulajdonos az átruházáshoz előre megadja az engedélyt.

A törzstőkét újabb törzsbetétek kibocsátásával fel lehet emelni. Az új törzsbetétekre a már előzőleg bejegyzett tagoknak már meglévő törzsbetétek arányában elővásárlási joguk van. A törzstőkét emellett fel lehet emelni a társaság törzstökén felüli vagyónából is.

A nyereség felosztása a törzsbetétek arányában történik.

A társaság legfontosabb ügyeiben (mint például a mérleg megállapítása, a nyereség felosztása, az ügyvezetők megválasztása stb.) **a taggyűlés hozza meg a határozatokat** a jelen lévő tagok szavazatainak egyszerű többségével. A szavazati jog mértékét a társasági szerződésben kell szabályozni, de százezer forint értékű törzsbetét után legalább egy szavazat minden tagot megillet. **Az operatív irányítást az ügyvezető igazgató(k) végzi(k).** Ügyvezető kívülálló személy is lehet, aki egyaránt jogosult az üzletvezetésre és a cég képviseletére.

A nagyobb kft.-knél – amelyeknél a főállású dolgozók éves átlagos létszáma meghaladja a 200 főt vagy a törzstőke az 50 millió Ft-ot – **felügyelőbizottságot kötelező választani.**

A kft.-t – az eddigi társaságoktól eltérően – egyetlen tag is alapíthatja (egyszemélyes kft.). Ez lehetővé teszi a vállalkozó részére, hogy egymaga vállalkozzon, de felelőssége csak a cégbe befektetett vagyona erejéig terjedjen ki. Számolni kell azzal, hogy az alapítás és a működés a normál kft.-nél szigorúbb szabályok betartása mellett lehetséges.

Az egyszemélyes és az olyan korlátolt felelősségű társaságnál, amelynek törzstőkéje meghaladja az 50 millió Ft-ot, könyvvizsgálót is kötelező választani.

A kft. egyszerre **tőkeegyesítő és személyegyesítő forma.**

A tagokat tilos nyilvános felhívás útján toborozni, továbbá szigorú szabályokhoz kötött – a tagot megillető jogokat, illetve a társaság vagyónából őt megillető hányadot megtestesítő – üzletrész átruházása. (Az üzletrész nagysága alapvetően a törzsbetét nagyságához igazodik.) A társaság többi tagját, magát a társaságot, illetve a taggyűlés által kijelölt külső személyt az eladni kívánt üzletrészre elővásárlási jog illeti meg.

A törzstőke leszállítását hivatalos lapban kétszer egymás után meg kell hirdetni, hogy a hitelezők követeléseiket bejelenthessék. A törzstőke 3 millió Ft-nál alacsonyabb összegre nem szállítható le.

A társaság megszűnésének elhatározásához a taggyűlés legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozata szükséges.

2.1.3.4. Részvénytársaság (rt.)

A társasági törvény meghatározása szerint a részvénytársaság előre meghatározott számú és névértékű részvényekből álló alaptőkével alakuló gazdasági társaság, amelynél a tag (részvényes) felelőssége a társasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének befizetésére terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a részvényes egyébként nem felel.

A tagok felelősségvállalása tehát e társasági formánál is korlátozott mértékű. A fenti definícióból következik, hogy a részvénytársaság kizárólag **tőkeegyesítő** szervezeti forma.

Az rt. alaptőkéje nem lehet kevesebb 20 millió Ft-nál, és a pénzbeli hozzájárulás összege nem lehet kevesebb az alaptőke 30 százalékánál, illetve 10 millió Ft-nál.

Az apportra ugyanaz vonatkozik, mint a kft.-knél, vagyis ún. „végrehajtható” dolgot lehet csak apportként elismertetni.

Részvénytársaság kétféleképpen jöhet létre: alapítási tervezet kibocsátásával és részvényjegyzéssel, vagy pedig zártkörű alapítás útján. Az első esetben az rt. alapítói alapítási tervezetet készítenek, amelyben rögzítik a részvénytársaság legfontosabb adatait, a részvényjegyzés helyét, kezdő- és zárónapját, valamint az alapítókra megillető előnyöket (például az első időszakra ők jelölhetik ki az igazgatóság tagjait) és az alakuló közgyűlés összehívásának módját. Ha sikeresen zárult a részvényjegyzés, a társaság az alakuló közgyűlésen jön létre, ahol elfogadják az alapszabályt és megválasztják a társaság tisztségviselőit. Zártkörű alapítás esetén az alapítók az összes részvényt megvásárolják (az általuk megállapított arányok szerint), és ilyenkor elegendő a megalakuláshoz úgynevezett alapító okiratot készíteni.

A **részvény** – eltekintve egyes speciális részvényfajtáktól – szabadon forgalmazható értékpapír. A részvény egyrészt vagyoni jogokat testesít meg, másrészt a társaság irányításában való részvételi jogot. A részvényhez tapadó vagyoni jog: a társaság nyereségéből való részesedés (osztalék). Az irányításban való részvétel pedig azt jelenti, hogy a részvényes jogosult a társaság közgyűlésén részt venni, és a birtokolt részvényei arányában a határozatok meghozatalakor szavazni.

Miután egy részvény általában egy szavazatra jogosít, a döntések befolyásolhatósága szempontjából nem kis jelentősége van annak, hogy egy személy vagy közös érdekeket képviselő több személy a részvények milyen hányadát birtokolja.

A következő részarányoknak lehet kiemelt szerepe:

- Az alaptőke egytizedét képviselő, szavazati joggal rendelkező részvényesek kérhetik az igazgatóságtól, hogy valamilyen kérdést a közgyűlés tárgyaljon meg.
- A közgyűlés határozatait a kérdések zöménél a szavazatok egyszerű többségével hozza meg. Így a részvények 50%-a plusz egy részvény birtoklásával lehetőség van a társaság irányítására.
- Vannak azonban olyan fontos döntéseket érintő problémák (például a társaság megszűnése), amelyekkel kapcsolatos határozathozatalhoz a szavazatok legalább háromnegyedes többsége szükséges (minősített többség). Ez egyben azt jelenti, hogy a részvények 25%-a plusz egy részvény birtoklásával az ilyen döntéseket meg lehet akadályozni (minősített kisebbség).

A **részvénytársaság irányító szervezetei:** a közgyűlés, a 3-11 tagból álló igazgatóság (igazgatóvá a részvényeseken kívül más is választható), a felügyelőbizottság (nem lehet tagja az rt. dolgozója, kivéve, ha a főfoglalkozású dolgozók létszáma a 200 főt meghaladja). Amennyiben 200 főnél több a főfoglalkozású dolgozók létszáma – az rt., de a többi társasági forma esetében is –, a felügyelőbizottság tagjainak

egyharmadát a dolgozók képviselői teszik ki. Emellett könyvvizsgálót is kötelező választani.

Hasonlóan az egyszemélyes kft.-hez egy természetes vagy jogi személy is létrehozhat egyszemélyes részvénytársaságot. Ez zártkörű alapítással és a többi rt.-hez képest szigorúbb szabályok betartásával történhet.

2.1.3.5. Közös vállalat (Kv.)

A **közös vállalat** önálló jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság. Jogi és természetes személyek, illetve jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok alapíthatják. A tagok a társaság tartozásaiért vagyoni hozzájárulásuk arányában kezesként felelnek. A felelősségvállalás tehát nem korlátozott.

Az induló vagyon nagyságát nem írja elő a törvény, megköveteli viszont a kötelező vagyoni hozzájárulást. A nyereség és a veszteség elosztása a vagyoni betétek arányában történik.

A közös vállalat legfőbb szerve az igazgatótanács, amely a legfontosabb kérdésekben meghozza a döntéseket. Felügyelőbizottság és könyvvizsgáló választása általában nem kötelező. Ha a dolgozói létszám a 200 főt meghaladja, itt is működtetni kell felügyelőbizottságot.

A társaságból kilépni csak év végén lehet, és az erre vonatkozó szándékot legalább három hónappal korábban be kell jelenteni az igazgatótanácsnak.

2.2. A vállalatok csoportosítása a végzett tevékenységek szerint

A teljesítmény-előállítás módja alapján a vállalatokat két fő csoportba lehet sorolni, éspedig:

- a tárgyasult termékeket előállító vállalatok, közismertebb néven termelővállalatok és
- a szolgáltató vállalatok csoportjába.

A termelővállalatok csoportjában a termelési vertikumban elfoglalt helyük szerint további alcsoportokat lehet megkülönböztetni, éspedig:

- a kitermelő tevékenységet végző vállalatokat (például bányák) és
- a feldolgozóipari vállalatokat.

Ez utóbbiak lehetnek félkész termékeket vagy közbenső termékeket és végtermékeket gyártók.

A szolgáltató vállalatokat az különbözteti meg a termelővállalatoktól, hogy teljesítményük rendszerint nem ölt anyagi-tárgyi formát, általában a fogyasztóval kialakult közvetlen kapcsolat keretében elégítik ki az igényeket, és a szolgáltatás nyújtása (termelése) és igénybevétele (azaz fogyasztása) időben részben vagy teljesen egybeesik.

Szolgáltató tevékenységek például:

- a javítás, karbantartás,
- bizonyos gyártási folyamatok bér munkában való elvégzése,
- a csomagolás, tárolás,
- a termékek továbbadása, eladása, az áruk fogyasztókhoz való eljuttatása,
- a személyek, tárgyak helyváltoztatása,
- pénzügyi, biztosítási műveletek végzése,
- piackutatás, reklám, szaktanácsadás,
- kulturális, művelődési, szórakozási, egészségügyi igények kielégítése.

Előfordul, hogy nehéz elválasztani a termékeket a szolgáltatásoktól. Bizonyos ügyletben ugyanis lehet valami termék, egy másik ügyletben pedig szolgáltatás. Például, ha egy üveg bort üzletben árulnak: termék, de ugyanez a bor egy étteremben felszolgálva: a szolgáltatás részét képezi.

A Központi Statisztikai Hivatal a vállalatokat nemzetgazdasági ágakba, ágazatokba, alágazatokba és azon belül szakágazatokba sorolja be. Miután egy-egy vállalat többféle ágazatba, illetve szakágazatba tartozó tevékenységet is folytathat, a besorolás aszerint történik, hogy az árbevételen belül melyik tevékenység képviseli a legnagyobb részarányt.

Ez a Gazdasági Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere, röviden a TEÁOR-jegyzék szerint történik. A TEÁOR-számrendszeren belül van egy finomabb osztályozás is, mégpedig:

- a Szolgáltatási Tevékenységek Jegyzéke (SZTJ),
- az Ipari Termékek Jegyzéke (ITJ),
- a Mezőgazdasági és Erdőgazdálkodási Termékek Jegyzéke (METJ),
- a Számítástechnikai-Alkalmazási Termékek Jegyzéke (SZATJ),
- a Kutatás-Fejlesztés (K+F).

2.3. A vállalatok méret szerinti csoportosítása

Méret szerint a vállalatok között három fő csoportot szokás megkülönböztetni:

- kisvállalatok,
- közepes méretű vállalatok és
- nagyvállalatok.

A vállalati méret megállapítására többféle mérőszámot is lehet alkalmazni. A leggyakrabban használt mérőszámok:

- a foglalkoztatottak száma,
- az éves forgalom nagysága,
- a mérleg szerinti nyereség,
- az alaptőke nagysága.

A méretek szerinti csoportosításnál problémát jelent, hogy a különböző ismérvek szerinti adatok nem feltétlenül korrelálnak egymással. Egy nagy forgalmat bonyolító vállalatnál nem biztos, hogy a foglalkoztatottak száma is nagy. (Például a termelés teljes mértékben automatizált, az ügyvitel gépesített, illetve nem élőmunka-igényes tevékenységről van szó.)

A különféle jogszabályok ezért az ismérvek valamilyen kombinációját alkalmazzák a vállalati méret behatárolására. A társasági törvényt is láttuk például, hogy azok a kft.-k, amelyek törzstőkéje meghaladja az 50 millió Ft-ot, illetve a főfoglalkozású dolgozók létszáma a 200 főt, nagyméretű kft-nek számítanak, és ezért felügyelőbizottságot kötelesek választani.

A létszám szerinti csoportosításnál a magyarországi Központi Statisztikai Hivatal a következő elhatárolásokat alkalmazza:

- mikrovállalat, ahol az alkalmazottak létszáma 0-20 fő között van;
- kisvállalat, amelyik 21 és 50 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkezik;
- középvállalat, amelyiknél az alkalmazottak száma 51-300 fő között van;
- nagyvállalat, amelyik 300 főnél több alkalmazottal rendelkezik.

Piacgazdaságokban a létszám szerinti vállalati méretstruktúra általában egy **piramis** formához hasonlítható: kevés számú nagy-, több közepes méretű- és nagyon sok kisvállalat.

Az új vállalkozási lehetőségek következtében Magyarországon a 90-es években nagymértékben megnőtt a kisvállalatok száma, de még mindig kevés a középméretű vállalat. Ennek oka, hogy a magánvállalkozások mára még nem tudtak tömegesen oly mértékben megerősödni, hogy középméretűvé válhattak volna.

Ma egyébként világszerte növekszik a kisvállalkozások szerepe, gazdasági súlya. Ez főként a nagy- és kisvállalatok hatékony kooperációs formáinak kialakulásával magyarázható. (Lásd például a bedolgozó-összeszerelő formát.)

Napjainkban az innováció egy jó részét is a kisvállalkozások oldják meg, a technikai fejlődés jellege ugyanis jelen korszakban olyan, hogy kisüzemi keretek között is lehetséges korszerű termékeket kifejleszteni, illetve a termelékenységét növelni.

A nagyvállalatok egyre több feladatot kiadnak a kisvállalkozóknak, például a könyvelést, a piackutatást, a szaktanácsadást stb.

A kisvállalkozók világa sem egységes, a mai modern gazdaságban azok különböző típusai tevékenykednek. Ezek a következők:

- a kézműves, kisipari tevékenységet, kiskereskedelmi tevékenységet vagy a lakossági szolgáltatások hagyományos formáit végző, elszigetelt kiscégek;
- a bedolgozóként, háttérpári tevékenységet folytató kisvállalkozók;
- a gazdaságilag önálló, de szerződéssel valamilyen lánchoz, hálózathoz kapcsolódó kisvállalkozók (például franchise).

A statisztikai adatok szerint a kisvállalkozók bukásának esélye jóval nagyobb, mint nagyobb méretű társaiké. A nagyobb cégekhez, de különösen a láncokhoz, hálózatokhoz történő kapcsolódásuk jelentősen csökkenti a csődbe jutás kockázatát.

2.4. A vállalatok működési terület szerinti csoportosítása

Működési területen azt a földrajzi területet értjük, ahol a vállalat különböző telephelyeket működtet, illetve ahol az értékesítési tevékenységét végzi. Ebből a szempontból megkülönböztetünk:

- helyi vállalatokat, amelyek csak egy adott település vagy néhány utca lakosai igényeinek kielégítésére törekszenek (például a sarki fűszeres, a falusi kocsmá stb.);
- regionális vállalatokat, amelyek működési területe egy régiót, például egy vagy több megyét érint (például Dél-dunántúli Regionális Vízmű Rt.);
- országos vállalatokat, amelyek az ország egész területén, igen sok településen működtetnek egységeket, illetve értékesítik áruikat (ilyen például a MÁV.);
- nemzetközi, más néven multinacionális vállalatokat, amelyek több országban is rendelkeznek leányvállalatokkal, kirendeltségekkel stb., illetve termékeiket több ország vevői jól ismerik, és rendszeresen vásárolják.

Napjainkban a multik gyors ütemű előretörése tapasztalható. A működő tőke nemzetközi áramlásában meghatározó szerepet játszanak. Egyre nagyobb beruházásokat eszközölnek az utóbbi időszakban Kelet-Közép-Európában és a fejlődő országokban. Gazdasági hatalmukat jelzi, hogy a magánszektorokban ellenőrzésük alatt tartják a világ termelővagyonának kb. egyharmadát. További terjeszkedésüket segítheti elő, hogy a távközlés, a szállítás, a közüzemi szolgáltatások és a biztosítás területén világszerte liberalizálódnak a nemzeti piacok a külföldi befektetők számára.

A nagyszámú külföldi érdekeltséggel, leányvállalatokkal rendelkező multinacionális cégek tevékenysége olyan országokat integrál szinte láthatatlanul egységes piaccá, amelyek között egyébként nincsen integrációs megállapodás. Egyes szakértők véleménye szerint a multik integráló hatása következtében az országcsoportok alkotott integrációk fokozatosan nemzetközi vállalati integrációkká alakulnak át.

- Off-shore cégek (parton kívüli cégek). Ezek olyan vállalatok, amelyek székhelye más országban van, mint a működési területük. Az ilyen megoldásnak általában az adó-megtakarítás az értelme. Vannak ugyanis olyan országok úgynevezett adóparadicsomok, ahol a vállalkozók nem kötelesek nyereségadókat fizetni, illetve jelentős mértékű adókedvezményekben részesülnek. Ezen országok az adómentesség mellé többé-kevésbé politikai biztonságot és fejlett pénzügyi szektort is ajánlanak a nemzetközi befektetők számára. Gyakran ezek a helyszínek nem is nevezik magukat adóparadicsomnak, hanem inkább nemzetközi pénzügyi központoknak.

