

VÁLLALATI GAZDASÁGI FOLYAMATOK

1. kiadás

Készítette: Dr. Török László PhD

Lektorálta: Dr. habil Michelberger Pál, egyetemi docens

© Török László 2017

Jelen jegyzet kizárólag a DE MK Vállalati gazdasági folyamatok vizsgáira történő felkészülés céljából többszörözhető. A jegyzet, illetve annak bármely részlete bármilyen felhasználásához, így különösen, de nem kizárólagosan terjesztéséhez, többszörözéséhez, adatbázisban történő felhasználásához a szerző előzetes írásbeli engedélye szükséges.

ISBN 978-963-473-950-0

Debrecen, 2017

Tartalom

Előszó	5
1. fejezet – Vállalatelméletek	7
1.1. Releváns vállalatteóriák	8
2. fejezet – A vállalkozás és vállalat fogalma, szerepei és kiemelt céljai	20
2.1. Vállalkozás	20
2.2. Vállalat	21
2.3. Vállalat szerepe	23
2.4. Vállalatok kibocsátása és profitmaximálása	26
2.5. Vállalat gazdálkodása, piaci keresletének határa	28
2.6. Vállalat környezete	32
3. fejezet – Vállalkozási formák, gazdasági társaságok	37
3.1. Egyéni vállalkozó	37
3.2. Szervezeti jogalanyiság – a jogi személy	39
3.3. Gazdasági társaság fogalma, általános jellemzői	41
3.4. Gazdasági társaság alapítása	42
3.5. Cégbejegyzési eljárás	43
3.6. Gazdasági társaságok	45
3.7. Egyéb jogi személyek	69
3.8. Atipikus vállalati formációk	73
3.9. Atipikus vállalkozási szerződéses működési formák	78
3.10. Vállalkozási formák az Európai Unióban	85
4. fejezet – A vállalkozás alapításának szubjektív elemei, szervezeti adottságok- elvárások	88
4.1. Vállalkozás alapítás szubjektív elemei	88
4.2. Szervezeti adottságok-elvárások	94
5. fejezet – Vállalati tevékenység beszámolója, eszközei és forrásai	114
5.1. Beszámoló információi az érdekeltek részére	114
5.2. Mérleg és leltár kapcsolata	116
5.3. A mérleg tartalma és szerkezete	117
5.4. A vállalati gazdálkodás eszközei	119

5.5. A vállalati gazdálkodás forrásai	132
5.6. Vállalat forrásainak finanszírozása	133
5.7. Mérlegkételemek értékelésének szabályai	134
5.8. Az eredménykimutatás tartalma és szerkezete.....	137
5.9. Kiegészítő melléklet	139
5.10. Üzleti jelentés	143
5.11. Adóbevallások	145
6. fejezet – Vállalatok pénzügyi elemzése	149
6.1. A vállalatok pénzügyi elemzésének jelentősége	149
6.2. Jövedelmezőségi mutatók	151
6.3. Hatékonysági indexek	152
6.4. Tőkeáttételi mutatószámok	153
6.5. Likviditási indexszámok	154
6.6. Piaci mutatók.....	155
6.7. Mérlegelemzések korlátai	156
7. fejezet – A vállalkozások közterhei, munkavállalói adók és járulékok.....	159
7.1. Adó- és járulérendszer alapfogalmai.....	160
7.2. A vállalkozások adózási feladatai	162
7.3. Vállalkozások közterhei	162
7.4. Vállalkozások adózási lehetőségei.....	167
7.5. Munkavállalói adók és járulékok	168
8. fejezet – Vállalati gazdasági folyamatokban előforduló értékpapírok	172
8.1. Az értékpapírok csoportosítása	173
8.2. Az értékpapírok főbb típusai	174
8.3. Értékpapír piacok	181
9. fejezet – Humán erőforrás gazdálkodás	183
9.1. A humán erőforrás, mint elsődleges termelési tényező	183
9.2. A munkaerő-szükséglet meghatározása	186
9.3. A munkaerő foglalkoztatása	187
9.4. Munkaviszony mint jogviszony	188

9.5. Munkavégzési szabályok	190
9.6. Munkaidő és pihenőidő szabályozása	191
9.7. A munkabér	192
9.8. Kártérítési felelősség	194
9.9. Vezető állású munkavállalókra vonatkozó szabályok	194
9.10. Az emberi erőforrás felhasználásának elemzése	195
9.11. Vállalati létszám hatékony foglalkoztatásának mérése	197
9.12. Specifikus foglalkoztatás virtuális vállalatoknál	200
10. fejezet – Ráfordítások és költségek, kalkulációk és árak	203
10.1. A ráfordítások és a költségek közötti különbség	203
10.2. Költségek felmerülése	205
10.3. A vállalati termelés rövidtávú költségei	206
10.4. Költségstruktúrák	208
10.5. Lineáris összköltségfüggvény és származtatott függvényei	210
10.6. Termékköltségek	213
10.7. Saját termelésű készletek közvetlen önköltség kalkulációja	214
10.8. Közvetett költségek felosztása	216
10.9. Árak és kategóriái	218
10.10. Fedezetelemzés	226
11. fejezet – Vállalkozások üzleti terve	232
11.1. Üzleti terv fejezetei	233
11.2. Az egyes fejezetek tartalma	233
11.3. Üzleti tervben foglaltakkal kapcsolatos kockázatok	241
11.4. Üzleti terv prezentálása a befektetőknek	243
Ábrák jegyzéke	246
Táblázatok jegyzéke	246
Jelölések és rövidítések jegyzéke	246
Irodalom	248

Előszó

A vállalati gazdasági folyamatok című jegyzet azzal a szándékkal íródott, hogy bemutassa a vállalatok/vállalkozások működése során megjelenő legjellemzőbb nem funkcionális gazdasági folyamatok sajátosságait és azok összefüggéseit olyan, az alapképzésben (BSc/Ba) résztvevő hallgatóknak, akiknek a közgazdaságtan nem fő tárgyük. Amiatt viszont, hogy a mostani hallgatók nagy része a tanulmányok befejezése után valamilyen vállalatnál/vállalkozásnál fog dolgozni, ezen ismeretek legalább alapszintű elsajátítása mindenképpen segítséget fog adni gyakorlati munkavégzésükben.

A jegyzetben foglaltak megértése és elsajátítása megkövetel egy bizonyos fokú közgazdasági előképzettséget, legalább a makro- és mikroökonómiai alapfogalmak és alapösszefüggések ismeretét.

A jegyzet első felében bemutatjuk a legrelevánsabb vállalatelméleteket, a vállalkozások alapvető feladatait és céljait, azok küldetését és környezetét. Ezt követően tételesen megismerjük az egyes vállalkozási formákat, kitérünk a napjaink globális gazdaságában egyre nagyobb teret nyerő atipikus vállalati formációkra és vállalkozási szerződéses működési formákra. Folytatásban bemutatjuk a vállalkozás alapításának szubjektív elemeit, kiemelten foglalkozunk az önismeret szerepével és jelentőségével. Releváns volt a jegyzet készítésekor már működő vállalatok szervezeti adottságainak bemutatása. A továbbiakban kísérletet teszünk olyan, a vállalatokkal szembeni elvárások megfogalmazására, melyek ugyan nem garanciái, de feltételei /méretüktől függetlenül/ azok sikeres működésének. Ezt követően rátérünk a vállalatok működése eszközeivel és forrásaival való gazdálkodás és az arról készülő információs rendszer szemléltetésére. Ehhez nem lehetett megkerülni a hatályos számviteli szabályozás lényeges elemeinek bemutatását.

Jegyzetünk második felében pénzügyi (köztük jövedelmezőségi, hatékonysági, tőkeáttételi, likviditási és piaci) elemzést, a vállalkozások közterheit valamint a munkavállalói jövedelmekre nehezedő adó- és járulékterheket tételesen, az aktuális jogszabályoknak megfelelően mutatjuk be. Ezt követően az értékpapírok típusaival illusztráljuk azt, hogy a vállalati gazdasági folyamatok hogyan kapcsolódnak az értékpapír piacokhoz. A humán erőforrás gazdálkodás témája megkerülhetetlen egy fenti tárgyú jegyzetben, ennek fejezetnek a végén ismertetjük a legfejlettebb

piacgazdaságokban egyre nagyobb teret nyerő virtuális vállalatok specifikus munkaerő foglalkoztatási gyakorlatát.

Jegyzetünk vége felé a vállalati gazdálkodásban megjelenő ráfordítások és költségek közötti tartalmi különbséget, valamint a kalkulációk és árak formáit és jelentőségét mutatjuk be. Fedezetszámításokkal szemléltetjük az egy- és többtermékes vállalatok kritikus termelési volumeneinek meghatározását. A vállalati gazdasági tevékenység vizsgálatához szorosan kapcsolódik az üzleti tervekészítés elmélete és gyakorlata, jegyzetünket ennek bemutatásával és magyarázatával zárjuk.

A jegyzet több esetben tartalmaz az adott témakörhöz tartozó alapfeladatokat és azok megoldását, de ezek inkább csak illusztrációk, az elmélyültebb megértést az előadásokat követő gyakorlatokon történő feladatmegoldások fogják elősegíteni.

A Szerző

1. fejezet – Vállalatelméletek

A vállalatok létezésének magyarázatára napjainkban több elméleti irányzat is létezik. Ezekből fogja a jegyzet a legrelevánsabbakat – igaz csak érintőlegesen – bemutatni. Mielőtt ezekre rátérnénk, néhány bevezető gondolatot szeretnénk megosztani a mikroökonómia és a vállalatelmélet összekapcsolódásáról.

Ezen jegyzetet megalapozó közgazdasági ismeretekből már kellően ismert az az állítás, miszerint a gazdaság, mint társadalmi létszféra funkciója az emberi szükségletek kielégítése, amely az ehhez szükséges erőforrások korlátozottsága mellett valósul meg. A korlátozottság ténye veti fel az erőforrás-felhasználás hatékonyságának kérdését (hiszen ettől függ a szükséglet-kielégítés lehetséges mértéke) – az pedig a közgazdasági gondolkodás kezdetei óta ismert, hogy a munkamegosztás, s az ebből levezethető specializáció a hatékonyságnövelés kulcskérdése. A munkamegosztás magával hozza az egyes résztvevők közötti tevékenységcsere (vagy, más oldalról, a tevékenységek eredményének cseréje) szükségességét, s ezen cserék koordinációjának igényét. A társadalmi koordinációs mechanizmusok két stabil alapváltozata, a piaci és a szervezeti koordináció pedig kifeszíti azt a teret, amelyben a koordináció alapegységei: a piacok és a vállalatok működnek (Kornai, 1983).

A mikroökonómia az **az elméleti keret**, amely a fentiekben vázolt koordináció modellje, ahol a fogyasztói szükséglet-kielégítést a piac koordinálja, egyben definiálja az ehhez szükséges javak előállítását megvalósító vállalatok magatartását. Ez a modell a vállalatot adott termelési függvényként definiálja. A vállalat a mikroökonómiai elméletben azonos elemekből álló entitás, amely az átfogó feltételekből levezetett piaci kényszerek között végzi tevékenységét. A különböző vállalatelméletek kifejlesztéséhez alapul a mikroökonómia szolgál, amely a vállalatok termeléselméletének szabályszerűségeit is vizsgálja.

Miképpen azt (Chikán, 2014:916) megfogalmazza „Mint ahogy a vállalatnak, de az üzleti világnak, az üzleti tevékenységnek sincs átfogó elmélete. Az üzleti (gazdálkodástani) tankönyvek a vállalatok lényegét, működését a közgazdaságtan mellett különböző orientációjú és szintű társadalomtudományok fogalmi rendszerére és elméleti konstrukcióira támaszkodva írják le. A vállalat ekkor az emberi szükséglet-kielégítésben kulcsszerepet betöltő üzleti vállalkozás szervezeti kerete,

amelyet az alapvető céljával (fogyasztói szükséglet-kielégítés nyereség elérése mellett) definiálunk. Az így értelmezett vállalatnak egyszerre, egyazon folyamatban kell értéket teremtenie a fogyasztó és a tulajdonos számára – ehhez megfelelő stratégiával kell rendelkeznie, amely hosszútávon fenntartható növekedést tesz lehetővé számára, a piaci verseny keretei között”.

1.1. Releváns vállalatteóriák

A globális szinten tapasztalható gazdaságban az láthatjuk, minden esetben két intézmény együtt végzi mindennemű **tranzakció koordinálását** és, hogy mikor, milyen módon, az döntően az adott helyzetben szükséges és elérhető információtól függ. Piaci mechanizmus esetén az ár az információ hordozója. A szervezetek /így a vállalatok/ létrejöttét is jelentős részben az információs problémák megléte indokolja. A különböző vállalatelméletek kialakulása is többé-kevésbé ezekre az információs nehézségekre vezethetők vissza.

A legrelevánsabb (1)-(7) vállalatelméleteket (Chikán, 2014) vázlata alapján mutatjuk be, melyek a következők:

A **vállalati magatartás elmélet** szerint az emberek annak érdekében csatlakoznak a vállalathoz, hogy szükségleteiket magasabb szinten elégítsék ki, mintha nem csatlakoztak volna. A szervezethez való csatlakozáskor tudják, hogy szükséglet kielégítésük csak bizonyos határok között valósulhat meg, s így céljuk az, hogy bizonyos szint feletti mértékben sikerüljön szükségleteiket kielégíteni. Ezt a szintet aspirációs szintnek nevezzük. A szükséglet-kielégítés mértéke nem lehet tartósan az aspirációs szint alatt, mert különben az illető érintett kilépne a szervezetből.

A vállalat magatartási elméletében tehát a vállalatnak, mint egésznek nincs célja, csak a benne résztvevőknek. A magatartási elmélet négy fontos kiindulópontban különbözik a standard mikroökonómia vállalatelméletétől:

- a vállalatot nem cselekvő egészként, hanem az érintettek koalíciójaként fogja fel;
- nem egyetlen célt, hanem sokaknak a jelenlétét feltételezi, ennek megfelelően optimalizálás helyett kielégítő megoldást keres;
- feltételezi, hogy az információhoz jutásnak és az információ felhasználásának költsége van;
- a döntéshozókról racionalitás helyett korlátozott racionalitást tételez fel.

Fentiek miatt a döntési alternatívák kiértékelésekor azt veszik figyelembe, hogy az érintettek aspirációs szintjei teljesülnek-e, ha igen, akkor az alternatíva elfogadható. Az elmélet szerint az emberek a **korlátozott racionalitás** alapján döntenek, mivel a vállalati döntéshozatal során előálló alternatívák túl bonyolultak, hogy egyszerre átláthatók és kezelhetők legyenek. A korlátozott racionalitás a döntéshozónak az a tulajdonsága, hogy habár szándéka szerint racionális, információ-feldogozó kapacitásának behatároltsága miatt ezt csak korlátozottan tudja érvényesíteni.

A **megbízó-ügynök kapcsolata** abból a felismerésből indult ki, hogy napjainkban a vállalatok többségénél a tulajdonos (megbízó) és a menedzsment (az ügynök) funkciói szétválnak. Ez különböző érdek-ütközésekhez vezethet, mivel bár a döntéseket a menedzsment hozza, a profit nagy részét mégis a tulajdonos kapja. Lényegi problémát okozhat az is, ha a tulajdonos nem tudja érdemben ellenőrizni a menedzsmentet, így azok a tulajdonos érdekeit csorbíthatják, annak ellenére, hogy a tulajdonosok éppen saját érdekeik képviselőjével bízták meg. Az alapvető problémát az **információs aszimmetria** jelenti, mivel a menedzserek többet tudnak a vállalatról, mint a tulajdonos. Ennek ellenére a tulajdonos és a menedzsment mégis képes együttműködni, mivel a menedzserek önérték érvényesítési törekvéseit a tőkepiac szabályozza, amely információt szolgáltat a tulajdonosoknak a menedzserei tevékenység megítélésére. A másik korlátozó tényező a menedzszerpiac, ahol a menedzserek versengenek a jobb, jelentősebb vállalatok vezetői pozícióinak megszerzéséért és ebben a versenyben a tulajdonos rovására történő önértékkövetés nem számít jó pontnak.

A megbízó-ügynök elmélet (agency theory) a tranzakciós költségek elméletének a továbbfejlesztett változata (Mike, 2014). A tranzakcióról a megbízásra, azaz a szerződéskötésre helyezi a hangsúlyt. Minden tranzakció két fél között jön létre – a két actor a megbízó és az ügynök melyek között a megállapodást a szerződés rögzíti. A szerződő partnerek lehetnek munkaadó – munkavállaló, eladó – vevő, vezetők – beosztottak stb. Az ügynöktől elvárják, hogy bizonyos feladatokat jobban, hatékonyabban oldjon meg, mint a megbízója. A megbízás vagy szerződés mindkét fél jogait és kötelezettségeit rögzíti. A megbízó tisztában van azzal, hogy mit várhat el, míg az ügynök tudja, mit várnak el tőle. A szerződésben rögzített kötelezettségek teljesítése könnyebben mérhető. A jutalmazás vagy díjazás mindig a teljesítmény vagy eredmény függvénye lesz.

Az ügynök elmélet három alapgondolatra épül:

- A szervezetet szerződéselméleti koncepció szerint értelmezi.
- Ebben a magatartási modellben az egyének célja az egyedi haszonmaximalizálás, miközben informáltságuk különböző, az érdekeik és kockázatviselési hajlandóságuk is különböző. E feltételhez kapcsolódik az a feltevés, hogy a résztvevők racionálisan viselkednek, és ugyanezt várják el szerződő partnerüktől is.
- A modell feltevése szerint az optimális cselekvés az ügynök költségeket is figyelembe veszi.

Az ügynök elmélet a szervezeteket és azok környezeti kapcsolatait szerződések hálójaként tekinti, amelyeket a szerződő felek a gazdasági cseretevékenységük szabályozása végett kötnek. Ilyen szerződések lehetnek: vételi, szállítási, bérleti, lízing-, biztosítási, munkaszerződés stb. A szerződések természetesen nem térhetnek ki minden lehetséges nem várt következményre, eseményre ezért, hogy az esetleges negatív következményeket minimalizálják különböző ellenőrző, ösztönző és információs mechanizmusokat vesznek a szerződés feltételei közé. Az ügynök elmélet középpontjában a megbízó ügynök probléma és az ő érdekellentétükből adódó koordinációs igény áll, mely igényt az ösztönző, ellenőrző és információs mechanizmusok hivatottak kielégíteni.

Az ügynök probléma lényegi alapja a **megbízó és ügynök érdekkülönbsége** és aszimmetrikus információ eloszlása. Az ügynök általában szélesebb körű információkkal rendelkezik, arról mennyire elhivatott a szerződésben rögzített feladat elvégzésében, mennyire felkészült és elkötelezett a feladattal szemben. A megbízó nem vagy csak nagyon költségesen, különböző megfigyelő rendszerek segítségével tudja ellenőrizni az ügynök tényleges teljesítményét. Ez a tény az ügynök számára lehetővé teszi a teljesítmény csökkentését. Ennek a teljesítmény visszafogásnak az elkerülése érdekében alkalmaz a megbízó különféle ösztönzőket, amelyek segítségével az ügynök részesedik az eredményből. Az ügynök probléma megoldásában segít továbbá a hatékony információs rendszerek alkalmazása, melyek segítik a megbízót, hogy az információ hiányból adódó hátrányát minimalizálja. Az információs rendszerek folyamatos javítását, karbantartását szolgálják például az ügynök elszámolási kötelezettségének szigorítása, a költség-elszámolási rendszerek alkalmazása és a teljesítmény összehasonlítás módszerének alkalmazása. Az ügynök elmélet központi kérdése napjainkban, hogy hogyan lehet a

nagy szervezetek esetén az ügynök – megbízó problémát kezelni, amikor a tulajdonosok és a menedzserek személye egyáltalán nem egyezik meg egymással. A megbízó és a menedzseri funkciók szétválása a leginkább a **nyílt részvénytársaságok** esetében fogható meg, ezért az empirikus vizsgálatok is ezekre a vállalatokra koncentrálnak. A kutatások fontosabb megállapításai: Az ügynökök rákényszerülnek, hogy a vezetett cég (megbízó) érdekeit figyelembe véve tevékenykedjenek, mert a menedzserek munkaerőpiacán a menedzserek „árfolyamát” azt határozza meg, milyen eredményt értek el eddigi munkahelyeiken. A menedzsereket úgy is elkötelezetté lehet tenni a céggel szemben, ha résztulajdont adunk nekik, így a tulajdonos szempontjait inkább figyelembe veszik döntéseik során. A neoklasszikus mikroökonómiai vállalat modellhez képest az ügynök elmélet a valósághoz jobban igazodó alapfeltevésekből indul ki akkor, amikor figyelmet szentel a tökéletlen és aszimmetrikus információ eloszlásra, az ügynökök különféle teljesítmény-csökkentő praktikáira és a cserekapcsolatok ügynökköltségeire. Mégis az ügynök elmélet zsákutcába került, mert az ügynök költségeinek számszerűsítésére nem tudott még modellt alkotni, ennek hiányában az elmélet nem tudja meghatározni a megbízó haszonmaximalizálási pontját, értékét (Keiser, 1995).

A Coase által kifejlesztett **tranzakciós költség elmélet** szerint nem csak a termelés jár költséggel, hanem a szereplők közötti tranzakciók is. Ez a költség egyrészt az árról szerzett információ elérésének és kiértékelésének költsége, másrészt a szereplők közötti megállapodás (szerződéskötés) költsége. Ebből következik, hogy a szereplőknek hosszú távú kapcsolatra érdemes törekedniük, amellyel csökkennek az említett költségek.

Ez az elmélet nagyszámú és különböző típusú jelenségekre kínál magyarázatot egy viszonylag egyszerű és alapvető elv segítségével, amely szerint a szereplők **a lehető legkisebb ráfordítással** próbálják tranzakcióikat lebonyolítani. A tranzakciós költségek elmélete abból a feltevésből indul ki, hogy azok a gazdasági szervezeti formák maradnak fenn, amelyek hatékonyabban állítják elő termékeiket. Az elmélet a foglalkozási viszonyok összehasonlító, mikroszintű elemzésénél két irányban indul el. Egyrészt két magatartási elvet fogalmaz meg a szerződések jellemzőiről:

- a) a gazdasági szereplők csak korlátozottan képesek biztosítani tranzakcióik hatékonyságát és racionalitását (vagyis átfogó szerződés nem létezik, és a

szervezetek megpróbálnak a lehető legtakarékosabban gazdálkodni tranzakciós költségeikkel);

b) a szereplők készek a megalkuvásra.

A korlátozott racionalitás ez utóbbi miatt vet fel problémákat.

Másrészt az elmélet feltételezi, hogy a tranzakciók három szempontból különböznek egymástól. Ezek: a bizonytalanság (amely magas fokú, amikor az előállított termék minősége és/vagy mennyisége nehezen mérhető); a gyakoriság; és a tőke sajátos vonásai. Az elmélet szerint minél nagyobb a tőke specifikussága, gyakorisága és bizonytalansága, annál inkább hierarchizáltak a szerződések, szemben a piaci típusúakkal. Minél nagyobb a piacon a bizonytalanság, annál nagyobb lesz az opportunisztikus magatartás kialakulásának valószínűsége és alacsonyabb a piac hatékonysága; ennél fogva egyre nő az igény a tranzakciók belsővé tételére irányuló szabályozási struktúrák iránt (Williamson, 1985).

A piacorientáció elméleti alapjául szolgáló **erőforrás alapú vállalatok** téziseinek alapja az, hogy a vállalkozások különböző erőforrásokkal rendelkeznek és ezek felhasználására vonatkozó képességekben is eltérnek. Az erőforrások és ezek felhasználásának eltérése ad magyarázatot arra a tényre, hogy más-más vállalatok más-más versenylőnnyel rendelkeznek. Amelyik vállalat olyan erőforrással rendelkezik, amelyik még nincs a piacon, vagy nehezen másolható, versenylőnyre tesz szert. Az elmélet választ ad arra a kérdésre, hogy miért eltérőek a vállalatok tulajdonságai.

Az elmélet megalkotójának (Barney, 1991) erőforrás alapú szemlélete abból indul ki, hogy a vállalatok stratégiai viselkedését **nem a piaci pozíciók határozzák meg**, hanem ennél sokkal fontosabbak a vállalat által birtokolt **erőforrások**. A vállalat versenyképességét azonban stratégiai értelemben nem pusztán az erőforrások halmaza, hanem a stratégiai erőforrások mennyisége és milyensége határozza meg. Akkor válhat egy erőforrás stratégiaivá, ha bizonyos speciális feltételeknek megfelel. Barney négy feltételt fogalmaz meg az erőforrásokkal szemben: ennek értelmében csak azok az erőforrások képesek a vállalat számára versenylőnyt kialakítani, melyek értékesek, ritkák, nem helyettesíthetők és tökéletlenül másolhatók. A koncepció első láncszeme az értékes erőforrás. Ennek értelmében csak akkor számíthat egy vállalat versenylőnyre, ha az általa birtokolt erőforrás értékes. De mit jelent az értékes kitétel? Barney megfogalmazása szerint az az erőforrás értékes,

mely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy javítsa vele eredményességét, azaz alkalmas költségcsökkentésre, veszélyek mérséklésére, vagy lehetőségek megragadására.

A versenyképesség eléréséhez szükséges még, hogy a vállalat erőforrása ne csak értékes legyen, hanem ritka is. A versenyelőny definíció szerint azt jelenti, hogy olyan értékteremtő stratégiát folytat a vállalat, melyet más versenytárs nem tesz. Ebből fakadóan csakis akkor lehet versenyelőnyben a vállalat, ha ezzel az erőforrással nem rendelkeznek azok a versenytársak, akik hasonló stratégiát folytatnak. Nyilvánvaló következtetésként adódik, hogy ha egy erőforrás a többi vállalat rendelkezésére áll, akkor, az nem lehet versenyelőny forrása, legfeljebb hiánya versenyhátrányt okozhat. Barney harmadik feltétele egy erőforrással szemben, hogy az ne legyen helyettesíthető. A szerző a formális tervezési rendszer és a tehetséges vezető példáját hozza fel, melyben rámutat, hogy a két eltérő erőforrás ugyanazon eredményt produkálja, ilyen értelemben nem tesz versenyelőnyre szert a tehetséges vezetővel rendelkező cég azokkal a versenytársakkal szemben, akik hasonló hatékonyságra képes formális tervezési rendszerrel rendelkeznek. Barney megjegyzi ugyan, hogy a helyettesíthetőség mindig fokozat kérdése, azaz hogy mennyire képes az egyik erőforrás a másik szerepét betölteni. Ha az imént említett három jellemző igaz egy vállalati erőforrásra, akkor az legalább rövidtávon képes versenyelőnyt garantálni a tulajdonosának. Könnyen belátható már-már evidenciaként kezelhető, hogy mit jelent gazdasági szempontból az, ha egy vállalat rendelkezik egy értékes, ritka és nem helyettesíthető termelési tényezővel. Ez az egyszerű összefüggés adja az elmélet népszerűségét. A potenciálisan értékes azt jelenti, hogy képes az erőforrás gazdasági érték előállítására, a ritka és nem helyettesíthető kitétel pedig azt jelenti, hogy más jelenleg nem képes ezt megtenni. Ha ezek a feltételek együttesen fennállnak, akkor a vállalat versenyelőnyre tesz szert a piaci versenytársakkal szemben. Az elmélet azonban azt is állítja, hogy a versenyképesség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat csak sztochasztikus jellegű, azaz a versenyelőny nem eredményez automatikusan magasabb pénzügyi jövedelmezőséget, mivel az erőforrás tulajdonosai a létrehozott gazdasági érték egy részét kisajátíthatják, a menedzsment és az alkalmazottak alkuerejükénél és információs monopóliumuknál fogva nagyobb részét képesek a gazdasági járadéknak kisajátítani, mint részvényesek, akik így csak maradék elven részesülnek a járadékból.

Az **érintettek (stakeholder) teóriája** szerint a vállalat egy közvetítő eszköz a gazdaság és a társadalom különböző csoportjai érdekeinek összeegyeztetésére. A vállalati érintettek különböző érdekből és célból csatlakoznak a szervezethez (a tulajdonos célja a profit szerzés, munkavállaló célja a méltányos bér, stb.). A szereplők céljaik elérésének a színtere a vállalat.

A stakeholder analízis, azaz az érintettek elemzésének alapgondolata abból fakad, hogy minden szervezet a működése során számos társadalmi csoporttal kerül kapcsolatba, amelyek hatnak a szervezet működésére, illetve olyanokkal, amelyekre hat a szervezet működése (Freeman, 1984). Ezért amikor egy feladat megoldásával kapcsolatos döntések előtt áll egy vállalat/szervezet, ezeket a hatásokat figyelembe kell venni. Stakeholderek = érintettek: tehát mindazok a személyek vagy csoportok, akikkel a szervezet lényeges, tartós és **kölcsönös kapcsolatban áll**, akiket figyelembe kell venni a szervezeti célok elérésében, és akik részvétele s támogatása kritikus a szervezet működésének sikerében: mindenki, akinek érdeke fűződik a szervezet működésének sikeréhez vagy bukásához. Az érintettek köre még kisvállalkozás esetében is igen tág lehet. Stakeholder analízis célja egy szervezeti és személyi stratégiai térkép kidolgozása. A különböző érintettek valamint az általuk leginkább befolyásolt kérdések közötti kapcsolatrendszer felvázolása.

Kik lehetnek az érintettek? Ahhoz, hogy az érintettek körét minél teljesebb mértékben meg lehessen határozni, célszerű megkülönböztetni belső és külső érintetteket. A **belső érintettek** valamilyen jogviszony keretében a szervezethez tartoznak. Általában különböző érdekekkel rendelkeznek, amelyek eltérő törekvésekben nyilvánulnak meg. Ezen eltérő törekvésekből bonyolult szervezetszociológiai folyamatokon keresztül alakulnak ki a szervezet céljai. Közéjük tartoznak: a tulajdonosok, a vezetők, menedzserek, és az alkalmazottak. A **külső érintettek** jelentik azt támogatást vagy éppen korlátot, amely feltételrendszer keretei között működik a szervezet. Hosszabb távon jelentős hatásuk van arra, hogy a szervezet hogyan tudja megvalósítani kitűzött céljait.

Külső érintettek elsősorban a következők lehetnek:

- A fogyasztók a szervezet „fenntartói”, hisz az ő szükségletük kielégítésére jön létre a szervezet. Az ő magatartásuk, visszajelzésük az általunk termelt termékekkel, illetve nyújtott szolgáltatásainkkal kapcsolatban, a leghitelesebb ajánlás a működésünk eredményességéről.

- A szállítók számára a vállalatok a fogyasztók, hisz ők látják el a vállalatokat azokkal a termelési tényezőkkel, inputokkal, amelyek nélkül azok nem tudnának előállítani a javakat, megvalósítani célkitűzéseiket. A szállítók közé soroljuk a hitelezőket is, mivel a kölcsönök szintén az erőforrások körébe tartoznak.
- A versenytársak a vállalat működéséhez hasonló célból létrejövő szervezetek. Ezért ezek is elsősorban ugyanazokat a fogyasztókat célozzák meg termékeikkel, szolgáltatásaikkal, mint mi. Azon a piacon, ahol egészséges verseny uralkodik, a kompetitív magatartás nagyban hozzájárulhat az innovációhoz, a fejlődéshez.
- A központi és helyi közigazgatási intézményekkel való kapcsolat elemzése szintén hozzájárulhat a szervezet eredményes működéséhez. Vannak hatóságok, amelyekkel a vállalkozások ágazati hovatartozástól függetlenül egészen biztosan érintkezésbe kerülnek (adóhivatal, helyi önkormányzatok, stb.). A vállalkozásoknak számos a törvényben elírt intézkedést végre kell hajtaniuk (pl. tűzvédelem, környezetvédelem).
- Egyéb nem állami szervezetek, mint például fogyasztói érdekvédelmi csoportok, vallási közösségek, környezetvédelmi mozgalmak, stb. A különböző érintettek nemcsak egy, hanem több szerepet tölthetnek be egy időben. Például a szervezetben dolgozó munkatárs (belső érintett) megjelenhet a szervezet érintettjei között, mint fogyasztó, azaz külső érintett.

Az **evolucionista vállalatelmélet** téziseinek főbb jellemzői a következők: (1) az elemzés dinamikus, célja a változás magyarázata, (2) a magyarázat egyrészt azokra a sztochasztikus /statisztikai valószínűségeken alapuló/ jelenségekre vonatkozik, amelyek a kérdéses populációk új változatait létrehozzák, másrészt azokra a mechanizmusokra, amelyek szisztematikusan rostálják a meglévő változatokat. Hangsúlyozzák, hogy az evolúciós közgazdaságtan **nem a biológiai analógiákat** explicit módon alkalmazó irányzatokat kell érteni, hanem az általános evolúciós elmélet közgazdasági alkalmazásáról van szó. Evolúciós keretbe építik be az innováció fogalmát (variációk); a vállalatot, mint relatíve változatlan rutinokon felépülő információátörökítő egységet tárgyalják (gén); a piaci verseny pedig a szelekciós mechanizmusnak az analógiája.

A szerzők modelljének alapgondolatát egy dinamikus sztochasztikus rendszer adja, amely a következőképpen működik: Adottak az iparágban működő vállalatok rutineljárásai, valamint tőkeállománya. Minden vállalatnak vannak döntési szabályai,

amelyek meghatározzák a felhasznált inputokat és outputokat. Ezek után a piac kialakítja az árakat, és adott lesz minden cég profitja. Kielégítő profit esetén a cég nem változtat döntési szabályain. Ha a profit a vállalat számára nem kielégítő, a vállalat új rutineljárásokra kíván szert tenni. Ezek felkutatása (search) utánzás vagy innováció révén lehetséges. Ha sikertelenség esetén a vállalat nem tud új rutinokat szerezni, akkor a piaci versenyben elbukik. A teória megalkotói elméletében a vállalat tehát olyan egység, amely **képes új rutinok szerzésére, azaz tanulásra**, és szervezeti jellemzői is fontosak. Ugyanakkor korlátozott racionalitással bír, nem profit maximalizálásra, hanem kielégítő profit elérésére törekvő szervezetekről van szó (Kiss, 2005).

A **hálózatelmélet szerint** a vállalatok egy üzleti hálózat tagjai, amelyben sok aktív és heterogén vállalat kerül interakcióba, kölcsönhatásba egymással, megoldást keresve különböző problémáikra. E megközelítés egyik fontos folyamánya a hálózati menedzsment szempontjából, hogy ezek a közösen létrehozott megoldások feltehetően hatnak a hálózatban lévő más vállalatokra is.

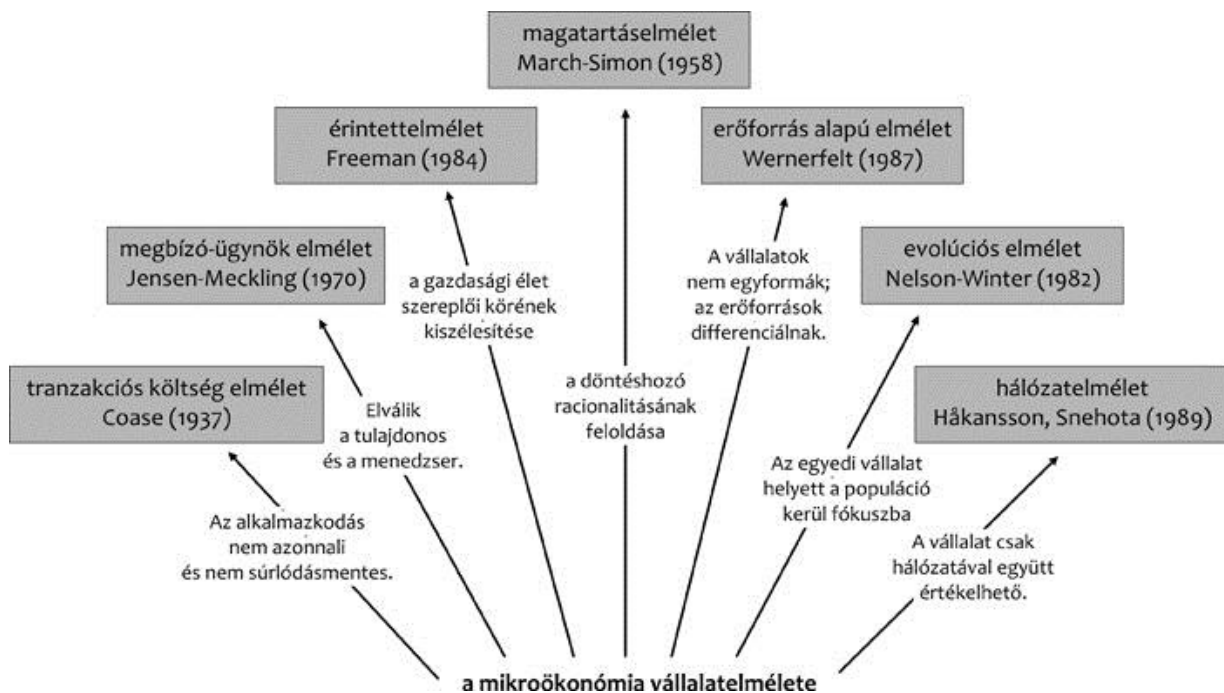
A vállalatoknak korlátozott a mérlegelési lehetőségük a cselekvésben vagy a független stratégia kialakításában. Cselekvéseik eredményét nagyban befolyásolják a velük kapcsolatban lévők hozzáállása és cselekvései. Az egymástól kölcsönösen függő vállalatok közötti interakciókban párhuzamosan jelen vannak az együttműködés, a konfliktus, az integráció és az elkülönülés bizonyos elemei. Egy vállalat hálózatban betöltött helyzetét a kapcsolatainak teljes halmaza határozza meg, mely a tőle eltérő helyzetben lévő más vállalatokkal való interakciók során alakul. A kölcsönös függőségből következik, hogy egy kapcsolat menedzselése lényegében hasonló mindkét résztvevő vállalat számára.

Egyetlen vállalatnak sincs meg önmagában a szükséges erőforrása, képessége, illetve technológiája az igények kielégítéséhez vagy az esetleges problémák megoldásához. Vagyis a vállalat függ a beszállítók, a közvetítő kereskedők, a vevők, sőt a versenytársak képességeitől, erőforrásaitól, cselekedeteitől és szándékaitól is. Mindennek egy fontos következménye, hogy a hálózatban kialakul a kapcsolatok struktúrája, hogy hozzáférést biztosítson más vállalatok erőforrásaihoz.

Egy ilyen hálózati struktúra vállalatokból és a köztük lévő kapcsolatokból áll. Egy hálózat nem szűkíthető le azon vállalatok csoportjára, melyek kapcsolatban állnak egyetlen adott vállalattal, sőt még azokra sem, melyek e csoport tagjaival állnak

kapcsolatban. A hálózat nem egyszerűen azoknak a vállalatoknak az összessége, amelyekkel egy adott vállalatnak formális vagy informális megállapodása van valamilyen együttműködésről. A vállalatot körülvevő hálózatot nehéz definiálni és lehatárolni, mivel annak **nincs objektív határa** (Håkansson, 2010).

A vállalat-elméletek mikroökonómiai eredetét mutatja az alábbi ábra:



1. sz. ábra: Vállalatelmélet származtatása a mikroökonómiából.

Forrás: Chikán (2014)

A vállalatelméletekkel szoros kapcsolatban állónak véljük, ezért külön kiemelésre érdemesnek tartjuk még a **tulajdonjog vállalati** tézisé. A tulajdonjog elméletének (property rights theory) középpontjában (Keiser, 1995) szerint a tulajdonjog intézménye áll, amely rögzíti, hogy milyen módon rendelkezhet a tulajdonos azok felett az erőforrások felett, amelyre a jogosultsága vonatkozik. A tulajdonjog elméletének három alapfeltevése van:

- Az egyének saját hasznuk maximalizálására törekszenek, mind materiális értelemben (fogyasztás, jövedelem), mind immateriális értelemben (hatalom, nyugalom, önmegvalósítás).

- A tulajdonjogok koncepciója szerint az adott jogrendben érvényesülő szabályok rögzítik, hogy ki, milyen erőforrást, mikor, milyen formában és mértékben használhat legitim módon.
- A tulajdonjogok specifikálása, átruházása és érvényesítése (tranzakciós) költségeket okoz.

A tulajdonjogok elmélete négy jogot különböztet meg, ezek: a használat joga, a jövedelmek megszerzésének és megtartásának joga, a dolgok formájának vagy lényege tulajdonságának megváltoztatásához való jog és a felsorolt tulajdonjogok részének vagy egészének átruházási joga.

A tulajdonjogok elméletének egyik fő mondanivalója az, hogy a cselekvők adott intézményi keret feltételek mellett az erőforrások használatának az a formáját fogják választani és olyan tulajdonjogi struktúrát fognak kialakítani, amely **a nettó hasznukat maximalizálja**. A tulajdonosi jogok elmélete elsősorban empirikus vizsgálatok eredményeit feldolgozva teljessé vált ki. Az elmélet megjelenésekor többnyire a különböző tulajdonformák elemzésével foglalkoztak, kiemelten vizsgálták a magán és a közösségi tulajdon különbségeit, jellegzetességeit. A közösségi tulajdont nem lehet úgy használni, hogy másokat kizárjanak a használatából, és a tulajdonjogok nem ruházhatók át. Fontos megállapítás, hogy „azokat az erőforrásokat, amelyek közösségi tulajdonban vannak, és amelyek használatát nem korlátozzák (pl.: vadászterületek, föld, tőke), intenzívebben használják, mintha ezek magántulajdonban lennének.” Azért, hogy a közösségi tulajdont megvédjék a gyors kizsákmányolástól, a tulajdonosok gyakran állítanak fel a használatot korlátozó szabályokat (pl.: vadászszезon, zsákmányra vonatkozó kvóták vagy termelési technológiai előírások) vagy magántulajdonná alakítják a közösségi tulajdont.

A tulajdonjogok elmélete kiemelten foglalkozik még az állami tulajdonban lévő vállalatok és az államilag szabályozott vállalatok jellegzetességeivel. A tulajdonjogok elméletének képviselői arra a kérdésre is keresték a választ, hogy miért léteznek vállalatok, amikor az általuk is elfogadott és uralkodó neoklasszikus felfogás szerint a piac a leghatékonyabb allokációs mechanizmus. A kérdésre Coase abban látta a magyarázatot, hogy a tranzakciók internalizálásával (a vállalat szervezeti keretein belülről történő bevonásával) bizonyos költségek megtakaríthatók, s így a piaci cserénél a vállalati gazdálkodás hatékonyabbnak mutatkozik. A vállalaton belüli szerződések azért olcsóbbak és gyorsabbak, mert nem kell minden egyes tranzakcióhoz információt gyűjteni és elemezni a kínálatra és az árakra vonatkozóan,

és nem kell egy-egy szerződés kapcsán alkuba bocsátkozni. A belső információk azonnal rendelkezésre állnak.

Miként azt (Lukács, 2005) megállapítja, amennyiben összehasonlítjuk a klasszikus mikroökonómiai vállalat felfogással a tulajdonosi jogok elméletét, megállapíthatjuk, hogy a vállalat, mint fekete doboz megközelítéssel szakított ez az elmélet és elismeri, hogy **a vállalat eltérő célokat és érdekeket követő egyénekből áll**. Valamint a vállalat már nem írható le egy egyszerű termelési függvénnyel, hanem azt szerződésekkel megalapított és működtetett intézményként fogja fel.

2. fejezet – A vállalkozás és vállalat fogalma, szerepei és kiemelt céljai

Amint azt az előző fejezetben már említettük, a vállalatnak nincs mindenre átfogó elmélete. Valójában tehát egészen pontosan, teljesen egzaktul nem tudjuk megfogalmazni azt, hogy pontosan mi is a vállalat. Az előző fejezetben összesen nyolc vállalatelméleti megközelítést mutattunk be, ezen elméletek szintetizálásával azonban még adós a közgazdaságtudomány. Annak érdekében, hogy a vállalatról – mint entitásról – tárgyi ismereteket és logikai összefüggéseket tudjunk nyújtani a hallgatóknak, rögzíteni szükséges bizonyos formális ismeretanyagot. A fejezetben foglalt ismeretek alapját Illés (2014) anyaga képezi.

2.1. Vállalkozás

A vállalatok a gazdasági élet fontos szereplői. A vállalat fogalma a gazdasági vállalkozásból vezethető le. A gazdasági vállalkozás kifejezés maga is többféle jelentéssel bír. Jelzett főnévként olyan gazdasági és jogi egységet jelöl, mely **haszonszerzési célból** folytat termelő tevékenységet. Tevékenységként értelmezve valamely gazdálkodó egység létrehozását és/vagy működtetését jelenti. A vállalat fogalmával való részleges átfedés szempontjából a főnévi értelmezésnek van jelentősége.

A termelés kifejezést – itt és a továbbiakban – szélesebb értelmezésében használjuk: a termelés az a folyamat, melynek révén a gazdasági vállalkozás **inputjai outputokká alakulnak át**. Az outputot, vagyis a termelési tevékenység végeredményét – általános értelemben – terméknek nevezzük.

A gazdasági vállalkozásoknak vannak olyan általános elemei, melyek minden vállalkozásban megtalálhatóak, (Old-Shafto, 1990) szerint mindennemű gazdasági vállalkozás az alábbi négy fő elemből tevődik össze:

1. Meg kell hozni a három legfontosabb döntést a következő kérdésekben: Mit, Kinek a részére és Hogyan állítsunk elő?
2. Biztosítani kell a termelés élőmunka, tőke, információ és egyéb input igényét.
3. Az erőforrások megfelelő összerendezése is szükséges (koordináció és szervezés).

4. Kockázatvállalás. A vállalkozás kockázattal jár, ami főleg az abból fakadó kockázatra vonatkozik, hogy az erőforrások biztosítása, illetőleg a költségek felmerülése megelőzi a piacon való megjelenést és a bevétel realizálását.

Az első pontban jelzett három fő döntés meghozatala megadja a vállalkozás lényegi jellemzőit. A „Mit?” és a „Kinek a részére?” kérdés lényegében a volumen nagyságrendjét is meghatározza. A „Hogyan” a technológiára vonatkozó döntést jelenti. Figyelemre méltó, hogy a második pont a biztosítandó erőforrások között nem nevesíti az anyagot, illetőleg az alapanyagot. Ez abból a szempontból helyénvalónak tekinthető, hogy a szolgáltatások egy jelentős részénél ez a fajta erőforrás-igény alacsony részaránnyal szerepel. Az erőforrások összerendezése is alapvető vállalkozási elem, melyet a legegyszerűbb gazdasági vállalkozás esetén is meg kell oldani. Negyedik vállalkozási elemként a kockázatvállalás következik, találónan rámutatva a gazdasági vállalkozások kockázatának a természetére: A vállalkozásnak egy adott kínálattal kell megjelennie a piacon. Ez a megjelenés előzetes kiadásokat igényel, melynek a konkrét összege a kínálat mibenlététől és a piacon való megjelenés módjától függ. Az előzetesen szükségessé váló kiadásoknak a megtérülését rendszerint semmi sem garantálja, még akkor sem, ha a vállalkozás előzetesen alapos piackutatást végzett, vagy végeztetett.

2.2. Vállalat

Sem a nemzetközi, sem pedig a hazai vállalati gazdaságtan irodalma nem egységes abban a kérdésben, hogy a gazdasági vállalkozások milyen körét tekintti vállalatnak. (A fejezet következő részei, valamint 3-8. és 11. fejezetek alapvetően támaszkodnak (Török, 2016) jegyzetére.)

Két fő vonulattal találkozhatunk:

1. Minden gazdasági vállalkozás lényegében vállalat.
2. Csak a jogi személyiséggel rendelkező gazdasági vállalkozások tartoznak a vállalatok körébe.

A kettő közötti választás elsősorban a vállalatgazdasági kérdések tárgyalhatósága szempontjából érdekes. Fontos szempont, hogy a jogi személyiséggel nem rendelkező mikro-vállalkozások szabályozása, valamint a mikro-méretből következő működési módja jelentősen eltér a jogi személyiséggel rendelkező gazdasági

vállalkozásokétól. Ha minden gazdasági vállalkozást a vállalatok körébe sorolunk, akkor a gazdálkodási és gazdálkodás-módszertani kérdések feldolgozása során kell rendszeresen kitérni arra a kérdésre, hogy a vizsgált összefüggés a (legalábbis) részben más feltételrendszer szerint működő mikro-vállalkozások, illetőleg a jogi személyiséggel nem rendelkező egyéb vállalkozások körében érvényesül-e, s ha igen milyen sajátosságokkal. Ez a tananyag – elsősorban az egyszerűbb és egyértelműbb tárgyalhatóság érdekében – csak a jogi személyiséggel rendelkező gazdasági vállalkozásokat sorolja a vállalatok körébe. A vállalat eszerint **jogi személyiséggel rendelkező** gazdasági vállalkozás. Vagyis felfogásunkban minden vállalat gazdasági vállalkozás, de nem minden gazdasági vállalkozás vállalat.

Mit jelent az önálló jogi személyiség? Az önálló jogi személyiség lényegében azt jelenti, hogy a törvény előtt minden szempontból jogképes, a saját nevében jogokat szerezhet, kötelezettségeket vállalhat, és kötelezettségeiért csak maga felel. A vállalat jogi személyként való meghatározása összhangban van a hazai gyakorlati szóhasználattal, valamint a vállalatok helyzetével, gazdálkodásának vizsgálatával foglalkozó tanulmányok szóhasználatával is. Ez utóbbiak jellemzően mikro-vállalkozásokat, kis- és középvállalatokat, valamint nagyvállalatokat különböztetnek meg.

Amennyiben mélyebben és egyre gyakorlat-közelibben vizsgáljuk a vállalati folyamatokat, annál inkább szükségessé válik a mikro-vállalkozások problémakörének elkülönített kezelése. Az angol nyelvű irodalomban gyakori megoldás, hogy a gazdálkodástani problémák módszertani tárgyalását corporation (jogi személyiségű) és small business (kisvállalkozás) vagy enterprises (vállalkozások) szerint választja ketté.

Magyarországon a '90-es évektől megújuló hazai hivatalos szóhasználat egyik érdekességeként megemlíthető, hogy az esetenként magát a gazdasági vállalkozást, s ezen belül a vállalatot is vállalkozónak nevezi. A számviteli törvény például a következőképpen fogalmaz: „vállalkozó: minden olyan gazdálkodó, amely a saját nevében és kockázatára nyereség- és vagyonszerzés céljából üzletszerűen, ellenérték fejében termelő vagy szolgáltató tevékenységet (a továbbiakban: vállalkozási tevékenység) végez...”. Tehát a számviteli törvény magát a gazdasági vállalkozást tekinti vállalkozónak.

Arra tekintettel, hogy a vállalat sok alrendszerből áll, több részrendszerből épülhet fel, és többféle szakma szempontrendszere szerint vizsgálható, a minden igényt

kielégítő tömör definiálása nem oldható meg. Erre visszavezethetően az irodalomban sokféle vállalat-definícióval találkozhatunk, és ezek többsége érdemben nem is vitatható. Az irányadónak tűnő gazdaságtani definíciók némi kiegészítése alapján a következő meghatározás adódik:

A **vállalat** a fejlett áru- és pénzviszonyok körülményei között a gazdaság meghatározó jelentőségű tényezője. Fizetőképes szükséglet üzleti alapon történő kielégítése céljából szerveződő, és emberek, eszközök, információk egyidejű, bonyolult kölcsönhatásaként fejlődő gazdasági komplexum. Az erőforrásokat saját racionális szempontjainak megfelelően kombinálja. Bevételeiből fedezi kiadásait, kockázatokat vállalva jövedelmezőségre, eredményességre törekszik. Jogi személy, jogokat szerezhetsz, kötelezettségeket vállalhat. Harmadik személyekkel szemben – belső szerkezetétől függetlenül – önállóan lép fel. Felelőssége egységes és egyetemleges.

Jegyzetünkben, a továbbiakban ezt a – nem túl rövid – definíciót tekintjük a vállalat fogalmának.

2.3. Vállalat szerepe

A társadalom többféle szerepkör betöltését várja el a vállalatoktól. Eltérő megközelítésben ugyan, de egységes annak elfogadása, hogy a vállalat egyidejűleg sok lényeges jogkört tölt be a gazdaságon túl a társadalomban és az egyén életében. Minden vállalat **alapvető gazdasági szerepe: fizetőképes kereslet kielégítése**. Ezen keresztül létezik, ez a létformája. A gazdaság egészébe is ez alapján illeszkedik be. Emellett – részben az alapvető gazdasági szerepkör betöltésének velejárójaként, részben egyéb külső hatásokra – alakultak ki további szerepkörei. Ezek közül a leglényegesebbek:

- a szükséglet-kielégítés tárgyainak és előállítási módszereinek egyre magasabb színvonalra emelése;
- munkahelyek-alkalmak teremtése;
- egyéni, vállalkozói, és társadalmi jövedelmek létrehozása;
- a munkavállalók szakmai tudása fejlesztésének a terepe stb.

A működés révén betöltött szerepkörök különböző aspektusokból vizsgálva eltérő jelentőségűeknek mutatkoznak. A gazdaság működése szempontjából a fizetőképes

keresletet kielégítő, az állam számára adó- és járulékbévételeket biztosító szerepkörök a leglényegesebbek. Szociális szempontból a vállalati működés legjelentősebb szerepe abban van, hogy munkaalkalmat teremtsen, és az egyének számára munkajövedelmet biztosíts.

A tőketulajdonos vállalkozó szempontjából a vállalat legdöntőbb szerepe, hogy rizikó prémiumot (azaz vállalkozói **nyereséget**) termel. A gazdaságnak ez a szereplője kifejezetten ebből a célból vállalkozik, hiszen rizikó prémiumra – mely lényegében az implicit költségek megtérülése feletti nyereséget jelenti – csak gazdasági kockázatvállalás útján lehet szert tenni. A rizikóprémium a gazdasági kockázatvállalás ellenértéke.

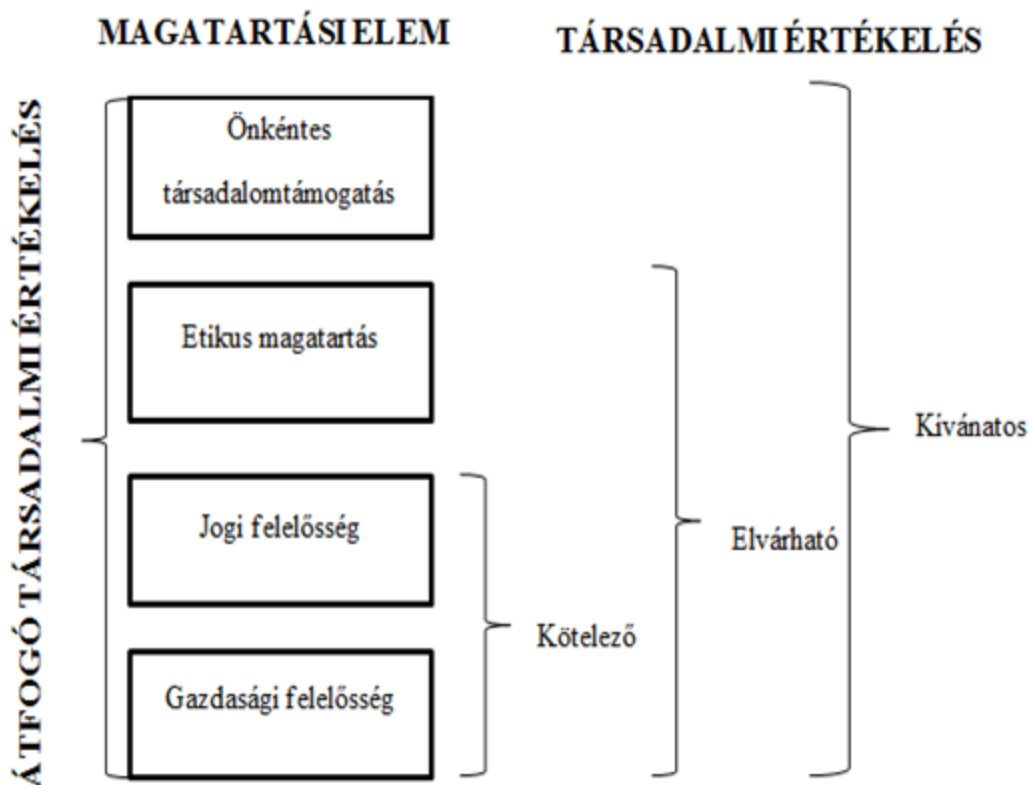
A munkavállaló egzisztenciális biztonságát, boldogulásának elősegítését várja a vállalattól. A vevők, illetve a vásárlók szempontjából az a legfontosabb, hogy a vállalat milyen minőségű, korszerűségű terméket, milyen áron kínál. Az a vállalat eleve nem lehet életképes, amelyik nem tudja értékesíteni termékeit, illetőleg termékei iránt nincs megfelelő fizetőképes kereslet.

A felsorolt szerepkörök funkcióknak is nevezhetők. A vállalat legfőbb funkciója, azaz legfőbb szerepe azonban a javak előállításában és a szolgáltatások nyújtásában való kezdeményező közreműködés.

Néhány évtized óta a vállalatokkal szemben támasztott elvárások nemcsak a munkahelyteremtésre és a gazdasági teljesítményre terjednek ki, hanem egyre nagyobb szerepet kap a környezeti hatások mérsékelése is, amelyben a vállalatoknak kiemelt szerepük van. A CSR (Corporate Social Responsibility) **vállalati társadalmi felelősségvállalást** jelent, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon, környezeti és társadalmi érdekeket szolgáló elemeket is beépítenek tevékenységükbe.

A vállalat társadalmi felelősségének szintjeit a lenti ábra szemlélteti. Az átfogó társadalmi értékelést a gazdasági felelősség, a jogi felelősség, az etikus magatartás és az önkéntes társadalomtámogatás alakítja ki. A gazdasági és jogi felelősséget a társadalom kötelező jelleggel írja elő a vállalatoknak. Az etikus magatartás elvárható, az önkéntes társadalomtámogatás pedig kívánatos a vállalkozás részéről. A gazdasági felelősség a legelső szint, amely szerint a vállalatnak nyereséget kell termelnie ahhoz, hogy a vállalat érintettjeinek elvárásai teljesüljenek illetve, hogy a vállalat fennmaradjon. A második szint a jogi felelősség, amely azokat az előírásokat,

törvényeket és jogszabályokat tartalmazza, amelyeket a vállalkozásnak be kell tartania működése során (például adófizetés). A gazdasági és a jogi felelősség az Európai Unió szerint kötelező jellege miatt nem tartozik a vállalati társadalmi felelősségvállalás körébe. (Hiszen amint említettük, csak azok tartoznak ide, amelyeket a vállalat önkéntes alapon épít bele a tevékenységébe.) Az etikus magatartás (etikus felelősség) a harmadik szint, amelyet már a jog nem szabályoz, de a társadalom elvárja, hogy a vállalat megfeleljen a kialakított normáknak, értékeknek. Mivel országonként eltérő kultúra alakult ki, ezért a kialakított normák és értékek is eltérőek lehetnek (például foglalkoztatás körülményei, környezetvédelem). A legfelsőbb szint az önkéntes társadalomtámogatás (filantropikus felelősség), amely a társadalom részéről inkább csak kívánatos és a vállalat önkéntes alapon építi be tevékenységébe.



2. sz. ábra: A vállalat társadalmi felelősségvállalás szintjei. Forrás: Chikán (2008)

2.4. Vállalatok kibocsátása és profitmaximálása

A vállalkozások outputjának (kibocsátásának) előállítása az erőforrások különböző kombinációjával realizálható. A lehetséges kombinációk közül az optimálisnak vélt kiválasztásánál a vállalatnak mérlegelnie kell egyrészt azt, hogy melyik erőforrás kombináció (technológiai eljárás) az, amely technikailag a leghatékonyabb, és amely a kibocsátás mennyiségét illetően is a legeredményesebb, valamint azt is mérlegre kell tenni, hogy vajon a technikailag leghatékonyabbnak bizonyuló kombináció egyben a legelőnyösebb is a vállalkozás számára. Ekkor kerül elemzésre a gazdasági hatékonyság kérdése, melynek során a vállalkozás azt vizsgálja, hogy mekkorák az önmagában – technikailag – leghatékonyabbnak minősülő technológia alkalmazása során felhasználható erőforrások költségei.

(**Költség** alatt minden esetben a mindennemű ráfordítás /erőforrás–felhasználás/ pénzértéken kifejezett összegét értjük.)

Ebben a vonatkozásban már egyáltalán nem biztos, hogy a technológiaiilag optimális kombináció egyben a gazdaságilag legracionálisabb is. A két mérlegelendő szempont közül a vállalkozások számára a gazdasági hatékonyság követelményének megfelelő a nagyobb jelentőségű, mivel számukra mindig az az előnyösebb, ha az elérni kívánt kibocsátást, illetve ennek az adott piaci egyensúlyi ára alapján várható bevételét minimális költséggel tudja elérni, ez felel meg ugyanis a vállalkozások profitmaximalizálási elvének. Ennek érvényre juttatása akár a technikai hatékonyság permanens fejlesztésének követelményét átmenetileg háttérbe is szoríthatja. A piaci verseny miatt azonban a vállalkozások tartósan nem mellőzhetik a gyártmány-, és gyártástechnológiai fejlesztéseket. Az adott iparág egyes vállalkozásainak a technikailag leghatékonyabb erőforrás kombinációt választó döntései a versenytársakat arra kényszeríthetik, hogy – ha a versenyben lemaradni nem akarnak – akkor adott esetben – rövidtávon – a gazdaságilag kevésbé előnyös, de technikailag az ismert leghatékonyabb erőforrás kombinációt válasszák. Az optimális erőforrás kombináció kiválasztásánál célszerű figyelemmel lenni a megelőző szemeszterben megismert „csökkenő hozadék törvény”-ben leírtakra. Ennek megismétlésétől eltekintünk, itt csak azt említjük meg, hogy bármely erőforrás növelésének határa ott van, ahol ennek egy újabb egységének felhasználása már újabb hozadékkal nem jár, ahol tehát **a határbevétel értéke zérus**.

Későbbi vizsgálódásainkban (jegyzetünk következő részeiben) kitüntetett szerepet tulajdonítunk a gazdasági, és technikai–technológiai hatékonyságot is kifejező termelékenység mutatójának. Ennek több fajtája van, de ezek mindegyike valamilyen módon az erőforrás–felhasználás és ennek eredménye közötti összefüggést szemlélteti. Megmutatja, hogy egységnyi felhasznált erőforrásra mekkora kibocsátás esett, vagy megfordítva, mekkora erőforrás–felhasználás jutott az output egy egységére.

Mivel a kibocsátást és az ehhez felhasznált erőforrásokat jellemzően a költségek és az árbevétel arányaként célszerű összemérni, így ezért lesz alkalmas a termelékenységi mutató a gazdasági hatékonyság kifejezésére. Ebből is kitűnik, hogy az erőforrás kombináció és az alkalmazott technológia gazdasági eredményességének (gazdasági hatékonyságának) tehát elsősorban nem a kibocsátás mennyisége, hanem ennek költségei és bevételei, vagyis a realizált tiszta jövedelem (a profit) a legfontosabb mértéke. A profit mérték kívánatos szintjének meghatározásában a közgazdasági kutatások eltérő eredményekhez vezettek, ezeket az alábbiakban mutatjuk be.

A mikroökonómia a **rövid távú profitmaximálási cél** szempontjából dolgozza ki a vállalat viselkedésével kapcsolatos tételeit. Ennek lényege, hogy a vállalat a döntési változatok közül azt a változatot választja ki, mely az egyébként keletkező nyereséghez képest a legnagyobb többletnyereséget eredményezi. A mikroökonómia ily módon a rövid távú döntések következményeit modellezi.

Előzővel ellentétben a hosszú távú profitmaximálás magába foglalja a jövő érdekében történő átmeneti profitáldozatot is, amit a mikroökonómiai modellek már nem képesek kezelni. (Egy perspektivikus piac megszerzése érdekében a vállalat átmenetileg csekélyebb profittal is megelégszik.) A **hosszú távú profitmaximálás** egy olyan elv, mely a vállalati magatartás törvényes keretein belül keresi a hosszú távon legnagyobb hasznot hozó döntési változatokat.

Előzőkben részletezett profitmaximálási cél általános érvényét sok publikáció megkérdőjelezi. Egyes közgazdaságtani irányzatok mellett található olyan vállalatgazdaságtani forrásmunkák is, melyek nem tekintik általános érvényűnek a profitmaximálási célt.

A gyakorlat-orientált vállalatgazdasági munkákban profitmaximálási cél elfogadására vonatkozóan tehát két fő irányzat jellemző, ezek egyike a klasszikus, míg másik az azt tagadó.

1. Klasszikus irányzat. Ennek értelmében a vállalat a nyereség maximálására törekszik.

A profitmaximálási törekvéseket valós célként elfogadó felfogás abból indul ki, hogy a pénztulajdonos eleve abból a célból vállalja az üzleti kockázatot, hogy minél nagyobb tőkehozamot realizálhasson (Friedman, 1970).

2. A profitmaximálás tagadása. E felfogás szerint a vállalati profitmaximálási cél léte, sőt a létjogosultsága is alapjaiban megkérdőjelezendő. A tagadás arra épül, hogy a részvénytársaságok egy része – bizonyíthatóan – eleve a kielégítő szintű, és nem a maximális profitra törekszik. A kielégítő szintű profit-cél problémája a szórt tulajdonú, nagy részvénytársaságok általánossá válásával lett gyakorlati realitás.

2.5. Vállalat gazdálkodása, piaci keresletének határa

A vállalatok gazdálkodása azt jelenti, hogy azok az egyébként szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokat beszerezik, kezelik (átalakítják) és ezzel termékeket–szolgáltatásokat bocsátanak ki fogyasztói szükséglet-kielégítésre.

A vállalatok, mint az árutermelő gazdaság alapegységei a **piacon keresztül** kerülnek kapcsolatba egymással, illetve a gazdaság valamennyi szereplőjével. Piaci kapcsolataik alapvetően kétirányúak. Eladók (kínálati oldal szereplői) amikor tevékenységük eredményét viszik a piacra, és vevők (a keresleti oldal szereplői) akkor, amikor a működésükhöz szükséges erőforrásokat (természeti tényezőket, munkaerőt és tőke javakat) kívánnak beszerezni. A vállalkozásoknak e kettős piaci szerepe közötti időintervallumban realizálódik, az ún. értéklánc folyamata, vagyis az a tevékenységláncolata, amely azt jelenti, hogy működése során az egyes folyamatok elemek megvalósulásával értéktöbblet keletkezik, végül így előállítva a terméket/szolgáltatást, ami a fogyasztó számára értéket képvisel.

Azt, hogy a vállalkozás értéklánc folyamata hogyan realizálódik, alapvetően függ annak a piacnak a formájától és az ott folyó verseny jellegétől, amelyen a vállalkozás megjelenik. Ebben a megközelítésben tulajdonképpen **az alapozó szemeszterben** bemutatott piaci formák (kompetitív, monopol és oligopol piac) azok, melyeken megjelenik valamennyi vállalat eladóként és vevőként. A piaci formák bemutatásánál (az alapozó szemeszterben) már elemeztük a vállalatok eladói (kínálati) magatartását és annak következményeit, a továbbiakban azt mutatjuk be, hogy mi

jellemzi keresletüket, tehát azt az állapotot, amikor vevőként a keresleti oldalon tevékenykednek.

Míg tehát a piaci formától függően az értékesítési lehetőségeket illetően valamennyi vállalatra alapvetően ugyanazok a sajátosságok hatnak többé-kevésbé függetlenül attól, hogy a fogyasztói piacon, vagy a tőke javak piacán vannak jelen eladóként, addig több szempontból jelentősen mások lesznek a körülményeik, amikor vevőként lépnek a termelési tényezők (munkaerő és tőke javak) piacaira. Az eltérés elsősorban nem abból adódik, hogy ezeknek más a szerepük, nem azt a célt szolgálják, és ezért más okból kerülnek a piacra, mint a fogyasztási javak. Értelmszerűen ez is igaz, de mint arról korábban már volt szó, hogy amikor a vállalat termékével/szolgáltatásával a kínálati oldalon jelenik meg a piacon, akkor az értékesítési feltételeket illetően nincs annak megkülönböztető jelentősége, hogy erre a fogyasztói, avagy a tőke javak piacán kerül sor. Az alapvető sajátosságok arra vezethetők vissza, hogy vevőként a termelési tényezők piacain nem a hagyományos értelemben vett fogyasztóként, hanem mindig vállalatként teremtenek keresletet. Ebből következően az itt és így jelentkező vételi szándékok (ezek nagysága, összetétele és a döntéseket meghatározó tényezők) értelemszerűen mások, mint a fogyasztási javaknál.

Legalább ennyire lényeges sajátossága a termelési tényezők piacának, hogy az nem homogén, jellemzően három szegmensét meg kell különböztetnünk. Ezek a föld-, a munka-, és a tőkepiac. Ezek mindegyikének működésében jelentős egyediséget figyelhetünk meg, mind a cserefolyamatokat, a vásárlási-beszerzési feltételeket, mind pedig a jövedelmek keletkezését és jellegét illetően. Ezek a piacok egyben a különböző tulajdonosok közötti jövedelemelosztásnak is a színterei. (A munkavállalók a munkapiacon bérhez, a földtulajdonosok földjáradékhoz, a tőketulajdonosok kamathoz, osztalékhoz és profithoz jutnak.) Ezek a jövedelmek elsősorban nem, vagy nem csak nagyságrendjükben, hanem mindenekelőtt keletkezésük módjában különböznek el egymástól.

Azt tehát, hogy a vállalatok miként viselkednek általában vásárlóként a különböző tényezők piacain, befolyásolják a fent említett sajátosságok is. Ezekre az eltérésekre részben az is hatást gyakorol, hogy az egyes tényezők milyen mennyiségben és milyen forrásból találhatók az adott piacon. Az alapvető különbségek azonban a tényezők értékesítésének módjában, az értük szerezhető jövedelmek formájában találhatók.

A termelés tényezői közül a munka és természeti feltételek (például föld) nem a gazdálkodás folyamatában keletkeznek, de felhasználásuk módját és mértékét döntően a gazdaság határozza meg. A munkakínálatot a népesség száma határozza meg, ami egy adott nagyság, de az már a gazdaság mindenkor állapotától függ, hogy milyen a foglalkoztatottság mértéke, a munkaképes népesség milyen hányadát veszik ténylegesen igénybe a munkáltatók továbbá, hogy milyen ennek a munkakínálatnak a szerkezete, szakmai színvonala. Ezzel analóg a rendelkezésre álló föld mennyisége is, ennek nagysága a fejlett gazdasággal rendelkező országokban nem növelhető. (Ezt az igencsak speciális állapotot tükrözi a föld kínálati görbéje, ami – a dolog logikájából következően – egy függőleges egyenes.) Jegyzetünk terjedelme nem teszi lehetővé, hogy részletesen foglalkozzunk a föld árának kereslet–kínálat által meghatározódó mértékével, így csak annyit jegyzünk meg, hogy a művelésbe még bevont legrosszabb minőségű földért fizetett földjáradékot abszolút földjáradéknak, míg az ezt meghaladót különbözeti földjáradéknak nevezzük.