Az adómentességet vagy az adókedvezményeket általában csak bizonyos feltételek teljesülése esetén adják meg. Ilyen előírás például, hogy a cég nem végezhet gazdasági tevékenységet az adott helyszínen. Döntő részben zártkörű részvénytársaságokat alapíthatnak a külföldiek az off-shore helyszíneken. Sok helyen azonban az alaptőke nagyságát nem írják elő.

A világ több mint 200 off-shore helyszíne a következő főbb csoportokba sorolható:

- Teljesen adómentes helyszínek (még az ott működő cégekre és az ott lakókra sem vetnek ki adót). Ilyenek például a Bahamák, Bermuda, Kajmán-szigetek, Brit-Virgin-szigetek.
- Egyezményrel rendelkező helyszínek (például a kettős adóztatás elkerülésére). Ilyenek: a Holland Antillák, Man szigete, Ciprus.

- Speciális kedvezményeket ajánló helyszínek (főként holding cégek számára ajánlanak nagyon kedvező adózási feltételeket). Ilyen helyszínek például Svájc, Luxemburg, Liechtenstein, Hollandia.

Európa off-shore helyszínei: Andorra, Ciprus, Csatorna-szigetek, Gibraltár, Hollandia, Írország, Liechtenstein, Luxemburg, Madeira, Man szigete, Málta, Monaco, Svájc és újabban Magyarország.

Magyarország 1994. január 1-je óta sorolható az off-shore cégalapítást lehetővé tevő országok közé. Az off-shore cégek jelentős mértékű kedvezményt kapnak a társasági nyereségadóból. (2001-ben és 2002-ben mindössze 3 százalék nyereségadót kell fizetniük).

Az off-shore alapításra és a működtetésre vonatkozó szabályok a következők:

- Off-shore céget kizárólag külföldi befektetők hozhatnak létre.
- A cég jogi formája korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság lehet.
- A megalapításhoz szükséges a Pénzügyminisztérium engedélye.
- Kizárólag szolgáltató tevékenységet (például adótanácsadás, piackutatás) vagy kereskedelmi tevékenységet folytathatnak, pénzügyi szolgáltató és magyarországi termelőtevékenységet azonban nem.
- A cég kereskedelmi, szolgáltató tevékenysége kizárólag külföldről külföld felé irányulhat (csupán innen irányíthatják, itt számlázhatják az ügyleteket, kereskedhetnek itteni irányítóbázissal például Ukrajna és Hollandia között).
- Itteni hivatalos ügyeik intézéséhez magyar ügyvédek kötelesek igénybe venni.
- A vezető tisztségviselőknek, felügyelőbizottsági tagoknak és az alkalmazottak többségének is belföldi természetes személyeknek kell lenniük.
- Könyvvizsgálót is Magyarországon kell választaniuk.
- A magyar cégbíróságokon a tulajdonosok nevét bejegyzik (ez egyébként nem minden off-shore helyszínen van így).
- A működéshez szükséges bankszámlát Magyarországon kell vezetni.

A kedvezmény alapvető célja a külföldi tőkebehozatal fokozása. Elsősorban Kelet-Közép-Európa országaiból vannak érdeklődők a területi közelség, a magyar bankrendszer és távközlés viszonylagos fejlettsége miatt.

2.5. A vegyesvállalatok

Mint már korábban szó volt róla, a gazdasági társaságok létrejöhetnek vegyesvállalatként is.

Vegyesvállalatnak nevezzük azokat a vállalatokat, ahol a cég tulajdona részben vagy egészben külföldieké.

A külföldiek magyarországi befektetéseinek biztonságát a törvények megfelelően védik. Esetleges kisajátításkor például tényleges értékben, haladéktalanul kártalanítani kell a külföldi tulajdonost. A vegyesvállalat **nyereségéből vagy a vagyonából** a

külföldi tulajdonosok kivihetik az országból az őket megillető részt. (Ezt nevezik a tőke repatriálásának.)

Magyarországon 1972 óta alapíthatók vegyesvállalatok. 1989 - 1990-ben az alapítási kedvet előmozdította a társasági és a beruházásvédelmi törvények megszületése és a számukra nyújtott jelentős adókedvezmények. **1991-ig a vegyesvállalatok csupán a külföldi tőketulajdon miatt külön adókedvezményben részesültek.** 1991-től azonban már csak a speciális feltételeket teljesítő vegyesvállalatok kaptak adókedvezményt. Az önkormányzati politika függvényében a vegyes vállalatok akár évekig mentesülhetnek a helyi adók fizetése alól.

A külföldi cégek körében végzett felmérések azt igazolják, hogy a külföldi befektetések első helyen álló vonzó tényezője a felvevő piac nagysága, és az adókedvezményeket rendszerint nem a legfontosabb tényezők között említik.

Fontos vonzerő lehet ezek mellett:

- a közvetlen költségelőny (például az alacsony munkabér),
- a megfelelő színvonalon kiépített infrastruktúra (úthálózat, telefon, telefax stb.) és
- a politikai, gazdasági stabilitás és kiszámíthatóság.

A vegyesvállalatok alapításának előmozdítása a tőkehiányos magyar gazdaságban elsősorú érdek. Létrehozásuk és működésük **előnyei** a következőkben foglalhatók össze:

- Alapításuk tőke- és technológiabehozatalt jelent (a vegyesvállalatok apportja növeli a termelés és szolgáltatás műszaki színvonalát).
- A vegyesvállalatok terjedése a külföldi hiteligényt helyettesíti, ezáltal az ország államadósságát relatíve csökkenti, mégpedig úgy, hogy a hatékonyság nagy valószínűséggel növekszik.
- A vegyesvállalatok elősegítik a nemzetközi kereskedelembe való beilleszkedést is.
- Terjedésük javítja a munkaszervezést, a termelési fegyelmet, a menedzsment színvonalát és a marketingismeretek gyakorlati hasznosítását.

A külföldi tőkebefektetőknek két, egymástól sok szempontból eltérő típusa van. Az egyik a szakmai, stratégiai befektető, a másik a pénzügyi befektető. (Lásd a 2.1. táblázatot!)

2.1. táblázat

A pénzügyi és a szakmai (stratégiai) befektető összehasonlítása

Megnevezés	Pénzügyi befektető	Szakmai (stratégiai) befektető
Motivációk, befektetési cél	Osztalék és/vagy árfolyamnyereség elérése	A piacra való betörés a stratégiai cél
A befektetett tőke formája	Pénztőke	Nem pénzbeni hozzájárulás (apport) a jellemző, amely jelenthet technológiát, goodwillt, márkanévet stb.
A tulajdonos és a menedzsment viszonya	Nem szól bele az operatív irányításba, ellenőrzi a menedzsment munkáját, az igazgatóságban és a felügyelőbizottságban kér 1-2 pozíciót (stratégiai ellenőrzés)	Aktívan beleszól az operatív irányításba, gyakran külföldi menedzsmentet hoz a szervezet élére (operatív ellenőrzés)
A befektetés „terjedelme”	A vállalat egészébe kíván befektetni	Csak a vállalat egyes üzletágai (gyárai) iránt érdeklődik

A **szakmai befektetők** olyan hazai céget keresnek, melynek tevékenysége a befektetőéhez hasonló. Elsődleges céljuk az árupiacokra való betörés. Az alaptőkéhez való hozzájárulás részben pénztőke, de jelentős az apport aránya. A szakmai befektetők rendszerint meghatározó vagy kizárólagos részesedés megszerzésére törekszenek. Aktívan beleszólnak a cég operatív irányításába, gyakran külföldi menedzsmentet hoznak a cég élére. A sokféle profillal rendelkező vállalatoknál általában csak meghatározott területeket kívánnak megtartani.

A **pénzügyi befektetők** rendszerint valamilyen tőkéscsoportot képviselnek (például biztosítók), legfontosabb céljuk a befektetett tőke hozamának növelése (profitra, osztalékra vagy árfolyamnyereségre törekszenek). A befektetés jellemzően pénztőke és a befektetők nem szólnak bele a cég operatív irányításába, csupán a menedzsment munkáját ellenőrzik.

A tőkeáramlás nem egyirányú, azaz **a magyar vállalkozók is részt vehetnek külföldön gazdasági társaságok alapításában**. Bár az eddig kihelyezett tőke nagyságrendje nem jelentős, szerepe a gazdaság élénkítésében számottevő. A magyar részvételű gazdasági társaságok közül legtöbb Románia, Csehország, Szlovákia és a FÁK, azon belül Ukrajna területein jött létre.

A kelet-európai országokban alapított vállalatok többsége jelentős szerepet játszik a kereskedelmi forgalom drasztikus visszaesésének mérséklésében. A nyugat-európai országokban, elsősorban Németországban és Ausztriában alapított vállalatok pedig lehetőséget nyújtanak az eladások növelése mellett a munkaerő-export növelésére is.

2.6. Nonprofit szervezetek

A vállalkozások általában profitorientáltak, az ilyen célra létrehozott vállalatokat „for-profit” szervezeteknek is nevezzük.

Az olyan gazdálkodó szervezetek, amelyek célja közvetlenül az igények kielégítése és nem a profitszerzés, a „nonprofit” szervezetek.

A nonprofit szervezetek között vannak állami vagy részben állami tulajdonú vállalatok és vannak közöttük privát szervezetek is, illetve önkormányzatokhoz tartozó vállalatok. Állami tulajdonú nonprofit szervezetek többnyire az infrastrukturális ágazatokba tartozó vállalatok (például útfenntartás).

A nonprofit szervezetek között az ellátandó feladatok szerint megkülönböztetünk:

- kommunális feladatokat ellátó szervezeteket (például szemétyűjtés),
- gazdasági célokat megvalósító szervezeteket (ide sorolják a gazdasági kamarákat),
- szociális, kulturális célokat ellátó szervezeteket (például egészségügyi intézmények, sportegyesületek, oktatási intézmények, színházak stb.),
- karitatív szervezeteket (például önszegélyező szervezetek).

A magyar nonprofit szektor 1987 óta létezik, amióta az alapítvány jogintézménye újra bekerült a Polgári Törvénykönyvbe.

A Polgári Törvénykönyv 1993. évi módosítása új elemeket vitt a nonprofit szférába. Az új Ptk. szerint a létesíthető nem profitorientált szervezetek között megkülönböztetünk:

- közhasznú társaságokat,
- egyesületeket,
- köztestületeket,
- alapítványokat és
- közalapítványokat

A közhasznú társaság (kht.) a társadalom közös szükségleteinek kielégítésére jöhet létre, és tevékenysége nem irányulhat nyereség vagy vagyonszerzésre. A kht. üzletszerű gazdasági tevékenységet is folytathat, azonban csak a közhasznú tevékenység elősegítése érdekében.

Az adótörvény szerint csak a közhasznú tevékenységből származó bevételek nyeresége lehet adómentes. Azt, hogy mit kell közhasznú tevékenységnek tekintenünk, a társasági adótörvény mellékletében található lista sorolja fel. Ilyenek például: a parkosítás, az ivóvízellátás, a kutatás és kísérleti fejlesztés, a műemlékvédelem, a szociális ellátás, a szennyvíz- és hulladékkezelés stb.

A kht. tevékenységből eredő nyereség nem osztható fel a tagok között, azt a közhasznú tevékenység finanszírozására vissza kell forgatni. (Ezáltal mintegy automatikusan biztosítható a tevékenység fejlesztése.)

A kht. nem tartozik ugyan a gazdasági társaságok közé, de szervezeti modelljéül a korlátolt felelősségű társaság szolgál. A kft.-khez hasonlóan a kht. is minimum 3 millió Ft alaptőkével alapítható meg, be kell tartani a cégjogi rendelkezéseket, és vonatkozik rá a csődtörvény is.

Résztvénytársaságként kht. nem hozható létre, hiszen osztalékot nem fizethet. Abból a célból azonban, hogy a tőke bevonására minél szélesebb körben legyen lehetőség, a törvény nem tiltja a tagok nyilvános felhívás útján történő toborzását.

A kht. úgy is megalapítható, hogy a kft. módosítja társasági szerződését, illetve a kht. is átalakulhat korlátolt felelősségű társasággá.

A közhasznú társaság tevékenységének ellenőrzése szigorúbb szabályokhoz kötött, mint a kft.-é. A társadalmi közös szükséglet kielégítéséért felelős szervvel (például a helyi önkormányzattal) kötött szerződéseket csak a kht. legfelsőbb szerve, vagyis a taggyűlés hagyhatja jóvá. A kht. esetében felügyelőbizottság létrehozása és könyvvizsgáló választása minden esetben kötelező.

A gazdasági társaságokhoz hasonlóan a közhasznú társaság alapítói között is lehetnek belföldi és külföldi természetes és jogi személyek, valamint jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságok.

Az egyesület a tagok által önkéntesen létrehozott szervezet, amely önkormányzattal működik. Az egyesület jogi személy, és a bírósági nyilvántartásba vételével jön létre.

Az egyesületeket azonos célú emberek vagy intézmények hozzák létre közös tevékenységek végzésére, közös érdekeik védelmére. Működésük költségeit a tagdíjakból, illetve állami támogatásból fedezik. Ide sorolhatók a különböző pártok, sportegyesületek, kulturális célokat szolgáló egyesületek stb.

A köztestületek létrehozását önálló törvények rendelik el. (Például kamarai törvény.) Közfunkciókat, hatósági feladatokat is ellátó szervezetek.

A Ptk. szerint köztestület a Magyar Tudományos Akadémia, a gazdasági kamarák, a szakmai kamarák. Emellett törvények másfajta köztestületek létrehozását is előírhatják.

A kamarák elsőrendű feladata, hogy részt vegyenek a szakmai követelmények meghatározásában, a szakmai képzésben és a szakmák etikai normarendszerének kidolgozásában. (Például az adott szakmára vonatkozóan a tisztességes piaci magatartásra vonatkozó etikai szabályok megalkotása.)

Alapítvány csak tartós és közérdekű célra létesíthető, javára a célja megvalósításához szükséges vagyont kell rendelni. (Ebből a szempontból meg kell különböztetni a nyílt és a zárt alapítványt.) Az alapítvány jogi személy, és a bírósági nyilvántartásba vételével jön létre.

Nyílt alapítvány alapításakor elegendő olyan mértékű vagyon rendelkezésre bocsátása, amely működésének megkezdéséhez feltétlenül szükséges. (Nyílt alapítvány,

amelyhez bárki csatlakozhat). Alapítvány létesítésére a magán- és jogi személyek mellett a jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságok is jogosultak.

Fontos szabály, hogy az alapítvány független legyen az alapítótól. Az alapítók sem közvetlenül, sem közvetve nem gyakorolhatnak meghatározó befolyást az alapítványi vagyon felhasználására.

Az alapítvány nem tartozik a társasági adó hatálya alá, kivéve, ha vállalkozási tevékenységet is folytat. Nem minősül vállalkozási tevékenységnek azonban,

- ha az alapítvány szabad pénzeszközeit betétbe, értékpapírba fekteti be, és ez után kamatot kap,
- a kizárólag alapítványi célú tevékenységet szolgáló vagyontárgy értékesítése,
- ha a tevékenység az adótörvényhez mellékelt listán felsorolt közhasznú tevékenységek között szerepel,
- az üdültetési tevékenységből származó bevétel sem, ha az e célra szolgáló létesítményt gyermek- és ifjúsági- illetve a munkavállalók üdültetését biztosító alapítvány üzemelteti.

Alapítványok létrejöhetnek például betegségmegelőző és gyógyító, tudományos, kutatási, oktatási stb. céllal.

A közalapítványokat **az országgyűlés, a kormány és a helyi önkormányzatok képviselő-testületei hozhatják létre közfeladatok ellátása céljából. A közalapítványok tevékenységükkel közvetlen állami vagy önkormányzati kötelezettségvállalásokat helyettesítenek.**

Az országgyűlés és a kormány által alapított közalapítványok gazdálkodásának törvényességét és célszerűségét az alapítókön kívül az Állami Számvevőszék is ellenőrzi. Minden közalapítványnak évente nyilvánosságra kell hoznia a gazdálkodása legfontosabb adatait.

III. FEJEZET

3. VÁLLALATALAPÍTÁS, AZ ÜZLETI TERV ELKÉSZÍTÉSÉNEK FŐBB SZEMPONTJAI

3.1. Az üzleti elképzelés kialakítása

A vállalkozások indításának első lépése valamilyen életképes üzleti lehetőség kimunkálása. Ennek alapja az ötlet, amelynek megfogalmazása során tisztázni kell, hogy mit akarunk kínálni és kinek. Az ötletek születésének különböző útjai lehetségesek.

Néhány példa erre:

- A vállalkozások egy része úgy jön létre, hogy egyesek úgy találják, hogy önálló vállalkozóként megélhetnek szakmai ismereteik, képességeik, jártasságuk révén. (Az így született üzleti ötlet természetesen csak akkor lehet életképes, ha a szakmai ismeret alapján előállított termék vagy szolgáltatás megfelelő piaci kereslettel találkozhat.)
- A feltalálók szeretnék találmányukat hasznosítani. Ezt valamelyik vállalkozóra is rábízhatják, de maguk is hozzáfoghatnak a találmány alapján a termék gyártásának és értékesítésének megszervezéséhez.
- „Az ötlet az utcán hever.” Van, aki úgy talál üzleti ötletet, hogy egyszerűen körbenéz környezetében, és észrevesz néhány olyan üzleti lehetőséget, amelyek a kielégítetlen, vagy csak részben kielégített igényekből származnak. (Találni olyat, ami nincs, pedig volna rá kereslet.)
- Egy további lehetőség: az ötletek szisztematikus keresése. Ehhez segítséget nyújthatnak az úgynevezett ötletgeneráló módszerek. Ilyen például a „brainstorming” vagy ötletkonferencia. Az ötletkonferencia azon az elven nyugszik, hogy az „ötlet ötletet szül”. Éppen ezért a konferencia ideje alatt nem szabad senkinek az ötletét kritizálni, kommentálni. A cél a minél nagyobb számú ötlet feltárása. Az ötletkonferencia résztvevőinek száma 10-15 főnél nem lehet több. A vita vezetésére szükség van egy kérdésekkel jól felkészült, rátermett moderátorra is.

Az ötletgyártás egyébként a vállalkozás időtartama alatt végig fontos! Folyamatosan keresni kell azokat a lehetőségeket és módszereket, amelyekkel a vállalkozás továbbfejleszthető.

A jó ötlet még nem azonos a megvalósítható üzleti elképzeléssel!

Az ötlet működőképességének megítéléséhez első megközelítésben felhasználhatjuk az úgynevezett **GYELV-elemzési módszert**. (Ez egyébként minden lényeges üzleti döntésnél alkalmazható.)

A módszer a következőképpen írható le:

Listát készítünk az erős és a gyenge pontokról, illetve a lehetőségekről és a veszélyekről, majd az elemzés során feltesszük és megválaszoljuk a következő kérdéseket:

- Túlsúlyban vannak-e az erősségek a gyenge pontokhoz képest?
- Túltesznek-e a lehetőségek a veszélyeken?
- Építhetők-e az erősségek?
- Kiküszöbölhetők-e a gyenge pontok?
- Továbbfejleszthetők-e a lehetőségek?
- Ki lehet-e védeni a veszélyeket?

Ez a módszer jól alkalmazható az úgynevezett ötletgeneráló eljárásokkal nyert ötletek rangsorolására és szelektálására is. (A módszer részletesebb leírását lásd A stratégiai tervezés című fejezetben!)

A megvalósíthatóság kérdésének eldöntéséhez azt is tisztázni kell, hogy a kigondolt tevékenység nyereségesen végezhető-e. Ehhez meg kell ismerni a potenciális piacot, ettől függ ugyanis a várható árbevétel. Más oldalról elemezni kell a költségek alakulását. Emellett meg kell becsülni az indulásnál és a folyamatos működtetésnél felmerülő pénzszükségletet, illetve azt, hogy a szükséges pénzigény milyen forrásokból szerezhető be.

Már a vállalkozás előkészítő szakaszában bizonyos „beruházásokra” van szükség: időt, energiát és pénzt kell befektetni az üzleti elképzelés ellenőrzésébe. Pénzre lehet szükség például az információk megszerzéséhez, vagy ha a megvalósíthatóság eldöntéséhez különböző tanácsadó cégek szolgáltatásait is igénybe vesszük. (Például: lehetőség van ún. megvalósíthatósági tanulmány készíttetésére vagy a piackutatás hozzáértő céggel való elvégeztetésére.)

Ezt a befektetést akkor sem szabad sajnálni, ha elképzelésünkről kiderül, hogy az valamilyen oknál fogva nem vihető keresztül. Még mindig jobb ugyanis a kis összegű befektetést elveszíteni, mint a már beindított, nagy összegeket felemésztő vállalkozás rövid időn belüli bukását megélni.

Az előkészítés során nagyon sok döntést kell hoznunk. Egy üzleti elképzelés megvalósítása ugyanis különböző variációk szerint lehetséges. Így például az eredeti elképzeléshez képest változtatni lehet a vállalkozás méretein, az ár elképzeléseken, csökkenteni lehet a felmerülő költségeket, dönteni kell a felvállalható kockázat mértékéről stb. A lehetséges variációk átgondolása segítséget nyújt az üzleti terv elkészítéséhez is, amelyre több okból is szüksége van a vállalkozóknak. (Lásd később!) A vállalat alapítás előtt eldöntendő kérdések között vannak olyanok, amelyeknél a döntések hosszú távon hatnak, és későbbi revideálásuk költséges, vagy esetleg egyáltalán nem lehetséges. Ilyen hosszú távon ható döntés a vállalkozás jogi formájának megválasztása és a telephely kiválasztása. Elsőként ezeket a hosszú távon ható lehetséges döntési alternatívákat, illetve az azok közötti választás főbb szempontjait tekintjük át.

3.2. A jogi formák közötti választás főbb gazdálkodási szempontjai

A jogi forma megválasztásának problémája nemcsak az alapításnál merülhet fel, hanem ha lényeges személyi, gazdasági vagy jogszabályi változások következnek be, újra érdemes megvizsgálni, hogy az adott forma a legmegfelelőbb-e a vállalkozás számára. (Ha nem, lehetőség van az átalakulásra.)

A jogi forma megváltoztatását igényelheti például a tőkebevonási szükséglet növekedése, a kockázatvállalás mérséklése stb.

A választás a következő kritériumok mérlegelése alapján történhet:¹

- az induláshoz szükséges tőke nagysága,
- a vállalat kötelezettségeiért vállalt anyagi felelősség mértéke,
- a vállalat irányításában való részvétel lehetősége vagy kényszere,
- finanszírozási lehetőségek (saját tőkéből és idegen forrásokból),
- adózási szabályok,
- a külső ellenőrzés mértéke,
- a befektetési cél,
- alapítási költségek, illetve a jogi formához kötődő költségek,
- a tőkekivonás lehetősége,
- a megszűnés.

A kritériumok mérlegelésénél számolnunk kell azzal, hogy ezek egy része nem számszerűsíthető, és hogy a felsorolt kritériumok között kölcsönös összefüggések állnak fenn. Így például a felelősségvállalás mértéke befolyásolja a kockázatvállalás mértékét, és minél nagyobb a tőke elvesztésének rizikója, annál nagyobb az igény az üzletvezetésben való részvételre. Ezen túlmenően a finanszírozási lehetőségek is összefüggnek a felelősségvállalás terjedelmével stb.

Az induláshoz szükséges tőke nagysága

Magyarországon amiatt, hogy kevés ember rendelkezik viszonylag nagyobb összegű megtakarításokkal, az induló vállalkozások egy része kényszerpályán mozog. **A pénzügyi lehetőségek behatárolják a választást.** Ha nem áll rendelkezésre a megfelelő tőke vagy egyéb olyan eszköz, amit apportként lehet bevenni a vállalkozásba, akkor a vállalkozó viszonylag kis összeggel képes csak vállalkozásának megindítására. Ez a helyzet azt jelenti, hogy a vállalkozó személyek vagy azok csoportjai egy részének nincs más lehetősége, mint a viszonylag kis tőkebefektetést igénylő formák közötti választás, eltekintve attól, hogy amennyiben a vállalkozás sikeres és gyorsan fejlődik, később majd más formák választása is lehetővé válik. A kis összegű tőkebefektetést igénylő induló formák azok, amelyek egy átlagember számára átlagos megtakarítási szint mellett is lehetővé teszik a vállalkozás megindítását. **Magyarországon ilyennek tekinthetjük az egyéni vállalkozást, a közkereseti társaságot és a betéti társaságot.** Átmeneti, kezdeti megoldásként mint telephely és székhely a saját lakás is szóba jöhet, ahol a vállalkozó a szükséges adminisztrációt, a szükséges levelezéseket stb. lebonyolíthatja.

A többi vállalkozási forma (kft. és az rt.) viszonylag jelentősebb induló tőkeerőt igényel.

A szolgáltató tevékenységek egy jó részénél (például javítás, karbantartás) és az elsősorban szellemi munkát feltételező vállalkozásoknál (például adótanácsadás) az induláshoz nincs is szükség jelentősebb összegű készpénzre. Ezért kézenfekvő, hogy

¹A felsorolt kritériumok egy részét Wöhe: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Verlag Vahlen) c. könyvéből vettük át, amelyeket saját elgondolásaink szerint kiegészítettünk.

egyéni vállalkozóként (például szellemi szabadúszóként) vagy kis összegű induló tőkével létrehozható gazdasági társaságként kezdik meg az érintett személyek a vállalkozást. Az ilyen tevékenységeknél a korlátlan felelősséghez kapcsolódó kockázat mértéke sem nagy, hiszen egy-egy rendelés teljesítéséhez alig van szükség előzetes pénzbefektetésre (például anyagok beszerzése), így ha a megrendelő mégsem fizet, gyakorlatilag csak a befektetett munka ellenértékétől esnek el a vállalkozók, de nem valószínű, hogy sor kerül a magánvagyonra is érintő anyagi felelősségvállalásra. Emiatt azzal lehet számolni, hogy az ilyen vállalkozások jó része tartósan is megmarad az indulásnál kiválasztott jogi forma mellett.

Egy másik típusa a kis induló tőkét feltételező vállalkozásoknak viszont valószínű, hogy – megerősödve – a későbbiekben átalakul valamilyen nagyobb alaptőkét feltételező, de kisebb felelősségvállalással járó gazdasági társasággá: kft.-vé vagy rt.-vé.

A vállalkozás kötelezettségeiért vállalt anyagi felelősség mértéke

Az egyéni vállalkozó, a kkt. és a bt. beltartozói teljes vagyonukkal felelnek a tartozásokért és az okozott károkért.

Ebből a szempontból e formák választása hátrányos következményeket vonhat maga után. Például, ha egy könyvelő cég figyelmen kívül hagy bizonyos jogszabályokat, és emiatt a vele szerződött cégnél késedelmes adóbefizetések keletkeznek, az ebből eredő károkért a könyvelő cégnek kell a felelősséget vállalnia.

A felelősség (illetve a kockázat) vállalásánál azt kell mérlegelni, hogy a felelősségvállalás milyen feltételek mellett érhet el olyan mértéket, amely már komoly veszélybe hozhatja az egzisztenciát. Tipikus hiba, hogy a vállalkozó – önmagában bízva – feltételezi, hogy a kockázatot minimalizálni tudja. Valójában az ezzel kapcsolatos racionális döntés meghozatalához mindig azt kell mérlegelni, mi történik akkor, ha a vállalkozás szempontjából kedvezőtlen, nem várt feltétel létrejön, mekkora lehet az anyagi felelősségvállalásnak a valószínűsége.

Az előbbi példánál maradva: amennyiben a könyvelő gondosan jár el, folyamatosan figyelemmel kíséri a jogszabályokat, és precízen dolgozik (avagy alkalmazottai teszik ugyanezt), akkor kicsi a valószínűsége, hogy az említett felelősségvállalásra sor kerüljön.

Vannak azonban olyan tevékenységek, amelyeknél a következmények hosszú távon jutnak érvényre (például egy tervezőiroda tevékenysége), illetve amelyeknél sok előre nem látható esemény következhet be (például élőállatok exportja). Ezeknél nehezebb a kockázatot körültekintő, gondos munkával minimalizálni. Ez a körülmény arra ösztönözheti a vállalkozót, hogy vállalkozása számára olyan jogi formát keressen, amelyben a kockázat mértéke számára elviselhető: egyéni, családi egzisztenciájának tönkremenetelét nem eredményezi, legfeljebb az üzleti vállalkozásba befektetett pénzét veszítheti el. Ilyen formák a korlátozott felelősségű társaság és a részvénytársaság, ahol a felelősség csak a törzsbetétek, illetve részvények értékének erejéig terjedhet. (Ebbe a csoportba sorolandó a szövetkezeti forma is.)

A vállalat irányításában való részvétel lehetősége vagy kényszere

A vállalat irányítása két területet érint, mégpedig: az üzletvezetést és a képviseletet.

Az egyéni vállalkozó mint vállalkozásának egyedüli tulajdonosa, vállalja az egész üzleti tevékenység kockázatát, és felel a cég tartozásaiért. Emiatt minden döntési jog egyedül őt illet meg, illetve azt másra át nem ruházhatja.

A **közkereseti társaságnál** az üzletvezetésre és a képviseletre elvben minden tag jogosult, a **betéti társaságnál** viszont csak a beltagok.

A **korlátolt felelősségű társaságok** közül a kisebbeknél előfordul, hogy az egyik tulajdonos vállalja az ügyvezetést. Az ügyvezető és a tulajdonos személyének egybeesése azonban nem szabály!

A **részvénytársaságoknál pedig a tulajdonosok és a vállalat vezetésének szétválasztása egyértelmű.** Az igazgatóság tagjai tekinthetők gyakorlatilag a vállalkozóknak, mivel az üzletvezetéssel és a képviselettel kapcsolatos jogok jó részét ők gyakorolják, felelősséget vállalnak a társaság gazdasági fejlődéséért, a rájuk bízott tőke gyarapításáért. A részvényesnek (a tőkét adónak) tulajdonképpen más dolga nincs, mint részt venni a közgyűlésen, és bekasszírozni a részvények után járó osztalékot.

A tőkeegyesítő társaságoknál a tőkét adók vállalják ugyan a tőke elvesztésének rizikóját, de nem kell felvállalniuk az irányítással kapcsolatos felelősséget.

Ha feltétlenül részt akarunk venni a vállalkozás irányításában — mert például úgy gondoljuk, hogy személyes ráhatásunk alapfeltétele a vállalkozás sikerének —, akkor azt a társasági formát kell választanunk, amely a befektetésre szánt tőke nagysága mellett lehetővé teszi, hogy meghatározó szerepet játsszunk a vállalkozás irányításában. Ez a különböző vállalkozási formáknál mást jelent. Részvénytársaságnál például ez olyan részvénycsomag birtoklását jelenti, amely legalább azt biztosítja, hogy bekerüljünk az igazgatóságba. Ehhez mindenképpen több millió Ft-ra van szükség. A közkereseti társaságnál és a betéti társaságnál viszont egészen csekély összegű befektetés elegendő ahhoz, hogy az üzletvezetésre és a képviseletre jogot szerezzünk.

3.3. Finanszírozási lehetőségek

Mind az induló vállalkozások, mind pedig a már működő vállalkozások finanszírozásához általában egyaránt szükség van a saját tőkeforrásokra és az idegen tőkeforrások igénybevételére. Az idegen forrásból történő finanszírozás lehetőségét főként a saját tőke nagysága és a jogi előírások szerinti felelősségi viszonyok befolyásolják.

Az egyéni vállalkozás esetében a saját tőke bázisát behatárolja a vállalkozó vagyona. Ugyanez szab határt a hitelfelvételi lehetőségeknek is. A hosszú távú hiteleknel — nagyobb vagyon esetén is — az egyéni vállalkozó hitelképességét hátrányosan az a körülmény, hogy a vállalkozás sorsa szinte azonos a vállalkozó sorsával. A vállalkozó halála ugyanis többnyire egyben a cég megszűnését is jelenti. Emiatt a **hitelt nyújtó rizikója különösen nagy.**

A **közkereseti társaságoknál** problémát jelent, hogy minél több tagból áll a társaság, annál nehezebb egyezsége jutni abban, hogy mekkora legyen a saját tőkebevi-

tel, illetve a későbbiekben a nyereségnek mekkora hányadát hagyják benn a vállalkozásban. **A hitelképessége viszont általában nagyobb** a közkereseti társaságnak, mint az egyéni vállalkozásnak. Ez annak köszönhető, hogy itt már több tagnak (minimum kettőnek) kell korlátlan felelősséget vállalnia a tartozásokért.

A betéti társaságban a saját finanszírozás lehetősége jóval nagyobb, hiszen viszonylag könnyű olyan személyeket (kültagokat) találni, akik szívesen fialtatnák a pénzüket, de nem szívesen vállalnák fel a korlátlan felelősség anyagi következményeit, és nem is kívánnak személyesen közreműködni a társaság munkájában. **Emiatt a hitelképessége is nagyobb** lehet a betéti társaságnak, mint a közkereseti társaságnak.

A korlátozott felelősségű társaság és a részvénytársaság a legalkalmasabbak arra, hogy a saját tőkeerőt megnöveljék. Különösen vonatkozik ez a részvénytársaságra, ahol az alaptőkének részvényekre való szétdarabolása révén a tagok alacsony részesedése mellett is igen magas összegű tőkét lehet összegyűjteni. További előnye ennek a formának, hogy egy-egy tag kiválása nem érinti a társaság tőkeellátottságát, mert helyére automatikusan egy újabb részvényes lép. A tőkeemelés viszonylag egyszerűen keresztülvihető, mégpedig újabb részvények kibocsátásával. A kft.-nél mindez nehezebben oldható meg, hiszen az üzletrészek adás-vétele kevésbé szabadon történik, továbbá nem kerülhetnek a tőzsdére stb.

A hitelek megszerzésére is jobb esélyük van a nagyobb tőkeerejű kft.-eknek, vagy rt.-eknek, mint az egyéb társaságoknak.