A termelési tényezők piacait jellemző értékesítési feltételek érvényesek a munkapiacra is. A munkapiacon a vállalkozások a munkavállalóktól munkaerőt (fizikait és/vagy szellemi) vásárolnak, mégpedig olyan mennyiségben, hogy az utolsóként megvásárolt és felhasznált többlet– /határ–/ munka révén realizálódó többlet– /határ–/ termék is kifizetődő legyen számukra, azaz a többlet– /határ–/ költség legalább egyenlő legyen a többlet– /határ–/ bevétellel.

Nyilvánvaló, hogy a vállalatok termelési tényezők iránti keresletét a potenciálisan elérhető profit határozza meg. Ezt a tételt a munkapiacra adaptálva azt mondhatjuk, hogy amikor egy vállalkozás munkaerőt vásárol, akkor azt addig és olyan mennyiségben teszi, ameddig az utolsónak vásárolt többletmunka költsége nem haladja meg az ennek felhasználásával elérhető többlet árbevételt, vagyis a határbevétel nagyságát. Az ezt követő minden további munkaerő vásárlás és felhasználás már veszteséges lenne és így csökkentené a vállalat összprofitját.

A természeti tényezők, és a munka piacaitól eltérő helyzet jellemzi a tőkepiacot. E vonatkozásban mindeneke előtt a tőkepiacot két részpiacra kell osztani. Ezek egyike a reáltőkék piaca, míg a másik pedig a pénzügyi piac. A tőkepiac részletesebb tárgyalásától itt most eltekintünk.

Hol húzódik a vállalatok keresletének határa? Az előző pont alatt mutattuk be, hogy mire irányul a vállalatok kereslete. Ebben a részben arra a kérdésre kísérünk meg

választ adni, hogy mekkora keresletre számíthatnak a termelési tényezők piacain értékesítési szándékkal fellépők. Az eddig tanultak alapján a válasz az, hogy ezt a termelési tényezők többlet- /határ-/ költsége határozza meg. Egyszerűbben fogalmazva az, hogy **az utolsónak vásárolt** (vagy bérelt) termelési tényező felhasználása milyen nagyságú többlet- /határ-/ bevételt eredményezhet.

Ennek hatásmechanizmusát a munkaerő vállalkozás általi vásárlásánál levezettük, s ezzel teljesen analóg módon történik bármely más termelési tényező beszerzésének a vállalat profitjára gyakorolt hatásának vizsgálata.

Bármely tőkepiaci instrumentum beszerzésénél is ugyanazt az elemzést kell végigvinni, mint azt a munkaerő vásárlásnál tettük. Nézzük ezt meg egy hitelfelvétel (mint tőkepiaci termék vásárlása) esetében. Hitelfelvétel esetén a meghatározó tényező az utolsó egységért fizetendő kamat, amelynek nagysága pedig a mindenkor piaci kamatláb függvénye.

A kamatláb, pontosabban az ezen alapuló kamat nagysága a tőke egységára. Addig érdemes tehát a vállalatnak hitelt felvenni ameddig a vele elérhető egységnyi bevétel nagyobb, vagy legalább is nem kisebb, mint az egységnyi tőkevásárlás után fizetendő kamat. A befektetésnek (vásárlásnak) ott van a határa, ahol a pótlólagos tevékenységhez szükséges utolsó tőketényező kamata azonos a vele elérhető többlet- /határ-/ bevétellel.

A fejezet utóbbi részében eddig leírtak alapján, melyből megismertük a termelési tényezők piacainak sajátosságait, pontosítani tudjuk a vállalatoknak, mint vevőknek az alapvető, a profit maximumát biztosító érdekét. Ezek szerint nyilvánvaló, hogy a különböző tényezők megvásárlásának korlátját a keresleti oldalon lévők rendelkezésére álló saját, valamint az általuk igénybe vehető idegen források együttese jelenti. Az is belátható, hogy a természeti tényezők, a munka és a tőkejavak piacain minden vállalat ezek olyan kombinációját igyekszik beszerezni, amelyik várhatóan a legnagyobb kibocsátást eredményezi. Mindebből pedig az következik, hogy az a megvásárolható termelési tényezők mennyiségének és kombinációjuknak az optimuma, amelyik a rendelkezésre álló saját és idegen pénzforrások alapján **a legnagyobb outputot eredményezi.**

2.6. Vállalat környezete

A modern piacgazdaság – és minden más rendszer – vállalata meghatározott közegben működik, melyet összefoglalóan környezetnek nevezünk. A környezet azt a vállalaton kívüli komplex közeget, komplex gazdálkodási feltételrendszert jelöli, melyben a vállalat tevékenysége folyik. Ennek vizsgálatára és elemzésére azért van szükség, mert részben ez jelenti a vállalat működési feltételeit, részben pedig e közegben valósítja meg a vállalat társadalmi, de még inkább értékteremtési célkitűzéseit.

A gazdasági, társadalmi, kulturális és természeti környezetben a gazdaságnak van kiemelkedő szerepe, de a többiek szerepe sem elhanyagolható.

A gazdasági környezet alatt az állam (annak mindenkori kormányai) által a vállalatokra gyakorolt közvetlen és közvetett befolyásolását értjük. Közvetlen befolyásolásnak tekinthető az, amikor az állam direkt és normatív módon határoz meg az érintett vállalat(-ok) számára valamely gazdálkodási paramétert, például hatósági árat állapít meg. Az ilyen közvetlen eszközök tárháza szűk körű, ezeknél lényegesen nagyobb teret fognak át a közvetett szabályozók, melyek keretén belül az állam szabályozza a vállalkozási szféra működési feltételeit. Ennek keretein belül például az adó-jogszabályokat, társasági formák jogszabályi feltételeit, export-importot, piackorlátozó vagy piactámogató szabályozást, a termékfelelősséget, minőségtanúsítást, a fogyasztói érdekvédelmet stb. és a gazdasági szereplők kapcsolatait (például versenyszabályozás, környezetvédelem, közigazgatás kapcsolata a vállalatokkal stb.).

Ebben a megközelítésben **megkülönböztetjük a vállalat mikro- és makro környezetét.**

A mikrokörnyezet a vállalat közvetlen környezete, amely direkt módon befolyásolja a vállalat képességét a piaci igények kiszolgálásában.

Elemei:

a) Szállítók

- a vállalatot és versenytársait a működéshez szükséges anyagokkal és szolgáltatásokkal látják el.

b) Piaci közvetítők

- a vállalatot termékei eladásában, terítésében, a fogyasztókhoz való eljuttatásban segítik.
- Formái:
 - kereskedelmi közvetítők: segítenek a vállalkozásnak a fogyasztók megtalálásában (ügynöki hálózat, viszonteladók);
 - szállítmányozók: az árut eredeti helyükről a célállomásra juttatják;
 - pénzügyi szolgáltatók: a vállalkozókat pénzügyileg segítik.

c) Vevők

- a vállalat termékeit fogyasztási/szükséglet-kielégítési céllal vásárolják.
- Formái:
 - egyének és háztartások, akik személyes szükségletükre vásárolnak,
 - ipari piacok: szervezetek, akik új termékek előállítása céljából vásárolnak,
 - viszonteladók piaca: a vásárolt termékeket bizonyos haszonnal adják tovább,
 - nemzetközi piacok: külföldi vásárlók.

d) Versenytársak

- a piacon azonos vagy hasonló tevékenységet folytató vállalatok.
- Formái:
 - hasonló terméket, hasonló áron, ugyanazoknak a vásárlóknak értékesít;
 - hasonló terméket gyárt;
 - ugyanazt a terméket vagy szolgáltatást nyújtó vállalat;
 - minden vállalat, amely ugyanannak a fogyasztónak a pénzéért versenyez.

e) Közvélemény

- a vállalatnak el kell fogadtatni magát a szélesebb nyilvánossággal, amely befolyásolja az üzletmenetét.
- Formái:
 - általános közvélemény;
 - helyi közvélemény;
 - belső közvélemény (tulajdonosok, vezetők, dolgozók).

A vállalatok **makrokörnyezete** az a szélesebb társadalmi környezet, amely közvetlenül befolyásolja a vállalkozások tevékenységét:

- Elemei:
 - tudományos-technikai környezet: technológiai fejlődés, innováció, technológiai fejlődés üteme stb.;

- demográfiai környezet: a népesség száma, összetétele, a családok nagysága stb.;
- gazdasági környezet: nemzetgazdaság fejlettsége, a lakosság reáljövedelme, megtakarítások nagysága, hitelek elérhetősége stb.;
- természeti környezet: rendelkezésre álló nyersanyagok mennyisége, nyersanyag árak, környezetszennyezés mértéke stb.;
- vállalatok politikai- és jogi környezete: társadalmi berendezkedés formája, jogi előírások, törvények, melyek támogathatják vagy gátolhatják a vállalkozás jogát és szabadságát. (Vállalkozások szerződési szabadságáról lásd: Török, 2014);
- társadalmi–kulturális környezet: lakosság iskolai végzettsége, innovatív magatartásjegyei, vállalkozási ismereteik szintje, mobilitása és ismeretei konvertálhatósága stb.

2.7. Shareholderek a vállalatban

Az első fejezetben bemutattuk a legrelevánsabb vállalatelméleteket, közöttük említettük az érintettek /stakeholderek/ teóriáját. Az érintetteket külső- és belső érintettek csoportjára osztottuk. A külsőket tovább nem elemizzük, azonban a belső érintettek /tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak/ csoportjának tovább bontása fontos tanulságokkal szolgálhat annak mentén, hogy közülük mely csoport az, amelyik **tulajdonnal rendelkezik** az adott vállalatban és annak mik a motivációi. Értelem szerűen a tulajdonosok csoportja az, amely a tulajdonlás révén elkülönül a belső érintettek másik két kategóriájától. A továbbiakban ezen csoport speciális helyzetére világítunk rá, arra tekintettel, hogy az ő fő motiváló tényezőjük a vállalat részvényesi /tulajdonosi/ értékének maximalizálása. Ezt az irányzatot nevezzük tulajdonosi értékelméletnek, főbb vonásait (Zsupanekné, 2006) a következőkben foglalja össze:

A tulajdonosi értékelmélet szerint a vállalat fő célja **a tulajdonosi érték (shareholder value) maximalizálása**, ugyanis hosszú távon azok a vállalatok tudnak életben maradni, amelyek a fogyasztói igények maximális kielégítése közben a befektetett tőke után a tőkekölségnél magasabb hozam elérésére törekednek, a részvényesi értéket maximalizálják. A fenti meghatározás is mutatja, hogy amíg az „általánosan”

vállalati célként említett a nyereségmaximalizálás rövidtávú cél, addig a részvényesi érték maximalizálása alatt tartósan növekvő vállalkozás felépítését kell érteni. Ezen koncepció kialakulásához a sok tulajdonosú, nyílt részvénytársaságok kialakulására volt szükség. Nélkülözhetetlenné vált olyan idegen tőke igénybevétele, amely a működés kockázatát is jelentős mértékben viseli. Ezáltal lehetővé vált a nagymértékű specializációból származó előnyök realizálása, a kockázat megosztása. A részvénytársaságok kialakulásával és elterjedésével a korábbi helyzet megváltozott. Más gazdasági szereplő lett a vállalat tulajdonosa, más a menedzsere. A vállalatok vezetését már erre szakosodott vezetők látják el egy ilyen struktúrában.

A tulajdonosi értékmaximalizálás elméletének képviselői szerint a piacgazdaságokban minden érintett akkor jár a legjobban, ha a vállalatvezetés a tulajdonosok érdekeit helyezi előtérbe. A vállalati működés érintettje minden olyan személy vagy csoport, aki/amely befolyásolhatja a szervezet működését és/vagy érdekelt annak következményeiben.

A tulajdonosi értékelmélet szerint valamennyi érintett, illetve az egész társadalom érdeke teljesül akkor, ha **a tulajdonosok érdeke érvényre jut**. Például, ha a menedzserek nem a részvényesi érték maximalizálása érdekében hoznak döntést, akkor munkahelyük bizonytalanná, az egész üzlet kockázatosná és az új tőke megszerzése nehézkessé válhat.

Az elmélet négy olyan tényezőt említ meg, amely a tulajdonosi szemlélet elfogadására ösztönzi a vezetőket:

1. a viszonylag nagy tulajdonosi részesedés;
2. a tulajdonosi hozamhoz kötött vezetői javadalmazás;
3. a külső felvásárlás fenyegetettsége;
4. a vállalatvezetők munkapiacán meglévő verseny.

Végül a vállalatok mikro- és makro környezetének, valamint a tulajdonosi értékelmélet vázlatos bemutatása után említést kell tenni azok globális környezetéről. Ez alatt az egész világra kiterjedő társadalmi, politikai, gazdasági, természeti tényezői hatásokat és tendenciákat értjük, melyek közvetlenül vagy áttételesen a vállalatok életét/működését befolyásolják. Jegyzetünk szempontjából **a gazdasági globalizációnak** van kiemelt jelentősége, melyről (Simai, 2000) az alábbi összefoglalást adja:

Ő a gazdasági globalizáció fogalmát a következőképpen definiálja: a globalizálódás a XX. század végén olyan lényeges folyamatok összességéként fogható fel, mint

javak, szolgáltatások, a pénz a tőke, technika, információk nemzetközi áramlásának bővülése és jelentőségének számottevő növekedése a nemzetgazdaságok számára, az emberek államok közötti mozgásának intenzívebbé válása, a világgazdasági orientáció meghatározó fontossága a kereskedelemben, a tőkebefektetésekben és más tranzakciókban a vállalatok szintjén. Jelenti továbbá a piacok térbeli és institutionális integrálódását, a termelés és a fogyasztás homogenizálódását, szabványosodását, a jogrendszerek hasonulását, egyre általánosabban elfogadott nemzetközi szabályok és normák kialakulását az államközi szervezetek és együttműködési rendszerek tevékenysége nyomán. A folyamat a világrend keretei között értelmezhető. A világgazdaság, a nemzetközi politikai viszonyok és az ökológiai rendszer alkotják a folyamatok érvényesülésének közegét. A folyamatok centruma a gazdaság, de elősegítésében vagy akadályozásában, az államok gazdaságpolitikája jelentős szerepet játszik. Az államok vállalják ugyanis, hogy lemondanak gazdaságuk lényeges területeinek ellenőrzéséről. A gazdasági és politikai globalizálódás oka és következménye is az univerzálódás, a nemzeti intézmények és szabályozók növekvő hasonulása, valamint a jogok és politikai döntések konvergálódása a politikai rendszer működése szempontjából lényeges területeken, amelyik ugyancsak hozzájárul az államok kölcsönös függőségének erősödéséhez, egymásra hatásuk intenzitásának növekedéséhez. Végül a transznacionalizálódás a nemzetgazdaságok termelési és jövedelmi viszonyainak alakulására olyan közvetlen hatások összessége, amelyik lényegében az államok érdekeitől független nemzetközi vállalati döntési centrumokból indul ki, s globális vállalati érdekeknek rendel alá a különböző nemzetgazdaságokban folyó tranzakciókat, ennek eredményeként a nemzeti termelést és szolgáltatást közvetlenül integrálja globális vállalati rendszerekbe.

3. fejezet – Vállalkozási formák, gazdasági társaságok

Ebben a fejezetben bemutatjuk a különböző vállalkozási formákat, részletesen taglaljuk a gazdasági társaságok típusait. A gazdasági vállalkozások, és ezen belül a vállalatok kisebb-nagyobb mértékben különböznek egymástól. Eltérő lehet a profil, a méret, a jogi konstrukció, a tulajdonosi szerkezet, továbbá az egyes profilokon belül is eltérhet a technológia, az erőforrás-struktúra, a piaci erő, a versenyképesség stb. A gazdasági vállalkozások különböző jellemzők mentén különbözőképpen csoportosíthatók, rendszerezhetők.

Egy vállalkozás alapítása, illetve jogi formájának megválasztása egy jól átgondolt üzleti stratégia része kell, hogy legyen. A vállalkozás célja minden esetben egy olyan tevékenység végzése, mely fogyasztói igények kielégítésére törekszik, nyereség elérése mellett. Egy szervezetet akkor tekintünk üzleti vállalkozásnak, ha önálló céljainak megvalósításában kockázatot vállal, valóságos piacon működik, és hosszútávon nyereséget állít elő. A vállalkozás típusának megválasztása, azaz a szervezet létrehozása minden esetben kapcsolódik a vállalat küldetéséhez illetve gazdasági környezetéhez.

Magyarországon a 2014.03.15-én életbe lépett 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (továbbiakban: Ptk.) hatályon kívül helyezte a korábbi gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvényt, és átvette az azokról szóló szabályozást. A Ptk. összesen nyolc jogi személyt nevesít, azonban ezekből kettő (az egyesület és az alapítvány) nem folytathat vállalkozási típusú tevékenységet, ezért jegyzetünkben a fennmaradó hat, gazdasági tevékenység céljára alapítható jogi személyt mutatjuk be. Ezek részletes elemzése előtt röviden szólnunk az egyéni vállalkozásról, ami nem jogi személy.

3.1. Egyéni vállalkozó

Magyarország területén természetes személy a szolgáltatási tevékenység megkezdésének és folytatásának általános szabályairól szóló törvény szerinti letelepedés keretében üzletszerű – rendszeresen, nyereség- és vagyonszerzés céljából, saját gazdasági kockázatvállalás mellett folytatott – gazdasági tevékenységet egyéni vállalkozóként végezhet.

Egyéni vállalkozó lehet: 1. a magyar állampolgár, 2. az Európai Unió tagállamának vagy az Európai Gazdasági Térségről szóló megállapodásban részes más államnak az állampolgára, 3. a szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező személyek beutazásáról és tartózkodásáról szóló törvény hatálya alá tartozó, a 2/ pontban nem említett olyan személy, aki a szabad mozgás és tartózkodás jogát Magyarország területén gyakorolja. Továbbá 4/ a harmadik országbeli állampolgárok beutazásáról és tartózkodásáról szóló törvény hatálya alá tartozó bevándorolt vagy letelepedett jogállású személy, a keresőtevékenység folytatása céljából, családegyesítés céljából vagy tanulmányi célból kiadott tartózkodási engedéllyel rendelkező személy, valamint a humanitárius célból kiadott tartózkodási engedéllyel rendelkező befogadott és hontalan.

Nem lehet egyéni vállalkozó: 1. aki korlátozottan cselekvőképes vagy cselekvőképtelen, 2. akit a közélet tisztasága elleni, a nemzetközi közélet tisztasága elleni, gazdasági, vagyon elleni bűncselekmény miatt jogerősen végrehajtandó szabadságvesztésre ítélték, amíg az elítéléséhez fűződő hátrányos jogkövetkezmények alól nem mentesül. Továbbá 3. akit szándékos bűncselekmény miatt jogerősen egy évet meghaladó, végrehajtandó szabadságvesztésre ítélték, amíg az elítéléséhez fűződő hátrányos jogkövetkezmények alól nem mentesül, 4. aki egyéni cég tagja vagy gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja.

Egyéni vállalkozó jogai és kötelezettségei. Az egyéni vállalkozó személyes közreműködése a konkrét szakmai alap-tevékenységen kívül a vállalkozás megszervezését, irányítását, könyvelését stb. is jelentheti. Az egyéni vállalkozó – mint munkáltató – alkalmazottat, bedolgozót, segítő családtagot, középfokú szakoktatási intézményi tanulót (szakmunkás-tanulót) foglalkoztathat. Az alkalmazottak számát a törvény nem korlátozza.

Egyéni vállalkozás alapítása, indítása, költségei

Az egyéni vállalkozás indítása Ügyfélkapun keresztül történhet a legegyszerűbben, leggyorsabban. A vállalkozói igazolványt nem kötelező kiváltani azonnal az induláskor, ennek költsége minimális. Mivel az Ügyfélkapun keresztül történő vállalkozás indítás esetében **egy napon belül** megkapja az illetékes hatóságtól a vállalkozó a szükséges adatokat, azaz az egyéni vállalkozás adószámát, adóazonosító jelét és statisztikai számjelét, amelynek birtokában már meg is kezdheti tevékenységét. Amennyiben megkapta az engedélyt a tevékenység

indítására, rögtön kell számolni és fizetni a járulékokat, függetlenül attól, hogy megkezdte-e a tevékenységét volt-e bevétele. Csak abban az esetben mentesül a járulékok fizetése alól, ha van máshol, bejelentett 36 órát meghaladó munkaviszonya, ebben az esetben csak a járulékalapot képező jövedelem után kell járulékot fizetni. Egyéni vállalkozás megindításához kapcsolódóan közzétételi és ügyvédi munkadíj nincs. A vállalkozói igazolványt a vállalkozni szándékozó személy székhelye és tevékenységi köre alapján illetékes önkormányzat Okmányirodájában váltható ki. Némely tevékenységek engedélyhez kötöttek, az ilyenekről a területi illetékes Okmányiroda ügyfélszolgálatán lehet felvilágosítást kapni.

Egyéni vállalkozás megszüntetése

Amennyiben valamilyen oknál fogva úgy dönt, hogy megszünteti az egyéni vállalkozását, visszaadja a vállalkozói igazolványát, ezt a tényt az egyéni vállalkozás bejelentett székhelyének területileg illetékes okmányirodánál kell bejelentenie.

Egyéni vállalkozás szüneteltetése

2010. január elsejétől az egyéni vállalkozók kérhetik tevékenységük szüneteltetését. A 2009. évi CXV. törvény alapján a szünet ideje alatt az egyéni vállalkozó egyéni vállalkozói tevékenységet nem végezhet, egyéni vállalkozói tevékenységhez kötődő új jogosultságot nem szerezhet és új kötelezettséget sem vállalhat. Időtartama min. 1 hónap, maximum 5 év lehet.

3.2. Szervezeti jogalanyiság – a jogi személy

Az emberek alapvető joga a vállalkozások alapításának lehetősége. Az ember ugyan individuális lény, de a társadalmi-gazdasági életben nem elszigetelten létezik. Az emberek egymással együttműködnek, versenyeznek, csoportokat képeznek, egymással közösségeket, intézményeket hoznak létre.

Az emberre összpontosító jog nagyon nehezen fogadta el jogalanyként a szervezeteket, vagy, ahogy ezt a jogdogmatika nevezi, a jogi személyeket. Az elnevezés önmagában jelzi, hogy míg az ember természetes személy, addig a szervezeti jogalanyiság az állam által, a jog által teremtetett személyiség (Sárközy, 2015).

Jogi személy fogalma: olyan szervezet, amelyet az állam – annak érdekében, hogy a szervezet a vagyoni forgalomban való fellépést is igénylő céljait elérhesse – polgári jogi (alapvetően vagyoni, kisebb mértékben személyi) alanyi jogokkal és kötelezettségekkel ruház fel. A Polgári Törvénykönyv V. fejezete tartalmazza a jogi személyekre általánosan vonatkozó szabályokat. Az adott szervezet azáltal lesz jogi személy, hogy jogképességét közvetlenül a törvény alapján az állam elismeri. A jogi személy lényege, hogy jogképes szervezet, de míg az ember „természetesen”, születésével válik jogalannyá, és egész élete során haláláig jogalannak minősül, a szervezeti jogalanyiság „mesterséges” jogi termék. A jogalanyiság alapvetően csak a vagyoni jogokra terjed ki. Továbbá a jogi személy mindig képviselő (szervezeti törvényes képviselő) útján cselekszik, tehát nem cselekvőképes.

A szervezetek jogi személyiségét végső soron a tételes jog határozza meg. A jogi személy keletkezéséhez szükséges állami elismerés három fajtája:

A törvény meghatározza a jogi személy típusát és a típushoz tartozó jogi személyek egyedi létrejöttéhez további állami elismerés nem szükséges.

Az adott jogi személy kifejezetten a törvényen alapul, közvetlenül jogszabály hozza létre.

Tulajdonosi rendelkezéssel, illetve személyegyesüléssel és ezen aktusok típushoz kötött egyedi állami elismerésével. Az első alcsoportba tartoznak a pl. költségvetési szervek, szövetkezetek, gazdasági társaságok. A jogállamiság jegyében a jogi személyek nyilvántartását Magyarországon a bíróságok vezetik (cégbíróság).

A magyar jog az ún. normatív feltételek rendszerét alkalmazza, azaz a nyilvántartást végző bíróság azt vizsgálhatja meg, hogy az adott szervezet rendelkezik-e a törvényes előfeltételekkel. A jogi személy alapvető ismérve az alapítótól való viszonylagos függetlenség.

Egy szervezetnek jogi személyiségre akkor van szüksége, ha valamilyen mértékben **megjelenik a gazdasági forgalomban**. Ez elsősorban a gazdasági szervezetekre vonatkozik. Vannak olyan szervezetek pl. egyesületek, ahol a gazdasági forgalmi, tulajdonjogi, valamint vagyoni felelősségi motívumok önmagukban nem indokolnák a jogi személyiséget, de azt szükségessé teszi a szervezet működésének jellege, a szervezet nagysága, az ezzel kapcsolatos munkaügyi és pénzügyi tényezők. A jogi személy ugyan lehet alapvetően nem gazdasági forgalmi jellegű, de a nem gazdasági forgalmi jellegű feladatok megvalósítása egyben szükségessé teszi azt, hogy a szervezetnek bizonyos mértékű vagyoni, jogai és kötelezettségei legyenek.

Lényeges még a szervezet **relatív tartós működése**. Igen rövid ideig fennálló szervezeteket a tételes jog általában nem ismer el a vagyoni jogok önálló alanyának. A tagok, illetve az alapító vagyonától elkülönített vagyonnal rendelkeznek. De a jogi személy e vagyon feletti rendelkezési jogának nem kell abszolútnak lennie és nem kell feltétlen tulajdonjogon alapulnia. A jogi személynek bizonyos mértékben önálló vagyoni felelősséggel kell rendelkeznie.

(A jogi személyiségű társas vállalkozások száma Magyarországon 2016.01.01-jén a KSH (2016) szerint: 557.185, ebből gazdasági társaság 546.446 db, melyből 397.146 kft, 6.332 rt, 3.857 kkt, 139.121 pedig bt. Ezeken felül 4.611 szövetkezetet, 6.096 egyéb személyi jellegű vállalkozást, és mindössze 32 jogi személyiségű európai gazdasági vállalkozást tartottak nyilván hazánkban). A fejezet következő tartalma (Görög, 2014) alapján kerül bemutatásra.

3.3. Gazdasági társaság fogalma, általános jellemzői

Gazdasági társaság definíciója: a gazdasági társaság üzletszerű, közös gazdasági tevékenység folytatására, a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező vállalkozás, amelyben a tagok a nyereségből közösen részesednek és a veszteséget közösen viselik.

Gazdasági társaságot üzletszerű, közös gazdasági tevékenység folytatására lehet alapítani. Az alapításhoz legalább két tagra van szükség, kivételt képeznek azok a gazdasági társaságok, amelyek alapításához egy személy is elégséges: ilyen az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaság és a részvénytársaság. A reális teljesítés elvéből következik, hogy minden tag köteles vagyoni hozzájárulást teljesíteni. Ennek mértékét a tagok szabadon határozzák meg, figyelemmel arra is, hogy e vonatkozásban a korlátolt felelősségű társaság speciális rendelkezéseket tartalmaz. Valamennyi gazdasági társaság jogi személy.

A tagok a nyereségből közösen részesednek, az eseteleges veszteséget közösen viselik azzal, hogy a nyereségből való részesedés és a veszteségviselés a társaság tagjai között **nem feltétlenül azonos mértékben** történik. Ez általában a vagyoni betétekhez igazodik: az a tag, aki nagyobb mértékű vagyoni betétet teljesített, azt ezzel arányos nyereség illeti meg, mint azt a tagot, aki kisebb mértékben járult hozzá a társaság vagyonához. Ugyanezt a szabályt kell alkalmazni veszteség viselésére is.

A **tagok ettől eltérhetnek**, de semmis a létesítő okirat azon rendelkezése, amely valamely tagot a nyereségből, vagy a veszteség viseléséből teljesen kizár. A Ptk. deklarálja a tagi együttműködést, a társaság érdekeinek messzemenő tiszteletben tartását: azt a tagot, aki a társaság érdekeit nagymértékben veszélyezteti, a társaság által indított kereseti kérelem alapján a bíróság a társaságból kizárhatja.

A vállalkozás és társulás szabadsága, melyet Magyarország Alaptörvénye is elismer, lehetővé teszi a gazdasági társaság alapítását, az abban való részvétel lehetőségét. Ezzel összefüggésben az alábbiakra hívjuk fel a figyelmet:

A társas vállalkozás szabadsága akként érvényesül, hogy a jogszabály lehetőséget biztosít arra, hogy gazdasági társaságot alapítsunk, illetve meglévő gazdasági társaságban részesedést szerezzünk. Alapvető korlát azonban, hogy csak a Ptk.-ban felsorolt **gazdasági társasági formákban lehet** vállalkozó tevékenységet folytatni. A Ptk. által nevesített formák a következők: közkereseti társaság (kkt.), betéti társaság (bt.), korlátolt felelősségű társaság (kft.), részvénytársaság (rt.).

3.4. Gazdasági társaság alapítása

A gazdasági társaság alapítása **társasági szerződéssel** történik. A társasági szerződés kötelező alaki és tartalmi szabályait a Ptk. előírásai határozzák meg.

A társasági szerződés jellemzői:

A Ptk. szerint a szerződés **legalább két fél** kölcsönösen egybehangzó akaratnyilatkozata, amely valamely joghatás kiváltására irányul. A társasági szerződés a polgári jogi szerződés fogalmára épít, a különbség a két szerződés között a joghatás kiváltásában keresendő. A gazdasági társaságok oldaláról megközelítve a joghatás alapvetően egy új, az alapítótól, mint szerződő felektől elkülönült jogalany létrehozása. Azokat a szerződéseket tehát, amelyek joghatásukban gazdasági társaság létrehozására irányulnak, társasági szerződésnek nevezzük.

A társasági szerződés (létesítő okirat), egyben gyűjtőfogalom is: a közkereseti társaság, a betéti társaság, a korlátolt felelősségű társaság esetében társasági szerződésnek hívjuk. Törvényi korlátok között lehetőség van arra is, hogy egy személy alapítson gazdasági társaságot. Az ilyen társaságok nem szerződéssel jönnek létre, hanem az egyetlen alapítói akarat elhatározását deklaráló **alapító**

okirattal. Ugyanakkor a részvénytársaságnál a szerződéses forma nem alkalmazható. Ennek oka abban keresendő, hogy a részvénytársaság, különösen a nyilvánosan működő részvénytársaság, viszonylag nagyszámú tagsággal működik, így az egységes akaratnyilatkozatot nehéz, vagy szinte lehetetlen megteremteni. A részvénytársaság létesítő okiratát alapszabálynak nevezzük.

A társasági szerződés **alakszerűségi** követelményei:

A társasági szerződés alakisághoz kötött, azt írásba kell foglalni és minden tagnak alá kell írni. Meghatalmazásnak, helyettesítésnek helye van. A létesítő okirat esetében a jogalkotó nem elégszik meg az egyszerű írásba foglalással: a szerződést közjegyző által készített közokiratba, vagy ügyvéd, illetve jogtanácsos által ellenjegyzett magánokiratba kell foglalni. A jogász közreműködés a társaság alapításakor (a létesítő okirat módosításakor) elengedhetetlen: a társasági jogi jogviszony összetett, a mindennapi ügyletektől eltérő, ahol a tagok egyéni érdekeit összhangba kell hozni, alá kell rendelni a gazdasági társaság primátusának.

A társasági szerződés **tartalmi** követelményei:

A gazdasági társaság alapítóinak a létesítő okiratban legalább az alábbiakat kell megjelölniük:

1. a gazdasági társaság létesítésére irányuló kifejezett akaratot;
2. a gazdasági társaság nevét;
3. a gazdasági társaság székhelyét, amennyiben a székhely nem azonos a társaság központi ügyintézésének a helyével, akkor a központi ügyintézés helyét;
4. a gazdasági társaság tevékenységét;
5. természetes személy tag nevét, lakcímét, jogi személy tag cégnevét, székhelyét;
6. a tagok által szolgáltatott vagyoni hozzájárulás módját, értékét és idejét;
7. a gazdasági társaság első vezető tisztségviselőjét;
8. mindazt, amit az egyes társasági formánál a törvény kötelező jelleggel előír.

3.5. Cégbejegyzési eljárás

Előzőekben megismerhettük, hogy a társasági szerződésnek melyek a kötelező alaki és tartalmi követelményei. Amint a létesítő okirat elkészült, a tagok azt aláírták és az

eljáró ügyvéd, (jogtanácsos) azt ellenjegyezte, illetve a közjegyző közokiratba foglalta, a bejegyzési kérelem előterjesztésének határideje 30 nap. (Amennyiben a gazdasági társaság alapítása alapítói engedélyhez kötött, akkor a bejelentést a jogerős engedély kézhezvételétől számított 15 napon belül kell megtenni).

Általános cégeljárás:

A cégbejegyzési eljárás cégbíróság hatáskörébe tartozó elektronikus nem peres eljárás. A kérelmező eljárási illeték és közzétételi költségtérítési díj megfizetésére köteles. A cég bejegyzésére irányuló kérelmet a gazdasági társaság székhelye szerint illetékes cégbíróságon, elektronikus nyomtatványon kell a jogi képviselőnek előterjesztenie. Az elektronikus úton benyújtott bejegyzési kérelmet a Cégszolgálat informatikai szempontból megvizsgálja: ellenőrzi az elektronikus aláírás hitelességét, az adatok sértetlenségét, az időbélyegző dátumát és hitelességét, valamint az elektronikus okirati formát. Amennyiben hibát, vagy hiányosságot észlel, akkor annak pontos megjelölése mellett a kérelmet a jogi képviselő részére elektronikus úton visszaküldi, ellenkező esetben a kérelmet az illetékes cégbíróság részére továbbítja. A cégbíróság a jogi képviselő részére elektronikus úton tanúsítványt küld, mely tartalmazza a cég nevét, székhelyét, cégjegyzékszámát, adószámát és a statisztikai számjelét. A cégbíróság a cégbejegyzési kérelmet annak érkezését követő 3 munkanapon belül formai szempontból megvizsgálja. Ennek keretében ellenőrzi, hogy a kérelmet az arra jogosult nyújtotta-e be, a szükséges okiratok csatolásra sor került-e, a cégformára előírt illeték, illetve közzétételi díj megfizetésére sor került-e. Amennyiben a cégbíróság hiányt, hiányosságot fedez fel, akkor a kérelem érkezését követő 3. munkanapon hiánypótlási eljárás lefolytatása nélkül elutasító végzést hoz. Ha a kérelmező az elutasító végzés kézhezvételét követő 8 napon belül a kérelmet szabályszerűen előterjeszti, akkor az elutasításhoz fűződő jogkövetkezmények nem alkalmazhatóak. A korábbi eljárásban benyújtott okiratok és a megfizetett illeték, közzétételi díj újból felhasználható.

Ha a kérelem a formai vizsgálatnak megfelelt, vagy a cégbíróság valamilyen oknál fogva a kérelem beérkezését követő 3. munkanapig nem hoz elutasító végzést (elképzelt, hogy a cégbíró leterhelt és nem tudja tartani a törvény által a formai vizsgálatra előírt 3 munkanapos határidőt), akkor a cégbíróság a kérelem beérkezését követő 8 munkanapon belül a csatolt iratokat tartalmi szempontból vizsgálja meg. Amennyiben a kérelem, vagy annak melléklete nem felel meg a

jogszabályi rendelkezéseknek, akkor a cégbíróság legkésőbb a kérelem beérkezést követő 8. munkanapon hiánypótlásra felhívó végzést küld ki. A hiánypótlási határidő legfeljebb 30 nap. A hiánypótlási határidő eredménytelen elteltét követően a bejegyzés iránti kérelmet a cégbíróság elutasítja. Ha a cégbíróság mindent rendben talál, akkor a cégbejegyzési kérelem beérkezésétől számított 15 munkanapon belül dönt a társaság cégnyilvántartásba történő bejegyzéséről. Ellenkező esetben kérelem elutasításáról. Ha a cégbíróság a törvényben előírt döntési kötelezettségének nem tesz eleget, akkor a határidő lejártát követően a cégbíróság vezetője 3 munkanapon belül intézkedik a cég bejegyzéséről vagy a kérelem elutasításáról. Amennyiben a 3 munkanap is eredménytelenül telik el, akkor a következő munkanapon a cég automatikus bejegyzést nyer.

Egyszerűsített cégeljárás:

Az eljárásra közkereseti társaság, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság, zártkörűen működő részvénytársaság esetében kerülhet sor akkor, ha a cég létesítő okirata szerződésminta megfelelő kitöltésével készül. Ebben az esetben a létesítő okirat tartalmát kizárólag a kitöltött szerződésmintában foglalt rendelkezések alkotják. A cégbíróság a kérelem beérkezést követő **1 munkanapon** belül dönt a társaság bejegyzéséről vagy a kérelem elutasításáról. Ha a cégbíróság a döntési kötelezettségét elmulasztja, akkor a cégbíróság vezetője a határidő lejártát követő 1 munkanapon belül dönt a kérelemről. Ennek hiányában a cég a következő munkanapon a törvény erejénél fogva bejegyzést nyer. Az egyszerűsített cégeljárásban hiánypótlásra nincs lehetőség. Amennyiben a bejegyzési kérelem elutasításra kerül, akkor a végzés kézhezvételét követő 8 napon belül a kérelem ismételten benyújtható azzal, hogy a korábban benyújtott okiratok és a megfizetett illeték újból felhasználható. Az általános cégeljáráshoz képest a bejegyzési határidő lényegesen rövidebb, másrészt közzétételi költségterítési díjat nem kell fizetni és a fizetendő illeték mértéke is kevesebb.

3.6. Gazdasági társaságok

Amint azt jegyzetünkben korábban rögzítettük gazdasági társaság üzletszerű, közös gazdasági tevékenység folytatására, a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott,

jogi személyiséggel rendelkező vállalkozás, amelyben a tagok a nyereségből közösen részesednek és a veszteséget közösen viselik.

Közkereseti társaság

Közkereseti társaság fogalma:

A közkereseti társaság létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy társaság gazdasági tevékenységének céljára, a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek és a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért korlátlanul és egyetemlegesen helytállnak.

A közkereseti társaság, mint minden más gazdasági társaság a kötelezettségeiért saját vagyonával felel. Előfordulhat, hogy a társaságnak nincs vagyona, vagy a meglévő nem elegendő arra, hogy valamennyi hitelező, teljes egészében kielégítést nyerjen: ebben az esetben a társaság tagjainak felelőssége korlátlan és egyetemleges. A tagok korlátlan és egyetemleges felelőssége azonban másodlagos, mögöttes helytállást jelent: a hitelező igényét elsősorban a társasággal szemben kell érvényesítenie. Amennyiben a kielégítési alap hiányzik és ezt a társasággal szemben lefolytatott végrehajtási eljárás is megerősíti, akkor jöhet csak szóba a tagok felelőssége.

Közkereseti társaság szervezete:

A kkt. általában néhány fős, kisebb tőkével rendelkező kisvállalkozás. Ebből is következően a gazdasági társaságnál felügyelőbizottság és könyvvizsgáló működése nem jellemző. A társaság szervei közül biztosan jelen van a legfőbb szerv és a vezető tisztségviselő.

A legfőbb szerv elnevezése tagok gyűlése. A legfőbb szerv tevékenységében való részvétel lehetőségét minden tag számára biztosítani kell.

A társaság tagjai a határozatokat többféleképpen hozhatják meg: a legfőbb szerv ülésén személyesen (képviselő útján), vagy személyes jelenlét nélkül írásban (levélszavazás), illetve más bizonyítható módon. Ez utóbbi eset az, amikor elektronikus hírközlő berendezés igénybevételel döntenek az adott kérdésben. Személyes jelenlét nélkül bármilyen kérdésben lehet dönteni kivéve, amit a társasági szerződés megtilt.

A határozathozatal során valamennyi tagnak azonos mértékű szavazat van. A tagok gyűlése a határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza. Legalább 3/4-es szótöbbségre van szükség a vezető tisztségviselő visszahívásához.

Valamennyi tag egyhangú szavazattal meghozott határozatára van szükség az alábbi esetekben:

1. a társasági szerződés módosítása;
2. a társaság átalakulásának, egyesülésének szétválásának az elhatározása;
3. a jogutód nélküli megszűnésnek az elhatározása.

A társaság ügyvezetését és a képviselét csak a társaság tagja láthatja el: kívülálló a tisztség ellátására nem jogosult. A társaság ügyvezetését a tagok közül megválasztott ügyvezető látja el. A társasági szerződés akként is rendelkezhet, hogy több ügyvezető látja el ezt a tisztséget, illetve minden tag jogosult a tisztség ellátására. Abban az esetben, ha a létesítő okirat az ügyvezető személyéről nem rendelkezik, akkor valamennyi tagok ügyvezetőnek kell tekintetni.

A tagsági jogviszony az alábbi esetekben szűnik meg:

1. ha a tag társasági szerződésben meghatározott vagyoni hozzájárulását felhívás ellenére nem teljesítette;
2. a tagok közös megegyezésével;
3. a tag kizárásával;
4. rendes felmondással;
5. azonnali hatályú felmondással;
6. a társasági részesedés átruházásával;
7. a tag halálával, megszűnésével;
8. a taggal szemben kizáró, vagy összeférhetlenségi ok bekövetkeztével.

A társaság megszűnése:

A közkereseti társaság működése során előfordulhat, hogy a társaságnak csak egy tagja marad. Az általános rendelkezéseken túl a közkereseti társaság akkor is megszűnik, ha a tagjainak száma egy főre csökken kivéve, ha ettől az időponttól számított 6 hónapon belül új tag bejelentésére sor kerül.

Betéti társaság

Betéti társaság fogalma:

A betéti társaság létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság gazdasági tevékenységének céljára a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek. Továbbá legalább az egyik tag (beltag) vállalja, hogy a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért a többi beltaggal egyetemlegesen köteles helytállni, míg legalább egy másik tag (kültag) a társaság kötelezettségeiért – ha a törvény eltérően nem rendelkezik – nem tartozik helytállási kötelezettséggel.

A betéti társaság jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság. A Ptk. azonban kimondja, hogy a betéti társaság mögöttes szabálya a közkereseti társaság. Nem elég tehát az általános, valamint a betéti társaságra irányadó speciális rendelkezéseket tudni: a betéti társaság működéséhez elengedhetetlen a közkereseti társaságra vonatkozó szabályok ismerete is.

A tag felelőssége:

A betéti társaságot jogi szempontból a kültag különbözteti meg a közkereseti társaságtól, mivel a beltág felelőssége teljes egészében megegyezik a közkereseti társaság tagjának felelősségével. Korlátlan, amennyiben több beltágja van a betéti társaságnak, akkor azokkal egyetemleges is. A beltág felelőssége is másodlagos, csak akkor jöhet szóba, ha a társaságnak nincs vagyona, vagy a vagyona nem elégséges.

Üzletvezetés, képviselet:

A Ptk. kizárja annak a lehetőségét, hogy a társaság vezető tisztségviselője a kültag legyen. A társaság jellegéből következően kívülálló személy ezt a tisztséget nem töltheti be, így vezető tisztségviselő csak a társaság beltág lehet.

A kültag alapvetően sem az üzletvezetésre, sem a társaság képviseletére nem jogosult. Ebből nagyon sokan azt a téves következtetést vonják le, hogy a kültag szerepe mindössze annyi, hogy vagyoni betétjével járuljon hozzá a társaság alapításához, majd ezt követően mintegy „csendestársként” vegyen részt (ne vegyen részt) a társaság működésében. Téves ez az elképzelés, ugyanis a kültagnak társasági szerződésben rögzített mértékű szavazati joga van. A kültag a legfőbb

szerv ülésein részt vehet, ahol a szavazati jogát gyakorolhatja, észrevételeket, indítványokat tehet, így beleszólása van a társaság ügyeibe.

A társaság megszűnése:

A betéti társaság talán legszembetűnőbb sajátossága, hogy van legalább egy beltagja és legalább egy kültagja. Amennyiben a társaságból valamennyi beltag, vagy kültag kiválik, akkor ez a jellemzője megszűnik.

Ha a társaságból valamennyi beltag kiválik, akkor a társaság megszűnik, kivéve, ha:

- az utolsó beltag kiválásától számított 6 hónapon belül új beltag belépését a bírósághoz bejelentik, vagy
- a megmaradt kültagok elhatározzák a társaság közkereseti társaságként való továbbfolytatását.

Hasonló a helyzet abban az esetben, ha a társaságnak nem marad kültagja. A gazdasági társaság megszűnik, kivéve, ha:

- az utolsó kültag kiválásától számított 6 hónapon belül újabb kültag belépését a bírósághoz bejelentik, vagy
- a megmaradt beltagok úgy határoznak, hogy a társaság működését közkereseti társaság formájában folytatják.

Korlátolt felelősségű társaság

Korlátolt felelősségű társaság fogalma:

A korlátolt felelősségű társaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alakul, és amelynél a tag kötelezettsége a társasággal szemben csak törzsbetétjének szolgáltatására és a társasági szerződésben megállapított egyéb vagyoni értékű szolgáltatására terjed ki. A társaság kötelezettségeiért – a törvényben meghatározott kivétellel – a tag nem felel.

A társaság fogalma egy kicsit félrevezető: azt a látszatot kelti, mintha a gazdasági társaság felelőssége a hitelezők felé korlátozott lenne. Természetesen ez nem felel meg a valóságnak, mert a kft. a többi gazdasági társasághoz hasonlóan a hitelezők irányában teljes vagyonával felel. A korlátozott felelősség a társaság tagjai tekintetében sem helytálló, hiszen a kft. fogalmából egyértelműen megállapítható, hogy a tag csak a törzsbetétjének a szolgáltatásra és a társasági szerződésben

külön vállalt egyéb vagyoni értékű szolgáltatás teljesítésére köteles. A hitelezők irányában fennálló tagi felelősségről – alapesetben – nem beszélhetünk.

A korlátolt felelősségű társaság egyes fogalmi elemeinek ismertetése:

Törzsbetét:

A törzsbetét a tagok vagyoni hozzájárulását jelenti, amely lehet készpénzbetét és apport. A törzsbetét legkisebb mértéke 100.000.- Ft. A vagyoni hozzájárulás minden gazdasági társaság esetében kötelező. A kft-nél ez speciális elnevezést kap és törzsbetétnek nevezzük. A vagyoni betéttel kapcsolatos törvényi rendelkezés, amely szerint a tagok törzsbetétei különböző mértékűek lehetnek, de minden tag legalább 100.000.-Ft vagyoni betétet (törzsbetétet) szolgáltatni köteles. Minden tagnak egy törzsbetétje van.

Törzstőke:

A törzstőke a tagok törzsbetétjeinek összességéből áll. A Ptk. a törzstőke minimális összegét is rögzíti, amely a hatályos szabályozás szerint legalább 3.000.000.- Ft.

Üzletrész:

Üzletrésről csak a társaság nyilvántartásba vételét követően beszélhetünk: magába foglalja a tag törzsbetétjét, jogait, kötelezettségeit. Az üzletrész nem dolog és nem is értékpapír: immateriális jogok összessége.

Az üzletrész mértéke a tag törzsbetétéhez igazodik. Az a tag, aki nagyobb mértékű törzsbetétet szolgáltatott, annak üzletrésze is nagyobb értékű annak a tagnak az üzletrészéhez képest, aki kisebb vagyoni betéttel járult hozzá a társaság alapításához. Az üzletrész értéke a törzsbetét mértékéhez igazodik, de a két fogalmat nem szabad összekeverni, azok nem szinonim értelműek. Van olyan időszak, amikor az üzletrész értéke megegyezik a törzsbetét értékével (alapítás időszaka), de jellemzően eltér attól, alacsonyabb vagy magasabb értékű annál. Az üzletrész a korlátolt felelősségű társaság eredményes (eredménytelen) gazdálkodásának a tagra kivetített mutatója.

Általában igaz az a megállapítás, hogy az azonos mértékű üzletrészek azonos tagsági jogokat testesítenek meg. Lehetőség van azonban arra is, hogy a tagok a társasági szerződésben egyes üzletrészeket eltérő tagsági jogokkal ruházzák fel. Maga a Ptk. nem határoz meg eltérő jogokat megtestesítő üzletrészt, de egyet

nevesít: ez a saját üzletrész. Az üzletrész azért „saját”, mert annak a jogosultja a gazdasági társaság. A korlátolt felelősségű társaság saját üzletrészt az alapításkor nem, csak a bejegyzést követően szerezhethet a taggyűlés döntése alapján. Az üzletrész megvásárlására a társaság csak a törzstőkén felüli vagyonát használhatja fel azzal, hogy csak azok az üzletrészek szerezhethők meg, amelyekre a törzsbetétet teljes összegét szolgáltatották.

A társaság a saját üzletrész alapján tagsági jogokat nem gyakorolhat, ezen üzletrészt a határozatképesség megállapításánál figyelmen kívül kell hagyni, és a társaság osztalékra sem jogosult. Az osztalékot a tagok között törzsbetéteik arányában kell felosztani. Az üzletrészre vonatkozó további korlátozó rendelkezés, hogy a saját üzletrész alapjául szolgáló törzsbetétek összege nem haladhatja meg a törzstőke 50 százalékát, valamint az ellenérték fejében szerzett üzletrész a vásárlástól számított 1 éven belül el kell idegeníteni. Amennyiben erre nem kerül sor, akkor a társaság köteles az üzletrészt a tagoknak törzsbetéteik arányában ingyenesen átadni. Végül soron – a törzstőke leszállítás szabályai szerint – sor kerülhet a saját üzletrész bevonására is.

A korlátolt felelősségű társaság tagjának jogai és kötelezettségei:

A kft. tag jogai:

Döntéshozatalban való részvételi jog

A kft. tagja alanyi jogon vesz részt a legfőbb szerv ülésén. Ezt a jogát személyesen, vagy meghatalmazott útján is gyakorolhatja. A tag szavazati joga a törzsbetétének a mértékéhez igazodik, de a tagok a társasági szerződésben ettől eltérően is rendelkezhetnek. A szavazati jogon túlmenően a tagot megilleti például a kérdésfelvetés, indítványtétel, észrevételezés joga is. A tag a legfőbb szerv üléséről készült jegyzőkönyvbe, illetve felvételekbe, valamint a határozatok könyvébe betekinthet, azokról másolatot kérhet.

Osztalék:

A tagot a felosztható és a taggyűlés által felosztani rendelt saját tőkéjéből osztalék illeti meg. Az osztalék kifizetéséről a társaság legfőbb szerve – a beszámoló elfogadásával egyidejűleg – az ügyvezető előterjesztése alapján határoz. Osztalékra az a tag jogosult, aki az osztalékfizetésről szóló taggyűlési határozat időpontjában a társasággal szemben a tagsági jogai gyakorlására jogosult. Az osztalék a tagot a

vagyonai hozzájárulás alapján illeti meg. A Ptk. nemcsak az osztalék pénzbeli teljesítését ismeri: a társasági szerződés lehetővé teheti az osztalék nem pénzbeli vagyonai értékű juttatásként való teljesítését is.

Osztalékelőleg:

A taggyűlés a beszámoló elfogadását megelőzően az ügyvezetés előterjesztése alapján osztalékelőleg fizetéséről dönthet. Amennyiben a társaságnál felügyelőbizottság működik, akkor a felügyelőbizottság jóváhagyására is szükség van.

Az osztalékelőleg kifizetéséhez közbenső mérleget kell készíteni, amelyből megállapítható, hogy a kifizetéshez szükséges fedezet a társaság rendelkezésére áll.

A tagsági jogviszony megszüntetése:

A tagsági jogviszony megszüntetésének módja az üzletrész átruházása. A tag üzletrészt a társaság tagjaira szabadon átruházhatja. Amennyiben valamennyi tag, vagy több tag is élni kíván az üzletrész megvásárlásának a lehetőségével, akkor a tagok vételi jogukat üzletrészeik egymáshoz viszonyított arányában gyakorolhatják. A társasági szerződés valamely tag részére elővásárlási jogot is biztosíthat, ebbe az esetben az üzletrész értékesítésekor ezt a tagok a többi taghoz képest elővásárlási jog illeti meg. A jogalkotó az átruházott üzletrész arányosításával a társaságban meglévő állapot változatlanságát kívánja elérni.

Amennyiben a tag üzletrészt kívülálló személy részére kívánja átruházni, akkor ennek előfeltétele, hogy a tag a törzsbetétjét teljes egészében a társaság rendelkezésére bocsátotta. Ebben az esetben azonban a tagot, a társaságot, valamint a taggyűlés által megjelölt személyt – ebben a sorrendben – az adásvételi szerződés útján történő átruházás esetén elővásárlási jog illeti meg. A törvényi szabályozás célja világos: megpróbálni megakadályozni azt, hogy az üzletrész átruházása során a társaság számára „nem kívánatos személy” a társaság tagjává váljon. Az elővásárlási jog személyhez kötött jogosultság, éppen ezért az elővásárlási jog átruházása semmis, arról érvényesen lemondani nem lehet. Az átruházás eredményeként az átruházó jogai és kötelezettségei az üzletrész megszerzőjére szállnak át. Az üzletrész átruházási szerződés írásbeli formához kötött, de társasági szerződés módosítást nem igényel. Az üzletrész megszerzője azonban a tulajdonosváltozást köteles lesz bejelenteni a társaság részére. A

bejelentéssel egyidejűleg nyilatkoznia kell arról is, hogy a társasági szerződés rendelkezéseit ismeri és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el.

A kft. tag kötelezettsége:

A vagyoni betétek szolgáltatása:

A tag köteles a törzsbetétjét a társasági szerződésben foglaltak szerint a társaság rendelkezésére bocsátani. A tagokat a kötelezettség alól nem lehet mentesíteni és beszámításnak sincs helye. A tag a társaság fennállása alatt nem jogosult törzsbetétjének a visszakövetelésére, a társaság megszűnése esetén azonban a tag – ha ennek a jogszabályi feltételei fennállnak – elszámolásra tarthat igényt.

Mellékszolgáltatás:

A kft. fogalmi meghatározása szerint a tag kötelezettsége a társasággal szemben egyrészt a törzsbetétjének a teljesítése, másrészt a társasági szerződésben megállapított egyéb vagyoni értékű szolgáltatás nyújtása. Ez utóbbit nevezzük mellékszolgáltatásnak. Mint ahogy a fogalomból megállapítható, nem kötelező eleme a létesítő okiratnak, így csak akkor válik kötelezettséggé, ha valamelyik tag azt önként vállalja. A mellékszolgáltatás vagyoni értékkel rendelkező, a társaság számára végzett hasznos és szükséges tevékenység, amelyért díjazás járhat. A mellékszolgáltatás a tag személyhez tapad, így az üzletrész átruházása a mellékszolgáltatási kötelezettséget megszünteti, kivéve, ha azt az üzletrész megszerzője a társaság bejegyzésével átvállalja.

Pótbefizetés:

A pótbefizetés a veszteségek fedezésére szolgál. Elrendelésének kettős feltétele van: egyrészt kell, hogy a gazdasági társaság pénzügyi gondokkal küszködjön, veszteségesen működjön, másrészt a társasági szerződés rendelkezzen a pótbefizetésről, azaz a társaság legfőbb szerve jogosult legyen arra, hogy válságos időben pótbefizetést rendeljen el. A társasági szerződésben legalább a pótbefizetés legmagasabb összegét és elrendelésének gyakoriságát rögzíteni kell. Minden más kérdést (teljesítés módja, ütemezése, határideje) a taggyűlési határozat is tartalmazhat. Amennyiben a veszteség pótlására már nincs szükség, a befizetéseket a tagok részére vissza kell fizetni.

A korlátolt felelősségű társaság szervezete:

A felügyelőbizottság és a könyvvizsgáló választása az általános szabályok szerint alakul, speciális rendelkezésekkel nem találkozunk.

Taggyűlés:

A társaság legfőbb szerve a **taggyűlés**, melyet az ügyvezető hív össze. A legfőbb szerv összehívása meghívóval történik. A meghívó elküldése és a taggyűlés napja között legalább 15 napnak kell eltelnie azzal, hogy a létesítő okirat ettől eltérően is rendelkezhet, de 3 napnál rövidebb időtartamot érvényesen nem határozhat meg.

A taggyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik mindaz, amit a társasági szerződés, vagy a Ptk. ide sorol különösen olyan szerződés megkötésének a jóváhagyása, amelyet a társaság tagjával, az ügyvezetőjével, a felügyelőbizottság tagjával, könyvvizsgálójával, vagy azok közeli hozzátartozójával köt.

A taggyűlés akkor határozatképes, ha azon a leadható szavazatok többsége képviselve van. Amennyiben a taggyűlés nem határozatképes, akkor érvényes döntéseket nem hozhat. Ez azonban elnehezítheti a társaság életét, hiszen akadályozhatja a törvényes működést. Ennek elkerülése érdekében megismételt taggyűlést lehet tartani. A taggyűlés és a megismételt taggyűlés között legalább 3, legfeljebb 15 napnak kell eltelnie. A megismételt taggyűlésen már nincs jelentősége annak, hogy a szavazatok milyen arányban vannak jelen. A megismételt taggyűlés tehát mindentől függetlenül határozatképes. A visszaélések elkerülése érdekében a határozatképesség csak azokra a napirendi pontokra terjed ki, amelyek az eredeti taggyűlést összehívó meghívóban is már szerepeltek.

A legfőbb szerv a társasági szerződésben meghatározott gyakorisággal ülésezik azzal, hogy évente legalább egy taggyűlést tartani kell. A társaság életében azonban adódhatnak olyan előre nem látható események, amelyek szükségessé teszik, hogy a taggyűlés haladéktalanul összehívásra kerüljön.

A tőkevesztés, a tartozások ki nem fizetése a hitelezők, a munkavállalók törvényes érdekeit sértheti, így a Ptk. ezekre az esetekre a tagok számára intézkedési kötelezettséget ír elő az alábbiak szerint:

- ha a társasági szerződés erre lehetőséget biztosít, akkor pótbefizetést kell elrendelni;

- ha ennek lehetősége nem áll fenn, akkor a törzstőkét más módon kell biztosítani, lehetőség van például arra, hogy a tagok a társaság részére tagi kölcsönt nyújtsanak, vagy
- rendelkezni kell a törzstőke leszállításáról (a korlátolt felelősségű társaságra vonatkozó rendelkezéseket szem előtt tartva a társaság törzstőkéjét 3.000.000.- Ft alá nem lehet leszállítani), vagy
- el kell határozni a társaságnak átalakulását, egyesülését, szétválását, vagy
- a társaság jogutód megszüntetését.

A hitelezővédelem, közérdekvédelem fokozott védelme miatt a határozatot legkésőbb 3 hónapon belül végre kell hajtani.

A társaság a határozatait nemcsak a taggyűlésen hozhatja, hanem az általános szabályok szerint taggyűlés tartásán kívül, levélszavazás formájában, vagy elektronikus hírközlő berendezés útján is konferenciabeszélgetés keretében. A határozat meghozatalának ezt a módját, a vonatkozó eljárási szabályokat és egyéb rendelkezéseket a létesítő okiratban kell szabályozni.

Ügyvezető:

A társaság üzletvezetését és képviseletét az **ügyvezető** látja el, akit a tagok maguk közül is választhatnak, de a tisztséget kívülálló személy is betöltheti.

Az általánoshoz képest az ügyvezető feladata az alábbiakban foglalható össze:

Köteles gondoskodni arról, hogy a legfőbb szerv üléséről jegyzőkönyv készüljön. A jegyzőkönyv tartalmazza az ülés helyét és idejét, a jelenlévőket és az általuk képviselt szavazati jog mértékét, valamint az ott elhangzott legfontosabb eseményeket, határozatokat és az azokra leadott szavazatok és ellenszavazatok számát, valamint a tartózkodókat is. Vezeti a határozatok könyvét, amelyben a taggyűlés által meghozott határozatok kerülnek bejegyzésre. Ez egy folyamatos sorszámozással ellátott nyilvántartás, melyet a társaság székhelyén kell őrizni. Vezeti a tagjegyzéket. A tagjegyzék a társaság tagjairól vezetett nyilvántartás, amely tartalmazza a tagok nevét, lakóhelyét, (székhelyét), a törzsbetétjük mértékét és a törzstőke nagyságát.

A korlátolt felelősségű társaság megszűnése:

A társaság jogutód nélküli megszűnésének elhatározása a taggyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik. A jogutód nélküli megszűnés esetén a hitelezők kielégítését követően megmaradt vagyonból először a pótbefizetések kerülnek visszafizetésre. Az így megmaradt vagyont a tagok között **törzsbetétek arányában** kell felosztani.

Egyszemélyes korlátolt felelősségű társaság

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a speciális szabályokat, amelyek az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaságra jellemzőek:

- Az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaság létrejöhet:
 - eredeti alapítással, amikor egy személy alapítja a gazdasági társaságot;
 - a korlátolt felelősségű társaság egy későbbi szakaszában is, amikor egy tag valamennyi üzletrész tulajdonát megszerzi.
- Alapításához alapító okirat elfogadására van szükség. Abban az esetben, ha többszemélyes korlátolt felelősségű társaság tagjainak a száma 1 főre csökken, akkor legkésőbb a változástól számított 1 éven belül kell a társasági szerződést alapító okirattá módosítani. Az alapító okirat tartalmára, alakiságára a társasági szerződésre vonatkozó rendelkezéseket megfelelően alkalmazni kell.
- A társaság bejegyzésének a feltétele, hogy a nem készpénzbetét teljes egészében a társaság rendelkezésére álljon, azaz a bejegyzési kérelem benyújtásáig az apportot a társaság rendelkezésére kell bocsátani. Ezt a szigorú rendelkezést hitelezővédelmi és közérdekvédelmi szempontok indokolják.
- A társaság egyszemélyes jellegéből következően taggyűlés nem működik, hatáskörét az alapító gyakorolja.
- Az alapító az ügyvezetés részére utasítást adhat, melyet a vezető tisztségviselő köteles végrehajtani.
- Amennyiben a társaság és annak egyedüli tagja szerződést köt, akkor az csak akkor érvényes, ha azt közokiratba, vagy teljes bizonyító erejű magánokiratba foglalták.
- Az egyszemélyes társaság saját üzletrészt nem szerezhetsz. Ebben az esetben ugyanis megszűnne a társaság sajátossága, az egyszemélyi jelleg.

A fenti rendelkezéseken túlmenően az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaságra ugyanazok a szabályok az irányadóak, mint amelyek a többszemélyes kft. esetében ismertetésre kerültek.

Részvénytársaság

Részvénytársaság fogalma:

A részvénytársaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott számú és névértékű részvényekből álló alaptőkével működik, és a részvényes kötelezettsége a részvénytársasággal szemben a részvény névértékének, vagy kibocsátási értékének a szolgáltatására terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a törvényben meghatározott kivételekkel a részvényes nem felel.

A részvénytársaság klasszikusan **tőkeegyesítő gazdasági társaság**, ahol a részvényesek személye általában közömbös, a lényeg a szolgáltatott vagyoni hozzájáruláson van. A részvénytársaság fogalmából adódóan a részvényesnek egyetlen kötelezettsége van: a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének a szolgáltatása. A definícióból következik, hogy a részvényes – a törvényi kivételtől eltekintve – a részvénytársaság tartozásaiért felelősséggel nem tartozik.

A Ptk. ismeri a zártkörűen és nyilvánosan működő részvénytársaságot. Az a részvénytársaság, amelynek részvényei nincsenek bevezetve a tőzsdére azok zártkörűen működik, míg az a részvénytársaságot, amelynek részvényeit a tőzsdére bevezették nyilvánosan működő részvénytársaságnak nevezzük.

Részvények típusai:

A részvény tagsági jogot megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező, forgalomképes értékpapír. A gazdasági társaságok közül egyedül a részvénytársaság jogosult a tagsági jogokról értékpapírt kibocsátani.

A részvénynek egy vagy több tulajdonosa is lehet. Ez utóbbi esetben a tulajdonosok a részvénytársasággal szemben egy részvényesnek számítanak: jogaikat közös képviselő útján gyakorolhatják, a részvényt terhelő kötelezettségeikért azonban egyetemlegesen kötelesek helytállni.

A részvény az előállítás módja szerint lehet nyomdai úton előállított és ún. dematerializált részvény. A nyomdai úton előállított részvény az erre feljogosított nyomda által előállított, törvényben meghatározott tartalmi elemekkel rendelkező okirat, amely fizikai léttel bír, a külvilág számára megjelenik, birtokba vehető. A dematerializált részvény elektronikus úton létrehozott, rögzített, továbbított és nyilvántartott adatösszesség. A részvény jellemzője, hogy fizikai léttel nem bír, birtokba nem vehető.

Részvényfajták:

– Törzsrészvény

Nem kapcsolódnak hozzá külön jogok. Mindaz a részvény törzsrészvény, amely nem tartozik a többi részvényfajtahoz, tehát nem elsőbbségi, nem dolgozói, nem kamatozó és nem visszaváltható, vagy nem az alapszabályban nevesített egyéb részvényfaja. A részvényt a tagsági viszonyhoz tapadó jogosultságok – üzletvezetéssel összefüggő jogok, vagyoni jogok – megilletik, de a részvényhez olyan többletelőny nem tartozik, mint amit majd a többi részvényfajta (részvényosztály) esetében megfigyelhetünk. A törzsrészvények névértékének az összege mindenkor meg kell, hogy haladja a részvénytársaság alaptőkéjének a felét. A törzsrészvényt illetően egyéb korlátozó rendelkezéssel nem találkozunk.

– Elsőbbségi részvény

A részvény más részvényfajtaival szemben a részvényes számára valamilyen elsőbbséget, többletjogot biztosít.

Az elsőbbségi részvényfajtaán belül az alábbi részvény-osztályokat különböztethetjük meg:

– Osztalékelsőbbséget biztosító részvény:

Lényege, hogy a felosztható adózott eredményből más részvényfajta, vagy részvényosztályba tartozó részvényeknél kedvezőbb mértékben jogosít osztalékra. Az alapszabály az osztalékelsőbbséget biztosító részvényhez tapadó szavazati jogot korlátozhatja, vagy meg is vonhatja: ebben az esetben a részvényes a szavazati jogát nem vagy csak korlátozott mértékben gyakorolja. Ez azonban számára nem okoz joghátrányt, hiszen az alapszabály elfogadásával ezt tudomásul veszi. Kiegészítő szabály is érvényesül: amennyiben a részvényes valamely üzleti évben a neki járó osztalékot nem kapja meg, akkor a szavazati jogát a következő üzleti évre vonatkozó éves beszámoló elfogadásáig korlátozás nélkül gyakorolhatja.

– Likvidációs hányadhoz fűződő részvény:

A részvénytársaság jogutód nélküli megszűnésekor más részvényt megelőzően biztosít kielégítési jogot a felosztásra kerülő vagyonból. A jogutód nélküli megszűnés esetén először a hitelezőket kell kifizetni. Ezt követően a likvidációs elsőbbséggel rendelkező részvényeseket, majd az „egyéb”

részvényeseket. A likvidációs részvénnel rendelkezők soha nem kerülhetnek a hitelezők elé.

- Szavazatelsőbbséget biztosító részvény:

A részvényt az alapszabályban meghatározott mértékű többszörös szavazati jog illeti meg azzal. A részvénytársaság a szavazati jog mértékét szabadon állapítja meg azzal, hogy a nyilvánosan működő részvénytársaság esetében ennek mértéke korlátozott: legfeljebb a részvény névértékéhez igazodó szavazati jog tízszerese lehet. Az alapszabály rendelkezései szerint a részvénytársaság olyan szavazatelsőbbséget biztosító részvényeket is kibocsáthat, ahol közgyűlési határozat csak az ilyen részvényesek egyszerű szótöbbségének igenlő szavazata mellett hozható. Ez lesz a vétójogot megtestesítő részvény. Lehetőség van arra is, hogy a részvénytársaságnál egyetlen vétójogot biztosító szavazatelsőbbségi részvény kerüljön kibocsátásra.

Vezető tisztségviselő, vagy felügyelőbizottsági tag kijelölésére vonatkozó elsőbbség. Az ilyen részvénnel rendelkezők jogosultak az igazgatóság tagjainak és/vagy a felügyelőbizottság tagjainak kijelölésére és visszahívására is.

- Elővásárlási jogot biztosító részvény:

A részvényt az adásvétel útján átruházni kívánt részvényekre elővásárlási jog illeti meg. A részvényes elővásárlási jogát az átruházás közlését követő 15 napon belül gyakorolhatja. Elővásárlási jogot biztosító részvény nyilvánosan működő részvénytársaság esetében nem bocsátható ki.

- Kumulatív részvény:

Nagyon kedvező részvényosztály, mivel tulajdonosa számára egyszerre több elsőbbséget is biztosít. (A nyilvánosan működő részvénytársaság esetében csak olyan kumulatív részvény bocsátható ki, amely kizárólag az osztalékelsőbbségre és likvidációs hányadhoz fűződő elsőbbségre vonatkozik.) Az előnyök mellett a részvényhez kapcsolódó szavazati jogot az alapszabály korlátozhatja vagy kizárhatja.

- Dolgozói részvény:

A dolgozói részvény kibocsátásával a munkavállalókat a munka eredményesebb elvégzésére lehet ösztönözni. A munkavállaló ugyanis nem egy előre

meghatározott munkabérért dolgozik, hanem jövedelme a társaság eredményes gazdálkodása esetén kiegészülhet. A dolgozók a részvényt ingyenesen vagy kedvezményesen (névérték alatt) szerezhetik meg. Mivel a munkavállalók nem, vagy csak egy jelképes összeget fizetnek a részvényekért, ezért a társaság alapításakor nem lehet ilyen részvényt kibocsátani. A dolgozói részvény az alaptőke felemelésével egyidejűleg annak legfeljebb 15 százalékáig bocsátható ki. A részvény korlátozottan forgalomképes, ugyanis azt csak a társaság munkavállalóira, illetve azokra a volt munkavállalókra lehet átruházni, akinek a munkaviszonya a nyugdíjba vonulás miatt szűnt meg.

– Kamatozó részvény:

A részvény tulajdonosának előre meghatározott mértékű kamatot biztosít. A kamaton felül a részvényest a részvényhez fűződő valamennyi jog megilleti. A kamatozó részvény előnye abban áll, hogy a részvény több jogcímen – osztalék, osztalékékelőleg, kamat – biztosíthat a tulajdonosának hozamot. A kamatozó részvényt legfeljebb az alaptőke 10 százalékát meg nem haladó mértékben lehet kibocsátani.

– Visszaváltható részvény:

Az alapszabály az alaptőke 20 százalékát meg nem haladó mértékben visszaváltható részvény kibocsátásáról is határozhat. A visszaváltható részvény a részvénytársaságot vételi joggal, a részvényest eladási joggal ruházza fel. Olyan visszaváltható részvény kibocsátására is van lehetőség, mely a két jogot kumulálja: azaz a részvénytársaságot vételi jog és a részvényest eladási jog illeti meg.

Részvénytársaság alaptőkéje:

Az alaptőke az összes részvény névértékének az összege: az alaptőke tehát a részvények darabszámából és azok névértékéből tevődik össze. A zártkörűen működő részvénytársaság alaptőkéje legalább 5.000.000.-Ft, míg a nyilvánosan működő részvénytársaság alaptőkéje 20.000.000.-Ft. Az ágazati szabályok a Ptk.-hoz képest szigorúbb rendelkezéseket állapíthat meg: például bank alapításához legalább 2.000.000.000.-Ft-ra van szükség.

Részvénytársaság alapítása:

A Ptk. rendelkezései szerint részvénytársaságot csak **zártkörűen** lehet alapítani. A Ptk. ezt azzal nyomatékosítja, hogy elvi élel kimondja: tilos az alapítás során a részvényeseket és az alaptőkéket nyilvános felhívás útján gyűjteni. A tilalom a nyilvánosan működő részvénytársaság fogalmából is levezethető, hiszen a nyilvános működés feltétele a részvények tőzsdére történő bevezetése. Egy nem létező, még be nem jegyzett társaság a még nem létező részvényeit nem tudja bevezetni a tőzsdére, a nyilvánosság számára azokat nem tudja felkínálni. Ismételten utalunk arra, hogy a működési forma a jogszabályi feltételek teljesülése esetén megváltoztatható.

Az alapszabály az általánosan kötelező tartalmi elemeken túl kötelezően tartalmazza:

- az alapítók kötelezettségvállaló nyilatkozatát az összes részvény átvételéről;
- a kibocsátandó részvények számát, névértékét (kibocsátási értékét), a részvények előállításának a módját;
- a közgyűlés összehívásnak a módját, a szavazati jog gyakorlásának a feltételeit és módját.

Részvényes jogai:

- Üzletvezetéssel összefüggő jogok:

A döntéshozatalban való részvétel joga: Minden részvényes jogosult arra, hogy a közgyűlésen részt vegyen, felvilágosítást kérjen, kérdéseket tegyen fel, vagy indítványokat tegyen, észrevételeket fogalmazzon meg. Az a részvényes, aki szavazati joggal rendelkezik, a részvény birtokában a közgyűlésen szavazhat is. A részvényes ezt a jogát személyesen, vagy meghatalmazott útján gyakorolhatja. A részvénytársaság vezető tisztségviselője, felügyelőbizottsági tagja és könyvvizsgálója a Ptk. rendelkezéseinél fogva nem lehet képviselő.

- A részvénykönyvbe való bejegyzés joga:

A bejegyzés lehetőség és nem kötelezettség. A bejegyzés hiánya önmagában a részvényes tulajdonosi státuszát nem kérdőjelezi meg. Abban az esetben, ha a részvényes nem kéri a részvénykönyvbe való bejegyzését, akkor a tulajdonosi mivoltja ellenére a részvényesi jogait a részvénytársasággal szemben nem gyakorolhatja. A bejegyzés tehát lehetőség, de amennyiben a részvényes ezt kéri, akkor a részvénykönyv vezetője nem mérlegelhet, a bejegyzést nem tagadhatja meg.

- A részvény kiadásához, jóváírásához való jog:

A részvényes a nyomdai úton előállított részvény kiadását, vagy dematerializált részvélynél az értékpapírszámlán történő jóváírást, a társaság nyilvántartásba történő bejegyzése és a részvény névértékének (kibocsátási értékének) teljes befizetése után igényelheti. Amennyiben a részvényes részéről ilyen igény nem merül fel, akkor a feltételek teljesülését követő 30 napon belül a részvénytársaság a részvények előállításáról hivatalból gondoskodik.

Vagyoni jogok:

- Osztalékhoz való jog:

Amennyiben a társaság eredményesen működik, akkor az adózott eredményből a részvényes osztalékot kaphat. Az adózott eredmény felosztásáról a közgyűlés a beszámoló elfogadásával egyidejűleg dönt. Osztalékra az a részvényes jogosult, aki az osztalékfizetést elrendelő határozat meghozatalának időpontjában a részvénykönyvben szerepel. A részvényesek között a felosztás névértékarányosan történik azzal, hogy osztalékra a részvényes csak olyan mértékben jogosult, amilyen mértékben vagyoni hozzájárulását már teljesítette. Az alapszabály lehetőséget adhat arra, hogy az osztalék nem készpénzben, hanem egyéb vagyoni értékű juttatásként kerüljön teljesítésre.

- Osztalékelőleghez való jog:

A beszámoló elfogadását megelőzően, év közben osztalékelőleg kifizetésére akkor van lehetőség, ha a közbeni mérleg alapján megállapítható, hogy a társaság rendelkezik osztalék fizetéséhez szükséges fedezettel.

- Likvidációs hányadhoz való jog:

A részvénytársaság jogutód nélküli megszűnése esetén a megmaradt vagyont a részvényesek között a teljesített vagyoni betétek arányában kell visszafizetni. Figyelemmel kell azonban lenni a likvidációs hányadhoz fűződő elsőbbségi részvényekre is.

- Részvény átruházásához való jog:

A nyomdai úton előállított részvény átruházása „forgatmányozással” történik. A dematerializált részvény fizikai léttel nem bír, így annak átruházása értékpapírszámlán történő jóváírással lehetséges.

- Kamathoz való jog:

A kamatozó részvény tulajdonosát az alapszabályban meghatározott mértékű kamat illeti meg, amennyiben a kamat kifizetésének pénzügyi-számviteli feltételei fennállnak. A kamatozó részvény kivételével a részvénytársaság kamatot a részvény után nem fizet.

Részvényes kötelezettségei:

A részvényesnek egyetlen kötelezettsége van: a vagyoni betétjének a szolgáltatása. A részvényes a részvény teljes névértékének, illetve kibocsátási értékének a befizetésére a társaság nyilvántartásba vételét követő 1 éven belül köteles.

Részvénytársaság szervezete:

- Közgyűlés:

A közgyűlés a részvénytársaság legfőbb szerve, melynek összehívása az ügyvezetés feladata.

A közgyűlést meghívóval kell összehívni, amely az általános szabályokon kívül tartalmazza:

- a közgyűlés megtartásának a módját;
- a szavazati jog gyakorlásának alapszabályban meghatározott feltételeit;
- a megismételt közgyűlés helyét és idejét.

A közgyűlés a megnyitását követően megválasztja tisztségviselőit: a közgyűlés levezető elnökét, a jegyzőkönyvvezetőt, a jegyzőkönyv-hitelesítőt és a szavazatszámlálót. A közgyűlésen megjelent részvényesekről jelenléti ív készül, melyet a közgyűlés elnöke és a jegyzőkönyvvezető hitelesít.

Abban az esetben, ha a közgyűlés nem volt határozatképes, akkor érvényes döntést nem hozhat. Ebben az esetben megismételt közgyűlést kell tartani, mely az eredeti napirenden szereplő ügyekben a szavazati jog mértékétől függetlenül határozatképes.

A közgyűlésről jegyzőkönyv készül, amely alapján az elhangzottak utóbb rekonstruálhatók lesznek. A jegyzőkönyvet a jegyzőkönyvvezető és a közgyűlés elnöke írja alá, és egy a közgyűlésen részt vevő erre a tisztségre megválasztott részvényes hitelesíti.

A közgyűlés szükség szerint, de évente legalább egy alkalommal ülésezik. Rendkívüli közgyűlést kell tartani minden olyan esetben, amely a gazdasági

társaság további törvényes működését, a hitelezők vagy a munkavállalók érdekeit sérti vagy veszélyezteti. Ezek előre nem látható, nem kalkulálható események, így teljes felsorolásukra nem vállalkozunk. Rendkívüli közgyűlést kell tartani például az alábbi esetekben:

- a társaság saját tőkéje veszteség következtében az alaptőke 2/3-ra csökkent, vagy
- a saját tőkéje az alaptőke törvényben meghatározott minimális összege alá csökkent, vagy
- a társaságot fizetéseképtelenség fenyegeti, vagy fizetéseit beszüntette, illetve
- vagyona a tartozásokat nem fedezi.

A rendkívüli közgyűlés összehívására az ügyvezetés 8 napon belül köteles.

A rendkívüli közgyűlés rendelkezhet arról, hogy:

- a részvényesek vagyoni betétek szolgáltatására kötelesek, vagy
- ha ennek lehetősége nem áll fenn, akkor az alaptőkét más módon kell biztosítani, lehetőség van például arra, hogy a részvényesek a társaság részére kölcsönt nyújtsanak; vagy
- az alaptőkét leszállítják (zártkörűen működő részvénytársaság alaptőkéje 5.000.000.- Ft alá, nyilvánosan működő részvénytársaság alaptőkéje 20.000.000.-Ft alá nem szállítható le), vagy
- el kell határozni a társaságnak átalakulását, egyesülését, szétválását, vagy
- a társaságot jogutód nélküli megszüntetését.

– **Ügyvezetés:**

A részvénytársaság operatív szerve az igazgatóság, amely 3 természetes tagból áll. Nem követelmény, hogy a vezető tisztségviselő a társaság részvényese is legyen. A tisztséget tehát kívülálló természetes személy is elláthatja. Az igazgatóság tagjai közül elnököt választ, aki képviseli, irányítja és összefogja, összehangolja az igazgatóság munkáját. Az igazgatóság autonóm jellegét mutatja, hogy ügyrendjét saját maga állapítja meg. A zártkörűen működő részvénytársaság alapszabálya úgy is rendelkezhet, hogy testület helyett az irányítást egy személy, a **vezérigazgató** látja el. A nyilvánosan működő részvénytársaság esetében lehetőség van arra, hogy az ügyvezetés feladatát 5 természetes személyből álló igazgatótanács lássa el: ekkor a nyilvánosan

működő részvénytársaság egységes irányítás alatt áll, a társaságnál igazgatóság és felügyelőbizottság nem működik, feladatukat az igazgatótanács látja el.

Az igazgatóság főbb feladatai az alábbiak:

- A társaság képviselte harmadik személyek, hatóságok, bíróságok előtt.
- Közgyűlés, rendkívüli közgyűlés összehívása.
- A részvényesek részére a napirendi pont tárgyalásához szükséges információk megadása.
- Beszámoló elkészítése, annak közgyűlés elő terjesztése.
- A közgyűlési jegyzőkönyv és jelenléti ív bíróság részére történő benyújtása.
- Az ügyvezetésről, a társaság vagyoni helyzetéről, üzletpolitikájáról jelentést készít, és erről a közgyűlést, valamint a felügyelőbizottságot tájékoztatja. A tájékoztatás módját, gyakoriságát az alapszabály határozza meg azzal, hogy a felügyelőbizottságot legalább 3 havonta, a közgyűlést évente egyszer tájékoztatnia kell.
- A részvénykönyv vezetése. A részvénykönyv a részvényesekről vezetett nyilvántartás. Feltüntetésre kerül benne a részvényes neve, lakóhelye (székhelye) és részvényeinek darabszáma, tulajdoni részesedésének a mértéke. Részvényátruházás esetén a bejelentés kötelező: amennyiben a részvény megszerzője ezt a kötelezettségét elmulasztja, akkor a részvénytársasággal szemben részvényesi jogait nem gyakorolhatja.
- Felügyelőbizottság:
Zártkörűen működő részvénytársaság esetében felügyelőbizottság létrehozása akkor kötelező, ha a szavazati joggal rendelkező részvényesek legalább 5%-a ezt kéri. A nyilvánosan működő részvénytársaság esetében – amennyiben a társaság nem egységes irányítás alatt áll – a felügyelőbizottság választása kötelező.
- Könyvvizsgáló:
A nyilvánosan működő részvénytársaság esetében az állandó könyvvizsgáló alkalmazása kötelező, ugyanakkor a zártkörűen működő részvénytársaságnál az állandó könyvvizsgáló nem követelmény, azonban esetenként a számviteli szabályok szerint esetben alkalmazásuk kötelező.

– Audit bizottság:

Az audit bizottság létrehozása a nyilvánosan működő részvénytársaság esetében kötelező. Függetlenül attól, hogy a társaság ügyvezetése hagyományos (igazgatóság) vagy egységes irányítású (igazgatótanács) az audit bizottság megválasztása jogszabályi követelmény. Ez egy olyan, legalább 3 tagú bizottság, melyet a felügyelőbizottság, illetve egységes irányítás esetén az igazgatótanács független tagjai közül választ a közgyűlés. Az audit bizottság közreműködik a pénzügyi beszámoló rendszer ellenőrzésében, a könyvvizsgáló kiválasztásában.

Részvénytársaság megszűnése:

A jogutód nélküli megszűnés elhatározása a legfőbb szerv kizárólagos hatáskörébe tartozik.

A hitelezők kielégítését követően azoknak a részvényeseknek kell először visszafizetéseket teljesíteni, akik likvidációs elsőbbséget biztosító részvénnyel rendelkeznek. Az ezt követően fennmaradt vagyont a részvényesek között befizetéseik, teljesítéseik arányában kell felosztani.

Egyszemélyes részvénytársaság

A korlátolt felelősségű társaság mellett a részvénytársaság a másik olyan társulási forma, ahol az egyszemélyes működés a törvényi keretek között biztosított.

- A társaság létrejöhet
 - az alapítás alkalmával, ebben az esetben valamennyi részvényt egy személy, az alapító jegyzi le;
 - a működés során, amikor az összes részvény egy személy tulajdonába kerül.
- Az egyszemélyes részvénytársaság nyilvántartásba vételének a feltétele, hogy a kérelem benyújtásáig az apport teljes egészében a társaság rendelkezésére álljon. A Ptk. kizárólag a nem készpénzbetétek vonatkozásában állapít meg ilyen szigorú rendelkezést.
- A társaság alapítása alapító okirattal történik. A részvénytársaság működését megváltoztathatja. Amennyiben a nyilvánosan működő részvénytársaság egyszemélyessé válik, akkor a továbbiakban a működés zártkörű, így a korábbi alapszabály helyett alapító okiratot kell készíteni.
- A társaságnál közgyűlés nem működik, hatáskörét a részvényes gyakorolja.

- A részvényes és a részvénytársaság közötti szerződés érvényességéhez minden esetben kell annak írásba foglalása.

A fenti rendelkezéseken túlmenően az egyszemélyes rt-re ugyanazok a szabályok az irányadóak, mint amelyek a többszemélyes rt-re.

A gazdasági társaságok összefoglaló táblázata:

Gt. neve	Kkt.	Bt.	Kft.	Rt.
Jogi jellege	Jogi személy.	Jogi személy.	Jogi személy.	Jogi személy.
Fogalma	A közkereseti társaság létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy társaság gazdasági tevékenységének céljára, a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek és a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért korlátlanul és egyetemlegesen helytállnak.	A betéti társaság létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság gazdasági tevékenységének céljára a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek. Továbbá legalább az egyik tag (beltag) vállalja, hogy a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért a többi beltaggal egyetemlegesen köteles helytállni, míg legalább egy másik tag (kültag) a társaság kötelezettségeiért nem tartozik helytállási kötelezettséggel.	A korlátolt felelősségű társaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alakul, és amelynél a tag kötelezettsége a társasággal szemben csak törzsbetétjének szolgáltatására és a társasági szerződésben megállapított egyéb vagyoni értékű szolgáltatására terjed ki. A társaság kötelezettségeiért – a törvényben meghatározott kivétellel – a tag nem felel.	A részvénytársaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott számú és névértékű részvényekből álló alaptőkével működik, és a részvényes kötelezettsége a részvénytársasággal szemben a részvény névértékének, vagy kibocsátási értékének a szolgáltatására terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a törvényben meghatározott kivételekkel a részvényes nem felel. A részvénytársaság klasszikusan tőkeegyesítő gazdasági társaság.

Célja	Gazdasági tevékenység.	Gazdasági tevékenység.	Gazdasági tevékenység.	Gazdasági tevékenység.
Okirata	Társasági szerződés.	Társasági szerződés.	Társasági szerződés (1 fő esetében: alapító okirat).	Alapszabály, alapítani csak zártkörűen lehet.
Tagok száma	Min. 2 fő.	Min. 2 fő (min. 1 fő beltag és 1 fő kültag).	Min.2 fő, (egyszemélyesnél 1 fő), tagok száma nem korlátozott.	Min. 2 fő, (egyszemélyesnél 1 fő), tagok száma nem korlátozott.
Vagyoni hozzájárulás	Nincs minimuma.	Nincs minimuma.	3,0 mFt, törzsbetét min. 100 eFt, ezek összege a törzstőke, később üzletrész.	Zrt 5,0 mft, Nyrt 20,0 mft, Bank alapításkor 2.000 mft.
Felelősség	Korlátlan és egyetemleges.	A beltag esetében korlátlan és egyetemleges.	Korlátozott, de a hitelezők irányába a teljes vagyonával felel.	Korlátozott, de a hitelezők irányába a teljes vagyonával felel.
Szervezet	Taggyűlés, FB és könyvizsgáló nem jellemző	Taggyűlés, FB és könyvizsgáló nem jellemző.	Taggyűlés, FB és Könyvizsgáló bizonyos nagyságrend felett kötelező.	Közgyűlés, FB, Könyvizsgáló és Audit Bizottság Nyrt- nél kötelező, Zrt-nél, ha jogszabály előírja.
Szavazat	Azonos mértékű	Társasági szerződésben rögzített, jellemzően a vagyon betét arányában.	Üzletrészek arányában, de a tagok ettől eltérhetnek.	Résztvények arányában, de a résztvényesek ettől eltérhetnek.
Üzletvezetés, képviselés	Több ügyvezető is lehet, csak tag láthatja el.	Képviselést csak a beltag láthat el.	Ügyvezető, akit (akiket) a tagok választanak, de kivülálló is lehet.	Igazgatóság 3 fő, ebből egy fő elnök (nem résztvényes is lehet), vagy: 5 fő Igazgatótanács, Zrt: Vezérigazgató.

1. sz. táblázat: Összefoglaló az egyes gazdasági társaságokról. Forrás: saját szerkesztés

3.7. Egyéb jogi személyek

Arra tekintettel, hogy a jogi személyek döntő többsége az előbbieken felsorolt és részletezett gazdasági társaság, a három másik jogi személyt /vállalatcsoport, szövetkezet és egyesülés/ csak vázlatosan mutatjuk be jegyzetünkben.

Vállalatcsoport

A Ptk.-ban megerősítést nyert a vállalatcsoport intézménye a magyar konszernjogban. Az elismerés a cégjegyzékbe való bejegyzéssel jön létre, azaz a cégbíróság a megkötött uralmi szerződés alapján vállalatcsoporttá nyilvánítja az anyavállalatot és a leányvállalatokat, mint sajátos vállalatkomplexumot.

A számviteli törvényben foglaltak szerint összevont (konszolidált) éves beszámoló készítésére köteles gazdasági társaság (uralkodó tag) és az a részvénytársaság, illetve korlátolt felelősségű társaság, amely felett az uralkodó tag a számviteli törvény alapján meghatározó befolyással rendelkezik (ellenőrzött társaság), egységes üzleti céljaik megvalósítására uralmi szerződés kötése útján elismert vállalatcsoportként történő működésükről határozhatnak.

Az elismert vállalatcsoporthoz tartozó ellenőrzött társaságok önállóságának korlátozására e törvény és az uralmi szerződésben foglaltak szerint, a vállalatcsoport egésze céljainak teljesítéséhez szükséges módon és mértékben kerülhet sor. Az uralmi szerződésben gondoskodni kell a vállalatcsoporthoz tartozó ellenőrzött társaságok tagjai (részvényesei), valamint hitelezői jogainak a védelméről.

Az elismert vállalatcsoportként való működés tényének a cégjegyzékbe való bejegyzése nem hoz létre az abban részt vevő gazdasági társaságoktól elkülönült jogalanyt.

Szövetkezet

A szövetkezet az alapszabályban meghatározott összegű részjegytőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, a tagok saját gazdálkodása eredményességének előmozdítását – ideértve a természetes személy tagok fogyasztását is –, illetve esetenként tagjai, munkavállalói és azok hozzátartozói kulturális, oktatási, szociális szükségletei kielégítését szolgáló, jogi személyiséggel rendelkező gazdálkodó szervezet.

Alapítása:

Szövetkezetet külföldi és belföldi természetes és jogi személyek alapíthatnak, illetve már működő szövetkezetbe beléphetnek.

Elsődleges szövetkezet:

A jogi személy tagok száma nem érheti el a természetes személy tagok számát.

Másodlagos szövetkezet:

Kizárólag szövetkezetek által hozható létre, tehát természetes személy tagja nem lehet. Célja a tagok közti gazdasági együttműködés.

Szövetkezetet legalább 5 tag alapíthat, iskola szövetkezet esetében legalább 15 tag, és a tanulókon kívül felvett tagok száma nem haladhatja meg a taglétszám 15%-át.

Alakuló közgyűlés, alapszabály:

Az alapítást alakuló közgyűlésen határozzák el, melynek feladatai: dönt a szövetkezet megalakulásáról, elfogadja szövetkezet alapszabályát, megállapítja, hogy a tagok az alapszabályban meghatározott részjegytőke teljesítésére kötelezettséget vállaltak, megválasztja az igazgatóságot és a felügyelő bizottságot, dönt az alakuló közgyűlésig megkötött szerződések jóváhagyásáról.

Az alapszabályt 2/3-os többséggel kell elfogadni, minden más kérdésben elegendő az egyszerű többség. A részjegytőke (jegyzett tőke) a tagok vagyoni hozzájárulásának összege. A részjegytőke minimuma elsődleges szövetkezetnél legalább 3 millió forint, másodlagos szövetkezetnél legalább 10 millió forint.

Szövetkezeti tag felelőssége a szövetkezet kötelezettségeiért:

A szövetkezet jogi személyiségéből eredően a kötelezettségeiért maga felel. A tagnak csak a szövetkezettel szemben van felelőssége, amely kiterjed a vagyoni hozzájárulásának szolgáltatására, valamint a pótbefizetés teljesítésére, ha ezt az alapszabály előírja.

Szövetkezet szervezete:

Közgyűlés: A szövetkezet legfőbb ügydöntő szerve a tagok összességéből áll. Minden olyan szövetkezeti ügyben dönthet, amelyet törvény vagy az alapszabály nem utal más szerv, illetve testület hatáskörébe, de a legfontosabbakat a törvény tételesen felsorolja. Főszabály szerint a közgyűlést az igazgatóság hívja össze. A

közgyűlésen valamennyi tag részt vehet. A közgyűlés akkor határozatképes, ha azon a tagok több mint fele megjelent.

Részközgyűlés: Olyan szervezetnél tartható, ahol a taglétszám az 500 főt meghaladja, vagy ha a tagok lakóhelye, munkahelye vagy más szempont azt indokoltá teszi. A részközgyűléseken leadott szavazatok összesítésének eredménye adja a közgyűlés döntését.

Küldöttgyűlés: Csak olyan szervezetben van, ahol a tagok létszáma az 500 főt meghaladja. Az alapszabályban meg kell határozni a küldötteknek a taglétszámhoz viszonyított arányát, a küldöttek megválasztásának módját és megbízatásuk időtartamát. Hatásköre megegyezik a közgyűlés hatáskörével, azzal a korlátozással, hogy írásbeli szavazás nem lehetséges.

Felügyelő bizottság: A közgyűlés ellenőrzési szerve, a szervezetben belül a belső ellenőrzést látja el. Ellenőrzi a szervezet tevékenységét, a testületek és a vezető tisztségviselők működését.

Tagsági viszony létrejötte: Szövetkezeti tagsági viszony kétféleképpen keletkezhet:

- alapításkor az alapítás tényének és az alapítói pozíciónak a szerves összefüggése kapcsán,
- már működő szervezet esetén írásbeli kérelemmel kezdeményezett tagfelvétellel.

A tagfelvételtől a szervezet alapszabályában meghatározott testületi szerv dönt. Ez lehet a közgyűlés vagy más szerv.

Vagyoni hozzájárulás:

A vagyoni hozzájárulás minden tag törvényi kötelezettsége, melynek együttes összege adja a szervezet részjegytőkéjét. A törvény csak a részjegytőke legkisebb mértékére tartalmaz előírást, az egyes tagok által teljesítendő vagyoni hozzájárulás mértékére nincs rendelkezés. A vagyoni hozzájárulás lehet pénzbeli és nem pénzbeli, apport. A részjegy olyan okirat, amely a tag tagsági viszonyát és a tagnak a tagsági viszonyából eredő jogait és kötelezettségeit tanúsítja.

Szövetkezet átalakulása:

Szövetkezet csak korlátozott felelősségű társasággá és részvénytársasággá, a szövetkezeti hitelintézet és a biztosítószövetkezet csak részvénytársasággá

alakulhat át. A szervezeti változás következtében az azt kezdeményező szövetkezet az újonnan alakult szervezet (szervezetek) jogutódlásával megszűnik/megszűnnek.

Egyesülés

Az új Ptk.-ba az egyesülés, mint non-profit jogi személy **kooperációs társaság** került be, bizonyos mértékben elszakadva már a gazdasági társaságoktól, bár a gazdasági társaságok közös szabályai változatlanul vonatkoznak az egyesülésekre is. Az egyesülést úgy definiálja, hogy az egyesülés „a tagok által gazdálkodásuk eredményességének előmozdítására és gazdasági tevékenységük összehangolására, valamint szakmai érdekeik képviseletére” alapított, **nyereségre nem törekvő jogi személy** kooperációs társaság. Az egyesülés non-profit jogi személy, saját maga csak kiegészítő gazdálkodási tevékenységet folytathat, az alapcélját képező koordinatív feladatok segítése érdekében. Vagyonát meghaladó tartozásaiért mögöttesen a tagok korlátozottan felelnek. Az egyesülés létesítő okirata a társasági szerződés. Ennek kötelező tartalmi eleme az egyesülés koordinációs–érdekképviseleti feladatainak részletes meghatározása, Az egyesülés esetleges nyeresége a tagok között **egyenlő arányban oszlik meg**, kivéve a gazdálkodási tevékenység eredményét, amely a tagokat vagyoni hozzájárulásuk arányában illeti meg. A koordinatív tevékenység tekintetében minden tagnak egy szavazata van. (A társasági szerződés azonban többszavazati jogot állapíthat meg, amelynek felső határa 50 százalék), a kiegészítő gazdálkodási tevékenység körében viszont a szavazati jog mértékét a vagyoni hozzájárulás arányában kell megállapítani.

Az egyesülésbe egyébként is bárki beléphet, mégpedig a társasági szerződésben meghatározott feltételek mellett. A „csatlakozás” elfogadásáról és feltételeiről a taggyűlés dönt. Érdekes szabály, hogy a belépő új tag (csatlakozó) az egyesülésnek a belépés előtt keletkezett tartozásaiért is helytállni tartozik, kivéve, ha a taggyűlés határozata ez alól előzetesen mentesíti. Az egyesülés döntéshozó szerve a taggyűlés. A taggyűlés szükség szerint, de legalább egyszer évente ülést tart, határozatképességéhez az szükséges, ha az adott kérdésben (mint láttuk, más ez a koordináció és más a gazdálkodás körében) szavazati joggal rendelkezők legalább háromnegyede jelen van.

A tagok egyhangúan dönthetnek a társasági szerződés olyan módosításáról, amely megváltoztatja az egyesülés tevékenységét, az egyes tagok szavazati arányát, illetve a taggyűlési határozathozatal feltételeit. Legalább háromnegyedes szótöbbség

szükséges az egyesülés jogutód nélküli megszűnésének, átalakulásának, egyesülésének és szétválásának elhatározásához. Az egyesülés ügyvezetését és ezen belül képviselétét vagy az igazgató vagy háromtagú igazgatóság látja el.

A tagsági viszony hat esetben szűnik meg:

- Ha a tag a társasági szerződésben általa vállalt vagyoni hozzájárulását a társaság felhívásában meghatározott időn belül nem teljesíti.
- Ha a tag az egyesülésből kilép. A kilépés a naptári év végén történhet, és a kilépési szándékot legalább három hónappal az év vége előtt be kell jelenteni.
- A tag halálával (jogutód nélküli megszűnésével). Az örökös (jogutód) azonban a taggyűlés hozzájárulásával az egyesület tagjává is válhat.
- A tagsági jog átruházásával, amelyre a csatlakozás szabályait kell alkalmazni, tehát ez a taggyűlés jóváhagyásához kötött.
- A társaság keresetére a tagot a bíróság az egyesületből jogerősen kizárja.
- A tagság fenntartása jogszabályba ütközik.

Az egyesülés jogutód nélküli megszűnésére az általános szabályok vonatkoznak. Az esetlegesen fennmaradt vagyont főszabályként egyenlően kell felosztani, de vagyoni hozzájárulásuk esetén vagyonarányosan.

(A gazdasági társaságok pályázati besorolásának feltételeit az 1. sz. lábjegyzet tartalmazza.)

3.8. Atipikus vállalati formációk

Napjaink gazdasági környezetében egyre gyakrabban találkozunk nem tipikus vállalkozási szerveződésekkel. Az atipikus vállalati formációk körében azokat a vállalatokat mutatjuk be (Illés, 2014) alapján, melyek keletkezési és esetleg működési módja is jelentősen eltér a szokásos vállalatokétól. Létük gyakran egy speciális szerződésen, vagy speciális törvényi lehetőségen alapul.

Franchise

A franchise szerződés alapján működő gazdasági vállalkozások a szerződésben foglalt tevékenységek körét illetően egy meghatározott minta szerint működnek, e körben korlátozott önállósággal rendelkeznek.

A franchise egy márkanévhez kapcsolt módszernek, rendszernek vagy technológiának díjfizetés ellenében történő **üzletszerű használata**. Az erre épülő szerződéses együttműködés két, egymástól független vállalkozás között jön létre. A franchise átadója a szerződésben foglaltak szerint az átvevő rendelkezésére bocsátja a márkát, a piacgazdasági körülmények között kipróbált rendszert, módszert és termelési tapasztalatokat, majd a továbbiakban folyamatos támogatást nyújt a számára. Az átadó a fogyasztói bizalom és a márka jó hírnevének megőrzése érdekében a támogatás mellett folyamatosan ellenőrzi a szerződésben foglalt betartását. Az átvevő mindezek ellenértékeként egyrészt franchise díjat fizet az üzletkötés alkalmával, másrészt az eredmények függvényében folyamatos díjfizetést (royaltyt) teljesít. Az átvevő **saját kockázatára** működteti az üzletet.

A franchise üzlet további jellemzője, hogy egy átadó sok átvevővel áll kapcsolatban.

A franchise rendszerint mindkét fél számára előnyös:

- Az átadó gyorsabban terjeszkedhet, könnyebben építheti ki a márkához kapcsolódó hálózatot, mintha csak a saját erejére támaszkodna. A franchise díjak növelik a jövedelmét és a kockázatok jelentős részét szétteríti az átvevők között.
- Az átvevő – megtartva gazdasági önállóságát – olyan márkanevet, módszert, vagy rendszert használhat, mely a piacon már bizonyított. Tehát egy kész rendszerbe tud belépni, biztos piacra számíthat. A marketing egységes, a reklám és marketing költségek megoszlanak. Emellett bizonyos üzleti tranzakciókat (például beszerzéseket) közösen bonyolíthat az átadóval, vagy a hálózat többi tagjával, ami csökkentheti a költségeket. Továbbá folyamatos tanácsokat kaphat a napi üzletviteléhez és a fejlesztéseihez.

A franchise vállalkozás működési gyakorlata rámutat, hogy ennek az üzleti formának is lehetnek kockázatai mind az átadó, mind az átvevő számára. A főbb kockázati tényezők:

- Az átadó üzletet köthet olyan átvevőkkel, akik többszöri figyelmeztetés ellenére sem tartják be a szerződésben foglaltakat, a tevékenységük színvonala nem megfelelő. Az elvárások jogi úton való érvényesítése hosszadalmas, nehézkes lehet. Előfordulhat, hogy az átvevő a folyamatos díjfizetés alapjául szolgáló információk összeállításánál nem becsületes, sőt az sem ritka fordulat, hogy a sikeres módszer alapos elsajátítása után az átvevő a megszerzett tudással önállóan kíván a piacon helytállni.

- Az átvevő számára sok szempontból az üzleti lehetőségek korlátozásaként hatnak az átadó kikötései. Határozottan ronthatja üzletét az átadó gyakorta rugalmatlan árpolitikája, vagy az igénybe vehető beszállítói kör rögzítettsége. A franchise vállalkozás elsősorban a kiskereskedelemben és a lakossági szolgáltatások terén terjedt el.

Koncesszió

A koncesszió a másik atipikus vállalkozási forma, általános jelentése: engedmény, kedvezmény, engedélyezés. A koncessziós szerződés alapján működő gazdasági vállalkozások lényegében állami, vagy önkormányzati tulajdont működtetnek, illetőleg az **állam vagy önkormányzat** feladatkörébe tartozó tevékenység ellátására vállalkoznak.

A koncessziós szerződés hagyományosan olyan szerződés, amelyben az állam vagy az önkormányzat a kizárólagos hatáskörébe tartozó tulajdon működtetési jogainak gyakorlását, vagy a kizárólagos hatáskörébe utalt tevékenység végzését meghatározott időre átengedi más gazdasági szereplő részére. (Használati koncesszió és privilégiumot adó koncesszió.)

Célja szerint általában a közösségi tulajdonban lévő vagyontárgyak hatékonyabb működtetését, vagy az adott tevékenység hatékonyabb, szervezettebb végzését hivatott előmozdítani. A koncessziós szerződések előfeltétele a pályázat.

Magyarországon a koncesszió-köteles tevékenységek körébe tartozik például az országos közutak, csatornák működtetése, az útépítés, a bányászati kutatás és kitermelés, a szerencsejátékok szervezése, vagy a közforgalmú vasúti személyszállítás. A koncessziós szerződés nem okozhat változást az állami tulajdon, illetőleg az önkormányzati törzsvagyon körébe tartozó vagyontárgyak tulajdonjogában.

Spin-off vállalkozások

A spin-off (ritkább szóhasználatban spin-out) cégek megjelenése a közelmúltba tehető, ezek lényegében a tudományos kutatási eredmények közvetlen üzleti hasznosítására alapított vállalkozások. Az elnevezés magyar megfelelője még nem alakult ki.

A spin-off elnevezés arra utal, hogy a tudományos kutatásból „kipörgött” **hasznos melléktermékről** van szó. Bár a nemzetközi szakirodalomban egyre több publikáció

foglalkozik a spin-off vállalkozásokkal, a fogalom korántsem tekinthető letisztultnak, gyakran előfordul, hogy az eredeti értelmezéstől eltérő cégeket is ide sorolnak.

A szakirodalomban a spin-off cégek csoportján belül három jellegzetesen eltérő eredetű cégcsoportot találhatunk:

1. Eredeti értelmezés szerinti spin-off cégek: Többnyire olyan tudás-intenzív vállalkozásokat sorolnak ebbe a körbe, melyek a szellemi tőkéjüket valamilyen formában egyetemtől, vagy közfinanszírozású kutatóintézettől eredeztetik. Ezt nevezik a fogalom szűkebb értelmezésének is.
2. Az üzleti szférából eredeztethető spin-off cégek: A tágabban értelmezett spin-off cégek körébe sorolják az olyan új kutatási eredményekre épülő vállalkozásokat is, melyek kutatási háttérét egy-egy üzleti vállalkozás (vállalat) biztosította, viszont az anyaintézet nem tudta, vagy nem kívánta a saját maga hasznára fordítani a szóban forgó kutatási eredményt (illetőleg részeredményt). Ezeket gyakran vállalati spin-off cégeknek nevezik.
3. Indirekt spin-off cégek: Egyes szakemberek azokat a cégeket is a spin-off cégek körébe sorolják, melyek létrehozása során a közfinanszírozású kutatói szféra, illetőleg az egyetemek korábbi alkalmazottai hoznak létre új tudásalapú vállalkozást anélkül, hogy formálisan hasznosítanák volt munkáltatójuk szellemi tulajdonát.

A spin-off cégek körébe sorolást azzal indokolják, hogy ezekben a vállalkozásokban is jelentős részben az a tudás, illetőleg tapasztalat hasznosul, amelyre az alapítók korábban a közfinanszírozási kutatási szférában vagy az egyetemeken végzett munkájuk során tettek szert.

Ebben a kitágult értelmezési mezőben két jelentősen eltérő jellegű üzleti szegmens került egy kategóriába:

1. Az egyik a tudomány közfinanszírozási (egyetemi vagy kutatóintézeti) bázisán, a finanszírozás közvetlen céljain túl, egyfajta társadalmi haszontöbbletként létrejövő üzleti tevékenység. Másként fogalmazva közfinanszírozási (nem üzleti) alapon új üzlet.
2. A másik az üzleti tevékenység talaján kialakított kutatás eredményeinek üzleti célú hasznosítására irányul, csak nem a hagyományos szerveződésben. Lényegében a kutatási eredmény hasznosításának vállalaton kívülre helyezéséről van szó, így tehát ez nem más, mint üzleti alapon új üzlet.

(Spin-off vállalkozások alapításáról és működésük tapasztalatairól részletesebben lásd: Makra, 2012).

Off-shore vállalkozások

Ezek a vállalkozások napjainkban kitüntetett szereppel bírnak, ugyanis gyakran kerülnek a gazdaságpolitikai viták kereszttüzébe. A vállalatokkal összefüggésben olyan cégekre alkalmazzák a kifejezést, melyek abban az országban, ahol bejegyezték **nem folytatnak** tényleges gazdasági tevékenységet. A parton kívüliség tehát ma arra utal, hogy a cég érdemben a határokon kívül működik, és bevétele is csak a határokon kívülről származik.

Első közelítésben nem tűnik logikusnak, hogy a tulajdonosok egy vállalatot olyan országban jegyeztessenek be, ahol az érdemi gazdasági tevékenységet nem folytat. Más a megítélés, ha az ilyen cég révén akkora gazdasági előnyre lehet szert tenni, mely meghaladja a cég alapításával és fenntartásával kapcsolatos költségeket.

Az előnyszerzési lehetőségek domináns eleme az alacsony nyereségadó, esetleg a nyereség teljes adómentessége, az illetékmentesség stb. További előnyök származhatnak a vállalati nyilvántartási rendszerek fejlett országokétól eltérő megoldásaiból is. (A vagyon elrejtethetővé válik). A cég tulajdonosai számára – a konkrét konstrukcióktól függően – további előnyszerzési lehetőségek is adódhatnak. Például off-shore cégek közbeiktatásával a tulajdonosok viszonylag alacsony költségtöbblet mellett csökkenthetik az üzleti kockázatot azáltal, ha a nagy értékű vállalati vagyontárgyakat az off-shore cég tulajdonaként jegyzik, majd lízing, vagy bérlet formájában hasznosítják azokat a tényleges üzleti tevékenységben. (A kockázatot a vállalatok saját tőkéjük erejéig viselik. Az off-shore cégben nyilvántartott vagyon automatikusan mentesül az üzleti kockázatviselés alól. A nagy értékű vagyontárgy akkor is a tulajdonosoké marad, ha az üzlet sikertelen.) A relatíve magas – de a transzferár szabályoknak látszólag megfelelő – lízingdíjak alkalmasak a nyereség átszivattyúzására is.

Az off-shore cégek többségét un. adóparadicsomokban jegyzik be. Ezek az ezredfordulón többnyire kisebb országok, szigetországok. Az adóparadicsomokban alapított cégek közül **csak azok tartoznak az off-shore cégek körébe, melyeket akként jegyeznek be, és akként is működtetnek.** Az off-shore cégekre vonatkozó konkrét törvényi előírások és működési feltételek országonként igen változatosak. A konkrét előnyszerzési lehetőségek változatossága mellett az adóparadicsomok

abban egységesek, hogy az off-shore cégek gördülékeny működését egy igen precízen kialakított jogi mechanizmus biztosítja. Gyakori, hogy önálló törvénykönyv garantálja az off-shore cégek zavartalan működését, a befektetések védelmét, és a titoktartást. (Például az esetlegesen formális döntési jogosultsággal rendelkező helyi igazgatónak sem áll módjában olyan döntést hozni, mely ellenkezik a tulajdonosok szándékával.) Ez a jogi biztonság teremti meg a potenciális cégalapítók bizalmát. Az adóparadicsomok gyakran megkövetelik, hogy a bejegyzett off-shore cégnek legyen igazgatósága, felügyelő-bizottsága, és a tisztségviselők többsége helyi állampolgárokból kerüljön ki. Előírhatják a könyvelés és az eredménykimutatás különböző változatait. Található számos olyan (jellemzően nem európai) helyszín, mely „postafiók-cég” alapítását is lehetővé teszi. Ennél a megoldásnál az adott cégnek a cégbejegyzésen túl nincs semmilyen további adminisztrációs kötelezettsége.

Az adóparadicsomok haszna részben a cégalapítási és fenntartási költségekből, részben a nyereségadóból vagy forrásadóból származhat. További előnyök származhatnak a helyi tisztségviselők foglalkoztatottságából, és a kapcsolódó infrastrukturális fejlesztésekből is.

Az off-shore cégek közbeiktatását a szakirodalom gyakran adó-optimalizálásnak tekinti. Nyomatékosítja, hogy itt nem adócsalásról van szó, mivel a vállalat a helyi törvények szerint működik, azok szerint keletkeznek az adó- és illetékfizetési kötelezettségei. Vagyis a vállalat törvényesen jár el. E cégek – lényegüket tekintve – mégiscsak adó- és illeték elkerülést biztosító szerveződések. Érdemi üzleti tevékenységet nem végeznek. Működésük fő jellemzője, hogy különböző elkönyvelt összegeket kapnak, illetőleg adnak. Ezeket átvezetve a számláikon, nyereséget mutatnak ki. Az off-shore cégek révén a nyereséget valóban „megtermelő” ország jókora adóbevételről eshet el.

3.9. Atipikus vállalkozási szerződéses működési formák

A sokféle szaktudást és technológiát igénylő komplex tevékenységek elvégzéséhez általában több vállalat, vállalkozás összehangolt munkája szükséges. Ilyen tevékenységek esetén a szerződéses kapcsolatok túlnőhetnek az egyszerű vállalkozási szerződés keretein. Az egy-egy komplex feladat elvégzésére több cég

közreműködésével ideiglenesen összeszerveződő vállalati tevékenység tipikus példái a virtuális vállalat, a fővállalkozás és a konzorcium.

Virtuális szervezet/vállalat

A virtuális vállalat **jogilag és gazdaságilag önálló vállalatok összefogása** azzal a céllal, hogy a közös piaci fellépéssel versenyelőnyöket és új piaci lehetőségeket teremtsenek maguk számára a résztvevők. A virtuálisvállalatok megjelenésének fizikai bázisát az internet megjelenése és elterjedése adja. Sokféle virtuális vállalkozási forma létezik: azokat a legfontosabb jellemzőket (előnyöket, feltételeket) mutatjuk be, amelyek valamennyi virtuális szervezeti forma esetében megtalálhatók. (A továbbiakban a virtuális szervezetet virtuális vállalatként értelmezzük). Ennek kapcsán három fő kérdéskört tárgyal (Czakó, 2011): (1) Mikor érdemes a virtuális szervezeti forma mellett dönteni a hagyományos formák helyett? (2) Van-e különbség a virtuális szervezetek és a hagyományos szervezetek menedzselése között? (3) Hogyan lehet csapatmunkát létrehozni virtuális szervezeti keretek között?

A virtuális vállalatok közös jellemzői az alábbiak:

- Alig-alig van, vagy egyáltalán nincs fizikai struktúra. A hagyományos szervezetekhez képes jóval kisebb a fizikai eszközök tömege, például kevesebb iroda, raktár stb. Ha vannak is ilyen jellegű eszközök, azok földrajzilag szétszórta. Az ilyen vállalatok fejlődésével még jobban háttérbe szorulnak a fizikai eszközök, és a cégek teljesen a kibertérbe (cyberspace) léteznek majd.
- Meghatározóak és elsőbbséget kapnak a kommunikációs technológiák. Alapvető feltétele az ilyen szervezeteknek – ezek révén küzdhetők le a fizikai hátrányok, korlátok (az előbb említett földrajzi szétszórtság), melyek a hagyományos szervezeti formákat megkötik, azonban maga a kommunikációs rendszer még nem egyenlő a virtuális szervezettel.
- Nem helyhez kötött, mobil munkavégzés. A kommunikációs technológiák segítségével nincs többé szükség arra, hogy pl. egy adott csapat fizikailag érintkezzen egymással, a munkát földrajzi adottságoktól függetlenül lehet megszervezni, akár globális szinten kialakítva egy-egy részleget, anélkül, hogy az adott dolgozók valaha is találkoznának egymással.
- Laza keretű hibrid formák. Mivel a virtuális szervezet résztvevői cégek és egyének is lehetnek, ezeket hibrid formáknak is nevezhetjük, laza keretek közt

dolgoznak egy adott feladat megoldása érdekében. Lehetnek köztük rövidtávú, eseti társulások (pl. K+F) illetve hosszabb távú társulások, (pl. ellátási láncok).

- Határokon átívelő, integrált működés. Mivel az ilyen szervezetek nem lehetnek jogalanyok, és így nincsenek jogilag megkötve, képesek magukba foglalni beszállítókat, terjesztőket, akik együtt dolgozhatnak a gyártókkal stb.
- Rugalmas munkaszervezés és fogékonyság. Azáltal, hogy az ilyen típusú szervezetek különálló elemek összehangolásával jönnek létre, később átállíthatók, de sok múlik a résztvevőkön – képesek-e olyan gyors megállapodásokat kötni, melyek mindenki számára hosszabb távon is előnyösek lehetnek, illetve képesek-e rugalmasan dolgozni.

A virtuális vállalatok általános formái:

- Minden szervezetnek vannak virtuális elemei, pl. a szupermarketben a bolti eszközök fizikailag ott vannak, de a beszállítókkal való kapcsolat – távoli készletek okán – virtuális rendszerekben vannak nyilvántartva, de kevés cég képes teljes virtuális keretek közt dolgozni, mert szükség van a vevőkkel fenntartott valóságos kapcsolatra.
- Teljesen virtuális szervezetek a pénzügyi cégek (eszközök és tevékenységek is virtuálisak), tudásipar (intellektuális tulajdon), illetve olyan cégek, melyek már teljessé tették az egyes tevékenységek kiszervezését. Ha a cég központi tevékenysége gyártási jellegű, akkor nehezen képzelhető el virtuális szervezeti forma kivéve, ha a gyártás tökéletesen automatizált.
- Egy értékláncban a tárgyi eszközöket lehet teljesen virtuálisan menedzselni, ha a gyártási, terjesztési stb. műveleteket szakaszokra bontják – ilyenek a globális léptékű ellátási láncok, mint pl. a gépkocsi- és számítógépiparok.

A virtuális vállalatok potenciális haszna:

Mivel a virtuális vállalatok viszonylag új kooperációs formát képviselnek, eredményességükkel és jellemzőikkel még kevés kutatás foglalkozott. Jellemzően csak potenciális haszonról beszélhetünk működésükkel kapcsolatban, mert a virtuális szervezet önmagában nem jelent automatikus sikert, sőt, jelentős kockázatokat hordoz, megfelelő odafigyeléssel kell kialakítani.

- Hatékony koordináció, mely átível térbeli és időbeli határokat: A kommunikáció technológiák nélkül nincs virtuális szervezet (e-mail, videokonferenciák) Ez

biztosít szervezeti oktatási és azonnali közvetlen kommunikációt, nincs várakozási idő, nem kell utaztatni, anyagi kiadások csökkentése lehetséges ezáltal stb.

- Mediált tranzakciók kiiktatásával kiadáscsökkentés – csökkenti a várakozási időket, melyek a szervezeti és fizikai távolságból fakadnának – készletek hatékony szervezése, karbantartás stb.
- Tevékenységek rugalmasabb kombinációja (1) a cég a komparatív előnyét adó tevékenységére koncentrálhat (2) a legmegfelelőbb partnereket választhatja ki (3) szerződések kötik össze a feleket – ezeket rugalmasan kezelve, felülvizsgálva, a cég rugalmasan reagálhat nem várt piaci jelenségekre (4) kisebb, központi cég esetén a munkaerő megszervezése is egyszerűbb, szükség esetén átállítható (5) nem kötött a munka helye – kiadáscsökkenéshez vezethet.
- Menedzsment egyszerűsítése: A menedzsment részéről a beavatkozások szükségszerűsége csökken - anyagi és időbeli értelemben is- gyors reakciókat és ezzel együtt kiadáscsökkenés segítheti elő.

A virtuális szervezet hatékonyságát növeli, hogy kisebb és nagyobb cégek képesek összehangolni azokat a feladataikat, amiben a legjobbak – az így létrejött társulások a lehető leghatékonyabb működésforma kialakításában érdekeltek, mely például gyorsan tud reagálni piaci változásokra stb.

A virtuális vállalat létrehozásának feltételei:

Alapvetően fontos a szervezeti elemek összehangolása, tehát elengedhetetlen a kompetens menedzsment. Mindenekelőtt a 1. kommunikáció, 2. felmérés, 3. tanulás, 4. értékelés mozzanataira kell figyelni mivel, folyamatosan jelentkezhetnek problémák.

A virtuális kommunikációs forma nehezíti az olyan tevékenységek tervezését, koordinálását, melyek immáron nincsenek egy fizikai térben. A különálló elemek munkáját folyamatosan ellenőrizni kell, felmérni azt, hogy az egész rendszer szempontjából továbbra is megfelelően működnek-e vagy sem. A tréning/oktatás, K+F tevékenység különösen érzékeny eszközök a kommunikáció karbantartására. A tudásanyagot folyamatosan újra kell értékelni annak tükrében, hogy mennyiben szolgálja a szervezet érdekeit. Szükséges működési és stratégiai irányítás is – azaz szükség van „agyközpont” is, nem csak központi idegrendszerre. A gyakorlatban a virtuális szervezetet általában az a cég vezeti, amely a brand névvel rendelkezik,

mely szavatolja a szervezet termékeinek minőségét és piaci értékét – ez a cég a központi „vezető” – ő a felelős a design-ért, a kommunikációs csatornák fenntartásáért stb.

Mikor ajánlott a virtuális szervezet létrehozása?

Gazdasági tényezők:

- kapcsolat a vásárlókkal: a kérdés ilyenkor az, hogy mennyire fontos a személyes, fizikai kapcsolat a vevőkkel. Az árutól, szolgáltatástól függ az eltávolodás (kiszervezhetőség) lehetősége, hogy a virtuális szervezet jár-e buktatókkal vagy sem;
- kapcsolat a beszállítókkal: megválaszolandó, hogy a cég, a szervezet milyen megállapodásokat köt, milyen feltételeket szab a partnereknek – piaci reakcióidő mennyire fontos tényező.

Technológiai tényezők:

- milyen mértékben van szükség a munkához kreativitásra és innovációra;
- milyen mértékben képesek a dolgozók önállóan, kollégáiktól elszeparáltan munkát végezni?

Szervezeti tényezők:

- cégenként eltér, hogy milyen belső szervezetet építenek ki, milyen fokú belső integrációra van szükségük, hogy reagálni tudjanak piaci hatásokra;
- problémát jelenthet egy virtuális vállalat esetében, hogy az eltávolodás révén mind az irányítás, mind a motiváció csökken cégen belül és nem lesznek aktívak a kapcsolatok;
- lehet-e a vállalati dolgozókat megfelelően motiválni, ha távol vannak kollégáiktól és menedzsereiktől?

Virtuális vállalatok sikertényezőinek összefoglalását adja (Jurasits, 2005): Megállapítja, hogy nem egyszerű feladat az ilyen vállalatok sikerességének kritériumait megfogalmazni, azonban van néhány elem, melyek feltételei lehetnek ennek. A virtuális vállalat sikere szempontjából fontos tényező a kínált termék (ill. a kínált szolgáltatás). A vállalat akkor lesz sikeres, ha termékei az ügyfél számára nagy hasznot kínálnak. Ez természetesen a virtuális vállalatokra is érvényes, de

figyelembe kell venni a következő sajátosságokat: a partnerek a közös terméket nem tudják egyedül gyártani, hanem a különböző értékalkotó szakaszokba beviszik egyéni kulcskompetenciáikat. A terméknek ezért szegmentálhatónak kell lennie, hogy lehetővé tegye különböző kulcskompetenciák bekapcsolását. A szegmentálhatóság pedig a termék hangsúlyozottabban egyéni, individuális jellegét eredményezi, ami pozitív hatással van az ügyfelek hasznára. Ezen túlmenően vannak olyan specifikus sikertényezők, amelyek a virtuális vállalatnak a „jogilag és gazdaságilag önálló vállalatok ideiglenes hálózataként” történő meghatározása szerinti tulajdonságaiban rejlenek. Az ilyen hálózat speciális követelményeket támaszt a tagcégek szervezetével, kommunikációjával és partneri minőségével szemben. Mivel a szervezet gazdaságilag önálló partnerek esetén nem hierarchikus, hanem inkább az önirányítás jellemzi, egyenlő (dominanciát egyik partnernek sem jelentő) hatalommegosztásra és a partnerek hatékony koordinációjára van szükség, ami a világos közös célokon és a résztvevőknek a termékszegmens iránti egyértelmű felelősségén alapszik. A sikeres koordinációt és a tárgyilagos önértékelést főként az információ- és kommunikációtechnikák (IKT) hatékony alkalmazása, valamint a partnerek közötti kommunikáció átláthatósága segíti elő. Ez elvezet a virtuális vállalatok harmadik – talán legfontosabb – specifikus sikertényezőjéhez, a tagok partneri minőségéhez. Mivel a virtuális vállalat csekély szervezetségű rugalmas hálózat, és csak csekély számú szerződéses szabályozással rendelkezik, a partnerek közötti feltétlen bizalomnak, valamint a nyitott és átlátható kommunikációnak kell kivédenie az ilyen laza kooperációs forma lehetséges, de bármikor felmerülhető problémáit.

Fővállalkozás

A fővállalkozó az a vállalat, amely szerződéses kapcsolatba lép egy másik egységgel (vállalattal, alvállalkozóval), hogy a teljes termelési folyamat egy részét elvégeztesse. A fővállalkozás elsősorban a **komplex beruházásokhoz** kapcsolódó kategória. Fővállalkozási jogviszony akkor jön létre, ha egy önálló funkció ellátására alkalmas komplex beruházás egy cég szervezésében, és annak teljes anyagi felelőssége mellett valósul meg. Komplex beruházásként értelmezhető egy összetett beruházásnak az a gazdasági-műszaki egysége is, mely önálló funkció betöltésére alkalmas. Lényeges a komplexitási követelmény. Csak önálló feladat ellátására alkalmas, összetett gazdasági, illetve műszaki egység megvalósítása képezheti a

fővállalkozás tárgyát. A fővállalkozási tevékenység átfogja a beruházás tervezését, a megvalósításhoz kapcsolódó szervezési tevékenységet, a kivitelezés összehangolását, majd az elkészült, működőképes rendszer átadását a megrendelőnek.

A fővállalkozó legfontosabb kötelessége a munka gazdaságos és gyors, elvégzéséhez szükséges feltételeket megteremteni, az ugyanazon létesítményen dolgozó többi vállalkozóval a tevékenységet összehangolni, továbbá a többi vállalkozóval az együttműködés módjának és feltételeinek meghatározásához szükséges szerződéseket megkötni. A fővállalkozás nagy kockázattal járó tevékenység. A fővállalkozó ugyanis nem csupán a saját maga által végzett tervezési, építési-szerelési és technológiai szerelési munkákért felelős, hanem adott esetben köteles helytállni az alvállalkozók, beszállítók és egyéb közreműködők szerződésszegéseiért is. Mindemellett a fővállalkozó felelőssége a szerződésben rögzített műszaki, gazdasági és egyéb feltételek teljesítéséért akkor is fennáll, ha a tervet nem maga készítette.

Konzorcium

A konzorciumnak elég egyértelmű és általánosan elfogadott definíciója: több kedvezményezett támogatásával megvalósuló projektek esetében a részes felek (tagok) polgári jogi szerződésben szabályozott munkamegosztásán alapuló **együttműködése** a projekt közös megvalósítása, valamint ennek érdekében közös gazdasági érdekeik előmozdítása és erre irányuló tevékenységük összehangolása céljából. Bővebben kifejtve a konzorcium fogalmát: a részes felek (tagok) polgári jogi szerződésben szabályozott munkamegosztásán alapuló együttműködés kutatás-fejlesztési, technológiai innovációs tevékenység közös folytatása vagy egy kutatás-fejlesztési, technológiai innovációs projekt közös megvalósítása céljából. Ebből a meghatározásból és polgári jogi társaság ismérveit megvizsgálva tehát arra következtethetünk, hogy amennyiben a konzorciumot a tagok az előző fogalom-meghatározásban foglaltakon túlmenően közös gazdasági érdekeik előmozdítására és az erre irányuló tevékenységük összehangolására hozták létre, ebben az esetben tulajdonképpen a konzorcium nem más, mint egy polgári jogi társaság. A konzorcium a gyakorlati tapasztalatokat megvizsgálva alapvetően két ponton tér el a polgári jogi társaságtól. Egyrészt elvárás lehet az, hogy a konzorcium nevében képviseleti joggal egy, a tagok által a szerződésben rögzített személy vagy szervezet járjon el. Ez,

figyelemmel a polgári jogi társaság azon szabályára, hogy minden tag képviseleti joggal rendelkezik, természetesen alapvetően eltérő szabályozást igényel a konzorcium esetében, amit a gyakorlat általában úgy old fel, hogy a konzorcium tagjai előre meghatalmazást adnak a kijelölt tagnak a többi tag képviseletére. Másrészt a konzorciumok általában hosszú kutatási, fejlesztési programokra jönnek létre, ami a beruházások összehangolása érdekében azt is kialakította, hogy a konzorciumok, a polgári jogi társasággal ellentétben, inkább a gazdasági társaságokra jellemző módon, elkülönült és hierarchikus szervezet. A konzorcium egy olyan **alkalmi társulás**, amely jellemzően vállalatok között jön létre, és ennek keretében együttműködnek egy adott cél megvalósítása érdekében. Ez az együttműködés a cél jellegéből következően többnyire viszonylag rövidebb ideig tart, de ha az adott cél megvalósítása több évet igényel, akkor az együttműködés is több évre szóló, vagy hosszú távú lesz. A konzorciumok nagy hányada megfelel a virtuális vállalat kritériumainak, azzal a specifikummal, hogy itt a tevékenység konzorciumi szerződésen alapul. A konzorcium résztvevői konzorciumi együttműködési megállapodást kötnek, melyben megnevezik a konzorcium vezetőjét, kijelölik annak felelősségi körét, majd határidőkhöz kötve, részletesen leírják az egyes konzorciumi tagok teendőit. Minden konzorciumi tag az általa megvalósítandó tevékenység szerződésszerű teljesítéséért és a kapcsolódó kötelezettségekért tartozik felelősséggel. A közösen megvalósítandó tevékenységekért egyetemlegesen felelnek. A megállapodásban arra is kitérnek, hogy az egyes tagok milyen esetekben, milyen feltételek mellett válhatnak ki a konzorciumból. A konzorcium nem jogi személy.

3.10. Vállalkozási formák az Európai Unióban

Fejezetünk végén fontosnak tartjuk megemlíteni és bemutatni az európai társasági formákat. Lényeges megemlíteni, hogy a Magyar Köztársaságnak az Európai Unióhoz csatlakozása óta a magyar állampolgárok szabadon vállalkozhatnak az Unió területén lévő bármely tagállamban. Ezen vállalkozási szabadság azonban nem korlátlan, és figyelemmel kell lenni a tagállamok sajátos jogszabályi rendelkezéseire is. Az Európai Unió területén ugyanis nem létezik egységes szabályozás a vállalkozási formákra, melynek megfelelően a vállalkozási formák tagállamonként

eltérőek, és ráadásul azokra a tagállam területén érvényes szabályozás az irányadó. A magyar vállalkozóknak azonban kivételt nem tűrő alapjoga, hogy bármely Európai Unió tagállamban szabadon vállalkozzon, a tagállam szabályai szerint gazdasági társaságot alapítson.

Európai társasági formák: alapvetően három társasági forma létezik, amelyek alapján közösségi jogi személy jön létre: az Európai Részvénytársaság (SE), az Európai Gazdasági Egyesülés (EGE) és az Európai Szövetkezet (SCE).

– Európai Részvénytársaság (SE):

Az Európai Részvénytársaság alapítása csak a tagállamok területén lehetséges, mégpedig úgy, hogy legalább két, a tagállam területén bejegyzett gazdasági társaság (jogi személy) kell, hogy az alapításában részt vegyen. Tőkéjét természetesen euróban szükséges jegyezni, melynek minimális összege jelenleg 120.000 euró. Az SE székhelyének a közösség területén belül kell lennie, alapítása során pedig a székhely szerinti tagállam vonatkozó jogszabályait alkalmazni.

– Európai Gazdasági Egyesülés (EGE):

Az Európai Gazdasági Egyesülés főként kis- és középvállalkozások közösségi szintű megjelenéséhez biztosít kereteket, mellyel elősegíti azok határokon átvéelő kooperációját. Alapvető lényege ezen társasági formának (hasonlóan az egyesülésre vonatkozó szabályozáshoz), hogy az elsődleges célként nyereségszerzés nem törekedhet. Alapításában gazdasági társaságok, más jogi személyek, közjogi intézmények, valamint gazdasági jellegű tevékenységgel foglalkozó magánszemélyek vehetnek részt, amelyek közül legalább két alapító tag székhelyének különböző tagállamban kell lennie. Az egyesülést abban a tagállamban kell bejegyezni, ahol a székhelye található. Tagjai az EGE tartozásaiért korlátlanul és egyetemlegesen felelnek.

– Európai Szövetkezet (SCE):

Az SCE alapvető célja tagjai szükségleteinek kielégítése és tagjai gazdasági és szociális tevékenységeinek fejlesztése, különösen a tagokkal kötött olyan megállapodások útján, amelyek célja árukkal vagy szolgáltatásokkal történő ellátás, illetve az SCE által ellátott jellegű munka elvégzése vagy megbízás

ellátása. Legalább öt természetes személy vagy valamely tagállam joga alapján alapított, a közjog vagy magánjog hatálya alá tartozó szervezet által alapítható, ha közülük legalább kettő más-más országban honos. A tagok – önállóságukat megőrizve – belső megállapodások révén törekednek gazdasági és társadalmi tevékenységük fejlesztésére, ezek közül a legfontosabbak valószínűleg áruszállításra és szolgáltatások elvégzésére irányulnak.

4. fejezet – A vállalkozás alapításának szubjektív elemei, szervezeti adottságok-elvárások

A vállalkozások a piacgazdaságok nélkülözhetetlen alapegységei, melyek – méretüktől függetlenül – szubjektív emberi folyamat eredményei abban a tekintetben, hogy a vállalkozást elindító döntés az egyénben akkor születik meg, amikor az úgy értékeli, hogy a vállalkozás számára egyszerre kívánatos és lehetséges. A szubjektum akkor dönt vállalkozás kezdése mellett, akkor biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, akkor vállalja a pénzügyi, egzisztenciális és szociális kockázatot, ha – várhatóan – hozzájut mindezek ellenében a pénzügyvédelemben realizálódó anyagi érdekelttséghez és a szubjektív megelégedettséghez.

Annak felismerése, hogy egy vállalkozás az egyén számára kívánatos, az ő kulturális, gazdasági és szociális környezetének adott pillanatban jellemző állapotától függ.

Szintén számos tényező (például az egyén elméleti és gyakorlati ismeretei, a gazdaságpolitika vállalkozásokat támogató gyakorlata stb.) befolyásolja azt, hogy lehetséges, s ha igen milyen használdozati költségek elszenvedése mellett a vállalkozás elindítása.

4.1. Vállalkozás alapítás szubjektív elemei

A vállalkozás alapításának – függetlenül attól, hogy abban hányan vesznek részt – vannak alapvető meghatározó tényezői, mozzanatai. Ezek közül mi **négyet** emelünk ki, melyek nélkül vállalkozást alapítani, azt eredményesen működtetni nem lehet. Ezek – nem feltétlenül fontossági sorrendben – a következők:

1. erőforrás–felhasználási (kombinálási) képesség;
2. bizonytalanságokból eredő kockázatvállaló készség;
3. kezdéshez szükséges indulótőke rendelkezésre állása;
4. pénzügyvédelem növelésére irányuló törekvés.

A fent említett egyéni adottságok és motiváló tényezők azonban nem elégségesek vállalkozás alapításához, ahhoz szükség van még arra, hogy a társadalmi – politikai – gazdasági környezet tegye lehetővé és biztosítsa:

- a vállalkozásba befektetett tőke védelmét és gyarapodását;
- az önálló döntések meghozatalának lehetőségét;
- az ösztönzést – elfogadást a vállalkozások alapítására és működésére, társadalmi küldetésük kiteljesítésére.

Vállalkozói készségek és képességek

A sikeres vállalkozó szubjektív jellemzőit csaknem lehetetlen teljes egészében feltérképezni. Az egyéni személyiség jegyek és a személyiség szerkezetének részletes tanulmányozása után arra a következtetésre lehet jutni, hogy gyakorlatilag nincs olyan kombinációja a tulajdonságoknak, amely megtestesítené az ideális vállalkozót. Ezt ugyan sokan kutatták, de az eddigiek alapján megállapítható, hogy ideális vállalkozó típus nem létezik. Azt viszont fel lehet térképezni, hogy milyen tényezők hatására alakulnak ki a különböző, jó vállalkozói személyiségek.

Vállalkozást egyének, egyének csoportjai hoznak létre és működtetnek s ahhoz, hogy ezt eredményesen tegyék a következő tulajdonságokkal, és képességekkel kell – célszerű – rendelkezni: gyakorlatiasság, önállóság, nyitottság, állhatatosság, kreativitás, önbizalom, kommunikációs készség, önismeret.

A **gyakorlatiasság** azt jelenti, hogy az egyén képes egyszerűsíteni, a bonyolult feladatot alapösszetevőire bontani és végül általánosítani, mely folyamat végén érzékeli a megoldásra váró problémát, megoldásának lényegi elemeit és folyamatszerű megoldásának lépéseit.

Önállóság alatt azt értjük, hogy az egyén objektíven képes a körülötte zajló folyamatokat és eseményeket értékelni és azokat önállóan – szükség esetén mások véleményének mérlegelésével is – befolyásolni.

A **nyitottság** azt jelenti, hogy a vállalkozás alanya figyelmesen és érdeklődve fordul a legszélesebb értelemben vett gazdasági– gazdálkodási események és folyamatok irányába, igyekszik azokat megérteni, s azokból a számára értékes, üzletileg hasznos következtetéseket levonni.

Állhatatosságról akkor beszélünk, amikor a vállalkozó minden esetleges negatív körülmény ellenére véghez viszi (megkísérli véghez vinni) célkitűzéseit, mert személyisége rendelkezik az ehhez szükséges szervezőkészséggel, szorgalommal és kitartással.

A **kreativitás** alatt azt értjük, hogy a vállalkozás alanya képes az újszerű problémák és lehetőségek meglátására és azok eredeti módon történő megoldására és kiaknázására.

Önbizalom azt jelenti, hogy az egyén bízik saját képességeiben, melynek alapja önbecsülése (tudatában van saját emberi értékeinek), tanulmányain alapuló szaktudása és etikai értékrendje.

A vállalkozó kellő **kommunikációs készségéről** akkor beszélünk, ha annak legfontosabb eszköze (a beszéd) során tartalmilag közvetíteni tudja mondanivalóját, gondolatvezetése világos, az adott témára koncentráló, közérthető és célirányosan érdekes.

Az **önismeretet** tesszük a felsorolás végére. Ez nem véletlen, ugyanis ezt a képességet véljük a legrelevánsabbnak azon személyiségjegyek szempontjából, melyek egy vállalkozás megindításához és sikeres működtetéséhez szükséges. Ebből kifolyólag ennek bemutatásához bővebb teret szentelünk (MVA, 2015) alapján.

Önismeret szerepe és jelentősége a vállalkozásban

A személyiségpszichológia szerint az önismerettel rendelkező ember a lehető legnagyobb mértékig **tisztában van** érzéseivel, motívumaival – ezzel együtt azonban a teljes önismeret lehetetlen vállalkozás. Minél kevesebb azonban a tudat elől rejtett késztetés, annál hatékonyabban tud az ember környezetéhez alkalmazkodni; érteni kell ugyanis a legfontosabb motívumok, a lelki energiák működtetéséhez. Az önismeret által hatékony valóságészlelővé válik; nem érti félre a környezet jelzéseit, saját képességeit nem értékeli tévesen, nem vállal többet a kelleténél, de feladatvállalási helyzetben nem is becsüli alá magát. A jó önismeret lehetőséget ad a megfelelő önértékelésre és mások elfogadására, az önfejlesztésre, és társas helyzetekben hatékony kapcsolatteremtést tesz lehetővé. A szoros és kielégítő kapcsolatok pedig érzelmi kiegyensúlyozottságot hoznak, ami nélkül az alkotóképesség stagnál, vagy csak gyengén működik. A vállalkozói életstratégia kialakításához nélkülözhetetlen a kellő mértékű és mélységű önismeret. Önmagunk ismeretére alapozunk a konfliktushelyzetek megoldásánál, az üzleti kapcsolatfelvételnél és a tárgyalásoknál, és általában véve minden szakmai és emberi kihívásnál. A megfelelő belső kvalitásokkal rendelkező és azokat tudatosan használó vállalkozó az állandósuló versenyhelyzet során ezek által serkentheti vállalata biztonságos működését, munkatársai alkotókedvét és kreativitását.

Az ember önismerete szorosan összefügg az egyéni hatékonysággal, azzal a belső forrású „erővel”, befolyással, amelyet társaira gyakorol, miközben számos interperszonális rendszer (pl. család, munkatársak, baráti közösség) tagjaként él. A közösségen belüli egymásra hatások vizsgálata lehetővé teszi az egyéni hatékonyság kérdésének mérlegelését. Az egyéni hatékonyság három dimenzióra bontható le: nyíltság, érzékelés, kommunikáció, jelen esetben a három fogalom a mások felé való félelem nélküli, de biztonságos mederben tartott nyitottságot, mások valóságghú észlelését és a kiváló kommunikációs eszköztárat jelenti.

Egy vállalkozó üzleti pozícióját erősen veszélyezteti, ha túl sok mindent tár fel, ha viszont túlságosan zárkózott, a másokkal való kapcsolatteremtése szenved zavart, ami megint csak az üzlet kárára válik.

A vállalkozó énképe

Az önismeret fejlesztéséhez az embernek mások visszajelzésére van szüksége. Az énkép négy fontos forrásból táplálkozik, s a társas környezet különböző szempontjai alakítják: a társadalom, az érintettel közvetlen interakcióban álló fontos emberek és csoportok (referenciacsoportok), továbbá az érintett saját tudatos törekvései.

Az ember énképének forrásai: valamennyi jelzett közösségtől nap, mint nap sok (bár nagyon sokszor nem kielégítő minőségű) információt kap arról, hogy megfelel-e a normának, az elvárásoknak, az „átlagnak”, visszajelzések érkeznek hozzá, hogy jól helytáll-e életében, vagy változtatnia kellene azon. Az effajta visszacsatolás akár tervezhető is, személyiségépítő foglalkozásokon fejlesztő jelleggel adják. A visszacsatolás lényege egy adott viselkedés leírása és a másokra tett hatás visszajelzése. Az egyén ezáltal fokozottan tudatosíthatja, mi az, amivel másokban rokonszenvet, és mi, amivel ellenszenvet kelt, innentől pedig és a viselkedésének hatását tudatosabban tervezheti. Minél érettebb a személyiség, annál közelebb kerül saját belső világa megértéséhez, annál pontosabban észlel másokat és a mások róla alkotott képét, továbbá annál nagyobb esélye van a lelki egyensúlyra is.

Az érett személyiség **pszichológiai kritériumai**:

- Problémafókuszú gondolkodás – Az érett személyiség nem menekül a gondok elől, hanem gondos mérlegelésük után megtalálja a legmegfelelőbb utat azok alapos kezelésére, mégpedig az adott helyzet függvényében legeredményesebb megoldást választja, anélkül, hogy saját személyisége sérülést szenvedne.