Különösen igaz ez az rt.-re az általában igen nagy tőkeerő miatt, továbbá abból a körülményből adódóan, hogy a társaság sorsa teljes mértékben független a tagok sorsától. A hitelképességet erősíti emellett az rt.-knél a fontosabb gazdálkodási adatok nyilvános közzétételét előíró kötelezettség, illetve az adatok könyvvizsgáló általi hitelesítésének a kötelezettsége.

A **szövetkezetek** az előírt minimális alaptőke miatt a hitelek igénylésénél szintén viszonylag jó esélyekkel rendelkeznek.

Megjegyezzük, hogy a konkrét hitelbírálatoknál döntő az adott cég fizetőképessége és a rendelkezésre álló tőkéjének tényleges nagysága. Itt csak arra igyekeztünk rámutatni, hogy a cégforma függvényében a bankok hogyan ítélik meg a hitelkihelyezés kockázatait.

Adózási szabályok

Az adózásban megfigyelhető különbségek napjainkban egyre inkább függetlenednek a vállalkozási formától. Mind a gazdasági társaságok, mind a szövetkezetek a keletkezett nyereségük után társasági nyereségadót kötelesek fizetni. A gazdasági társaságok tagjai által osztalékként kivett jövedelmet forrásadó terheli. A munkabérek után viszont a társaságnak különböző járulékokat és az érintett magánszemélynek személyi jövedelemadót, nyugdíjjárulékot és munkavállalói járulékot is kell fizetnie. A kisebb társaságok tagjai ezért mérlegelhetik, hogy jövedelmüket munkabéreként vagy inkább adózott nyereségből fizetett osztalékként vegyék-e ki.

Az egyéni vállalkozók az érvényes adószabályok szerint jövedelmük után személyi jövedelemadót fizetnek.

A külső ellenőrzés mértéke

A törvényi szabályozás szerint, mivel főbb gazdálkodási adataikat kötelesek két országos napilapban is közzétenni, a külső ellenőrzés mértéke a részvénytársaságoknál a legnagyobb. Éppen ezért, ha a vállalkozók — különböző okoknál fogva — nem kívánnak erős külső ellenőrzés mellett működni, akkor célszerűbb más társasági formát választaniuk. Bár igaz, hogy a többi társasági formánál is le kell adni a cégbíróságnak a mérlegadatokat, ezek azonban nem kerülnek a nagy nyilvánosság elé.

Az egyéni vállalkozó a gazdálkodására vonatkozó adatokat nem köteles nyilvánosságra hozni, az egyszemélyes kft.-nél viszont az éves beszámoló megtekintésének helyéről és módjáról két országos napilapban és egy hivatalos lapban közleményt kell megjelentetni.

A befektetési cél

Ha a befektető csupán a tőke hozadékában érdekelt, azt a formát kell preferálnia, amelyik számára megfelelő hozadékot biztosít. Ebből a szempontból az rt., a kft. és a bt. jöhet számításba. A várható hozadék kiszámításához két dolgot kell megközelítően előre jelezni, mégpedig, hogy az adott vállalatnál milyen mértékű osztalékra, illetve az üzletrész, részvény milyen mértékű és irányú árfolyamváltozására lehet számítani.

Azoknak viszont, akiknek a személyes közreműködés is fontos, a tőkebefektetéssel együtt saját maguknak, esetleg családtagjaiknak is munkát szeretnének biztosítani, olyan formát célszerű választani, ahol ennek lehetősége adott (egyéni vállalkozó, kkt., bt., esetleg kft.).

Alapítási költségek, illetve a jogi formához kötődő költségek

A vállalkozási formák mindegyikénél számolni kell bizonyos alapítási költségekkel és a jogi formához kötődő működési költségekkel. Általában leszögezhető, hogy minél több a törvényi előírás az alapítással, illetve a vállalkozás irányításával és ellenőrzésével kapcsolatban, annál nagyobb kiadásokkal kell számolnunk.

A legtöbb ilyen célú ráfordítás a nagyobb méretű, tőkeegyesítő formáknál merül fel. Bizonyos méretek felett például már a kft.-nek is szüksége van felügyelőbizottságra, illetve könyvvizsgálóra. Az rt.-knél viszont minden esetben számolni kell az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjai számára fizetett tiszteletdíjakkal, a közgyűlés megszervezésének és lebonyolításának, az adatok publikálásának stb. költségeivel.

A tőkekivonás lehetősége

A jogi formák közötti választásnál azt is jól meg kell fontolni, hogy milyen hosszú időre kívánjuk a befektetett tőkét lekötöni. A tőkekivonás a legegyszerűbb az egyéni vállalkozásnál és a részvénytársaságnál, hiszen ezekben az esetekben a befektető egyedül dönthet. A többi vállalkozási formánál viszont a jogi szabályozás miatt hosszabb időt igényel a tőkerész visszaszerzése, és különösen a kft.-knél — az elővásárlási jogok miatt — az is előfordulhat, hogy a befektetett tőkét nem a valós értékén kapjuk vissza.

A megszűnés

A vállalat esetleges megszüntetése is különbözőképpen mehet végbe az egyes jogi formáknál. Ebből a szempontból az egyéni vállalkozó van a legkönnyebb helyzetben, hiszen döntéseibe senki nem szólhat bele. A kkt.-nél és a bt.-nél ezzel szemben a megszűnéshez a taggyűlés egyhangú határozata szükséges. A kft. és az rt. megszüntetésének eldöntéséhez háromnegyedes szavazati többségre van szükség. A szövetkezeteknél viszont a kétharmados többség is elegendő.

3.3.1. A telephely kiválasztása

A telephelyválasztás a jogi forma kiválasztásához hasonlóan a cégalapítás hosszú távon ható döntései közé tartozik. A lehetséges alternatívák mérlegelése közben a vállalkozók általában – mint ahogy egyéb döntéseik meghozatalakor is – a profitmaximalizálási célt tartják szem előtt.

A különböző telephelyek eltérő ráfordításokat (például szállítási költségek, munkabérek, telekárak, bérleti díjak) és eltérő hozamokat (például értékesítési volumen, alkalmazható árak) vonnak maguk után. Arra kell törekedni ezért, hogy a telephelytől függő hozamok és a telephelytől függő ráfordítások közti differencia minél nagyobb legyen.

Itt is felmerülhetnek azonban szubjektív szempontok (például családi tradíciók, a vállalkozó lakhelye, stb.), amelyek miatt a profitmaximalizálási cél háttérbe szorulhat.

A telephelyválasztást nagymértékben befolyásolja a tevékenység jellege. Vannak olyan vállalkozások, amelyeknél a végzett tevékenység eleve meghatározza a lehetséges telephelyet. Ilyen például a bányászat, a hajóépítés, a vízi erőművek stb. Az ipari tevékenységeknél főként a telephelytől függő költségek nagyságát szükséges mérlegelni, míg a kereskedelmi tevékenységnél sokkal fontosabb az, hogy a kiválasztott helyen mekkora forgalmat tudunk elérni.

A telephelyválasztás kérdése **négy szinten** merülhet fel, ezek a következők:

- A nemzetközi szint: melyik országba telepítsük vállalatunkat?
- A regionális szint: az országon belül melyik régióba, melyik városba telepítsük a céget?
- A lokális szint: a városon belül hol lesz a legkedvezőbb telephely?
- A vállalati szint: a vállalaton belül az egyes egységek hol helyezkedjenek el?

A tevékenység jellegének figyelembevétele mellett a telephelyválasztás – a profitmaximalizálási célt követve – **a következő szempontok szerint** történhet:

A nyersanyagok közelsége

Ennek a szempontnak a preferálása akkor célszerű, ha a termeléshez több anyag és energia szükséges, mint amennyit a végtermék tartalmaz. (Az is mérlegelendő viszont, hogy a tömegáruk fuvarozási tarifája általában alacsonyabb, mint a nagy értékű készáruké). Emiatt jöttek létre a nagy kiterjedésű iparvidékek, mint amilyen például a Ruhr-vidék, ahol a gazdag szénlelőhelyek körül egészen nagy agglomerációk fejlődtek ki. (A szén közelsége különböző iparágak horizontális és vertikális koncentrációját alapozta meg.)

A munkabérek nagysága

A munkabér színvonala akkor játszhat fontos szerepet a telephelyválasztásnál, ha a vállalat költségstruktúrájában a munkabér jelentős hányadot tesz ki. Ilyenkor a vállalkozók igyekeznek megkeresni azokat a régiókat, ahol az olcsóbb munkaerő rendelkezésre áll.

Közlekedési szempontok

Egyes iparágak szívesen települnek közlekedési csomópontokba vagy fontos átrakóhelyek közelébe, mint amilyenek például a kikötők. (Olajtársaságok, gabonakereskedelmi vállalatok stb.) Itt a cél nyilvánvalóan a szállítási költségek minimalizálása.

Infrastrukturális ellátottság

A közlekedési lehetőségek mellett a telephelyválasztást egyéb infrastrukturális szempontok is befolyásolhatják, így például a megfelelő kapacitású szennyvízvezető rendszer, megfelelő feszültségű áramszolgáltatás megléte, telefonellátottság stb.

Környezetvédelmi szempontok

Lakónegyedek vagy tájvédelmi területek közvetlen közelében bizonyos iparágakba tartozó üzemek telepítése lehetetlen, vagy pedig csak tetemes pótlólagos kiadások révén valósítható meg.

Adózási szempontok

Az adómértékek országonként eltérőek. Az adózási különbségek kihasználása ezért elsősorban akkor merülhet fel, ha az a kérdés, hogy melyik országba telepítsük a vállalkozást (tehát a telephelyválasztás nemzetközi szintjén). Országon belül is előfordulhat azonban, hogy az egyes régiókban különbözőek az adómértékek (adóengedmények, helyi adók stb.).

Értékesítési szempontok

Az optimális értékesítési lehetőségeket – mint már említettük –, elsősorban a nagy- és kiskereskedelmi vállalatok helyezik a középpontba, de ilyenek az élelmiszer-termelő vállalatok is.

A kereskedelmi vállalat számára a városon belüli telephelyválasztás is fontos. Ezzel kapcsolatban mérlegelni kell a telekárakat, az üzlethelyiségek bérleti díjait, a közlekedési viszonyokat és a parkolási lehetőségeket.

A kiskereskedelemben a telephelyválasztást befolyásolja a forgalmazott áruk jellege is. Más szempontok merülnek fel a napi fogyasztási cikket forgalmazóknál, mint a ritkábban keresett tartós fogyasztási cikket (bútorokat, háztartási gépeket stb.) kínáló vállalatoknál. Utóbbiaknál célszerű a telephelyet a konkurencia közelében kiválasztani. Ez azért van így, mert ezeknek a termékeknek a beszerzésénél a vásárlók igénylik a termékek árainak és minőségi jellemzőinek az összehasonlítási lehetőségét. Ez pedig csak akkor adott, ha a versenytársak egymás közelében kínálják áruikat (például a város főutcáján vagy a nagy bevásárlóközpontokban).

A költségek csökkentése érdekében elegendő csupán az üzleteket a város centrumába telepíteni, a raktár és az igazgatósági épület viszont a város peremkerületeiben is elhelyezhető.

Kisebb vállalkozásoknál, főleg ott, ahol a tevékenység nem valamilyen állandó helyszínhez kötött (például karbantartó és javító szolgáltatások, bizonyos szellemi tevékenységek), a telephely megválasztása viszonylag szabad mérlegelés tárgya. A lakás is alkalmas erre, amikor a telephely semmi más célt nem szolgál, mint a székhely törvényben előírt funkcióinak teljesítését, vagyis, hogy a vállalkozó elérhető legyen, a vállalkozó levelezési forgalma lebonyolítható legyen, a szükséges nyilvánosságokat dokumentálni tudja.

Ma a magyar cégek egy része úgy jön létre, hogy valaki családtagokkal vagy egy-két ismerőssel társulva betéti társaságot, kft.-t alapít, vagy más vállalkozási formát hoz létre, és székhelyül saját lakáscímét adja meg. Ezeket a cégeket szokták „táskacégeknek” nevezni, amikor a dokumentáció, a pecsét egy táskában utazik a vállalkozóval, és a lakás a postacím. Minden olyan esetben célszerű és indokolt a lakást telephelyként fenntartani, amikor egyébként önálló telephely egyfelől nem szükséges a tevékenység kifejtéséhez, másfelől ez a körülmény nem rontja a cég image-ét. Ez a szolgáltatási tevékenységek jelentős részénél így lehet. Ilyen esetekben is megoldandó azonban, hogy a potenciális ügyfélforgalom fenntartása érdekében a folyamatos kommunikáció lehetősége megteremtődjék. Tehát, amennyiben a lakás a telephely, gondoskodni szükséges a folyamatos üzenetközvetítésről (akár üzenetközvetítő alkalmazásával, akár üzenetrögzítővel), az adott esetben szükséges különféle eszközök (például alkatrészek, szerszámok, részegységek stb.) és a dokumentáció tárolási lehetőségéről.

Amennyiben a tevékenység személyes jellegű, a lakás telephelyként való megjelenése többnyire nem rontja a cég image-ét. Nagyon jól működő vállalkozás építhető ki úgy, hogy a lakás és a telephely azonos. Amennyiben azonban a tevékenység nem egy személyhez kötődik, hanem szervezetet is feltételez, a lakás telephelyként való megjelenése, tehát a „táskacég”-jelleg, hosszú távon jelentős mértékben ronthatja az üzletet. Az olyan cég ugyanis, amelyik nem tud telephelyet, saját irodát fenntartani, eleve komolytalannak számít. Élveződő versenyben a potenciális üzletfelek azokat a cégeket fogják választani, amelyek elég tőkeerősek ahhoz, hogy saját telephelyet fenntarthassanak. Ilyen esetekben még az sem közömbös, hogy hol van a telephely. Tanácsadó cégeknél például ugyan drágább a belvárosi bérlet – akár irodáról, akár lakásról van szó –, de nagyobb presztízst eredményez, középtávon ezért kedvezőbb hatást gyakorol az üzletmenetre, mintha valaki egy olcsóbb, de a város külső kerületeiben lévő lakást vagy irodát bérel.

3.4. Az üzleti terv

3.4.1. Az üzleti terv készítésének céljai

Új vállalkozások indításánál mindenképpen szükség van üzleti terv készítésére is.

Az üzleti terv a vállalkozások jövőbeni elképzeléseit foglalja össze, és az elképzelések megvalósítási lehetőségeit elemzi. (Nevezhetjük vállalati koncepciónak is.)

Induló vállalkozásoknál az üzleti terv elkészítésének alapvető funkciója az, hogy a jelenlegi és a jövőbeni feltételek számbavételével az életképesnek minősített üzleti elképzelést a vállalkozó pontosítsa, az eredeti elgondolást mintegy cselekvési programmá fejlessze.

Üzleti tervet készíteni nem könnyű feladat. Mégis az tanácsolható, hogy azt a vállalkozók saját maguk készítsék el, bizonytalanságuk csökkentése érdekében esetleg lektoráltassák azt valamilyen e témával foglalkozó tanácsadó céggel. Ha ugyanis a vállalkozók maguk készítik el az üzleti tervet, részesei lehetnek egy olyan kalkulatív gondolkodási folyamatnak, amelynek következtében most már sokkal tisztábban láthatóvá válik, hogy hol vannak a leendő vállalkozás gyenge és erős pontjai, lehetőségei és veszélyei.

Így az üzleti terv birtokában a vállalkozók még egyszer mérlegelhetik, hogy egyáltalán szabad-e elindulniuk. A későbbiekben pedig – ha az üzleti tervben szereplő adatok mellé odateszik a tényadatokat –, megállapíthatóvá válik, hogy mennyire tértek el a tervezett elképzelésektől. Amennyiben az eltérések túlságosan nagyok negatív irányban, lehetővé válik az üzleti vállalkozás megszüntetése még azelőtt, mielőtt esetleg az egyéni egzisztenciát is veszélyeztető csődhelyzet állna elő.

Az üzleti terv elkészítése tehát csökkenti a bukás rizikóját indulás előtt, de a vállalat működése közben is. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az üzleti terv tervezési és egyben ellenőrzési eszköz is.

Amennyiben a tőkeszükséglet biztosításához külső források bevonására is szükség van, ez megalapozott üzleti terv nélkül nem is vihető keresztül. Társaságok alapításánál a tőketulajdonosok pontosan szeretnék tudni, hogy mire adják oda a pénzüket. A bankok pedig megfelelő üzleti terv nélkül nem is hajlandók hitelezni. Üzleti tervet nemcsak az új vállalkozások indításánál érdemes és szükséges készíteni, hanem olyankor is, ha a vállalkozó már működő céget vesz meg, illetve ha a vállalat terjeszkedni akar, jelentősebb fejlesztést kíván megvalósítani, különösen akkor, ha ehhez külső tőkeforrások bevonására is szükség van.

Az üzleti terv készülhet tehát belső vállalati célokra és a külső befektetők számára. Mindkét esetben alapvető fontosságú, hogy a vállalkozó ne saját vágyai összefoglalásaként értelmezze az üzleti tervet, hanem az a valóban létező lehetőségek, választható cselekvési alternatívák feltérképezésén nyugaladjon.