- Eredményes alkalmazkodás fizikai és társadalmi téren – Az érett személyiség tudja, mikor, milyen helyzetben milyen viselkedésrepertoárra van szükség, és mindig azt a cselekvést választja, amelyik sikerre vihet.
- Egyensúly az ösztönélet és az erkölcsi szabályrendszer (ösztön-én és felettes-én) közt – Az érett személyiség játékosan, örömteli elmélyüléssel tud részt venni adott helyzetekben, de használja a morális fékrendszerét is, és akkor örül, akkor viselkedik felszabadultan, amikor annak helye és ideje van. Viselkedését rugalmas, de állandó, bevált belső szabályok irányítják, rendelkezik önkontrollal és frusztrációs toleranciával, a kellemetlen feszültségek elviselésére való képességgel.
- Sokoldalú érdeklődés – Az igazán alkotó személyiségek mindig sokoldalúak, életükben sok mindenféle tevékenységet folytatnak. A beszűkültség, rugalmatlanság egyértelműen akadálya a személy jó közérzetének és alkalmazkodásának.
- Tág idődimenzió – az érett személyiség élete nem „feldarabolt”, hanem egységes, összefüggő „útként” ragadható meg. A múlt, a jelen és a jövő egymásba fűződésével a személy átlátja mindazt, ami jelentős volt az életében, és tapasztalataival felvértézve láthat neki az esetleges frusztrációk felszámolásának.
- Interdependencia – Az érett személyiség önálló, nem függ másoktól, és mégis mások társaságában érzi jól magát, egymásra utaltságot tart fenn. Míg a kóros függés „megbetegítő”, kreativitást csökkentő hatással bírhat, a biztonságos, harmonikus kapcsolatok (pl. család, rokonok, barátok) egy életre elég, vagy legalábbis a hétköznapi munkához teljesen elegendő feltöltődést adnak. A jól megválasztott kapcsolatok belsőségesek, megfelelő „hőfokúak” az egyén számára, intim közelséget tesznek lehetővé.
- Torzításmentesség – az érett személyiség nem kényszerül elferdíteni a maga számára a valóságot, úgy látja a dolgokat, ahogyan azok történnek, és el tudja viselni az ezzel járó megterhelést.
- Az érett személyiség pozitívan viszonyul a környezete iránt, egész életére jellemző az „életigenlés”, amelyhez kapcsolódik a spontán, szabad önkifejezés és gondolkodásmód.
- Szociális érzékenység – Az érett személyiség társas készségeit (például beszédkészségek, humor) latba vetve a legtöbb társas-kommunikációs helyzetben a számára lehető legkedvezőbb megnyilvánulási módot választja.

- Fejlett erkölcsi érzék – amely túllép a társas konvenciók merev elfogadásán, a jutalmak és büntetések kiváltotta ál-erkölcsösségeken. Ezzel együtt természetesen az érett személyiség elfogadja az adott közösség normáit.
- Humorérzék – Az érett személyiség humora nem destruktív jellegű, inkább intellektuális, átgondolt.

Vállalkozó reális önismerete

A reális önismeretet gátló tényezők közül ki kell emelni a személyiség éretlenségét, a túlságosan negatív (önbecsmérlő) vagy túlságosan pozitív önértékelést („beképzelttség”), a rugalmatlan személyiséget. A túlságosan negatív önértékelés a depressziósokra jellemző szűk, torzításoktól terhes látószöggel terheli meg életet, míg túl pozitív önértékelés esetén nem eléggé nyitott az egyén mások felé, nem fogadja el a visszajelzéseiket, és ily módon elzárja magát a fejlődés lehetőségétől. A személyiség rugalmassága, fejlődőképessége jelzi, hogy mennyire áll szándékában változni, alkalmazkodni, és elfogadni az őt alakító környezeti hatásokat – amennyiben mereven ragaszkodik saját előzetes elképzeléseihez, csak nagyon nehezen mélyedhet el az egyébként rejtett világban.

A szakirodalmi összegzések szerint az önismeret többé-kevésbé reális és kielégítő, ha pontos, a valóságnak megfelelő képet tud az egyén kialakítani élete **három** fontos területéről:

1. személyes irányultság – magabiztosság, határozottság, konfliktus- és stresszkezelés, önbizalom és önértékelés,
2. erkölcsi érzék – becsületesség, megbízhatóság, önfegyelem, lelkiismeretesség, segítőkészség,
3. helyzetfelismerési képesség – döntésképesség, kockázatvállalás, problémamegoldás, gyakorlatiasság, megfigyelőképesség.

Végezetül, az önismeret és a lelki egészség kölcsönhatásáról kijelenthető, hogy a nagyobb önismeret nemcsak a személyiség fokozott integritását eredményezi, hanem egészen egyszerűen feltétele mások elfogadásának és minden emberi viszony jó minőségének. Mintegy összegezve a fentieket (Szakács és tsai, 2003) szerint a vállalkozói alkalmasság és sikeresség személyiségképe igen hasonlatos, de az utóbbit erős intellektus is jellemzi, vagyis a vállalkozói személyiség önmagában nem elegendő a sikerességhez, ehhez intellektuális adottságok is szükségesek.

4.2. Szervezeti adottságok-elvárások

Fent említett személyes adottságok és szerzett képességek valamint az optimális környezet együttesen sem feltétlenül garantálják a vállalkozás üzleti sikereit, ahhoz további szempontoknak kell érvényesülni.

Jegyzetünknek nem (lehet) célja egy vállalkozás sikeres működésének minden részletét bemutatni, ez vélhetőleg eleve reménytelen vállalkozás lenne részünkről, mindössze utalást teszünk olyan, általunk relevánsnak tartott feltételekre, **melyek hiányában** egy vállalkozás sikeres működése nem képzelhető el.

Ezeket mutatjuk be röviden a következő pontokban.

Vállalkozás stratégiája

A vállalkozás stratégiája azt a módot jelenti, ahogyan a szervezet hosszú távú céljait különböző akciók, és programok segítségével valósítja meg. E tekintetben fontos az, hogy nem elég a vállalkozás gyors reakcióképessége (hamar reagál az új körülményekre), hanem magának kell a változásokat előidéznie. Ehhez azonban meg kell teremteni a vállalkozásnál azt a szervezeti kultúrát, amely képes felszínre hozni a versenyképesség javításának új utjait, s ez által a szervezetet az adott iparág élenjárójává teheti.

A vállalat stratégiája egy olyan **konceptió**, mely rögzíti a vállalkozás hosszú távú célkitűzéseit, meghatározza a célok megvalósulásához szükséges erőforrásokat és a lényegesebb fejlesztési akciókat. Értékelési és célkitűzési tevékenység, a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összessége.

A vállalati stratégia kialakítása és alkalmazása fontos feltétel minden egyes vállalkozás sikeres működéséhez. A stratégia **irányt mutat** a vállalkozás számára, hogy hogyan válasszon a piaci lehetőségek közül és miként használja azokat ki, hogyan alkalmazkodjon és befolyásolja környezetét, hozzájárulva ezzel az üzleti kockázat csökkentéséhez és a veszélyek elhárításához. A vállalkozás eredményességének feltétele, hogy a külső, piaci környezettel jól működjön együtt. A stratégia ehhez nyújt segítséget azáltal, hogy elemzi a külső és belső környezetet, feltárja a vállalkozás meglévő adottságait, erőforrásait és fejlesztési lehetőségeit, és ezeket a környezeti lehetőségekkel összehangolja.

A vállalkozások stratégiakészítésének fő szempontjainak eléréséhez a stratégia tervezés folyamatában meg kell határozni a vállalat fő célkitűzéseiből kiindulva a vállalat jövőbeni működési körét, mely attól függ, hogy mely piaci igényeket és mely fogyasztói csoport igényeit kívánja kielégíteni, és milyen eljárások, módszerek használatával tervezi ezt végrehajtani. A stratégia fő feladata a versenytársakkal szembeni tartós versenyelőny elérése és biztosítása a piaci versenyben.

A vállalat működésének és fejlődésének megalapozása érdekében rendszeresen vizsgálni kell a jövőbeni lehetőségeket és feltételeket, aminek eszköze a stratégiai tervezés. Jegyzetünknek ugyan nem célja a vállalati stratégia részletes ismertetése, a téma kiemelt jelentőségére tekintettel, ezzel némileg többet foglalkozunk a fejezet többi alfejezet kérdésköreinél.

Alábbiakban mintegy vázaltszerű bemutatását adjuk a stratégiai tervezés témakörének.

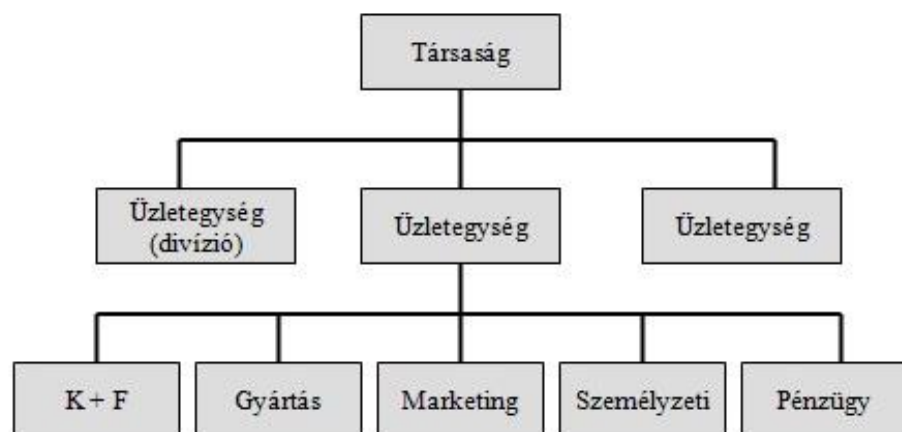
A stratégia fajtái:

- időtáv szerint: hosszú távú (5-10-15 év), középtávú (2-4 év), rövid távú (1 év vagy kevesebb);
- jelleg szerint: stratégiai, üzleti, operatív;
- a vállalati szervezet szintje szerint: vállalati (társasági) szintű, üzletgazségi (divízió) szintű és végül tevékenység (funkcionális) szintű. Ezt a felépítést szemlélteti az alábbi ábra:

Társasági szintű stratégia

Üzletgazségi/divízió stratégia

Funkcionális stratégia



3. sz. ábra: A stratégia szintjei. Forrás: Roóz-Heidrich (2013)

Összefoglalóan tehát a stratégia olyan koncepció, amely meghatározza a vállalat hosszú távú célkitűzéseit, előirányozza a célok megvalósulásához szükséges erőforrásokat és a fontosabb fejlesztési akciókat.

A vállalatnak a piaci környezettel együtt kell működnie, mert az lehetőségeket kínál, ugyanakkor fenyegetéseket is magában hordoz. Elemezni kell, hogy a lehetőségeket hogyan lehet kihasználni, hogyan tudnak alkalmazkodni a változásokhoz, illetve, hogy a környezet hogyan befolyásolja a vállalatot.

A stratégiai tervezési folyamat olyan vállalatoknál indokolt, amelyek:

- elég nagyok ahhoz, hogy viselni tudják a stratégiai elemzés és tervezés költségeit;
- olyan környezetben működnek, amely viszonylag stabil.

A tervezés folyamatának szakaszai:

- első lépésként stratégiai elemzés készül, amely a vállalat külső környezetének és belső helyzetének feltárására irányul;
- következőben vállalat küldetésének és alapvető stratégiai céljainak meghatározása történik, amit a
- stratégiai alternatívák kidolgozása és döntés a legcélszerűbb stratégia kiválasztása követ;
- végül a stratégiai akciók megtervezését kell elkészíteni, amelyek biztosítják a stratégiai fejlesztési célok megvalósulását.

A stratégiai tervezés a vállalatoknál több szinten kell, hogy megtörténjen:

- vállalati szintű stratégia: az egész vállalatra meghatározza a stratégiai célokat és fejlesztési irányokat;
- üzleti egységek stratégiája: az egyes stratégiai üzleti egységek, divíziók stratégiai előirányzatait dolgozzák ki;
- funkcionális stratégiák: a vállalat egyes alapvető szakmai területeire határozzák meg a stratégiai célokat és fejlesztési irányokat.

A stratégia tartalmi elemei:

A vállalat küldetése:

Ez a dokumentum a vállalat stratégiai törekvéseinek rövid összefoglalását tartalmazza. A küldetés jelzi a vállalat külső környezete és saját munkavállalói

számára, hogy a vállalat mire törekszik, melyek azok az értékek, amelyek a legfontosabbak egész értékteremtő tevékenységében.

A vállalat működési köre, ami megmutatja, hogy a vállalat:

- milyen fogyasztói /piaci/ igényeket akar kielégíteni;
- milyen fogyasztói csoportok igényeit akarja kielégíteni;
- a piaci igényeknek hogyan, milyen módszerekkel akarja megfelelni.

Meg kell határozni, hogy a jövőben hogyan célszerű a működési kört tovább fejleszteni. A működési kört stratégiai üzleti egységekre bontva célszerű elemezni és tervezni.

A piaci versenyhelyzet elemzése, melyben ki kell emelni, hogy:

- a vállalat a piaci versenyben milyen célokat kíván elérni;
- a vállalat mely területeken tervezi versenypozíciójának javítását;
- a tartós versenyelőny megszerzését;
- e célok elérésének alapvető céljait és eszközeit.

A versenyhelyzet elemzését el kell végezni a vállalat egészére, valamint külön-külön a stratégiai üzleti egységeknél is.

A vállalat versenyképességét külső és belső tényezők egyaránt befolyásolják:

Külső tényezők:

- milyen az erőviszony a vállalat és a versenytársak között;
- a versenytársak elégedettek-e jelenlegi helyzetükkel;
- várható-e a versenytársaknál stratégiai irányváltás;
- a versenytársak elégedetlensége esetén milyen lépések várhatóak tőlük;
- hol és mennyire sebezhetőek a versenytársak;
- milyen akció váltana ki veszélyes ellenakciókat a versenytársak részéről;
- milyen a vállalat és a szállítói közötti erőviszony.

Belső tényezők:

- a vezetés színvonala;
- a termelő berendezések korszerűsége;
- a munkaerő-állomány szakmai színvonala és munkamorálja;
- termékek korszerűsége és minősége;
- a költséggazdálkodása;
- az alkalmazott árak, stb.

A stratégiai tervezés alapvető eszközei

A stratégiai tervezés négy legismertebb eszközét, a SWOT-elemzést és a BCG-mátrixot, a Porter féle öttényezős modellt és az Ansoff féle termék piaci mátrixot mutatjuk be vázlatosan az alábbiakban.

SWOT elemzés:

A vállalat belső erős és gyenge pontjainak feltárását, illetve a külső lehetőségek, és fenyegetések vizsgálatát teszi lehetővé. Az elemzéssel feltérképezhető egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetővé válik, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból.

A SWOT analízisnek figyelembe kell venni minden olyan elemet, amely lényeges a vállalkozás jövője szempontjából, ugyanakkor nem szabad elvesznie a részletekben, hanem csak a kulcs fontosságú tényezőkkel kell számolnia.

Ez a belső erősségek és gyengeségek esetében a konkurenciával szembeni differenciáló tényezőket, a külső lehetőségek és kihívások esetében pedig a kulcs fontosságú tényezőket jelenti. A SWOT analízis keretein belül elvégzett strukturált összefoglalás segítséget nyújt a vállalkozásnak a marketing célok és stratégiák meghatározásában.

A SWOT szó a következő négy angol szó kezdőbetűjéből ered: Weaknesses=Gyengeségek, Strengths=Erősségek, Opportunities=Lehetőségek, Threats=Veszélyek, amit magyarul GYELV-elemzésnek hívunk a magyar szavak kezdőbetűi alapján.

Némileg leegyszerűsítve az alábbi kérdésekre kell választ adni az elemzés során:

- Melyek egy adott vállalkozási egységünk megkülönböztető erősségei és gyengeségei a versenytársakkal szemben? Más szavakkal a célpiac potenciális vevői miért részesítenék vállalatunkat előnyben versenytársakkal szemben?
- Mik a vállalatunk lehetőségei?
- Melyek az egyes üzleti egységek tevékenységét fenyegető jelenlegi és jövőbeni veszélyek az általunk fontosnak tartott piaci szegmensekben?

Irányelvek a SWOT analízis elkészítéséhez:

Hasznos, ha elkészítünk egy rövid SWOT analízist minden kulcs termékre és piaci szegmensre vonatkozólag. Ebben részletezzük:

- Az üzleti siker szempontjából fontos tényezőket. (**Erősségek – Gyengeségek**)
E belső tényezők meghatározásához fontos ismernünk, hogy az általunk vizsgált piaci szegmensben hogyan versenyezik termékeivel és szolgáltatásaival a konkurencia. Általában relatíve kevés tényező van, amely a siker meghatározójává válik. A leggyakoribb és legfontosabb sikertényezők: alacsony ár, gyors kiszolgálás, termékjellemzők /brand/, széleskörű szolgáltatások nyújtása. Az általunk meghatározott legfontosabb sikertényezőkkel kapcsolatban kell megvizsgálnunk a saját vállalkozásunk erősségeit és gyengeségeit. A saját vállalkozásunk /jellemzően/ 3 éves tervezési periódusra vonatkozó erősségeit és gyengeségeit leginkább versenytársaink, a konkurencia figyelembevételével definiálhatjuk.
- Külső hatások, és jelentőségük összefoglalása (**Lehetőségek – Veszélyek**)
Ennek az összefoglalásnak tartalmaznia kell egy rövid megállapítást arra vonatkozólag, hogy hogyan befolyásolják a tevékenységet az olyan fontos környezeti hatások, mint a technológia, gazdaságpolitika, rendelkezések, gazdasági helyzet, kibontakozó tendenciák stb. Nyilvánvalóan lesznek pozitívumok (lehetőségek) és negatívumok (veszélyek).



4. sz. ábra: SWOT analízis négy dimenziója. Forrás: Pólya (2009)

A SWOT analízis eredményeiből olyan kulcsfontosságú megállapításokat célszerű leszűrni, melyek a stratégiai tervkészítés kiinduló pontjai lesznek.

BCG-mátrix: (vagy más néven növekedési/részesedési mátrix)

A BCG mátrix – a SWOT elemzés után – talán a világ egyik legismertebb stratégiai elemzési eszköze. A növekedés-részesedésnek is nevezett mátrixot Bruce D. Henderson fejlesztette ki a Boston Consulting Group (BCG) számára 1970-ben. Az elmúlt négy évtizedben a mátrix stratégia menedzsment kurzusok és a stratégiai döntéshozatal gyakran alkalmazott eszközévé nőtte ki magát.

A BCG mátrix arra a kérdésre keresi a választ, hogy az egyes termékek/üzletágak esetén mennyi készpénzre van szükség (cash use) és az adott piacon mekkora árbevételt generál (cash generation). A mátrix két dimenziója – növekedési ütem és piaci részesedés – az alábbi **négy kategóriát** alakítja ki:

Kérdőjelek: Kérdőjeleknek nevezzük azokat a termékeket, amelyek növekedési iránya még nem egyértelmű. Alacsony piaci részesedés mellett nagy növekedés jellemzi őket, de kérdéses, hogy ennek a növekedésnek hol vannak a korlátai. A vállalatok a kérdőjeles termékeket általában sztár kategóriába akarják tolni, a nagyobb piaci részesedésből származó méretgazdaságossági előnyök kiaknázása érdekében.

Sztárok: A sztár kategóriába azok a termékek, termék vonalak tartoznak, amelyek nagy piaci részesedéssel, illetve növekedési ütemmel írhatók le. Általában véve minden vállalat célja, hogy sztár termékeket csináljon, ezzel is biztosítva a stabil cash flowt. Ebben az esetben a növekvő bevételek mellett még jelentős beruházások párosulhatnak, hiszen a piaci növekedésnek vannak költségei.

Fejős tehén: A fejős tehén termékek a portfólió már jól bevált, legértettebb termékei. Nem igényelnek különösebb odafigyelést, stabilan tud bevételt termelni a tulajdonosok számára. A tulajdonos alapvető érdeke, hogy ezt az állapotot fenntartsa elkerülje, hogy az adott termékvonalt döglött kutyává váljon.

Döglött kutya: A portfólióban, a legkedvezőtlenebb helyzetben a döglött kutyák vannak. A döglött kutyák olyan termékek, melyek eladása és piaci részesedés nem

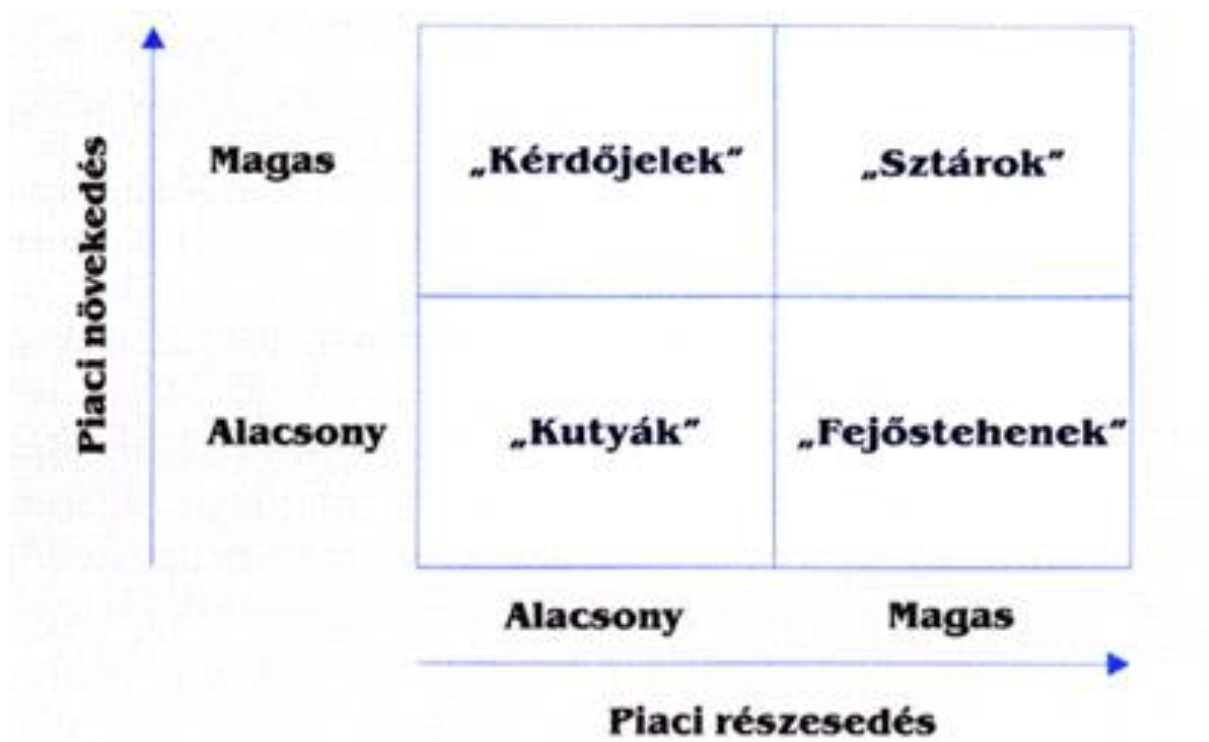
növekszik, illetve gyakran erősen visszaesik. A döglött kutyák esetében leggyakrabban felmerülő kérdés a termék gyártásának és értékesítésének az azonnali beszüntetése, hiszen az termék értékesítéséből származó árbevétel, már nem fedezi gyártáshoz köthető fix és változó költségeket.

Alkalmazása

A BCG mátrixra tekinthetünk egyfajta termék életciklus görbeként. Egy termék a bevezetés kezdeti fázisában még kérdőjel, majd egy intenzívebb növekedés és piaci részesedés növelés után sztárrá válik. Idővel a piaca telítődik, fejős tehénné válik. A növekedés üteme pedig lelassul, a tulajdonos számára azonban még mindig jelentős cash flow-t jelent minimális beruházás mellett. A fejős tehenet a vállalat vezetése nem bántja mindaddig, amíg bevételt termel. Egyszer azonban eljön az a pont, amikor a fejős tehen döglött kutyává alakul, a vállalat számára pedig egyre inkább nyűgként jelenik meg.

A mátrix tehát a relatív piaci részesedés és a piaci növekedés alapján értékeli a stratégiai üzleti egységek piaci pozícióit. Piaci részesedés alatt egy vállalat, vagy termék adott piacon történő értékesítésének ugyanazon piacon végbement összes értékesítéshez viszonyított arányát értjük. Relatív piaci részesedés esetén adott vállalat értékesítését a legnagyobb versenytárshoz viszonyítják.

Piaci növekedés alatt pedig az adott termék éves értékesítési árbevételét viszonyítjuk a legnagyobb piaci versenytárs értékesítési árbevételéhez. Értéke 1-nél kisebb, ha a versenytárs piaci vezető cég. Értéke 1-nél nagyobb, ha a vállalat a piacon vezető szerepet tölt be.

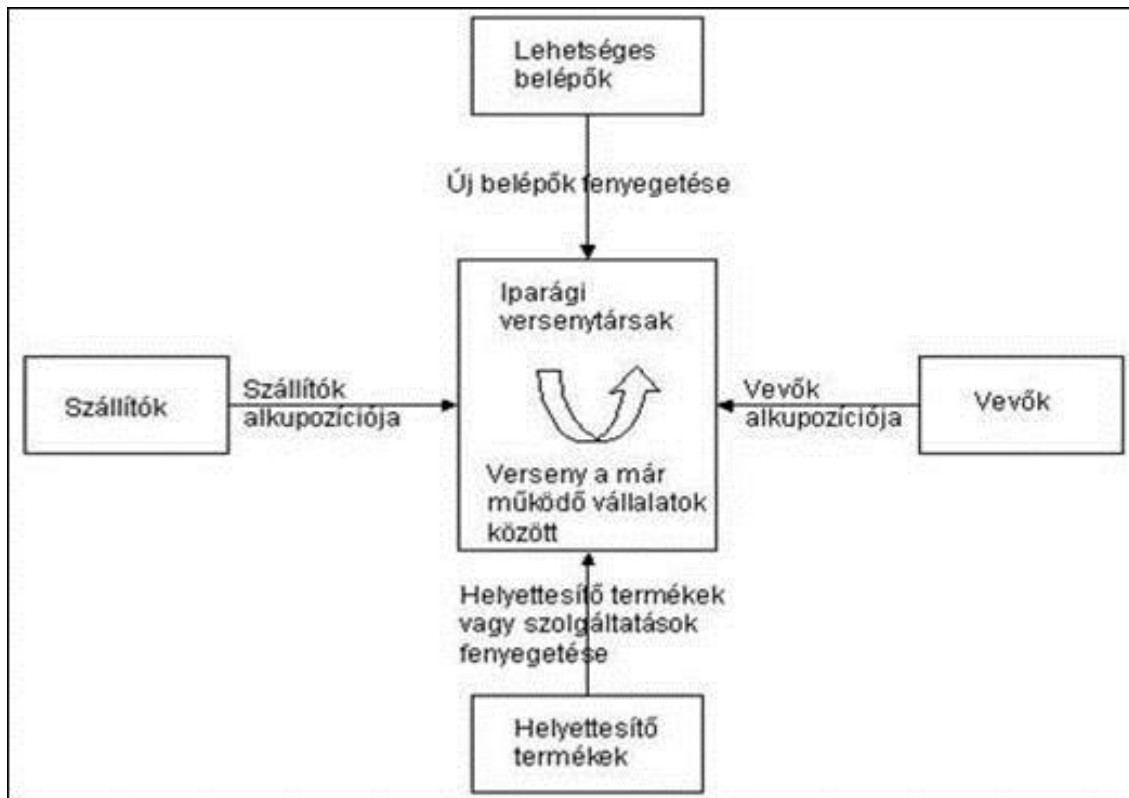


5. sz. ábra: BCG-mátrix. Forrás: Kenderfi (2011)

Porter-féle öttényezős modell:

A modell **iparági környezet** elemzésére alkalmazható. Iparágnak nevezzük az azonos, vagy egymással közvetlenül helyettesíthető termékeket illetve szolgáltatásokat előállító, illetve hasonló beszállítókkal kapcsolatban álló vállalatok csoportját. Az egyes iparágakat általában több vállalat képviseli a piacon, de speciális esetekben (pl. közművek) egy vállalat is uralhatja a nemzeti piacot. A Porter-féle öttényezős modell segítségével elemezhető az iparágon belüli verseny, illetve meghatározhatók a versenyt befolyásoló konkrét tényezők is. A Porter-féle modell szerint az iparágon belüli versenyt 5 fő tényező határozza meg:

1. Új versenytársak piacra lépésének veszélye
2. Meglévő versenytársak közötti verseny fő területei és ezek intenzitása
3. Új, helyettesítő termék megjelenésének valószínűsége
4. A megbízók alkupozíciója
5. A szállítók alkupozíciója



6. sz. ábra: Porter-féle öttényezős modell. Forrás: Kresalek (2013)

Porter szerint az iparági versenykörnyezeten túl a vállalatok közvetlen versenykörnyezetének elemzésére is szükség van. A különböző célok, felhasznált eszközök, megcélzott piaci szegmensek alapján stratégiai csoportok különböztethetők meg.

Ansoff-mátrix

A mátrix a vállalati **növekedési stratégiák** szemléltetésére alkalmas. A növekedés mértéke többféleképpen mérhető, például az alkalmazotti létszám, az árbevétel vagy a rendelkezésre álló eszközök változásával. A növekedési stratégiák alaptípusai az alábbiakban láthatók.

	<i>Jelenlegi termék</i>	<i>Új termék</i>
<i>Jelenlegi piac</i>	Piaci térhódítás	Termékfejlesztés
<i>Új piac</i>	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

7. sz. ábra: Ansoff-mátrix. Forrás: Kenderfi (2011)

Lehetséges vállalati stratégiák:

- **Termékfejlesztés:** Új termékek értékesítése a jelenlegi vásárlók részére.
- **Diverzifikáció:** Új termék értékesítése az új vásárlók részére.
- **Piaci térhódítás:** Ugyanannyi vagy nagyobb mennyiségű termék értékesítése a jelenlegi vásárlók részére.
- **Piacfejlesztés:** A jelenlegi termékek értékesítése új vásárlók részére.

Adaptációs stratégiák

Az adaptációs stratégiák többféle tipizálása ismert, ezek a következők: innovációs (kutató), konszolidációs (védő), kiváró (elemző) és sodródó (reagáló) típusok. Melyek a főbb vonásaik ezeknek a stratégiáknak? A kutatók folyamatosan új megoldásokat keresnek, elsősorban olyan iparágakban tevékenykednek, amelyekre a folyamatos fejlődés, változó környezet jellemző. A védők jellemzően egy technológiát alkalmaznak, jelenlétük az érett vagy hanyatló iparágakban gyakori, míg az elemzők a kutató és védő pozíciók között egyensúlyoznak. A kései reagálókra a trendek kései követése jellemző.

A környezethez való alkalmazkodás alapján megkülönböztetünk elzárkózó, lemaradó, kései követő, gyors követő és végül trend meghatározó stratégiatípusokat. Az innovációs hajlam alapján a szakirodalom megkülönböztet entrepreneur (aktív, vállalkozó), offenzív (aktív, támadó) és végül defenzív (passzív, védő) stratégiát folytató vállalatokat.

Alfejezetünk végén a vállalati stratégia általános fajtáit és azok jellemzőit mutatjuk be.

Versenystatégia:

Olcson termel a vállalat, hogy ennek alapján kedvező árral tudja megnyerni a fogyasztókat. A terméknek olyan megkülönböztető tulajdonságai vannak, amelyekkel a vevők valamely csoportjának különleges igényeit tudják kielégíteni.

Költségvezető stratégia: a vállalat széles piaci skálán működik, költségei és ráfordításai alacsonyak, így viszonylag magas piaci részesedést képes elérni.

Megkülönböztető stratégia:

A vállalat által kínált terméknek kiemelkedően jó tulajdonsága van, ezért a fogyasztók hajlandók érte magas árat fizetni.

Koncentráló stratégia:

A vállalat minden versenytársánál hatékonyabban igyekszik alkalmazkodni egy meghatározott piaci területen a fogyasztók igényeihez.

Nemzetközi vállalatok stratégiái:

Magas műszaki-technológiai színvonal: ezek a vállalatok hatékonyan tudják szakértelmüket, technológiai színvonalukat egyik országból a másikba átvinni. Fontos eleme a kutatási- és fejlesztési programok előtérbe helyezése.

Átlagos technikai színvonal stratégiája: a vállalatok olyan ágazatokban érnek el kedvező eredményeket, ahol a technológiai színvonal változása viszonylag lassú.

Stratégia korszerű vezetési rendszerrel és jó menedzsmenttel:

Ilyen vállalatok főként a nem tartós fogyasztási cikkek piacán működnek.

Stratégiai szövetségek és formái:

A szövetség tagjai hosszabb távra irányozzák elő a piaci lehetőségek közös kiaknázását. Arra is kitér, hogy a tagok hogyan osztják meg egymás között kutatás-igényes területeken a beruházásokat, és azt, hogy az elért eredményeken hogyan osztoznak.

Három alapformája van:

1. Horizontális: a tagvállalatok azonos piacon működnek, így potenciális versenytársak. A szövetség tagjai közötti megállapodás kiterjed a kutatás-fejlesztési együttműködésre, és a fejlesztések nyomán született termékek közös piacra vitelének feltételeire.
2. Vertikális: olyan vállalatok szövetsége, amelyek a vertikális termelési-elosztási folyamat különböző láncszemeiben működnek. Az ilyen szövetség csökkenti a szövetség tagjai között az erőforrás-függőségből adódó problémákat.
3. Vegyes: általában a vertikális és a horizontális stratégiai szövetségek egyes céljai jelennek meg valamilyen összetételben. (A stratégiai tervezésnek óriási irodalma van, ezekből ajánlunk néhányat a téma iránt érdeklődőknek: 1/ Barakonyi Károly: Stratégiai tervezés – Stratégiaalkotás I., Nemzeti Tankönyvkiadó, 2/ Tari Ernő (szerk.), Balaton Károly: Stratégiai és üzleti tervezés – Stratégia, tervezés, módszerek, Akadémiai Kiadó.)

Vezetési struktúra

A szervezeti stratégia kimunkálását a hatékony vezetési struktúra kiépítésének kell követnie. Ezeknek összhangban kell lenniük, mert csak így valósíthatóak meg a

vállalkozás hosszú távú célkitűzései. (A vezetési struktúra nagyvállalkozások esetében többszintes, kis-, és középvállalkozások esetén két-, háromszintes, míg mikro-, és egyéni vállalkozásoknál ún. informális hálózatokkal teli, lapos szervezeti struktúrájú.)

A vállalkozások létrejötte, a vállalatok kialakulása a társadalmi munkamegosztás és együttműködés (kooperáció) kifejlődéséhez kapcsolódik. Ez a vállalati vezetők számára elsőrendű feladattá tette a vállalkozások sikerességét és minden ehhez kapcsolódó tevékenységet, azaz a vezetést/menedzselést.

A hatékony társasági formák kialakulása (pl. kft.-k, részvénytársaságok stb.) magukkal hozták a tulajdon és a menedzser típusú vezetés, a menedzselés szétválását, és a viszonylag önálló vezetői réteg, a menedzsment kialakulását.

A menedzselési (vezetési) módszer magában foglalja a cél kitűzésétől a feladat megvalósításán át a visszatekintő értékelésig a menedzselés különböző fázisaiban alkalmazott eljárásokat, technikákat, a választott vezetői stílusváltozatokat egyaránt.

Az így értelmezett vezetési/menedzserelési módszerek típusai egyrészt a vezetés alapkoncepciójából, másrészt a vezető személyéből származtathatók. A menedzselés módszere az az összetett eljárás, ahogyan a vezető a munkáját végzi, és megmutatja, hogy ő a vezetői tevékenység mely részét emeli ki jobban, ill. a különféle eszközök és az emberekre való ráhatási lehetőségek közül melyeket tekint fontosabbnak, melyeket részesít előnyben.

A megfelelő vezetési módszer kiválasztásánál figyelembe kell venni a menedzsment, a beosztottak, a feladat és környezet jellemzőit, hogy a szituációhoz leginkább illeszkedő megoldást lehessen választani a vállalat számára. Ami fontos kell, legyen a vezetés szempontjából: a környezet folyamatos figyelése, ismerete, és a tudomány, a technika, a fogyasztók változásával együtt az új, kialakuló eljárások, módszerek alkalmazása.

Cselekvés kényszere

Harmadik szempontként a cselekvés kényszerét kell számításba venni. Ez azt jelenti, hogy a döntéseket a **megfelelő időpontban** kell meghozni, döntések meghozatalához a szükséges információkat be kell szerezni, azokat értékelni, valamint elegendő időt kell hagyni a döntés végrehajtására.

Korunk és a piaccgazdaság jellemzője, hogy folyamatos a változás, amelynek hatására a vezetőknek állandóan cselekedniük kell. Jelentkezik a cselekvési

kényszer akkor is, ha a vállalat, vállalkozás talpon kíván maradni, de akkor is, ha versenyelőnyre akar szert tenni. A változások lehetnek tervszerűek, de lehetnek olyanok is, amelyek váratlan külső hatásokra jönnek létre. A tervszerű szervezeti változásoknak fő célja a vállalat, vállalkozás alkalmazkodó-képességének fejlesztése, míg a váratlan hatásokra létrejövő változás célja a kedvezőtlen hatások kivédése.

A vezetésnek tehát nap, mint nap nemcsak a hagyományos vezetői feladatokkal kell megbirkóznia, hanem a változások folyamatos menedzselésével is.

A változtatás-kezelési folyamat akkor indul el, amikor a vállalat, a vállalkozás stabil állapotával kapcsolatban valamilyen elégedetlenség észlelhető. Ezt az elégedetlenséget a környezeti hatások, a környezetből nyert információk gerjesztik. Először általában nehéz pontosan megfogalmazni, hogy mi is az, ami nem tetszik, csak sejteni lehet, hogy elégedetlenség oka abban rejlik, hogy a vezetés által elképzelt kívánatos helyzet és jelenlegi helyzet között eltérés van. A változtatási folyamat szempontjából nem kis jelentőségű az, hogy a problémahelyzet felismerésekor milyen megfogalmazásokat használ a vezetés. Közelíthető a kérdés arról az oldalról is, hogy a jelenlegi helyzet nem megfelelő, hiszen az elképzelttől távol van, és ezért a közöttük lévő távolságot úgy kell csökkenteni, hogy az a kívánatos helyzet felé mozduljon el. Az sem zárható ki, hogy a kívánatos helyzet túlságosan illuzórikus, és a realitások figyelembevételével inkább azon kellene változtatni, közelíteni a jelenlegi helyzethez. Egyértelmű, hogy a problémahelyzet e kétféle megközelítése eltérő változtatásokat indíthat el a vállalatnál.

A változtatás iránti szándék egy szervezeten belül nagyon fontos döntés, hiszen a szervezeteket emberek alkotják, akikben többnyire **negatív benyomások**, elképzelések kapcsolódnak egy ilyen folyamathoz. Néhány jellemző megállapítás igazolhatja ezt a kijelentést:

- félelem az elbocsátástól;
- idegenkedés az új munkamódszertől;
- a várható többletmunkától való húzódozás;
- az új kapcsolatok kiépítésének szükségessége stb.

Célszerű tehát a felső vezetés első lépéseként a problématerület feltérképezése, körülhatárolása, a probléma típusának tisztázása. Ehhez különböző elemzéseket kell végeznie.

A felmérésekkel és a megismerési modellek alkalmazásával a menedzser eljuthat a valódi probléma megismeréséhez, a probléma jellegének, típusának tisztázásához.

A változtatási folyamat első, döntő szakasza a diagnóziskészítés, amely a rendszer leírásával (modellezésével) kezdődik. Törekedni kell a minél szélesebb körű és minél komplettebb megjelenítésre. Mint a gondolkodási keret minden fázisa, úgy a rendszer leírása is az érdekeltek széles körének, ha lehet, a teljes érintett körnek a bevonásával történjen. Ebben a fázisban ugyanúgy, mint minden további szakaszban szükséges, hogy a rendszer leírása közben közvetlen kontaktus legyen a tényleges döntéshozókkal. A folyamatot addig célszerű folytatni, amíg ki nem alakul egy viszonylagos **konszenzus** a résztvevők között.

Az alapvető módosítások előkészítésének kiemelkedően fontos feladata hatások elemzése. Vannak erők (azaz környezetiek és szervezetiek), amelyek segítik a változást (hajtóerők), és vannak, amelyek fékezik (fékezőerők). A hajtóerők és a fékezőerők egyaránt származhatnak a külső környezetből vagy a szervezeten belülről.

A feladat a rendszer leírása után a **célok és korlátok rögzítésével** folytatódik. Tisztázni kell a változással elérni kívánt célokat, továbbá azokat a korlátokat, amelyek között a változás reálisan megvalósítható. A célok és korlátok leírása a rendszerleíráshoz hasonlóan egy interaktív folyamat. Ekkorra már természetesen megfogalmazódhatnak olyan célok is, amelyek nyíltan vagy burkoltan azt sugallhatják, hogy a változásra semmi szükség nincs.

Végül a változtatás stratégiájának kialakítása a következő. Ha a probléma tisztázódott és okai ismertté váltak, akkor ki kell alakítani a változtatás alapvető stratégiáját. A diagnózis fázisában felsorolt lépéseket – a rendszer leírását, a célok és korlátok azonosítását, a célok mértékének meghatározását – a folyamat egészében mindaddig kell ismételni, amíg valamennyi elemben viszonylagos konszenzus nem alakul ki az érintettek között.

Erőforrás optimalizálás

Negyedik szempontként a rendelkezésre álló erőforrások optimális kombinációját kell meghatározni. Ennek megvalósításával az első fejezetben (és különösen az alapozó tantárgy, a Közgazdaságtan mérnököknek című tananyagban) részletesen foglalkoztunk, éppen ezért itt és most mindössze néhány alapvető megállapításra térünk ki. Ott a termelési tényezők iránti keresletet statikus modellben vizsgáltuk, az

abban leírtakhoz itt most azt tesszük hozzá, hogy a korlátozott erőforrások, az avulás kockázata, a rugalmasság iránti igény, valamint az üzleti kockázatok kényszerítő ereje következtében a vállalkozások ezen erőforrások iránti igénye időben nem egyenletes, hanem időszakos. Tehát nem kizárólag a mennyiségi megfelelés, hanem azok kellő időben történő rendelkezésre állása is fontos. Ahhoz, hogy a vállalat működése biztosítható legyen, erőforrásokra van szüksége., vagyis termelési tényezőkre. Ezek a tőke, föld, munkaerő, információ. A termelési tényezők ismeretében határozzuk meg, hogy milyen tevékenységet, milyen terméket, milyen volumenben (méretben) tudunk elkészíteni. Az egyes termelési tényezők esetén meg kell határozni a rendelkezésre álló kapacitásokat és a felhasználásuk optimális mértékét, valamint azokat a szűk keresztmetszetű kapacitásokat, amelyek **korlátozzák** a termelési tevékenységet. A termelési tényezők kapcsán azt is figyelembe kell venni, hogy azok milyen mértékben helyettesíthetők külső eszközökkel (kölcsönrel, bérlettel, stb.), illetve egymással. Az erőforrások egymással történő helyettesítése során **optimális kombináció** kialakítására kell törekednie a vállalatnak, valamint az erőforrások összehangolására, cseréjére, szűkítésére vagy bővítésére. A termelési tényezők befektetésekor, investíciójakor a tulajdonosok ugyanis azok megtérülésén túl többelhozamot várnak el.

Vállalkozás piacorientáltsága

A vállalkozás piacorientáltsága is nélkülözhetetlen a sikeres működés elérésben, ami magába foglalja a piaci ismeretek megszerzését a jelenlegi és jövőbeni vásárlói szükségletekről, ezen ismeretek tudatosítását a vállalkozás minden szervezeti egységében, valamint egy szervezeti szintű válasz generálását ezekre a szükségletekre.

A piacorientált koncepciójú vállalat a céljai elérésének érdekében a célpiacok szükségleteinek, igényeinek feltérképezésére és azoknak a versenytársakénál hatékonyabb és eredményesebb kielégítésére koncentrál. Az integrált és piacorientált eszközök alkalmazásával a nyereség /annak emelkedése/ a vevői elégedettség megvalósulásán keresztül érhető el. Összegezve egy vállalat piacorientáltságát: annak középpontjában a **fogyasztó igényei állnak**, a vállalat legfőbb törekvése ezen igények hatékony kiszolgálása.

A vállalat tevékenysége koordinált és integrált; a különböző marketingeszközöket egymással összehangolva használják fel (marketing-mix), és azok egy stratégiai cél

érdekében integráltan hatnak. (Pl. új terméket fejleszt ki a vállalat, ami ugyan többletkiadást eredményez, de a forgalma is nőni fog, hiszen a vevők szükségleteit alapul véve indította K+F tevékenységét, és így mind a bevétele, mind a profitja is nő.) A sikeres vállalat már nemcsak azt akarja eladni, amit megtermelt (amiről úgy véli, hogy jó lesz majd a vevőnek), hanem sokkal inkább azt, amire piaci kereslet van. A piaci kereslet pedig nem más, mint a fogyasztók igényeinek és szükségleteinek kielégítésére szolgáló termékek és szolgáltatások. Ezeket az igényeket és szükségleteket a vállalat piackutatással igyekszik minél pontosabban feltérképezni, és a tervezési, termelési tevékenysége fókuszba helyezni, mely biztosítja a vállalat hosszú távú nyereségességét. De hogyan érheti el, hogy az egyre bővülő és átláthatatlanabbá váló kínálati dzsungelben a fogyasztó az ő termékét vásárolja, és ne versenytársainkét? A vállalatok rájöttek, hogy csak akkor tudják piaci pozíciójukat, vevőköriüket és profitabilitásukat hosszú távon megőrizni, ha magukat és terméküket pozitív módon meg tudják különböztetni a konkurenciától. Tehát a vállalati stratégia kulcskérdése annak az előnynek a megtalálása és tudatosítása a fogyasztókban, amellyel **egyedivé válik** az ő termékük.

Vállalkozás innovációja

Az innovativitás az a további tényező, amely a sikeresség egyik záloga lehet. Ez alatt azt az **újító és/vagy fejlesztő** tevékenységet értjük, amely a gazdaságban a technológiai, gyártmány-, és gyártásszervezési, irányítási és piaci eljárások, és kapcsolatok magasabb szintre történő átalakítását jelenti a vállalkozó/vállalat által.

(Hortoványi, 2010) tanulmánya Schumpeter gondolataira támaszkodva a következő megállapításokat emeli ki az innováció és a vállalkozó kapcsolatában: • A vállalkozói tevékenység jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért. • A vállalkozó innováció erőfeszítése gazdasági nyereséget generál, mely során a vállalkozó megtöri a piaci stabilitást azzal, hogy szembe megy a bevált gyakorlattal. Úgynevezett kreatív rombolást végez a piacon, mely az által, hogy új erőforrás-kombinációk, termékek és üzleti modellek kialakításával jár, egy minőségi előrelépést eredményez. A vállalkozó kreatív tevékenysége pedig független a jogi és szervezeti környezettől: a vállalatvezető ugyanúgy vállalkozónak tekinthető, nem kell szükségszerűen alapítónak vagy tulajdonosnak lennie. Schumpeter a vállalkozót, mint innovatív tényezőt, s egyenesen a gazdasági fejlődés kulcsfigurájaként nevezte

meg. A vállalkozók innovatív tevékenysége másokat is hasonló folytatására ösztönöz, ezzel hozzájárulva az egész gazdaság fejlődéséhez.

A vállalkozók kompetitív tevékenysége mozgatja a piaci folyamatokat, valamint a technológiai innováció maga a vállalkozói képesség megtestesülése. Többek úgy vélik, hogy a vállalkozót a vállalattulajdonostól egyenesen kreativitás- és innovativitásbeli hajlandósága különbözteti meg. Az utóbbi idők vállalkozás-felfogásának megváltozása új irányba terelte a vállalkozó fogalmát, egyértelműen a gazdasági növekedéshez kapcsolva azt. Ennek értelmében a vállalkozók a változások előidézői, akik új ötleteket dobnak a piacra. Mások kiemelik a vállalkozó, mint innovátor tevékenységének sokszínűségét, szerintük az alapvető innovativitáshoz fűződő feladatai nem csak az újdonság elfogadása, hanem annak előidézése, és új piacok felé való elmozdulás lehetőségének keresése.

Fentieket a gyakorlat nyelvére lefordítva az innováció: a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége. Ezek eredményeként új vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban, vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak (CXXX tv., 2004).

Az innováció jelentőségét az adja, hogy a sikeres innováció és a pénzügyi teljesítmény **szoros kapcsolatban** vannak egymással. Az innováció a gazdasági növekedés kulcsa. Ráadásul jelentős társadalmi hasznót is hoz. Az ötletek és felfedezések javítják az életminőséget. Az innováció segíti a nagyobb biztonság kialakulását, javítja az egészségügyi szolgáltatásokat, hozzájárul a termékek minőségének javulásához, és a környezetet kevésbé terhelő termékek és szolgáltatások bevezetéséhez vezet. Az innováció ma sokkal jobban növeli a termelékenységét, mint az előttünk élő generációk idején, alapvetően megváltoztatja életünket. Az innováció és az oktatás a tudás-gazdaság globális sikerének fő elemei. A gyorsan változó világ egyszerre jelent kihívásokat és lehetőségeket az üzleti élet számára. Változnak a fogyasztók szükségletei és elvárásai, változnak a versenytársak, változnak a technológiák, változik a szabályozási környezet, a növekvő globális és dinamikus piac. Ezek egyben mind az innováció lehetőségeit is növelik. Az innováció csökkentheti a termelési költségeket, új piacokat hozhat létre,

és növelheti a versenyképességet. Az innováció a nyereség növelésével javíthatja a versenyképességet, új munkahelyeket hozhat létre, fokozhatja a növekedést és a piaci részesedést.

Az innováció célja szerint (Oslo Manual, 2005) alapján négy alapvető innováció típust különböztet meg: termék innováció, eljárás innováció, marketing innováció és szervezeti innováció.

- **Termék innováció:** olyan termék, vagy szolgáltatás bevezetése, amely jellemzőiben, vagy használati céljában új, vagy lényegesen továbbfejlesztett. Ez lényeges fejlesztést kell, hogy tartalmazzon a műszaki specifikációban, komponensekben és anyagokban, a kapcsolódó szoftverekben, felhasználóbarát alkalmazásban vagy más fontos jellemzőkben.
- **Eljárás innováció:** új vagy lényegesen továbbfejlesztett termelési vagy szállítási módszer. Ez lényeges változást jelent a technikában, technológiákban, a berendezésekben és/vagy a szoftverekben.
- **Marketing innováció:** új marketing módszer bevezetése beleértve a lényeges változtatást a termék designjában vagy csomagolásában, a termék elhelyezésében, promóciójában vagy árképzésében.
- **Szervezeti innováció:** új szervezési módszer bevezetése a vállalati üzleti gyakorlatában, munkahelyein, szervezetében vagy a külső kapcsolataiban.

Az innováció eredményének **újdonságtartalma** alapján történő osztályozása:

- **Járulékos innováció:** a már meglévő termékeket, eljárásokat, szolgáltatásokat, termelési és szállítási módokat módosító, finomító, egyszerűsítő, konszolidáló és értéknövelő aktivitások. Az innovációk többsége ebbe a kategóriába esik.
- **Mélyreható (radikális) innováció:** Olyan új termék vagy szolgáltatás bevezetését tartalmazza, amely jelentős új üzletté növi ki magát, vagy új iparág létrejöttéhez vezet, illetve az egész iparra jelentős hatást gyakorol és új értékek megszületését eredményezi.
- **Áttörés,** amely meglepetést okoz az embereknek. Az ilyen innováció ritka, azért nevezzük „áttörés”-nek, mert olyat valósít meg, amiről az emberek korábban nem gondolták, hogy lehetséges. Az áttörés valami egészen újat alkot, vagy kielégít valami korábban ismeretlen szükségletet. Az áttörés használhatósága és hatása gyakran messze több, mint ahogy azt feltalálók gondolták. Az áttörés új iparág

létrejöttét, vagy meglévők átalakulását okozhatja. Az áttörést sokszor „robbanásszerű innovációnak” is hívják.

Végül az innováció stratégia szerinti típusait említjük meg.

- A nyitott innovációs stratégiát alkalmazó cégek a számukra szükséges technológiákat kívülről szerzik be, és az általuk kifejlesztett technológiákat értékesítik. A nyitott innovációs stratégiát alkalmazó cég technológiai igényét széleskörű forráscsoportból biztosítja. A nyitott innovációs stratégia eredményességét hatékony partnerség kialakításával biztosítják. Szakértők szerint soha senki nem hozott létre áttöréses innovációt nyitott innovációs stratégia alkalmazásával.
- A zárt innovációs stratégiát alkalmazó cégek az iparág legjobb szakembereit alkalmazzák. A zárt innováció azt jelenti, hogy a cégnek magának kell a saját új termékeit és szolgáltatásait kifejlesztenie, és neki kell ezekkel először megjelennie a piacon. Ez jelenti azt is, hogy az a cég, amelyik az iparágban a legtöbbet költi a K+F-re, piacvezetővé válhat. Végül ez azt is jelenti, hogy az ilyen cégnek a szellemi termékeit igen gondosan kell kezelnie, védenie, távol tartva a versenytársakat attól, hogy a cég elképzeléseit a saját javukra fordítsák.

A fentiekben részletezett hat tényező nem garanciát, de feltételt jelent a vállalkozások gazdaságilag hatékony működésének és társadalmi elfogadottságuk erősödésének. A vállalatok szervezeti adottságairól és menedzseléséről lásd bővebben (Roóz - Heidrich, 2010).

5. fejezet – Vállalati tevékenység beszámolója, eszközei és forrásai

A vállalkozásokban folyó új értéket létrehozó tevékenység során részben vagy egészben felhasználják a tulajdonukba lévő, illetve kezelésükbe adott erőforrásokat annak érdekében, hogy megfeleljenek stratégiai célkitűzéseiknek, közülük is leginkább a **nyereségmaximalizáló** tulajdonosi elvárásoknak.

Ha a mikroökonómiai megközelítésben vizsgáljuk a vállalkozásokat, akkor egyértelműen a tulajdonosok (shareholderek) azok, akiknek az érdekei számítanak, az ő profitjukat kell maximalizálni, minden ennek rendelődik alá. Csak és kizárólag a vállalkozás értékgyarapodása számít, mert a tulajdonosoknak ez biztosítja a haszonmaximalizációt, más szempontok csak másodlagosak számukra. A vállalkozásban birtokolt tulajdonrészük csak jövedelemforrás, annak csak egy lehetősége, hiszen más tulajdonrészeket is birtokolhatnak, ezeket eladhatnák – megvehetnék a profitmaximalizálás céljából.

Egy vállalat működéséről, tevékenységének eredményéről, vagyoni, jövedelmi helyzetéről valós és megbízható képet egy ún. beszámoló nyújt.

5.1. Beszámoló információi az érdekeltek részére

A mai modern piacgazdaságokban (ahol nagyrészt elválik a tulajdonos és a cégvezetés személye) a tulajdonost kevésbé érdekli, hogy mi folyik a vállalkozásban, számára csupán az a lényeges, hogy a vállalkozás **piaci értéke növekedjék**, s ez által a befektetett tőkéjének haszna emelkedjen. Amennyiben más területen jobb esélyeket lát hasznának növekedésére, úgy szabadon és piaci áron eladja tulajdonrészét és a nagyobb haszonnal biztató területre fekteti be tőkéjét. Ebből kifolyólag a tulajdonosok folyamatosan nyomon követik a vállalkozás gazdálkodási tevékenységének eredményét (profitját) illetve annak időszakonkénti alakulását.

Ennek eszközzrendszere a számvitel, mely a gazdálkodási tevékenység rendszeres megfigyelését, feljegyzését, az információk sajátos módon történő feldolgozását és beszámolók rendszeres készítését jelenti oly módon, hogy az képet ad a vállalkozás tevékenységének eredményéről és vagyonának alakulásáról (Szebellédi, 2000).

A beszámolók fontos információkat nyújtanak a gazdasági tevékenység alakulásában érdekelttek számára. Ebben – mint említettük – első helyen a tulajdonosok állnak, mellettük fontosak ezen információk a cégvezetésnek, a dolgozóknak, különböző közhivataloknak (adóhivatal, cégbíróság) és a vállalkozás hitelezőinek (szállítók, bankok, lízingcégek stb.).

A számvitel egyrészt **gyakorlati tevékenység**, másrészt azon bizonylatok és információk összessége, melyek a gyakorlati tevékenység eredményeképpen létrejönnek, végül pedig magába foglalja azt a módszertant, amellyel a gazdálkodási tevékenység megfigyelése, feljegyzése és feldolgozása történik.

A számvitel célja a **belső és külső információigények kielégítése** és a vezetői döntések megalapozása. Az ebből nyert információk felhasználóinak eltérőek az érdekeik, és ezért minden érdekcsoport a saját döntési igényeinek megfelelően használja fel a számvitel által szolgáltatott adatokat. Azt azonban látni kell, hogy a számvitel nem egyedül tölti be egy vállalkozáson belül az információs rendszer szerepét, mert a szervezet egységes információs rendszerének csak egyik eleme. A vállalkozás különböző adatszolgáltatási egységeinek tevékenységét megfelelően összehangolva működhet csak kielégítő hatékonysággal az összvállalkozási szintű információs rendszer.

A számviteli tevékenység kezdőpontjai a **gazdasági események**. Ezekről a vállalkozások bizonylatokat állítanak ki, és ezek alapján rögzítik őket a könyvelés során, mely alatt a bizonylatok feldolgozását és nyilvántartását értjük. A feldolgozási folyamat végén összesítő–ellenőrző kimutatások készülnek, melyek végső dokumentuma a beszámoló.

A vállalkozás tevékenysége eszközeiről és forrásairól, eredményéről és a vagyoni helyzetéről a gazdasági év (jellemzően naptári) befejeztével számot kell adni. Erre az ún. **éves beszámoló** szolgál.

Az éves beszámolónak tartalmaznia kell a vállalkozás valamennyi eszközét (vagyonát) és azok forrásait, az időszak bevételeit és ráfordításait, az adózás előtti, az adózott és a mérleg szerinti eredményét, valamint minden olyan információt, amely a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének megítélésénél szükséges lehet. Éves beszámoló részei: mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet, üzleti jelentés (meghatározott esetekben).

A vállalkozások számvitelét szabályozó Számviteli Törvényben (Szt., 2000) meghatározott feltételek teljesülése esetén egyszerűsített éves beszámolót és

egyszerűsített mérleget is lehet készíteni, de a részvénytársaságoknak minden esetben éves beszámolót, vagy ha anya-, illetve leányvállalati viszonyban vannak más vállalkozásokkal, ún. konszolidált éves beszámolót kell készíteniük, melynek az előbb felsoroltakon kívül még az ún. konszolidált (összevont) mérleg is a részét képezi.



8. sz. ábra: A számviteli rendszer hierarchiája. Forrás: Ormos (2013)

5.2. Mérleg és leltár kapcsolata

A vállalkozás tulajdonában és kezelésében lévő vagyoni eszközökkel időszakonként el kell számolni. Azt a tevékenységet, amelynek során megállapítják a vállalkozás anyagi javait **leltározásnak** nevezzük. Szűkebb értelemben a leltározás tehát az anyagi javak mennyiségi felvételét jelenti, tágabb értelemben azonban ide tartozik ezen javak értékelése is.

A leltározás eredménye a leltár, amely egy olyan tételes kimutatás, ami az adott időpontra vonatkozóan valamely vállalkozás anyagi javait sorolja fel mennyiségben és értékben, összetétel (eszköz) és eredet (forrás) megbontásban.

Az a naptári időpont, amelyre vonatkozóan a leltár készül, a **leltári fordulónap**. A leltárfelvétel módja alapján mennyiségi felvételt és bizonylatok alapján történő egyeztetést különböztetünk meg. A mennyiségi leltárfelvétel tételes megszámlálással vagy méréssel történik. Ezt a módszert az anyagi javak számbavételénél használatos.

A bizonylatok alapján történő egyeztetés a fizikailag meg nem számolható, de pénzürtékben kifejezhető vagyon számbavételekor használatos.

Ilyen például a pénzforgalom ellenőrzése a banki számlakivonatok alapján, vagy a vevői és szállítói állomány okmányok (számla, szállítólevél, szerződés stb.) alapján történő számbavétele. A leltárfelvétel adatai alapján készül el a vállalkozás mérlege.

A számvitelben elterjedt definíció szerint a mérleg egy olyan **kétoldalú kimutatás**, amely egy adott időpontra vonatkozóan pénzürtékben tartalmazza a vállalkozás anyagi javait összetétel és eredet szerint. A mérleg tehát nem más, mint egy jelentés a vállalkozás vagyoni helyzetéről egy adott időpontra vonatkozóan. Tekintve, hogy ugyanazt a vagyont tartalmazza, csak más-más szempontból, ezért a mérleg két oldalának meg kell egyeznie egymással, vagyis az összes eszköznek egyenlőnek kell lennie az összes forrással.

Mivel az eszközök alapvetően **két forrásból erednek**, mégpedig saját-, és idegen (kötelezettségek) forrásból, ezért egy vállalkozás összes eszköze **egyenlő** a saját forrásainak (tőkéjének) és a kötelezettségeinek összegével. A mérleg hagyományos formája (mint azt később részletesen látni fogjuk) rendszerint egy kétoldalú (horizontális) kimutatás, melynek bal oldalán az eszközök, jobb oldalán pedig a források találhatók, mindig egyező végösszeggel.

A leltár tehát részben hasonlít a mérleghez, részben pedig eltér tőle.

Megegyeznek abban, hogy:

- mindkét okmány a vállalkozás eszközeinek és forrásainak állományát mutatja;
- mindkettő adott időpontra vonatkozik;
- mindegyiket alá kell írnia a valódiságért felelős személynek.

Különböznek abban, hogy:

- a leltár mennyiség és érték szerint, a mérleg csak értékben készített kimutatás;
- a leltár részletes, a mérleg összevont;
- a leltár egymás alatt jegyzékszerűen, a mérleg egymással szembeállítva kétoldalasan tartalmazza a vállalkozás vagyonát.

5.3. A mérleg tartalma és szerkezete

A vállalkozási vagyon eszközök, és források szerinti tagolása alapvetően a mérleghez kapcsolódik, mely az eszközöket és forrásokat **állítja szembe** egymással.

A mérleg két oldalán ugyanarról a vállalkozási vagyonról készül kimutatás, csak más szempont szerinti csoportosításban, ezért kell az eszközök és források fő összegének egymással megegyeznie.

Jellemzői:

- adott időpontra vonatkozik;
- állományi adatokat tartalmaz, mely mérlegkészítés időpontjáig ismertté vált;
- a rendelkezésre álló vagyont két megközelítésben fejezi ki:
 1. a vagyontárgyak rendeltetése, megjelenése szerint eszközök formájában (aktívák);
 2. másrészt a vagyon eredete alapján források (passzívák) formájában;
- az eszközök és források forintösszegének egyeznie kell, illetve ezért a mérleg **főösszegeknek** is;
- teljes körű kell legyen;
- összevontan, a számviteli törvényben előírt kötött sorrendben tartalmazza az eszközöket vagy a forrásokat;
- mérésmódja az érték, az adatok ezer forintban, kivétel, ha a főösszeg 100 milliárdos, akkor millió forintban;
- a vállalkozás vezetője írja alá, a könyvvizsgáló záradékot ad;
- három oszlopa van: előző év, előző évek korrekciója, tárgyév;
- a mérlegséma hármas fokozatú tagolást követ:
 1. mérleg főcsoport: jele a nyomtatott nagybetű
 2. mérlegcsoportok: a mérlegfőcsoportokon belüli kisebb, de még több mérlegsort magába foglaló kategória, jele a római számok
 3. mérlegsorok: a mérlegcsoportokon belüli szűkebb kategóriák, jele az arab számok.

A mérleg fajtái: Kétoldalú (A-változat) és a Lépcsőzetes (B-változat). Az alábbiakban egy – a gyakrabban alkalmazott, ún. egyszerűsített mérleg – A változatot mutatunk be:

Megnevezés	Bázis év (eFt)	Tárgy év (eFt)	FORRÁSOK	Bázis év (eFt)	Tárgy év (eFt)
A Befektetett eszközök			D Saját tőke		
I. Immateriális javak			I. Jegyzett tőke		
II. Tárgyi eszközök			II. Jegyzett de még be nem fizetett tőke		
III. Befektetett pénzügyi eszközök			III. Tőketartalék		
B Forgóeszközök			IV. Eredménytartalék		
I. Készletek			V. Lekötött tartalék		
II. Követelések			VI. Értékelési tartalék		
III. Értékpapírok			VII. Mérleg szerinti eredmény		
IV. Pénzeszközök			E Céltartalékok		
C Aktív időbeli elhatárolások			F Kötelezettségek		
			I. Hátrasorolt kötelezettségek		
			II. Hosszú lejáratú kötelezettségek		
			III. Rövid lejáratú kötelezettségek		
			G Passzív időbeli elhatárolások		
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN			FORRÁSOK ÖSSZESEN		

9. sz. ábra: A számviteli egyszerűsített mérleg. Forrás: Ormos (2013)

5.4. A vállalati gazdálkodás eszközei

A vállalkozási tevékenységbe bevont anyagi javak nyilvántartása azok megjelenési formája, mobilitásuk milyensége, illetve az újratermelési folyamatban betöltött szerepük alapján határozza meg az eszközök csoportosítását. A számviteli mérleg szerkezete az előző ábrán látható, annak **eszközök** oldalát részletezzük az alábbiakban.

Az eszközök számviteli szempontból két fő csoportba sorolhatók. Az egyiket a befektetett eszközök alkotják, melyekre jellemző, hogy a vállalkozási tevékenységet tartósan (legalább egy éven túl) szolgálják. A másik csoportba a forgóeszközök tartoznak melyek – értelemszerűen – egy évnél rövidebb ideig állnak a vállalkozás szolgálatában.

Tekintsük át most részletesebben ezeket a főcsoportokat.

ESZKÖZÖK (A+B+C)

A/ Befektetett eszközök

- Immateriális javak: azok a nem anyagi eszközök, amelyek közvetlenül és tartósan szolgálják a vállalkozási tevékenységet (például üzleti-, vagy cégérték stb.).
- Tárgyi eszközök: azok az anyagi eszközök, amelyek tartósan – közvetlenül vagy közvetetten – szolgálják a vállalkozási tevékenységet (például gépjármű, üzemcsarnok, gép stb.).
- Befektetett pénzügyi eszközök: olyan eszközök, amelyeket a vállalkozás azzal a céllal fektetett be más vállalkozásba, hogy tartós jövedelmet, vagy befolyásolási, irányítási, ellenőrzési jogot szerezzen (például másik társas vállalkozás részvényeiből történő vásárlás stb.).

B/ Forgóeszközök

- Készletek: a vállalkozási tevékenységet közvetlenül vagy közvetve egy événél rövidebb ideig szolgáló olyan eszközök, amelyek rendszerint egyetlen tevékenységi folyamatban vesznek részt, és melyek lehetnek vásároltak vagy saját előállításúak (például alapanyagok, félkész termékek stb.).
- Követelések: olyan, többnyire áruszállításból, illetve szolgáltatás nyújtásából eredő jogszerű fizetési igények, amelyek ellentételét a vállalkozás már teljesítette, a másik fél azt elfogadta, de még nem fizette ki (például leszállított és a vevő által átvett termék számlája stb.).
- Értékpapírok: forgatási célú, rövid távú befektetések, melyeket elsősorban árfolyamnyereség elérése céljából szerzett be a vállalkozás (például opciók vásárlása az értéktőzsdén stb.).
- Pénzeszközök: tartósan le nem kötött, fizetési eszközként felhasználható eszközök (például készpénz, elszámolási számla szabad egyenleg stb.).

C/ Aktív időbeli elhatárolások

Vállalkozási eredményjavító tételek (például olyan felmerült költségek, melyeket csak a mérleg fordulónapja után számolhatóak el stb.).

Befektetett eszközök

A befektetett eszközök csoportjait az immateriális javak, a tárgyi eszközök és a befektetett pénzügyi eszközök alkotják, az ezekkel való gazdálkodást mutatjuk be jegyzetünkben, kiemelten a tárgyi eszközök csoportját, arra tekintettel, hogy a vállalati mérlegekben jellemzően ez az eszközcsoport képviseli a legmagasabb értéket.

Immateriális javak értéke

Az immateriális javak: azok a nem anyagi (**kézzel nem fogható**), a vállalkozás számára forgalomképes dolgok vagy jogok (eszközök), melyek tartósan, egy éven túl szolgálják a vállalkozási tevékenységét. Az immateriális javak között a mérlegben megjelenik az immateriális javakra adott előlegek, valamint az immateriális javak értékhelyesbítésének összege.

Az immateriális javak között mutatható ki az alapítás-átszervezés aktivált értéke és a kísérleti fejlesztés aktivált értéke is. Amennyiben a vállalkozó a számviteli politikájában dönt a költségek aktiválása mellett.

Alapítás-átszervezés aktivált értéke: olyan a közvetlen önköltségbe tartozó költségeket lehet kimutatni, amely a tevékenység során a bevételben várhatóan megtérülnek.

Kísérleti fejlesztés aktivált értéke: a tevékenységgel kapcsolatos közvetlen költségek azon részei, amelyek a jövőben az árbevételben megtérülnek, és amelyek más termék érdekében nem aktiválhatók.

Üzleti vagy cégértékként kell kimutatni cégvásárlás esetén a jövőbeni gazdasági haszon reményében teljesített többletkifizetés összegét, átalakulás esetén az ilyen címen megállapított értéket.

Az immateriális javakra adott előlegként kell kimutatni az ilyen címen a szállítóknak átutalt – a levonható előzetesen felszámolt áfa-t nem tartalmazó – összeget. Az immateriális javak értékhelyesbítéseként csak a vagyoni értékű jogok, továbbá a szellemi termékek – könyv szerinti értéket meghaladó – piaci értéke és könyv szerinti értéke közötti különbség mutatható ki.

Az immateriális javak beszerzési, bekerülési értéken kerülnek állományba. Esetei:

- Beszerzéskor: Tényleges beszerzési áron
- Apportként történő átvételkor: A létesítő okiratban meghatározott értéken
- Követelés fejében átvétel esetén: Szerződés szerinti értéken

- Csere útján beszerezett eszköz esetén: Csereszerződés szerinti értéken
- Saját előállításakor: Tényleges közvetlen önköltségen
- Térítés nélküli átvétel esetén: Átadónál kimutatott nyilvántartás szerinti értéken, legfeljebb a piaci értéken
- Ajándékként, hagyatékként kapott, többletként fellelt eszközök esetén: Az állományba vételkor ismert piaci értéken
- Részesedés megszűnése fejében átvett eszközök esetében: Végelszámoláskor, és felszámoláskor a vagyonfelosztási javaslat szerinti értéken

Immateriális javak értékcsökkenése

Mint minden befektetett eszköznél, így az immateriális javaknál lehet terv szerinti és terven felüli **értékcsökkenést** elszámolni.

- Terv szerint értékcsökkenés: felső határ: alapítás-átszervezés aktivált értéke, kísérleti fejlesztés aktivált értéke esetében maximum 5 év.
Egyösszegű elszámolás: 100 ezer forint egyedi beszerzési, előállítási érték alatti vagyoni értékű jogok, szellemi termékek esetében (a vállalkozó döntésétől függően).
Egyéb feltétel: alapítás-átszervezés aktivált értéke, kísérleti fejlesztés aktivált értéke esetében a tevékenység befejezése.
- Terven felüli értékcsökkenés és visszairása: Kísérleti fejlesztés aktivált értéke, a vagyoni értékű jogok, a szellemi termékek és az üzleti vagy cégérték esetében számolandó el.

Terven felüli értékcsökkenést kell az immateriális javaknál elszámolni akkor, ha

- az immateriális javak közé tartozó eszköz könyv szerinti értéke tartósan és jelentősen alacsonyabb, mint ezen eszköz piaci értéke;
- az immateriális jószág értéke tartósan lecsökken, mert az immateriális jószág a vállalkozási tevékenység változása miatt feleslegessé vált, vagy megrongálódás, megsemmisülés, illetve hiány következtében rendeltetésének megfelelően nem használható, illetve használhatatlan;
- a vagyoni értékű jog a szerződés módosulása miatt csak korlátozottan vagy egyáltalán nem érvényesíthető;
- a befejezett kísérleti fejlesztés révén megvalósuló tevékenységet korlátozzák vagy megszüntetik, illetve az eredménytelen lesz;

- az üzleti vagy cégérték könyv szerinti értéke – a jövőbeni gazdasági hasznokra vonatkozó várakozásokat befolyásoló körülmények változása következtében – tartósan és jelentősen meghaladja annak piaci értékét (a várható megtérülésként meghatározott összeget).

Az érték csökkentését olyan mértékig kell végrehajtani, hogy az immateriális javak közé tartozó eszköz használhatóságának megfelelő, a mérlegkészítéskor érvényes (ismert) **piaci értéken** szerepeljen a mérlegben.

Terven felüli értékcsökkenés visszaírása:

A terven felüli értékcsökkenés elszámolását követő években az eszköz piaci értéke növekedhet. A megbízható és valós összkép érdekében a piaci megítélés pozitív irányú változását az értékcsökkenés visszaírásával kell figyelembe venni.

Az immateriális javak közé tartozó eszközt a piaci értékére, legfeljebb a terv szerinti értékcsökkenés figyelembevételével meghatározott nettó értékére vissza kell értékelni.

Tárgyi eszközök értéke

A következőkben a tárgyi eszközök értékét és azok csökkenését mutatjuk be (Papp-Egri, 2004) alapján. A tárgyi eszközök létesítése – beszerzése – a vállalkozástól jelentős egyszeri költségráfordítást igényel. Egy-egy tárgyi eszköz létesítésének költségét a bekerülési költség, (**bruttó érték**) fejezi ki. A bekerülési költség az a ráfordítás, amely a tárgyi eszköz megszerzése, létesítése, üzembe helyezése érdekében a használatba vételig felmerült.

A bekerülési költség részét képezi:

- az engedményekkel csökkentett, felárakkal növelt vételár,
- a szállítási, alapozási, szerelési, üzembe helyezési költség,
- a beszerzéssel összefüggő közvetítői költségek, hatósági díjak, az adók – az ÁFA kivételével – vám, illeték, bizományi díj,
- hitellel megvalósult beruházás (eszköz létesítés) esetében a hitelfelvétel után, az üzembe helyezésig felmerült kamat és biztosítási díj.

Ha a használatban lévő tárgyi eszközökön olyan munkálatokat végeznek, amelyek eredményeként a tárgyi eszköz visszanyeri eredeti termelőképességét vagy élettartama növekszik, rendeltetése megváltozik, akkor e tevékenység költségeivel (felújítási költség) a tárgyi eszköz értékét növelni kell (értéknövelő ráfordítás).

Bruttó értéken az eszköz megszerzési bekerülési költséget, maradványértéken, a kivonáskor, selejtezéskor még le nem írt értéket, nettó értéken pedig a bruttó érték és a kumulált amortizáció különbségét értjük.

Tárgyi eszköz aktiválása

A tárgyi eszközök üzembe helyezését követően a tárgyi eszköz (beruházás) bekerülési értékét a vállalkozás könyveiben (a megfelelő számlákon) nyilvántartásba kell venni, azt aktiválni kell. A tárgyi eszköz aktiválásakor meg kell határozni a adott eszköz várható termelőképes használati idejét. A tárgyi eszköz használati idejének meghatározásakor egyaránt tekintettel kell lenni a tárgyi eszköz leterhelésével egyenes arányban változó fizikai elhasználódásra és a műszaki fejlődés által befolyásolt gazdasági (erkölcsi) avulásra.

Tárgyi eszközök elhasználódása

A tárgyi eszközök működésük során fokozatosan elhasználódnak (fizikai kopás) értékük folyamatosan csökken, (gazdasági avulás). Amortizáción, értékcsökkenési leíráson a tárgyi eszközök egy periódusra jutó értékcsökkenését értik. Az amortizálás folyamata pedig a tárgyi eszköz bruttó értékének **fokozatos** felhasználása. Az amortizáció költséget jelent a folyó gazdálkodásban, ezért a gazdálkodás eredményének – árbevételeinek – az értékcsökkenés által okozott költséget is fedeznie kell. Ebben az esetben az amortizáció a tőkebefektető vállalkozó szempontjából egyben tőkemegtérülést is jelent, tehát az amortizáció folyamata a tárgyi eszközbe történt befektetés folyamatos megtérülését biztosítja.

A tárgyi eszközök (és az immateriális javak) a tartós használat, a folyamatos fizikai és erkölcsi avulás miatt tehát értéküket fokozatosan elvesztik, így azt **költségként** kell elszámolni. Másképpen fogalmazva ez azt jelenti, hogy az immateriális javaknak, a tárgyi eszközöknek a hasznos élettartam végén várható maradványértékkel csökkentett bekerülési értékét azokra az évekre kell felosztani, amelyekben ezeket az eszközöket előreláthatóan használni fogják.

Különbséget kell tenni az értékcsökkenés és az értékcsökkenési leírás fogalma között. Az értékcsökkenés az immateriális javak és a tárgyi eszközök fizikai kopásának, erkölcsi avulásának pénzben kifejezett értéke. Értékcsökkenési leírás az értékcsökkenésnek az a része, amit költségként számolnak el. A megfogalmazás

szerint nem minden értékcsökkenés válik értékcsökkenési leírássá. E szempontból figyelmet kell fordítani a terv szerinti és a terven felüli értékcsökkenés elszámolására. A terv szerinti értékcsökkenés meghatározásához az eszköz üzembehelyezésekor több kérdésben döntenünk kell. Gyakorlatilag ez azt jelenti, hogy a rendeltetésszerű használatbavételkor, az üzembe helyezéskor az értékcsökkenés elszámolására tervet kell készíteni. Így határozzuk meg a terv szerinti értékcsökkenést. Az értékcsökkenés elszámolásához az üzembe helyezést hitelt érdemlő módon dokumentálni kell (Sztanó, 2013).

A tárgyi eszközök elhasználódásának mértékét **amortizációs módszerekkel** fejezzük ki. A számviteli törvény egzakt módon rendelkezik azon eszközök köréről, melyek után nem számolható el értékcsökkenési leírás. Mivel a kivételeket írja le a törvény, ezért ebből automatikusan következik, hogy minden más egyéb, a vállalkozás bevételszerző tevékenységét támogató és ahhoz hozzájáruló eszköz után amortizáció számolható el. A Számviteli törvény szerint egyes immateriális javak és tárgyi eszközök esetében nem számolható el terv szerinti értékcsökkenési leírás, ezek közös jellemzője, hogy bekerülési értéküket, előállításukat nem a valósan felmerült ráfordítások határozzák meg, ilyen például a képzőművészi alkotások esete. Ezen felül jellemző még rájuk, hogy az értékükből a használat során nem veszítenek. Értékük független a gazdálkodás tevékenységétől és milyenségétől, általában független piaci szempontok határozzák meg a valós értéküket. Ilyenek jellemzően: földterület, telek, erdő, képzőművészeti alkotás, régészeti lelet, kép és hangarchívum, egyéni speciális gyűjtemények, üzembe nem helyezett beruházás.

A tárgyi eszközök és az immateriális javak értékcsökkenési elszámolásánál, tervezésénél alapvető kérdésként merül fel, hogy milyen összegben számolható el egyáltalán terv szerinti amortizáció. Mint tudjuk, az értékcsökkenés alapjának elszámolható összege nem más, mint az eszköz bekerülési értéke és a hasznos élettartam végén várhatóan realizálható értékének különbözete, azaz a bekerülési érték mínusz a maradványérték.

A következő amortizációs módszereket különböztethetjük meg:

Lineáris, azaz egyenletes ütemű leírási módszer, lényege, hogy a tárgyi eszköz értéke az idő múlásával egyenes arányban csökken.

Degresszív, azaz gyorsított ütemű leírási módszer. A tárgyi eszköz működési ideje alatt, a bekerüléstől a kivonásig az amortizációs értékösszegek időben csökkenő ütemű.

Progresszív, azaz lassított ütemű leírási módszer.

Évek száma a szerinti módszer, lényegében speciális gyorsított ütemű leírási módszer.

Vállalat befektetett pénzügyi eszközei

Azok az eszközök, melyeket a vállalkozó azzal a céllal fektetett be más vállalkozónál, adott át más vállalkozónak, hogy ott tartós jövedelemre tegyen szert, vagy befolyásolási, irányítási, ellenőrzési lehetőséget érjen el. Ezek az eszközök a vállalkozó elképzelése szerint csak **egy évnél hosszabb** idő elteltével tehetők készpénzzé.

Csoportjai:

- Részesedések között kell kimutatni a vásárolt és jegyzett részvényeknek, üzletrészeknek, törzsbetéteknek, vagyoni betéteknek, valamint a gazdasági társaságban lévő befektetéseknek a társasági szerződésben meghatározott alapításkori értékét.
- Értékpapírok között azoknak a kötvényeknek és más értékpapíroknak az értékét kell nyilvántartani, melyeket a vállalkozó legalább egy évig magánál kíván tartani.
- Adott kölcsönök a dolgozóknak vagy más vállalkozásoknak adott egy év után lejáró pénzkövetelés összegét tartalmazza
- Hosszú lejáratú bankbetétek értéke a pénzügyintézetnél elhelyezett, egy év után lejáró pénzkövetelés összege

A befektetett pénzügyi eszközökről egyedi nyilvántartást kell vezetni, mely tartalmazza: megnevezés, nyilvántartási szám, mennyiség, névérték, beszerzési érték, kölcsönadott érték, lejárat idő, kamat %-a, kamatfizetés dátuma.

Az állományváltozások bizonylatolása: - vásárlás – számla, - kamat- vagy osztalékfizetés (amit megkap a vállalat) - kamatot vagy osztalékot fizető cég kiadási pénztárbizonylata vagy bankkivonata, - apportként történő átadás - befogadó cég társasági szerződése - kötvény beváltása - a beváltó cég pénztárkiadási bizonylata vagy bankkivonat.

Befektetett pénzügyi eszközök értékvesztése

A gazdasági társaságban lévő tulajdoni részesedést jelentő befektetésnél – függetlenül attól, hogy az a forgóeszközök, illetve a befektetett pénzügyi eszközök

között szerepel – értékvesztést kell elszámolni, a befektetés könyv szerinti értéke és piaci értéke közötti – veszteségjellegű – különbség összegében, ha ez a különbség tartósan mutatkozik és jelentős összegű. A befektetés piaci értéke meghatározásakor figyelembe kell venni a gazdasági társaság tartós piaci megítélését, a piaci megítélés tendenciáját, a befektetés (felhalmozott) osztalékkal csökkentett tőzsdei, tőzsdén kívüli árfolyamát, annak tartós tendenciáját. A megszűnő gazdasági társaságnál a várhatóan megtérülő összeget. Gazdasági társaság saját tőkéjéből a befektetésre jutó részt.

A hitelviszonyt megtestesítő, egy évnél hosszabb lejáratú értékpapírnál – függetlenül attól, hogy az a forgóeszközök, illetve a befektetett pénzügyi eszközök között szerepel – értékvesztést kell elszámolni, ha a hitelviszonyt megtestesítő értékpapír könyv szerinti értéke és - (felhalmozott) kamatot nem tartalmazó – piaci értéke közötti különbség veszteségjellegű, tartósan mutatkozik és jelentős összegű. Az értékpapír piaci értéke meghatározásakor figyelembe kell venni az értékpapír (felhalmozott) kamattal csökkentett tőzsdei, tőzsdén kívüli árfolyamát, piaci értékét, annak tartós tendenciáját, az értékpapír kibocsátójának piaci megítélését, a piaci megítélés tendenciáját, azt, hogy a kibocsátó a lejáratkor, a beváltáskor a névértéket (és a felhalmozott kamatot) várhatóan megfizeti-e, illetve milyen arányban fizeti majd meg.

Vállalat forgóeszközei

A számvitelben **forgóeszköz** a neve azoknak az eszközöknek, amelyek nem maradnak hosszú ideig a vállalkozás vagyonában. A megnevezésben a forgó szó a vállalkozás termelési ciklusában való körforgásra utal: a beszerzett alapanyagokból a gyártás következtében késztermék lesz, amelyet eladva, megjelenik egy követelés a vevővel szemben, majd amikor a vevő kifizeti a tartozását, a vállalkozás pénzeszközre tesz szert.

A forgóeszközöket, likviditásuknak megfelelően és a számviteli előírások szerint csoportosíthatjuk készletek, követelések, értékpapírok, pénzeszközök és aktív időbeli elhatárolások csoportjaira. A legutóbbi kizárólag számviteli kategória. A leginkább likvid eszköz tehát a pénz. A készletek a saját és vásárolt termékekből, befejezetlen termelésből, tényeszállatokból tevődnek össze. Itt a minél gyorsabb eszközállomány csökkentés a cél, azaz az értékesítés. A követelések a már teljesített, de még ki nem fizetett vevői tartozásokat jelentik. Értékpapírok egy éven belüli lejáratúak. Pénzeszközöket a pénztár készpénzállománya és a bankszámlán lévő pénz teszi ki.

A készletek közé tartoznak mindazon anyagi és pénzügyi eszközök tehát, amelyekre jellemző, hogy egy termelési ciklusban vesznek részt a vállalkozás gazdasági tevékenységében, utána feldolgozva, átalakult formában elhagyják a vállalkozást. A forgóeszköz gazdálkodás célja, hogy a lehető legkisebb költséggel a legnagyobb eredményt érje el. Kíváncos tehát, hogy a forgóeszközök termelési költségeit minimalizáljuk, illetve a forgóeszközökbe beépített termelési értéket mihamarabb visszanyerjük. Ennek tipikus példája az alacsony készletszintre való törekvés, hiszen a saját termelésű készletek még nem értékesített termelést képviselnek, a cél tehát az, hogy mihamarabb értékesítsék azokat. Az értékesítésig ugyanis folyamatosan raktározási, anyagmozgatási költségekkel kell számolni és a mezőgazdasági termékek esetében oly gyakori minőségromlás is előfordulhat.

A **készletek** a legfontosabb forgóeszközök, hiszen a termeléshez szükséges, valamint a termelés eredményét képező eszközök tartoznak ide. A készletek a vállalkozói tevékenységet szolgálják, általában egy termelési folyamatban vesznek részt (vásárolt készletek, így az alap és segédanyagok, alkatrészecskék, göngyölegek, készletre adott előlegek; saját termelésű készletek: befejezetlen és félkész termékek, késztermékek; az állatok közül a hízó- és növendékállatok; áruk, melyek a vállalkozás azon készleteit jelentik, amit változatlan formában továbbértékesítenek.

A **követelések** olyan, a vállalkozásunk által már teljesített termékek, szolgáltatások számla szerinti ellenértékét jelenti, amit még nem fizettek ki. Tehát, még nem történt meg az árbevétel realizálása ezen termékek után. Ezek a tételek a mi vevőknek, azaz az áruszállításból és szolgáltatásokból adódó követeléseket jelentik, valamint idetartoznak a váltó követelések is. Szerepük a vállalati likviditásban, a fizetőképesség fenntartásban igen jelentős. Minél jobban fizetnek a vevőink, annál fizetőképesebbek a vállalatok, azonban a fizetés elmaradása, a körbetartozások súlyos károkat okozhatnak az operatív termelési folyamatokban. Likviditás záloga, ha a vevőkkel való pénzügyi kapcsolatok folyamatosak, ellenőrzöttek és megbízhatóak. Minden cég a kintlevőségeinek a behajtására törekszik.

Tartozásokat, kötelezettségeket, vásárlásokat, munkabér kifizetéseket mindig pénz formájában kell teljesíteni. Ezért minden vállalkozás eszközeinek egy részét pénz formájában kell, hogy tartsa a folyamatos gazdálkodás biztosítása érdekében. A zavartalan és folyamatos működés tehát feltételezi a bevételek és kiadások várható alakulásának felmérését, tervezését. Ennek ismeretében kell a vállalkozásnak biztosítani az egyes meghatározott időszakokra a kötelezettségek teljesítéséhez

szükséges, más szóval az esedékes kiadások fedezetére szolgáló pénzt. A jól megtervezett pénzforgalom, az eszközökkel, ezen belül a forgóeszközökkel való gazdálkodás alapozza meg a vállalkozások jó pénzgazdálkodását. A pénzforgalom az adott időszak alatti pénzmozgás, aminek egyenlege a bevételek és a kiadások különbözete. Ha az egyenleg pozitív, akkor pénztöbblet, ha negatív, akkor pénziány keletkezik.

Forgóeszközök mértékét befolyásoló tényezők

A forgótőke a forgóeszközök körforgásának folyamatában, egy adott időszakra vonatkozóan, a folyamatos termelés biztosítása érdekében, a termelési folyamat és a termelés szervezésének sajátosságai által meghatározottan, állandóan megjelenő vagy jelen lévő forgóeszköz-féleségek tőkeként funkcionáló állományértéke. Elemei: Készletek, Követelések és Pénzeszközök. A forgótőke kifejezésben a „forgó” jelző csak arra utal, hogy a forgóeszközök ezen hányada tőkeként funkcionál, tehát állandó jelleggel le van kötve. Az idény-szerűen jelentkező forgóeszközök azok, amelyek a forgótőkén felül jelentkeznek. A vállalati működés hatékonysága szempontjából nem közömbös, hogy adott időpontban mekkora állományi értéket mutat a forgóeszközök nagysága. Ennek befolyásolására ható főbb tényezőket mutatjuk be az alábbiakban.

A forgóeszköz-állomány nagysága elsősorban az értékesítés függvénye. A növekvő, vagy csökkenő értékesítés hasonló irányú változást okoz a forgóeszközökben is. A vevő állomány (kintlévőség) nagysága függ többek között:

- a fizetés módjától
- a forgalom (a hitelre való eladás) nagyságától
- az értékesítés szezonálisától
- a termék romlandóságától
- az eladási feltételektől
- a konkuráló cégek hitelpolitikájától és a követelések behajtásakor követett magatartástól.

A készletekbe irányuló befektetést meghatározza:

- a termelési folyamat hossza és technikai összetétele,
- a végtermék romlandósága vagy tartóssága,
- a beszerzési és értékesítési piac bizonytalansága,

- a készlettartás költségei,
- a készletezési politika stb.

A forgóeszközök forgási sebessége

A vállalkozás eredményessége érdekében vizsgálni szükséges, hogy milyen hatásokkal használják forgóeszközeiket. A forgóeszköz – arányos forgalom hányadosa (a legegyszerűbb forgási sebesség mutató) azt méri, mennyire hatékony a forgóeszköz teljes állománya az árbevétel növelésében.

A forgási sebesség egyenes mutatója: $S = \dot{A}/F$, ahol:

S = az időszak alatt elért fordulatok száma

$\dot{A}$ = az adott időszak forgalma, árbevétele

F = az adott időszak átlagos forgóeszköz állománya.

A forgási sebesség mutatója azt mutatja meg, hogy az adott periódusban **hányszor** térül meg a forgóeszközökbe fektetett tőke az árbevételből. A forgási sebesség fokozása a pénzáramot növeli, ami felhasználható újabb befektetésekben, tehát visszaáramoltatható a jövedelemképzés folyamatába. Amennyiben ismerjük a forgási sebesség mutatóját, valamint a gazdálkodás időintervallumát, meghatározhatjuk a termelés ciklus idejét, illetve egy fordulat időigényét.

A forgóeszköz gazdálkodásban (a fent említett, az összes forgóeszközre vonatkozó forgási sebesség mutató mellett) gyakran használjuk még a szállítók és a készletek forgási sebességének mutatóit.

Szállítók forgásának gyorsasága

Ez a mutató a szállítóállomány kihasználtságát vizsgálja. A mutató értéke a vizsgált társaságoknak a szállítókkal szembeni fizetési fegyelmről, fizetési hajlandóságáról tanúskodik. Hasonló jellegű mutató, mint a készletek forgási sebessége vagy a vevők forgási sebessége.

Kiszámításánál a rendelkezésre álló adatok részletessége dönti el, hogy milyen pontos értéket kaphatunk. A számlálóban, ha pontosan akarnánk számolni, az adott időszakban a szállítók felé felmerült összes költséget kellene szerepeltetni, ennek összeállítására azonban a pénzügyi beszámolók ritkán adnak lehetőséget a társaságon kívüli elemzők számára.

Vállalaton belüli elemzéseknel természetesen a pontos érték is számítható, külső elemzéseknel általában a nettó árbevételt állítják a mutató számlálójába, ami ismét

várhatóan fölfelé torzítja a mutató értékét. A nevezőben a szállítóállomány átlagos értéke szerepel, amelynek kiszámítására a korábban említett szempontok érvényesek.

Ezen mutató értelmezésénél is az összehasonlítás hozhat eredményeket. Ha egy társaságnál a mutató értéke nagyon magas, az arról tanúskodik, hogy a társaság nagyon jó fizetési fegyelemmel rendelkezik, vagy szállítói erre kényszerítik. Ez azonban nem feltétlenül előnyös a cég számára, ha piaci pozíciója alapján erősebb alkupozícióban van szállítóival szemben. Ha a mutató nagyon alacsony a szektor átlagához képest, az jelentheti a vállalat rossz fizetőkészségét vagy képességét, de egyben azt is, hogy a vállalat képes diktálni a fizetési feltételeket szállítóival szemben.

Készletek forgási sebessége

A készletek forgási sebessége a vállalati vezetőket egyik legjobban érdeklő, a vállalat készletgazdálkodását legjobban jellemző átfogó mutató. Értéke azt mutatja meg, hogy a cégnek **hányszor sikerült** a vizsgált időszak alatt átlagos készletállományát értékesítenie. A mutató számlálójában az adott időszaki értékesítés közvetlen önköltsége áll, mivel a készleteket önköltségen tartják nyilván. Ha ez nem áll rendelkezésre, akkor használhatjuk a számlálóban a nettó árbevételt is, ekkor azonban a kapott mutatónk felfelé fog torzítani, hiszen az árbevételünk minden valószínűség szerint az önköltség fölött van. A mutató nevezőjében pedig a készletek átlagos időszaki állománya szerepel. Itt ismét fel kell hívni a figyelmet az átlagos készletállomány kiszámításának buktatóira, hiszen ha például egy játékkereskedelmi cég év végi készleteit átlagoljuk, akkor nem valószínű, hogy a reális értéket kapjuk. Ezért az erősen szezonális készletszinttel dolgozó cégeknél az átlagot lehetőség szerint több adatból kell számítani.

A mutató magas értékét általában a hatékonyság biztos jeleként szokták értelmezni. Ez azonban nem biztos, hogy így van, hiszen lehetséges, hogy a mutató magas értékét az optimálisnál alacsonyabb készletállomány okozza, ami piaci szempontból lehet, hogy előnytelen. Hosszabb távon lehet, hogy piacvesztést okoz, ha egy cég nem képes vevőit azonnal kiszolgálni a vevő kívánsága szerinti összetételű áruval (pl. szín, méret stb.) pusztán azért, mert szándékoltan alacsony szinten tartja készárú készletét.

5.5. A vállalati gazdálkodás forrásai

A források az anyagi javak származás, eredet szerinti csoportosítását tartalmazzák. E szerint megkülönböztethetők a saját és idegen források, melyeket tovább lehet tagolni. A források a **mérleg jobb oldalán** szerepelnek, az alábbiakban ezek tételeit mutatjuk be.

FORRÁSOK (D+E+F+G)

Saját tőke a vállalkozás vagyonának saját forrása. Ez csak olyan tőkerész lehet, amelyet a tulajdonosok véglegesen a vállalkozás rendelkezésére bocsátottak, és amellyel az a megszűnésig szabadon rendelkezik.

D/ Saját tőke elemek

- Jegyzett tőke: a társasági szerződésben, illetve alapszabályban vagy alapító okiratban (függően attól, hogy milyen típusú a társas vállalkozás) rögzített, a cégbíróságon bejegyzett tőke, a saját tőke állandó eleme. A vállalkozás formájától függően, lehet részvénytőke, törzstőke, alapítói vagyon stb. A jegyzett tőke emelésére felhasználható a le nem kötött eredménytartalék is.
- Jegyzett, de be nem fizetett tőke: **negatív előjelű** tétel, mivel ez még nem működő vagyonelem.
- Tőketartalék: összetett tartalmú tőkeelem, amelyet véglegesen a vállalkozás rendelkezésére bocsátottak, és amelynek értéke a cégbíróságon nem kerül bejegyzésre. Itt kell elszámolni – több más tétel mellett – például a társaság alapítói által tőketartalékként véglegesen a vállalkozás rendelkezésére bocsátott összeget is.
- Eredménytartalék: az előző évről áthozott, a vállalkozásban maradó eredmény, amely a mérleg szerint eredmény összegével változik. A veszteség miatti negatív eredménytartalék ellentételezésére a tőketartalékot kell felhasználni, illetve a jegyzett tőkét kell leszállítani.
- Értékelési tartalék: a kettős könyvvitelt vezető vállalkozás jogosult a vállalkozási tevékenységet közvetlenül és közvetetten, valamint tartósan szolgáló vagyonértékű jogokat, szellemi termékeket, tárgyi eszközöket és a

befektetett pénzügyi eszközöket évenként december 31-ei fordulónappal piaci értékükön értékelni. Ez a piaci érték és könyvszerinti értékkülönbség jelenik itt meg.

- Mérleg szerinti /adózott/ eredmény: a később ismertetésre kerülő eredménykimutatásból származó, az ott levezetett tiszta eredmény.

E/ Céltartalékok

A vállalkozás saját elhatározásából az adózás előtti eredmény terhére képzett tartalék, amely a **várható veszteségekre és meghatározott kötelezettségekre** használható fel.

F/ Kötelezettségek (idegen források)

- Hátrasorolt kötelezettségek (csőd vagy felszámolás során csak a többi hitelező kiegyenlítése után kell – lehet – ezeket kifizetni).
- Hosszú lejáratú kötelezettségek (ezek egy évnél hosszabb lejáratú hitel, lízing stb. tartozások).
- Rövidlejáratú kötelezettségek (ezek kiegyenlítésének egy éven belül kell megtörténnie).

G/ Passzív időbeli elhatárolások

Vállalkozási eredményt csökkentő tételek (például a mérleg fordulónapja előtt befolyt bevételek, de amely az ezt követő időszak bevételeit fogja képezni).

5.6. Vállalat forrásainak finanszírozása

A vállalkozás-finanszírozás a vállalat működéséhez szükséges források biztosítását jelenti. A vállalkozás-finanszírozás valójában ennél jóval összetettebb, komplexebb fogalom. Magában foglalja a forrásigény felmérését, a finanszírozással kapcsolatos döntések megalapozását, meghozatalát és végrehajtását, sőt hatásuk utólagos visszamérését is. A finanszírozás különböző célok megvalósítása érdekében különböző időtávokra irányulhat, és többféle munkaelemet (tervezés, elemzés, gyakorlati megvalósítás) foglalhat magában, melyek részben egymás után, részben egymással is átfedve, nagy gyakorisággal ismétlődnek.

A szükséges források megszerzése történhet a vállalkozáson **belülről**, az adózott nyereség visszatartása útján, valamint az értékcsökkenési leírásból. Ilyenkor belső, más néven önfinanszírozásról beszélünk. A belső finanszírozás speciális esete a „vagyon átrendezése”, amikor a cég eladja valamely feleslegessé vált eszközét, és a befolyó bevételből más eszközöket vásárol.

A források másik részét a vállalkozás **kívülről** szerzi meg, ez a külső finanszírozás. A külső finanszírozás származhat a tulajdonosoktól, akik részesedni szeretnének a vállalkozás vagyonából és jövedelméből. Ezért ezt a fajta finanszírozást részesedés-finanszírozásnak is szokták nevezni. Másfelől külső forrást kaphat a cég a hitelezőktől is, akik az általuk biztosított forrás után többnyire kamatra tartanak igényt. A hitelezők körébe tartoznak a hitelintézetek, mindenekelőtt a kereskedelmi bankok; a lízingscégek, a szállítók (ha a tőlük vásárolt termékek, illetve szolgáltatások árát nem kell azonnal kiegyenlíteni) stb. A hitelezők a vállalkozástól független piaci szereplők, ezért a hitelezői finanszírozási formát idegen finanszírozásnak is nevezik.

5.7. Mérlegkételemek értékelésének szabályai

Az értékelés a számvitelben a vagyontárgyak értékének kiszámítását jelenti, amit el kell végezni:

- a vagyontárgy vállalkozásba való bekerülésekor, ill.
- mérlegkészítéskor.

Az értékeléskor eljárhatnak:

- az általános szabályok szerint, ha érvényesül a vállalkozás folytatásának elve;
- speciális, sajátos értékelési eljárásokat kell viszont alkalmazni, ha nem érvényesül a vállalkozás folytatásának elve, mert a vállalkozás megszűnik, átalakul stb.

Az eszközök értékelésének rendelkezései

- Immateriális javak: befektetési értéken, vagyis vételáron, a vállalkozó döntése szerint az immateriális javakból a vagyoni értékű jogok és a szellemi termékek szerepelhetnek piaci értéken is

- Tárgyi eszközök: befektetési értéken, vagyis vételáron, a vállalkozó döntése szerint a tárgyi eszközökből az ingatlanok, a műszaki berendezések, az egyéb berendezések és a tenyészállatok szerepelhetnek piaci értéken is
- Befektetett pénzügyi eszközök: alapvető szabályok szerint nettó értéken. Nettó érték = bruttó érték - értékcsökkenés. A bruttó érték más néven bekerülési érték és az értékcsökkenés lehet terv szerinti és terven felüli. A részesedéseket a vállalkozó döntése szerint piaci értéken is szerepeltetheti.
- Készletek: a vásárolt készleteket bekerülési érték - értékvesztés, ha van; a saját előállítású készleteket előállítási költség - értékvesztés, ha van.
- Követelések értékelése:
 - Követelések áruszállításból és szolgáltatásnyújtásból (vevők) értékelése: a szerződés szerinti forint összegben, illetve devizás követeléseknél a választott devizaárfolyamon számoljuk el. A devizás követeléseknél még korrekciót jelent az árfolyamkülönbség is (+/-).
 - Követelések kapcsolt vállalkozással szemben értékelése ugyanaz, mint a vevőké.
 - Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben értékelése ugyanaz, mint az előző kettő.
 - Váltókövetelések értékelése: a váltóköveteléseket a kiváltott követelés összegében számoljuk el. A mérlegérték meghatározásánál a követelésekre vonatkozó általános szabályokat kell alkalmazni.
 - Egyéb követelések: az itt kimutatott peresített követelést a ténylegesen befolyt összegben szerepeltetjük a mérlegben.
- Pénzeszközök: megjelenhetnek forintban vagy külföldi pénznemben

A források értékelésének szabályai

Kötelezettségek értékelése:

- Hátrasorolt kötelezettségek értékelése: szerződéssel dokumentált könyv szerinti értéken
- Hosszú lejáratú kötelezettségek
- Hosszú lejáratra kapott kölcsön: a forintban felvett hitelt, kölcsönt a ténylegesen folyósított, illetve a törlesztésekkel csökkentett összegben, a devizában felvett hitelt, kölcsönt a ténylegesen folyósított deviza, illetve a törlesztésekkel

- csökkentett deviza a választott árfolyamon forintra átszámított összegében. A fordulónapi átértékelésre csak akkor kerül sor, ha a számított különbözet jelentős
- Átváltoztatható kötvények értékelése: a kötvényekre vonatkozó szabályok szerint történik. Átváltható kötvényt csak a részvénytársaságok bocsáthatnak ki. A kötvény tulajdonos kérésére a kötvényben meghatározottak szerint a részvénné alakítható
 - Tartozások kötvénykibocsátásból: miután a kötvénykibocsátás egy kölcsönügylet, az általános szabályokat kell alkalmazni. A kötvénykibocsátásból származó kötelezettségek között kell tehát kimutatni a kötvény még vissza nem fizetett összegét, csökkentve a mérleg fordulónapját követő egy éven belül esedékes összegekkel. Ez utóbbiakat a rövid lejáratú kötelezettségek között kell kimutatni. Devizás kötvények esetében a devizás kötelezettségekre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.
 - Beruházási és fejlesztési hitelek értékelése megegyezik a hosszú lejáratú kötelezettségekével
 - Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben értékelése megegyezik a hosszú lejáratú kötelezettségekével
 - Tartós kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben értékelése megegyezik a hosszú lejáratú kötelezettségekével
 - Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek értékelése megegyezik a hosszú lejáratú kötelezettségekével
 - Rövid lejáratú kötelezettségek értékelése:
 - Rövid lejáratú kölcsönök: a forintban keletkezett rövid lejáratú kötelezettségeket a törlesztésekkel és az elengedett kötelezettségekkel csökkentett értéken szerepeltetjük a könyvekben és a mérlegben. A devizában visszafizetendő kötelezettségeket a vállalkozó által választott árfolyamon értékeljük. A mérleg fordulónapján csak akkor kerül sor átértékelésre, ha a könyv szerinti érték és a számított érték közötti különbség jelentős.
 - Rövid lejáratú hitelek értékelése megegyezik a rövid lejáratú kölcsön értékelésével.
 - Vevőktől kapott előlegek: az áfa-t is tartalmazó ténylegesen befolyt összegben. Devizában kapott előlegek a teljesítés napján érvényes, a vállalkozó által választott árfolyamon kell értékelni.

- Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból: az áruszállításból a szolgáltatás teljesítéséből származó áfa-t is tartalmazó forintban teljesítendő kötelezettséget az elismert számlázott összegben, a devizában teljesítendő kötelezettséget az elismert, számlázott devizaösszegnek a vállalkozó által meghatározott árfolyamon átszámított forint összegben kell kimutatni.
- Váltótartozások: a váltó névértékén, mely magába foglalja a kiváltott kötelezettség és a váltóban fizetendő kamat összegét.
- Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben értékelése megegyezik a rövid lejáratú kölcsön értékelésével.
- Rövid lejáratú kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben értékelése megegyezik a rövid lejáratú kölcsön értékelésével értékelése megegyezik a rövid lejáratú kölcsön értékelésével.
- Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek értékelése megegyezik a rövid lejáratú kölcsön értékelésével.

5.8. Az eredménykimutatás tartalma és szerkezete

A vállalkozás éves beszámolójának másik fontos része a mérleg mellett az **eredménykimutatás**. A gazdálkodás eredményét a mérlegből levezetve, a saját tőke változása útján is ki lehet számítani. A tőkenövekedéssel szemben az eszközoldalon az időszak nyitóértékéhez képest bekövetkezett eszköznövekedés ugyanakkora összegű, mint amekkora a forrásoldalon bekövetkezett saját tőke növekedése. Ezzel a módszerrel azonban csak a vállalkozási eredmény végső összege számítható ki, és nem ad arra választ, hogy mennyi volt az időszak árbevétele és az ennek érdekében felmerült ráfordítások összege. Az eredménykimutatás levezetése ezzel szemben **a bevételek és ráfordítások szembeállításával** bemutatja az adott időszak eredményét, részösszegeinek eredetét is (pl. eredmény a pénzügyi műveletekből).

Az eredménykimutatás a számvitelben használatos forgalma szerint olyan számviteli okmány, amely egy adott időszakra vonatkozóan, előre meghatározott szerkezetben, összevontan és pénzügyi értéken tartalmazza a vállalkozás bevételeit és ráfordításait, valamint a vállalkozásnál maradó adózott, mérleg szerinti eredményt. Az eredménykimutatás célja a vállalkozási tevékenység eredményességében érdekelt

számára megbízható információk szolgáltatása a vállalkozás jövedelmi helyzetéről, az eredmény szerkezetéről és annak összetevőiről.

(Árbevétel alatt a továbbiakban a működési tevékenységből eredő áruértékesítés és szolgáltatás ellenértékét, függetlenül attól, hogy a pénzügyi teljesítés megtörtént-e, míg egyéb bevételek alatt a működési tevékenységen kívüli tevékenységek ellenértékét kell érteni).

Az árbevétel nem egyezik meg a pénzbevétellel, mert az a jellemző, hogy ezek nem esnek egybe, ezért a számvitel különbséget tesz közöttük. (Általában azonban igaz az, hogy minden árbevétel előbb vagy utóbb pénzbevétel is lesz).

Ezzel analóg a helyzet a költség, kiadás és a ráfordítás fogalmaival is. A költség nem más, mint a tevékenység érdekében felmerült erőforrás – felhasználások pénzben kifejezett értéke, míg a kiadás pénzügyi fogalomként értelmezve tényleges pénzkidatást jelent. A költséghez hasonlóan ez is a tevékenység érdekében merül fel, a problémát itt is az időbeli egybe nem esés okozza. A kiadás ugyanis időben megelőzheti a költség elszámolását, de később is bekövetkezhet, és az időbeli egybeesés is gyakori. (Általában azonban itt is igaz, hogy minden költség előbb vagy utóbb kiadásként is megjelenik.) A költség tágabb fogalom, mert a tevékenységgel kapcsolatos erőforrás felhasználást jelent, míg a ráfordítás az értékesített teljesítmények bekerülési értékét jelenti.

Ebből következik, hogy míg a ráfordítás az értékesítéshez, addig a költség a termeléshez kapcsolódó fogalom.

Az alap– (üzem-, üzleti-,) tevékenység eredményét kétféle eljárással lehet megállapítani, és így **kétféle eredménykimutatás** lehetséges. Ezek egyike az ún. forgalmi költség eljárás, a másik pedig az ún. összköltség típusú eljárás. Mi a továbbiakban csak ez utóbbival fogunk foglalkozni.

Az összköltség típusú eljárással készülő eredménykimutatásban az értékesítés árbevételéhez hozzá kell adni az egyéb bevételeket, és ebből levonva az összes elszámolt költséget és egyéb ráfordításokat kapjuk meg az **első eredménykategóriát** az üzemi– (üzleti) tevékenység eredményét. Ezt az eredménykategóriát fogják módosítani a pénzügyi tevékenységek és a rendkívüli események (adott esetben negatív) eredményei, valamint az adófizetési kötelezettség és a tulajdonosok részére kifizetett osztalék levonásával jutunk el a végső eredménykategóriához, az ún. mérleg szerinti /adózott/ eredményhez.

Fentiek szerinti összköltség típusú, egyszerűsített eredmény levezetés:

I.	Értékesítés nettó árbevétele	(+)
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	(+,-)
III.	Egyéb bevételek	(+)
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	(-)
V.	Személyi jellegű ráfordítások	(-)
VI.	Értékcsökkenési leírás	(-)
VII.	Egyéb ráfordítások	(-)
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	(+)
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	(-)
X.	Rendkívüli bevételek	(+)
XI.	Rendkívüli ráfordítások	(-)
XII.	Adófizetési kötelezettség	(-)
XIII.	Adózott nyereség	(+)
XIV.	Jóváhagyott osztalék	(-)
Végeredmény = mérleg szerinti /adózott/ eredmény		(+,-)

5.9. Kiegészítő melléklet

Itt azokat a számszerű adatokat és szöveges magyarázatokat kell felvenni, amelyeket a számviteli törvény előír, továbbá mindazokat, amelyek a vállalkozás vagyoni, pénzügyi helyzetének, működése eredményének megbízható és valós bemutatásához a tulajdonosok, a befektetők, a hitelezők számára – a mérlegben, az eredmény-kimutatásban szereplőkön túlmenően – szükségesek. (Például a vállalkozás eszközértékelési módszerét, a készletek elszámolásának módját, a kapcsolt vállalkozásokat, a társaság választott tisztségviselőinek adott hitelek, kölcsönök összegét stb.)

A kiegészítő mellékletben bemutatandó információk, szöveges magyarázatok egy részét a Számviteli Törvény külön fejezete tartalmazza, más részét a normaszöveg egyéb részei ismertetik. Az egyszerűsített éves beszámoló kiegészítő melléklete kevesebb kötelező információt tartalmaz, mint az éves beszámoló kiegészítő melléklete. Ez azonban nem jelenti azt, hogy további információkat, adatokat abba ne lehetne beépíteni.

A Számviteli Törvény előírásai alapján a kiegészítő melléklet részletes adattartalmát, az információk bemutatásának módját, felépítését, szerkezetét a vállalkozó a számviteli politikája keretében határozza meg.

A legfontosabb szempont, hogy a kiegészítő melléklet olyan adatokat, szöveges indokolásokat tartalmazzon, amelyek a mérleg és az eredménykimutatás adatait kiegészítve, azokon túlmenően az éves beszámoló, az egyszerűsített éves beszámoló egészét a tulajdonosok, a befektetők, a hitelezők és minden érdekelt számára egyértelművé és használhatóvá teszik.

A kiegészítő melléklet tartalmának és az információk bemutatási módjának kialakításakor **a lényegesség és a világosság elve** legyen a két legfőbb szempont. A vállalkozás helyzetének megítélése szempontjából minden olyan jelentősnek ítélt adat, tény, esemény, tranzakció közzétele indokolt, amely a vállalkozásról kialakítandó összképet befolyásolja.

Cash-flow kimutatás

A kiegészítő melléklet részeként a vállalkozásoknak /bizonyos feltételek fennállása esetén/ ún. cash-flow kimutatást is készíteni kell. A vállalat működése, befektetései és pénzügyi **tevékenysége által generált pénzáramlásokat** tartalmazó kimutatás. Az eredménykimutatásban és a mérlegben a bevételeket és a ráfordításokat akkor számolják el, amikor felmerülnek, még ha nem is történik pénzmozgás. A cash-flow kimutatás viszont csak azokat az eseményeket veszi figyelembe, amelyek pénzmozgással járnak. A vállalkozás pénzügyi helyzetében bekövetkezett változásokat mutatja be, mely pénzügyi előrejelzést jelent és a pénzügyi terv része. Tartalmilag kiegészíti a mérlegben és az eredmény-kimutatásban szereplő adatokat. A vállalkozások gazdálkodásának egyik legfontosabb elemzési területe a pénzügyi helyzet vizsgálata. A vállalkozás vezetése éppúgy érdekelt a pénzügyi helyzet naprakész ismeretében, mint a piac külső szereplői, a hitelezők, a szállítók, a befektetők stb.

A vállalkozás pénzügyi helyzetének megítélése során az elemzés három fő irányt érint:

- a hosszú lejáratú fizető- és hitelképesség - az adósságállomány;
- a rövid lejáratú fizető- és hitelképesség - a likviditás;
- a pénzáramok - a cash flow – alakulásának vizsgálatát.

A cash flow általánosan elfogadott értelmezés szerint - nem más, mint a pénzforrások képződésének és felhasználásának folyamata egy meghatározott időszak alatt.

Az angol terminológiánál maradva a cash flow a következő egyenlet segítségével értelmezhető: $\text{cash flow} = \text{cash in-flow} - \text{cash out-flow}$, azaz a cash flow értéke megegyezik a pénzbevételek és a pénzkiadások különbségével, végső soron tehát a pénzeszközök állományváltozását jelzi.

Cash flow-t befolyásoló elemek:

- A szokásos üzleti (operatív) tevékenység hatása a cash flow alakulására
Bevételi oldalon megjelenik az összes olyan pénzáramlás, amely az üzleti tevékenységből – termék, illetve áruértékesítésből, szolgáltatásnyújtásból – származik, valamint azok a bevételek, amelyek a normál üzletmenettel összefüggnek, de nem az árbevétel részei (kapott kötbér, késedelmi kamat stb.). Ugyancsak itt jelenik meg a más cégeknél meglévő vagyonrészek után kapott osztalék, valamint a kamatbevételek összege is.
A kiadási oldal leglényegesebb tételei az üzemi tevékenységgel szorosan összefüggő kiadások, mint például a szállítóknak, illetve munkavállalóknak kifizetett pénzösszegek. A bevételi oldal logikáját követve itt jelennek meg a vállalkozás által fizetett kamatok, adók, illetékek is.
- A befektetési (beruházási) tevékenység hatása a cash flow alakulására
Bevételi oldalon a leglényegesebb tételek a befektetési céllal vásárolt részesedések, értékpapírok eladásából származó pénzösszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak értékesítésével kapcsolatos bevételek. Itt jelenik meg – mint egy pénzügyi befektetés hozama – a kapott osztalék, a részesedés is. A kiadási oldalt a befektetési célú részvény- és értékpapír-vásárlásra fordított pénzösszegek, illetve a tárgyi eszközök és immateriális javak beszerzésével összefüggő pénzkiáramlások alkotják.
- A pénzügyi műveletek (finanszírozási tevékenység) hatása a cash flow alakulására
A tevékenységnek ez a része döntően a tulajdonosi források megszerzését, illetve esetleges visszafizetését (a saját tőkét érintő pénzmozgások), továbbá a hitel-, kölcsönfelvétellel és törlesztéssel kapcsolatos pénzmozgásokat foglalja magában.

Operatív cash flow meghatározására a hazai és nemzetközi gyakorlatban:

- Direkt módszer

A módszer alkalmazása során az eladásokból származó pénzbeáramlásból levonjuk mindazon üzleti ráfordításokat (és csak azokat), amelyek a pénzállományt csökkentik.

- Indirekt módszer

Az előző módszernél elterjedtebb a hatályos számviteli szabályozás által is megkívánt, mondhatni általánosan alkalmazott módszer. Lényege, hogy a kiindulási alapnak valamely számviteli eredmény-kategóriát tekintjük, amit korrigálunk azokkal a tételekkel, amelyek az eredmény nagyságát ugyan befolyásolják, de nem járnak pénzmozgással.

A pénzforgalmat nem érintő, az eredmény meghatározásánál figyelembe vett, azonban pénzáramlással mégsem járó, legismertebb üzemi jellegű ráfordításokra példa:

- értékcsökkenési leírás;
- elszámolt értékvesztések;
- céltartalék képzés stb.

A leglényegesebb, pénzforgalmat nem érintő eredménynövelő tényezők: a visszaírt értékvesztés, az előző évi céltartalékok feloldása stb.

A vállalkozások pénzáramlásainak elemzése során, a cash flow-kimutatás segítségével elsősorban arra keressük a választ, hogy a vállalkozás felhasználható pénzeszközei mely gazdálkodási területen képződnek, illetve azok felhasználása milyen célra történt.

A cash-flow sémája a hatályos számviteli szabályozás szerint az alábbi:

I.	Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz változás (Működési cash-flow 1-13)	
1.	Adózás előtti eredmény	+/-
2.	Elszámolt amortizáció	+
3.	Elszámolt értékvesztés, és visszairás	+/-
4.	Céltartalék képzés és felhasználás különbözete	+/-
5.	Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	+/-
6.	Szállítói kötelezettség változása	+/-
7.	Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása	+/-
8.	Passzív időbeli elhatárolások változása	+/-
9.	Vevőkövetelés változása	+/-
10.	Forgóeszközök (vevőkövetelés és pénzeszköz nélkül) változása	+/-
11.	Aktív időbeli elhatárolások változása	+/-
12.	Fizetett, fizetendő adó (nyereség után)	-
13.	Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés	-
II.	Befektetési tevékenységből származó pénzeszköz változás (Befektetési cash-flow 14-16)	
14.	Befektetett eszközök beszerzése	-
15.	Befektetett eszközök eladása	+
16.	Kapott osztalék, részesedés	+
III.	Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz változás (Finanszírozási cash-flow 17-27)	
17.	Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele	+
18.	Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele	+
19.	Hitel és kölcsön felvétele	+
20.	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása	+
21.	Véglegesen kapott pénzeszköz	+
22.	Részvénybevonás, tőkekivonás (tőkeleszállítás)	-
23.	Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése	-
24.	Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése	-
25.	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek	-
26.	Véglegesen átadott pénzeszköz	-
27.	Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása	+/-
IV.	Pénzeszköz változása (I, II, III, sorok)	+/-

10. sz. ábra: Cash-flow kimutatás. Forrás: Ormos (2013)

5.10. Üzleti jelentés

Ennek elkészítése csak meghatározott paramétereket meghaladó nagyságú vállalkozásoknak /és a nyílt részvénytársaságoknak/ kötelező. Az egyszerűsített éves beszámolót készítőknak nem kell üzleti jelentést készítenie.

Az üzleti jelentés célja, hogy az éves beszámoló adatainak értékelésénél úgy mutassa be a vállalkozás vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetét, az üzletmenetet a

tevékenysége során felmerülő főbb **kockázatokkal és bizonytalanságokkal** együtt, hogy ezekről – a múltbeli tény-, és a várható jövőbeni adatok alapján – a tényleges körülményeknek megfelelő, megbízható és valós képet adjon.

Az üzleti jelentést az éves beszámolóval egyidejűleg kell elkészíteni, az nem része az éves beszámolónak. Az üzleti jelentés célja az éves beszámoló adatainak értékelésével úgy bemutatni a vállalkozó vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetét, az üzletmenetet, hogy ezekről – a múltbeli tény- és a jövőbeni várható adatok alapján – a tényleges körülményeknek megfelelő képet adjon.

Az üzleti jelentést magyarul kell elkészíteni, és a vállalkozó képviselőjére jogosult személy köteles azt aláírni.

Az üzleti jelentés adatainak az éves beszámoló számszaki adataival való kapcsolatát a könyvvizsgálat során ellenőrizni kell.

Az üzleti jelentés alapvetően szöveges elemzés, lényegében kiegészíti a kiegészítő mellékletet. Amíg azonban a kiegészítő melléklet nyilvános, letétbe helyezésére és közzétételére is sor kerül, addig az üzleti jelentés csak a **vállalkozó székhelyén** tekinthető meg. A korlátozott nyilvánosságot az üzleti jelentés tartalma indokolja.

Az üzleti jelentésben ki kell térni:

- a mérleg fordulónapja után bekövetkezett lényeges eseményekre, különösen jelentős folyamatokra;
- a várható fejlődésre (a gazdasági környezet ismert és várható fejlődése, a belső döntések várható hatása függvényében);
- a visszavásárolt saját részvények, saját üzletrészek megszerzésére vonatkozó adatokra;
- a kutatás és kísérleti fejlesztés területére;
- a telephelyek bemutatására.

Célszerű az üzleti jelentésben foglalkozni a tulajdonosi szerkezet esetleges változásaival, a jegyzett tőke, a működő tőke növelésének lehetőségeivel, az eredményes vállalkozási tevékenység humánpolitikai feltételeivel.

Az üzleti jelentésben külön be kell mutatni:

- a környezetvédelemnek a vállalkozó pénzügyi helyzetét meghatározó, befolyásoló szerepét, a vállalkozó környezetvédelemmel kapcsolatos felelősségét;
- a környezetvédelem területén történt és várható fejlesztéseket, az ezzel összefüggő támogatásokat;

- a környezetvédelem eszközei tekintetében a vállalkozó által alkalmazott politikát;
- a környezetvédelmi intézkedések bevezetését, a munkák állását.

5.11. Adóbevallások

Jövedelmeiket terhelő adókötelezettségükről a jövedelem-tulajdonosok **önbevallással** tesznek eleget. A jövedelem bevallások rendkívül aprólékosak és alapos szakmai felkészültséget igényelnek. Ennek részletei meghaladják a jegyzetben rendelkezésre álló terjedelmet, így azok részletes ismertetésétől eltekintünk. Röviden az alábbiakat tarjuk említésre érdemesnek.

Az állami adóhatóság felé a gazdasági társaságok a **társasági-, és osztalékadó** bevallás kitöltésével és határidőre történő benyújtásával, míg a magánszemélyek és egyéni vállalkozók a személyi jövedelemadóról, a járulékokról és az egészségügyi hozzájárulásról kitöltött bevallással tesznek eleget bevallási kötelezettségüknek.

A helyi önkormányzatokat megillető adókról a gazdasági társaságok önbevallással teljesítenek, míg a magánszemélyek az adó tárgyának bejelentésével és az ennek alapján hozott önkormányzati adóhatározat végrehajtásával (befizetésével) tesznek eleget a vonatkozó adórendeletekben foglaltak végrehajtásának.

Az adó- és járulékbevallások napjainkban már elektronikus úton történnek, ennek szabályait az alábbiakban mutatjuk be a (NAV, 2017) vonatkozó előírásai alapján.

Elektronikus úton intézhető adóügyekről:

Az adózás rendjéről szóló törvényben meghatározott adózói körnek elektronikus úton kell adó- és járulék bevallási, valamint adatszolgáltatási kötelezettségét teljesítenie. A kötelezett adózói körnek a havi adó- és járulékbevallásban – többek között – személyre lebontott adatok feltüntetésével kell az adóhatósághoz havonta elektronikusan bevallást tenni az adó- és társadalombiztosítási kötelezettséget eredményező, magánszemély részére teljesített kifizetésekkel, juttatásokkal összefüggő valamennyi adóról, járulékról és egyéb adatokról. Ezen túlmenően **bármely adózónak** lehetősége van adóügyeinek elektronikus intézésére, így az adózók a bevallási és adatszolgáltatási kötelezettségen túlmenően a bejelentési és változás-bejelentési kötelezettségüket is teljesíthetik elektronikus úton. Elektronikus úton adóhatósági szolgáltatás keretében általános, nemleges, együttes adóigazolás, jövedelemigazolás és illetőségigazolás kiadását, valamint a köztartozásmentes

adózói adatbázisba történő felvételt lehet kezdeményezni. Az adózóknak lehetőségük van a személyi jövedelemadójuk 1 %-áról rendelkező nyilatkozatuk, valamint fizetési könnyítési kérelmük elektronikus úton történő előterjesztésére. Mindezek mellett minden adózónak lehetősége van saját adófolyószámlájának megtekintésére, valamint az általa bejelentett és az adóhatóság által nyilvántartott adatainak elektronikus úton történő megtekintésére és ezen adatok letöltésére.

Mindezek teljesítése a Kormányzati Portálon (<http://www.magyarország.hu/>) elérhető Ügyfélkapun keresztül történik, amelynek igénybevételéhez szükséges eljárási lépéseket a következőkben ismertetjük.

Ügyfélkapu

Az Ügyfélkapu olyan belépési pont, amelyen keresztül az adóalany egyedileg azonosított módon biztonságosan léphet kapcsolatba az elektronikus közigazgatási ügyintézés és szolgáltatást nyújtó közigazgatási szervekkel és közintézményekkel. Személyes ügyfélkapu létrehozásához regisztráció szükséges.

Ügyfélkapu regisztráció

A regisztrációt annak a magánszemélynek kell elvégeznie, aki a bevallásokat, adatszolgáltatásokat el fogja küldeni az adóhatósághoz, illetve aki az adóügyeket elektronikusan akarja intézni. Ez a személy lehet az adózó önmaga (adószámmal rendelkező magánszemély, egyéni vállalkozó), jogi személy, vagy jogi személyiséggel nem rendelkező társaság esetében a képviseleti joggal rendelkező személy (pl.: egy kft. ügyvezetője), továbbá valamennyi adózó tekintetében annak állandó meghatalmazottja, megbízottja (pl.: könyvelő, adótanácsadó, stb.) is. Ügyfélkapus regisztrációját az ország bármely okmányirodájában, valamint az budapesti Ügyfélközpontban is elvégezheti. Amennyiben az adózó rendelkezik a megfelelő szintű elektronikus aláírással, úgy regisztrálhat az interneten is, nem kell okmányirodában megjelennie. A magánszemélynek személyesen fel kell keresnie bármely okmányirodát, ahol személyazonosító okmányának bemutatását, egy Regisztrációs Adatlap kitöltését, valamint egy felhasználó név és egy létező e-mail cím megadását követően egyszer használatos aktiváló kódot kap. Az egyszer használható aktiváló kódot a megadott email címre küldi el a rendszer, jellemzően azonnal, de maximum 24 órán belül. A személyes ügyfélkapu határozott ideig érvényes (alapesetben 5 évig, de kérhető ennél kevesebb időre is), tehát nem kell

minden adóbevallás előtt felkeresni az okmányirodát. Az érvényesség lejártakor a regisztráció során nyilvántartásba vett adatok automatikusan törlésre kerülnek.

Ügyfélkapu aktiválása

A kapott azonosítóval és az ideiglenes, egyszer használatos kóddal az Ügyfélkapun (<http://www.magyarország.hu/>) a regisztrációt aktiválni kell. Az aktiválás során a felhasználói név és az aktiváló kód megadását követően jelszót kell választani. A jelszó kitalálásánál és begépelésénél számítani kell arra, hogy – az adózó saját biztonsága érdekében – nem adhat meg bármilyen karaktert. Az új jelszót biztonsági okokból meg kell erősíteni. Az aktiváló kód 5 napig érvényes. Amennyiben nem sikerült a megadott időn belül a kóddal aktiválni, az Ügyfélkapu adminisztrációs felületén az „elfelejtett jelszó” 3 menüpontban új, szintén 5 napig érvényes kódot kérhet az adózó. A későbbiekben az Ügyfélkapun történő belépéshez már csak választott felhasználói nevére és jelszavára lesz szüksége az adózónak, ezzel az azonosítóval az Ügyfélkapu bármely más szolgáltatását is igénybe vehet.

Adóhatósági bejelentés és nyilvántartásba vétel

A havi adó- és járulékbevallás, illetőleg adatszolgáltatás benyújtására, s ennek következtében valamennyi adóbevallás és adatszolgáltatás elektronikus benyújtására kötelezett újonnan alakult (vagy átalakult) adózó az adószám megszerzését követő **8 napon belül** köteles az okmányirodánál regisztráltatnia magát. Erről a tényről a regisztrációt követő 8 napon belül bejelentést kell tennie az állami adóhatóság által erre a célra rendszeresített, és kizárólag az APEH internetes honlapjáról letölthető T180 számú adatlapon. Amennyiben a magánszemély adózó saját maga regisztrációját jelenti be és adóbevallási, illetve adatszolgáltatási kötelezettségét saját maga teljesíti, akkor a T180 számú adatlapot elektronikus úton is benyújthatja. Abban az esetben, ha az adózó állandó meghatalmazással, vagy megbízással rendelkező képviselője útján elektronikus úton teljesíti adóbevallási és adatszolgáltatási kötelezettségét, az állandó meghatalmazott, vagy megbízott a megbízást követő 8 napon belül köteles az adóhatósághoz papír alapon bejelenteni a képviselt adózó nevét, elnevezését és adóazonosító számát a T180-as számú adatlapon. A bejelentés alapján az adóhatóság a képviselőt nyilvántartásba veszi. Az elektronikus adóbevallásra, illetőleg adatszolgáltatásra nem kötelezett, de az adóügyeinek elektronikus intézését önként választó adózó esetében adóhatósági

bejelentésre és nyilvántartásba vételre csak abban az esetben van szükség, ha adóügyeit állandó képviselője útján akarja intézni (eseti képviseleti jogot az adóügyek elektronikus intézése során nem lehet adni). Ebben az esetben az adóhatósági bejelentést szintén a képviselőnek kell megtenni papír alapon a T180-as számú adatlapon. A kitöltött adatlapot postai úton, vagy személyesen az APEH Ügyfélszolgálatokon is be lehet nyújtani. Ugyanezen a T180-as adatlapon tudja bejelenteni az állandó képviselővel rendelkező havi adó- és járulékvallás, illetőleg adatszolgáltatás benyújtására kötelezett, illetve az adóügyeinek elektronikus intézését önként választó állandó képviselővel rendelkező adózó, illetve állandó meghatalmazással vagy megbízással rendelkező képviselője a képviseletben bekövetkezett változásokat is. Ebben az esetben az adatlapot elektronikus úton kell benyújtani.

6. fejezet – Vállalatok pénzügyi elemzése

6.1. A vállalatok pénzügyi elemzésének jelentősége

A megalapozott befektetési döntések előkészítéséhez, a tulajdonosok által a vállalkozás számára biztosított tőke -, és vagyon hasznosulásának értékeléséhez, a hitelezők által juttatott idegen források visszafizethetősége megállapítására nélkülözhetetlen a vállalkozások pénzügyi teljesítményének alapos elemzése és átfogó értékelése.

A gazdasági elemzés tehát a gazdasági vezetés nélkülözhetetlen eszköze, lényegében olyan módszer, mellyel a gazdasági vezetés részére a nélkülözhetetlen tájékozottság biztosítható, amellyel a vállalkozási tevékenység megismerhető, bírálható és fejleszthető. Az elemzés a gazdálkodás és fejlesztés, a vállalkozás eredményeinek vizsgálatára és értékelésére irányuló tevékenység.

A gazdasági elemzés célja, hogy feltárja, és számszerűleg értékelje azokat a körülményeket, amelyek befolyásolják a vállalkozás gazdálkodását, a vezetés döntéseinek előkészítését, valamint a megtett intézkedések végrehajtását.

Az elemzéssel minősíthetjük a vezetői döntések előkészítését, valamint a megtett intézkedések végrehajtását, a fejlesztések hatékonyságát, az eredmény növekedését.

A megfontolt vezetéshez, a megfelelő döntésekhez megalapozott, pontos információkra van szükség. A vezetők számára igen fontos a gazdasági elemzés.

Nélkülözhetetlen eleme a tájékozottság, amit a gazdasági elemzés eredményei nyújtanak. A vezető azon ismereteinek az összességét, amelyek szükségesek a helyes döntések meghozatalához, az eredményes vezetéshez, tájékozottságnak nevezzük.

Alapvető követelmény, hogy a feladatokat és az eszközöket úgy kell összhangba hozni, hogy a vállalkozás eredményesen működjön. E követelménynek azonban csak úgy lehet megfelelni, ha a gazdasági tevékenység minden lényeges folyamatait mélyrehatóan vizsgáljuk.

A gazdasági elemzés feladata elsősorban a hatékonyabb, az eredményesebb gazdálkodás **segítése**. A gazdasági döntések előkészítéséhez az elemzésnek kell megfelelő információkat biztosítani. A különböző variációk kidolgozásának célja

szintén az optimális döntés elősegítése. Természetesen a ténylegesen elért gazdasági eredményeket is sokoldalúan kell vizsgálni. Az eredmények mellett a hiányosságok, a veszteségek okait is fel kell tární, és javaslatokat kell kidolgozni a hibák megszüntetésére.

A vállalkozások pénzügyi elemzése minden esetben a **múltbeli** gazdálkodási tevékenységének valamilyen elemzési szempont szerinti megítélésére, illetve a jövőbeni várható gazdálkodási teljesítmény előrejelzésére törekszik. Ez az elemzés történhet a tulajdonosok, a hitelezők, az alkalmazottak, a versenytársak, a szabályozó hatóságok, a cégvezetés, a vállalkozás szállítóinak és/vagy vevőinek, illetve bármilyen más, a vállalkozással kapcsolatban álló piaci szereplő szempontrendszer alapján.

Attól függetlenül, hogy ki és milyen céllal készíít elemzést a vállalkozásról, az elemzési rendszerrel szemben három fontos követelményt kell támasztani, melyek a következők:

- az elemzések során az ennek alapjául szolgáló adatok tartalma a vizsgált vállalkozásoknál és különböző elemzőknél egyezzen meg;
- azonos legyen az elemzések módszertana;
- a kapott eredmények értelmezése a vizsgált vállalkozásoknál és az elemzőknél hasonló módon történjen.

A pénzügyi elemzések gyakorlata a **pénzügyi mutatók vagy pénzügyi arányszámok** értékelésén alapul, melyet összefoglalóan mutató-, vagy rátaelemzésnek nevezünk. A vállalkozásokra vonatkozó pénzügyi mutatók egyszerű arányszámok, amelyeket a vállalkozások beszámolóiban, illetve azok kiegészítéseiben található adatokból lehet kiszámítani.

Az elemzési szempontok alapján szokás a mutatókat csoportosítani, a legelterjedtebbek a jövedelmezőségi, hatékonysági, tőkeáttételi, likviditási és piaci mutatók. Ezek bemutatásához az előző fejezetben ismertetett számviteli alapinformációk és összefüggések nélkülözhetetlenek. A következőkben csak és kizárólag olyan pénzügyi mutatók kerülnek bemutatásra, melyek számításához az előző fejezetben ismertetett fogalmak elégségesek, esetenként a megértést elősegítő, de az összefüggéseket még nem torzító egyszerűsítésekkel fogunk élni.

6.2. Jövedelmezőségi mutatók

A jövedelmezőségi mutatók segítségével az elemzés arra ad választ, hogy a vállalkozás gazdálkodása során milyen eredményességgel használja fel a tulajdonosok és a hitelezők által rendelkezésre bocsátott forrásokat, illetve az ezekből megszerzett és működtetett eszközöket nyereség (profit) előállítására.

Az elemzési szempontok szerint vizsgálható, hogy a vállalkozás összes eszköze milyen megtérüléssel működött a vizsgált időszakban, de viszonyíthatjuk a vállalkozás nyereségét a tulajdonosok által birtokolt saját tőke nagyságához. Általánosságban igaz, hogy a jövedelmezőségi mutatók valamilyen jövedelmi kategóriát viszonyítanak az elemzési szempontoknak megfelelő adathoz (bevétel, saját tőke, összes eszköz stb.).

- Eszközarányos nyereség mutatója: a mutató a vállalkozás egészének eredményességét méri. Megmutatja, hogy a vállalkozás teljes eszközállománya átlagosan milyen mértékű tiszta hozamot biztosított, mekkora megtérülési ráta mellett működtették a vállalkozás vezetői.

$$\text{Eszközarányos nyereség} = \frac{\text{Adózott nyereség (Eredm.kimutatás XIII. sor)}}{\text{Eszközök összesen (Mérleg A+B+C)}}$$

Minél magasabb a mutató értéke, annál nagyobb hozamot ért el a vállalkozás eszközeinek működtetésével, s ezzel azok megtérülésének gyorsabb ütemét jelzi.

- Sajáttőke–arányos nyereség: a mutató a társaság tulajdonosainak legfontosabb mércéje, mivel arra ad választ, hogy az általuk birtokolt saját tőke a mért időszakban mekkora hozamot biztosított számukra az egyéb gazdasági szereplők (hitelezők, szállítók, adóhivatalok, önkormányzatok) követeléseinek kielégítése után.

$$\text{Sajáttőke–arányos nyereség} = \frac{\text{Adózott nyereség (Eredm.kimutatás XIII.sora)}}{\text{Saját tőke (Mérleg D sora)}}$$

A mutató értelmezése hasonló az előzőéhez.

6.3. Hatékonysági indexek

A hatékonysági mutatók a jövedelmezőségi mutatókhoz hasonlóan a vállalkozás működését elemzik, azonban nem a realizált tiszta jövedelem, hanem az egyes eszközfőcsoportok, vagy más termelési tényezők (például munkaerő) kihasználtsága szempontjából.

Jellegzetes hatékonysági mutatók a forgási sebességet mérő mutatók, melyek azt jelzik, hogy egy adott eszközcsoport hányszorosan térül meg árbevétel formájában.

- Forgótőke forgási sebessége: azt mutatja meg, hogy a vállalkozás forgótőkéje hányszor térült meg a vizsgált időszakban, azaz azt milyen hatékonysággal hasznosította a vállalkozás.

$$\text{Forgótőke forgási sebesség} = \frac{\text{Értékesítés nettó árbev. (Eredménykimutatás I. sora)}}{\text{Nettó forgótőke}} \\ (\text{Mérleg B sora} - \text{Mérleg F sorából a röv.lej.köt.})$$

Ha a mutató értéke magas, az jelentheti a forgóeszközökkel történő hatékony gazdálkodást, de túlzottan magas értéknél a vállalkozás már valószínűleg fizetési problémákkal küszködik, piaci alkalmazkodó-képessége romlik. A túlzottan alacsony forgási sebesség sem jó, hiszen ekkor a vállalkozás rossz hatékonysággal hasznosítja forgótőkéjét, amit az alacsony jövedelmezőség is mutat.

- Egy főre jutó árbevétel: ez a vállalkozás munkaerő kihasználtságát méri, de értékének alakulásánál figyelni kell a vállalkozás sajátosságaira, különös tekintettel annak ágazatára.

$$\text{Egy főre jutó árbevétel} = \frac{\text{Értékesítés nettó árbev. (Eredm.kimutatás I. sora)}}{\text{Vállalkozás létszáma}}$$

A mutató értelmezése magától értetődő. Vigyázni kell azonban a különböző vállalkozások összehasonlításánál arra, hogy csak a nagyon hasonló jellegű tevékenységet végzőket lehet e mutató alapján megbízhatóan összevetni.

6.4. Tőkeáttételi mutatószámok

Ezek a mutatók a vállalkozások finanszírozási tevékenységét, illetve annak a működésre és a befektetőkre gyakorolt hatását vizsgálják, egyúttal megmutatják, hogy a vállalkozás milyen pénzügyi kockázatot jelent az érdekeltek számára. Minél magasabb a vállalkozás finanszírozási szerkezetében az idegen források aránya, annál nagyobb lesz a tulajdonosok várható hozamának ingadozása, vagyis kockázata. A tőkeáttételi mutatók tehát a pénzügyi kockázatot mérik.

- Sajáttőke–arány: megmutatja, hogy a vállalkozás tartós forrásai között milyen arányt képvisel a saját tőke.

$$\text{Sajáttőke–arány} = \frac{\text{Saját tőke (Mérleg D sora)}}{\text{Források összesen (Mérleg D + E + F + G)}}$$

A mutató értékének értelmezése egyszerű, hiszen az mondható, hogy minél magasabb a sajáttőke – arány, annál kevésbé van a vállalkozás tartósan eladósodva, annál alacsonyabb a pénzügyi kockázata. A magas sajáttőke aránnyal rendelkező vállalkozásokra az a jellemző, hogy idegen forrásbevonási lehetőségeiket kevésbé merítették ki, így nagyobb mozgásterük van a későbbi beruházásaik finanszírozási szerkezetének kialakításában.

- Idegen – sajáttőke arány: más megközelítésben ez a mutató is ugyanazt méri, mint az előző, mert a vállalkozás hosszú lejáratú (illetve annak tekinthető) kötelezettségeit vetíti a saját tőkéjére.

$$\text{Idegen–sajáttőke arány} = \frac{\text{Források összesen (Mérleg D + E + F + G)}}{\text{Sajáttőke (Mérleg D sora)}}$$

Amint az első ránézésre is látható, ennek a mutatónak az értelmezése hasonló az előzőhöz, csupán minden ellenkező előjellel értendő (ez abból következik, hogy megcseréltük – az előzőhöz képest – a számlálóban és nevezőben szerepeltetett adatokat). Ha a mutató értéke magas, akkor ez az eladósodottság, tehát a finanszírozási tőkeáttétel magas értékét jelzi.

6.5. Likviditási indexszámok

A likviditási mutatók arra adnak választ, hogy a vállalkozás mennyiben képes eleget tenni a rövidlejáratú (tehát éven belül esedékes) kötelezettségeinek, mégpedig a rendelkezésére álló forgóeszközeivel. E mögött az az indoklás áll, hogy a vállalkozás rövidlejáratú eszközei a normális üzletmenet során rövid időn belül várhatóan pénzeszközzé fognak válni, amelyek így lehetővé teszik a forgóeszközökkel szemben álló kötelezettségek teljesítését.