A külső tőkeadóknak készülő üzleti tervnél azt is szem előtt kell tartani, hogy ha később kiderül, hogy tudatosan hamis információk kerültek be az üzleti tervbe, akkor a tőkeadó felmondhatja a szerződést. A tőkét adók általában olyan adatokat keresnek az üzleti tervben, amelyek a várható sikerről és az ezzel összefüggő kockázatokról informálnak. Az, hogy konkrétan mit vár el a tőkebefektető az üzleti tervtől, a tőkét adó típusától függően különböző.

A tőkerészesedés formájában tőkét adók az üzleti tervben elsősorban a menedzsmentet és a piaci tervet vizsgálják. Az ő céljuk ugyanis elsősorban az, hogy tőkerészesük (például egy betéti társaság kültagjánál) értékben növekedjék. Ez csak akkor lehetséges, ha az általuk finanszírozott vállalat átlagon felüli forgalom- és nyereségnövekedést ér el. Ez két tényezőn múlik: a piaci lehetőségeken és az azokat kihasználni képes hozzáértő vezetőkön. A megítélésben ezért pozitívként esik latba, ha az alapítandó vagy az expanziót megvalósító vállalatnak vannak olyan partnerei, amelyek támogató és stabilizáló szerepet töltenek be. (Például megbízható szállítók

vagy olyan vevőpartnerek, akik már előre nagyobb megrendelésekről biztosítják a vállalatot.)

A **bankokat** elsősorban a vállalat jövőbeni fizetőképessége, valamint az adott biztosítékok érdeklik. A bankárok ezért főként a likviditási tervet és a nyereség-veszteség számításokat nézik meg az üzleti tervben. Többéves tapasztalat alapján azt is tudják, hogy hol vannak a tervezési kockázatok. (Például tudják azt, hogy adott forgalomhoz általában milyen cash-flow tartozik, és ha nagy az eltérés, erre alaposan rákérdeznek.)

Arra is számítani kell, hogy a bankok biztosítékokat is kérnek. A jelenlegi magyarországi hitelezési gyakorlat szerint 150-200 százalékos hitelgaranciára van szükség. Ez a biztosíték lehet saját vagyon, lehet a vállalat vagyona, lehet azonban más befektetőpartner garancianyilatkozata is. (Az ilyen partner tulajdonképpen nem pénzt fektet a vállalkozásba, hanem garanciát vállal a vállalkozó hitelfelvételéért, azaz voltaképpen készfizető kezes funkció betöltésére vállalkozik.) Ahhoz, hogy ilyen garanciát vállaló partnert szerezni lehessen, ugyancsak megbízható, pontos, a siker várható mértékére és a kockázatok nagyságára megfelelő felvilágosítást adó üzleti tervre van szükség.

3.4.2. Az üzleti terv összeállításának főbb szempontjai

Az üzleti terv ne legyen túlságosan terjedelmes. A szakirodalom mint irányszámot, a kb. 40 oldalt adja meg, ehhez hozzácsatolható a függelék, ahol rajzok, képek és egyéb kiegészítő információk kerülnek elhelyezésre.

Nagyon fontos, hogy az összefüggések érthetőek legyenek. Ha előre tudjuk, hogy kinek készül az üzleti terv, legjobb egy előzetes beszélgetés során tisztázni, hogy milyen pontokra térjünk ki részletesebben. Ha a tőkét adó személyeket bevonjuk az üzleti terv elkészítési folyamatába, arra számíthatunk, hogy eleve jobb lesz a terv fogadtatása, különösen, ha azt látja az olvasó, hogy útmutatásait figyelembe vették.

Magyarországon a bankok egymástól részben eltérő szempontokat adnak meg, ami szerint az üzleti tervet el kell készíteni. Vannak bankok, amelyek az üzleti terv számítási anyagát 3 évre előre kérik, vannak olyanok is, amelyek 5 évre.

Vannak olyan bankok is, amelyek az üzleti terv árbevételi részének havonkénti részletezését kérik.

A bankok az igényelt információkat többnyire saját programrendszerben, saját komputerhálózaton dolgozzák fel, így nagyon fontos, hogy a hitelkérelmek elbírálásához azokat az információkat adja meg a vállalkozó, amelyeket a bankok valóban kérnek. Az üzleti terv összeállításához ezért tájékozódni szükséges arról, hogy mely bankok hajlandók egyáltalán a hitelt megadni, mely bankoknál célszerű egyáltalán a hitelt kérelmezni. Ennek ismeretében az adott bankok számára szükséges szempontokat kell az üzleti tervben figyelembe venni.

Arra is gondolni kell, hogy a magyarországi bankok számára – a sok kintlevőség miatt – alapvető fontosságú a pénzkihelyezés biztonsága. Ilyen módon azokat az információkat célszerű előtérbe helyezni, amelyek a pénzkihelyezés biztonságának

érzetét erősítik, vagyis arról győzik meg a banki hitelezőt, hogy a vagyoni garanciák rendelkezésre állnak, a hitel valóban visszafizethető és a vállalat fejlődőképes.

3.4.3. Az üzleti terv felépítése

Az üzleti tervnek a következő főbb részeket célszerű tartalmaznia:

- Tartalomjegyzék
- Összefoglalás
- A vállalat általános leírása
- A vállalat kulcsemberei és szervezete
- Piacelemzés és forgalmi előrejelzés
- Marketingterv
- Termelési terv
- Kockázatbecslés
- Pénzügyi terv
- Finanszírozás
- Függelék

A vállalkozás konkrét céljától vagy a bankok erre vonatkozó előírásaitól függően ettől eltérő felépítés is elképzelhető.²

Az összefoglalás

A befektetők egy részének (például a bankoknak) nagyon sok üzleti tervvel van dolguk. Így előfordul, hogy nem mindegyiket olvassák alaposan végig. Az összefoglaló készítésének célja ezért a befektetők érdeklődésének felkeltése és a legfontosabb megállapítások feltüntetése. Nagyjából a következő kérdésekre már itt választ kell adni:

- A vállalat alapvető üzleti célja, tevékenységi köre.
- A tulajdonosok neve és címe, a vállalkozás jogi formája.
- Milyen termékek előállításáról, illetve szolgáltatások nyújtásáról van szó?
- Miben áll a versenyelőny? (Miért jobb a termék a versenyterméknél?)
- A jelenlegi piaci helyzet és a piaci tendenciák összefoglalása (méret, piaci növekedés, a konkurencia értékelése).
- A marketingstratégiára vonatkozó alapvető megfontolások.
- Kik a vállalat kulcsemberei, és miben áll a felelősségük?
- A tőkeszükséglet megjelölése és annak tisztázása, hogy mekkora külső forrás bevonására van szükség.
- A bevonásra kerülő tőkét mire használják fel?

Bár a befektetők szívesen olvasnának már az összefoglalóban is a kockázati tényezőkről, ezekről célszerű itt még csak nagyon óvatosan említést tenni. A szükséges tőke nagyságát viszont célszerű már az első mondatokban megemlíteni, hogy az olvasó mindjárt tudja, hogy milyen nagyságrendekről van szó.

² Az itt bemutatott struktúra elsősorban Uwe Struck: Geschäftspläne (Schäffer Verlag, Stuttgart 1990.) c. könyve alapján készült. Lásd még ezzel kapcsolatban: R. D. Hisrich - M. P. Peters: Vállalkozás (Akadémiai Kiadó, 1991.), továbbá dr Szirmai Péter: Így készíts üzleti tervet! (Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kiadványa, 1991.)

Gyakorlati tapasztalat, hogy a magyar bankok többségénél az üzleti terveket igazából nem olvassák el, ezért a hitelt igénylő vállalkozónak arra is fel kell készülnie, hogy szóban frappánsan, tömören és érthetően elő tudja adni üzleti tervének, üzleti elgondolásainak lényegét, pontosan tudja a várható cash-flow alakulást és azt, hogy milyen megtérüléssel számolhat. Ezeket ugyanis rendszerint szóban újra meg kell ismételnie. Sőt hozzá kell tenni, hogy a bankokhoz forduló vállalkozóknak legfontosabb tulajdonsága a türelem. Türelmesnek kell lennie, amikor 40 oldalt bead, és a banki alkalmazott olyan kérdéseket tesz fel, amelyek arról tanúskodnak, hogy már az első oldalt sem olvasta el. A vállalkozónak ilyenkor nagy türelemmel, újra és újra megismételve kell tudnia előadni vállalkozásának céljait.

Az összefoglaló elkészítése az üzleti terv összeállításának utolsó lépése, hiszen csak a kész üzleti terv birtokában lehetséges a legfontosabb megállapításokat kiemelni. Szerkezetileg viszont az összefoglaló az üzleti terv elejére kerül.

A vállalat általános leírása

A már működő vállalatoknál röviden le kell írni a vállalkozás múltját. Ebben a részben ki kell térni az alapítás dátumára, az alapítás indítékaira, a vállalat fejlődési folyamatában bekövetkezett lényeges változásokra. Ebből a részből ki kell, hogy derüljön, hogy a vállalat eddig mit miért csinált. (Milyen termékeket fejlesztett ki, kik a termékek vásárlói stb.?)

A **jövőre** vonatkozóan elsősorban a célokat kell megadni. A forgalmi és nyereségcélok kívül a befektető szeretné megismerni a nem számszerűsíthető vállalati célokat is.

A cél megfogalmazása mindig rövid legyen! A túl sok magyarázkodás ugyanis felhígítja a célok megfoghatóságát.

Példák:

- Egy adott ötletet megvalósítani;
- A vállalat értékét 5 éven belül megtízszerezni;
- A múltban veszteséges üzletet nyereségessé tenni;
- A fogyasztók igényeit lehetőleg magyar termékekkel olcsón kielégíteni stb.

A múlt és a jövő mellett ebben a fejezetben kell kitérni a **vállalkozás jogi formájára**, le kell írni a tulajdonosok nevét, és utalni kell a legfontosabb **vállalati szerződésekre**. Ezekből megtudhatja a tőkét adó, hogy kik lehetnek a vállalat életére jelentős befolyással. (Például az egyéni vállalkozó kiskereskedő tagja egy franchise-láncnak.) Itt lehet részletesebben kitérni az előállított szolgáltatásokra. A terméket vagy szolgáltatást a fogyasztó szemszögéből kell leírni, bemutatva azt, hogy a fogyasztó számára milyen előnyei vannak a mi termékünknek a konkurenciáéhoz képest?

A vállalat kulcsemberei és szervezete

Kulcsemberek lehetnek: a cégnél munkát is vállaló társtulajdonosok, a vezető funkciót betöltő alkalmazottak, a külső tanácsadók és a cégnél munkát nem vállaló társtulajdonosok. Ezeknek a személyeknek a rövid szakmai jellemzését célszerű leírni (képzettség, gyakorlati tapasztalatok, kapcsolatok stb.) A tőkét adók ennek alapján ítélik meg ugyanis, hogy a célok eléréséhez szükséges ismeret adott-e a vállalatnál. Nagyobb cégeknél a szervezeti felépítést is megadják, amiből kiderül, hogy ki miért viseli a felelősséget.

Piacelemzés és forgalmi előrejelzés

A várható forgalom becsléséhez ismerni kell a piac méretét, a keresletet befolyásoló tényezőket, a konkurensok helyzetét stb.

A termék vagy szolgáltatás piacát mindig konkrétan kell meghatározni. Ez úgy lehetséges, ha a piacot részekre bontjuk, és kijelöljük az adott vállalkozás számára a lehetséges vásárlói kört, a célpiacot. Ha tudjuk a vásárlók várható számát és az egy vevőre jutó átlagos vásárlási értéket – számolva azzal, hogy ezek egy része fog csak nálunk vásárolni –, megbecsülhetjük az árbevétel várható nagyságát.

Marketingterv

Ebben a fejezetben tisztázni kell a piaci célokat, ezen belül azt, hogy milyen forgalmat kívánunk elérni. A forgalmi terv eléréséhez milyen árstratégiát, milyen értékesítési szervezetet, milyen reklámozási tevékenységet stb. alakítunk ki.

Termelési terv

E fejezet megírásának módja és terjedelme attól függ, hogy milyen jelentősége van a termelésnek a vállalat számára.

Főbb szempontok lehetnek:

- a termelési módszerek (például szériagyártás),
- a gépek és berendezések (mikor vásárolják meg azokat és mennyiért?),
- a termelésben foglalkoztatott munkaerő,
- anyagbeszerzés,
- kapacitások stb.

Ha a vállalat kereskedelmi cég, ennek a résznek „Kereskedelmi terv” lehet a címe, és az árukészlet beszerzésének módját, a készletgazdálkodás rendszerét, a raktározási igényeket kell itt leírni.

Kockázatbecslés

A vállalkozás kockázatai adódhatnak a kereslet megváltozásából, a versenytársak kiszámíthatatlan reakcióiból, adózási és egyéb törvényben előírt szabályok megváltozásából, az infláció mértékének a tervezettől eltérő alakulásából stb.

Célszerű, ha az üzleti tervben stratégiai alternatívákat dolgozunk ki arra az esetre, ha a kockázati tényezők bármelyike felmerül.

Pénzügyi terv

Míg az üzleti terv többi fejezeténél sokféle megoldás lehetséges, addig a pénzügyi tervezés eléggé kötött, bizonyos számításokat a jogszabályok betartásával kell elvégezni.

Fő részei:

- a nyitó- és zárómérleg,
- a nyereség-veszteség számítás,
- a likviditási terv.

A tervezési időszak 3-5 év, meglévő vállalatoknál a tervszámok mellett az előző 3-5 év tényadatait is be kell mutatni.

A mérleg segítségével a tőkebefektetők bepillantást nyerhetnek a vállalat vagyoni helyzetébe (aktív oldalon szerepel az összes vagyontárgy), és megismerhetik, hogy a finanszírozási eszközökből milyen hányadot képvisel a saját tőketulajdon (passzív oldalon szerepelnek a tartozások).

A mérleg egy adott, pillanatnyi állapotot tükröz. Következtethetünk belőle a vállalat méreteire, eszközeire stb., de nem ad információt arról, hogyan alakul a vállalat eredménye dinamikájában.

Ezért szükség van az üzleti tervben a **nyereség-veszteség számítás, más néven eredménykimutatás** bemutatására is. A számviteli törvény is előírja készítésének szükségességét a zárómérleggel együtt (már meglévő, működő vállalatoknál). Ez azért fontos a befektetőknek, mert ennek alapján tudják a vállalat jövőbeni értékét kiszámítani. A nyereség vagy a veszteség kimutatása a bevételek és a ráfordítások szembeállításával valósulhat meg.

A nyereség-veszteség számítást legalább 3 évre előre készítik el, az első évre vonatkozóan havi vagy negyedéves bontásban.

Valószínű, hogy az induló vállalat az első időszakában még veszteséges lesz, hiszen az induló költségek általában messze meghaladják a későbbi folyamatos működéshez szükséges költségeket. Tulajdonképpen azért van szükség az eredménytervnek több évre előre történő és részletesebb bontást is megvalósító kidolgozására, hogy megtudjuk, hozzávetőlegesen milyen időtartamig lesz veszteséges a cég, és mettől kezdve lesz nyereséges.

Likviditási terv (más néven: cash-flow előrejelzés)

A likviditási tervet nem kizárólag vállalatalapításnál, illetve tőkeszerzési céllal állítják össze, hanem a vállalat zökkenőmentes működésének biztosítása céljából rendszeresen (legalább negyedévente vagy havonta, néha hetente is) elkészítik. A likviditási terv ugyanis a vállalati folyamatos fizetőképesség fenntartásának az eszköze.

Elkészítése a következő lépések szerint történik:

- Előre kell jelezni a várható kifizetések és befizetések nagyságát és időpontjait;
- Ezeket egymással szembe kell állítani;
- Meg kell állapítani, hogy a fizetőképességben mikor keletkeznek szűk keresztmetszetek. (Mely időpontokban nem elegendő a rendelkezésre álló pénz a kifizetések határidőre történő teljesítéséhez.)
- A likviditási problémák megoldására javaslatot kell kidolgozni (saját tőke bevétele, újabb hitel igénylése stb.).

A likviditási terv összeállításához figyelembe kell venni a vevők fizetési fegyelmét, a fizetési késedelmeket, a szállítók számlái kiegyenlítésének halasztásait is.

Az időpontok becslésénél különböző részidő-intervallumokkal kell számolni. Például az értékesítésből származó bevételeknél: különbség van a vevő rendelései és a szállítás időpontja között, és további idő telik el a számlák kifizetésének, illetve az összeg a bankszámlára való beérkezésének időpontjáig.

A szállítás időpontjában a szállítóknál az értékesítést mint bevételt könyvelik el. Ez az időpont azonban csak a nyereség-veszteség számításnál vehető figyelembe, de nem a likviditási terv készítéséhez, mivel a fizetésig még hetek, sőt hónapok is eltelhetnek. A likviditási terv szempontjából csak a számlára való beérkezés időpontjának van jelentősége! (Emiatt lehetséges, hogy a nyereséges vállalkozás is likviditási gondokkal küszködik).

A pénzügyi tervnél célszerű néhány fontosabb mutatószámot is kiszámítani, mint például a saját és az idegen tőke aránya, a tőkemegtérülési mutató, a saját tőke megtérülése stb. Ezeket általában a bankok is kérik, és figyelembe is veszik a hitelkérelmek elbírálásánál.