A likviditási mutatók abban térnek el egymástól, hogy a forgóeszközök különböző elemeit (készletek, követelések, értékpapírok és pénzeszközök) vizsgálják aszerint, hogy azok milyen mértékben fedezik a vállalkozás folyó kötelezettségeit.

Előnyük ezeknek a mutatóknak, hogy értékük abban a tekintetben pontosnak tekinthető, miszerint a rövid lejáratú eszközök és források értékelése a számviteli rendszerben realisabb, mint a hosszú lejáratú eszközöké és forrásoké.

Hátrányuk viszont az, hogy értékük az eszközök mobilitása miatt gyorsan változhat, ingadozhat. Éppen ezért a likviditás vizsgálatánál permanens megfigyelésre van szükség, akkor pedig különösen, ha a vállalkozás tevékenységi köre szezonálisan is ingadozik (az jellemző ilyen esetekben, hogy a vállalkozások legalább havonta elvégzik likviditás vizsgálatukat, sőt a pénzügyi szektorban ezt naponta kötelező ellenőrizni).

$$\text{Likviditási ráta} = \frac{\text{Forgóeszközök (Mérleg B sora)}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek (Mérleg F sorából)}}$$

Amennyiben a mutató értéke egy alatt van, az gyakorlatilag a vállalkozás fizetéseképtelenségének reális veszélyét jelzi, hiszen a rövidtávon várhatóan pénzeszközzé váló eszközök nem fedezik a rövidtávon lejáratú kötelezettségeket (adósságokat).

Ha a mutató értéke 1 fölött van, az elfogadható, de 1,5 feletti értéket a tekintetben kell óvatosan kezelni, mert ez a túllikviditás már a jövedelmezőség romlására is mehet.

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek (Mérleg B sora - Készletek)}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek (Mérleg F sorából)}}$$

Ennél a mutatónál a likvid eszközök között nem kell a készleteket figyelembe venni, amelyek a legkevésbé likvid elemek a forgóeszközök között.

Ezt a mutatót jellemzően akkor kell használni, ha a készletek forgási sebessége alacsony, vagy feltételezhető, hogy a készletek egy jelentős része nehezen értékesíthetővé vált, de ezek a tények a vállalkozás pénzügyi beszámolójában még nem jelentek meg. Megfelelő üzletmenetű, folyamatosan és nagyjából egyenletes nagyságrendben értékesítő vállalkozásoknál e mutató optimális értéke egy körüli, de ettől kevéssel elmaradó arány is elfogadható.

6.6. Piaci mutatók

E mutatókra való rátéréskor rögtön az elején leszögezzük, hogy ezek csak tőzsdén bejegyzett részvénytársaságok esetében alkalmazhatóak, mivel a piaci kitétel a részvényt piacon naponta megmértetésre kerülő vállalkozások esetében értelmezhető.

A bemutatásra kerülő piaci mutatók a vállalkozás (részvénytársaság) részvényeinek (értékpapírjainak) megítélését tömörítik egy számba. A piac ítélete a vállalati értékpapírok árfolyamában fejeződik ki, ezek ezt viszonyítják olyan eredmény vagy vagyonjellegű értékekhez, amelyek maguk is befolyásolják az árfolyam alakulását (Martin – May, 2000).

– Árfolyam/Nyereség arány

Ez azt mutatja meg, hogy a tőzsdén részvényt vásárlók a vállalkozás egy részvényére jutó nyereségének hányszorosát hajlandóak a részvényekért megfizetni. A mutató számlájában a részvény aktuális tőzsdei árfolyama szerepel, nevezőjében pedig egy forgalomban lévő részvényre jutó adózás utáni nyereség.

Árfolyam/nyereség arány= $\frac{\text{Részvény aktuális tőzsdei árfolyama}}{\text{Adózott eredmény (Eredm.kimutatás XIII.sora) / Részvények száma}}$

A mutatóban az jut kifejezésre, hogy a befektetők mennyire tartják kockázatosnak a vállalkozás tevékenységét, milyen annak tőkeáttétele (idegen tőke–sajáttőke aránya) valamint az is, hogy milyenek a növekedési lehetőségei. Minél

kockázatosabb a vállalkozás tevékenysége, illetve adott tevékenység mellett minél magasabb a tőkeáttétele, annál alacsonyabb lesz a mutató értéke. Ha viszont nagyok a vállalkozás növekedési lehetőségei (várhatóan új piacokat fog megszerezni, kutatás-fejlesztési tevékenysége iránymutató iparágában stb.), akkor ez növelni fogja a mutató értékét.

– Árfolyam/Sajáttőke arány

A mutató – amint az elnevezéséből is következik – az egy részvényre jutó saját tőkét viszonyítja a részvény árához. Azt számszerűsíti, hogy a várható jövedelemáramlások által beárazott részvény mögött milyen tényleges (eszközökben testet öltő) fizikai fedezet van. Ennek megfelelően például a mutató 1-nél kisebb értéke esetében a befektetőknek azért tűnhet kedvezőnek a vállalkozás részvényének megvásárlása, mert az pusztán csak az eszközértéken is többet ér. A mutató értéke a tőzsdei részvénytársaságok esetében szinte mindig nagyobb 1-nél, mert bizonyos immateriális javak sokszor nem szerepelnek a mérlegben, de közben azok nyereséget generálnak, vagy mert az infláció eltérő mértékben befolyásolja a számlálót és a nevezőt (a részvényárak jellemzően átveszik az inflációt, míg a vállalkozások általában nem „árazzák” át könyvszerinti eszközeiket az infláció következtében).

Árfolyam/Sajáttőke arány = $\frac{\text{Részvény aktuális tőzsdei árfolyama}}{\text{Sajáttőke (Mérleg D sora)/Részvények száma}}$

A mutató használata különösen indokolt az olyan szektorokban, ahol az éves eredményadatok volatilitása (ingadozása) nagy, azért az előző árfolyam/nyereség arány használata nem célszerű (ilyen szektor például a pénzügyi). A befektetők szempontjából az a kedvező, ha a mutató értéke minél alacsonyabb.

(A vállalati tevékenység gazdasági-pénzügyi elemzéséről részletesebben lásd: Nábrádi, 2008).

6.7. Mérlegelemzések korlátai

Jegyzetünk ezen alfejezetében kizárólag a vállalati beszámolóban rendelkezésre álló adatokból számítottunk különböző mutatókat. Két alapvető körülményre mindenképpen fel kell hívni az olvasó figyelmét. Az egyik, hogy egy adott mutató egy

évre vonatkozóan számított értéke semmiképpen nem elegendő mélyreható és alapos következtetések levonására. Tendenciák megfogalmazására mindenképpen ajánlott egy adott vállalat tekintetében az azonos mérlegsorokat, az azokból számított mutatók értékeinek hosszabb időtávon át történő vizsgálata. A másik, hogy a mérlegelemzés további korlátja Kresalek (2004) szerint az, hogy a mérlegadatok jövőorientáltsága igencsak hiányos. A vállalkozás helyzetének elemzését rendszeresen készítik, hogy a vállalkozás jövőbeli fejlődésére nézve kiindulási ponttal rendelkezzenek. A mérlegelemzés legfontosabb célja azonban a prognosztizálás. A beszámoló adatai ugyanakkor elsősorban múltbéli. A mérleg és az eredménykimutatás az üzleti év gazdasági eseményeinek kötelezően rögzítendő tételeit tartalmazza. Tervadatok – főleg azok, mint biztos információk – a külső elemzők számára elérhetetlenek. Ezen túlmenően a mérleg fordulónapja, a mérlegkészítés időpontja és végül a tényleges nyilvánosságra hozatalának, közzétételének napja, valamint egy lehetséges elemzés időpontja között rendszerint igen jelentős időkülönbség jelenhet meg, amelynek az az eredménye, hogy a beszámoló jövőorientáltsága tovább csökken. A prognózis tehát kizárólag múltbéli folyamatok alapján vélelmezett jövőképre vonatkozhat.

A mérlegelemzés értékelési módszereinek kiválasztása ugyancsak befolyásolja annak jelentéstartalmát. A klasszikus mérlegelemzés legfontosabb módszere a mutatószámok összehasonlítása. Minden mutatószám információk sokaságát egyetlen értékre redukálja. Ez az összehasonlíthatóság szempontjából fontos, de nem hanyagolható el, hogy bizonyos körülmények között egyetlen mutatószám egy tényállást jellemez, amely számos hatótényezőből származik. Ennek kapcsán jelentek meg a gyakorlatban a mutatószámrendszerek, amelyek az egyedi befolyásoló tényezőket és azok egymás közötti viszonyát explicit módon fejezik ki. Az eddigiekben ismertetett problémák mellett gondot okozhatnak az elemzés egyes módszertani szempontjai sőt, az elemzések eredményeinek interpretálása is. Az elemző-értékelő munka alapja az összehasonlítás, amely azonban feltételez egy összehasonlítási alapot, mint értékelési kritériumot és az összehasonlíthatóság lehetőségét. Vetítési alapként a beszámoló elemzése során legtöbbször az előző időszak (időszakok) jelenik meg, azaz az időszakok egybevetésekor korábbi időszakok mutatószámait veszik figyelembe. A dinamikus összehasonlítás mellett megjelenhet a térbeli összehasonlítás is, viszonyítási alapként más vállalat adatát, esetleg ágazati átlagot alkalmazva. Azonban ezek megbízhatósága szintén nem

egyértelmű. A viszonyítás alapja mindezen túl egy, az elemző által megállapított norma (elvárt érték) is lehet, de ennek nagyságrendje jelentős szubjektivitást is tartalmazhat. A fentiekben csak általánosságban bemutatott korlátok, amelyek a mérlegelemzés megállapításaira, eredményességére vonatkoztak, természetesen nem adhatnak okot arra a következtetésre, hogy ne lenne kellő indok ilyesfajta elemzések végrehajtására, azokra a vállalati szakembereknek továbbra is szüksége lesz.

7. fejezet – A vállalkozások közterhei, munkavállalói adók és járulékok

A vállalatok és munkavállalók által a nemzeti költségvetésbe teljesített adóbefizetések elengedhetetlenek az állami közfeladatok ellátásához. Ebben a fejezetben a bemutatjuk a legjelentősebb vállalkozási, valamint munkavállalói adó- és járulék nemeket. Az adó közgazdasági fogalma különböző gazdasági szereplőknek az állam részére, annak közhatalmán alapuló, közvetlen ellenszolgáltatás nélküli, visszatérő és ismétlődő fizetési kötelezettségét jelenti. Az adóknak alapvetően két funkciója van. Egyfelől forrást biztosítanak a különböző állami funkciók ellátásához, a különböző szintű kormányzatok (központi és helyi) fő bevételi forrásai. E mellett gazdaságpolitikai eszközök is, mivel szabályozó, allokáló és ösztönző funkciókat is ellátnak.

(Az adóztatás hatásának vizsgálata nem tárgya jegyzetünknek, jelentőségét világítja meg (Erdős, 2014:1) megállapítása: „Az adóztatás hatásának vizsgálata azonban önmagában is fontos. Az egyes adónemek aránya országonként nagyon eltérő, és időben természetesen adott országon belül is változik. Más a jövedelmi adók, más az indirekt adók hatása. Nem mindegy, hogy az utóbbiak egységes vagy differenciált kulcsúak-e. Fontos, hogy az adóztatás növeli-e a jövedelmi polarizációt. Hogy kik a teherviselői az adóztatásnak: azok-e, akikre kivetették, vagy másokat is terhel? Minden adóügyi döntés végiggyűrűzik az egész gazdaságon; ennek megértése és felmérése elengedhetetlen”).

Az adók a vállalkozások és a fogyasztók számára költséget jelentenek, így nem közömbös számukra, hogy a különböző kormányzatok saját területük gazdasági vonzerejét adómentességekkel és adókedvezményekkel milyen mértékben tudják vonzóvá tenni.

Az adózás betölthet szociálpolitikai funkciókat is. Az alapvető fogyasztási cikkekre kivetett alacsony forgalmi adó kulcsok, a luxusjavak speciális adóztatása, a személyi jövedelemadó szemléletes példái e funkciónak.

Az adókat a szerint is csoportosítani lehet, hogy milyen kormányzati szint veti ki azokat. Így a központi adók a központi költségvetés bevételei, a helyi adók pedig az önkormányzatok bevételei.

Adórendszer alatt az alkalmazott adónemeket, az adóztatás jogának megosztását, az adók beszedésének módját, technikáit és az adóigazgatási intézményrendszer összességét értjük.

Sajátos adóként működnek a vámok, melyek a belföldi és külföldi piacok kereskedelmi kapcsolatainak szabályozásában, a nemzeti szuverenitás érvényesítésében fontos fiskális eszközként vannak jelen.

A vámpolitika a különböző típusú vámok (adók) eltérő gazdasági hatások érdekében történő koordinált alkalmazása, melynek funkciói a következők:

- költségvetési bevételt biztosító funkció, mivel a vámok ennek jelentős forrásokat biztosítanak;
- piacvédelmi funkció, mivel a vámok jelentősen képesek befolyásolni (növelni) az importtermékek árait;
- kereskedelem–politikai funkció, mert kivetésükkel gazdasági nyomásgyakorlást, s ez által kedvező alkupozíciót lehet elérni.

Az adók és vámok mellett az állami és társadalmi feladatokhoz való arányos hozzájárulás címén, valamint az önkormányzatok saját bevételi forrásainak gyarapítása érdekében illetéket ró a vállalkozásokra és magánszemélyekre. Ezekkel a fizetési kötelezettségekkel jellemzően az öröklést, az ajándékozást, a visszerhes vagyonátruházást, az államigazgatási és bírósági eljárást terhelik meg.

Az adókkal, vámokkal és illetékekkel kapcsolatos vállalkozói és állampolgári kötelezettség kiterjed azok bejelentésére, megállapítására, bevallására, befizetésére, a bizonylatok kiállítására és megőrzésére, a nyilvántartások vezetésére, adatszolgáltatásra, a közteher levonására és beszedésére.

7.1. Adó- és járulékrendszer alapfogalmai

Mielőtt részletesen rátérünk a vállalkozások közterheinek, valamint munkavállalói adók és járulékok bemutatására, néhány alapvető fogalmat kell tisztázni.

- Adóalany: az a természetes vagy jogi személy, vagy jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, akire a kötelezettség vonatkozik, akitől a kormányzat beszedi az adót. (Az adó alanya és fizetője nem minden esetben esik egybe. A

személyi jövedelemadó alanya például a magánszemély, fizetője pedig – a munkáltatóval való megegyezés alapján – a munkáltató.)

- Adóviselő: az a személy (magán vagy jogi) akit az adó ténylegesen terhel. (Az általános forgalmi adó esetében az adóalany és egyben az adófizető is az értékesítést végző személy. Az adókötelezettség rá vonatkozik, de az adót áthárítja a fogyasztóra, így lesz a végső felhasználó az adó viselője.)
- Adóalap: az a nemzeti pénzürtéken kifejezett összeg, amire az adó mértékét alkalmazni kell. (Bizonyos esetekben más mértékegységben is megadható.)
- Adómérték: tételesen vagy százalékosan megállapított mérték, melyet az adóalapra vetítve adódik az adó összege. (A százalékosan megadott adómérték lehet lineáris vagy progresszív.)
- Adómentesség: esetében az adózónak nem kell adót fizetnie.
- Adókedvezmény: a számított adóból visszatartható rész.
- Elsődleges adóalany: Azon adózó, akit adóköteles tevékenység folytatása miatt jelölnek ki adófizetővé.
- Másodlagos adóalany: Adófizetési kötelezettsége akkor áll be, ha vele vagyoni kapcsolatban álló nem tesz eleget adófizetési kötelezettségének (örökös, megajándékozott, jogutód).
- Egyéni adóalany: Azon magánszemély, akit az állam adófizetésre kötelez.
- Kollektív adóalanyiság: Azon alanyok, akik egyetemlegesen kötelesek az adót megfizetni.
- Szervezeti adóalanyiság: Azon jogi személyiséggel rendelkező, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek, amelyeket az állam adófizetésre kötelez.
- Egyetemlegesség: Azon adóalanyok, akik a Ptk. szerint egyetemlegesen felelnek az adó megfizetéséért (örökösök, jogutódok, megajándékozottak).
- Adóbevallás: Az a kimutatás, amelyből pontosan megállapítható az adóalany adófizetési kötelezettsége.
- Adóbírság fogalma: Adóbírságot adóhiány esetén kell fizetni. Mértéke az adóhiány 50%-a. Akkor is kell fizetni, ha az adózó jogtalanul nyújtott be támogatási, adó-visszaigénylési, adóvisszatérítési kérelmet.
- Adócsalás: Adómegkerülés a jogszabályok megsértésével.
- Adóelkerülés: A jogszabály által lehetővé tett adóminimalizálás.
- Adófizető: Az a természetes vagy jogi személy, aki az adót ténylegesen fizeti.

- Adóhatóság: Az adóztatást képviselő szervezet. Az adóhatóság az adót, a költségvetési támogatást megállapítja, nyilvántartja, az adót beszedi, végrehajtja, a költségvetési támogatást kiutalja.
- Adóhiány: adóhiány esetén kell fizetni, az adóhiány 50%-a
- Adójogi jogviszony: Az állam vagy az államot képviselő szervezet és az adófizetésre kötelezett között létrejött jogi kapcsolat.
- Járulékok: ennek összefoglaló elnevezése alatt a nyugdíjjárulékot, önkéntes magánnyugdíj-pénztári tagdíjat, egészségbiztosítási járulékot, táppénz-hozzájárulást és baleseti járulékot kell érteni.
- Egyszeres könyvvitel: a gazdasági esemény időpontjának azt a napot tekinti, amikor az ahhoz kapcsolódó pénzmozgás is megtörtént.
- Kettős könyvvitel: a gazdasági esemény vagyona gyakorolt hatását és a vagyonváltozás forrását is rögzíti amellet, hogy könyvvitel technikailag is kettős, mert minden gazdasági esemény két könyvviteli számlát is érint.

7.2. A vállalkozások adózási feladatai

A vállalkozásoknak ahhoz, hogy adó - és járulék kötelezettségeiknek eleget tudjanak tenni az állami adóhatóság felé, a következő feladatokat kell ellátni:

- bejelentés és nyilatkozattétel;
- adómegállapítás;
- adóbevallás;
- adófizetés, adóelőleg fizetés;
- bizonylatok kiállítása, megőrzése;
- az előírt nyilvántartások vezetése;
- az adóhatóság felé teljesítendő adatszolgáltatás;
- adólevonás és adószedés.

7.3. Vállalkozások közterhei

Jegyzetünkben – terjedelmi okok miatt – a nagyszámú közterhekből a legjelentősebbeket fogjuk bemutatni, és elhagyjuk azokat, melyekből az állami- és önkormányzati adóhatóságoknak csak jelentéktelen összegű adóbevétele származik.

Az adóviselés alapján használjuk az egyenes-, és közvetett adó kifejezést. Egyenes (közvetlen) adó esetében az adó alanya és az adóterhet viselő személye azonos, míg közvetett az adó akkor, ha az adót megfizető és az adóterhet viselő alany elkülönül, mint például az általános forgalmi adó esetében.

– Általános forgalmi adó (ÁFA)

Habár a vállalkozásokat terhelő adó ismertetését az ÁFA-val kezdjük, (rögtön leszögezzük, hogy ez csak részben terheli őket, például a vállalkozás reprezentációs célú beszerzéseinek ÁFA-ja nem igényelhető vissza, vagy a távközlési szolgáltatások szolgáltató által felszámított ÁFA-ja csak részben igényelhető vissza az állami költségvetésből) ezt az indokolja, hogy ez a legjelentősebb adónem, és mert kezelésük rájuk hárul.

ÁFA-t kell fizetni az adóalany által belföldön teljesített termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás, valamint a termékimport után.

Az ÁFA jellemzői:

- forgalmi (mivel forgalmazáshoz, vagyis vásárláshoz és eladáshoz kapcsolódik);
- általános (minden gazdasági szereplőre kiterjed, aki terméket vagy szolgáltatást értékesít);
- nettó típusú (nem halmozódik, mivel az értékesítés után felszámított ÁFA-t csökkenteni kell az értékesítéshez szükségszerűen történt beszerzések után korábban kifizetett ÁFA-k összegével, s az így számított pozitív különbözetet kell a költségvetésnek befizetni);
- hozzáadott érték típusú (mert az értékesítési láncban az előbb említett levonásos technika miatt minden egyes láncszemben – beszerzés, átalakító termelés, értékesítés – csak az értéknövekedés után, annak arányában keletkezik adófizetési kötelezettség);
- közvetett (mivel az adó viselője – a végső fogyasztó – és alanya – az értékesítő – személye szétválik);
- fogyasztói (mert a végső fogyasztót terheli, nála jelenik meg költségként, és mert a végső fogyasztást megelőző forgalmazásban csak átmeneti tétel);
- mértéke: 0-5-18 és 27 százalék, illetve lehet alanyi- és tárgyi mentes;
- számos különleges esete van az ÁFA felszámításának és megfizetésének, itt most egyet emelünk ki, az ún. fordított adózás esetét. A fordított adózás

egyszerűsítve azt jelenti, amikor az adót a termék beszerzője, szolgáltatás igénybevevője fizeti meg az állam részére. Vagyis a számla az ÁFA felszámítása nélkül kerül kiállításra, és az adót majd a vevőnek kell megfizetnie az állam részére.

– Társasági-, és osztalékadó

A jövedelem-, és vagyonszerzésre irányuló tevékenységből elért jövedelemmel rendelkező adóalanyt társasági-, és osztalékadó fizetési kötelezettség terheli. A megkülönböztetés alapja az, hogy a társasági adó alanya a vállalkozás, tehát ezt az adót neki kell megfizetnie, míg az osztalékadó alanya a vállalkozástól osztalékjövedelemben részesülő személy (jogi, és magán). A társasági adó tehát a társas vállalkozások eredményét terheli, azt csökkenti.

Az adókötelezettség a vállalkozási tevékenység megkezdésének napján (azon a napon, amelyiken a vállalkozás az első kötelezettség– vállalását tette) kezdődik és a vállalkozási tevékenység befejezésének napjáig tart. E két nap között azonban az egyes gazdálkodási évek lezárásával egy időben (jellemzően az év utolsó napjával) el kell számolni az adóval, ahol az adó alapja a kettős könyvvitelt vezető adóalanynál a számviteli törvény előírásai alapján megállapított adózás előtti eredmény (módosítva az azt csökkentő és növelő tételekkel), egyszeres könyvvitelt vezető adóalanyoknál, pedig a pénzforgalmi nyilvántartás alapján kimutatott eredmény (módosítva a csökkentő és a növelő tételekkel).

Külön előírás vonatkozik a társasági adó megfizetésénél a külföldi vállalkozásokra, a kizárólag készfizető kezességet nyújtó részvénytársaságokra, valamint a közhasznú társaságokra.

Társasági adó mértéke: 9 százalék.

– Helyi adók

Külön törvény ad lehetőséget az **önkormányzatoknak** arra, hogy bevételeiket helyi adók kivetése és beszedése révén gyarapítsák, ezzel is hozzájárulva az önálló gazdálkodás biztosításához. A törvény meghatározza a lehetséges adóalanyokat és adófajtákat, ugyanakkor mértéküket maximálja. Az önkormányzatok rendeletet alkotnak az adókötelezettségről, abban állapítják meg az illetékességi területükön érvényesíthető adómértékeket és tételeket.

Jellemző helyi adók:

- Iparűzési adó (alapja az értékesített termék/szolgáltatás nettó árbevétele, csökkentve a megengedett tételekkel).
 - Mértéke: az adóalap maximum 2 százaléka.
 - Kommunális adó (magánszemélyeknél alapja az adóalanyok tulajdonában lévő ingatlan), mértéke jelenleg maximum 17.000.- Ft/év.
 - Idegenforgalmi adó (magánszemélynél alapja az eltöltött vendégéjszaka, mértéke maximum 300.- Ft/fő, vállalkozásoknál alapja az üdülésre alkalmas ingatlanban vendégéjszakánkénti összeg 4 százaléka).
 - Építményadó (alapja magánszemélynél és vállalkozóknál is a tulajdonában lévő építmény, mértéke 1.100.- Ft/négyzetméter, vagy a korrigált forgalmi érték 3,6 százaléka).
 - Telekadó (alapja a magánszemélyeknél és vállalkozásoknál is a beépítetlen belterületi földrészlet, mértéke 200.- Ft/négyzetméter, vagy a korrigált forgalmi érték 3 százaléka).
-
- Jövedéki adó
Adóköteles a jövedéki termékek belföldi előállítása és importálása.
Jövedéki termékek: villamosenergia, szén, földgáz, ásványolaj, alkoholtermék, dohánygyártmány.
Mértéke: a jövedéki törvény termékenként határozza meg.
-
- Fogyasztási adó
Adóköteles a személygépkocsik belföldön történő értékesítése és importálása, fogyasztói termék – e törvény alkalmazásában – a személygépkocsi.
Mértéke: Típusonként eltérő mértékű.
-
- Gépjármű adó
Adóköteles a belföldi forgalmi engedéllyel és rendszámmal ellátott, valamint esetenként az ott közlekedő, külföldön nyilvántartott gépjármű.
Mértéke: a gépjármű gyártási évétől és teljesítményétől függően 140 – 345.- Ft/kw/év.

– Regisztrációs adó

Adóköteles a személygépkocsit importáló, törvény alapján tulajdonosnak számító adóalany által külföldről behozott személygépjármű.

Mértéke: 45.000 – 4.800.000.- forint között, környezetvédelmi besorolástól függően. Hibrid gépjárművek után egységesen: 76.000.-Ft.

A vállalkozások költségeit jelentős mértékben növelik a fizetendő járulékok. Ezek leginkább abban térnek el az adóktól, hogy érték szolgáltatás jár, míg az adók közvetlen ellenszolgáltatás nélküli fizetési kötelezettségek.

– Szociális hozzájárulási adó (a vállalkozás a munkaviszonyból származó, általa kifizetett bruttó kereset után, havonta fizeti).

Mértéke: a bruttó keresetek 22 százaléka.

– Szakképzési hozzájárulás (a vállalkozásnál éves szinten kifizetett bruttó bérek után, évente kell megfizetni).

Mértéke: ágazattól függő, jellemzően 1,5 százalék.

– Rehabilitációs hozzájárulás (azon vállalkozások fizetik, melyek állományi létszámuk 5 százalékánál alacsonyabb mértékben foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű munkavállalót, évente fizetendő).

Mértéke: 964.500.- forint/fő.

– Innovációs járulék (alapja a vállalkozás értékesítési árbevétele, a központi fejlesztések pénzügyi alapját képezi).

Mértéke: az alap 0,3 százaléka.

– Egyéb adók, járulékok és hozzájárulások (ide sorolandó a turisztikai hozzájárulás, útalap hozzájárulás, játékadó, környezetvédelmi termékdíj, kulturális járulék).

7.4. Vállalkozások adózási lehetőségei

Magyarországon a vállalkozások döntő többsége a társasági- és osztalékadó szabályai szerint teljesíti adózási kötelezettségeit. A magyar adórendszer **három** kivételes esetet ismer az ún. „átalány-adózás” fogalomkörében.

Egyik különleges kategóriát képez az **EVA (Egyszerűsített Vállalkozói Adó)** rendszere. Ezt részletesen nem mutatjuk be, annyit jegyzünk meg róla, hogy ebbe a rendszerbe azok a vállalkozások léphetnek be, melyek árbevétele évi 30 millió forint alatt van. Lényege, hogy valamennyi adó-, és járulék kötelezettségüket egyetlen 37 százalékos adómértékkel teljesíthetik.

Másik különleges kategóriát a **KIVA (Kisvállalkozói Adó)** képviseli. Olyan vállalkozások választhatják, akik:

- Egyéni cég, Bt, Kft, Kkt, Zrt, ügyvédi iroda stb.
- A megelőző adóévben az átlagos statisztikai létszáma nem haladja meg az 50 főt. (Működő KIVA adózóknál viszont az adóalanyiság csak akkor szűnik meg, ha a 100 főt meghaladják.).
- A várható bevétele nem haladja meg az 500 millió forintot, vagy egy évnél rövidebb adóév esetén az ennek időarányos részét. (Azok, akik a KIVA adózást választották és ezt az értékhatárt meghaladják, az adóalanyiság megszűnése csak akkor következik be, ha az 1 milliárd forintos értékhatárt átlépik.).
- Az adóévet megelőző két évben a NAV nem törölte vagy függesztette fel az adószámát.
- Mérlegforduló napja december 31. és az adóévet megelőző évi beszámolójában várhatóan, a mérleg főösszege nem haladja meg az 500 millió forintot.

Az adó mértéke 14%, és 16%, minimum a személyi jellegű kifizetések (bérköltség) után.

A harmadik kivételes kategóriát a **KATA (Kisadózó vállalkozások Tétéles Adója)** képezi, az adózási mód lényege és egyszerűsége: a kata adózó havonta fizet 25-50-75 ezer forintot, egyszerű nyilvántartást vezet, bizonyos esetekben választhatja az iparűzési adó alapjának egyszerűsített meghatározását.

A kata adózási módot választhatja:

- az egyéni vállalkozó;
- az egyéni cég;

- a kizárólag magánszemély taggal rendelkező betéti társaság;
- a kizárólag magánszemély taggal rendelkező közkereseti társaság.

A kisadózó vállalkozások adója:

Minden kisadózó személy után meg kell fizetni ezt az adót, minden megkezdett naptári hónapra:

- főállású kisadózó havi 50ezer Ft (emelt ellátás választása esetén 75ezer Ft);
- főállásúnak nem minősülő kisadózó (36 órás munkaviszony és nyugdíj mellett) havi 25 ezer Ft;
- naptári évben 12millió forintnál több bevétel esetén a 12 millió Ft feletti rész 40%-át kell adóként megfizetni.

A kisadózó vállalkozások tételes adója nem csak az adminisztrációs terheket csökkentheti, hanem egyúttal **ez az adó több közterhet is kivált**, így pl.:

- Vállalkozói személyi jövedelemadó, vállalkozói osztalékalap utáni adó, vagy átalányadó megállapítása, bevallása és megfizetése.
- Társasági adó megállapítása, bevallása és megfizetése.
- Személyi jövedelemadó, járulékok, a magánszemélyt terhelő 14 %-os egészségügyi hozzájárulás megállapítása, bevallása és megfizetése.
- Szociális hozzájárulási adó és a céget terhelő 10 %-os vagy 27 %-os egészségügyi hozzájárulás, valamint a szakképzési hozzájárulás megállapítása, bevallása és megfizetése.

Ha a kisadózó áfa alany, áfa bevallási- és fizetési kötelezettségének továbbra is ugyanúgy kell eleget tennie, mint eddig, a helyi iparűzési adó bevallási és befizetési kötelezettsége szintén megmarad, továbbá nem mentesül a kisadózónak nem minősülő személyek foglalkoztatására tekintettel teljesítendő adókötelezettségek alól.

A kisadózó vállalkozók bevételi nyilvántartás vezetésére kötelezettek, és az általuk kiállított számlákra rá kell írni, hogy „Kisadózó”.

7.5. Munkavállalói adók és járulékok

Miután áttekintettük a vállalkozásokat terhelő adók és járulékok jelentősebb körét, a szóba jöhető adóbevallási lehetőségeket, most bemutatásra kerülnek azok az adó-,

és járulékok jogcímei, valamint azok mértékei, melyeket a munkavállalók jövedelmeiből kell levonni, valamint azok után felszámítani, majd az állami költségvetésbe befizetni. Előbb azonban tekintsük át, hogy mik lehetnek egy munkavállaló jövedelem elemei. Az elvégzett munkáért a munkavállalót díjazás illeti meg, a munkáért kapott díjat munkabérnek nevezzük.

Különböző bérrendszerek vannak:

- Időbér: amikor a munkában eltöltött időt díjazzák, általában akkor, amikor a teljesítmény nehezen vagy nem is mérhető.
- Teljesítménybér: amikor a dolgozót a teljesítménye alapján bérezik. Ott alkalmazható, ahol a teljesítmény valamilyen formában mérhető (normatelteljesítés stb.).
- Időbérrel kombinált teljesítménybér: amikor az alapbéren kívül a teljesítményt is díjazzák valamilyen formában, célja a minél jobb munkavégzésre ösztönzés (pl. kereskedelemben a forgalom bizonyos %-a az időbéren felül).

A munkabér elemei:

- Személyi alapbér

Ami a munkaszerződésben szerepel. Meghatározható óradíjban vagy havi díjban, mértékét meghatározza:

- a dolgozó iskolai végzettsége, szakmai képzettsége;
 - szakmai tapasztalata, életkora;
 - a mindenkori minimálbér (aminél kevesebb nem lehet a 8 óra esetén).
- Különböző pótlékok (pl. túlóra pótlék)
Amit a dolgozó a napi 8 órán (vagy a keretben megállapított heti, havi óraszám) túl dolgozott időre kap a dolgozó (műszakpótlék, ami más összeget jelent délutáni és éjszakai munkavégzés esetében).
 - Prémium
Ami meghatározott munka elvégzéséért jár a dolgozónak. A munkaadónak a prémium feltételeket ismertetni kell a munkavállalókkal, és aki azt teljesítette, annak a prémiumot ki kell fizetni.
 - Jutalom
Adható, célja a jobb munkára való ösztönzés.
 - Béren kívüli juttatások

Nem kötelező, csak adható adó- és járulégmentesen, pl. kulturális belépő, a sportrendezvény belépő, a munkáltatói lakáshitel támogatás.

A munkabért terhelő adó- és járulékok számítási alapja mindig a bruttó bér. Ezek után tekintsük át a munkavállalói jövedelmeket/bruttó béreket terhelő adókat és járulékokat.

– Személyi jövedelemadó (SZJA)

Alapesete az, hogy a magánszemélynek minden jövedelme adóköteles. Jövedelemnek tekintendő az adóalany által az adóévben bármilyen címen és formában megszerzett bevétel egésze, vagy a törvényben elismert költségekkel csökkentett része, esetleg annak törvényben meghatározott hányada.

Mértéke: 15 százalék.

– Osztalékadó

Alapja a magánszemély által a vállalkozás adózott jövedelméből osztalékként kivett összeg.

Az osztalékadót a már leadózott vállalati nyereségből személyesen kivett jövedelem után kell fizetni.

Mértéke: az adóalap 15 százaléka (plusz az osztalékalap után még 14 százalékos egészségügyi hozzájárulást kell fizetni, aminek felső határa 450.000.- Ft/év).

– Nyugdíjjárulék

A biztosítási jogviszony alapján a társadalombiztosítási járulékalapot képező juttatásból – munkabér, jutalom, prémium stb. – a munkavállalótól kell levonni.

Mértéke: az alap 10 százaléka.

– Egészségbiztosítási járulék

A biztosítási jogviszony alapján a társadalombiztosítási járulékalapot képező juttatásból – munkabér, jutalom, prémium stb. – a munkavállalótól kell levonni.

Mértéke: az alap 4 + 3 százaléka.

– Munkaerőpiaci járulék

Alapja a főfoglalkozású munkaviszonyból származó bruttó kereset.

Mértéke: az alap 1,5 százaléka.

Végül megemlíti, hogy a biztosítási jogviszonnyal (munkaviszony, álláskeresői támogatás stb.) nem rendelkezők „vásárolhatnak” maguknak társadalombiztosítási szolgáltatásokat az ún. egészségügyi szolgáltatási járulék fizetésével. A biztosítással nem rendelkezők és egészségügyi szolgáltatásra más jogcímen sem jogosultak által fizetendő egészségügyi szolgáltatási járulék havi összege 2017. január 1-jétől 7.110 forint.

8. fejezet – Vállalati gazdasági folyamatokban előforduló értékpapírok

Vállalkozás alapítása – jellegéből adódóan és tömören megfogalmazva – nem más, mint tőkebefektetés kockázatvállalás mellett profit elérés reményében. A vállalkozási célú tőkebefektetés tartalmát tekintve tartós érdekeltség vállalása valamilyen gazdasági társaságban, esetleg egyéni vállalkozás alapítása. Bármelyiket is választja a befektető, tőke nélkül egyik sem lehetséges. Tekintettel arra, hogy az előző hét fejezetben a vállalkozással részletesen foglalkoztunk, ezen fejezetben azokat az értékpapírokat mutatjuk be, amelyek a vállalati gazdasági folyamatokban szerepet játszanak. Ennek keretén belül a ma ismert és a tőkepiaci törvény által szabályozott 10 értékpapír nem teljes körűen részletezett ismertetésére kerül sor, s ezzel mintegy le is fedjük az üzleti célú befektetések és vállalatfinanszírozás teljes tárházát.

A vállalatok hosszú távra lekötött eszközökbe (főleg ingatlanba, üzemekbe és termelő berendezésekbe), valamint nettó forgótőkébe fektetik be pénzeszközeiket. A kérdés az, hogy honnan szereznek pénzt a beruházások kifizetésére. Tapasztalati tény, hogy a pénz messze nagyobb része belső forrásokból, azaz a vállalat működése során termelt pénzből származik. Más szóval, ezek olyan pénzek, amelyeket a vállalat a visszatartott (osztalékként ki nem fizetett) jövedelméből vagy az amortizáció révén takarított meg.

A részvényesek nem báják, ha a vállalat ezt a pénzt visszaforgatja a cégbe mindaddig, amíg a beruházások nettó jelenértéke pozitív. Minden egyes pozitív nettó jelenértékű beruházás növeli ugyanis a részvények árfolyamát.

Szintén empirikus megfigyelésen alapszik az, hogy a legtöbb évben az a pénzmennyiség, amire a vállalatnak szüksége van, eltér attól, amit működésével megtermelni képes. A kettő közti különbség a belső finanszírozási hiány, a pénzügyi deficit. A hiány pótlása érdekében a vállalatnak vagy újabb részvényeket kell kibocsátania, vagy hitelt kell felvennie, esetleg kötvényt kibocsátani (ami végül is az előzővel egyenértékű). A vállalatok így két alapvető finanszírozási döntéssel szembesülnek: a profit mekkora részét érdemes osztalék helyett inkább az üzletbe visszaforgatni; illetve a hiány mekkora hányadát érdemes inkább hitelfelvétel/kötvénykibocsátás, mint részvénykibocsátás útján finanszírozni. Az első

kérdésre a választ a vállalati osztalékpolitika, a másodikra pedig a vállalati hitelfelvételi politika adja meg. Előzőkből úgy tűnik, hogy a vállalatok által a beruházásaikhoz igényelt pénzeket általában belső forrásokból (visszatartott nyereség, illetve amortizáció) fedezik. Úgy tűnik, hogy a belső finanszírozás kényelmesebb, mint a részvények és hitelek révén történő külső finanszírozás (Bartha, 2005).

A vállalati gazdasági (döntően pénzügyi) folyamatokban azonban a már említett kötvény/részvénykibocsátás mellett egyéb értékpapírok is szerepet kapnak, alább ezeket mutatjuk be.

8.1. Az értékpapírok csoportosítása

Az elméleti szempontok szerint osztályozott értékpapírokat hét csoportba sorolhatjuk:

- Értékpapírban foglalt jog (alapjogviszony) szerint vannak a pénzkövetelésről szóló értékpapírok (váltó, csekk, adósságlevél, kötvény, jelzáloglevél), a részesedésről szóló értékpapírok (részvény, vagyonjegy, szövetkezeti üzletrész), az áruval kapcsolatos tulajdonjogról vagy más jogról szóló értékpapírok (közraktári jegy).
- Átruházási lehetőség szerint: bemutatóra szólóak (váltó), névre szólóak (rekta papírok) és rendeletre szóló értékpapírok (hitelezői jogok átruházása forgatással).
- Hozam szerint léteznek a nem kamatozó értékpapírok (váltó, diszkont kincstárjegy), előre meghatározott kamatozású értékpapírok (kötvény), változó hozamú értékpapírok (osztalékszelvényű részvény), és az átmeneti formájú értékpapírok (átváltoztatható kötvény).
- Lejárat szerint vannak a rövid futamidejű értékpapírok (kereskedelmi váltó, kereskedelmi kötvény, kincstárjegy), középlejáratú értékpapírok (kevesebb mint öt éves kötvény, letéti jegy), hosszú futamidejűek (öt évnél hosszabb kötvény, jelzáloglevél, államadóssági kötvény), és a lejárat nélküli értékpapírok (részvény, szövetkezeti üzletrész, vagyonjegy).
- Forgalomképesség szerintiek a közforgalmú értékpapírok, a meghatározott körben forgatható értékpapírok, illetve a zárt körben forgalomba hozott és a nyilvánosan forgalomba hozott értékpapírok.
- Kibocsátás iránya szerint léteznek a belföldi, illetve a külföldre kibocsátott értékpapírok.

- Kibocsátó személye szerint vannak az: állam által kibocsátott értékpapírok (kincstárjegy, államkötvény), a társaságok által kibocsátottak (kötvény, részvény, szövetkezeti üzletrész, közraktári jegy, letéti jegy, jelzáloglevél), és végül a bárki által kibocsátható értékpapírok, pl. váltó (Virági, 2010).

8.2. Az értékpapírok főbb típusai

Az értékpapír pénzügyi szempontból **jövőbeli fizetésre vonatkozó ígéret**. Az értékpapírokat többféle szempont szerint csoportosíthatjuk, így kibocsátó, futamidő és hozam alapján, piaci és jogi szempontok szerint. (Természetesen az említetteken kívül számos tipizálási szempont létezik, lásd előző pont.)

Váltó

A váltó hitel vagy kölcsön nyújtására szolgáló értékpapír. A váltó a legtökéletesebben kidolgozott, egységes szabályokkal rendelkező és a kereskedelmi forgalomban a legelterjedtebb értékpapír. Használata természetes személyek között kevésbé gyakori, jogi személyek között azonban igen elterjedt. A váltó használatát, jelentőségét a hitel (kölcsön) nyújtás vonatkozásában a váltó kellekeinek bemutatásával lehet szemléltetni. Ezek a következők (saját és ún. idegen váltó esetében egyaránt):

- váltó elnevezése magában a váltó szövegében;
- határozott pénzüsszeg fizetésére szóló feltétlen meghagyás (ez saját váltó esetében kötelezettségvállalás);
- a fizetésre kötelezett neve (az adós megnevezése), ezt a saját váltó nem tartalmazza;
- az esedékesség megjelölése (a fizetés ideje);
- a fizetési hely megjelölése;
- annak a neve, akinek részére vagy rendelkezésére kell a fizetést teljesíteni (a rendeltvényes megnevezése);
- a váltó kiállítás napjának és helyének megjelölése;
- a váltó kibocsátójának aláírása (saját váltó esetén a kiállító aláírása).

Saját váltó fizetési ígéret: kiállítója a saját fizetését ígéri. Idegen váltó fizetési felszólítás: kibocsátója mást – harmadik személyt hív fel fizetésre.

A hiányosan kitöltött váltó nem feltétlenül válik forgalomképtelenné, ennek speciális szabályai vannak. A váltónak a fizetési és hitelezési forgalomban betöltött jelentős szerepét a váltóátruházás intézménye biztosítja. A váltó **átruházása a forgatás**, melyet az ún. forgatmány tesz lehetővé. A forgatmány maga az a nyilatkozat, amellyel a forgató átruházza a váltón alapuló jogait.

Csekk

A csekk, amely funkcióját tekintve készpénzt helyettesítő fizetési eszköz. Olyan, pénzkövetelésről szóló értékpapír, amely nem hitelviszonyt testesít meg. A csekk alapjogviszonya maga a csekkszámlel-szerződés, amelynek alapján a számlatulajdonos pénzt helyez el a bankszámlán, és úgy állapodik meg a bankkal, hogy a számla felett különleges módon, csekk útján fog rendelkezni. E megállapodás alapján a bank csekktömböt bocsát a számlatulajdonos rendelkezésére, ami a jogviszony teljes tartama alatt a bank tulajdonát képezi, ugyanakkor a csekk kibocsátója a számlatulajdonos lesz, a csekkel a számlatulajdonos utasítja a bankját, hogy a számlájáról a csekken meghatározott személynek az ott meghatározott feltételekkel **teljesítse a fizetést**.

A csekk kellékei:

- csekk elnevezése magában az okirat szövegében az okirat kiállításának nyelvén;
- a határozott pénzösszeg fizetésére szóló feltétlen meghagyás;
- fizetésre kötelezett neve, és a fizetési hely megjelölése;
- a csekk kiállítási napjának és helyének megjelölése;
- a kibocsátó aláírása.

A csekk megtekintéskor fizetendő, és forgatmány útján átruházható.

Közlaktári jegy

Közlaktári jegy az az értékpapír, amely a pénzügyi forgalomban a közlaktárban elhelyezett áruk helyettesítésére szolgál.

Az a részvénytársaság, amely áruk elhelyezésével, letéti őrzésével és a közlaktári jegyek kibocsátásával foglalkozik a közlaktár.

A közlaktár az áru letevőjével közlaktári szerződést köt, amely alapján a közlaktár köteles a nála letett árut időlegesen megőrizni és arról közlaktár jegyet kiállítani, a letevő pedig ezért díjat fizetni.

A közraktári jegy kellékei:

- a közraktári jegy elnevezését az okirat kiállításának nyelvén;
- a közraktár megnevezését, a letéti könyv sorszámát;
- a letevő nevét, székhelyét, a letett áru paramétereit;
- a közraktározás időtartamát, helyét;
- az okirat kiállítási helyét, a közraktár cégszerű aláírását.

A közraktári jegy átruházása hátirat útján, forgatással történik.

Kötvény

A kötvény bemutatóra vagy névre szóló, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír. A kötvényben a kibocsátó (az adós) arra kötelezi magát, hogy az ott megjelölt pénzüsszeget, továbbá a pénzüsszegnek az előre meghatározott kamatát vagy egyéb járulékait, valamint az általa vállalt esetleges ellenszolgáltatásokat (együtt: kamat) a kötvény mindenkor tulajdonosának a kötvényben **megjelölt időben és módon megfizeti**.

A kötvénynek tartalmaznia kell:

- a kibocsátáshoz szükséges felhatalmazást;
- elnevezését, típusát, kibocsátásának célját, névértékét;
- sorszámát és kódját, a kibocsátó megnevezését;
- az átruházásra vonatkozó esetleges korlátozást;
- a kötvény futamidejét, kamatfizetési és beváltási időpontját;
- a kötvény összegének és kamatának megfizetését biztosító kötelezettségvállalásokat;
- kiállításának helyét és napját, a kibocsátó aláírását.

Mivel a kötvény a célja a gazdálkodáshoz szükséges pénzeszközök hitelviszony alapján történő átmeneti biztosítása, kötvény kibocsátására jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások, és a külföldi, de belföldön fiókteleppel rendelkezők, valamint az állam, a központi költségvetési szervek és az önkormányzatok jogosultak.

A kötvény átruházható, és ezzel a kötvényből eredő valamennyi jog átszáll az új tulajdonosra. A kötvényátruházáshoz fűzött bármilyen feltétel, illetőleg a részleges kötvényátruházás semmis. A kötvényen alapuló követelés nem évül el.

Kincstárjegy

A kincstárjegy az állam által kibocsátott, rövid futamidejű, pénzkövetelésről szóló, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír. Ebben az állam arra vállal kötelezettséget, hogy az abban megjelölt összeget és kamatát az értékpapír mindenkori tulajdonosának (hitelezőnek) a megjelölt időben és módon megfizeti. A kincstárjegy bemutatóra szóló, szabadon átruházható értékpapír, futamideje legfeljebb egy év, és nem évül el.

Tartalmaznia kell:

- a kibocsátáshoz szükséges felhatalmazást, elnevezését és célját;
- típusát, névértékét és sorszámát, kiállításának helyét és napját;
- a kibocsátónak és képviselőjének megnevezését;
- a kamat-, és törlesztési feltételeket, a kibocsátó aláírását.

Letéti jegy

A letéti jegy a hitelintézetek forrásgyűjtését szolgáló, kizárólag általuk kibocsátható értékpapír, mely pénzkövetelésről szól, és amelyben a pénzüintézet arra vállal kötelezettséget, hogy a megjelölt pénzösszeget és annak előre megjelölt kamatát a letéti jegy mindenkori birtokosának az abban megjelölt időben és módon megfizeti.

Az értékpapír jogszabályi kellékei:

- a letéti jegy típusa, névértéke, kódja és sorszáma;
- a kamat-, és törlesztési feltételek;
- a kiállítás helye, napja;
- a kibocsátó megnevezése és aláírása.

A letéti jegy átruházható, bemutatóra szóló értékpapír, az átruházásához fűzött bármilyen feltétel, illetve a részleges átruházás semmisnek minősül. A letéti jegy a beváltásra előírt határidő lejáratát követő tíz év alatt évül el.

Jelzáloglevél

A jelzáloglevél kibocsátója, a jelzálog–hitelintézet az ingatlanra alapított jelzálog fedezetével nyújtott kölcsönökhöz forrásait jelzáloglevél kibocsátásával gyűjti. Ez bemutatóra vagy névre szóló, átruházható értékpapír.

Tartalmaznia kell:

- elnevezését, kibocsátója megnevezését és cégszerű aláírását;
- típusát, sorszámát, betűjelét, kódját, névértékét, össznévértékét;

- kamat mértékét, kamatszámítás módját, lejáratát;
- kamatfizetés és törlesztés időpontjait és mértékét;
- az átruházásra vonatkozó esetleges korlátozást;
- kibocsátásának helyét és idejét;
- a vagyonellenőr igazolását a fedezet meglétéről, a nyilvántartásba történt bejegyzésről.

A jelzáloglevél sorozatban kibocsátott értékpapír, egyebekben a kötvényre érvényes szabályok az irányadók.

Befektetési jegy

A befektetési jegy a befektetési alapkezelő közreműködésével a befektetési alap által sorozatban kibocsátott, vagyoni és egyéb jogokat biztosító, átruházható értékpapír. Ebben a kibocsátó meghatározott pénzüsszegnek a rendelkezésére bocsátását elismerve arra kötelezi magát, hogy azt a befektetési jegy tulajdonosa a befektető érdekében befektetési alap kialakítására, illetve az abban való elhelyezésre fordítja, és az így létrehozott befektetési alapot a befektetők általános megbízásából kezeli.

A jegyen fel kell tüntetni:

- az alap-, és letétkezelő társaság nevét és székhelyét;
- az alap megnevezését és időtartamát, típusát (zárt vagy nyílt);
- névértékét, azt hogy bemutatóra, avagy névre szóló e;
- a kibocsátás időpontját, a kezelő társaság cégszerű aláírását.

A jegy tulajdonosa a befektetési alap működéséből származó hozamra, az alap megszűnése esetén pedig az eszközelemek értékesítését követően megmaradó összegnek a befektetési jegy névértékére jutó hányadára jogosult.

Kockázati-tőkealap jegy

Kockázati-tőkealap jegy az alap nevében, az alap terhére sorozatban kibocsátott, az alapkezelési-, és kibocsátási szabályzatban meghatározott vagyoni jogokat biztosító, névre szóló, átruházható értékpapír.

A nyomdai úton előállított tőkejegyen fel kell tüntetni:

- az alapkezelő részvénytársaság cégnevét, székhelyét;
- az alap megnevezését, időtartamát, zártvégű jellegét;
- tőkejegy névértékét, kódját és sorszámát, névre szólását;
- kibocsátás időpontját és az alapkezelő cégszerű aláírását.

Az előállított tőkejegy átruházására a váltó hasonló szabályait kell alkalmazni. Tulajdonosa hozamra jogosult évente egy alkalommal (a mérleg lezárását követően), valamint az alap végelszámolással vagy felszámolással való megszüntetése esetén a befektetett összegre tarthat igényt.

Szövetkezeti üzletrész

Szövetkezeti üzletrész az az értékpapír, mely a szövetkezet üzletrésztőkéjéből az üzletrész-tulajdonosra eső részből kiállítottak. Ha ezt tulajdonosa kívülálló személyre kívánja átruházni, a szövetkezetet és tagjait elővásárlási jog illeti meg.

A szövetkezeti üzletrész tehát olyan értékpapír, amelynek kibocsátására a tagsági jogviszonyra tekintettel kerül sor, azonban nem testesíti meg a tagsági jogviszonyt. (Ezért előállhat olyan helyzet, hogy a tag eladja üzletrészt, de tagsági jogviszonya megmarad, vagy a tag megvált a szövetkezettől, de nem válik meg üzletrésztől, tehát ilyen esetben nem szövetkezeti tag lesz az értékpapír tulajdonosa.)

A szövetkezeti üzletrész a szövetkezet adózott eredményéből évente részesedésre jogosít, utána viszont kamatot fizetni nem lehet.

Részvény

Részvény a részvénytársaság által kibocsátott, tagsági jogot megtestesítő értékpapír, egyben az **egyetlen olyan értékpapír**, amelyet gazdasági társaság a tagsági jogokról kiállíthat.

A részvénytársaság előre meghatározott összegű és névértékű részvényekből álló alaptőkével alakuló gazdasági társaság, amelynél a részvényes felelőssége a részvény névértékének (vagy kibocsátási értékének) szolgáltatására terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a részvényes egyébként nem felel.

A részvénytársaság kétféleképpen működhet, zártkörű akkor, ha részvényei nyilvános forgalomba hozatalra nem kerülnek, és nyílt, ha kerülnek.

A részvény kibocsátásához a törvény szigorú formai szabályokat rendel, mely szabályok a forgalomképességet, és a megbízhatóságot szolgálják.

Nyomdai úton előállított értékpapírok esetén fel kell tüntetni:

- részvénytársaság cégnevét, székhelyét, sorszámát, típusát, névértékét;
- részvényhez fűződő jogokat (az alapszabály szerint);
- kibocsátás időpontját, alaptőke nagyságát, a részvények számát;
- kódját, az igazgatóság két tagjának aláírását;

- részvény átruházásának korlátozását, vagy a korlátozás tartalmát.

Dematerializált (nyomdai úton elő nem állított) részvényekre az előzőeket azzal az eltéréssel kell alkalmazni, hogy a sorszámot nem kell feltüntetni, valamint az aláírásokat a kibocsátó által kiállított és a központi értéktárba elhelyezett okiraton kell feltüntetni.

A részvényest tagsági és vagyoni jogok illetik meg.

Tagsági jogok

- közgyűlésen részt venni, észrevételt tenni, felvilágosítást kérni;
- indítványt tenni és szavazni;
- közgyűlést összehívni (a szavazatok legalább egytizedével);
- a szavazatok legalább egytizedével közgyűlési napirendet javasolni;
- az üzletvezetést megvizsgálni (legalább egytizedes szavazatokkal).

Vagyoni jogok

- a közgyűlés által felosztani rendelt, mérleg szerinti nyereségnek a részvényeire jutó arányos részére;
- jogutód nélküli megszűnés esetén a hitelezők kielégítése után maradó és felosztható vagyon részvényeinek arányos részére.

A részvény általában szabadon átruházható, névre és bemutatóra szólóan. (Bemutatóra szólóan kizárólag a nyilvánosan működő részvénytársaság nyomdai úton előállított törzsrészvénye bocsátható ki, a többi részvényfajta, a dematerializált részvény és a zártkörűen működő részvénytársaság esetében a törvény kötelezővé teszi a névre szóló részvényeket.) A bemutatóra szóló részvény egyszerű átadással ruházható át, tehát a részvényen a tulajdonos neve, az átruházó aláírása nem szerepel. A részvénytársaság igazgatósága (esetleg megbízottja vagy meghatalmazottja) a névre szóló részvényekkel rendelkező részvényesekről részvénykönyvet vezet, és ott követik nyomon a részvényátruházásokat is.

A részvénytársaságokra vonatkozó törvény fő szabályként azt mondja ki, hogy a részvényhez azonos tagsági jogok fűződnek. Ehhez képest kivétellel él akkor, amikor lehetővé teszi, hogy eltérő tagsági jogokat biztosító részvények is kibocsáthatóak legyenek. E különbségtétellel négy részvénytípus ismert: törzsrészvény, elsőbbségi részvény, kamatozó részvény és a dolgozói részvény (Malkiel, 2001).

8.3. Értékpapír piacok

Mint minden terméknek, így az értékpapíroknak is megvan a maguk piaca. Az értékpapírpiacon az értékpapírok adásvételének, azok keresletének és kínálatának találkozási színterei. Megkülönböztetünk egyfelől elsődleges és másodlagos értékpapírpiacon. Az előbbi az értékpapírok kibocsátásának (a jegyzett értékpapír mennyiség megvásárlásának), a forgalomba kerülésének színtere. Az utóbbin a már kibocsátott értékpapírok adásvétele, a kereskedelem zajlik. A másodlagos értékpapírpiacon legkiemelkedőbb intézménye a **tőzsde**. Egy másféle megkülönböztetést jelent az ún. szervezett piacok és az **OTC piacok** megkülönböztetése („over the counter”, „pulton át történő kereskedelem” alatt a másodlagos, más néven, tőzsdén kívüli, vagy származtatott értékpapírpiacon értjük). A tőzsde koncentrált, szervezett, szigorú szabályok szerint működő nyilvános piac. A tőzsdéken csak az igazán jól működő, megbízható vállalatok jelenhetnek meg kibocsátóként. A tőzsde a koncentráció révén csökkenti a tranzakciós költségeket. Általában független, nem állami intézmény, mely rendszeresen kínál különböző befektetési alternatívákat, homogén és felcserélhető, egymást helyettesítő termékeket. Pénzügyileg önfenntartó, lehet „non-profit” és „for profit”, tehát profitorientált, bevételeiből (éves tagdíj, értékpapírok jegyzési díja, tőzsdei kiadványok és információk díja) tartja fenn magát.

A kereskedelem lebonyolítására vonatkozó szabályok a tőzsdei szokványok. A szigorú kööttségek főként a befektetők biztonságát szolgálják. A tőzsdén az áruk jelenléte nélkül nemcsak effektív adásvételi, de spekulációs ügyletek is köthetők. Az üzletkötéseket a nyilvánosság, a szereplők általi ellenőrzöttség jellemzi. A megkötött üzletek realizálását a tőzsde intézményesen szavatolja. A tőzsde olyan kereskedelmi centrum, amely növeli a befektetési piac likviditását. E szerepén túl egy információs központ is. Így a tőzsdei árfolyam szinte valamennyi információt koncentrálna, nyilvánosan, folyamatosan és objektívan értékel.

A tőzsdei jelenlétnek a kibocsátó szempontjából előnyei és hátrányai is vannak. Az előnyök között ki kell emelni, hogy a tőzsde révén kiszélesednek a vállalatfinanszírozási lehetőségei, mivel értékpapírai számára folyamatosan biztosított a nyilvános piac. Emellett a hírnévre gyakorolt pozitív hatás, az imázs növekedése is általánosan megfigyelhető jelenség a tőzsdei bevezetést követően. A

hátrányként értelmezhetők a magas finanszírozási költségek (bevezetés, éves tagdíj, stb.), ehhez párosul a megnövekedett és rendszeres információ-szolgáltatási kötelezettség, a vállalat úgy működik, mint egy „nyitott könyv”. Ezenkívül dominánsabbak a makrogazdasági hatások és felmerül a felvásárlás veszélye is. A tőzsdei megjelenés, a cég részvényeivel történő nyílt kereskedés összességében több előnyt jelent – döntően a szabad forrásbevonás révén – mint amennyi terhet magára vállal a részvénytársaság a parketten való megjelenéssel. (Az értékpapír piacokról, azok gyakorlatáról részletesen lásd Sági, 2009.)

9. fejezet – Humánerőforrás gazdálkodás

A vállalati gazdasági folyamatok egyik legrelevánsabb területe a humán (más néven emberi) erőforrás gazdálkodás/menedzsment. Ezt a kifejezést a szakirodalom gyakran az EEM rövidítéssel szokta használni. Az emberi erőforrás gazdálkodásának megértéséhez a vállalati erőforrások rendszeréből kell kiindulni (pénz, termelés, emberi erőforrások, piac). Ezeknek az erőforrásoknak a felhasználásával jön létre (vezetői közreműködéssel) a szükséglet kielégítésre alkalmas termék, szolgáltatás. Ebben a folyamatban a munkaképesség hordozói az emberek, akiknek céljaik, érzelmeik, vágyaik, szükségleteik vannak. Az **emberi erőforrás gazdálkodás célja**, hogy a munkavállalók és a szervezet törekvéseit egyaránt figyelembe vegye. Hétköznapi értelemben az emberi erőforrás gazdálkodás a menedzsment vezetési funkciójának olyan felfogás szerinti működése, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik (mintegy stratégiai szintre emeli), célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.

9.1. A humán erőforrás, mint elsődleges termelési tényező

Az emberi erőforrás gazdálkodásnak számos definíciója létezik a modern munkaügyi irodalomban, jegyzetünkben mi a következőt tartjuk követendőnek Mckenna - Beech (1998:13) megfogalmazása szerint: „az emberi erőforrás menedzsment (HRM: Human Resource Management) a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos bevonni őket a folyamatban lévő dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése. A fentiek mellett nagy hangsúlyt kap a munkaerő megszervezésének, irányításának és motivációjának stratégiai megközelítése.”

Az emberi erőforrás, mint elsődleges termelési tényező jelenik meg a vállalati gazdasági folyamatokban. Az emberi erőforrás által kifejtett munka azt a szolgáltatást jelenti, amelyet az ember szellemi és fizikai képességeinek kifejtésével a termelésben teljesít. A földdel és a tőkével ellentétben az emberi tényező az egyetlen

humán jellegű termelés tényező, ezért **sajátos tulajdonságokkal** rendelkezik. A termelési tényezőket a föld, a tőke, a munka és a vállalkozó csoportokra osztva világosan látható, hogy az emberi tényező a termelés során két vonatkozásban jelenik meg: munkaként és vállalkozóként. A vállalkozókat sokszor nem sorolják a termelési tényezők csoportjába, viszont egyértelműen emberi erőforrások. A két csoport közötti alapvető különbséget jelenti, hogy a munkavállalók a termelési folyamatban vesznek részt. Saját munkájuk által konkrét eredményeket, kibocsátást érnek el, így értelmezhető például termelékenységük, határtermék bevételeik és költségeik. A vállalkozók ezzel szemben megszerzett tudásuk és szakmai tapasztalataik mellett személyes képességeikkel tűnnek ki a munkavállalók közül. Ilyen megkülönböztető képességek például a szervezőkészség és a kockázatvállalás.

A vállalatok gazdasági folyamataiban érintetteket külső és belső érintettekre oszthatjuk (részletesen lásd: 1 fejezet). Az e fejezetben foglaltak alapvetően (Papp-Egri, 2004) munkájukat követik. A munkavállalók a vállalati működés belső érintettjei a tulajdonosok és menedzsment mellett. Végző soron cselekvéseikben és a hatásukra végbemenő fizikai folyamatokban konkretizálódik a vállalkozás működése. Erőforrásnak a munkavégzéshez szükséges képességeik és szakismeretük szervezeti hierarchiába rendezett összességét értjük. A munkavállaló rendszerint önállóan, saját akaratából csatlakozik a vállalkozáshoz, és tevékenységéért ellentételezést, fizetséget vár el. Itt is érvényesülnek a piaci jellegű összefüggések.

A vállalkozással munkavégzési megállapodást kötött természetes személy – a munkavállaló – teljesítményével hozzájárul a vállalkozás céljainak eléréséhez, de egyúttal alkalmazása költséget is jelent a vállalkozás számára, amelynek csökkentése a vállalkozás gazdálkodásának feladata. Ez a kettősség teszi az emberi erőforrást a vállalkozás legbonyolultabb és legfontosabb elemévé.

Mint minden más erőforrással, ezzel is gazdálkodni kell. Ennek az erőforrásnak azonban vannak olyan jellemzői – céljai, tervei, szükségletei, érzelmei –, amelyek megkülönböztetik más erőforrásoktól. A vállalkozásnak (munkaadó) és a munkavállalónak ellentétesek az érdekei, ugyanakkor egymás céljainak elősegítése nélkül egyik sem tudja elérni a sajátját. A vállalkozásnak szüksége van a munkaerőre, a munkavállalónak pedig arra az ellenszolgáltatásra, amit a vállalkozás a munkavégzésért nyújt.

Az embert az értékteremtési folyamatban nem holt tőkének, hanem társadalmi lénynek kell tekinteni, biztosítani kell számára a döntési szabadságot, az önmegvalósítás lehetőségét, mert ezáltal érhető el, hogy maximális teljesítményt tudjon nyújtani.

A munkáltató és a munkavállaló a **munkaerőpiacon** találkozik, és ott jön létre a foglalkoztatásra vonatkozó megállapodás. A munkáltató meghatározott munka elvégzésére alkalmas munkaerőt keres, a munkavállaló pedig meghatározott munka elvégzésére felhasználható munkaképességet kínál.

A munkaerőpiacon – mind a kínálati, mind a keresleti oldalon – nagy jelentősége van a versenyképességnek. A munkaerő akkor versenyképes, ha megfelelő fizikai, szellemi és idegrendszeri adottságokkal, kellő képzettséggel, szakmai gyakorlattal rendelkezik. A vállalkozás akkor versenyképes, ha meg tudja fizetni az embereit, és a jó dolgozókat magához tudja csábítani. A vállalkozás nem abban érdekelt, hogy dolgozóinak kereseti színvonalát alacsonyan tartsa, hanem abban, hogy a gyártmányegységre, műveletegységre jutó bérköltséget – és ezzel az önköltséget – csökkentse.

Hatékonyan dolgozó emberek (munkavállalók) nélkül a szervezet gazdaságtalanul működik. A vállalkozásnak tehát kiemelten kell foglalkoznia az emberi erőforrásokkal. Az emberi erőforrás-menedzsment olyan feladatok és tevékenységek együttese, amelyekkel biztosítható a munkavállalók hatékonysága a szervezet céljainak megvalósulása érdekében.

Megvalósítása során:

- el kell érni, hogy az emberek felkészültsége olyan legyen, amire a vállalkozásnak nemcsak rövid, de hosszú távon is szüksége van (beruházás az emberi tőkébe);
- biztosítani kell, hogy a meglévő és a szervezet számára szükséges felkészültséget, készségeket az emberek ki akarják adni magukból (ösztönzés);
- meg kell teremteni a lehetőséget, hogy az emberek kifejthessék aktivitásukat (humanizáció).

Az emberi erőforrást, mint termelési tényező biztosítását külső és belső tényezők befolyásolják.

Külső befolyásoló tényezők: gazdasági folyamatok, munkaerőpiac egyensúlya, jogrend és szabályozás, munkavállalói szervezetek, földrajzi elhelyezkedés.

Belső befolyásoló tényezők: tevékenység jellege, szervezeten belüli szabályozás, alkalmazottak kapcsolatai.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás a vállalkozás számára szükséges tudással, ismeretekkel, készségekkel és motivációval rendelkező emberek felkutatására, megszerzésére, képzésére, ösztönzésére és megtartására, illetve a feleslegessé vált emberek hatékony átirányítására, és szükség esetén leépítésére irányuló tevékenységek összessége. Feladata az emberi erőforrás-gazdálkodás keretében az egyéni munkavállalói célok és a vállalati célok közötti összhang megteremtése.

A gazdálkodás szervezésében a következő fő törekvéseknek kell érvényesülni: munkatermelékenység emelése, fajlagos munkaráfordítás csökkentése, munkakörülmények javítása, munkavállalók képzettségi színvonalának emelése, alkotókészségük kibontakoztatása és fejlesztése.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás a következő tevékenységeken keresztül valósul meg: munkaerő-szükséglet meghatározása, munkaerő alkalmazása, munkavégzés, erőforrás-fejlesztés, motiválás, teljesítményértékelés, áthelyezés, leépítés, konfliktusok kezelése.

9.2. A munkaerő-szükséglet meghatározása

A vállalat termelő tevékenységének biztosítását megalapozó tervezőmunka egyik legfontosabb tevékenysége a munkaerő-szükséglet meghatározása. A humán erőforrás szükségletnek a mennyisége mellett annak minőségét, szakmai és szakképzettségi struktúráját is meg kell tervezni. A tervek alapjául a vállalati **termelési és üzleti stratégiai tervek** szolgálnak. Mivel a korszerű stratégiai erőforrás-tervezésbe a humán erőforrás tervezése szervesen beépül, rendelkezésre áll, hogy a gazdálkodó szervezet mit, milyen mennyiségben, milyen műszaki feltételek mellett kíván előállítani, illetve milyen típusú szolgáltatásokat akar nyújtani. Első lépésben meg kell határozni azokat a munkaköröket, amelyek elősegítik a vállalkozás céljainak megvalósítását. A munkaköröknél meg kell határozni: milyen munkahelyen, mikor, mit, miért és hogyan kell végrehajtani. Ezek alapján lehet eldönteni, hogy a munkakör betöltéséhez a munkavállalónak milyen fizikai és szellemi követelményeknek kell megfelelni.

A munkakörök, szervezeti hierarchiába rendezése alapján – a stratégiai célok figyelembevételével – meg lehet határozni azt a mennyiségi és minőségi munkaerő-

szükségletet, amely a vállalkozásnál az adott időszakban elvégzendő feladatok ellátásához a vállalkozásvezetés megítélése szerint (munkakörönként) szükséges.

Az emberi erőforrás biztosításának legfontosabb eleme a munkaerő vagy létszámterv, amelynek középpontjában a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű munkavállaló biztosítása áll. Ez azt jelenti, hogy a megfelelő számú és szakmai összetételű munkaerőt a megfelelő munkakörbe a szükséges időre biztosítani kell.

A munkaerő biztosításának:

- Külső vizsgálati szempontjai:
 - a vonzáskörzetben történő felszámolások, üzembezárások, vállalkozásindítások vizsgálata;
 - pályakezdő fiatalok aránya, a térség oktatási intézményeinek kibocsátási adatai;
 - múltbeli tapasztalat a hiány szakmákról, a helyi munkanélküliségi ráta alakulása;
 - bedolgozási/alvállalkozási lehetőségek;
 - egyéb tényezők (tömegközlekedési változások, nyugdíjasok foglalkoztatási lehetőségei stb.).
- Belső vizsgálati szempontjai:
 - az alkalmazottak és a teljesítendő munkakörök közötti megfelelés elemzése, szakmai képzések, továbbképzések lehetőségei,
 - fluktuáció-elemzés,
 - belső mozgások vizsgálata (áthelyezések, előléptetések, visszaminősítések stb.)
 - szakértelemleltár, menedzsmentleltár összeállítása, elemzése.

9.3. A munkaerő foglalkoztatása

A vállalkozás sikere szempontjából meghatározó szerepe van az emberi erőforrás alkalmazásának, teljesítményének. A vállalkozás vezetésének kiemelt feladata, hogy munkavállalói számára megteremtse azokat a feltételeket, amelyek elősegítik a pozitív képességeinek maximális kibontakoztatását. A feltételek megteremtésében kiemelt jelentősége van a munkaviszony alapvető törvényi előírásainak,

szabályozásának. Az előírások szerint a munkaviszony alanyainak (munkáltató és a munkavállaló) a munkaviszonnyal kapcsolatos kérdések zömét megállapodással kell rendezniük. Ha ez esetleg elmarad, úgy az adott helyzetben az állam által alkotott szabályok alkalmazandók. A munkaviszonnyal kapcsolatos előírásokat a Munka Törvénykönyve (MT, 2012) tartalmazza.

9.4. Munkaviszony mint jogviszony

A munkaviszony kétoldalú jogviszony, amelynek két fele van; a munkavállaló és a munkáltató. A munkaviszony létesítésének alapfeltétele a 16. életév betöltése. Munkaviszonyt létesíthet a 15. életévét betöltött nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytató tanuló az iskolai szünet alatt, törvényes képviselőjének hozzájárulásával.

Munkaviszony létesítése és megszüntetése

A munkaviszony írásba foglalt **munkaszerződéssel** jön létre, melynek tartalmaznia kell: az alaptét, a munkakört, a munkavégzés helyét, és az egyéb megállapodásokat. A munkaszerződés nem állhat ellentétben a kollektív szerződéssel.

A munkaviszony kezdete a munkába lépés napja, ami lehet: a szerződésben meghatározott nap, vagy a szerződéskötés utáni nap. A munkaszerződés időtartama szólhat: határozott időre, határozatlan időre.

A határozott idejű munkaviszony határozatlanná válik, ha a munkavállaló a munkáltató tudtával plusz egy napot dolgozik. A munkakör pályázattal is keletkezhet, de csak minden feltételt teljesítő pályázat fogadható el. Ha a felek nem akarják elkötelezni magukat, akkor a munkaszerződés részeként próbaidőben állapodhatnak meg. Mértéke 30 nap, de maximum 3 hónap lehet. Meghosszabbítása tilos. Ez idő alatt bármelyik fél azonnali hatállyal megszüntetheti a munkaviszonyt. A munkaszerződés módosítható: közös megegyezéssel, kollektív szerződés módosulása miatt, munkakörben beálló módosulás miatt (előnyösebb rendelkezésnek megfelelően automatikusan módosul a munkaszerződés), munkabérben beálló módosulások (pl. terhesség miatt, bérfejlesztések miatt, sorkatonai szolgálat, gyermekápolás miatt; visszajövetel után az eredeti

munkakörben kell a munkavállalót alkalmazni és bérét emelni kell az érvényes bérfejlesztések mértékével).

A munkaviszony megszűnése – a munkaviszony automatikusan megszűnik: munkavállaló halálával, a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével, határozott idő lejártával.

A munkaviszonyt a felek megszüntetik:

- közös megegyezéssel – melyről a nyilatkozat írásba foglalandó;
- rendes felmondással – határozatlan idejű munkaviszony esetén, amikor is mind a munkaadó, mind a munkavállaló felmondhat; ez esetben a felmondási idő minimum 30 nap, de maximum 1 év lehet;
- rendkívüli felmondással – bármelyik fél rendkívüli felmondással élhet a kollektív szerződés szabályai szerint, ha a másik fél elmulasztotta kötelezettségét, ill. azonnali hatállyal, próbaidő esetén.

Végkielégítés munkaviszony megszűnése esetén:

A munkáltató rendes felmondása, valamint a munkáltató jogutód nélküli megszűnése esetén a munkavállalót végkielégítés illeti meg, melynek minimális és maximális mértéke törvényileg meghatározott, mértékei (a munkaviszony idejének függvényében) a következők:

- a) legalább három év esetén egyhavi,
- b) legalább öt év esetén kéthavi,
- c) legalább tíz év esetén háromhavi,
- d) legalább tizenöt év esetén négyhavi,
- e) legalább húsz év esetén öthavi,
- f) legalább huszonöt év esetén hathavi távolléti díj összege.

A végkielégítésnek az előző bekezdés

- a) a)–b) pontban meghatározott mértéke egyhavi,
- b) c)–d) pontban meghatározott mértéke kéthavi,
- c) e)–f) pontban meghatározott mértéke háromhavi

távolléti díj összegével emelkedik, ha a munkaviszony a munkáltató felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése miatt szűnik meg, és ha a munkavállalóra irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt éven belül szűnik meg.

Nem jár végkielégítés a munkavállalónak, akkor ha:

- a) a felmondás közlésének vagy a munkáltató jogutód nélküli megszűnésének időpontjában nyugdíjasnak minősül, vagy
- b) a felmondás indoka a munkavállaló munkaviszonnyal kapcsolatos magatartása vagy a nem egészségi okkal összefüggő képessége.

9.5. Munkavégzési szabályok

A munkavégzési szabályok a munkáltató és a munkavállaló jogait és kötelezettségeit foglalják össze. Ezt meg lehet tenni: jogszabályban, kollektív szerződésben, munkaszerződésben.

A munkavégzési szabályok a következők, melyeket a munkáltató köteles betartani:

- az egészséges munkavégzés feltételeit biztosítani;
- a munkavégzéshez a tájékoztatást megadni;
- a munkavégzéshez szükséges ismeretek megszerzését biztosítani;
- a munkavállaló számára bért fizetni.

A munkavállalóra vonatkozó szabályok, melyeket az köteles betartani:

- az előírt helyen és időben megjelenni;
- munkát szakértelemmel elvégezni;
- munkatársával együttműködni;
- munkáját személyesen ellátni;
- alapvető információkat megőrizni;
- az előírt továbbképzésen részt venni;
- ha a tevékenység végzése veszélyeztet valakit, akkor az utasítást megtagadni;
- rendkívüli esetben munkakörébe nem tartozó feladatokat ellátni;
- ideiglenesen más munkáltatónál dolgozni;
- máshol kötött munkaszerződését bejelenteni.

A munkáltató jogosult:

- a munkavállalót munkavégzésre utasítani;
- különlegesen indokolt esetben a munkavállalót munkakörbe nem tartozó munkára utasítani;
- a munkavállalót ideiglenesen más munkáltatónál dolgoztatni;
- a munkavállalót a munkaviszony fennállása alatt más munkaviszonytól eltiltani.

A munkavállaló a kötelezettségek alól mentesül, ha:

- keresőképtelen, beteg;
- kötelező orvosi vizsgálaton van;
- véradás teljes időtartamára;
- elháríthatatlan ok miatt nem tud munkahelyén megjelenni;
- munkáltatói engedély alapján;
- megtagadhatja az utasítást, ha az szerződésbe ütközik;
- a terhes nő más helyen nem dolgozhat a gyermek 3 éves koráig.

9.6. Munkaidő és pihenőidő szabályozása

A munkaidő a munkakezdéstől annak befejezéséig tart, függetlenül attól, hogy a munkáltató biztosít-e munkát. **Mértéke általánosan napi 8 óra.** A napi munkaidő lehet rövidebb is szerződés szerint, de több havi átlagban akkor is ki kell tölteni a teljes munkaidőt. A munkaadó előírhat készültséget, ami maximum 12 óra lehet, de egészségre ártalmas munka esetén az erre a tevékenységre szánt idő törvényileg szabályozott (maximum: 6 óra). A munkaidő meghatározásának a helye a kollektív szerződés. A munkarend a munkaidő napokra való elosztását írja le, a napi munkaidő kezdési és befejezési időpontját rögzíti. A munkarend meghatározásának helye a kollektív szerződés. Terhes nők, kisgyermekes anyák éjszakai munkára nem oszthatók be, még ha ezt kérik, akkor sem.

Pihenőidő fajtái:

- munkaközi szünet:- étkezésre, tisztálkodásra adott idő, ha a munkaidő több mint 6 óra, akkor minimum 20 perc;
- munkanapok közti pihenőidő: a munka befejezése és a másnapi munkakezdés közötti idő, minimum 11 óra;
- munkahetek közti pihenőidő: legalább 2 nap és az egyik ezek közül vasárnap, ha nem tartható be ez, akkor 42 óra pihenő hetente, ha a cég vasárnap is dolgozik, akkor havonta egyszer a pihenőnapnak vasárnapnak kell lenni;
- munkaszüneti nap: a Munka Törvénykönyve tételesen rögzíti, ilyenkor nem kell dolgozni, kivéve, ha folyamatosan üzemel a munkáltató;
- rendes szabadság: (a naptári évben járó hosszabb pihenőidő);

- az alapszabadság minimum 20 munkanap, maximum 30, a pótszabadság alanyi jogon jár a munkavállalónak meghatározott esetekben.

9.7. A munkabér

A munkavállalóknak a munkaviszonyuk alapján jár a munkabér, amelyet havonta (a tárgynapot követő 10 napig) kell elszámolni és kifizetni. (A bérből levonásokat csak a törvény szerint lehet érvényesíteni, de a korábban felvett előleg mindig levonható).

A munkavállaló jövedelme – bérezés rendszere – több tényezőtől tevődhet össze:- alapbér – bérpótlék – jutalék - prémium, jutalmak - kiegészítő fizetés.

A pénzbeli juttatások esetében a dolgozónak tisztában kell lennie azzal, hogy milyen teljesítményt várnak el tőle az alapbér kifizetéséért, mik a többlet teljesítmény elérésének egyéni és csoportos kritériumai és jövedelmi következményei.

Bérformák

A bérformáknak az az alapvető feladata, hogy úgy befolyásolják az egyes dolgozókat munkájukban, magatartásukban, hogy tevékenységük eredményessége ennek hatásaképpen is javuljon. A bérformákat különböző szempontok szerint csoportosíthatjuk:

Közvetlenül, vagy közvetve befolyásolják-e a dolgozók teljesítményét, munkaeredményét, s ezen keresztül keresetét? Ebből a szempontból a bérformának alapvetően két típusa különböztethető meg:

1. Időbér (közvetve ható):

Az időbér alkalmazása esetén a teljesítményt a munkavégzés időtartamával mérjük. Az időbéres bérforma legfontosabb előnye, hogy egyszerű, könnyen kiszámítható és nyilvántartható. Potenciális hátránya viszont, hogy önmagában nem tartalmaz semmilyen teljesítménykövetelményt, a letöltött munkaidőn kívül nincs kapcsolat a teljesítmény és a bér nagysága, dinamikája között. Az időbért általában ott alkalmazzák, ahol

- a végzett munka nem mérhető, vagy a mérés csak pontatlan lehet, illetve aránytalanul költséges;
- a feladat változó, a leterhelés a dolgozótól függetlenül ingadozik;
- az elvégzendő feladat bonyolult, nagy figyelmet, felelősséget igényel;

- eleve azt akarjuk hangsúlyozni, hogy a munkavállalónak egy adott, számára kívülről meghatározott feladatot kell elvégeznie, annak előírásai szerint.

Az időbér korlátozott motiváló hatásának kiegyenlítése valamilyen kiemelkedő feladat elvégzésének ösztönzése céljából prémiummal is kiegészíthető. A prémium kötődhet valamilyen konkrét, egyéni tevékenységhez, de kapcsolódhat a feladat ellátásának konkrét eredményéhez is. (Egy specifikus ösztönző rendszer gyakorlatáról és eredményeiről lásd: Török, 2016)

2. Teljesítménybér (közvetlenül ható):

Teljesítménybérezés alkalmazása esetén valamilyen előre meghatározott mennyiségi, minőségi, gazdasági követelmény teljesítésétől függ a bér.

A teljesítménybérezésnek számos formája ismeretes, ezek közül egyik legelterjedtebb az egyenes darabbér. Az egyenes darabbéres bérforma mellett a munkás minden termékegységért azonos bért kap, függetlenül attól, hogy milyen mértékben teljesítette a normát.

A darabbéres bérforma kialakításának alapvető követelménye:

- a normák pontos, azonos feszítettségű kialakítása;
- a teljesítmény megfelelő ellenőrzése és mérése;
- a folyamatos munkavégzés külső és belső feltételeinek biztosítása;
- a munka pontos, arányos bértételének megállapítása.

A darabbéres bérforma eltérő intenzitású konstrukciókkal is kialakítható. Az egyenes (lineáris) darabbér esetében a bér lineárisan követi a teljesítményt, minden elvégzett munkaegység bére azonos.

A degresszív darabbér esetén – egy meghatározott, általában a norma szerinti teljesítményszint fölött – az egységnyi többleteljesítmény bére 1-nél kisebb módon változik, vagyis az eredeti darabbérhez képest csökken.

A progresszív darabbér működési mechanizmusa viszont pont fordított, egy adott szint fölött az egységnyi többleteljesítmény darabbérét egy 1-nél nagyobb egységgel kell felszorozni, az egységnyi teljesítmény bére ezáltal nő.

A darabbér is kombinálható különböző prémiumokkal, ezekkel kiegészíthető, javítható az eredeti bérforma hatásmechanizmusa.

A személyi besoroláson alapuló teljesítménybér alapja a dolgozó egyéni besorolásának megfelelő alapbér, a megszerezhető teljesítménybér ettől az alapbértől és az egyéni teljesítménytől függ. Ennek a bérformának az

alkalmazása általában akkor indokolt, ha a munkavállaló szakképzettsége, hozzáállása lényeges hatást gyakorol a termelésre.

Az elszámolás, utalványozás szempontjából megkülönböztetünk:

- egyéni bérformát;
- csoportos bérformát;
- a kettő kombinációját.

9.8. Kártérítési felelősség

A munkavállaló kártérítési felelőssége a munkavállaló kötelezettségeinek vétkes megszegése esetén merül fel. Vétkesség lehet:

- gondatlanság (csak bizonyos hányadot köteles téríteni);
- szándékosság (a teljes kárt kell téríteni, az okozati összefüggést a munkáltatónak kell bizonyítani).

Ha többen okozzák a kárt, akkor vétkességük arányában kötelezettek kártérítésre.

Többes szándékos károkozás esetén az elkövetők felelőssége egyetemleges.

Vétségtől független kártérítési felelősség áll fenn:

- ha a munkavállaló vagyontárgya hiányzik (eltárhiány);
- ha munkáltató vagyontárgya megrongálódott.

Munkáltatói kártérítési felelőssége:

A munkáltató felelőssége objektív, azaz vétkességre tekintet nélküli. Akkor keletkezik, ha a munkavállaló:

- kárt szenvedett;
- a kára a munkaviszonnyal kapcsolatban keletkezett és ezt bizonyítja.

9.9. Vezető állású munkavállalókra vonatkozó szabályok

A vezetői állás nem csak munkaviszonyon, hanem bizalmi viszonyon is alapul.

Vezető állásúnak minősül:

- munkáltató vezetője és helyettesei, illetőleg
- mindenki, akit a tulajdonosi jogokat gyakorló annak minősít.

Sajátos szabályok vonatkoznak a munkáltató vezetőjére: nem tartozik a kollektív szerződés alá, így csak a munkaszerződés vonatkozik rá. A munkáltató rendes

felmondással a munkaviszonyát bármikor megszüntetheti. Munkaidejét maga osztja be. Az okozott kárért a Ptk. alapján felel.

Sajátos szabályok, amelyek minden vezetőre vonatkoznak: további munkaviszonyt nem létesíthetnek, nem lehetnek tagjai a munkáltatóval szoros kapcsolatban álló gazdasági társaságnak, valamint köteles munkaviszonyt megszüntetni, ha közeli hozzátartozója tagja lett a munkáltatóval szoros kapcsolatban lévő gazdasági társaságnak. Nem köthetnek saját nevükben a munkáltató tevékenységi körébe tartozó ügyletet. Rendkívüli munkavégzésért ellenértéket nem kap.

9.10. Az emberi erőforrás felhasználásának elemzése

A termelésben felhasznált erőforrások közül a legjelentősebb az élőmunkát biztosító alkotóképes munkaerő. Ezért a vele való gazdálkodás helyes megszervezése és megvalósítása is a legfontosabb vállalati feladatok közé tartozik. A munkaerővel való gazdálkodás fontos követelménye, hogy munkaerőt csak hasznos munkavégzésre legyen lekötve és csak olyan mértékben, amennyit a munka elvégzése elvárható intenzitás és szervezettség mellett feltétlenül megkövetel. A helyes munkaerő-gazdálkodás legfontosabb előfeltétele, hogy minél pontosabban ismert legyen a különféle munkafolyamatok időszükségletét. Ennek meghatározása leggyakrabban a munkanormák segítségével történik.

Idő- és teljesítménynorma

A munkanorma: olyan idő előírás, amely meghatározott mennyiségű és minőségű munka elvégzéséhez szükséges meghatározott szervezési, technikai és munkafeltételek mellett.

A korszerű munkanormák funkciói:

- programozás eszköze;
- motiváció eszköze;
- vállalkozási döntések megalapozásának eszköze.

A munkanormákat csoportosíthatjuk:

- megjelenési alakjuk;
- megállapítási módja;
- felhasználásuk célja szerint.

Megjelenési alakja szerint a munkanorma lehet:

- Időnorma (ni), az elvégzendő művelethez, illetve gyártmány előállításához előírt időt adja meg. Mértékegysége: idő/mennyiség, (pl. perc/művelet).
- Teljesítménynorma (nt), amely meghatározott időegység alatt elkészítendő gyártmány mennyiséget írja elő. Mértékegysége: mennyiség/idő (pl. db/óra).

A munkanorma kétféle megjelenési alakja között szoros tartalmi összefüggés van, amennyiben egymásnak reciprokai, azonos gyártmány vagy művelet esetében: Normakészítéskor mindig időnormát határozunk meg, amelyet ha szükséges teljesítménynormává alakítunk át.

Munkanormák csoportosítása a készítés módszere szerint

A megállapítás módja szerint a munkanorma 4 féle lehet:

1. Becsléssel megállapított norma, amely a legegyszerűbb, de egyben legmegbízhatatlanabb eredményt nyújtó norma-megállapítási módszer. Ennek lényege, hogy megfelelő üzemi gyakorlattal és tapasztalattal rendelkező szakember megbecsüli egy bizonyos munka elvégzéséhez szükséges időt. Az ily módon előírt norma használhatósága elsősorban a normát megállapító személy ítélőképességétől függ. Ennek a módszernek csak akkor van létjogosultsága, ha egyéb módszer alkalmazása nem lehetséges, vagy nem gazdaságos. Ilyenek is kis volumenű, vagy nem ismétlődő munkafeladatok (pl. javítási munkák).

A normák becslését pontosabbá lehet tenni, ha az elvégzendő feladatot részekre bontják és az egyes részfeladatok időszükségletét külön-külön becsülik meg (pl. szétszerelés, javítás, összeszerelés ideje).

2. A statisztikai módszerrel megállapított munkanormát az elmúlt időszak tényezőszámaiból állapítják meg. A korábban előállított termékmennyiség és az ehhez ténylegesen felhasznált idő összevetésével meghatározható a statisztikai munkanorma.
3. Összehasonlítással megállapított norma úgy készül, hogy korábban végzett hasonló munkák ismert idejéből valamilyen közös jellemző arányban határozzák meg az új munka elvégzéséhez szükséges időt. Ilyen módszerrel nyílik lehetőség többek között pl. különböző úrtartalmú, de hasonló alakú tartályok készítése esetén. A norma helyessége ebben az esetben attól függ, hogy mennyire volt helyes az alapul vett norma, és mennyire helyes alapon történik az összehasonlítás.

4. A műszaki norma megállapítása számítással és időméréssel történik. A számított értékek műszaki adatokra támaszkodnak, s az időméréshez műveletekre bontjuk a munkavégzést. Fontos jellemzője a műszaki normáknak, hogy a normakészítés előtt alapos elemzés alá veszi a munkavégzés körülményeit, az alkalmazott technológia helyességét és mindazon tényezőket, amelyek befolyással vannak a normaidők alakulására. Csak az észlelt hibák kiküszöbölése után kerül sor a norma megállapítására.

A felhasználás célja szerint a munkanorma lehet:

- műveletelem norma (norma alap);
- műveletelem csoport norma;
- műveletnorma;
- gyártmánynorma.

A műveletelem, és műveletelem csoportnorma megállapításának célja a műveletnorma kiszámítása. A műveletnorma a műveletben előforduló összes műveletek: (vagy műveletelem-csoportok) normáinak és a nem produktív munkával töltött szükséges időnek (pl. munkahely-kiszolgálás) összege. Megállapításának programozás és bérezési célja van.

Ha általánosságban beszélünk munkanormáról, akkor műveletnormát értünk alatta. A gyártmánynorma a gyártmány valamennyi alkatrészén elvégzendő összes művelet normáinak összege.

9.11. Vállalati létszám hatékony foglalkoztatásának mérése

Az emberi erőforrások minél jobb hasznosítása érdekében célszerű munkaszervezési elemek alapulvételével, gondoskodni arról, hogy a munkavállalók folyamatosan legyenek ellátva munkafeladatokkal, valamint a feladat ellátásához szükséges eszközökkel, feltételekkel. A foglalkoztatott létszám racionális felhasználása szempontjából, értelmezniük kell munkajogi állományi létszám fogalmát, a foglalkoztatottnak azt a csoportját jelenti, akik a vállalkozással szerződés szerint munkaviszonyt létesítettek. A dolgozói létszámban azokat az állományi létszámban szereplő dolgozókat kell számításba venni, akik az adott

munkanapon munkára megjelentek és a munkát megkezdték, függetlenül attól, hogy mennyi időt dolgoztak.

Létszámváltozás vizsgálata

A munkaerő forgalom jelenti a foglalkoztatottak létszámának mindennemű változását. A munkaerő forgalom abszolút számokkal és intenzitási mutatószámokkal jellemezhető.

Abszolút mutatók: 1. felvételek száma, 2. kilépések száma.

Intenzitási mutatók:

- kilépési forgalom intenzitása, az átlagos állomány létszám százalékában kifejezett kilépések viszonylagos nagysága;
- felvételi forgalom intenzitása, az átlagos állományi létszám százalékban kifejezve.

A munkaerő forgalom intenzitási mutatószámainak számítása egy feltételezett vállalkozási adatai alapján a következő:

- átlagos állományi létszám 5.000 fő;
- felvételek száma 300 fő;
- kilépések száma 200 fő.

A felvételi forgalom intenzitása: $(300/5000) \times 100 = 6\%$

A kilépési forgalom intenzitása: $(200/5000) \times 100 = 4\%$

A munkaerő hullámváltás nagyságának mérésre a váltás mutatóját használják. Váltásnak a felvételek és a kilépések száma közül a kisebbik számot tekintjük, mivel ez fejezi ki a cserélődések gyakoriságát.

A munkaidő felhasználás elemzése

Egy adott időszak munkatermelékenységi színvonalát nagymértékben befolyásolja a rendelkezésre álló munkaidőalap kihasználásának foka. A munkaidő kihasználás fogalmán a rendelkezésre álló létszám és az előírt kötelező munkaidő alapján teljesíthető munkaidő tényleges felhasználásának mértékét értjük. A munkaidő kihasználás megfelelő elemzéséhez, összehasonlítások végzése céljából, olyan mutatószámokra van szükség, amelyek kifejezik a munkaidő felhasználás viszonylagos nagyságát, a teljesített és teljesíthető munkaidő arányát. A vállalatok gyakorlatában egy meghatározott időszakra vonatkozó idő alapot a munkaidőmérlegben tervezik meg. A munkaidőmérleg általában a foglalkoztatottak

állományára készül, s azt tervezik meg benne, hogy az adott időszakban hány munkaóra ledolgozását irányozzák elő 1 fő által.

A munkaidőmérlegben különböző munkaidőlapokat számolnak:

- a) naptári időalap alatt a tervidőszak összes naptári napját értjük (éves vonatkozásban 365 nap).
- b) névleges időalap alatt a törvényes munkanapok számát értjük. Kiszámítása: a naptári időalapból le kell vonni a vasárnapokat és az egyéb törvényes munkaszüneti napokat, valamint a munkarend szerinti többlet szabadnapokat (szabad szombat).
- c) teljesíthető időalapot úgy kapjuk meg, ha a névleges időalapból levonjuk az egész napos hiányzásokat.
- d) a tényleges időalapot úgy határozzuk meg, hogy a teljesíthető időalapot megszorozzuk a munkanap átlagos hosszával.

A munkaidő kiesések jellegétől, függően háromféle munkaidő kihasználási mutatószámot képezhetünk:

- a) egész napos munkaidő kieséseket jelző mutatót,
- b) tört napi munkaidő kiesést jelző mutatót,
- c) a kétféle munkaidő kihasználás együttes mértékét jelző mutatót,

Az egész napos munkaidő kieséseket jelző mutatószám, az ún. munkahónap kihasználás képlete:

$$\% = \text{Átlagos dolgozói létszám} / \text{Átlagos állományi létszám}$$

Kiszámítható a teljesített és teljesíthető munkanapok hányadosaként is:

$$\% = \text{Teljesített munkanapok} / \text{Teljesíthető munkanapok}$$

A mutatószám közvetlenül azt fejezi ki, hogy milyen volt a munkaerő felhasználása, a munkahelyén megjelent dolgozók átlagos aránya hogyan alakult az állományi létszámhoz képest. Ezt a mutatót – az egész veszteségek mértékét fejezi ki – a munkaerő felhasználás színvonala mutatójának is nevezzük.

- a) A munkanapon belüli munkaidő kihasználás színvonalát meghatározó képlet:

$$\text{Kihasználás \%} = (\text{A munkanap átlagos hossza} / \text{A munkanap törvényes hossza}) \times 100$$

- b) A következő mutatószám segítségével határozzuk meg a munkanap kihasználás színvonalát:

Kihasználás % = (Teljesített munkaórák száma-túlóra/Átlagos dolgozói létszám által teljesíthető munkaórák)

c) A kétféle munkaidő – kiesés együttes mértékét jelző mutatószám képlete:

Munkaidő kihasználás % = Teljesített munkaórák száma-túlóra/Átlagos állományi létszám által teljesíthető munkaórák

E mutatószámot a munkaidő kihasználás együttes mutatójának is nevezik. A számításra szolgáló tört nevezőjében a vállalkozásoknál lekötött teljes létszám, az állományi létszám által a napi kötelező munkaidő és törvényes munkanapok figyelembevétele alapján teljesíthető munkaidő szerepel. Ettől a teljesített órák száma két tényező hatására térhet el. Egyrészt azért, mert az állományi létszám egy része nem jelenik meg a munkahelyen, másrészt azért, mert a munkára megjelent dolgozók sem mindig teljesítik a napi kötelező munkaidőt.

Célszerű még vizsgálat tárgyává tenni az egyes állománycsoportok arányának elemzését is, ami elsősorban annak megállapítására irányul, hogy a termelés és a munkáslétszám alakulásával megfelelő arányban áll-e az alkalmazotti állomány alakulása. Ezt az elemzést a vállalkozás kisebb egységeire vonatkozóan is szükséges elvégezni és megállapítani, hogy pl. egy termelésirányító műszaki alkalmazottra hány munkás jut. A különböző szintű irányító műszaki és egyéb alkalmazottak üzemenkénti és egymáshoz viszonyított arány is fontos mutató. Vállalati szinten egyes állománycsoportok arányainak vizsgálatánál alkalmazott mutatószámok:

1 fő munkásra jutó alkalmazott= (alkalmazotti létszám/munkáslétszám) x100

1 fő munkásra jutó műszakiak= (műszaki létszám/munkáslétszám) x100

1 fő munkásra jutó adminisztratív alkalmazott= (adm. létszám/munkáslétszám) x100

Az így képzett mutatók értéke azonban vállalatonként más-más mértékű pozitív vagy negatív jelenség megállapítására vezethet attól függően, hogy az adott vállalatnál a mutatók nagyságrendje mennyiben felel meg a szervezeti igényeknek, a termelési folyamatnak, a technikai és technológiai színvonalnak stb.

9.12. Specifikus foglalkoztatás virtuális vállalatoknál

A napjainkban gyorsuló ütemben terjedő virtuális vállalatok keretei között a fejezetben tárgyaltak döntő része egyszerűen **nem értelmezhető**. A hagyományos

módon történő foglalkoztatásban ugyanis szükség van a munkavállaló fizikai jelenlétére – ma már kommunikációs eszközökkel ez a feltétel leküzdhető a virtuális vállalatoknál. Ezen vállalatok humán erőforrás menedzsmentjének a hagyományostól való eltéréseit mutatjuk be (Czakó, 2011) alapján.

A virtuális vállalatok esetében a szervezeti menedzsment hagyományos elemei – a POSDCORB: Planning=tervezés, Organizing=szervezés, Staffing=személyzetkezelés, Directing=irányítás, Coordinating=koordinálás, Reporting=jelentéstétel, Budgeting=költségvetés – éppen a virtuális berendezkedés miatt hangsúlyeltolódáson esnek át. A menedzsment legfontosabb feladata, hogy egységet kövacsoljon a szervezetben résztvevő tagok/dolgozók között, vagy legalábbis kompatibilitást keressen köztük. A lényeges hangsúlyeltolódások a következők:

- a) Iránymutatás és motiváció egy stratégiaként megfogalmazott vízióval, melyet megfelelően kommunikálnak a résztvevők felé.
- b) Erős hangsúly információ feldolgozáson és tudás-menedzsmenten.
- c) Mások koordinálásán is nagy hangsúly.
- d) A dolgozók közti együttműködésre való hajlandóság folyamatos fenntartása és fejlesztése, ezzel mintegy a virtuális forma elidegenítő hatását ellensúlyozva.

Négy „kritikus folyamat”

- Dolgozók menedzselése: A dolgozók tudjanak önállóan dolgozni, egyedül és másokkal összhangban is– tanítani kell nekik, hogyan osszák be idejüket, és hogyan menedzseljék önmagukat és munkájukat.
- Kapcsolatok menedzselése: „bizalom” – a legfontosabb eleme a különböző érdekek egyeztetésének – a virtualitásból fakadó elidegenedés ezt kezdi ki a leginkább, ezért ezt kell folyamatosan fenntartani (bizalom emberek, egységek, cégek között – pl. személyes összejöveteleket, céges rendezvényeket, vezetői látogatásokat szervezni).
- Munka menedzselése: A résztvevők térben szétszórtnak dolgoznak, ezáltal egy-egy nagyobb feladat koordinálása nehezzé válik: külön figyelmet kell szentelni a munkák, munkafolyamatok összehangolására.
- Tudás menedzselése: Szétszórtnak munkavégzés → biztosítani kell, hogy a munkához szükséges tudás mindenkinek a rendelkezésére álljon.

- Technológia menedzselése: A technológiából fakadó lehetőségeket a menedzsmentnek ki kell használnia, hogy a szervezeti munka egészében hasznosuljon a személyes kapcsolatok és tisztán az üzleti ügyletek esetében is.

Napjainkban nagy érdeklődés övezi a virtuális csapatmunkát, a vele kapcsolatos legjellemzőbb kérdések: megvalósítható-e, s ha igen, hogyan, milyen hatással, illetve időben eseti, avagy hosszabb távú munkavégzés legyen?

- A hagyományos csapatmunkához szükség volt fizikai jelenlétre – ma már kommunikációs eszközökkel ez a feltétel leküzdhető.
- Nagyobb létszámú csapatban dolgozók összhangja jobban megvalósítható virtuális keretek közt, mint a hagyományos, kisebb létszámú csapatokban.
- Hagományos munkacsoportok problémája, a belső és külső tagok közötti konfliktus megnyilvánulásai:
 - akik „kint rekednek”, vesztenek munkakedvükből, motiválatlanok lesznek;
 - virtuális keretek közt a külsős tagok is bevonhatók a munka egy későbbi szakasza során, amely javítva a munkakedvet kevésbé választódnak el a belsős és külsős tagok;
 - napjainkban globális szinten vadásznak a megfelelő munkaerőre, melyet virtuális keretek közt csapatba lehet szervezni, de szabályozni kell ezt a csapatmunkát, ugyanis a virtuális formából fakadó egyes tényezőkből (pl. álnév, személytelenség, távolság) fakadhatnak olyan hatások, melyek rontják a csapat hatékonyságát;
 - konfliktuskerülés vezethet a hatékonyság csökkenéséhez is;
 - a konfliktusokat vállalni kell, melyek során megtalálható a leghatékonyabb megoldás;
 - meg kell találni a megfelelő kommunikációs formát, hogy a személytelenségből fakadó problémák elkerülhetők legyenek, pl. e-mail helyett video-konferencia tartása;
 - illetve időszakosan face to face találkozások beiktatásával erősíthető a csapatszellem (erre főleg a csapatmunka elején kell figyelni, hogy később is fennálljon a bizalom).

Virtuális csoportmunka esetén arra kell törekedni, hogy legyenek olyan feltételek, szabályok, melyek erősítik a csapatszellemet és növelik a csapat kreativitását, munkakedvét, a munkavégzés hatékonyságát.

10. fejezet – Ráfordítások és költségek, kalkulációk és árak

10.1. A ráfordítások és a költségek közötti különbség

A ráfordítások és költségek gyakran használt fogalmak a vállalat-gazdaságban. A két fogalom közötti különbség azonban jelentős, így mindenekelőtt ezt kell tisztázni, melyet (Musinszki, 2013) alapján teszünk meg.

Egy vállalat a tevékenységének sokrétűsége következtében számos erőforrást használhat fel. Ez az erőforrás lehet pénzügyi, tárgyi, emberi, technológiai, de erőforrásnak tekinthető az információ vagy a természeti tényező is. A működés során felhasznált anyag erőforrásnak tekinthető. Az anyagfelhasználás fizikailag mérhető. Mért tudjuk a felhasznált üzemanyag, az elfogyasztott víz, a beépített alkatrészek mennyiségét. Ezekhez a felhasználásokhoz értéket is tudunk rendelni. Például a közüzemi számlákból kiderül a fogyasztás mellett a pénzben kifejezett érték is, mennyisége mellett azok értéke is nyomon követhető. A felhasznált anyagok értéke a számviteli elszámolásokban anyagköltségként fog megjelenni. A gyártósorok, az üzemcsarnokok, az irodaépületek, a számítógépek – azaz a már megismert számviteli kifejezéssel élve a tárgyi eszközök – mennyiségi felhasználása nehezen érzékelhető. A tárgyi eszközök elhasználódása, kopása jellemzően csak hosszabb távon lesz szembeötlő. Az eszköz használatát rövidtávon egy technikai kategóriával, az amortizációval jelenítjük meg. A ténylegesen erőforrás-felhasználást ezen fogalom segítségével számszerűsíthetjük /forintosíthatjuk/. Az anyagokkal ellentétben tehát a tárgyi eszközöknél nincs mindig összhangban a felhasználás mennyiségi és értékbeli vetülete. A pénzben kifejezett érték a számvitelben is értelmezhető, mint értékcsökkenési leírás.

Az emberi erőforrás felhasználása a korábbi két példához képest összetettebb. Az emberi erőforrás-felhasználásnak vannak egyszerűbben és nehezebben mérhető elemei is. Viszonylag könnyen mérhető például a munkaidő, az összeszerelt termékek száma, a lekönyvelt tételek száma. A dolgozó erőfelfejtését, idejét pénzben is értékelik, munkájáért munkabért kap. Ezt az értéket a pénzügyi számvitelben bérköltségnek tekintjük.

A vállalat rendelkezésére álló pénzügyi erőforrás felhasználása pénzügyi értelemben költséggel, tőkeköltséggel jár. A felvett hitelek után kamatot kell fizetni, a

részvényesek a befektetésük után osztalékra is igényt tartanak. A tőke terheit a számvitel is tudja értékelni, azonban ez az érték pénzügyi számviteli értelemben nem tekinthető költségnek. Például a hitel, mint idegen forrás után fizetendő kamat a magyar számviteli szabályok alapján ráfordítás (pénzügyi műveletek ráfordítása), a saját forrás használatának ára az osztalék pedig kötelezettség a tulajdonosok felé.

A mindennapi szóhasználatban gyakran keveredik a költség, kiadás, illetve a ráfordítás fogalma. Fontos különbséget kell azonban tennünk a fenti három fogalom között. A kiadást üzemgazdasági és pénzügyi fogalomként is értelmezzük. Üzemgazdasági értelemben a kiadás természetes mozgást, eszközcsökkenést – például anyagkiadást, azaz anyagkészlet csökkenést – jelent. Pénzügyi értelemben **a kiadás** tényleges pénzeszközcsökkenés, pénzkiadás. Általánosságban kijelenthetjük a költség és a kiadás kapcsolatában, hogy a költség előbb-utóbb kiadás lesz, de a kiadáshoz nem feltétlen kell, hogy költség is társuljon. Amikor például készpénzért anyagot vásárolunk, és azt rögtön fel is használjuk, akkor a pénzkiadás és az erőforrás-felhasználás – azaz a költség felmerülése – időben egybeesik. Amikor egy szállítmányozási vállalat járművei folyamatosan használják fel az üzemanyagot, de a beszállítóval a pénzügyi elszámolásra mindig a tárgyhónapot követően kerül sor, akkor a költség időben megelőzi a kiadást. Hasonlóan viselkednek a közüzemi szolgáltatások és a munkabér is.

Napjaink számviteli elszámolásaiban a ráfordítás eredményhez kötődő kategóriaként jelenik meg. A ráfordítások között jelennek meg: olyan korábban költségként elszámolt tételek, amelyek a kibocsátástól függően válnak – ráfordítássá (például késztermék értékesítés – értékesítés közvetlen költsége), olyan költségek, amelyek a kibocsátástól függetlenül válnak ráfordítássá (például – központi irányítás költségei – értékesítés közvetett költsége), olyan tételek, amelyeket közvetlenül az eredmény terhére számolunk el (például egyéb ráfordítások, pénzügyi műveletek ráfordításai, rendkívüli ráfordítások).

Minden egyes költség egyszer ráfordítás lesz, ellenben nem minden ráfordítás volt költség. A központi irányítás költségeit még ugyanabban az időszakban ráfordításként kerülnek elszámolásra. Ha azonban a termék előállítására és értékesítésére még ugyanabban az időszakban sor kerül, akkor a termék előállítás költsége még ugyanakkor ráfordítás is lesz. Amennyiben az értékesítésre későbbi időszakban kerül sor, akkor a költség időben megelőzi a ráfordítást. A költség tehát előbb-utóbb ráfordítás lesz, a ráfordítások egy része azonban pénzügyi számviteli

értelemben nem volt költség. Ezeket nevezi a magyar számviteli szabályozás egyéb, pénzügyi és rendkívüli ráfordításoknak.

A magyar számviteli előírások a költségek megjelenési forma szerinti csoportosítását kötelezővé, elszámolhatóság, összetettség szerinti tagolását lehetővé teszik. A költségtervezés – utalványozás, – ellenőrzés, – elemzés minőségének, hatékonyságának javítása érdekében a költségeket azonban egyéb szempontok szerint is csoportosíthatjuk. A költségeket megjelenési formájuk alapján költségnemekbe soroljuk, ezzel választ kapunk arra a kérdésre, hogy a költség milyen fajta élő- és holtmunka felhasználása miatt keletkezett. A fejezet további részében a költségek felmerülését vizsgáljuk, ehhez alapvetően (Illés, 2014) tanulmányára támaszkodunk.

10.2. Költségek felmerülése

A **költség** az időszaki tevékenység – termék előállítás, szolgáltatás – megvalósítása érdekében felmerülő erőforrás – anyagok, gépek, munkaerő – felhasználások **pénzben kifejezett** értéke. A felhasznált erőforrások három fő kategóriája:

1. az anyagfelhasználás értékét számszerűsítő anyagköltség;
2. az élőmunka felhasználás értékét számszerűsítő bérköltség és járulékai;
3. az állóeszköz-elhasználódást valamint a gazdasági avulás miatti értékvesztést, továbbá az immateriális javak értékvesztését számszerűsítő amortizáció.

A vállalat által igénybe vett szolgáltatások értéke is költség, a szolgáltatások jellegétől függően az anyagjellegű, vagy a személyi jellegű ráfordítások között tartják nyilván. Az igénybe vett alvállalkozói teljesítmény szintén költség, az anyagjellegű ráfordítások között tartják nyilván.

A költségeknek – a fentiekhez képest más természetű – összetevője a használatban lévő idegen tőke miatt keletkező kiadás, melynek tipikus válfaja a hitelkamat. Fontos összefüggés, hogy bár magának a hitelnek a visszafizetése is kiadással jár, a törlesztés tőkeművelet, a törlesztett összeg nem sorolható a költségek közé.

A költségek hivatalos elszámolását számviteli szabályok vezénylik. A számvitel szabályrendszere általában egy-egy országon belül egységes (bizonyos vállalati körökre speciális elszámolási szabályok) vonatkozhatnak. Az elszámolási szabályok

az egyes számviteli költségkategóriák pontos tartalmát is meghatározzák. A számvitel egyes esetekben a költségelszámolás módjára vonatkozóan választási lehetőséget biztosíthat a vállalatok számára. Előfordulhat, hogy a valódi erőforrás-felhasználás és a számvitel költség-elszámolása szignifikáns eltéréseket mutat. (Például – mint a korábbiakban szerepelt – eltérhet egymástól az állóeszköz valódi értékvesztése és az elszámolt amortizáció.) A gazdálkodás elemzőinek és irányítóinak ismerniük kell a tényleges erőforrás-felhasználás, vagy elhasználódás értéke és az elszámolt költségek összege közötti eltéréseket, azok becsült összegével egyetemben.

10.3. A vállalati termelés rövidtávú költségei

Közgazdasági megközelítésben a vállalatok működésének egyik legfontosabb mérőszáma a termelés érdekében felmerülő költségek. Amint azt már korábban többször hangsúlyoztuk, a vállalat terméket állít elő és szolgáltatást nyújt a fogyasztók legszélesebb köre szükségleteinek kielégítésére. Tevékenysége során erőforrásokat használ fel, jellemzően fizikai tőke-tényezőket és az ember fizikai és szellemi potenciálját veszi igénybe. Ezek pénzben kifejezett értéke a költség.

A költségeket több szempont alapján / pl. döntési lehetőség, megtérülési ütem stb./ lehet osztályozni, mi most jellegük szerint mutatjuk be azokat:

Explicit (kifejezett) költségek: azok, amelyek adott időszak folyamán, az adott év termelésével kapcsolatban számlákon, pénzügyi átutalásokban, kifizetésekben kifejezett formában jelennek meg.

Implicit (nem kifejezett) költség az alternatív költség azon része, amely tényleges pénzkifizetések formájában nem jelenhet meg a figyelembe vett időszakban, de a gazdasági döntés során mérlegelendő, a ráfordításokba beleértendő.

Jegyzetünkben mi a továbbiakban az explicit költségek bemutatásával és elemzésével foglalkozunk.

Az alábbiakban a vállalat termelői magatartásában megnyilvánuló releváns fogalmakat, költség definíciókat és azok kapcsolatát mutatjuk be.

A rövid távú termelési függvény megmutatja hogyan alakul a termelés egyetlen termelési tényező (pl. munkaerő) változásának következtében (az összes többi tényezőt változatlansága mellett). Hozadéki-parciális termelési függvénynek is hívják.

Rövid távú költségek: rövidtávon egy vállalkozás összes költsége két részből áll
 $TC=FC+VC$

A termelés változatlan tényezői rövidtávon fix költségeket jelentenek (FC), mivel a termelés növelése nem befolyásolja ezeket a költségeket, és ha éppen szünetel a termelés, akkor is felmerülnek ezek a költségek.

A termelés mennyiségének változása a változó tényezők (nyersanyag, munkaerő stb.) felhasználásának eredménye. A változó költségek (VC) a termelés növekedésével emelkednek, bár nem egyenletes ütemben. Amennyiben szünetel a termelés, akkor a változó költség 0.

Rövid távú átlagköltségek és a határköltség:

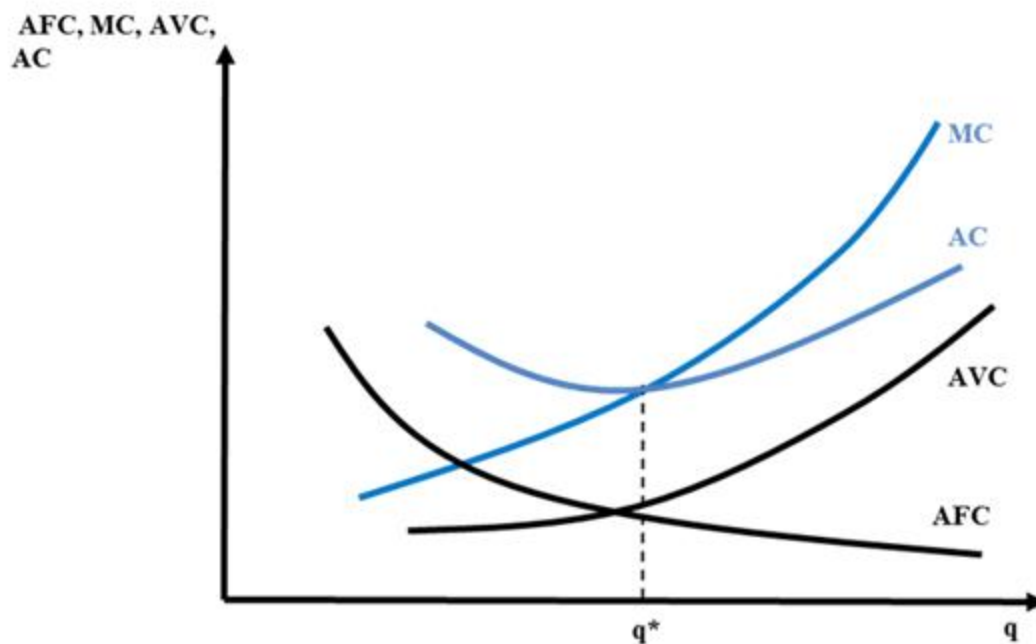
a) átlagköltség, átlagos teljes költség: egy termékegységre jutó teljes költség,
 $AC=TC/Q$

b) átlagos változó költség: egy termékegységre jutó változó költség, $AVC=VC/Q$

c) átlagos fix költség: egy termékegységre jutó fix költség
 $AFC=FC/Q$

d) határköltség: az a szám, amely megmutatja, hogy mennyivel változik a vállalat teljes költsége, ha 1 egységgel megváltoztatjuk az előállított termékmennyiséget
 $MC=\Delta TC/\Delta Q=\Delta VC/\Delta Q$

A költségfüggvények tipikus „együttállását” az alábbi ábra mutatja. Matematikailag itt nem bizonyítjuk, bár anélkül is könnyen belátható – hiszen amíg a határköltség kisebb, mint az átlagos költség, addig utóbbi csökken, ellenkező esetben nő –, hogy a határköltség-görbe mind az AVC-t, mind az AC-t azok minimumában metszi (példánkban az AVC-t nem metszi MC, de a közös pontjuk az AVC minimumában van).



q^* : technikailag hatékony kibocsátási szint /az AC költségfüggvény minimuma/

11. sz. ábra: Tipikus költségfüggvények. Forrás: Mozsár (2015)

10.4. Költségstruktúrák

Mint említettük, a vállalat költségei sokféle szempont szerint csoportosíthatók és vizsgálhatók. A **három leggyakoribb költségcsoportosítási** rendszer:

1. Költség nemek szerinti osztályozás

Ez a felhasznált erőforrás típusa szerinti költségcsoportosítást jelent. A költség nemek szerinti legismertebb költségcsoportok: anyagköltség, bérköltség és járulékal, értékcsökkenési leírás. A feldolgozóiparban a költség nemek között legnagyobb súllyal az anyagköltségek szerepelnek. (A hazai számvitel szerinti kimutatásokban az anyagjellegű ráfordítások kategóriájában szerepel az anyagköltség, az igénybe vett anyagjellegű szolgáltatások értéke, az eladott áruk beszerzési értéke és az alvállalkozói teljesítmény értéke. A vállalat típusától és profiljától függően az anyagjellegű ráfordítások különböző elemei válhatnak dominánssá. A számviteli kimutatásokban a személyi jellegű ráfordítás cím alatt szerepel a bérköltség, a személyi jellegű egyéb kifizetések és a bérjárulék.

Továbbá az értékcsökkenési leíráson túl szerepel még az egyéb költségek és egyéb ráfordítások gyűjtőcím.)

2. Elszámolhatóság szerinti osztályozás

Ez kifejezetten a számvitelre ráépülő költségcsoportosítási eljárás. Azokat a költségeket, melyeket közvetlenül a termékre terhelnek közvetlen költségnek, a többit közvetett költségeknek nevezik. A közvetett költségek alapvető változatai: üzemi általános költség, gyáregységi általános költség, vállalati általános költség.

3. A költségek termelési volumennel való összefüggés szerinti csoportosítása

Ez a költségcsoportosítás azt veszi alapul, hogy a termelés növelése révén elmozdul-e, s ha igen milyen arányban mozdul el a szóban forgó költségösszeg. Ennek a csoportosítási elvnek megfelelően két nagy költségcsoport képezhető: **állandó költségek és változó költségek**, mely utóbbinak szintén több alcsoportja képezhető.

Az alábbiak a költségcsoportosításnak ezzel a változatával foglalkoznak részletesebben. Vannak olyan vállalati költségek, melyek bizonyos kibocsátási határok között érdemben nem változnak. Ide sorolható az épületek fűtési, világítási, karbantartási költsége, az alkalmazottak egy jelentős részének a bére, és az időarányos elhasználódást feltételező modellek szerint elszámolt amortizációs költségek. Ezeket fix költségeknek, vagy viszonylag fix költségnek nevezik. A költségek egy jelentős része nem marad változatlan, ha a termelés volumene nő. Ezeket változó költségeknek nevezik. A változó költségeknek több válfaja különböztethető meg aszerint, hogy a volumen-elmozdulás hatására milyen arányú költségelmozdulás következik be.

A volumen-elmozdulás arányával azonos arányban elmozduló költséget **proporcionális költségnek** nevezzük. Az alapanyagok költsége általában proporcionálisnak tekinthető. Ha az adott költségfajta összege kisebb ütemben nő, mint a termelés volumene, akkor a költség degresszívnek minősül. A degresszív költségek tipikus példája a gép üzemanyag-felhasználási költsége. A degresszivitást rendszerint a költségreagálási fokkal jellemzik. A költségreagálási fok egy elaszticitási (rugalmassági) mutató, mely azt fejezi ki, hogy a termelési volumen egy százalékos növekedésének hatására az adott költségfajta költségösszege hány százalékkal növekszik. Degresszív költségek esetén a

költségreagálási fok nulla és egy közé esik. Ha az adott költségfajta összege nagyobb ütemben nő, mint a termelés volumene, akkor az adott költségfajta progresszív. A gyakorlatban a normális kapacitásterhelési tartományon belül nem jellemző a progresszív költségek előfordulása. A gépek, berendezések túlzott leterhelése, a műszaki előírásokat túllépő igénybevétele a progresszív költségek megjelenését idézi elő. Ilyen esetekben a normális körülmények között nem progresszíven változó költségek viselkedése változik meg. A progresszív költségek általános példaként rendszerint a túlórák bérét említik. Itt is egyértelmű, hogy a humán erőforrás normális terhelésétől eltérő körülmények miatt lép fel a progresszió miatti többletköltség. Másrészt azt is látni kell, hogy a túlórák bére nem tipikusan progresszív, és önmagában rendszerint nem visz számottevő progressziót a költségek közé. Egyrészt a túlóra mértéktelen alkalmazása a humán erőforrás sajátosságai miatt nem valósítható meg, másrészt a túlóra pótléka még egészen szélsőséges esetekben sem szokta túllépni a 200 százalékot. Speciális esetekben a vállalat számára célszerű megoldás lehet a progresszív költségek egy belátható sávjának igénybevétele. Ide sorolható az a körülmény, ha a vállalat a kiszállítási késedelem miatt esedékes kötbér összegénél lényegesen alacsonyabbra becsüli a gépek túlajtása miatt keletkező progresszív költségeket.

Egy rendkívül ritkán előforduló változó költségfajta a regresszív költség. Egy költség akkor minősül regresszívnek, ha a volumennövekedés hatására a szóban forgó költségfajta teljes összege csökken. (Nő a volumen, és csökken a költségösszeg. Hangsúlyozandó: nem a fajlagos költség csökken, hanem maga a költségösszeg.)

10.5. Lineáris összköltségfüggvény és származtatott függvényei

A vállalati gyakorlatban alkalmazott költségfüggvények a mikroökonómia költségfüggvényeitől (költséggörbéitől) eltérő, egyszerűbb költségmodell-feltételek szerint épülnek fel. A függvények alakja is jellegzetesen különbözik, valamint **függvényeinek jelölésrendszere** is eltér. Ezt fontos hangsúlyoznunk annak érdekében, hogy az olvasót ne tévesszék meg a fejezet további részében előforduló, a korábbiaktól eltérő szimbólumok.

A vállalati gazdaságtan – és a vállalati gyakorlat – legszélesebb körben egy igen egyszerű összköltségfüggvénnyel dolgozik. Ez a lineáris összköltségfüggvény, mely formálisan csak fix és proporcionális költségekből tevődik össze.

A **lineáris összköltségfüggvény** képlete:

$$K(x) = a + bx$$

Ahol:

K = összes költség,

x = termelési volumen

a = fix költség,

b = a termékegység proporcionális (azonos arányú) költsége.

A fix költség minden összköltségfüggvény jelentős összetevője, ezért a költségfüggvények számszerűsítésekor elsődlegesen az összköltségfüggvényt kell megszerkeszteni. Az egységköltség- és a határköltség-függvény meghatározásához szükséges az összköltségfüggvény adatainak ismerete. Mivel ez utóbbiak az összköltségfüggvényből származnak, származtatott költségfüggvényeknek is nevezik.

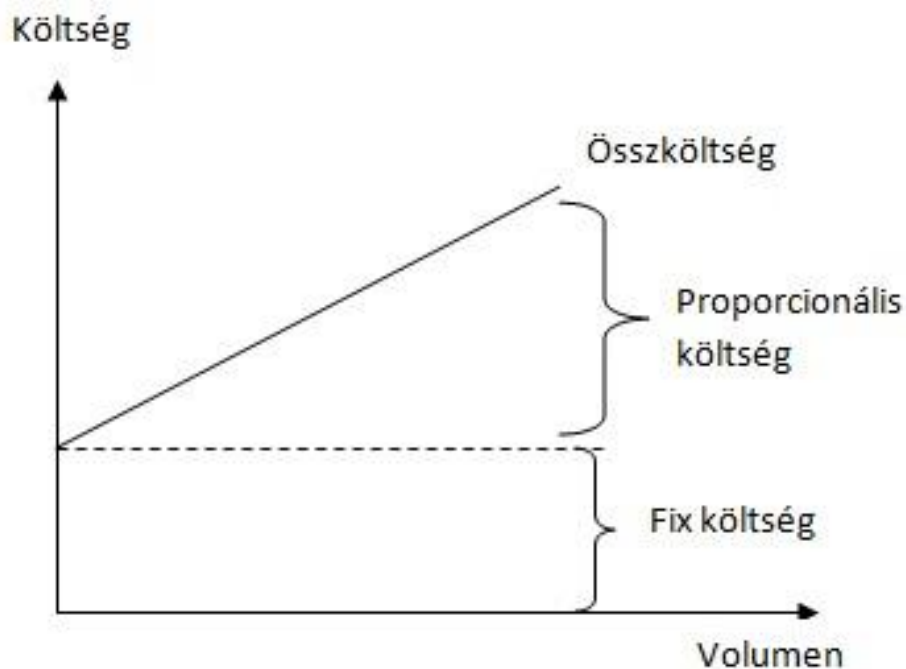
a) **Egységköltség-függvény:** azt írja le, hogy a különböző termelési volumenek mellett egy termékre átlagosan mennyi költség jut. Meghatározásához az összköltségfüggvényt osztjuk a termelési volumennel. A fajlagos proporcionális költség és a termékegységre jutó fix költség alkotja a lineáris összköltségfüggvényből származtatott egységköltség-függvényt. Minél nagyobb a volumen, annál kevesebb fix költség jut egy termékegységre, és mivel a proporcionális költség konstans, a volumen növelésének hatására a gazdasági értelmezési tartományon belül mindvégig csökken az egységköltség. Minél nagyobb a fix költség összege, annál meredekebben csökken az egységköltség. (Az összefüggés mindaddig érvényesül, amíg a költségmodell feltételrendszere érvényes.)

$$\text{Egységköltség} = \text{Összköltség} / \text{Volumen},$$

$$\text{Egységköltség (átlagköltség) függvény} = K(x)/x = a/x + b$$

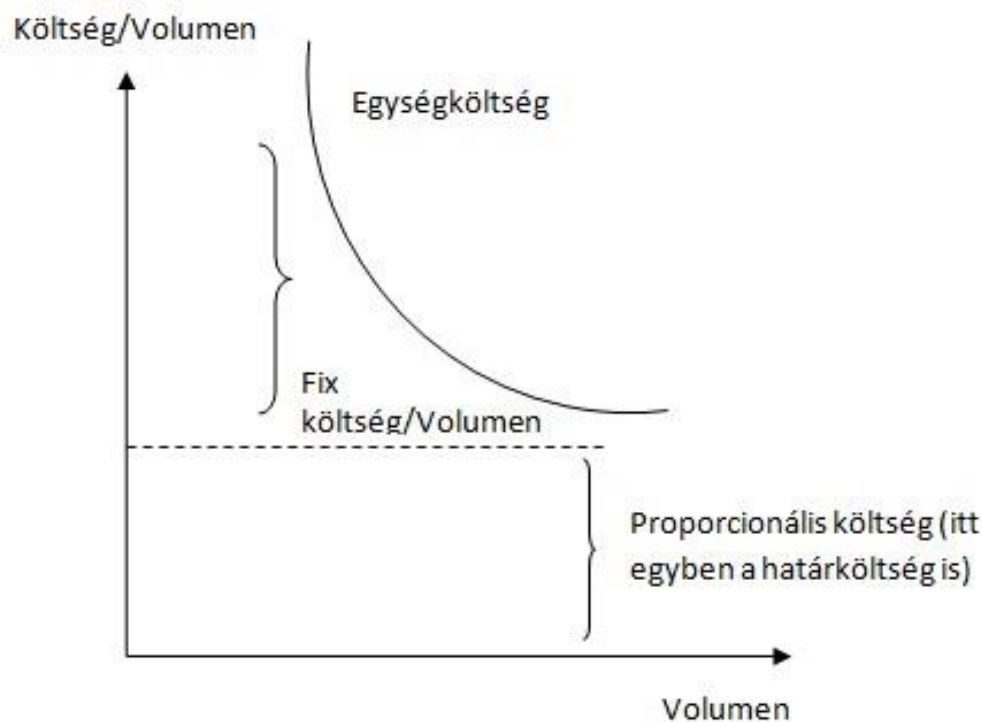
b) **Határköltség-függvény:** azt mutatja meg, hogy a volumen egy egységgel való növelésének hatására az összes költség mennyivel növekszik. Lineáris összköltségfüggvény esetén ez bármely volumen mellett maga a fajlagos proporcionális költség. Az összefüggés egyszerűen is belátható: tekintettel arra,

hogy a fix költségnek éppen az a lényege, hogy az adott termelési tartományban a volumen változása nem hat az összegére, minden egyes további termékegység előállítása a fajlagos proporcionális költséggel növeli az összköltséget.



12. sz. ábra: Lineáris összköltség-függvény. Forrás: Illés (2014)

Az összköltség-függvény esetén a fix költség független a termelés volumenétől, tehát mindvégig konstans, a származtatott költségfüggvényeknél a konstans tag a proporcionális költség, mely egyben a határköltség is. A két konstans tag között nincs közvetlen tartalmi kapcsolat, nagyságrendjük is különbözik. (Az egyik a vállalat méretétől függően akár milliárdos nagyságot is elérhet, a másik termékfüggő kategória, a feldolgozóipari termékek többségében néhány forint és 100 ezer forint közé esik.)



13. sz. ábra: Lineáris egységköltség-függvény. Forrás: Illés (2014)

A lineáris összköltségfüggvény megszerkesztésekor keletkezik egy sajátos ellentmondás. A lineáris összköltségfüggvény csak fix és proporcionális költségekből áll, viszont a vállalati költségek között más típusú költségek is szerepelnek, illetőleg szerepelhetnek. Az ellentmondás feloldására jegyzetünkben nem térünk ki.

10.6. Termékköltségek

A vállalat-gazdaságtanban a különböző termékköltségek /egységköltség, az önköltség és a termékköltség/ nem teljesen azonos, de jelentős tartalmi átfedésben lévő számviteli kategóriák.

Az egységköltség fogalmát az előző alfejezet mutatta be, mely szerint az a termékegységre jutó költséget számszerűsíti. Az elnevezés a költségfüggvénnyel kapcsolatos számításokhoz kötődik. Leggyakrabban az egységköltség-függvény valamely volumenhez tartozó értékeként szerepel. Tekintettel arra, hogy az összköltségfüggvény egytermékes modell (definiált modellfeltételekkel), az egységköltség-függvény is az. Az egységköltség ebben az értelmezésben az

egytermékes vállalat költségkategóriája. A relatíve laza szóhasználat következtében, az egységköltség kifejezés más összefüggésben is előfordulhat.

Az önköltség elsősorban a számvitel által definiált kategória. Számszerűsítését kalkulációnak nevezik. Az önköltségnek – különböző előtagokkal jelölve – több változata létezik. Alapváltozatok:

Közvetlen önköltség: az adott termékfajta termékegységére közvetlenül elszámolt költségek összege.

Szűkített önköltség: a közvetlen önköltség és a termékegységre felosztott üzemi általános költségek összege.

Gyártási önköltség (amennyiben vannak gyáregységek): a szűkített önköltség és a termékegységre felosztott gyáregységi általános költségek összege.

Teljes önköltség: a szűkített önköltség, vagy ha van, akkor a gyártási önköltség és a termékegységre felosztott vállalati általános költségek összege.

Előfordulhat, hogy mindezek közül a vállalat csak a közvetlen önköltséget számszerűsíti, Magyarországon a törvény csupán erre kötelezi. A közvetlen önköltség az adott termékre (kalkulációs egységre) közvetlenül elszámolt költségeket jelenti.

A hagyományos közvetlen költségek körébe azok a költségek tartoznak, melyeknél már a felmerülés pillanatában ismert, hogy melyik terméket (kalkulációs egységet) terhelik. A feldolgozóipar hagyományos közvetlen költségei:

- közvetlen anyagköltség,
- közvetlen bérköltség,
- a közvetlen bérek pótlékai, kiegészítő fizetési és járulékai,
- gyártási külön költség,
- egyéb közvetlen költségek (az előírások szerint nem tartalmazhat értékesítési külön költséget).

10.7. Saját termelésű készletek közvetlen önköltség kalkulációja

A hatályos magyar számviteli szabályozás szerint a vállalat köteles a saját termelésű készleteit (kész, félkész, és ún. befejezetlen termelés), valamint a saját tevékenység egyéb eredményeit közvetlen önköltségi értéken nyilvántartásba venni. Ez az

összefüggés egyben azt is nyilvánvalóvá teszi, hogy miért nem szerepelhet a közvetlen költségekben értékesítéssel kapcsolatos költség.

Ha a vállalat a hagyományos közvetlen önköltséget definiálja a maga számára közvetlen önköltségként, akkor a saját előállítású készleteinek és egyéb, nem értékesített termékeinek a kimutatott vagyonértéke kisebb lesz, mint amekkora a kibővített közvetlen önköltség alkalmazása esetén lenne. Ugyanakkor a kimutatott nyeresége is kisebb lesz az említett vagyonelemekre egyébként elszámolható „bővítő” közvetlen költségekkel. (Bizonyos érdekhordozók szempontjából ez utóbbi nem hátrányos, mivel az adott tételre vonatkozó nyereségadó kötelezettség időben későbbre tolódik.)

Számviteli előírások szerint minden vállalatnak kötelező saját önköltségszámítási szabályzattal rendelkeznie. A szabályzatot ki kellett dolgozni, a változások függvényében folyamatosan karban kell tartani, a termelés körülményeinek jelentős megváltozása esetén esetleg teljesen át is kell dolgozni. Bizonyos tartalmi előírásokon túl sem a szabályzat szerkezetére, sem a számítási eljárásokra vonatkozóan nincs kötelezően előírt forma, minden vállalat a saját elképzelései, és vállalati sajátosságai szerint dolgozhatja ki. A szabályzat fontos eleme a közvetlen önköltségre vonatkozó rész, mely részleteiben leírja, hogy az adott vállalat milyen nyilvántartási és számítási rend szerint milyen kalkulációs egységre, milyen szerkezetű önköltséget, vagy önköltség változatokat számszerűsít. Mindemellett olyan nyilvántartási rendet kell tartalmaznia, amely alapján a belső és a külső ellenőrzések elvégezhetők.

Az vállalati termelés önköltség-számítása elvégezhető a termelés (szolgáltatás) megkezdése előtt. Ezt előkalkulációnak nevezik. Elvégezhető a folyamat befejezése előtt, ez a közbenső kalkuláció. És elvégezhető a folyamat befejezése után, amit utókalkulációnak neveznek.

Az eredeti közvetett, illetőleg a kibővített közvetlen költségekkel csökkentett közvetett költségeknek a kalkulációs egységre történő felosztására nincsenek előírások. Az ajánlások között többféle számviteli megoldás található. A kibővített közvetlen önköltség alkalmazásakor az esetlegesen felosztandó közvetett költségek összege relatíve kisebb. Ilyen esetekre gyakori ajánlás, hogy a közvetlen önköltség mellett csak a teljes önköltséget célszerű meghatározni.

10.8. Közvetett költségek felosztása

A vállalati gazdálkodásban az előbb említett közvetlen költségek mellett másik jellemző költségcsoport a közvetett költségek. A közvetett költségek felosztására vonatkozó szakmai ajánlások a vállalati sajátosságokhoz igazodóan eltérőek lehetnek, döntően vállalati profilhoz kapcsolódóan jelennek meg eltérések:

- a) Ha a vállalat egytermékes, akkor alkalmazható az egyszerű osztókalkuláció. Elvégzése kissé bonyolultabb, mint amilyennek első látásra tűnik, ugyanis a félkész és befejezetlen termékeket kisebb arányú közvetett költség terheli, mint az előállított késztermékeket. A nem befejezett termelés egyes termelési vertikumok közötti arányváltozásai további számítási igényt jelenthetnek. A közvetett költségek felosztása vertikumoktól és irányítási szintektől függően történhet egy, vagy több lépcsőben.
- b) Abban az esetben, ha a vállalat rokontermékeket gyárt (például azonos az alapanyag, azonos a technológia, különböző a méret, vagy azonos alapanyag, azonos technológia és különböző minőség, stb.) célszerűen alkalmazható az egyenértékszamos osztókalkuláció. Ekkor vezértípusban (vezértermékben) fejezik ki a termelési volument.

Ehhez kiindulásképpen kiválasztják a **vezértípust** (vezérterméket). Ennek az egyenértékszama 1. Az összes többi termék egyenértékszámát a vezértípus arányában határozzák meg, ez lehet 1-nél kisebb vagy nagyobb. Az egyes termékfajták előállított mennyiségeit beszorozzák az egyenértékszámokkal, így számvitelileg homogén mennyiségek adódnak. Ezek összegeezhetők, és az összesített volumennel a költségek eloszthatók. Ekkor a vezértípus egységére jutó közvetett költséghez jutunk. A további termékek egységére jutó közvetett költséget az egyenértékszámokkal való beszorzás révén lehet meghatározni. A pontosabb felosztás céljából ma már költségtételekre bontott költségfelosztást is alkalmaznak, ahol a különböző közvetett költségfajták felosztásához különböző egyenértékszámokat szerkesztenek. Ebben az esetben egy adott terméknek eltérő lehet az egyenértékszama attól függően, hogy melyik költségtétel felosztásánál szerepel.

- c) Többtermékes vállalat esetén a közvetett költségek termékekre való felosztásának legáltalánosabb számviteli megoldása a költségek pótlékkulcsos

felosztása. Pótlékoló kalkulációnak is nevezik. Lényege: az egyes termékek előállításával szoros kapcsolatba hozható ismerv (vetítési alap) arányában osztják szét a közvetett költségeknek az adott munkafázisban szétosztandó összegét. Súlyára való tekintettel a módszer részletesebb ismertetése indokolt.

A közvetett költségek pótlékkulcsos felosztásánál első lépésként a vetítési alapot jelölik ki. Vetítési alapként az az adat szerepel, aminek arányában a közvetett költségek felosztása történik. Az üzemi általános költségek leggyakrabban alkalmazott vetítési alapja a közvetlen bérköltség, a normaóra, illetőleg az üzemben felmerült összes gépórák száma. A gyáregységi és a vállalati általános költségek felosztásakor leggyakrabban a szűkített (vagy a közvetlen) önköltséget alkalmazzák vetítési alapként.

A vetítési alap ismeretében meghatározható a pótlékkulcs. A pótlékkulcs a vetítési alap egységére jutó felosztandó költséget számszerűsíti:

Pótlékkulcs = Felosztandó költség/Vetítési alap összege

A következő lépésben már meghatározható a kalkulációs egységre jutó közvetett költség. Ez a vetítési alaphoz az adott termékre vonatkozó mutatószáma és a pótlékkulcs szorzata. Ha például az üzemi általános költséget a közvetlen bér arányában osztják fel termékekre, a számítása a következőképpen történik:

1. Adott üzem felosztandó üzemi általános költsége

Pótlékkulcs = ----- =%

ii. Adott üzemben felmerült összes közvetlen bérköltség

Egy adott termékre felosztott adott üzemi általános költség számítása: A terméknek az adott üzemben felmerült közvetlen bérköltsége szorozva a pótlékkulccsal.

A vállalati gyakorlatban alkalmazott számviteli költséginformációs rendszer – elszámolási jellegéből fakadóan – kizárólag a múltra vonatkozó, már megtörtént gazdasági eseményekre vonatkozó adatokat képes szolgáltatni. Természetesen a számvitel funkciója, és logikája megkerülhetetlen, információi hasznosak a vállalatok és a gazdaságirányítás számára. Azonban a vezetői döntések széles spektrumának információ-igényéhez a számviteli információbázis önmagában nem elégséges.

A termékekkel kapcsolatos döntések során többféle tartalmú és belső szerkezetű termékköltség kategória ismerete válik szükségessé. A volumen-elmozdulás költségkihatásának meghatározásához a proporcionális költség ismerete

szükséges. Annak eldöntéséhez, hogy a termék gyártásával érdemes-e foglalkozni, egy logikailag nagyon finomra hangolt termékköltség-számítás mentén olyan költségkategóriát célszerű szerkeszteni, amely a valódi oksági összefüggéseket a legszigorúbban követve minden költséget szétterhel a termékekre. Egy adott vállalat által gyártott termékek hozam szerinti rangsorolásához egy harmadik típusú termékköltség kategória szükséges, ami az oksági alapon termékekre terhelhető összes költséget, de csak azt tartalmazza.

A vállalati sajátosságok igen különböző tartalmú és súlyú egyszerűsítéseket tesznek lehetővé. Ezért a különböző típusú döntések megalapozásához egy, a konkrét vállalati sajátosságokhoz igazított módszertant célszerű kidolgozni. Nem szabad a túlzott pontosság csapdájába esni. Ezek az információk ugyanis nem az elszámoláshoz és az ellenőrzéshez, hanem tájékozódáshoz, a döntések megalapozásához szükségesek.

10.9. Árak és kategóriái

Az árak talán a **vállalati gazdasági folyamatok legrelevánsabb tényezői**, különösen a beszerzési és az eladási árak meghatározó jelentőségűek a vállalatok életében. Mély ismeretük és megfelelő alakításuk az eredményes működés egyik alapvető feltétele. A termék eladhatósága a piaci körülményekhez igazított ár függvényeként alakul. A piaci ár azonban a döntéseknek már egy korábbi fázisban, a termékpaletta konkretizálásakor is hat. A piaci körülményekből vezethető le, hogy mit érdemes termelni, milyen minőségben, és milyen árral célszerű a piacon megjeleníteni. A vállalati ármunkához többféle árkategória tartalmának és kapcsolódó becslő számításainak ismerete szükséges.

A vállalati gazdasági folyamatok leggyakoribb árkategóriái:

- Keresleti ár: A vevők értékítélete, fizetési hajlandósága a piactelítettség függvényében.
- Közömbösségi ár: az az ár, amely mellett – adott hasznossági és egyéb paraméterek figyelembevételével – a vevőnek közömbös, hogy a vizsgált terméket, vagy a konkurens terméket vásárolja-e meg.
- Kínálati ár: az az ár, amely megtéríti a termék összes költségét, és a vonatkozó nyereségkövetelményeket.