Finanszírozás

Ebben a fejezetben kell részletesen bemutatni a vállalkozás indításához vagy fejlesztéséhez szükséges tőke nagyságát, tehát a tőkeszükségletet és a tervezett finanszírozási eszközöket, illetve azok forrásait.

3.5. A vállalat alapítás menete, a cégalapítással kapcsolatos ügyintézés

A gazdasági társaságok alapításánál mindenekelőtt el kell készíteni vagy készíttetni a **társasági szerződést**, illetve rt.-knél az **alapszabályt**. Mindkettő szükségképpen tartalmazza a cég nevét, székhelyét, telephelyét és a választott társasági formát, illetve az ezzel kapcsolatos szabályozást, valamint az induló tőke nagyságát.

Alapvető fontosságú a vállalat elnevezése. **A cégnév három fő részből áll:** a vezérnévből, az alaptevékenység megnevezéséből és a jogi forma megjelöléséből. A névválasztásnál be kell tartani a cégvalódiság, a cégkizárólagosság és a cégszabatosság elvét. A **cégvalódiság** elvének azzal teszünk eleget, hogy a vállalat nevében pontosan megjelöljük a cég alapvető tevékenységét és a jogi formáját.

Mindent el kell követni annak érdekében, hogy a névváltoztatás elkerülhető legyen. A bejáratott név önmagában is reklámértékű, és a jól megválasztott névre többnyire átgondolt, hosszú távon is érvényesíthető marketingstratégia építhető. Mindezt egy átgondolatlan névválasztás – ami a név megváltoztatását eredményezi – keresztülhúzhatja.

Amennyiben a név nem a tulajdonos nevét takarja, hanem fantázianév, célszerű a meglévő nyilvántartásokban utánanézni, hogy az megfelel-e a **cégkizárólagosság** elvének, vagyis annak, hogy azonos vagy hasonló tevékenységeket végző cégeket ne hívjanak ugyanúgy. Ennek gyakorlati oka az, hogy a cégbíróság az azonos vagy hasonló tevékenységeknél az azonos vagy hasonló neveket nem fogadja el, mert az ilyen név sértheti a már meglévő cég jogait.

Ha a cégtulajdonos(ok) neve a vezérszó a cég nevében, akkor összeférhetetlenség nem áll fenn. (Például Kovács és társai Külkereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság.)

A **cégszabatosság** elve pedig azt jelenti, hogy a cégnév feleljen meg a magyar nyelv szabályainak.

A cégek rövidített nevet is használnak, és ezt is pontosan le kell írni az alapító okiratban (például: Kovács és tsai Kft.).

A közjegyzőnél el kell készíttetni az aláírási **címpéldányokat**. Az aláírási címpéldányt ugyanis a cégbíróságon, az adóhatóságnál és a számlavezető banknál is le kell majd adni.

A társasági szerződést vagy az alapszabályt, alapító okiratot ellenjegyeztetni szükséges ügyvéddel vagy jogtanácsossal, vagy közokiratként (közjegyzőnél) kell elkészíttetni. Ezt is több példányban kell előállítani, mert nemcsak a cégbírósághoz benyújtandó **cégbejegyzési kérelemhez** kell mellékelni, hanem az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalnál (APEH), továbbá a banknál is egy példányt le kell adni, és a későbbiekben is szükség lehet egy-egy példányra.

A cégbejegyzést formanyomtatványon a székhely szerint illetékes cégbíróságon kell kérelmezni. Az **adószám**, a **társadalombiztosítási számlaszám** megszerzése és a **KSH-bejelentkezés** úgynevezett „egyablakos rendszerben” lebonyolítható. Ezeket ugyanis a bírósági ügykezelő az egymással összekötött számítástechnikai rendszerek útján lehívja a cég számára. Ezzel egyidejűleg a cég megkapja cégjegyzékszámát is, amelyet ezután minden iratán fel kell tüntetni!

Bankszámla nyitása után a cég a cégbejegyzés előtt is megkezdheti működését.

Ettől a pillanattól a cég jog szerint fogadhat pénzüsségeket, teljesíthet átutalásokat, hiszen létezése az alapító okirathoz és nem a cégbejegyzéshez kötött. Így az adószám, bankszámlaszám stb. birtokában a cég jogokat és kötelezettségeket szerezhet. A cégbejegyzés megtagadása a jogokon és kötelezettségeken abban az értelemben nem változtat, hogy amennyiben a cég nem jegyezhető be, a bejegyzés megtagadásáig eltelő időszakban végzett tevékenysége következményeiért a tagok korlátlan felelősséggel tartoznak. A cégbejegyzés előtti időszakban a gazdasági társaság úgynevezett előtársaságként működhet.

A cégbejegyzési procedúra, a folyószámla megnyitása után a cég megkezdheti normális működését, hozzáfoghat beruházásaihoz, illetve végezheti egyéb tevékenységét.

Az egyéni vállalkozó esetében a vállalkozást **vállalkozói igazolvány** birtokában lehet gyakorolni. Az igazolványt a lakóhely szerinti önkormányzat polgármesteri hivatalának okmányirodája adja ki. A vállalkozói igazolvány tartalmazza az egyéni vállalkozó nevét, a vállalkozó székhelyét, telephelyét, tevékenységét és a vállalkozói igazolvány dátumát. Az egyéni vállalkozónak is be kell jelentkeznie az adóhatósághoz, be kell szereznie az adószámot.

Az egyéni vállalkozó nem köteles bankszámlát nyitni, de a végzett tevékenység ezt a legtöbb esetben megköveteli (például hitelfelvétel, átutalás stb. csak így lehetséges).

Az egyéni vállalkozók is kérhetik „egyéni céggént” a cégjegyzékbe történő bejegyzésüket. Ennek előnye, hogy az üzletfelek bizalmát erősítheti.

IV. FEJEZET

4. A VÁLLALKOZÁSOK ERŐFORRÁSAI

4.1. Az erőforrások főbb jellemzői és csoportjai

A vállalkozásoknak termékeik előállításához, a szolgáltatások biztosításához többek közt telephelyre, üzlethelyiségre, berendezésekre, emberi erőre, információra, tudásra van szüksége. **A termeléshez, szolgáltatáshoz szükséges tényezőket összefoglalóan erőforrásoknak nevezzük.** Az erőforrásokért pénzt ad ki a cég, például a műszaki berendezésért beszerzési árat, a felhasznált energia díját téríti, az alkalmazottak bérét fizeti, stb., s ezért lényeges, hogy milyen értékű és összetételű erőforrásokkal rendelkezik egy adott pillanatban.

A cégek egyik sikertényezője az **erőforrás-felhasználás**. A felhasznált erőforrások mennyisége és a felhasználás módja alapvetően befolyásolja a cég költségeit, ezen keresztül azt az árat, amivel a piacon megjelenhet. A hatékonyabb erőforrás-felhasználású cégek alacsonyabb árral tudnak piacra lépni, így nyomást gyakorolnak a többi cég erőforrás felhasználására, avagy fokozatosan kiszorítják a piacról a roszszul gazdálkodó vállalkozásokat.

A cégek összetett célrendszerében az üzleti érték növelése, a hosszú távon értelmezett nyereségesség feltételezi a hatékony erőforrás felhasználást. Ehhez azonban ismerni kell az erőforrások tulajdonságait.

A termelő és szolgáltatási tevékenység különböző változatai más-más erőforrás-igényűek. Az **erőforrásszerkezet** vagy **erőforrás-összetétel** megmutatja, hogy a felhasznált összes erőforráson belül az egyes erőforrások milyen részaránnyal szerepelnek. A tartós fogyasztási cikkek gyártásánál sokféle gépet, berendezést használnak fel, ehhez képest a felhasznált munkaerő aránya kicsi. Ugyanezeknek a termékeknek a kiskereskedelmi forgalmazása jelentős nagyságú munkaerő alkalmazását, árukészletek tartását igényli, tehát erőforrás szerkezete lényegesen eltér az előbbitől. Általánosságban elmondható, hogy a termelőtevékenység sok gépet, berendezést igényel, a kereskedelmi tevékenység jelentős árukészlet tartását követeli meg, a szolgáltatások jelentős arányú emberi munkaerő alkalmazásával járnak.

A termelő és szolgáltató tevékenységhez szükséges erőforrások között **átváltási lehetőség** van, azaz bizonyos határok között helyettesíthetik egymást. A gyártás technikai fejlettsége és az emberi erőforrás alkalmazása közötti kapcsolat alapján nyilvánvaló, hogy az alacsony technológiai színvonal viszonylag sok munkaerő felhasználását igényli. A robottechnika viszont csak néhány főre szorítja az alkalmazottak számát, tehát a munkaerőt a technika kiváltja. A kereskedelem hagyományos kiszolgálású boltjaiban a munkaerő részaránya jelentős, míg az önkiszolgáló egységekben a nagyobb árukészlettel és eladótérrel kiválthatják a munkaerőt.

A kereskedelemben és a szolgáltatásoknál **az emberi tényezőnek** van kiemelkedően fontos szerepe, hiszen a fogyasztó igénye gyakran a vétel során, a szolgáltatás igénybevételekor fogalmazódik meg, az ehhez való alkalmazkodás igen szűk korlá-

tok között gépesíthető. A szolgáltató tevékenységnél is megjelentek az automaták, például pályaudvarok étel-ital automatái, igazolványkép-készítő automaták, a lakossági bankszolgáltatás pénzkiadó automatái. Ezeknek a berendezéseknek természetesen megvan a hasznos funkciójuk, de a tapasztalatok szerint az emberközpontú szolgáltatások iránt tartós szükséglet jelentkezik, így az erőforrás felhasználásnak is ehhez kell igazodnia.

Az erőforrásfajták különbözőképpen csoportosíthatók. Alapvető típusaik a tartósan befektetett tárgyi eszközök, a forgóeszközök, a munkaerő, az információ és az immateriális javak. Különbséget tehetünk azonban aszerint is, hogy **konkrét vagy absztrakt** erőforrásról van-e szó. A konkrét erőforrások kézzelfoghatóak, és a befektetett tárgyi eszközöket és a forgóeszközöket valamint az emberi erőforrást, mint létszámelemet soroljuk közéjük. Az absztrakt erőforrások közé az emberi erőforrás (tudása, lojalitása, a szervezet kultúrája), az információ és az immateriális javak sorolandók.

4.2. A tárgyi eszközök

A tárgyi eszközök egy évnél hosszabb ideig szolgálják a termelési-szolgáltatási tevékenységet. Ezek közé tartozik az automatikus gyártósor, a panzió épülete, a bolti berendezés, a nagykereskedelmi cég teherautói, de akár a menedzserkalkulátor is, ha az eszköz használati ideje az egy évet meghaladja.

A tárgyi eszközök csoportjait képezik:

- az ingatlanok (föld, épület, iroda stb.) és a hozzájuk kapcsolódó vagyoni értékű jogok,
- műszaki berendezések, gépek, járművek,
- egyéb berendezések, felszerelések,
- tényészállatok.

A tárgyi eszközök tényleges használati idejét számos tényező befolyásolja. Az ingatlanon belül a földterület a szokásos használat mellett (például: nem személtlerakásra használva) szinte korlátlan ideig igénybe vehető. Az épületek hosszú ideig használhatók, de időközönként felújítási munkákat igényelnek (például: elektromosvezetékcsere stb.). A gépek, berendezések, járművek élettartama az eszközök típusától, a használat intenzitásától, a karbantartás gyakoriságától függ. Például: a teherautó használati ideje függ a szállított mennyiségtől és a megtett úttól, azaz a „tonnakilométertől”. A használati idő természetesen a gondos karbantartással növelhető.

A tárgyi eszközök beszerzésekor rendszerint kifizetik az eszköz teljes vételárát. A tartósan befektetett tárgyi eszközök beszerzési értéke a cég által előállított termék vagy szolgáltatás árába hosszú időszak alatt épül be. Az eszközök értéke amortizálódik, azaz folyamatosan csökken, s közben a befektetés megtérül. A termék/szolgáltatás árában a költséghányad egy részét a tárgyi eszközök értékcsökkenése teszi ki. **A tárgyi eszközöknek mint erőforrásoknak sajátos vonása, hogy az amortizáció elszámolása költségnövekedéssel jár, de pénzkidrást nem von maga után.**

Az eszköz tényleges működési idejét csak utólag lehet megállapítani. A korábbi tapasztalatok alapján becsülni lehet a várható használati időt. Amennyiben rövid használati időt állapítanak meg, rövid idő alatt kívánják a termék árában megjeleníteni az eszköz értékét, úgy az költségnövelő lesz. Ellenkező esetben, ha hosszú elhasználódási időt feltételeznek, úgy nagyon sokára térül meg az eszközbe fektetett tőke. A két véglet közt egyensúlyozva kell olyan működési időt meghatározni, ami az eszköz tulajdonságainak és a piaci viszonyoknak egyaránt megfelel. Az amortizációs módszerek nemcsak a költségekre, hanem a nyereségre, és ezáltal a fizetendő társasági nyereségadóra (a cég pénzügyi helyzetére) is hatással vannak.

Az egyszeri beszerzési költségen túl a tartós tárgyi eszközök működtetése részben **üzemeltetési** kiadásokkal, részben **karbantartási** kiadásokkal jár. Minél nagyobb a szálloda kihasználtsága, annál gyakrabban kell a folyosó szőnyegpadlóját tisztítani, avagy a fürdőszoba berendezéseit cserélni.

Rendszerint komoly előnyei vannak az egységes típusú gépek, berendezések használatának. Költségelőnye van, ha a sütőipari vállalat tíz darab azonos típusú teherautóval végzi a kenyér és a péksütemény kiszállítását, azzal szemben, mintha három különböző típusú teherautóval végezné. A berendezések típusváltása költséges. Egy számítógéptípusról egy másikra való áttérésnél például ki kell fizetni a gépek beszerzési értékét, ezen túl a betanulási idő, a gépek alkalmazásának elsajátítása is idő- és költségigényes (több hetet, hónapot igénybe vehet a típusváltás). Ugyanakkor az is hátrányos, ha egy technikailag elavult berendezésről nem áll át a cég a fejlettebb, jobb minőségű terméket/szolgáltatást nyújtó változatra, vagy egy hatékonyabbra. Az eszköztípus kiválasztása és a váltás idejének meghatározása kiemelkedően fontos a cég üzletmenete szempontjából.

A tárgyi eszközök beszerzése és használatbavétele hosszú, több szakaszból álló folyamat, amit beruházásnak neveznek. A beruházás befejezése után kezdhet hasznot hozni az eszköz, így a beruházási időtartamot célszerű rövidíteni.

4.2.1. A tárgyi eszközök élettartama, elhasználódása

A tárgyi eszközök élettartamán az **üzembehelyezéstől az üzemképes állapot fennmaradásáig tartó időszakot értjük.** Az elhasználódás egyfelől tényleges fizikai, másfelől erkölcsi, gazdasági elhasználódást jelent. A **fizikai elhasználódás** során a tárgyi eszköz állaga romlik, teljesítőképessége csökken, működési határfoka romlik. A fizikai elhasználódás ütemét befolyásolják a klímaviszonyok, az üzemeltetés szakszerűsége és időbeli intenzitása, a karbantartás és felújítás minősége, gyakorisága stb. A **gazdasági-erkölcsi avulás** a vállalattól független környezeti tényezők hatására következik be. Az erkölcsi avulás akkor is bekövetkezhet, ha a termék fizikailag kifogástalan állapotban van. Az erkölcsi avulást a termelékenység-növekedés, valamint a műszaki fejlődés okozza. E folyamat jele, ha ugyanaz az eszköz az előbbinél olcsóbban vásárolható meg, vagy ugyanakkora összegért korszerűbb vásárolható, vagy a még jó géppel, berendezéssel előállított termék eladhatatlan.

4.2.2. Amortizációs módszerek

Az eszközökbe fektetett tőke megtérülési folyamatát **amortizációnak** nevezzük. Az amortizációs folyamat során a befektetett tárgyi eszköz értéke folyamatosan át-megy az általa előállított termékek, szolgáltatások értékébe. **Az értékcsökkenés az átadott gépérték termékegységre (időegységre) jutó részét jelenti.**

Az amortizáció a vállalati gazdálkodásban több funkciót tölt be:

- alapvető funkciója az **értékvital**, melynek során a termék értékébe átment eszközérték **költségtényező**, az önköltség része. Ebben a funkciójában hatás-sal van a termék árára és ezáltal a vállalati nyereség alakulására,
- eredeti funkciója továbbá a tárgyi eszköz **pótlási, illetve bővítési alapjának** létrehozásával a **finanszírozási forrás** megteremtése. A vállalatok fontos döntési kompetenciája, hogy az értékcsökkenési leírással megtérült tőkét az eredeti tárgyi eszköz pótlására, bővítő beruházásra használják-e fel, vagy ki-vonják a vállalkozásból, vagy más célú finanszírozásra hasznosítják,
- mivel az igénybe vett amortizációs módszer az önköltséget, a nyereséget és a nyereségadót, valamint az árat is befolyásolja, ezért **konjunktúraszabályozó** funkciója is van. Ha az éves leírás magas, a termék önköltsége is drágább, így kisebb nyereség képződik a cégnél, és emiatt a nyereségadó is alacsonyabb.