- Ajánlati ár: az az ár, melyen a vállalat eladásra ajánlja a terméket, illetőleg amellyel a vevő először találkozik.
- Engedményes, felárat tartalmazó ár: számtalan konkrét változatuk van (mennyiségi, minőségi, szezonális, stb.).
- Kalkulálható ár: az adott piac érvényes árszabályait nem sértő ár.
- Lefölözéses ár: piaci újdonság viszonylag magas ára, mely a „lefölözi” a piaci hasznót.
- Behatolási ár: az új piacra történő belépést lehetővé tevő ár.

Fentiek közül ez az alfejezet csupán a **négy** legfontosabbnak a tartalmi összefüggéseit mutatja be. Tekintettel a szükséges szakismereti háttérre, a bemutatott árkategóriák becslő számításainak módszertanára nem tér ki. A négy legfontosabb árkategória mellett röviden bemutatja az árképzési sémákat, valamint a haszonkulcsos árképzést.

Keresleti ár

Egy ilyen ár kalkulálása során arra keressük a választ, hogy a keresleti viszonyok ismeretében az adott termékre vonatkozóan milyen ár mellett milyen volumen értékesíthető. A keresleti ár a **vevő vásárlási hajlandóságát** tükrözi, az előállítás költségeitől független kategória. Az előállítás költségei abból a szempontból gyakorolnak hatást a piacra, hogy amikor a költségekhez képest lényegesen alacsonyabb ár szerint mutatkozna kereslet, a termék nem jelenik meg a piacon, vagy megszűnik a kínálata.

Az egyes termékek iránt megnyilvánuló kereslet számos összefüggés hatására alakul ki. A kereslet legfontosabb meghatározó tényezői:

- a reáljövedelem színvonala;
- a termék saját ára;
- más termékek árai, ezen belül kiemelt jelentőségűek a helyettesítő- és rokontermékek árai valamint kiegészítő termékek esetében a főtermék ára is;
- a népesség száma, struktúrája;
- a közízlés és a szokások;
- az évszakok (szezonális);
- a konjunkturális helyzet.

A fenti általános meghatározó tényezők mellett a kereslet specifikus hatótényezőivel is számolni kell, melyek jelentős többsége annak függvényében alakul, hogy termelő felhasználásra vagy végső fogyasztásra történik-e a termelés, illetőleg milyen típusú szükségletet elégít ki (alapvető - magasabb rendű szükségletek), hogyan alakul az újravásárlás üteme (folytonos újravásárlás, tartós javak) stb. és mindemellett magának a terméknek is lehet szükségletbefolyásoló, szükségletteremtő hatása.

A vállalati gazdálkodás szempontjából a kereslet számos meghatározó tényezője közül az árak van kiemelt jelentősége, a sok tényező közül csupán az ár az, amire a vállalat hatást gyakorolhat. A monopolhelyzetben lévő vállalat elvileg szabadon mozoghat a kereslet és az ár összefüggésrendszere által kijelölt gazdálkodási sávban (Alacsonyabb ár mellett nagyobb volumen, magasabb ár mellett kisebb volumen értékesíthető.) A versenypiaci feltételek között működő vállalat az ár keresletbefolyásoló szerepét csak a versenytársak ténykedése által szűkebbre, vagy nagyon szűkre szabott gazdálkodási sávban képes saját javára fordítani.

Az ár és a volumen általános összefüggését az ún. "árlefutási görbe" írja le. Egy ilyen ábra azt illusztrálja, hogy a terméket az újdonság szakaszában általában az ún. úttörő (újdonságokért rajongó) vásárlók vásárolják, és egy ilyen réteg az újdonságokért hajlandó egy relatíve magas árat is megfizetni. Relatíve magas induló ár mellett is el lehet adni egy számottevő mennyiséget. Majd az egyre nagyobb volumen eladhatósága érdekében csökkenteni kell az árat. A piac elérhet egy olyan telítettségi szintet, amely mellett már nem lehet további mennyiséget a szokásos módon értékesíteni.

Meghatározott javak egy adott szükségletet együttesen, egymást kiegészítve elégítenek ki. Közöttük érvényesülhet főtermék (alaptermék) és kiegészítő termék jellegű kapcsolat. (mint például az autó és a benzin esetében). Megnyilvánulhat olyan kontraktus is két termék között, amelyben egyidejűleg a helyettesítési kapcsolat is hat (főétel és köret). A kereslet és az ár összefüggésében jelentős sajátosság, hogy a főtermék árának változása intenzívebben hat a kiegészítő termék keresletére, mint magának a kiegészítő terméknek az árváltozása. A kiegészítő termékek árváltozásának a főtermék keresletére történő visszahatása nem jellemző. (Ha például 15 százalékkal csökken a személygépkocsik ára, többen vásárolják. Több használatban lévő autó esetén több üzemanyag fogy. Viszont kevesen vesznek csupán azért személygépkocsit, mert 15 százalékkal olcsóbb lett az üzemanyag.)

Az ún. ikertermékek egymáshoz viszonyított árai kifejezetten a vevők (vásárlók) értékítélete szerint alakulnak. A piacon maradásnak itt is feltétele, hogy ezek együttesen térítsék meg a költségeket és a nyereségkövetelményeket. A melléktermékek árai a helyettesítő termékek árainak függvényében határozhatók meg. Az iker- és melléktermékek megítélése, árszempontjai időben jelentős változásokat mutathatnak.

Egyes termékek adott árszintjeinél, illetve bizonyos körülmények hatására az ár és a kereslet közötti általános összefüggésnek éppen az ellenkezője érvényesül. Az árcsökkenés keresletcsökkenést, illetve az árnövelés keresletnövekedést indukál. Az így létrejövő hatásokat paradox árhatásoknak nevezi a szakirodalom. (Például bizonyos kozmetikai cikkek esetében ez az összefüggés igen jelentős.)

Közömbösségi ár

A piacon megnyilvánuló árak különleges típusa a közömbösségi ár, amely az az ár, ami mellett – adott hasznossági és egyéb paraméterek figyelembevételével – a **vevőnek közömbös**, hogy a vizsgált terméket, vagy a konkurens terméket vásárolja-e meg. A közömbösségi ár a vevői szempontú hasznosság, illetőleg fogyasztói szempontú érték szerint bearányosított árat jelent. A vizsgált termék előállítási költségeitől teljes mértékben független kategória. Meghatározásához a vevő értékítéletének árszempontú feltérképezése szükséges. Az eladónak (termelőnek) arról is kell ismereteket szereznie, hogy a vevő a saját ár-szempontú számításai alapján hogyan értékelné a szóban forgó terméket, más termékkel összehasonlítva. Ebben a kérdésben alapvetően eltér a termelési (értékesítési) célból vásárló vevő, és a fogyasztó nézőpontja, informáltsága. A termelő-felhasználó a szükséges minőségi jellemzőkön túl elsősorban a költség és nyereségkövetelmény keletkeztető hatások szempontjából mérlegel. A fogyasztó számára az ár mellett a hasznosság és a kulcsin a döntő mérlegelési szempont.

Az anyagok esetében a minőség, a felhasználhatóság szempontjai dominálnak. Az ár szempontú összemérésre, bearányosításra igen sokféle, főleg műszaki anyag- és technológiai ismeret szükséges. A várható leszábilli többletveszteség, a várható többletselejt, a silányabb minőség miatt felmerülő többletmunka stb. költségei (melyek ugyanazon alapanyag esetében is technológiánként, termék-fajtánként különbözhetnek) áruegységet terhelő részének ismeretében lehet eljutni ahhoz az információhoz, hogy milyen ár mellett lenne közömbös a választás. Ha a minőség

eltérésének nyereség-követelmény vonzatai is lennének – például az esetleges gépidő többlet miatt – a számítás során ezt is figyelembe kell venni.

Gépek és különböző termelő-berendezések (a továbbiakban gépek) esetében azt vizsgálják, hogy az egyes változatok éves átlagban mekkora költség, és nyereség-megtérülési követelményt keletkeztetnek. A vevőnek tehát adott esetben akkor közömbös, hogy melyik gépet vásárolja meg, ha ezek évi átlagos tőke és üzemeltetési költsége azonos. Egy adott gép közömbösségi ára tehát az az ár, amely mellett az évi átlagos tőke- és üzemeltetési költségének összege éppen azonossá válik az összehasonlításban szereplő másik gépével.

A kialakult szóhasználat szerint egy gép évi átlagos tőkeköltsége – kissé leegyszerűsítve – azt az összeget jelenti, amely magában foglalja az amortizációt valamint a gépbe átlagosan befektetett pénz nyereségkövetelményét („opportunity cost”-ját).

A fogyasztási cikkek közömbösségi árának meghatározási elve eltér a fentiektől. A fogyasztó szubjektív megítélését is át kell vezetni az árakra. A fogyasztó árfizetési hajlandósága szempontjából kiemelt jelentőségűek lehetnek az érvényesülési paraméterek (szín, divat stb.). Emellett a tartós fogyasztási cikkeknek a teljesítménnyel, tartóssággal, költségmegtakarítással kapcsolatos hasznossági paramétereit nehéz számszerűsíteni, mivel a háztartásokban ezeknek a folyamatos üzemeltetése általában nem jellemző. A hasznossági és az érvényesülési paraméterek összegzése csak korlátozott pontossággal lehetséges. Magát az összegzést általában ún. pontozásos módszerrel oldják meg. Ebben a munkában a vevő preferencia-skálájának ismerete nélkülözhetetlen. A szubjektivitásból eredő hibák nem küszöbölhetők ki, csupán mérsékelhetők.

Kínálati ár

A vállalat kínálati ára egy termelői szempontú árkategória, mely azt mutatja meg, hogy az adott terméknek milyen ára térítené meg a rá fordított költségeket és a rá osztott /elvárt/ nyereségkövetelményt. Egy ilyen ár számítása a **termelő szempontjait tükrözi** és teljességgel független a piaci értékítélettől. Ismerete többféle döntés megalapozását szolgálja. A kínálati ár alapvető információ annak eldöntésekor, hogy termelje-e a vállalat az adott terméket. Abban az esetben, ha a kínálati ár (vagyis a megtérítendő összeg) magasabb, mint amennyiért a terméket értékesíteni lehet, nem célszerű a gyártásba „belevágni”. A kínálati árnak a keresleti

és a közömbösségi árral való egybevetését a gyártás megindítása előtt, jövőorientáltan, sokféle változatban célszerű elvégezni.

A kínálati ár minimuma – a fentiektől eltérő költséginformáció felhasználásával – a volumen-elmozdulás célszerűségének becslésekor szükséges információ. A kihasználatlan kapacitások ideiglenes leterhelése szempontjából a kínálati ár abszolút minimuma a proporcionális költség. Ilyen ár mellett a többlettermék már nem hoz nyereséget, de veszteséget sem okoz.

A kínálati ár bizonyos összefüggésben szerephez juthat az ajánlati ár meghatározásában is.

A kínálati ár egyik összetevője a célirányosan számított termékköltség, a másik összetevő a hasonló logika alapján szétterített nyereségkövetelmény. Egytermékes vállalatnál a számítás egyszerűbb. Többtermékes vállalat esetében az erőforrás-felhasználás oksági összefüggéseinek feltérképezéséből kiindulva, vállalatonként változó egyszerűsítési lehetőségekkel lehet jó kínálati árbecsléseket végezni. Az effajta számításokat, illetőleg a szükséges alapadatokat a fejlett piacgazdaságokban meglehetősen titkossággal kezelik. Az árat alakító információk kiszivárgása főként az ártárgyalásokon, de azokon túl – pl. a konkurencia információhoz jutása miatt - is hátrányok forrásává válhat.

A versenyszférán kívül eső területeken, mint például a természetes monopóliumok esetében az ármeghatározási procedúra valójában azt célozza, hogy a tényleges ár a kínálati árhoz közel essen, mivel az általa kínált javak kereslete számára is erős korlátot állít.

Ajánlati ár

Az ajánlati ár az az ár, amellyel **a vállalat megvételre ajánlja** a termékét, illetőleg az az ár, mellyel a vevő először találkozik a piacon. Tekintettel arra, hogy ez a találkozás sokféleképpen létrejöhet, az ajánlati ár megjelenési formája is többféle. Ilyen az ártárgyalás első lépésében az eladó által kinyilvánított árelvárás, és ajánlati árak az ún. katalógusárak is. Az áruház ajánlati árának tekinthető az árcédulán szereplő ár annak ellenére, hogy ebből nem lehet alkudni. A fogyasztó áralkuja abban áll, hogy a számára nem kedvező áron kínált terméket nem veszi meg. Ha az áru a meghirdetett áron nem talál vevőre, az áruház árendedményre kényszerül. Ajánlati árak a tenderekre (versenytárgyalásokra) benyújtott árak is. Egyes forrásmunkák – szűkítve a fogalmat – csak ezt értelmezik ajánlati árként. A vitát

mellőzve, praktikus okokból (vagyis azért, hogy ne kelljen egy újabb árfogalmat bevezetni) a továbbiakban az itt definiált, tágan értelmezett ajánlati árfogalommal dolgozunk.

Az ajánlati árral a vállalatnak célszerű a piaci körülményekhez igazodni. Annak a kérdésnek az eldöntésekor, hogy ténylegesen milyen árral lépjen egy termék a piacra, meghatározó jelentőségű a piacelemzés, valamint a keresleti és közömbösségi ár-becslések alapján nyert információk. A közömbösségi ártól általában lefelé kell eltérni (behatolási ár). Speciális esetekben (világmárka) a közömbösségi ártól felfelé is el lehet mozdulni, de csak abban az esetben, ha az érvényesülési funkciók között az adott speciális tulajdonsággal nem számoltak. Kíváncsú az adott piacra vonatkozó termékélet-görbét, és az adott vevőkör szokásait is figyelembe venni. Ha a közömbösségi ár kíváncsú pontosságú becslésére nincs lehetőség, ez utóbbi információk válnak domináló súlyúvá. Az ajánlati ár és a kínálati ár között nincs szerves kapcsolat. Az ajánlati ár, lehet alacsonyabb és magasabb is, mint a megtérülési elvárások összegét jelző kínálati ár. Ha a vállalat a versenytársainál olcsóbban termel, akkor az ajánlati árat a kínálati ár felett, de a piaci árat nem meghaladó szinten célszerű meghatározni. Az ajánlati árnak a piaci ártól való célszerű távolságát a kapacitás függvényében célszerű kialakítani. (Minél alacsonyabb az ajánlati ár a piaci árhoz képest, annál nagyobb mennyiséget lehet értékesíteni.) Ha viszont a piaci árhoz képest drágán termel a vállalat, akkor a kínálati ár alatt kell meghatározni az ajánlati árat. Ellenkező esetben nem tudja értékesíteni a terméket. Ezzel egy időben célszerű hozzálátni annak feltárásához, hogy hogyan lehetne a vállalat kínálati árát csökkenteni, illetőleg mely terméket lenne célszerű a rendelkezésre álló kapacitások lekötése érdekében felfuttatni, ezzel növelni a vállalati termelés hatékonyságát.

Haszonkulcsos árképzés

A fentiekben különböző vállalati árszámítási elveket tekintettünk át. Ezek szerint az ajánlati árara vonatkozó döntés alkalmával a piaci viszonyokból kell kiindulni. Ehhez képest /látszólag/ ellentmondásosnak látszik, hogy a vállalatok igen gyakran árképzési sémák szerint határozzák meg az ajánlati árat. A művelethez általában árvetési, vagy másképpen árképzési sémákat, űrlapokat töltenek ki. Ezek részletesen felsorolják a felszámítandó tételeket, melyek összegzése révén adódik

az ár. Maga az árképzés kifejezés is egy olyan számítási sémára utal, mely alapján az **eladó határozza** meg árujának, termékének az árát.

Az árképzésnek ez a módja azonban csak a felszín. A fejlett piacgazdaságokban az árképzési sémákat többnyire olyan struktúrában állítják össze, mely az árpolitikai szempontokat pontosan képes közvetíteni, de az adott paramétereket még a séma kitöltője sem tudja visszagöngyölíteni az árpolitikai megfontolások szintjéig. A körültekintően összeállított sémák rendszerint csak a hagyományos közvetlen költségek szintjéig egyértelműek. A további sorok az igazán érdekesek, de ezek csak a vállalat saját szakemberei számára bírnak jelentéssel. Ezekben rendszerint olyan szorzatok beállítását írják elő, amiből nem lehet visszakövetkeztetni a vállalati árpolitika fő megfontolásaira. A vetítési alapokat és/vagy a vonatkozó szorzókulcsokat időnként változtatják. Ha tehát illetéktelen kézbe kerülne egy-egy ilyen árképzési űrlap, abból semminemű üzleti titok nem derülne ki nem beavatottak számára. Az „árképzési séma” tehát általában már az árpolitikai megfontolásokat is rejtetten magába foglaló, gyakorlati árszámítási útmutató. A vállalatok jól felfogott érdeküknek megfelelően a sémák mögött meghúzódó számításokat és elemzéseket nem csupán vállalati titokként kezelik, hanem szűkre szabják azt a kört is, melynek tagjai ezekbe a számításokba és elemzésekbe betekinhetnek, ezzel is védve a vállalat érdekeit.

A haszonkulcsos árképzés kategóriájába azok az ármegállapítási módszerek sorolhatók, amelyek egyfajta haszonkulcs szerint számítják fel a hasznot. A termelőszféra részére (helytelenül) ajánlott változat a közvetlen költségre pótlékolja a közvetett költség és nyereségelvárás összegét. Ekkor a haszonkulcsot úgy állapítják meg, hogy az összes közvetett költség és az elvárt nyereség összegét elosztják az összes közvetlen költséggel. A közvetlen költség szorzójaként szereplő rátát fedezeti haszonkulcsnak is nevezik. A számítás:

Haszonkulcs = $\frac{\text{Összeses közvetett költség} + \text{Nyerésélgvárás}}{\text{Összes közvetlen költség}}$

Haszonkulcsos ár = $\text{Közvetlen önköltség} \times (1 + \text{Haszonkulcs})$

A kereskedelemi szektorban jellemzően „felülről” számítják a haszonkulcs szerinti hozamot. Az eladási ár meghatározása:

Eladási ár = $\frac{\text{Beszerzési ár}}{1 - \text{Haszonkulcs}}$

Ennél a számításnál a haszonkulcs szerinti árösszetevő az eladási ár arányában szerepel. Ez könnyen belátható a formula átalakításával:

Eladási ár – Eladási ár x Haszonkulcs = Beszerzési ár

A kereskedelmi vállalatok alapvetően a haszonkulcsot (haszonkulcsokat) a hasonló termékkörű kereskedelmi cégek haszonkulcsaiból kiindulva határozzák meg. Többek között emiatt is “piacszerűbb” itt a haszonkulcsos árképzés, mint a termelőszférában, mivel igazodni kell valamilyen már meglévő árhoz.

A haszonkulcsos árképzés a kereskedelem tradicionális módszere. Elvileg kitűnően igazodik a kereskedelmi ágazat sajátosságaihoz. Megfelelően kezeli a tőkearányos nyereségelvárás magántőkés elven működő rendszerét abból kiindulva, hogy minél nagyobb értékű egy termék, tendenciájában annál nagyobb tőkét köt le. Gyakori megoldás a kereskedelmi haszonkulcsok termékcsoportok szerinti differenciálása.

A haszonkulcsos ár azonban a termelőszférában mind kínálati árként, mind az ajánlati árként félrevezető lehet. A valóságban a haszonképződés és a haszonrárakódás szempontjából a tőke áll a középpontban. (A tőke aszerint változtatja helyét a gazdaságban, hogy hol érhet el nagyobb tőkejövedelmezőséget.)

Egy adott vállalat termékeinek a tőkeigény struktúrája és a költségstruktúrája rendszerint jelentős eltéréseket mutat. A hagyományos haszonkulcsos árképzés főként a nagy szóródású és a haszon rárakódása szempontjából passzív anyagköltségek szerint torzítja a termékre felszámított hozamelvárást. (Minél nagyobb az anyagköltség, annál nagyobb összegű hozamelvárás terhelődik a termékre, mellyel az így kevésbé lesz piacképes.) E mellett az effajta szétterhelés a munka- és technológia igényesség szerint is torzíthat. (A megmunkálás élőmunka költsége a hagyományos közvetlen költségek között szerepel, a gépi megmunkálása viszont hagyományosan közvetett költség.)

Az ajánlati ár korábban megismert számítási sémájaként a haszonkulcsos árképzés eleve a piaci körülményektől elvonatkoztatott kínálati árat határoz meg. Ha az ajánlati árként alkalmazott haszonkulcsos ár a piaci keresleti-kínálati körülményekhez képest magas, akkor a termék értékesítési esélyei jelentősen romlanak.

10.10. Fedezetelemzés

Miután megismerkedtünk az egyes költségkategóriákkal és bevételek fogalmaival, rátérhetünk az ún. fedezet-számításokra és azok elemzésére.

A fedezetszámítás leglényegesebb előnye az, hogy felhasználásával viszonylag egyszerűen lehet számszerűsíteni azt a termelési mennyiséget, amely ahhoz szükséges, hogy a vállalat egésze, vagy valamely, a többitől független terméke, gazdasági tevékenysége **ne termeljen veszteséget**.

A fedezetelemzés vállalati alapkategóriáinak értelmezése:

- Fedezeti pont: az árbevételi függvény és a költségfüggvény metszéspontja (egy volumen és egy értékadat tartozik hozzá).
- Kritikus termelési volumen: a fedezeti ponthoz tartozó termelési volumen. Ennél a termelési volumennél a vállalatnak sem nyeresége, sem vesztesége nem keletkezik. Ez a vállalati termelés nyereségességének fordulópontja.
- Veszteséges zóna: a kritikus volumen alatti termelési mennyiség.
- Nyereséges zóna: a kritikus volumen feletti termelési mennyiség.
- Fedezeti összeg: a fix költség és a nyereség összege, mely összeg az árbevétel és az összes proporcionális költség különbségeként is meghatározható.
- A termékegység klasszikus fedezete: a termék egységára és a proporcionális költségének különbsége.

A fedezeti összeg meghatározásának három lehetősége:

a) A fix költség és a nyereség összege: $Fed \square = M + a$

b) Az árbevétel és az összes proporcionális költség különbsége: $Fed \square = px - bx$

c) A volumen és a termékegység klasszikus fedezetének a szorzata: $Fed \square = x(p - b)$

ahol:

$Fed \square$ = a klasszikus fedezeti összeg,

M = nyereség,

p = konstans egységár,

a = fix költség,

b = proporcionális /változó/ költség

A klasszikus fedezeti számítás szemlélet-alakító hatásában azt az összefüggést hivatott tudatosítani, hogy a volumenelmozdulás hatására csak a változó költségek növekednek, s ha az árakat változatlanoknak tételezzük fel, a többletvolumen egyre nagyobb arányú nyereséget eredményez. Szemléletformáló szerepe mellett a modell becslőmódszernek is kiváló. Annak ellenére, hogy a modell egytermékes, bizonyos összefüggései a többtermékes vállalat becslőmódszerei között is jól hasznosíthatók. A klasszikus modellen alapuló számítások leggyakrabban a kritikus volumen

(volumenek) becslésére, illetőleg a többlettermelés nyereségvonzatának meghatározására irányulnak.

Kritikus termelési volumen becslése egytermékes modellben

Egytermékes modellben a kritikus volumen becslése egyszerű: megvizsgáljuk, hogy a fix költségek megtérítéséhez hány darab (kilométer, tonna, m², m³, stb.) termék klasszikus fedezete szükséges, azaz:

$$x_0 = a/p - b$$

(x_0 = a nyereségesség fordulópontját jelző kritikus termelési volumen.)

A vállalat számára természetesen az a kedvező, ha a kritikus volumen viszonylag alacsony, hiszen ennek teljesítése után minden további értékesített terméknek a fedezete nyereség tartalommal jelenik meg.

A kritikus volumen az árbevételi függvény és a költségfüggvény metszéspontjához tartozó volumen számszerűsítésével is meghatározható, és a fenti megoldásával azonos számszerű eredményre vezet. Részben a fedezetszámítás fő összefüggésének tükröződése, részben a többtermékes vállalat kritikus volumenéhez történő átvezethetőség szempontjából a fent bemutatott számítási változat alkalmazása preferált.

(Ha például egy egytermékes vállalat termékének ára 73 Ft/db, proporcionális költsége 42 Ft/db és az éves fix költségeinek tervezett összege 217 millió Ft, akkor a kritikus termelési volumen (x_0) az alábbiak szerint becsülhető):

$$x_0 = 217 \text{ millió} / 73 - 42 = 217 \text{ millió} / 31 = 7 \text{ millió darab}$$

Egyszerű szorzásként meghatározható a kritikus volumenhez tartozó árbevétel is, ami természetesen megegyezik az ugyanehhez a volumenhez tartozó összköltséggel:

$$p x_0 = a + b x_0, \text{ vagyis } 73 \times 7 \text{ millió} = 511 \text{ millió, másként } 217 \text{ millió} + 42 \times 7 \text{ millió} = 511 \text{ millió.}$$

A kritikus volumenhez tartozó árbevétel és összes költség számszerűsítése az összefüggések átlátásához kíván segítséget adni. Nincs érdemleges gyakorlati jelentősége. A vállalatok ugyanis a kritikus volument általában tájékozási céllal becslik. A nyereségesség határpontja azt is jelenti, hogy a vállalat majdnem veszteséges. Ennek a minimumnak az elérése csak a legkritább esetben szerepel valódi termelési célként.

Szintén szemléltetési céllal szerepel, hogy a kritikus volumen az árbevételi függvény és a költségfüggvény metszéspontjához tartozó volumenként is meghatározható:

$$73x = 217 \text{ millió} + 42x; 31x = 217 \text{ millió}; x = 7 \text{ millió}$$

Ez utóbbi számítás az eredeti változathoz képest jellegtelen. Noha a második lépés után itt is el kell osztani a fix költséget a fajlagos fedezettel, a számítás folyamatában eltűnik a fedezetszámítás alapvető logikai összefüggése, szemléletformáló ereje, miszerint minden egyes termék a maga termékfedezetével járul hozzá a fix költségek megtérítéséhez, illetőleg a nyereség keletkezéséhez.

Jelentős bizonytalanságokat tartalmazó információbázis esetén az összefüggések stabil ismerete hozzájárulhat a lehetőségek reálisabb feltérképezéséhez. Ehhez néhány fontosabb összefüggést mutatunk be:

- Ha ez eredetileg tervezetthez képest nagyobb lesz a fix költség, ez a kritikus volument megnöveli. Több terméknek a fedezetére lesz szükség a fix költségek megtérítéséhez. Ellenkező esetben a kisebb fix költséghez kisebb kritikus volumen tartozik.
- Ha az eredeti tervekhez képest sikerül nagyobb piaci árat elérni, akkor a termékegység klasszikus fedezete is nagyobb lesz, kevesebb terméknek a fedezetére lesz szükség a fix költségek megtérítéséhez. Ellenkező esetben a kisebb egységárhoz nagyobb kritikus volumen tartozik.
- Ha az eredetileg tervezetthez képest kisebb lesz a fajlagos proporcionális költség, akkor nő a termékegység klasszikus fedezete, ami csökkenti a kritikus volument. Ellenkező esetben a nagyobb proporcionális költséghez nagyobb kritikus volumen tartozik.

Többtermékes vállalat kritikus volumenének becslése

A kritikus volumen mennyisége a több terméket előállító vállalatok esetében is becsülhető. A különböző termékek mennyiségi adatai értelem szerűen nem összegeezhetők, ezért a volumen értékben kifejezve szerepel a becslési számításokban. E célra a szakirodalom az árbevételi mutatót használja, ezért itt is a továbbiakban az szerepel. Valójában nem a számviteli értelemben vett árbevételről van szó, hanem a megtermelt termékekhez tartozó árbevételi összegről.

A számítás logikai és számítási menete az egytermékes modelléhez hasonló. Abból indul ki, hogy az árbevétel egy forintjából azok a fillérek járulhatnak hozzá a fix költség megtérítéséhez, melyek a proporcionális költség megtérülése felett

keletkeznek. A kérdés: „Hány forint árbevételnek a fedezeti filléréi szükségesek ahhoz, hogy a fix költség megtérüljön?” Vagyis a fix költséget el kell osztani az átlagos árbevétel-arányos fedezeti rátával:

Kritikus volumen = $\frac{\text{Fix költség}}{(\text{Árbevétel-Összes proporcionális költség})} \cdot \text{Árbevétel}$

Ahhoz, hogy egy adott árbevételi összeg átlagos árányos fedezeti rátája meghatározható legyen, ismerni kell magát az árbevételt, az ennek elérése során felmerült proporcionális és fix költségeket, ahol természetesen a proporcionális költség részeként szerepel a számított proporcionális, és fix a költség részeként a számított fix költség is.

A becslés fentiekben felírt alapváltozata szerint csupán az elmúlt évekre lehetne kiszámítani, hogy mekkora bevétel mellett érték (volna) el a kritikus volument. A jövőre vonatkozó becslés esetében nehézséget okoz, hogy a formulában szereplő proporcionális költségösszeg és árbevétel a volumen függvényeként alakul, amit viszont előre nem ismerünk. Ezért az alapváltozat szerinti számítás a jövőbeni kritikus volumenek becslésére közvetlenül nem alkalmas. A probléma áthidalására egy becsült átlagos árbevétel-arányos fedezeti rátát célszerű alkalmazni. Ellenben a fix költség viszonylag jól becsülhető a volumen ismerete nélkül is.

Az átlagos árbevétel-arányos fedezeti ráta becsléséhez például célszerű az előző időszak ismert rátájából kiindulni, majd azt a várható piaci változások szerint felfelé, vagy lefelé korrigálni. A várható piaci változások között a hangsúly az egyes termékek árányos fedezeti rátájának alakulására, illetőleg a termékstruktúra várható változásának a hatására koncentrálódik. Tapasztalati tények alapján közepes, vagy annál nagyobb többtermékes vállalatok esetében az árbevétel-arányos fedezeti ráta egyik évről a másikra többnyire nem mutat jelentős változékonyságot.

A többtermékes vállalat esetére is igaz, hogy egyébként változatlan feltételek mellett a nagyobb fix költség növeli, a kisebb csökkenti a kritikus termelési volument. Itt az árak és a proporcionális költségek alakulásának összhatása az átlagos árányos fedezeti rátában tükröződik. Ha az eredeti változathoz képest nagyobb a fedezeti ráta, akkor csökken, ellenkező esetben nő a kritikus termelési volumen.

Abból következően, hogy a volumenváltozás mögött többé-kevésbé a termékösszetétel is változik, a becslés pontatlansága az egytermékes modelléhez képest szükségképpen nagyobb. A gyakorlatban gyakran előforduló termékösszetétel-változás hatására bekövetkező fedezeti ráta változás torzító

hatásának csökkentése érdekében esetleg több várható fedezeti ráta mellett is célszerűvé válhat a kritikus volumen kiszámítása.

A termékszintű elemzés során az összehasonlítás folyamatában tehát figyelembe kell venni, hogy az adott terméket mindkét időszakban termelték (értékesítették) e, vagy sem. Összehasonlítható termékek esetén a vizsgált két időszak adatai csak ekkor összevethetők.

A fedezetelemzési számítások – fentiekén kívül – egyúttal az üzleti tervkészítés során, az abban foglalt termelési, értékesítési és nyereség előrejelzések **kockázatainak** vizsgálatához is jól felhasználhatók.

11. fejezet – Vállalkozások üzleti terve

Induló, és már működő vállalkozások sikerének is egyik legfontosabb bázisa a realitások alapján álló üzleti terv. Az üzleti lehetőségek permanens kutatása, keresése és a piacorientált üzleti tervezés nélkül a modern piacgazdaságok versenyviszonyai között bármely vállalkozásnak kicsi az esélye a hosszú távon és eredményesen történő talpon maradásra.

Az üzleti terv tulajdonképpen **egy forgatókönyv**: bemutatja, hogy most hol tart a vállalkozás, (esetleg éppen csak megalakult) hová kíván eljutni, és azt milyen módon tervezi megvalósítani.

A már működő vállalkozásoknak célszerű üzleti tervet készíteni (ez ma már szinte természetes elvárása a tulajdonosoknak), alakulóknak pedig mindenképpen kívánatos, hogy alapítóik mintegy „megrajzolják” vállalkozásuk legalább néhány évre előremutató életpályáját.

Minden esetben kötelező az üzleti terv elkészítése akkor is, ha valamilyen céllal pályázaton tervez részt venni egy vállalkozás és a kiírás feltételeként előírják annak elkészítését és benyújtását.

Az alábbiakban vázaltszerűen bemutatjuk egy üzleti terv legfontosabb fejezeteit, kiegészítve azokkal a legfontosabb információkkal, melyek nélkülözhetetlenek egy vállalkozás közeljövőjét leíró, bemutató „forgatókönyv” érintettek általi megértéséhez, a benne foglalt üzleti lehetőség befogadásához.

Az üzleti terv egyben értékelés is, melyben a vállalkozás kitér az általa kiválasztott üzleti cél érvényességi idejének mérlegelésére, a valóságos (vagy annak vélt) értékekre, a lehetséges kockázatokra és az adott üzleti lehetőség (több alternatívában) realizálható hasznaira.

Az üzleti terv tehát egy olyan írásos dokumentum, amely összefoglalja mindazokat az ismereteket, amelyek egy vállalkozás beindításához, működtetéséhez szükségesek, és amelyben a terv és tényadatok összevetésével értékelhető a vállalkozás adott időszaki teljesítménye, továbbá információt szolgáltat a külső partnerek számára befektetési és/vagy hitelezési döntésük meghozatalához.

Az üzleti terv minden esetben **a jövőre vonatkozik**, szöveges és számszerű elemekből áll és konzisztens (egymással összefüggő) döntések sorozatát tartalmazza (Porter,2000).

11.1. Üzleti terv fejezetei

Az üzleti terv készítésének széleskörű irodalma van. Különböző szerkezeti elosztásban tartalmazzák a bemutatandó információkat. Ilyen dokumentumot többféle formában szokás tehát készíteni, az alábbiakban egy – többnyire – mindenki által elfogadott és használt, alapvetően induló vállalkozásra adaptált szerkezet kerül bemutatásra.

Az egyes fejezetek:

- Bemutatás, bemutatkozás
- Vállalkozási terv
- Termelési terv
- Marketing terv
- Vállalkozási-vezetési terv
- Szervezeti terv
- Pénzügyi terv
- Összefoglalás

11.2. Az egyes fejezetek tartalma

Bemutatás, bemutatkozás:

Vállalkozás/vállalkozó ismerteti a vállalkozás nevét, címét, telefonszámát, Web-, és e-mail címét.

Bemutatja a vállalkozókat/alapítókat, azok elérhetőségét, szakmai, iskolai végzettségüket, eddigi pályafutásukat.

Vállalkozás működési köreinek/tevékenységi területeinek ismertetése. Külső finanszírozási forrásigényének jelzése, az adatok bizalmas kezelésére vonatkozó információk közlése.

Vállalkozási terv:

Ebben a fejezetben célszerű kitérni a vállalkozás anyagi – műszaki paramétereinek ismertetésére, köztük a tervezett termékek/szolgáltatások jellemzőinek fizikai tulajdonságaira.

Jellemző információk:

- a vállalkozás telephelye(-i), azok összes alapterülete, külön a beépített területekkel, a közműellátottság jellemzői;
- az ingatlanok hasznos alapterülete, rendeltetésük, jogállásuk (saját/bérelt), állaguk, felújítási igényük;
- székhely/telephely földrajzi elhelyezkedése, megközelíthetősége, a be-, és kiszállítások milyensége;
- a székhely/telephely választásának és az üzlet-, vagy üzemhelyiségek alkalmasságának indoklása;
- az üzlet-, és/vagy üzemhelyiségek jogállása, lízing esetén annak formája (tartós bérlet, avagy pénzügyi lízing) és díja, valamint bérbeadójának bemutatása;
- a vállalkozás beindításához és működtetéséhez szükséges szakmai képzettségek irányítók, adminisztrációs ügyintézők, középvezetők és dolgozók vonatkozásában;
- a termelni és/vagy szolgáltatni tervezett termékek/szolgáltatások részletes bemutatása, mennyiségi és minőségi paramétereik, a gyártásukhoz szükséges alap-, kellék-, és segédanyagok beszerezhetőségének ismertetése, szállítóik piaci helyzete (belföldi-külföldi, monopol–piaci stb.);
- a termékek/szolgáltatások különleges jellemzői, esetleges szabadalmi- vagy kereskedelmi védettségük, ilyenek fennállása esetén a vállalkozás által tervezett intézkedések;
- új üzleti elképzelés, ötlet részletes leírása.

Termelési terv:

Itt célszerű bemutatni azt a módot, ahogyan a vállalkozás a termékeit gyártani, vagy szolgáltatásait nyújtani tervezi. Ismertetni kell a gyártástechnológiát (technológiai műveletek sorrendjét, a gyártáselőkészítés mikéntjét, a közbenső-, és végellenőrzést), és mindazt a technikai körülményt, amely a megfelelő minőségű gazdaságos és gazdaságilag hatékony termelést/szolgáltatást biztosítani fogja.

Megadandó információk:

- gyártási anyagok beérkeztetése, raktározása és gyártásba adásának rendszere, ezek biztonságos mozgatásának módja;
- infrastrukturális szolgáltatások (víz, villany, gáz, telefon stb.) biztosításának módja, a szolgáltatási szerződések jellemzői;

- a tervszerű megelőző karbantartás rendszere, a speciális gyártóeszközök elkészítésének lehetőségei, vagy beszerzésük forrásai;
- a munkavállalók és munkakörnyezet védelmét szolgáló, valamint a minőséget biztosító rendszerek leírása;
- alvállalkozók (melyek meghatározott technológiai folyamatokat vállalkozási szerződés alapján végezni fognak) bevonása szükségességének indoklása, szerződésük főbb paraméterei;
- gyártáshoz/szolgáltatáshoz szükséges gépek, berendezések és gyártóeszközök adatai;
- közeljövőben szükségessé váló beruházások (bővítő és pótló) ismertetése, különös tekintettel azok pénzügyi forrásainak (finanszírozásának) tervezetére.

Szolgáltatást nyújtó vállalkozásnak oly módon kell fentieket adaptálnia, hogy azok összhangban legyenek szolgáltatásaik piaci jellemzőivel.

Marketing terv:

A marketing terv az üzleti terv legfontosabb fejezete, így ezzel a többiekénél részletesebben foglalkozni kell.

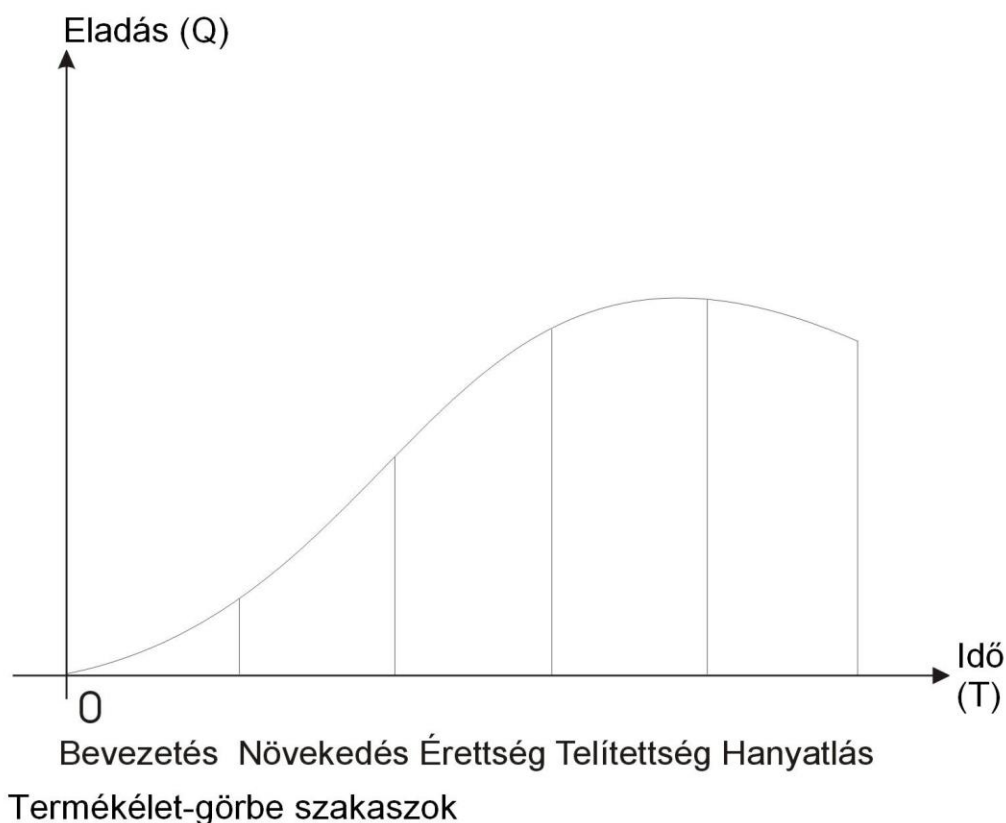
A mai modern piacgazdaságok rendszerében a fogyasztói igények vállalkozások általi, gazdaságilag hatékony kielégítésére a marketing az az üzleti filozófia, amely erre alkalmas amellet, hogy egyben eszköze is ezen vállalkozások fejlődésének.

A marketing sajátos tervezésre épül. Azt mutatja, hogy miként tervezi a vállalkozás kiaknázni piaci lehetőségeit, ezért termékre, árra, elosztási rendszerre, promóciós tevékenységre, közreműködőkre, munkafolyamatokra, szektorokra, vásárlótípusokra, stb. bontva keresi a számára optimális megoldást.

A marketing terv magába foglalja a marketingcélokat és a megvalósításukhoz szükséges elveket, tevékenységeket és eszközöket.

A marketing stratégiák kialakítása aszerint változik, hogy a vállalkozás milyen terméket/szolgáltatást bocsát ki, az milyen pozíciót foglal el az adott iparágban, valamint versenytársaihoz képest hol helyezkedik el az adott piacon. Röviden: a marketing terv alapját képezheti az, ha a vállalkozás képes besorolni termékét/szolgáltatását a szakirodalom által termékélet-görbe szakasz megfelelő pozíciójába.

A marketing szakirodalom minden egyes terméknek/szolgáltatásnak öt, egymástól viszonylag jól elkülöníthető életszakaszt különbözteti meg. Az elkülönítés alapja az idő előrehaladtával alakuló, változó értékesítési volumen. E szerint megkülönböztethető a bevezetés, növekedés, érettség, telítettség és hanyatlás szakasz.



14. sz. ábra: Termékélet-görbe szakaszai. Forrás: Kajati (2013)

A vállalkozások érdekeltsége a profit alakulásához fűződik, így az egyes termékélet-görbe szakaszokat alapvetően e megközelítésből célszerű elemezni, jellemezni.

- Bevezetés szakasza: a termék/szolgáltatás új, még nem rögzült a köztudatban, ezért az értékesítési volumen viszonylag csekély, a megismertetés érdekében folytatott marketing (reklám, promóció stb.) rendkívül költséges, a kifejlesztés egyszeri költségeiből számolható átlagköltség magas, így összességében a profit e szakaszban negatív.
- Növekedés szakasza: az első fogyasztókat továbbiak követik, az ismertség növekszik, az értékesítési volumen folyamatosan emelkedik, a marketing-, és

fajlagos gyártási költségek csökkennek, a profit ez által generálódni kezd. A versenytársak azonban konkurens termékeket kezdenek kifejleszteni.

- Érettség szakasza: A termék/szolgáltatás beérett, széles körben ismerté és elfogadottá vált. Az eladott mennyiség rohamosan növekszik, de a szakasz második részében már a növekedési ütem csökkenni kezd, a marketing költségek (a bevezetés szakaszához mérten) csekélyek, a kibocsátás átlagköltsége a minimumhoz közelít, az összhaszon pedig maximálissá válik. A konkurencia harc élesedik, mivel az utánzók beléptek a piacra, ezért az árverseny nyomásának első jelei is megmutatkoznak.
- Telítettség szakasza: a termék/szolgáltatás piaca elérte azt a pontot, amikor az értékesítés volumene tovább már nem növelhető. A marketingen belül az árstratégia kerül előtérbe, ahol elsősorban az ártartást pozicionálják, sőt a szakasz második részében az árcsökkentés válik meghatározóvá. Habár a kibocsátás átlagköltsége még tovább esik, az ártartás és árcsökkentés miatt a profit csökken. A konkurenciaharc kiéleződik, a verseny résztvevői megkísérelnek márka hű fogyasztókat szerezni.
- Hanyatlás szakasza: az eladások drámaian csökkennek, melyet a piac résztvevői termékmódosításokkal („ráncfelvarrásokkal”) kívánnak megállítani, ez képezi alapját a marketing stratégiának. A termék/szolgáltatás fogyasztása tömegessé vált, az alacsony átlagköltség ellenére a profit negatív (veszteség) lesz. A szakasz második felében megkezdődik a termék/szolgáltatás bevonása a piacról.

Marketing terv alapját tehát az fogja képezni, hogy a vállalkozás termékét/szolgáltatását hol helyezte el a termékélet-görbén. Ez alapján és az általa beszerzett információkra alapozva kidolgozható a marketing terv alábbiakra vonatkozó pontjai:

- termék/szolgáltatás árképzésének módszere (költségalapú vagy piaci alapú árképzés), valamint az alkalmazásával realizálható profit mértéke;
- a kiválasztott árképzési módszerrel kialakított értékesítési ár vizsgálata a versenytársak és a helyettesítő termékek/szolgáltatások áraihoz mérten;
- az árurugalmasság alkalmazásán alapuló elemzés elvégzése (áremelés vagy árcsökkentés várható hatásainak becslése a forgalom alakulására nézve);
- a választott elosztási csatornák bemutatása, összehasonlítása más alternatívákkal (direkt értékesítés, nagykereskedőknek való átadás, bizományos

átadás, franchising, esetleg raktárból történő értékesítés, vagy ezek kombinációja);

- termék/szolgáltatás, valamint a vállalkozás reklámozásának (ismerté és elfogadottá tételének) csatornái, eszközei és azok költségigénye;
- végső felhasználók (fogyasztók) körének meghatározása, melynek során a vállalkozás szegmentálja a piacot, vagyis felméri, hogy a fogyasztók az eltérő keresletük alapján az adott termék/szolgáltatás mely típusát helyezik előtérbe;
- konkurencia vizsgálat elvégzése (milyen vállalkozások képezik a versenytársakat, melyek ezen vállalkozások erős-gyenge pontjai, várhatóan hogyan reagálnak azok a folytonosan változó piaci hatásokra);
- termékpozicionálás, melynek során a vállalkozás meghatározza (és megkísérli azt tudatosítani fogyasztói körében), hogy a marketing tárgyát képező termék/szolgáltatás miben más és mennyiben jobb, mint a versenytársakéi.

Vállalkozás-vezetési terv:

A vállalkozás vezetője/vezetői a szervezet-vezetési tevékenységüket vezetői funkciók gyakorlása útján látják el. A legalapvetőbb vezetési funkciók közé soroljuk a tervezést, szervezést, irányítást, ellenőrzést és koordinálást.

Az üzleti terv ezen fejezetében a vállalkozás kidolgozza:

- a kitűzött célok megvalósításának lehetőségeit (melyek a beszerzett információkon és a rendelkezésre álló erőforrások kombinációin alapulnak);
- a lehetséges alternatívák közül történő választás (döntés) után következik a részlettervek kimunkálása;
- a szervezési funkció tervezése kapcsán a vállalkozás kimunkálja a determinált cél(-ok) megvalósításához szükséges munkafolyamatok, és ezek végrehajtásához nélkülözhetetlen szervezetek és azok működésének/működtetésének tartalmi és formai előírásait;
- az irányítás megtervezésénél a vállalkozás arra a kérdésre ad választ, hogy a célirányos tevékenység során a vezetői eljárási szabályok és belső előírások hogyan fogják szolgálni a szervezetben folyó munkavégzést;
- az ellenőrzés tervezése során a vállalkozás kimunkálja azt a szabályrendszert, mellyel lehetővé válik a cél(-ok) megvalósulása előrehaladásának objektív mérése, a feladat-meghatározások helyességének értékelése, az értéklánc folyamat realizálódásának előírt technológiával való összhangja.

Szervezeti terv:

Az üzleti tervnek ebben a fejezetében a vállalkozás szerkezetét, hierarchiáját kell megtervezni nagyságától, alaptevékenységének jellegétől függően. Ennek keretén belül ki kell munkálni:

- vállalkozás szervezeti formáját (centralizált, hierarchikus decentralizált, kooperatív);
- tulajdonformától függő döntéshozatali rendszert (az ügyvezetés hatásköre, kizárólag a tulajdonosi taggyűlések keretén belül meghozható döntések köre stb.);
- pénzáttalási (banki) aláírói jogkörök szabályozását (külön – külön, avagy együttesen gyakorolható-e);
- alsó-, közép- és felsővezetők területi jogköreit és felelősségük rendszerét.

Pénzügyi terv:

Pénzügyi tervet legalább középtávra célszerű elkészíteni, de amennyiben a vállalkozás átmeneti külső forrást tervez igénybe venni, úgy a pénzügyi terv futamidejének legalább olyan hosszúságúnak kell lenni, amilyen időszak alatt a külső források visszafizetésre fognak kerülni. A pénzügyi terv a korábban bemutatott tervezőmunka hatásainak finansziális összefoglalása, ami előrejelzést ad a vállalkozás várható gazdasági teljesítményéről (Száz, 1991).

Elkészítése speciális szaktudást igényel, így célszerű szakember segítségét igénybe venni.

Jellemző dokumentumai:

- árbevételi terv (értékesítési volumen és alkalmazott egységárak eredője);
- költség-, és ráfordítás terv (termékek/szolgáltatások egységköltségének és a kibocsátás mennyiségének ismeretében számolható);
- eredmény terv (az árbevételi-, és a költség-ráfordítás terv végszámainak különbsége);
- eredmény – felhasználási terv (a realizálható adózott eredmény tervezett felhasználása, például tulajdonosi osztalék kifizetésére, eredménytartálékba történő helyezésre stb.);
- mérlegterv (a vállalkozás induló mérlege, illetve az évenkénti gazdálkodás hozadékának mérleget módosító hatásainak figyelembe vételével kialakuló mérlegek);

- pénzügyi elemzések (a 6. fejezetben bemutatott jövedelmezőségi, hatékonysági, tőkeáttételi, likviditási és piaci mutatók értékei alakulásának bemutatása);
- pénzáram kimutatási terv, más néven: cash-flow terv (a vagyon-, és pénzeszközváltozás összefüggését, valamint a pénzforrások képződésének és felhasználásának folyamatát mutatja meg).

Releváns azonban kiemelni, hogy az üzleti terv nem szűkíthető az üzlet pénzügyi tervére. A mainstream felfogásban az üzleti terv egy „logikai modell”, amely azt tartalmazza, amit és ahogy a vállalkozó vállalkozásáról gondol, illetve amit az üzlet sikere érdekében gondolnia kell (Szirmai-Klein, 2009).

Összefoglalás

Ez a fejezet nem hiányozhat az üzleti terv végéről. A nevéből is következik azonban, hogy csak akkor lehet elkészíteni, ha már elkészült a teljes üzleti terv. Az összefoglaló 1-2 oldalnyi terjedelmű. Fontosságának oka, hogy a befektetők, és a hitelintézeti vezetők többsége nem olvassa végig a 30 – 40 oldal hosszúságú üzleti tervet, hanem csak ezt a fejezetet. Különösen hangsúlyos abban az esetben, ha a terv hitelfelvételhez készül, illetve bármilyen más külső pénzforrás bevonásakor. Ebből következik, hogy lényegre törőnek és meggyőzőnek kell lennie, hogy növelje a hitel kérelem/befektető vonzás kedvező elbírálásának az esélyét, a vállalkozás megkapja a kívánt támogatást/hitelt/befektetést.

Egy üzleti tervet tehát célszerű olyan **összefoglalással zárni**, melynek tartalmából képet lehet nyerni a vállalkozásról, tervezett tevékenységéről, az alapítók üzleti elképzeléséről, megvalósítandó céljaikról és azok módjáról, eszközeiről. Ebből annak is ki kell derülnie, hogy a tervet készítő /mint piaci szereplő/ autonómiával rendelkezik, ami azt jelenti, hogy versenyben kívánja magát megmérettetni, tehát külső szabadsággal bír (Török, 2014).

11.3. Üzleti tervben foglaltakkal kapcsolatos kockázatok

Egy üzleti tervben releváns rámutatni az esetleges kockázatokra, ez szinte elvárás azoktól, akiknek készítjük az ilyen tervet. Ugyanakkor magának a vállalkozásnak is érdeke, hogy feltárja az esetleges kockázatok és lehetőségei szerint felkészüljön ezek kivédésére, vagy hatásaik mérséklésére. Ezzel kapcsolatos feladatokat a következőkben mutatjuk be. A kockázatot lehet úgy is definiálni, ami olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik, negatív hatást gyakorol az üzleti vállalkozás alapvető célkitűzéseire. A kockázat elemzésnél célszerű elkülöníteni a vállalkozástól függő és független kockázati elemeket, és foglalkozni, számolni kell azok bekövetkezésének valószínűségi értékeit. Ezek alapján helyénvaló egy osztályozási rendszert kialakítani és modellezni az egyes kockázati elemek bekövetkezésének pozitív és negatív hatásait. Nagyon lényeges ismételten hangsúlyozni a megbízható adatok felhasználásának fontosságát. Az üzleti tervben bemutatott adatok lehető legpontosabb előrejelzéséhez megbízható bázisadatokra /ha ilyenek nem léteznek, akkor megalapozottan prognosztizált adatokra/ és azok körütekintő elemzésére van szükség. Ugyanakkor széles körben elfogadott, hogy ezek az előrejelzések bizonyos mértékig bizonytalanok, amely bizonytalanságot a vállalkozás tevékenységet befolyásoló sokrétű és összetett kockázati tényezők befolyásolják. Az üzleti terv akkor lesz igazán meggyőző az érintettek előtt, ha tételelesen áttekinti a lehetséges mindazon kockázati forrásokat is, amelyek a vállalkozást érinthetik. A kockázatok között igen nagy különbségek vannak azok hordereje, súlya és jelentősége szerint. Ezek egy részére fel lehet készülni, így az üzleti tervben be kell mutatni, hogy mi történik, ha valami nem valósul meg, mint ahogyan eredetileg a vállalkozásban megtervezték.

Különbséget kell tenni továbbá a vállalkozástól függő és a vállalkozástól független kockázati tényezők között, hiszen azok kezelésének módjai között szintén különbség van. A vállalkozástól függő kockázati tényezők kezelése preventív, megelőző jelleggel kell, hogy történjen. A vállalkozásnak törekednie kell arra, hogy minden rendelkezésére álló erőforrással elkerülje az adott kockázati tényező bekövetkezését, így megelőzve annak hatását is. Már működő vállalkozás esetében példaként hozható a gépek meghibásodásából eredő veszteségek, amelyek csökkenthetők egyrészt a géppark rendszeres karbantartásával és folyamatos felújításával, adott

esetben cseréjével. Mindez a vállalkozó döntésén múlik. Ezzel szemben a vállalkozástól független kockázati tényezők bekövetkezése elkerülhetetlen, a vállalkozás számára mindössze a hatások kivédése, minimalizálása adódik lehetőségként. Példaként említhetjük a természeti kockázati tényezőket, amelynek bekövetkezésére nincs ráhatása a vállalkozásnak, viszont a kieső termelésből adódó pénzügyi hatás (leginkább árbevétel- és nyereség csökkenés) mérsékelhető biztosítás kötésével. A tételesen összegyűjtött kockázatok részletesen elemezni kell, ahol lehet, törekedni kell a számszerűsítésre. Adott kockázati tényező jelentőségét és szerepét a bekövetkezés valószínűsége és a teljesítménymutatóban bekövetkezett hatás nagysága határozza meg.

Az üzleti tervben tehát utalni kell az esetleges kockázatokra, célszerű azokat számszakilag is megjeleníteni. A kockázati tényezők hatásainak számszerűsítésére többféle vizsgálat is alkalmazható. Jegyzetünkben mi kettőre hívjuk fel a figyelmet.

Az egyik az úgynevezett kritikusérték-számítás, mely arra keresi a választ, hogy az adott rendszerben a minimálisan elvárt eredmény eléréséhez milyen gazdasági és technológiai értékekre van szükség. Itt is érvényes az a feltétel, mely szerint az egyes tényezőket külön-külön – és egyébként minden egyéb feltétel változatlansága mellett – vizsgáljunk. /Tulajdonképpen a fedezeti pont elemzés is – amit az előző fejezetben mutattunk be – egyfajta kritikusérték vizsgálat/.

Második lehetőségként a scenárió-(forgatókönyv-) elemzés adódik, mely a változók bizonyos csoportjára, általában a legmeghatározóbb (kritikus) paraméterekre vonatkozó forgatókönyv elemzést jelenti. Célszerű több forgatókönyvet (scenárió) készíteni: az átlagosnak nevezhető (legvalószínűbbnek tekintett) forgatókönyv mellé érdemes egy óvatosabb (pesszimistább) szemléletű, illetve egy optimistább változatot is elkészítenie a vállalkozásnak. Ezek a forgatókönyvek együttesen olyan meggyőző keretet, illetve érzékenységi elemzést adnak, amely alapján az érintettek jobban megértik a vállalkozás tervezett teljesítményét és célkitűzéseit.

Az elvégzett kockázatelemzés alapján a kockázatok nagyságától függően megoldásokat (cselekvési alternatívákat) kell megfogalmaznia a vállalatnak a kockázatok kezelésére, melynek főbb módszerei a következők, és amelyek együttesen is alkalmazhatók:

- Az egész projekttől, vagy projektrészekről való elállás.
- Kapacitásban és pénztökében is tartalékképzés a határidőkre és a költségekre.

- A kockázatok teljes, vagy részbeni áthárítása, amely különböző garanciális–történhet kötelezettségvállalásokkal, biztosítás vagy kezességvállalás útján.
- A kockázat megosztása az érdekeltek között a bizonytalanság befolyásolási–képesége alapján.

11.4. Üzleti terv prezentálása a befektetőknek

A fejezet elején jeleztük, hogy az üzleti terv készítése leginkább az induló vállalkozások számára nélkülözhetetlen. Ekkor ugyanis a vállalkozás létrehozói saját maguk számára megfogalmazzák, hogy mit akarnak, mi jellemzi a kiindulási állapotot, hová kívánnak és hogyan eljutni.

Már működő vállalkozások is készítenek üzleti tervet, jellemzően az éves rendes gazdálkodásuk iránymutatása céljából, ennek terjedelme azonban lényegesen kisebb, mint egy induló vállalkozás üzleti terve, hiszen egy ilyen vállalkozás már eltekinthet az általa már korábban leírt és egyébként is ismert anyagi-, technikai-, és műszaki paraméterek ismertetésétől, a vezetési-, és szervezeti terv stb. írásba foglalásától, mivel ezek az adatok már jól ismertek és tudatosultak a szervezetben.

Teljesen más megvilágításba kerül egy üzleti terv akkor, ha azt olyan induló, vagy már működő vállalkozás készíti, amely külső befektetőt kíván megnyerni vállalkozása számára, tehát kívülről forrásaira van szüksége.

Ilyen esetben feltétlenül fontos, hogy az üzleti terv az előzőekben részletezett pontossággal kerüljön elkészítésre, hiszen a potenciális befektetők minden részletében, alaposan kívánják megismerni a vállalkozás célkitűzését és a rendelkezésére álló erőforrásait, mivel csak ezek együttes ismeretében fogják tudni megítélni az általuk biztosítandó tőke indokoltságát, de leginkább befektetésük kockázatát (megtérülésének bizonytalanságát, Varsányi, 1999).

A befektetőknek tehát meggyőzően prezentálni kell az üzleti elképzelést, melynek eszköze az üzleti terv. A befektetők és a vállalkozás szempontjából is fontos, hogy az üzleti tervvel szemben támasztott alapkövetelmények teljesüljenek, úgymint legyen:

- tömör, világos és szerkezetileg is jól áttekinthető;
- formájában és tartalmában is logikusan felépített;
- figyelemfelkeltő és ugyanakkor lényegre törő;

- alapos a vállalkozási-, termelési-, marketing-, pénzügyi-, vállalkozásvezetési-, és szervezeti terv tekintetében egyaránt;
- hiteles a vállalkozás mindenkori pénzügyi állapotának bemutatásában.

A befektetők (legyen az hitelt nyújtó pénzintézet, tulajdonosi kölcsönt adó alapító, kockázati tőkejegyet vásárló befektető, részvényt jegyző vagy vásárló spekuláns stb.) számára egyértelműen és világosan ki kell derülnie az üzleti tervből, hogy:

- mennyire újszerű az üzleti elképzelés, az ötlet;
- kik a jelenlegi és a potenciális fogyasztók;
- milyen állapotban vagy fejlesztési fázisban van az ötlet, eljárás, termék vagy szolgáltatás;
- mennyi idő szükséges a piacra lépéshez;
- milyen a jelenlegi és a várható jövőbeli piaci helyzet;
- megfelelő mértékű, kiterjedésű lesz-e a piac;
- milyen nagysága (részesedése) lehet a vállalkozásnak ezen a piacon;
- a vállalkozás tulajdonosai mennyi tőkét és szellemi munkát fektettek már be a vállalkozásba, illetve az üzleti elképzelésbe;
- mekkora haszonnal járhat a terv megvalósulása;
- adott esetben mennyi időn belül válhat az üzleti elképzelést megtestesítő vállalkozás (vagy annak a befektető által birtokolt hányada) értékesíthetővé.

A tőkéjét kockára tevő befektető elvárásai (melyek befektetésének megtérülését és az egyébként kockázatmentes hozamot meghaladó profitot biztosítanak számára) leginkább az alábbiakban foglalhatóak össze:

- világosan megfogalmazott és alaposan kimunkált üzleti elképzelés;
- egyedi, különleges és innovatív termék/szolgáltatás és/vagy technológia, mely nagy növekedési lehetőséget mutat;
- hozzáértő, szakmailag jól felkészült és vállalkozói szemléletű vezetés;
- kellően mobil (bármikor és bárhol elérhető) üzletvezetés;
- nem feltétel, de kívánatos, hogy az üzleti elképzelés (ötlet, termék, technológia) megoldott szellemi tulajdonvédelem alatt álljon;
- lehetőség szerint a befektetett tőkével arányos irányítási lehetőség biztosítása a vállalkozás vezetésében a tőkebefektető számára;
- valós kilépési lehetőség biztosítása a befektető számára, például visszavásárlási szándéknyilatkozat adásával.

Az üzleti terv fejezetének zárásaként a következő gondolatsort ajánljuk megfontolásra: aki az üzleti életben tevékenykedik, annak tudnia kell, hogy bármilyen üzleti döntésnek vannak kockázatai, olyan döntés, aminek nincs, nem létezik. Így nem azt várják a befektetők az üzleti terv elolvasása során annak készítőitől, hogy egy bizonytalan víziót vázoljanak fel benne, hanem azt, hogy pontosan ismertessék a pozitívumokat és a negatívumokat is, tehát a kockázatokat is, melyek felmerülhetnek a megvalósítása során. Elvégre az üzleti terv egyik legfontosabb feladata, hogy segítsen megalapozott döntést hozni. Ehhez pedig a meglévő és várható kockázatok, veszélyek bemutatása és mérlegelése is hozzá tartozik.

Ábrák jegyzéke

1. sz. ábra: Vállalatelmélet származtatása a mikroökonómiából
2. sz. ábra: A vállalat társadalmi felelősségvállalás szintjei
3. sz. ábra: A stratégia szintjei
4. sz. ábra: SWOT analízis négy dimenziója
5. sz. ábra: BCG-mátrix
6. sz. ábra: Porter-féle öttényezős modell
7. sz. ábra: Ansoff-mátrix
8. sz. ábra: A számviteli rendszer hierarchiája
9. sz. ábra: A számviteli egyszerűsített mérleg
10. sz. ábra: Cash-flow kimutatás
11. sz. ábra: Tipikus költségfüggvények
12. sz. ábra: Lineáris összköltség függvény
13. sz. ábra: Lineáris egységeköltség függvény
14. sz. ábra: Termékelet-görbe szakaszai

Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat: Összefoglaló az egyes gazdasági társaságokról

Jelölések és rövidítések jegyzéke

1/ Mikroökonómiai jelölések:

AC = average cost, átlagköltség

AFC = average fix cost, átlagos fix költség

AVC = average variable cost, átlagos változó költség

FC = fix cost, fix költség

MC = marginal cost, határköltség

Q = volumen

TC = total cost, teljes költség

VC = variable cost, változó költség

2/ Vállalatgazdaságtani jelölések:

a = fix költség

b = proporcionális költség

K = összes költség

M = nyereség

p = konstans egységár

3/ Egyéb jelölések és rövidítések:

Bt = betéti társaság

Kft = korlátolt felelősségű társaság

Kkt = közkereseti társaság

Nyrt= nyílt részvénytársaság

Ptk = polgári törvénykönyv

Rt = részvénytársaság

Szt = számviteli törvény

Zrt = zártkörű részvénytársaság

Irodalom

- Alfred Kieser (1995): Szervezetelméletek - AULA Kiadó, Budapest
- B. G. Malkiel (2001): Bolyongás a Wall Streeten, Nemzetközi Bankárképző Központ
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120
- Bartha Dénes (2005): Modern vállalati pénzügyek, Panem Könyvkiadó, Budapest
- Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila (2014): Hidak a közgazdaságtan és a gazdálkodástan között: a vállalatelméletek, Magyar Tudomány, <http://www.matud.iif.hu/2014/08/06.htm>, letöltve: 2016.12.11
- Czakó Ágnes (2011): Szervezetek, szerveződések a társadalomban, BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet, Budapest
- Egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről szóló 2009. évi CXV. Törvény
- Erdős Tibor (2014): Az adózás, a hatékonyság és a gazdasági növekedés kapcsolatának néhány elméleti problémája, Közgazdasági Szemle – 61. évf. különszám, 2014. június, 1-76.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach. Boston, Massachusetts: Pitman Publishing
- Görög Márta (2014): Jogi- és sportjogi alapismeretek, Szegedi Egyetem, Szeged
- Håkan Håkansson (2010): Határtalan hálózatok, Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete, Alinea Kiadó, Budapest
- Hortoványi Lilla (2010): A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése vezetők körében, in: Innováció vezetői szemmel, Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják, Aula Kiadó, Budapest
- Illés Mária (2014): Vállalati gazdaságtan I., Miskolci Egyetem, Miskolc
- Jurasits Jánosné (2005): A virtuális vállalatok sikerét meghatározó tényezők vizsgálata és mérése, Vállalati információs rendszerek, internetes technikák, BME, OMMIK, Budapest
- Kenderfi Miklós (2011): Tervezési modellek, Szent István Egyetem, Gödöllő
- Kiss János (2005): Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban, Műhelytanulmányok, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- Kornai János (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. Közgazdasági Szemle. 30, 9, 1025–1038.

Kresalek Péter (2004): A számviteli beszámolók elemzésének egyes elméleti kérdései, http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2004_17.pdf, letöltve: 2016.03.28.

KSH (2016): A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint, www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd018a.html, letöltve: 2017-01-29

Kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról szóló 2004. évi CXXXIV. Törvény

Lukács Edit (2005): A vállalatelméletek meghatározó csoportjai- a magatartási elméletek, *Gazdaságtudományi Közlemények*, 4. kötet 1. szám, p. 35-49., Miskolc

M. Friedman (1970): „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits” *The New York Times Magazine*

Makra Zsolt (2012): Az egyetemi spin - off vállalkozások fogalma, létrejöttének folyamat és lehetséges kategorizálása, *International Business Scholl*, Budapest

Martin Hajdu György - May Réka (2000): Tőzsdei szakvizsga felkészítő, *Közép-Európai Brókerképző Alapítvány*, Budapest

McKenna, E. – Beech, N. (1998): *Emberi erőforrás menedzsment*. Panem Kft., Budapest

Michael E. Porter (2000): *Versenysztratégia*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Mike Károly (2014): Ronald Coase: itt és most, *Közgazdasági Szemle*, LXI. évf., 2014. március 315-323.

Mozsár Ferenc (2015): *Közgazdasági alapok*, http://www.jgypk.u-szeged.hu/tamop15e/tananyag_html/kozgalapok/bevezets.html, letöltve: 2017.03.28.

Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény

Musinszki Zoltán (2013): Költség-e a költség? Költségek a vezetői számvitelben, *Controller Info*, I. évfolyam, 2013/2., 2-8., Budapest

MVA, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (2015): A vállalkozás indítás teendői, http://www.mva.hu/ugyfelkapcsolat/vt_kozep_mo/1_A_vallalkozas_inditas_teendoi_korr_09.29.pdf, letöltve: 2017-01-29

Nábrádi András szerk. (2008): *Üzemtan I.*, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest

NAV (2017): Tájékoztató az adóügyek elektronikus úton történő intézéséhez, nav.gov.hu/data/cms97607/32fuzet.pdf, letöltés ideje: 2017.03.01

Old, J. – Shafto, T. (1990): *Introduction to Business Economics*. Stanley Thornes (Publishers) Ltd. England

Ormos Mihály (2013): *Számvitel*, Typotex Kiadó, Budapest

Oslo Manual, 3rd Edition (2005): *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Oslo

Papp Péter – Egri Imre (2004): Vállalkozási ismeretek, Debreceni Egyetem, Stúdium Kiadó, Nyíregyháza

Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény

Pólya Árpád (2009): SWOT-analízis, avagy a marketing helyzetelemzés megkoronázása, Agrostratégia,

Roóz József - Heidrich Balázs (2010): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest

Sági Judit (2009): Értékpapír-piacok gyakorlati ismeretei, Saldo, Budapest

Sárközy Tamás – Pázmándi Kinga (2015): Magyar gazdasági státuszjog, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest

Simái Mihály (2000): A globalizáció főbb tendenciái és kérdőjelei a XX. század végén, In: Globalizáció - átalakulás - vállalkozási környezet, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, 9-19.

Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária – Nagy István – Veres Nóra – Karcsics Éva (2003): A vállalkozói személyiség, Általános Vállalkozói Főiskola, Tudományos Közlemények, Budapest

Számvitelről szóló 2000. évi C. törvény

Száz János (1991): Hitel, pénz, tőke, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Szebellédi István (2000): Könyvvizsgálói kézikönyv, Unió Könyvkiadó, Budapest

Szirmai Péter-Klein Sándor (2009): Üzleti tervezés - üzleti gondolkodás, Induló vállalkozások tervezése, EDGE Kiadó, Budapest

Sztanó Imre (2013): Számvitel alapjai, Perfekt Kiadó, Budapest

Török Éva (2014): A szerződési szabadság gazdaságsszabályozó szerepe, Debreceni Jogi Műhely, 2014. évi (XI. évfolyam) 1–2. szám, Debrecen

Török László (2016): Közgazdasági-és vállalkozási ismeretek, Jegyzet, Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, Debrecen

Török László (2016): Teljesítmény menedzsment innovációja egy könnyűipari közép vállalkozásnál: Szervezeti teljesítmény növelése egy új motivációs rendszerrel, International Journal of Engineering and Management Sciences /Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények/ 1: (1) p. 8. 7 p., Debrecen

Varsányi Judit (1996): Üzleti stratégia- Üzleti tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Virági András (2010): A pénzügyek alapjai, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest

Williamson O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press, New York

Zsupanekné Palányi Ildikó (2006): A tulajdonosi értékelmélet kialakulása, megjelenése a vállalati stratégiaalkotásban és marketingben, BGF – Magyar Tudomány Napja, Budapest.