Az amortizációs módszerek azok az eljárások, amelyekkel az eszközérték el-osztható, az egyszeri kiadás folyó költséggé konvertálható. A főbb leírási mód-szerek megismerése előtt szükséges néhány alapfogalom tisztázása:

Az eszköz **bruttó értéke**¹ a beszerzési, bekerülési értéket jelenti. Az eszköz **nettó értéke** a bekerülési érték és a már elszámolt amortizáció különbözete. A **marad-ványérték** az eszköz használati ideje alatt költségként el nem számolt értékét jelenti. A nullára leírt eszköz használata esetén amortizáció már nem számolható el. A ma-radványértéken értékesített eszköz maradványértéken felüli része nyereségnövelő tényező, s így utána társasági adó fizetendő. Az amortizációs kulcsok alkalmazására vonatkozó tudnivalókat, szabályokat a társasági adótörvény mellékletei tartalmaz-zák.

4.2.2.1. A lineáris módszer.

A lineáris módszer alkalmazása esetén az értékvesztést **időarányosan, évente azo-nos összeggel** számoljuk el költségként. A leírási kulcs ebben az esetben:

Leírási kulcs = 100/évek száma (százalékos formában fejezzük ki)

Leírási kulcs = amortizáció éves összege/bruttó érték (együtthatós forma)

Az adott évben elszámolható amortizáció, vagyis a leírási összeg pedig:

Leírási összeg = bruttó érték/évek száma

Leírási összeg = bruttó érték · leírási kulcs

A lineáris módszer a legelterjedtebb eljárás. **Előnyei** a következőkben rejlenek:

¹ Ebben a bruttó értékben nem szerepel az áfa, de szerepel minden olyan ráfordítás, ami az üzem-be helyezéséig felmerült.

- egyszerű, könnyen áttekinthető,
- segíti a vállalati kalkulációt,
- a vállalatok, ágazatok költségszerkezete összehasonlíthatóvá válik.

A módszer **hátránya** azonban, hogy a **leírás nem követi a termék elhasználódási folyamatát**, és így az utolsó időszakokban képződő leírasi összeg esetleg nem fedezi a fenntartási költségeket.

Példa a lineáris amortizációra:

A Kulcs rt.-nél tárgyév január elsején egy speciális gépet helyeztek üzembe, melynek beszerzési ára 1 000 000 Ft. Az eszköz tervezett használati ideje 5 év.

Feladat:

Határozza meg a tárgyi eszköz évenkénti amortizációjának összegét és nettó értékét!

Évek száma	Leírasi kulcs %	Éves leírás Ft.	Bruttó érték január 1-jén	Nettó érték december 31-jén
1	20	200 000	1 000 000	800 000
2	20	200 000	800 000	600 000
3	20	200 000	600 000	400 000
4	20	200 000	400 000	200 000
5	20	200 000	200 000	-----

4.2.2.2 A degresszív módszer

A degresszív leírasi módszereknél a működési idő első szakaszában a tárgyi eszköz értékének nagyobb hányadát írják le, és a leírasi hányad fokozatosan csökken. E módszert **gyorsított eljárásnak** is hívják, mert a tárgyi eszköz élettartamának elején a ténylegesnél nagyobb értékvesztést számolunk el, míg az élettartam végén egyre kisebbet. Ez az eljárás olyan tárgyi eszközök esetében előnyös, amelyek a piaci bevezetés időszakában magas áron értékesíthetők (a gyorsított eljárás miatt magas az önköltség), a piaci kivonás időszakában pedig árcsökkenés hajtható végre, amit az alacsonyabb amortizációs leírás tesz lehetővé.

A degresszív leírás **két módszere**:

- a **maradványmódszer**,
- az **évek összege (kumulatív) módszer**,

A **maradványmódszer** lényege, hogy fix leírasi kulcsot alkalmazunk, azonban a kulcsok vetítési alapja évente változik, ami a mindenkori nettó érték.

Többnyire a 150%-os csökkenő összegű eljárást alkalmazzák, ahol a kulcsok összege 150%-ot tesz ki.

Leírasi kulcs: $1/n \cdot 150\%$

ahol n = az évek száma

Példa:

Az előző példa adatai maradványmódszerrel így módosulnak:

Évek száma	Leírási kulcs %	Éves leírás Ft.	Bruttó érték január 1-jén	Nettó érték december 31-én
1	30	300 000	1 000 000	700 000
2	30	210 000	700 000	490 000
3	30	147 000	490 000	343 000
4	30	102 900	343 000	230 100
5	30	60 030	2300 100	161 070

A kumulatív (évek összege) módszernél nullára leírjuk az eszközértéket. A leírási kulcsot úgy kapjuk meg, hogy az élettartamból hátralévő évek számát osztjuk az évek számjegyeinek összegével.

Leírási kulcs = hátralévő évek száma/évek összege · 100

Példa:

Az előző példánk adatai kumulatív leírással:

Évek száma	Leírási kulcs %	Éves leírás Ft.	Bruttó érték január 1-jén	Nettó érték december 31-jén
1	$5/15 \times 100 = 33,3$	333 000	1 000 000	67 000
2	$4/15 \times 100 = 26,7$	267 000	67 000	400 000
3	$3/15 \times 100 = 20,0$	200 000	400 000	200 000
4	$2/15 \times 100 = 13,3$	133 000	200 000	67 000
5	$1/15 \times 100 = 6,7$	67 000	67 000	-----

4.2.2.3. A progresszív leírás

Ez a leírási mód lassított ütemű tőketörlesztésként értelmezhető, amikor az évek múlásával az értékcsökkenés összege nő.

A módszer előnye, hogy követi a tárgyi eszköz életgörbéjét, hátránya azonban, hogy a befektető nagyon lassan jut a tőkéjéhez. A módszert a számviteli törvény nem nevesíti, de nem is tiltja meg használatát.

4.3. A forgóeszközök

Az erőforrások egy része forgóeszközként működik a vállalkozásoknál. A forgóeszköz másként jelenik meg a kereskedelmi, illetve a termelő cégnél. A kereskedelmi cég tőkéjének egy részét áruba fekteti, majd az árut eladja, a pénzen ismét árut vesz, ezt eladja, – mindez sokszor ismétlődik a működés során. A befektetett tőke formája váltakozva áru és pénz. A kereskedő többször megforgatja a befektetést, éppen ezért nevezik ezt forgóeszköznek. A termelő cég pénzéből bizonyos alapanyagokat, segédanyagokat vásárol, majd az anyagok különböző feldolgozási folyamatokon mennek keresztül, eközben befejezetlen termék, félkész termék, termelésközi készlet képződik, majd az utolsó termelési szakasz után késztermék. A késztermék eladása után kapott pénz egy részéből ismét anyagot vásárol, s a folyamat ismétlődik: különböző készletési fokú készletekké változás után pénzzé alakul a befektetett tőke.

A forgóeszközök olyan erőforrások, amelyek ellenértéke rövid idő alatt (egy éven belül) megtérül.

A forgóeszközökbe való befektetésre több tényező együttesen motiválja a vállalkozásokat. Az üzletmenet folyamatosságának biztosításához szükség van forgóeszközökre, hiszen ha a vevő nem kapja meg a kereskedőtől a kívánt mennyiségű anyagot, s még csak ígéretet sem kap arra, hogy rövidesen hozzájut a termékhez, akkor a vevő más beszerzési források után fog nézni. A cégek tehát annyi forgóeszközt tartanak, amennyi a beszerzés-termelés-készletezés-értékesítés normális menetéhez, a nagyobb sűrűlódások elkerüléséhez szükséges. Ezt a forgóeszköztartás **tranzakciós motívumának** nevezik.

A forgóeszközök egy másik részét a **biztonsági** szempontok indokolják, ugyanis fizetési problémák esetén ez a befektetés gyorsabban pénzzé tehető, mint a tartósan befektetett tárgyi eszköz. Így az **óvatossági motívum** a cég likviditásának megőrzése miatt ösztönzi a forgóeszköztartást.

Ugyancsak forgóeszközök tartására ösztönöz, hogy csakis gyorsan pénzzé tehető tőkebefektetés mellett valósítható meg a kedvező piaci lehetőségek kihasználása. A véletlenszerűen adódó üzleti lehetőségek kiaknázása forgóeszköztartást igényel. Ezt **spekulációs motívumnak** hívjuk.

A cégek forgóeszközeinek egy része mindig pénz vagy pénzre szóló követelés formájában, a másik része készlet formájában segíti a működést. A forgóeszközök csoportjai:

- **készletek,**
- **követelések,**
- **értékpapírok,** (egy éven belüli lejáratral vagy értékesítési szándékkal),
- **pénzeszközök.**

A forgóeszközök közé tartoznak tehát a **pénzeszközök és a követelések.** A pénzeszközök közé tartozik a készpénz, ami a pénztárban levő bankjegyek, érmék, csekkek összessége, és a bankbetétek, amelyek a gazdálkodáshoz, a fizetések teljesítéséhez szükségesek. A követelések fennállhatnak a vevőkkel szemben, ha az áruszállításért vagy szolgáltatás nyújtásáért későbbi időpontban fizetnek. A váltókövetelések adóslevél formájában megjelenő összegek, amit meghatározott időpontban egyenlít ki az adós, illetve a lejárat előtt forgathatók (fizethetnek vele annak, aki elfogadja fizetőeszközként) vagy leszámíthatók a banknál. Az egyéb követelések közé tartoznak a visszatérítendő adók, a rövid lejáratra kölcsön adott pénz, stb.

A forgóeszközök egy része értékpapírokban (kötvény, részvény, diszkont-kincstárjegy stb.) testesül meg, – ezek azonban mindig rövidtávú ügyletekhez kapcsolódnak, nem tartós (nem éven túli) befektetések.

A cég tevékenysége meghatározza pénzügyi eszközei összetételét. A kiskereskedelmi cégek vevőköre a lakosság, a vevők az esetek zömében készpénzzel fizetnek. Ezzel szemben a nagykereskedelmi cégek értékesítésének jelentős része termelő vagy kiskereskedelmi cégek számára valósul meg. A cégek egymás közti pénzügyi teljesítése banki átutalással bonyolódik, ráadásul a nagykereskedők jelentős hitelnyújtók, tehát forgóeszközeik nagy része pénzkövetelésként jelenik meg.

A készletek osztályozása a termelési-forgalmi folyamatban betöltött szerepük szerint történik. Az **árukészletek** továbbértékesítési célból beszerzett termékek. Az **anyagkészleteket** a termékek gyártása során használják fel, beépítik a termékbe. A termelőüzemekben a megmunkálás, szerelés alatt lévő termékek képezik a **befejezetlen termelés készleteit**. Egy termelési szakaszból kikerült, további megmunkálásra váró termékek alkotják a **félkész termékek** körét. A **késztermékek** saját gyártású, teljesen befejezett, értékesítésre szánt gyártmányok. Minden cég felhasznál fogyóeszközöket, szerszámokat, munkaruhákat stb., – ezek alkotják az **egyéb készleteket**. Értelemszerűen adódik, hogy a kereskedelmi cégeknél az árukészletek jelentősek, a termelőszférában a termelési szakaszhoz kapcsolódó készlettypusok dominálnak.

A forgóeszközök **forgási mutatói** jelzik, hogy hányszor, illetve mennyi idő alatt fordulnak meg az eszközök a pénz és az egyéb formák között. A forgási mutatók készletekre vagy készletelemekre, a vevőállományra vagy általában a forgóeszközökre vonatkoznak.

A forgások száma az árbevétel és az átlagos eszközérték (az anyagfelhasználás és az átlagos eszközérték) hányadosa.

Fordulatok száma: árbevétel/átlagkészlet

Forgási (készletezési) napok száma: az időszak napjainak száma / fordulatok száma

Példa:

Ha egy élelmiszerbolt 6 Mft-os éves forgalmat 250 E Ft-os átlagkészlettel bonyolít le, akkor a készletforgási mutató $6\,000\,000/250\,000 = 24$, azaz átlagosan ennyiszor változik a pénz áruvá, illetve az áru pénzzé.

A fenti élelmiszerbolt készletei 360 nap alatt 24 alkalommal fordulnak meg, azaz a készletforgási idő $360/24 = 15$ nap.

A forgóeszköz lekötés természetesen **pénzkiadással** jár. A magas forgóeszköz állomány költséges, alacsony hatékonyságot jelent. A túlságosan alacsony forgóeszköz-állomány miatt nyereséges értékesítések maradnak el, tehát szintén hatékonyságrontó.

4.4. Az emberi tényező

Az ember a vállalkozás kulcsfontosságú erőforrása, hiszen az ember működteti a berendezéseket, gyárt és elad, tehát nélküle nincs vállalkozás. Számos vonatkozásban különbözik a már tárgyalt erőforrásoktól. A tartósan befektetett eszközökre, a forgóeszközökre vonatkozó elképzeléseket végrehajthatják. A gépeket beindíthatják, az árut teríthetik a piacon. Ugyanakkor az emberi erőforrás fontos sajátossága, hogy **akarata van**. Az ember a munkát nem gombnyomásra kezdi és fejezi be, nem lehet munkaereje felett korlátlan uralmat gyakorolni.

Az emberi tényező egyik legfontosabb jellemzője a **szakértelem**. A vállalkozásokon belül különböző szakértelmet kívánó feladatokat kell elvégezni. Kellő szakértelem hiányában hibát hibára halmozhatunk, ugyanakkor a túlképzettség is hátrányos. A

bolti pénztárosnak értenie kell a pénzkezeléshez, de a jogi szakértelmét nem díjazza az alkalmazója.

Az emberi tényezőnek kiemelkedően fontos szerepe van a magas fokú szakértelmet követelő területeken (például a tervezőmunkánál, a kutatási-fejlesztési területen, az oktatásban), illetve a szolgáltatások, a kereskedelem területén.

Az erőforrások közül az ember az egyetlen, amely szabad akaratából elhagyhatja a céget. Az alkalmazottak egy része természetesen pótolható újakkal, mégis akad néhány, akinek a cégnél tartása fontos. A cég kulcsfiguráit üzletrész, részvény, vagy opció biztosításával kívánják megtartani. Ugyancsak felmerül ez a probléma az alkalmazottak szakképzettségének növelésénél. Az alkalmazó cég részben vagy egészben finanszírozza a dolgozó szakismereteinek korszerűségét, bővítését, majd a megszerzett ismeretek másik cégnél hasznosulnak. Ez a tudás a társadalom egésze szempontjából nem felesleges, így a szakképzési kiadásokat célszerű adókedvezményel összekapcsolni.

Az emberi erőforrás kezelésének hagyományos módszere kettős eszközrendszert ismert. A jóknak béremelés és dicséret járt, a rosszaknak elbocsátás. Szerencsére az emberi viselkedésre vonatkozó ismeretek gyarapodásával ez a megközelítés idejét múlttá vált. Az alkalmazottak magatartását kell úgy terelgetni, hogy az a vállalkozás céljaival összhangban legyen. Az emberi erőforrás gazdálkodásával a továbbiakban részletesen is foglalkozunk.

4.5. Az információ

Az erőforrások a termelési/szolgáltatási tevékenységhez szükséges tényezőket jelentik, s így az információ is erőforrás. Nyilvánvalóan életképtelen az a vállalkozás, mely nem tudja, hogy mit lehet a piacon eladni, vagy az általa nyújtott szolgáltatás milyen költséggel biztosítható. A piaczgazdaság cégeinek a befektetők tájékoztatását is biztosítani kell, rendszeresen informálni kell őket, hogy pénzüket ne vonják ki a vállalkozásból.

A vállalkozás külső és belső környezetében számtalan olyan esemény történik, ami a vállalkozást érinti. Több ezer, több tízezer ügyletről való tájékozódás természetesen csakis összevont adatok alapján lehetséges. **Az adat egy esemény vagy ügylet jellemzése számokkal vagy szöveggel.** Az adatok sokaságából (például tízezer eladás értéke) felhasználásra alkalmas információkat állítanak elő (például az eladások összes értéke temékcsoportonként). **Az információ a cég működése szempontjából fontos ismeretanyag.**

Az információ másfajta megközelítése a gazdasági események véletlenszerűségéhez kapcsolódik. Ebben az értelemben az információ bizonytalanságot szüntet meg. A jelenbeli és múltbeli gazdasági események rendszerint megismerhetők, viszont az üzleti élet természetes velejárója, hogy a jövőre vonatkozó feltételezések, ún. „várakozások” alapján hoznak meg sok döntést. A jövőbeni kereslet-alakulásról vagy az inflációs ráta jövő évi nagyságáról természetesen senkinek sincs biztos ismerete. Éppen ezért fontos a gazdaság véletlenszerű jelenségeinek kezelése.

Az információ részben a külső környezetben lezajló eseményekről nyújt ismeretet. Az általános gazdasági hanyatlás a cégek fejlődési lehetőségeit korlátozza, a közbeszerzési törvény passzusai számos cég üzletmenetét érintik. Éppen ezért mind a gazdaságirányítási, mind a piaci környezetre vonatkozóan információkkal kell rendelkezni.

A cég múltbeli teljesítményéről, a jelenlegi helyzetről és a jövőbeni fejlődésről szintén ismeretekkel kell rendelkezni, hiszen a többi erőforrás felhasználásának módját ezek a belső információk alapvetően befolyásolják. A vállalkozás egészére vonatkozó információkon túl (évi értékesítés, alkalmazotti létszám stb.) a gazdálkodás különböző területeit is ismerni kell (például a termelésre, marketingre, személyzeti munkára vonatkozó információk).

Az információk részletezettsége különbözik aszerint, hogy melyik irányítói szint számára készül. A felső vezetők tömör, sűrített információk alapján dolgoznak, a távlati működést szolgáló ismerettel rendelkeznek. A középvezetők kevésbé általános, szűkebb területre koncentráló információk alapján dolgoznak, a jelenre és a közeljövőre koncentrálnak. Az alsó vezetők konkrét eseményekkel kapcsolatos információkat kezelnek, amelyek részletesek, rövid távon érvényesek.

A beszerzés területén például az alsó szintű vezető a beosztottjainak heti vagy havi munkáját figyeli. Pontos adatokkal rendelkezik a termékcsoportonkénti beszerzések mennyiségéről és értékéről. A középszintű vezető egy üzletág beszerzési tevékenységéért felelős. Két-három év beszerzési lehetőségeinek változását figyeli, az áralkulás tendenciáit nézi, a beszerzési források lehetséges változtatását fontolgatja. A felső szintű beszerzési vezető a cég összes üzletágának beszerzési tevékenységét tekinti. A múltbeli adatok alapján a következő öt-hét év lehetséges eseményeire koncentrálnak. Hatalmas mennyiségű adatállományt kell összevontan kezelnie, hogy az számára információs értékkel bírjon. A napi problémákkal nem foglalkozhat (esetleg igen nagy, baj esetén).

A piaczgazdasági környezetben különleges jelentősége van a céginformációnak. Minden cégjegyzékbe bejegyzett vállalkozás köteles az éves beszámolóját vagy egyszerűsített beszámolóját² a tárgyévet követően a cégbíróságnál letétbe helyezni. A letétbe helyezett információk nyilvánosak, bárki megtekintheti és másolatot készíthet róla. Néhány cég köteles adatait egyéb formában is nyilvánosságra hozni (például 50 MFt feletti törzstőkéjű kft., kötvénykibocsátó cég). A cégek nyilvános információi az üzleti partnerek választását befolyásolják. Egy 3 MFt törzstőkéjű kft.-nek több száz milliós rendelését nem ajánlatos fizetési garancia nélkül teljesíteni. Számos céginformációt nyújtó vállalkozás alakult, amelyek üzleti alapon biztosítják a lehetséges vevői, szállítói partnerekkel kapcsolatos információkat, az üzleti megbízhatóságukat minősítik.

² Minden beszámolónak része a mérleg és az eredménykimutatás, de ezek részletezettsége különböző. Egyszerűsített mérleget és eredménylevezetést az egyszeres könyvvitelt vezető vállalkozások készítenek (50 MFt árbevétel alatti jogi személyiség nélküli cégek).

Az információ – mint a fentiekből kitűnik – igen változatos formában szolgálja a szervezet céljait. Az információforrások igen változatosak: tájékoztatók, újságcikkek, közlönyök, belső jelentések, piactanulmányok, Web-oldalak stb.

Az információk megszerzése és szervezeten belüli hasznosítása drága. A cég piacelemzésének elkészítése szakértelmet, időt, energiát, esetleg közvetlen fogyasztói magatartásvizsgálatot követel meg. Az elemzés végén kapott információk számos bizonytalan elemet tartalmaznak, például a vevők magatartására vonatkozóan. Ezek még részletesebb elemzése további erőforrásokat köt le, egyre drágább lesz, ugyanakkor a pontosított ismeret nem feltétlenül információértékű.

Az eleve véletlenszerű adatoknál azok bizonytalansága (például a jövő évi értékesítés volumene) nem akadályozza a sikeres működésnek. Ugyanakkor számos adatnál nem tűrhető el semmiféle pontatlanság, például a cégek elmúlt időszakai bevételei, az adókötelezettség kimutatása stb.

Nyilvánvaló, hogy az információ költséges volta ellenére a cégeknek információhoz kell jutniuk, de nem bármi áron. A megítéléstől, a kockázattól függően többkevesebb pénzt fektetnek információgazdálkodásukba.

4.6. Az immateriális javak

Az **immateriális javak** csoportja az egyik legfurcsább erőforrás. Ezek ugyanis **fizikailag nem léteznek**, nem foghatók meg mint az eladandó áru, nem láthatók, mint az értékesítési információk grafikonja, mégis van értékük. A vagyoni érték törvényes jogokon és előnyökön alapul, azaz jövedelemtermelő képessége van, a cégnek hasznot hoz.

Az immateriális javak közé tartoznak a szabadalmak, a védjegyek, a szerzői jogok, a vagyónértékű jogok (például üzlethelyiség bérleti joga, földhasználati jog, haszonélvezeti jog, stb.). Ezek az erőforrások **forgalomképesek, értékesíthetők és vásárolhatók**.

A cégek tulajdonába több módon kerülhetnek. A cég átszervezi tevékenységét egy hatékonyabb erőforrás felhasználás érdekében. Az átszervezés során felmerült költségeket (a beruházásokhoz hasonlóan) hosszú idő alatt lehet a termékek piaci árában elismertetni. Az átszervezés költségeit az immateriális javak között nyilvántartják, s fokozatosan leírásra kerülnek (ebben az esetben az osztalékfizetésre megkötéseket írnak elő).

Az immateriális javakat megvásárolhatják a cégek. Megvehető például az üzlethelyiség bérleti joga. Egy kiterjedt vevőkörrel rendelkező magánkereskedelmi bolt eladásánál az eszközök könyv szerinti értékénél többet fizet a vállalkozást megvásárló, éppen az üzlet bevezetett volta miatt. A „good-will” ezt a kedvező üzleti hírnevet jelenti. A cég megvásárlása, átvétele után a cég mérlegében is megjelenik ez a jó hírnévért fizetett járulékos összeg, s utána amortizáció számolható el, tehát a befektetett összeg megtérül.

Az immateriális javakat a cégek alapításkor, vagy alaptőkéjük növelésekor apportálni lehet. Az apport értéke ellenérdekű felek megegyezése alapján alakul ki. Aki a szellemi terméket adja minél magasabb értéken kívánja elismertetni (például a

szoftvertermék értékesítési jogát) a társak azonban nem feltétlenül érdekeltek abban, hogy túl nagy tulajdonosi részesedéshez jusson a másik fél. Az immateriális javak értéke így megegyezésen alapul.

Az immateriális javakat a cég mérlegében (nyilvántartásaiban) is szerepeltetik, s a számviteli törvény alapján a befektetett eszközök közé sorolják őket. **Értékcsökkenést számolnak el utánuk**, tehát relatíve hosszú időszak alatt térülnek meg.

4.7. Az erőforrások forrásai, finanszírozási lehetőségei

Egy vállalatnak működéséhez különböző nagyságú és összetételű erőforrásokra van szüksége. Az erőforrások két fő forrásból biztosíthatók:

- saját forrásból,
- idegen forrásból.

Saját forrás a vállalat induló vagyona (részvények, törzsbetétek összege, alaptőke, törzstőke), adózás és osztalékfizetés után megmaradt **mérleg szerinti eredménye** (nyeresége), valamint az **amortizációból** megtérült összegek. Saját forrás továbbá az **alap- és törzstőkeemelés** valamint a **kockázati tőkenyújtás**. Ez utóbbi olyan sajátos finanszírozási forma, amikor a tőkenyújtó tőkéje ellenértékeként meghatározott ideig tulajdonrészt kap a társaságból. A tőkenyújtó tehát osztalékhoz jut, ami az innovatív vállalkozásoknál a betéti kamatnál magasabb haszonnal kecsegtet.

A saját eszközökön kívül többnyire szükség van további eszközökre is, amelyeket a vállalat idegen forrásokból biztosít. Az **idegen források** egy része ideiglenesen a vállalatnál található és átmenetileg finanszírozási célokat szolgálhat.

Az idegen források **rövid és hosszú lejáratúak** lehetnek. A rövid lejáratú kötelezettség éven belüli, a hosszú lejáratú éven túli.

A hosszú lejáratú források többnyire a beruházások finanszírozására szolgálnak. Formái:

- **bankhitel**, amikor a vevő kamatfizetéssel és hiteltörlesztéssel jut külső forráshoz,
- **alapjuttatás**, amikor a vállalkozó pályázati úton vissza nem térítendő, vagy visszatérítendő támogatáshoz jut különböző alapokból (Idegenforgalmi Alap, Környezetvédelmi Alap, Foglalkoztatási Alap stb.)
- **kötvénykibocsátás**, amikor a vállalkozó általa kibocsátott kötvények vásárlóinak kamatot fizet és a lejáratú idő végéig visszafizeti a kötvény névértékét,
- **forfetírozás**, közép és hosszú lejáratú követelések harmadik személy általi megvásárlása és leszámítolása,
- **lízing igénybevétele**, ami anyagi jellegű vagyontárgy bérbevételét jelenti rendszeres díjfizetés ellenében úgy, hogy a lejáratú idő végén a vagyontárgy átmegy a lízingbe vevő tulajdonába.

A rövid lejáratú források elsősorban a termelés és értékesítés finanszírozását szolgálják. Formái:

- **szállítói hitel**, amikor a vevő bizományba veszi át az árut és csak az értékesítés után fizeti ki annak ellenértékét,
- **bankhitel** (forgóeszközhitel, folyószámlahitel), amikor a bank egy konkrét tranzakció számára nyújt hitelt, vagy éves hitelszerződés keretében mindig annyit, amennyire éppen szükség van,
- **váltótartozás**, amikor az árut vagy a kapott pénzt valóval fizette ki a vállalkozás,
- **faktorálás**, amikor a követelések behajtásának jogát egy harmadik személyre ruházzák át, és a követelés tulajdonosa az ellenértékből levont, kamattal csökkentett összeghez jut.

A napi üzletmenet során is folyamatosan képződnek néhány hét, hónap időtartamú kötelezettségek, amelyek a kiegyenlítésig forrást jelentenek a vállalt számára.

Ilyenek:

- **szállítókkal szembeni tartozások,**
- **előlegek,**
- **a vállalat dolgozóival szembeni kötelezettségek,**
- **az állami költségvetéssel, társadalombiztosítással szembeni kötelezettségek,**
- **az önkormányzatokkal szembeni kötelezettségek.**

Ezek a források olyan kifizetési kötelezettségek, amelyek teljesítése csak későbbi időpontban történik, és a kifizetés időpontjáig a vállalkozás használhatja a folyamatosan vagy esetenként képződő pénzeszközöket. Így a szállítónak a vevő többnyire átutalással fizet, és a kiegyenlítés időpontjáig rendelkezik meghatározott mennyiségű forgóeszkővel. A munkabért a cégek utólag fizetik, és amíg az képződik, addig a cég rendelkezésére áll. Hasonló a helyzet a különböző társadalombiztosítási befizetésekkel, adókkal és járulékokkal is.

A mai magyarországi helyzetet a **hitelszűke** jellemzi, ami azért probléma, mert egyetlen vállalkozás sem működhet hatékonyan, ha csak saját forrásaira támaszkodik.

V. FEJEZET

5. EMBERI ERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS

Az emberi erőforrás a munkavállalók munkavégzéséhez szükséges képességeik és szakismereteik szerint strukturált összességét jelenti.

A munkaerővel való gazdálkodás három fő tevékenységi körbe sorolható:

- a munkaerőszükséglet meghatározása, a létszám tervezése, megszerzése és beállítása,
- a munkaerő ösztönzése, teljesítmény értékelése,
- a munkaerő fejlesztése.

A munkaerővel való gazdálkodás értelemszerűen a vállalat vezetési-szervezési világát is átszövi, mi azonban ebben az anyagrészben döntően a gazdálkodási összefüggéseket tárgyaljuk.

5.1. Az emberi erőforrás tervezése és biztosítása

Az erőforrástervezés célja, hogy a megfelelő számú és összetételű munkaerő a megfelelő munkakörbe a kellő időre biztosított legyen. Ennek a folyamatnak szakaszai:

- a munkaerőigény előrejelzése,
- a munkaerő-kínálat előrejelzése,
- akciótervek az eltérések kiküszöbölésére.

A munkaerőigény-tervezés már működő vállalatnál a **vállalati stratégia**, induló vállalkozásnál az **üzleti terv** alapján történik. Az említett hosszú távú koncepciók tartalmazzák a megoldandó feladatokat, a cég főbb gazdálkodási mutatóit, s ebből már kiolvasható a „létszámgigény”. A munkaerőigény meghatározása történhet **felülről**, amikor a vállalat vezetése tervezi meg a létszámot és **alulról**, amikor az egyes részlegek jelzik egyenként igényeiket. Az előrejelzés módszere pedig matematikai, statisztikai és szakértői becslésen alapuló lehet. Míg az előbbinél az objektív törvényszerűségekre építünk (trend, aránymutató alkalmazása) az utóbbinál a környezeti tényezők komplex vizsgálatára alapozva végzünk előrejelzést (keresleti becslés, teljesítménycélok, termelékenységmutatók stb.)

A munkaerő-kínálat előrejelzése arra ad választ, hogy a szükséges létszámot **belülről** vagy **kívülről** tudjuk-e biztosítani. A belső munkaerő-kínálat elemzésénél vizsgáljuk a **szakértelemleltárt** (a cég dolgozóinak szakértelem szerinti felsorolása), a **fluktuációt** (kilépők száma, nyugdíjazás, felmondás, elbocsátás stb.), a **belső mozgásokat** (előléptetés, visszaminősítés, áthelyezés stb.).

A **külső munkaerő-kínálat** elemzése a cég vonzáskörzetében végbement változásokra irányul, így a felszámolásokra, új vállalkozások indítására, a tömegközlekedési módosulásokra, a helyi munkanélküliségi ráta alakulására stb. A munkaerőigény és munkaerő-kínálat előrejelzése után ezek ismeretére illetve összehangolására szolgáló akciótervek megtervezésére kerül sor. Mint az 5.1. táblázatból látható, fennáll-

hat az egyezőség, a felesleg és a hiány, s ezekhez különböző menedzseri döntések társulnak.

Egyezőség esetén áthelyezéssel, előléptetéssel, átképzéssel lehet a strukturális és területi differenciákat áthidalni.

A **létszámfelesleg** kiküszöbölése nemcsak gazdasági szempontból fontos, hanem a szervezeti kultúra szempontjából is lényeges és nehéz döntés. Ha a felesleg átmeneti jellegű, kevésbé fájdalmas lépéseket célszerű hozni (például rövidített munkahét), míg ellenkező esetben a munkaerő új munkahelyhez jutását kell a régi cégnek támogatni. (Más szóval fel kell készíteni a munkaerőt arra, hol és hogyan tudja önmagát a legkedvezőbben eladni.)

A kisméretű **létszámhiány** áthidalható a jelenlegi létszám mellett túlórák vállalásával, átképzéssel illetve a volt alkalmazottak visszahívásával. A nagyméretű létszámhiány enyhítésére a felvétel és a munkaerő-kölcsönzés javasolható. Bár ez utóbbi esetben a költségek 30-50%-kal magasabbak, a kipróbálás lehetősége ellensúlyozza az alkalmas munkaerő megkeresésének költségeit.

Az emberi tényező teljesítményorientált díjazásának alapja a munkakör-elemzés.

A munkakör-elemzés tartalmazza az adott munkakör **tevékenységeit**, az ellátásukhoz szükséges **képzettségeket és készségeket** valamint **személyes adottságokat**.

Más szóval a munkakörelemzés tételesen felsorolja a munkaköri leírást, a kötelezettségeket és a felelősséget. (Lásd az 5.1. mellékletet!)

A munkakörelemzés történhet:

- **megfigyeléssel,**
- **munkanap-felvétellel,**
- **munkakörelemző kérdőívvel,**
- **egyenkénti vagy csoportos elbeszélgetéssel.**

A munkaköri leírás általában tartalmazza a munkaidő-beosztást is. Az utóbbi időben a munkával való elégedettség fokozása érdekében előtérbe kerültek az alternatív munkaidőrendszerek. Így az alábbi munkaidő-rendszereket ismerjük:

- **hagyományos munkahét:** ötnapos, heti negyven órás,
- **rövidített munkahét:** négynapos, napi tízórás a szabadidő növelése céljából, illetve naponta rövidített a tömeges elbocsátás megakadályozása céljából,
- **rugalmas munkaidő:** az alapl munkaidő idején minden alkalmazottnak dolgoznia kell, a többi munkaidő egyénenként szervezhető meg,
- **munkakörmegosztás:** két vagy több fő lát el egy munkakört,
- **telekommunikációs munkavégzés:** otthoni munkavégzés számítógéppel és faxszal, kötetlen munkaidővel.

A **munkakör-értékelés** szintén a teljesítményorientált bérezéshez kapcsolódó eljárás, melynek célja **az adott munkakör cégen (szervezeten) belüli fontosságának meghatározása.**

A leggyakrabban alkalmazott módszerek az alábbiak: