

# 1. A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikák alapjai Magyarországon és az Európai Unióban

## 1.1. Elméleti alapok

### 1.1.1. A kis- és középvállalkozások fejlesztése, mint közgazdasági probléma

A piacgazdaságokban a gazdasági erőforrások felhasználását (allokációját) piaci mechanizmusok irányítják. A gazdasági szerkezet változásait a kereslet és a kínálat, valamint a verseny határozzák meg. Az ágazati, a tulajdoni és a méret szerinti szerkezet közvetlen állami beavatkozás nélkül alakul ki és változik. Ha a vállalkozások mérete is a piac impulzusai szerint alakul, akkor a kisvállalkozások fejlesztésére irányuló erőfeszítések beavatkozást jelentenek a piac működésébe.

#### A Magyar Köztársaság Alkotmánya

9.§ (1) Magyarország gazdasága olyan piacgazdaság, amelyben a köztulajdon és a magántulajdon egyenjogú és egyenlő védelemben részesül.

(2) A Magyar Köztársaság elismeri és támogatja a vállalkozás jogát és a gazdasági verseny szabadságát.

Az alkotmány 9. §-a az 1990-es módosítás során került az alaptörvénybe. Abban az időben nagy jelentősége volt a magán- és az állami tulajdon közötti megkülönböztetés formális megszüntetésének. Tárgyunk szempontjából annak van a legnagyobb jelentősége, hogy a második bekezdés a vállalkozás jogának elismeréséről, támogatásáról szól, és egyben a gazdasági verseny szabadságát is deklarálja.

Felmerül az a kérdés, hogy egyáltalán szükség van-e ilyen típusú beavatkozásra, vagy kizárólag a piacra kell bízunk a vállalkozások méretstruktúrájának alakítását. Mielőtt válaszolunk erre a kérdésre, vizsgáljuk meg, mi adhat okot a beavatkozásra!

A kisvállalkozások fejlődésével kapcsolatos problémák legnagyobb része abból származik, hogy **méretgazdaságossági** okok miatt túl magas az általuk igénybe venni szándékozott erőforrások és szolgáltatások **relatív** tranzakciós költsége. Ez igaz a pénzügyi szolgáltatásokon belül főleg a hitelezésre és a tőkebevonás lehetőségére, a technikai jellegű üzleti szolgáltatások jelentős részére és az állam által előírt kötelezettségek (adózás, könyvvitel, járulékfizetés, információszolgáltatás) teljesítéséhez kapcsolódó szolgáltatásokra is. A kisvállalkozások fejlődése azokban az or-

szágokban a legdinamikusabb, ahol a tranzakciós költségeket sikerül alacsonyán tartani. A vállalkozások fejlesztését szolgáló intézkedések első számú szempontja, hogy alacsonyabb tranzakciós költségekkel kell elérhetővé tenni a vállalkozások számára a jelenleg túl drága termelési tényezőket, és csökkenteni kell az állam által rájuk rótt terheket.

Ahhoz azonban, hogy makrogazdasági szinten növekedéshez vezessen a tranzakciós költségek csökkentése, arra van szükség, hogy költségcsökkenés valóságos legyen, hatékonyságjavuláson alapuljon. A gazdaság egészére nem gyakorolnak érdemi hatást azok a programok, amelyek elfogadják a magas költségeket, de azokat a vállalkozó helyett mással fizettetik ki.

A vállalkozásfejlesztés elvei Adam Smith megállapításából eredeztethetők. E szerint a gazdasági fejlődés kulcsa a kölcsönös előnyökre épülő munkamegosztás és specializáció. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, arra van szükség, hogy a szó tág értelmében vett csere költségei alacsonyak legyenek. A kisvállalkozások versenyhátrányának egyik oka az, hogy a kisebb szervezetből adódóan kevesebb lehetőségük van a belső szakosodásra, ezáltal a menedzsmentfunkciókat rosszabb minőségben és drágábban tudják csak ellátni. Ebből adódóan a kisvállalkozások versenyképességét az javíthatja, ha tartós megoldást találnak ezekre a problémákra. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, a legtágabb értelemben vett üzleti szolgáltatások piacainak kell hatékonyan, alacsony tranzakciós költségekkel működniük. A vállalkozásfejlesztési politikának ezt a célt kell érdemes maga elé tűznie.

A kis- és közepes vállalkozások fejlesztését célzó kormányzati politika területei két fő csoportra oszthatók. Az első csoportba a kedvező jogi szabályozási és gazdasági környezet biztosítása tartozik. Ezt a csoportot szokás intézményi reformokként is említeni. Az Európai Unió és az OECD, valamint más nemzetközi szervezetek ajánlásai kiemelkedően fontos kérdésnek tekintik a vállalkozások kedvező környezetének kialakítását. A kedvező jogi és szabályozási környezet legfontosabb területei a következők:

#### 1.1.1.1. Tulajdonjogok védelme, jogbiztonság

A vállalkozások működtetésnek, jövedelemszerzésének, vagyongyarapodásának fontos feltétele, hogy a tulajdonjogok tisztázottak és érvényesíthetők legyenek. Ez vonatkozik egy egyszerű ingatlan adás-vételi tranzakcióra, de egy nagyon bonyolult részvény, vagy más értékpapír-ügyletre is. Ha a tulajdonjogok nem kellően betarthatók, akkor gyengül a vállalkozások motivációja a vagyonuk gyarapítására, ami nélkül, pedig aligha létezhet jól működő gazdaság.

Latin-amerikai és ázsiai országokban vannak példák arra, hogy egész közlekedési, vagy vízszolgáltatási hálózatok alakulnak ki anélkül, hogy formálisan be lennének jegyezve, egész gyárak, üzletházak működnek telekkönyvi bejegyzés nélkül. A fejlődést gyakran akadályozza az, hogy az ilyen vagyont nem lehet formálisan eladni, vagy hitelfedezetként igénybe venni.

### 1.1.1.2. Adózás, társadalombiztosítás

A vállalkozások számára a legnagyobb közvetlen anyagi teher az általuk közvetlenül, vagy közvetve fizetendő adó és társadalombiztosítási járulék. Ezek a befizetések elengedhetetlenül szükségesek az állam és a jóléti rendszerek működtetéséhez, azonban nagyon fontos, hogy az adók és járulékok ne vonják el a gazdaságban termelt jövedelmek túlságosan nagy hányadát, és hogy teljesítésük ne okozzon nehezen teljesíthető adminisztratív terhelést. Magyarországon a rendszerváltást követően gyorsan nőtt, majd 1996-tól fokozatosan csökkenni kezdett a jövedelmek központosítása és újraelosztása.

A kisvállalkozások számára több speciális adókedvezmény is igénybe vehető. A 2001. óta élő adókedvezmény lehetővé teszi, hogy 2001-ben 15, 2002-ben 30 millió Ft összeghatárig a tárgyi eszköz beszerzésre fordított költségeket az adóalapból levonhassák. A beruházási adókedvezményt 2001-ben 30 ezer (társas) mikro- és kisvállalkozás vette igénybe, összesen 67,8 Mrd Ft értékben, az egyéni vállalkozók közül pedig 13 ezren vették igénybe a kisvállalkozói adókedvezményt 15,6 Mrd Ft értékben.

A 2003-tól bevezetésre kerülő fejlesztési tartalékképzési lehetőség a vállalkozások körében valószínűleg a beruházási adókedvezményhez hasonlóan közkedvelt támogatási forma lesz. Ezzel a kedvezmény lehetőséggel bármely vállalkozás élhet. A kedvezmény főként a kisvállalkozások körében jelent komoly ösztönzést, hiszen lehetővé teszi, hogy a beruházás forrásai a megtakarított adóval növekedjenek és a beruházási szándékok időben előrehozhatók. A PM számításai szerint a fejlesztési tartalékképzés lehetősége 2003-ban mintegy 25 Mrd Ft pótlólagos beruházási forrást generálhat.

2001-től a kis- és középvállalkozások a tárgyi eszköz beszerzéséhez felvett hitel után fizetett kamat 40%-át (adóévenként azonban legfeljebb 5 millió forintot) levonhatják az adójukból.

2003-tól választható adózási forma az egyszerűsített vállalkozói adó, az EVA, amely a 15 millió forint árbevétel alatti vállalkozások adó- és adminisztratív terheit csökkenti.

### 1.1.1.3. Társasági jog

A gazdasági társaságok alapításának és működtetésének szabályait tartalmazó társasági jog jelentősége az, hogy meghatározza, mennyire könnyű, vagy nehéz gazdasági társaságot alapítani, átalakítani, vagy megszüntetni, milyen jogaik vannak a tulajdonosoknak, ezeket hogyan érvényesíthetik. Közvetve a külső források bevonását is befolyásolja a jelenlegi és jövőbeni tulajdonosok viszonyának szabályozása, a vállalkozás gazdálkodásának átláthatósága, az adatok megbízhatósága.

Magyarországon 1989-ben lépett hatályba az új társasági törvény, amely – néhány kisebb részlettől eltekintve – piacgazdasági normákat követett. Ez, a régióban nagyon korán megszületett, törvény nagymértékben járult hozzá ahhoz, hogy a

kilencvenes évtized első felében a Közép- és Kelet-Európába érkező külföldi befektetések nagy része Magyarországra áramlott, és ahhoz is, hogy a vállalkozások gyors ütemben kezdtek szaporodni.

#### 1.1.1.4. Számvitel

A számviteli szabályoknak két egymásnak ellentmondó szempont között kell egyensúlyt találniuk. Egyrészt fontos, hogy betartásukkal a vállalkozás gazdálkodásáról (beleértve az adózással kapcsolatos kötelezettségeket) valós képet lehessen kapni, másrészt az is fontos, hogy a számvitel ne okozzon túlságosan magas adminisztratív terheket. Ezért ajánlják a nemzetközi szervezetek, hogy a legkisebb vállalkozások számára egyszerűsített adózási és számviteli módok is legyenek választhatók. Magyarországon ez a követelmény érvényesül az adórendszerben. Egyrészt, az egyéni vállalkozók a személyi jövedelemadó hatálya alatt is adózhatnak, másrészt létezik az egyszerűsített számvitel lehetősége a kisebb árbevételű vállalkozások számára.

#### 1.1.1.5. Munkajog

A munkajog nagymértékben meghatározza azt, hogy a vállalkozások milyen feltételekkel foglalkoztathatják a munkaerőt. Az Európai Unió nagy súlyt helyez arra, hogy a foglalkoztatottak munkajogi védelme, társadalombiztosítása és balesetvédelme kielégítő legyen. Ez azonban növeli a foglalkoztatás és a munkaviszony megszüntetésnek költségeit, ami a foglalkoztatás növekedése ellen hat elsősorban amiatt, hogy alacsonyan tartja a munkaerő mobilitását, és óvatosabbá teszi a vállalkozásokat új munkahelyek teremtésében. Sok esetben emiatt a szerkezeti átalakulás is lassabban zajlik le. Az Egyesült Államok munkajogi szabályozása rugalmasabb, a munkanélküliségi szintje viszont tartósan alacsonyabb, mint az európai.

#### 1.1.1.6. Engedélyezés

A vállalkozásoknak számos olyan gazdasági tevékenysége lehet, ami engedélyezéshez kötött. Csak néhány példa: vendéglátás, jövedéki cikkek forgalmazása, import és export, személy- és teherszállítás. Fontos kérdés, hogy az engedélyezési eljárás elég gyors és ne túl költséges legyen, valamint, hogy ne korlátozza a piacot. A kormányoknak törekedniük kell arra, hogy fölösleges engedélyezési eljárások ne terheljék a vállalkozásokat, például olyan esetekben, amikor az engedélyek kiadása formális, nem valóságos mérlegelésen alapul.

A jogi környezet minőségének egyik legfontosabb indikátora, jelzőszáma az informális gazdasági tevékenység aránya. Informális gazdaságon azokat a tevékenységeket értjük, amelyeket nem az érvényben lévő jogszabályoknak megfelelően folytatnak. Legjellemzőbb, de korántsem egyetlen motivációja a szabályok megszegésének az adózás elkerülése. Az informális gazdaság eltérő intenzitással van jelen a

különböző országokban. Latin-Amerika több országában sok vállalkozás úgy működik, hogy be sem jegyzik, és semmilyen tevékenysége sem esik a törvényi szabályozás alá. A közép- és kelet-európai országokban az informális gazdálkodás, jellemzően, formálisan bejegyzett vállalkozások keretében működik. Fő célja, hogy az adózási, járulékfizetési és engedélyezési kötelezettségek teljesítését elkerüljék. Magyarországon a kilencvenes évek második felében több tényező együttes hatására leállt az informális gazdaság növekedése, sőt több kutatás szerint aránya a gazdaságon belül kis mértékben csökkent is.

### *1.1.2. A kis és középvállalkozások definíciója*

A kis és középvállalkozások fogalmát a hazai és a nemzetközi gyakorlatban többféleképpen definiálják. A magyarországi alkalmazás szempontjából a legfontosabb az 1999. évi XCV. Törvényben adott meghatározás, amelynek lényege a következő.

1. Kis- és középvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 4.000 millió Ft, vagy mérlegfő-összege legfeljebb 2.700 millió Ft, továbbá megfelel a függetlenségi feltételeknek
2. Kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 700 millió Ft, vagy mérlegfő-összege legfeljebb 500 millió Ft, továbbá megfelel a függetlenségi feltételeknek.
3. Mikrovállalkozás az olyan kisvállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb

A függetlenségi kritérium:

4. Egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat, vagy az (1) bekezdés szerinti vállalkozáson kívül eső vállalkozások tulajdoni részesedése - tőke vagy szavazati jog alapján - külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot.

A hazai törvényi meghatározás az Európai Bizottság ajánlásra épül, átveszi a létszám-határokat és a függetlenségi kritériumot, de alacsonyabb korlátokat állapít meg az árbevételre és a mérleg-főösszegre.

A definíció a szűkítő megközelítést alkalmazza. Meghatározza a kis- és középvállalkozás fogalmát, és amennyiben szükséges ezt szűkíti tovább a kis-, majd középvállalkozásokra.

A külföldi országokban többféle megközelítést alkalmaznak a kis- és középvállalkozások meghatározására. Néhány fontosabb példa:

### 1.1.3. A kis- és középvállalkozások gazdaságpolitikai jelentősége

A nemzeti kormányok és nemzetközi szervezetek kis- és középvállalkozói politikájuk meghirdetésekor érveket szoktak felsorolni arra, hogy miért fontosak a kis- és középvállalkozások. Az alábbiakban különböző dokumentumokban leggyakrabban előforduló érveket tekintjük át.

#### 1.1.3.1. Nagyobb gazdasági növekedés

A gyorsabb gazdasági növekedés minden országban fontos prioritás. A kisvállalkozások teljesítménye fontos része a jövedelemtermelés növelésének. Több ágazatban (kézműipar, kereskedelem, szolgáltatások) a kisvállalkozások jelentős részt vállalnak a gazdasági teljesítményből.

A fejlett országokban a gazdasági szerkezet folyamatosan átalakul, ami különös jelentőséget ad a kisvállalkozásoknak. Az új termékek, szolgáltatások egy részét a kisvállalkozások viszik piacra, alkalmazkodóképességük pedig gyorsabbá teszi a szükséges gazdasági átalakulást. A kis- és a nagyvállalkozások – amellett, hogy gyakran versenytársai egymásnak – kölcsönösen előnyöket nyújthatnak egymásnak, és sikeres együttműködésük javíthatja az adott ország nemzetközi versenyképességét.

#### 1.1.3.2. Verseny

Esősorban az Egyesült Államokban, de egyre nagyobb mértékben Európában is a gazdasági verseny fenntartásában és erősítésében látják a kisvállalkozások egyik legfontosabb szerepét. A piacgazdaság egyik alappillére a verseny, amely fontos motiváló tényező, a hatékonyság növelésére ösztönöz, és nem engedi a monopóliumok kialakulását. Az új piaci szereplők megjelenése leggyakrabban kis- és középvállalkozások formájában történik, a kis cégek magukban rejtik a gyors növekedés lehetőségét, és természetesen folyamatos piaci jelenlétük is a verseny erősítését eredményezi. A sikertelen vállalkozások távozása a piacról – bár sokszor fájdalmas – mégis szükséges és természetes jelenség a piacgazdaságokban, mert nem megfelelő célra lekötött erőforrásokat fel kell szabadítani, és más területeken hasznosítani. A kisvállalkozások ebben a körforgásban is fontos szerepet játszanak.

A versenyszabályozás fontos eszköz a verseny torzulásainak kordában tartására, azonban önmagában nem elég, a verseny fenntartásához arra is szükség van, hogy folyamatosan sok szereplő legyen a piacon.

#### 1.1.3.3. Munkahelyteremtés

A kisvállalkozásokkal összefüggésben talán a munkahelyteremtés a leggyakrabban említett tényező. A vállalati szektorokban magas (általában 40-60%-os) részesedésük van a foglalkoztatásból. Az új munkahelyek nagy részét a kisvállalkozások hozzák létre. Miután a kisvállalkozások tőkeintenzitása jóval alacsonyabb,

mint a nagyvállalatoké egységnyi befektetett tőkére a kisvállalkozásokban sokkal több alkalmazott jut. Érdekes jelenség, hogy foglalkoztatási szempontból a kisvállalkozások bizonyos helyzetekben ellentétesen viselkednek, mint a nagyok. A nagyvállalati szektorok létszámleépítéssel járó átalakulásakor a megélhetési alternatívát jelentő kis cégek sok munkaerőt képesek felszívni. Ez történt például a nyolcvanas években a nagy-britanniai ipar privatizációja során, illetve sok válságrégióban.

#### 1.1.3.4. Regionális és helyi fejlődés

A kisvállalkozások a különösen jól látható szerepet játszanak a helyi és regionális gazdaságok fejlődésben. Sokszor a nagyvállalatok egyáltalán nem jelennek meg egy kisebb térségben, miközben a döntően helyi piacokon értékesítő kisvállalkozások hatékonyan hozzá tudnak járulni a helyi gazdaság fejlődéséhez. Az Európai Unió fejlesztései az elmaradottabb térségeket célozzák, ezáltal a kisvállalkozás-fejlesztés nagyrészt regionális dimenzióban jelenik meg.

#### 1.1.3.5. Társadalmi kohézió

A kisvállalkozások gyakran jelentik az alacsony jövedelmű társadalmi rétegek legfőbb jövedelemszerzési forrását. Gazdálkodásuk átláthatóbb, és sokkal inkább emberközelibb, mint a nagyvállalatoké. Általában a helyi piacra termelnek, és helyi munkaerőt foglalkoztatnak, egész kapcsolatrendszerük ahhoz a kisközösséghez köti őket, ahol működnek. Mindezek következtében a kisvállalkozások fontos szerepet játszhatnak a társadalmi kohézió megteremtésében és erősítésében.

#### 1.1.3.6. Hátrányos helyzetű etnikai kisebbségek

Sok országban törekvés a hátrányos helyzetű etnikai kisebbségek felzárkóztatására. Az erre irányuló programokban egyre nagyobb szerepet kap az önálló jövedelemtermelő-képesség megteremtése, és ennek egyik (néha egyetlen) lehetséges eszköze az önálló vállalkozás indítása és sikeres működtetése.

#### 1.1.3.7. Női és fiatal vállalkozók

Jó néhány ország kulturális hagyományai a nőknek kevésbé aktív társadalmi és gazdasági szerepet szánnak. Az emancipációt célzó programok fontos eleme a gazdasági önállóságot növelő vállalkozási tevékenység élénkítése. A fiatal vállalkozások szerepe különösen azokban a gazdaságokban fontos, ahol a vállalkozói kultúra fejlettsége szűk keresztmetszet és az új generációk piacra lépése felgyorsíthatja a fejlődést.

#### 1.1.3.8. Strukturális átalakulás

Hasonlóan a versenynél leírtakhoz a kisvállalkozások létrejötte, működése, átalakulása, növekedése és megszűnése a gazdaság folyamatos szerkezeti alkalmazkodásnak része. Jól ismert tény, hogy a világgazdaság több meghatározó cége kisvállalkozásként indult, és sikeres üzleti tevékenység eredményeként váltak óriáscéggé. Az információs technológia új területeinek kialakulása és növekedése is részben újonnan alapított gyors növekedésű vállalkozásokon keresztül valósul meg.

Ne feledkezzünk meg a hagyományos ágazatok kevésbé látványos, de nagyon fontos szerkezeti alkalmazkodásáról sem, amely egyik legfontosabb hatása, hogy hatékonyságjavulást eredményez.

#### 1.1.3.9. Küzdelem a szegénység ellen

A szegénység az egyik legsúlyosabb globális probléma, amelynek kezelésére sok magas szintű elhatározás született, de érdemi eredmény még viszonylag kevés. Egyre nagyobb teret kap az a nézet, hogy a megoldást elsősorban a gazdaságilag aktív szegények önálló, fenntartható jövedelemtermelése adhatja. A világ szegény országaiban jó néhány sikeres, elsősorban finanszírozási program bizonyította, hogy a mikrovállalkozások fejlesztése a megoldás leghatékonyabb eszköze.

#### 1.1.3.10. A globalizáció lehetőségeinek kihasználása, hátrányainak enyhítése

A globalizációnak nevezett folyamat kihívást jelent a világ kis és nagyvállalatainak egyaránt, de egyben kihasználható előnyöket is kínál. A verseny erősödik, de a kommunikáció és a közlekedés költségei csökkennek, ami nem csak a versenyt, hanem az együttműködést is szolgálhatja. Amikor a kisvállalkozások hálózatokat és más együttműködési formákat alakítanak ki részben éppen ezeket az előnyöket használják ki. Azok az országok, amelyekben a kisvállalkozások sikeresen teszik ezt jobb eséllyel vesznek részt a világpiacon.

#### 1.1.4. Paradigmaváltás: Piachelyettesítés vagy piacfejlesztés?

Az elmúlt néhány évtized tapasztalatai alapján a vállalkozásfejlesztés két elméleti modelljét különböztethetjük meg. Bár a gyakorlatban a jellemzők nem mindig tisztán érvényesülnek, néha-néha el is mosódnak a különbségek, mégis elmondhatjuk azt, hogy az esetek többségében egyértelműen meg lehet állapítani, hogy az adott program melyik modell szerint működik. A továbbiakban a két modell gondolati keretet fog adni számunkra a vállalkozásfejlesztési politikák értékeléséhez, az egyes eszközök elemzéséhez.

Túlzás nélkül állíthatjuk, hogy a kisvállalkozás-fejlesztés kérdése a világ leggazdagabb és legszegényebb országaiban egyaránt elsőbbséget élvez, aminek következtében az alkalmazható eszközök tekintetében is sok tapasztalat halmozódott fel. A hetvenes évek közepétől, részben éppen a gyakorlatban szerzett tapasztalatok



alapján, a kisvállalkozás-fejlesztés területén paradigmaváltás kezdődött, ami a programok minden fontos területére kiterjedt. A mikrofinanszírozás tekintetében a változások olyan jelentősek voltak, hogy néha a mikrohitelezés forradalmáról is szoktak beszélni. Az új paradigma a nyolcvanas évek közepére gyakorlatilag kialakult, és azóta a világ *egészét* tekintve domináns, uralkodó áramlatnak az új megközelítés számít.

A továbbiakban röviden jellemzem azt az új modellt, amelynek alkalmazása megteremtheti a korábbinál lényegesen hatékonyabb beavatkozás lehetőségét. A kiindulás az, hogy az üzleti és pénzügyi szolgáltatások többsége a magángazdaság javai közé tartozik, így a piac általános szabályai érvényesek rájuk. A megfelelően kialakított üzleti szolgáltatások kereskedelmi alapon nyújthatók még a legalacsonyabb jövedelmű kisvállalkozásoknak is. Ennek természetesen feltétele, hogy a szolgáltatás valóban hasznos legyen a vállalkozó számára, hozama nagyobb legyen, mint a *tényleges* költsége.

A piacgazdaság alapelvei szerint az állam szerepe a kedvező gazdasági környezet megteremtése, a piaci kudarcok korrigálása és közszolgáltatások nyújtása, de nem feladata az, hogy magánszolgáltatásokat nyújtson. Általában a következő, a kisvállalkozások fejlődését segítő szolgáltatásokat szokás figyelembe venni.

### 1. Pénzügyi szolgáltatások

- hitelek, faktoring, és eszköz alapú finanszírozás,
- garanciák,
- tőkebefektetés.

### 2. Fejlesztési szolgáltatások

- képzés,
- tanácsadás,
- marketingszolgáltatások,
- információ,
- technológiai fejlesztés és transzfer,
- üzleti kapcsolatok építése.

Fontos különbséget tenni a vállalkozások által igénybe vett szolgáltatások között azok jellege szerint.

1. **Működési** szolgáltatásokon a vállalkozás szokásos működése során rendszeresen igénybe vett szolgáltatásokat értjük például információ, kommunikáció, könyvelés, jogi segítség.
2. **Stratégiai** szolgáltatások azok, amelyek közép-, vagy hosszú távon befolyásolják a vállalkozás piaci pozícióját, versenyképességét, piacok megtalálásával, új kapacitások kiépítésével, finanszírozási források feltárásával.

Jellemzően először a működési szolgáltatások piaca alakul ki, mert ezek iránt még a kevésbé fejlett gazdaságunkban is egyértelmű, sokszor sürgető az igény, így a fizetési hajlandóság is megvan. A piaci kudarcok leggyakrabban a stratégiai szolgáltatások terén tapasztalhatók.

Kisvállalkozás-fejlesztési szakemberek egyre gyakrabban hangoztatják azt a véleményt, hogy a korábbi feltételezésekkel ellentétben az egyszerűbb, alapvető működési szolgáltatások piaca a kevésbé fejlett országokban jóval nagyobb jelentőségű, mint korábban gondolták, ezért azok a programok, amelyek ezek teljes hiányából vagy elhanyagolható mértékéből indulnak ki téves helyzetértékelésre épülnek.

#### 1.1.5. *Két modell – piachelyettesítés vagy piacépítés*

A kisvállalkozás-fejlesztés hagyományos irányzata abból indult ki, hogy versenyhátrányt valamilyen jövedelemtranszferrel kell ellensúlyozni. Bár változatos eszköztára alakult ki annak, hogy a költségvetésből vagy a külföldi segítyből származó pénzeket milyen célokra és milyen szervezeti keretek között használják fel, az alapvető felfogásból eredő következmények hasonlóak voltak. A legszembetűnőbb probléma a programok alacsony hatékonysága volt. A programok nagyon gyakran „eltévesztették” a célcsoportot; nem a szegényekhez, hanem a (viszonylag) gazdagokhoz, nem a kis-, hanem a nagyvállalatokhoz kerültek a források. A generált változások nem voltak tartósak, csak a jövedelemtranszfer fenntartásával vagy fokozásával lehetett a programokat folytatni. Nem voltak ritkák a súlyos korrupciós esetek sem, amikor már nem egyszerűen rossz hatékonyságról, hanem nagy összegű csalásokról volt szó.

A tapasztalatok több esetben segélyprogramok leállításához vezettek, és keresni kezdték a problémák megoldási lehetőségeit. Ebben az Egyesült Államok magánalapítványai és részben kormányzata által finanszírozott programok végrehajtói jártak az élen, mert ezek esetében a szigorúbb programmenedzsment és -kontroll viszonylag korán jelezte a problémákat, és létkérdéssé vált a gondok megoldása.

A fokozatosan kialakult, kifejlődött új irányvonal lényege a következőkben foglalható össze. A versenyhátrányt nem jövedelemtranszferrel kell ellensúlyozni, hanem a támogatásra érdemes vállalkozások versenyképességét kell erősíteni. Ezzel szoros összefüggésben az alkalmazott eszközök tekintetében az adminisztratív szabályozás helyett a programok végrehajtásában egyre nagyobb szerepet kapott a piaci koordináció. Egyre nagyobb teret nyert a fenntarthatóság fogalma, ami azt jelentette, hogy a kormányok és más donorkok beavatkozása, ezen belül pénzügyi támogatása csökkenő mértékű a programok előrehaladtával. A vállalkozásokat segítő szervezetek piaci árakat kezdtek felszámolni szolgáltatásaikért, ami több figyelemreméltó következménnyel járt. Egyrészt a célcsoportot már szinte nem lehetett eltéveszteni, mivel a megfizetendő ár automatikusan kizárta az ügyeskedőket. Másrészt szinte megszűntek az alibi jellegű tevékenységek, hiszen ezekért senki sem fizetett. Talán a

legfontosabb változás az volt, hogy a vállalkozásfejlesztő szervezetek igazi ügyfelévé maguk a vállalkozások váltak, és már nem elsősorban a donorok igényeire, jelzéseire kellett figyelni.

Kifejlődtek azok a hitelezési, garanciavállalási és tanácsadási módszerek, amelyek piaci feltételekkel is versenyképesnek bizonyultak, és amelyek új területeket nyitottak meg a hitelfinanszírozás és a vállalati tanácsadás számára. Az egyik látványos következmény, hogy az újonnan indított programok esetében egyre rövidebb időre van szükség ahhoz, hogy a fenntarthatóságot elérjék, mert alkalmazzák a más területeken megszerzett tapasztalatokat. Érdekes az is, hogy az új megközelítés a kevésbé fejlett szegény országoktól a fejlettebbek felé terjed. Bár a módszereket elsőként a fejlett országok, elsősorban az Egyesült Államok szakemberei dolgozták ki, de ők azokat kezdetben az elmaradottabb országokban alkalmazták. Napjainkban már a legfejlettebb országok kisvállalkozás-fejlesztési programjai is az új paradigma szerint működnek.<sup>1</sup>

A változások hatása Nyugat-Európát is elérte, azonban itt több tényező miatt lassabban terjedtek az új módszerek, mint a világ többi részén. Ennek legfőbb oka az volt, hogy a kisvállalkozás-támogatási programokat a nyugat-európai kormányok egy része burkolt támogatásként alkalmazta az éleződő globális gazdasági verseny hatásainak részleges ellensúlyozására. A másik fontos tényező Németország sajátos helyzete volt. A keleti országrész csatlakozás utáni súlyos válságának kezelésére a jövedelemtranszferek széles skáláját alkalmazták, amelyek között a kisvállalkozások tömeges segélyezése is helyet kapott. Itt azonban a jövedelemátcsoportosítás nyíltan vállalt cél volt, és ehhez példátlan mértékű források álltak rendelkezésre.

Az új megközelítés dominanciáját ugyanakkor jól jellemzi az a tény, hogy a kilencvenes évek elejétől mind az Európai Unió, mind az OECD dokumentumaiban a kisvállalkozások fejlesztésével kapcsolatos állásfoglalások és ajánlások is ebben a szellemben születtek. A legnyilvánvalóbb példa erre az, hogy a kisvállalkozások finanszírozásával kapcsolatban a források *elérhetőségének* javítását javasolják, nem pedig azok *olcsóvá tételét*. Fontos fejlemény, hogy a brit kormány korábbi gyakorlatától lényegileg eltérő megoldásokat keres a mikrofinanszírozás területén. Kutatási programot indított annak vizsgálatára, hogy miként tudná a támogatástípusú finanszírozástól eltérő módszerekkel működtetni ezeket a programokat. A program megindítását az motiválta, hogy az adományozás hatékonysága nagyon alacsonynak bizonyult, és nyilvánvalóvá vált, hogy a tényleges hatások eléréséhez más módszerekre van szükség.

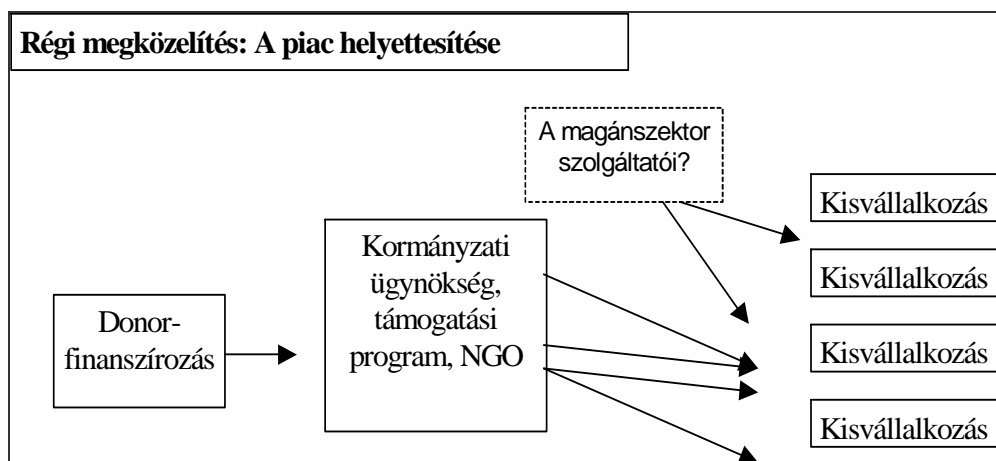
Nézzük meg, és hasonlítsuk össze a két megközelítés alapvető kapcsolatrendszerét egy-egy szemantikusan ábrázolt segítségével!

---

<sup>1</sup> Egy 2002 májusában Budapesten rendezett konferencia egyik érdekes, felmérési adatokkal igazolt megállapítása volt, hogy a közép- és kelet-európai országokban a mikrofinanszírozási programok gyorsabban érik el a pénzügyi fenntarthatóságot, mint Latin-Amerikában vagy Ázsiában. Hozzá kell tennünk, hogy sajnos Magyarország azok közé a kivételek közé tartozik, ahol még nem működik fenntartható mikrohitelprogram.

A régi vállalkozásfejlesztési modell működését szemlélteti az 1.1. ábra. Ebben a donoroktól származó források a kormányzati ügynökségekhez, fejlesztési programokhoz, valamint az azokat végrehajtó nem kormányzati szervezetekhez jutnak. Ezek a szervezetek, programok arra használják a forrásokat, hogy folyamatosan támogatott programokat hajtsanak végre. Közvetítésükkel a vállalkozások olcsó szolgáltatásokhoz jutnak. A régi típusú programoknak több gyenge pontjuk is van. Mindig statikus jellegűek, az általuk nyújtott szolgáltatások nem fejlődnek, esetleges bővítésükre a finanszírozási források növekedése esetén van mód. Nem, vagy alig működik a piac visszajelző szerepe, nem válik láthatóvá, hogy mire van igényük a vállalkozásoknak, és mire nincs.

1.1. ábra A régi modell: a piac helyettesítése



A magánszektor szolgáltatóival nem alakul ki szerves kapcsolat, rosszabb esetekben érvényesülhet az olcsó szolgáltatások kiszorító hatása. A donoroktól származó finanszírozás elapadásával a programok véget érnek, nem válnak fenntarthatóvá. Rendszerint a kisvállalkozásoknak csak egy szűk körét tudják elérni, de mindig a piaci verseny torzításának az árán.

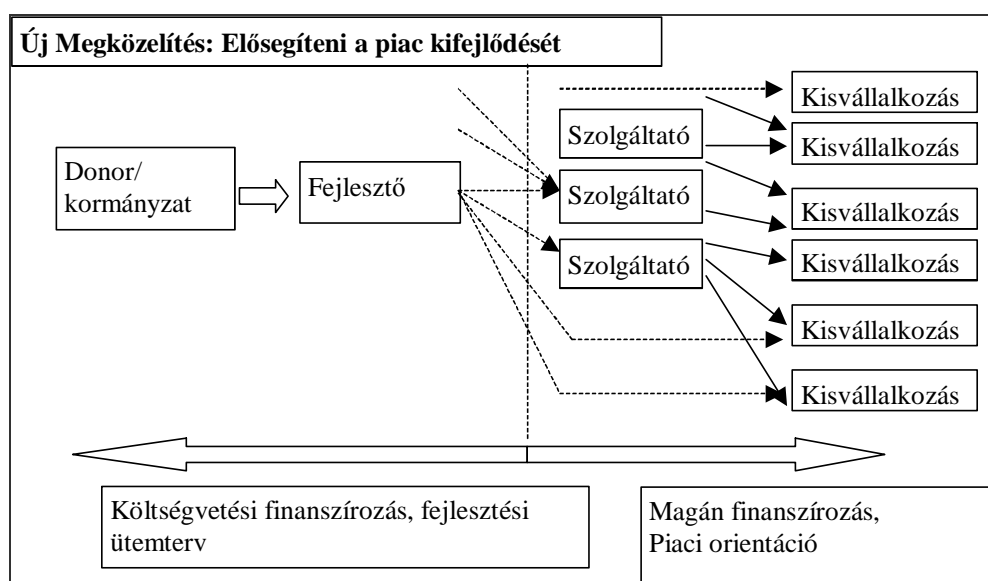
A régi típusú megközelítés talán legfontosabb jellemzője az, hogy belenyugszik abba, hogy a kisvállalkozások körében nem működnek jól az üzleti és pénzügyi szolgáltatások piacai, ezért inkább helyettesíteni próbálja azokat, nem pedig kifejleszteni. Így viszont a programok gazdaságfejlesztési hatást is alig tudnak kifejteni.

Az új megközelítés modellje (1.2. ábra) valamivel bonyolultabb. A kép egy újabb, fontos szereplővel, a fejlesztő<sup>2</sup> szervezettel bővül. Funkciója, hogy hozzájáruljon a szolgáltatások kifejlesztéséhez, és bevezetéséhez, olyan módon, hogy az

<sup>2</sup> A „fejlesztő” jelző itt arra vonatkozik, hogy az adott szervezet a program keretében kialakítandó szolgáltatásokat fejleszti.

ügyfelek igényeit kiszolgálva a fenntarthatóság minél előbb elérhető legyen, és a kezdetben támogatott program a piac részévé válhasson. A donoroktól származó források célja megváltozik, nem tartósan támogatott szolgáltatásokat finanszíroz, hanem olyan fejlesztést, aminek eredménye új, piacképes szolgáltatás lesz. A szolgáltatást nem az állami ügynökségek vagy elkülönült nem kormányzati szervezetek nyújtják, hanem a magánszektor valóságos vagy reménybeli szereplői, akik maguk is érdekelték a piaci sikerben. A beavatkozás dinamikája az új termékek, és szolgáltatások piacképessé válása felé mutat.

1.2. ábra Új megközelítés: a piac kialakulásának elősegítése



A programok szerkezete nem statikus, jól elkülöníthető fejlődési szakaszai vannak, amelyek már a programtervezés során ütemezhetők. A beavatkozás funkciói is elkülönülnek; a termékfejlesztési szakaszban szerepet játszó fejlesztőszervezet szerepe csökken, amikor a szolgáltatás piacképessé válik. Az új típusú programok nem helyettesíteni, hanem kifejleszteni akarják a piacokat, ezáltal tömegessé tenni az üzleti és pénzügyi szolgáltatásokat. A beavatkozás mentsége, oka a nem, vagy nem kielégítően működő piac, ami azonban ésszerű időn belül önállóvá válhat.

A két modell közötti különbséget a pénzügyi programok, ezen belül a mikrohitelzés területén lehet a legszemléletesebben bemutatni. Általános megfigyelés, hogy a mikrovállalkozások sokkal nehezebben jutnak hitelhez, mint a nagyobb cégek, és nagyon gyakori az a szándék, hogy ezen valamilyen módon segítsenek. A *piachelyettesítő* modell válasza a problémára az, hogy olcsó hiteleket ad, és erre a célra hoz létre alapokat. Nem próbál piacképes megoldást találni a kérdésre, ezért a

hitelfeltételeket nem is azzal a céllal változtatja, „fejleszti”, hogy a fenntarthatóság elérhető legyen, hanem folyamatosan az olcsó forrás biztosítására törekszik. Szükségszerűen kisszámú ügyfelet szolgál ki, és már a program szinten tartásához is rendszeres donorfinanszírozásra van szükség.

A *piacfejlesztő* modell válasza ugyanerre a problémára az, hogy megpróbálja megkeresni és kialakítani azokat a feltételeket, amelyek mellett a mikrovállalkozások fenntartható módon finanszírozhatók. Ehhez keresi a kevésbé költségigényes kockázatkezelési módszereket, és olyan kamatokat alkalmaz, amelyek fedezik a valóságos költségeket. Természetesen azokat a mikrovállalkozókat is meg kell találni ebben az esetben, akik képesek arra a növekedésre, ami a magasabb kamatok visszafizetését lehetővé teszi.

*Működési fenntarthatóság* mutatója azt fejezi ki, hogy a reálértéken számított működési bevételek mekkora hányadát fedezik a működési kiadásoknak (működési költségek + a rossz hitelek miatti veszteségek). Értéke akkor 1 (100 százalék), ha a reálértéken számított működési bevételek éppen fedezik a kiadásokat. Az egynél kisebb mutató működési veszteséget, az egynél nagyobb, működési nyereséget jelent. Természetesen a rossz hitelekkel csak a pénzügyi programok vagy programelemek esetében kell számolni.

$$\text{Működési fenntarthatóság} = \frac{\text{Működési bevételek}}{\text{Működési kiadások} + \text{Rossz hitelek}}$$

A vállalkozásfejlesztési programok fenntarthatósága az egyik olyan kérdés, amelyet az új megközelítés ellenzői a leginkább vitatnak. Sokan úgy érvelnek, hogy támogatást, segítséget csak úgy adhatunk valakinek, ha nem fizettetjük meg vele a segítség, szolgáltatás árát. Emiatt a szociális szempont és a fenntarthatóság szükségképpen ellentmond egymásnak.

Lássunk most néhány érvet arról, hogy miként viszonyul egymáshoz a szociális felelősségérzet és a fenntarthatóság. A gondolatok forrása egy olyan vizsgálat, ami mikrofinanszírozási programok hatásáról készült.<sup>3</sup>

A mikrofinanszírozással foglalkozó szervezeteknek a lehető legalacsonyabban kell tartaniuk a költségeiket, mert ha nem a lehető leghatékonyabban működnek, akkor a támogatások, még a legjobb szándék mellett is, a szervezet rossz hatékonyságát és nem a kisvállalkozásokat finanszírozzák, továbbá lehetőséget adnak a szükséges változások elkerülésére.

A vizsgálat azt mutatta, hogy nincs összefüggés a mikrofinanszírozási programok pénzügyi fenntarthatósága és az ügyfelek jövedelmi szintje között. Vagyis nem igaz az az állítás, hogy az alacsonyabb jövedelműek finanszírozását csak támogatott programokkal lehet megvalósítani.

<sup>3</sup> Elisabeth Rhyne: The Yin and Yang of Microfinance: Reaching the Poor and Sustainability. *MicroBanking Bulletin*, 2, 6-8. o.

A fenntarthatóság elérése tehát nem az ügyfelek jövedelmi színvonalán múlik, hanem azon, hogy a program működtetői hajlandók-e magasabb kamatokkal hitelezni.

Nem helytálló szembeállítani a két megközelítést olyan módon, hogy a támogatott programok szegénybarátok, a fenntartható programok pedig a szegényellenesek.

Sokkal inkább igaz, hogy rászorultság és a fenntarthatóság a mikrofinanszírozás jinje és jangja, ugyanannak a dolognak a két oldala, amelyek nem teljesek a másik nélkül. A rászorultság és a fenntarthatóság egymás kiegészítői, a rászorultak elérésének feltétele a fenntarthatóság, mert csak ilyen módon biztosítható a rászorultak elérése. Ebből a megközelítésből látható, hogy az igazi cél az elérés, vagyis, hogy a finanszírozási problémákkal küszködőknek pénzügyi szolgáltatást tudjunk nyújtani. A fenntarthatóság csak eszköz, ami ezt a célt szolgálja.

#### 1.1.5.1. Az alkalmazott eszközök hatásai

Nagy különbség van a két modell alapján felépülő programok hatásában. A piachelyettesítő megközelítés csak a problémák tüneti kezelésére alkalmas, hiszen – mint láttuk – nem dinamikusan közelíti meg a problémákat, elfogadja, hogy a piacok elégtelenül működnek, és azok funkcióit akarja helyettesíteni. Nem a tranzakciós költségek csökkentésére törekszik új szolgáltatások kifejlesztésével, hanem a piaci szereplők helyett mással (a donorokkal) fizetteti ki a számlát. Így csak látszateredményeket lehet elérni, valóságos nemzetgazdasági növekedés nélkül. A piacépítő megközelítés lehetőséget ad a lényegi problémakezelésre, mert fenntartható módon, folyamatos jövedelem-újraelosztás nélkül lesznek elérhetők a kisvállalkozások által igényelt szolgáltatások.

#### 1.1.5.2. A beavatkozási területek meghatározása

A fejlesztési politika egyik legfontosabb része a beavatkozási területek meghatározása. Természetesen ez nem független a „hogyan” problémájától, hiszen a tartós támogatással működtetni szándékozott programok más területekre irányulhatnak, mint a piac fejlesztését célzó. A továbbiakban az új megközelítéshez tartozó beavatkozási terület meghatározásának szempontjait ismertetjük.

#### 1.1.5.3. Hol kell fejleszteni a piacot?

Fontos kiindulópont az üzleti és pénzügyi szolgáltatások piacainak aktuális állapota. A különböző gazdaságok kis- és középvállalkozásainak helyzete ebből a szempontból nagyon eltérő. A fejlesztési programnak olyan piac ki- vagy továbbfejlesztését kell célul kitűznie, amelyik 1. fejlesztése reális lehetőség, és amelyik 2. még beavatkozást igényel. Bármelyik szempont figyelmen kívül hagyása nagyon le-

rontja a program hatékonyságát. Az olyan programok, amelyek túl ambiciózusak a célmeghatározásban, és az adott piacon még nem igényelt szolgáltatásokat kínálnak, szükségképpen ügyfélhiánnyal fognak szembesülni, és aligha lesz esélyük arra, hogy belátható időn belül piaci alapon működő szolgáltatásokat alakítsanak ki. Sok példát ismerünk az olyan tanácsadási, képzési, információszolgáltatási programokra, amelyek alapos előkészítés után érdeklődés hiányában haltak el.

A másik lehetséges veszély a szükségtelen segítség, az olyan beavatkozás, ami a piac által már kielégítően kezelt probléma „megoldására” irányul. A hazai gyakorlatban sem ismeretlen az érdeklődés hiányában bennragadt források esete, amikor a vállalkozások a bürokrácia mellőzésével a piacon szerzik be a sokszor látványosan drágább szolgáltatást, s a támogatott programok által nyújtott lehetőségeket nem veszik igénybe. A hazai gyakorlatban a pénzügyi programok egy részénél tapasztalhattunk hasonlót.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni annak a szempontnak a jelentőségét, hogy a beavatkozás a lehető legkisebb mértékben torzítsa a piac működését. Gyakran fordul elő, hogy a piac ismeretének hiánya miatt olyan beavatkozási területeket határoznak meg a programtervezés során, ahol az éppen kialakuló, formálódó piac fejlődését zavarják meg. Ez különösen káros akkor, amikor tartós támogatásokkal kiszorító hatást gyakorolnak a valóságos piaci szereplőkre, megakadályozva ezzel a kereslet és kínálat egymásra találását.

A programok tervezésénél gyakran szokták hangoztatni azt az érvet, hogy a kisvállalkozások számára bizonyos szolgáltatások elérhetők ugyan, de túl drágák, ezért olcsó kínálatot kell teremteni. Az ilyen kiindulás gyakran vezet piactorzító beavatkozásokhoz, különösen akkor, ha a szolgáltatások árait folyamatos támogatásokkal és nem valóságos hatékonyságjavulással próbálják csökkenteni.

#### 1.1.5.4. Keresleti vagy kínálati oldal?

A beavatkozás irányulhat a keresleti oldal élénkítésére abból a célból, hogy gyorsítsa a piac kialakulását. A lehetséges eszközök között van a szolgáltatások tartalmának, hasznosságának megismertetése a kisvállalkozásokkal. Ez egyfajta sajátos marketingtevékenység, ami segíti a szolgáltatások eladását. Kevésbé ajánlott, de bizonyos körben alkalmazott és alkalmazható eszköz, a vásárlóerő növelése például kuponrendszerrel, amikor a lehetséges igénybevevőket támogatják ilyen módon. A kuponokat a szolgáltatások egy meghatározott körére vehetik igénybe a vállalkozások.

A kínálati oldalra irányuló beavatkozás gyakoribb. Ilyenkor azokat a szervezeteket segítik, amelyek a szolgáltatásokat kifejlesztik, avagy magukat a szolgáltatókat. A kínálatoldali beavatkozás más szavakkal kapacitásfejlesztés, ahol a kifejlesztett kapacitással egy üzleti alapon működő piaci résztvevő bővíti a piacot.



#### 1.1.5.5. Szolgáltatás- vagy fejlesztéstámogatás?

A beavatkozás szintje alapján beszélhetünk a szolgáltatási és a fejlesztési szint támogatásáról. Az új megközelítésben a szolgáltatási szint támogatása kevésbé ajánlott, mert ilyen esetekben a legnagyobb a piactorzítás veszélye. Hangsúlyozottan korlátozott és rövid ideig tartó támogatásokkal azonban bizonyos esetekben segíthetők maguk a szolgáltatók is.

Az igazán fontos és hatásos beavatkozás terepe a fejlesztési szint. A támogatások itt azoknak a szolgáltatásoknak a kifejlesztését és bevezetését segítik, amelyek a piacra kerülve rövid időn belül önfenntartó módon tudnak majd működni. A források hasznosításának is ez a leghatékonyabb módja, hiszen a jól kialakított termékek minimális további finanszírozási igénnyel széles körben alkalmazhatók lesznek.

A fejlesztési szint támogatása irányulhat a korai szakaszra, jellemzően a termékfejlesztésre. A fő időszak a kifejlesztett szolgáltatások bevezetését és továbbfejlesztést foglalja magában. A késői szakaszban, adott támogatások elsősorban a hatélemzést, a programértékelést segítik.

#### 1.1.5.6. Strukturális vagy funkcionális megközelítés?

Strukturális megközelítésen azt értjük, hogy a fejlesztési politika ágazati vagy valamilyen más szempont szerint rangsorolja a vállalkozások egyes csoportjait. Ilyen szempont lehet a hozzáadott értéknek a termelési folyamatban elfoglalt helye, a beszállítói szerep vagy általában a termelővállalkozások előnyben részesítése. Sokszor döntenek úgy, hogy különösen támogatni kell az adott időszakban korszerűnek vélt ágazatokat és/vagy a technológiaintenzív, innovatív vállalkozásokat.

A funkcionális megközelítés azokat az üzleti és pénzügyi szolgáltatásokat keresi, amelynek fejlesztése gyakorlatilag bármely vállalkozás számára igénybe vehető, és versenyképesség javító hatásuk van.

A strukturális megközelítés komoly veszélye az, hogy a kormányzati politika általában nem képes jó szerkezeti célokat meghatározni, aminek következménye az, hogy a vállalkozásfejlesztés céljaira rendelkezésre álló erőforrásokat hatékonytalanul használják fel. A strukturális megközelítés sohasem versenysemleges, a spontán folyamatok torzítása vállalt és beépített jellemzője.

A strukturális megközelítés célcsoportokat keres és leggyakrabban jövedelemtranszfert alkalmaz, a funkcionális megközelítés piaci kudarcot próbál orvosolni, és rövid időn belül beavatkozás nélkül fenntartható állapot elérésére törekszik.

A valóságos gazdaságélénkítő hatást a funkcionális megközelítéssel lehet elérni, mert ez ígéri a kisvállalkozások legszélesebb köre számára elérhető versenyképesség-javulást. Ezt igazolja az a tendencia, hogy a fejlődő országokban működtetett mikrofinanszírozási programok esetében egyre kevesebb teret kapnak az olyan speciális csoportok egészét kedvezményező támogatások, mint a női vállalkozók vagy a kisebbségek, a célcsoportot általánosan határozzák meg: a gazdaságilag aktív szegények.

#### 1.1.5.7. Közvetlen támogatás a vállalkozásoknak?

A hazai gyakorlatban megkerülhetetlen az a kérdés, hogy mit mond az új típusú vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó külföldi szakirodalom a kisvállalkozások közvetlen, egyedi döntések alapján odaítélt, vissza nem térítendő támogatásáról. A válasz rövid: semmit. Ennek az az oka, hogy a vállalkozásoknak nyújtott ilyen jellegű támogatások nem szerepelnek a kisvállalkozás-fejlesztés képzeletbeli térképén. Az egyre inkább elfogadott elvek szerint ezek hatékonysága nagyon gyenge, és különösen erős a versenyt torzító hatásuk. Néhány kivételes helyzettől eltekintve sohasem lehetnek tömegesek, és már csak ezért sem fejthetnek ki érdemi gazdaságfejlesztési hatást. Ebből adódóan nem lehet bemutatni sem a nemzetközi gyakorlatot, sem az ajánlott elveket és módszereket ezen a területen, mert a vállalkozásoknak nyújtott közvetlen támogatások nincsenek az ajánlott (és tegyük hozzá elfogadható) kategóriában.

### 1.2. A hazai KKV szektor fejlődése a rendszerváltástól napjainkig

A kilencvenes évek elején a magyar kis és középvállalkozások két szempontból is jelentős helyzeti előnnyel kezdhették piacgazdasági fejlődésüket a többi átmeneti gazdaságú országbeli társaikhoz képest:

- Egyrészt közel egy évtizedig volt alkalmuk (ha csak egy tervgazdaságban is) vállalkozói tapasztalatokat szerezni.
- Korábban találkoztak a piacgazdaságok jogi és szabályozási környezetével.

#### 1.2.1. Korai átmeneti gazdaság 1990-1996

A magyar kis- és középvállalkozások 1990 utáni fejlődést is érdemes két szakaszra bontani, mivel a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a piacgazdaság kialakításának korai és érett szakasza sok tekintetben eltér egymástól. A korai szakasz kezdete 1990, amikor egyértelművé vált mind gazdasági, mind politikai szempontból, hogy a magyar gazdaság visszavonhatatlanul megszűnt tervgazdaság lenni, és elindult a piacgazdaság kiépítésének rögzös útján. A szakasz végét a gazdaság radikálisan gyors és látványos szerkezeti átalakulásának lelassulása jelenti az évtized második felében.

1989-től radikális változások sorozata következett be a vállalkozások szabályozásában. Egyrészt bevezették a gazdasági szervezeteket liberálisan szabályozó törvényeket, másrészt lezajlott egy deregulációs folyamat, amely a tervgazdaság kötött, bürokratikus szabályainak nagy részét felszámolta. A jogi korlátok lebontásával, a vállalkozásalapítás liberális szabályozásával részben megvalósult a magán-személy, a magánvállalkozás gazdasági emancipációja. A magánvállalkozók a 90-es évek eleje óta gyakorlatilag egyenjogú partnerként vehetnek részt a gazdasági élet-

ben, tevékenységük, növekedésük előtt jogszabályokban kimondott mesterséges korlátok nincsenek.

A magyar gazdaság történetének legnagyobb vállalat alapítási hulláma a legnagyobb gazdasági visszaeséssel párosult. Bár minkét folyamat a gazdasági átmenet része a kisvállalkozások számára a recesszió rendkívül nehéz helyzetet teremtett

Az új gazdasági berendezkedés első és leginkább vitathatatlan eredménye az lett, hogy egy év alatt megszűnt a termékek (és sok szakmában, bár nem mind-egyikben: a szolgáltatások) hiánya. Ehelyett szükségszerűen a kicsi és a nagy vállalkozásoknak egyaránt a csekély a fizetőképes kereslet problémájával kell szembenéznie.

1993-ban a több, mint 500 ezer 50 fő alatti vállalkozás már körülbelül másfél millió embert, a munkaerő egyharmadát foglalkoztatott. Tíz évvel ezelőtt ez az arány még 5 százalék alatti volt.

A korai átmeneti gazdaság kis- és középvállalati szektorát és annak gazdasági környezetét a következők jellemzik

- Gyorsan növekvő számú vállalkozás, amelyek messze túlnyomó többsége mikrovállalkozás.
- Ennek az időszaknak a kezdetén, rövid idő alatt a hiánygazdaság versenyzásává alakul.
- A gazdaság nyitottsága egyre nő, a külkereskedelem aránya a GDP-hez viszonyítva gyorsan emelkedik.
- A gyorsan liberalizálódó szabályozási környezet egyben instabillá is válik, az új törvényeket is folyamatosan változtatják. Az alapvető gazdasági (főleg adózási) törvények évente, néha még gyakrabban jelentősen módosulnak, ami nagy alkalmazkodási problémát jelent a kisvállalkozásoknak.
- A jövedelemközpontosítás magas arányú és kezdetben erőteljesen növekvő, mivel a visszaeső jövedelmekből kell finanszírozni a korábbi örökölt jóléti és más állami kiadásokat.
- A kisvállalkozói szektor a sok új belépővel, tapasztalatlan vállalkozóval „felhígul”, minőségi mutatói romlanak. Magas a túlélésre képtelen sem növekedni, sem megkapaszkodni nem képes vállalkozások aránya.

A korszak fontos fejleménye az 1995-ös makrogazdasági stabilizáció, a Bokros-csomag. Az 1994-es választásokat megelőző választási költségvetés (értsd a költségvetés kiadásainak növelése a hiány terhére), valamint a győztes politikai erők ígéreteinek részleges beváltásából eredő túlköltekezés olyan helyzetet teremtett, ami az átalakulási folyamat utolsó nagy „számlájának” rendezését sokkterápia szerűen kényszerítette ki. Ezt követően alakult ki az a viszonylagos makrogazdasági stabilitás, amelynek kezdete egybeesett a mennyiségi mutatókkal jellemezhetően is látványos szerkezeti átalakulások lelassulásával.

### 1.2.2. Fejlett átmeneti gazdaság 1997-től

A tervgazdaságból piacgazdasággá történő átalakulás olyan folyamat, amely a korábbi gazdaságtörténetben ismeretlen, ezért kevés közvetlenül hasznosítható tapasztalatunk van. Napjainkban több tucat országban zajlik az átmenet, de a történeteket még nem tudjuk kellő távlatból elemezni. Ennek ellenére elmondhatjuk, hogy az átmenetnek van egy korai, általában 5-10 év közötti időtartamú szakasza, amelyet sok hasonló vonás jellemez a legtöbb volt szocialista országban.

Ennek a szakasznak a legfőbb jellemzői a következők:

- Felszámolják a tervgazdaság és a pártállami politikai rendszer intézményeit
- Megszűnik a hiánygazdaság
- Az állami tulajdon privatizációja eljut egy olyan kritikus pontig, amin túl a magántulajdon szerepe domináns a gazdaságban
- Végbemegy egy gyakran válságjelenségekkel kísért radikális átalakulás a gazdaság szerkezetében
- Az átalakulási deficit makrogazdasági egyensúlyzavart okoz, amelyeket általában legalább egyszer stabilizációs programmal kezelni kell.
- Kiépülnek a piacgazdaság intézményi keretei (adótörvények, a vállalkozásalapítás, működtetés és megszűnés jogi keretei, csődtörvény stb.)
- Az ország külkereskedelmét liberalizálják

Magyarországon ezek a folyamatok 1996-97-re lezajlottak, ezért joggal mondhatjuk, hogy ekkortól megkezdődött az érett, vagy fejlett átmeneti gazdaság szakasz.

### 1.2.3. Tovább erősödő verseny

A fejlett átmeneti gazdaság szakaszát a kisvállalkozások (és a gazdaság egésze) szempontjából a verseny erősödése jellemzi. Ennek három fontos összetevője van:

- Az import szabályozása egyre liberálisabb, így erősödik az importverseny
- A betelepülő külföldi tulajdonú vállalkozások egy része a hazai piacon értékesít
- A hazai tulajdonú vállalkozások teljesítménye és ezáltal az egymásnak támasztott konkurencia erősödik

### 1.2.4. Stabilizálódó szabályozási környezet

A fejlett átmeneti gazdaság szakaszában egyre több tényező hat abba az irányba, hogy a szabályozási környezet stabilizálódjon. Az újonnan bevezetett törvények gyermekbetegségeit néhány év alatt korrigálni lehet, a vállalkozások és a piac többi szereplője egyre jobban megtanul alkalmazkodni a szabályokhoz, és az adóemeléseket kikényszerítő egyensúlyzavarok is ritkábbak lesznek.

A fejlett átmeneti gazdaságok, így hazánk is csatlakoznak az Európai Unióhoz, rövid időn belül tehát az egységes piac részeivé válnak. A csatlakozási folyamat során már jóval korábban megkezdődik a piacok megnyitása, vagyis az ország gazdasági nyitottsága folyamatosan tovább nő ebben az időszakban.

Ugyanakkor a folyamatos törekvések arra, hogy a kormányok javítsák a vállalkozások helyzetét néha oda vezetnek, hogy hosszabb távon nem fenntartható adókedvezményeket, adózási formákat vezetnek be, amelyeket hamarosan módosítani kell, ami viszont a környezet instabilitását fokozza.

A makrogazdaság stabilizálódásával és a gazdaság javuló teljesítményével összefüggésben javul a költségvetés helyzete, és lehetővé válik, hogy csökkenjen a gazdaságban termelt jövedelmek központosítása.

### 1.1. táblázat Az állami újraelosztás mértéke a GDP %-ában

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Konzolidált államháztartási kiadások	56,4	60,2	60,2	59,5	52,6	48,8	49,7	48,1	47,0	46,3

A vállalkozások számának növekedése lelassul, sőt egyes területeken akár csökkenés is bekövetkezhet. Bár az adott időszak alatt születő és megszűnő vállalkozások száma magas maradhat, ami által fennmarad egy erős fluktuáció a vállalkozói szektorban, a vállalkozások számbeli növekedése sokkal kisebb, mint a korai szakaszban.

Magának a kis- és középvállalkozói szektornak a számbeli stabilizálódásával együtt lassan javulni kezdenek a gazdálkodás minőségét jellemző mutatók is. Nőni kezd a külső finanszírozási forrást bevonni képes vállalkozások aránya, egyre többen vesznek igénybe üzleti szolgáltatásokat, a vállalkozások jelentős része képes stabilizálni piacait.

#### 1.2.4.1. A kor is számít

A kereskedelmi bankok törekszenek arra, hogy jól definiálható mutatók alapján állapítsák meg ügyfeleik hitelképességét. Számos bank nem tekinti hitelképes ügyfélnek a három évnél fiatalabb vállalkozásokat, mivel ezeknek még nincs történetük, fejlődésük kritikus szakaszában vannak, nem bizonyították túlélő- és fejlődőképességüket. A kilencvenes évek elején működő vállalkozások nagyon magas hányada nem tudott megfelelni ennek az alapvető követelménynek, így szinte automatikusan nem lehetett hitelképes ügyfele a kereskedelmi bankoknak.

### 1.2.5. A magyar kis- és vállalkozások jellemzői

A kis- és középvállalkozások alapvető szerkezeti jellemzői az elmúlt időszakban alig változtak, gazdálkodásukat magas munkaerő- és alacsony tőkeintenzitás jellemzi. Jóval nagyobb mértékben részesednek a foglalkoztatásból, mint az árbevételből vagy a jövedelemtermelésből. Ez a tény önmagában természetes, de nemzetközi összehasonlításban a kis- és a nagyvállalkozások közötti különbség meglehetősen nagynek tűnik, és a rés inkább nyílik, mint záródik.

**1.2. táblázat** A vállalkozások helyzetét jellemző fontosabb mutatók megoszlása méretkategóriák szerint 2001-ben (%)

	Alkal- mazott nélküli	Mik- rovállal- kozás	Kisvál- lalkozás	Közepes vállalko- zás	KKV összesen	Nagyvál- lalkozás	Összesen
Darabszám	64,3	32,0	3,0	0,6	<b>99,9</b>	0,1	100
Foglalkoztatot- tak száma	11,6	26,9	13,8	15,1	<b>67,4</b>	32,6	100
Nettó árbevétel	1,6	11,7	7,9	17,8	<b>39,0</b>	61,0	100
Hozzáadott ér- ték	1,2	9,3	8,7	16,5	<b>35,7</b>	64,3	100
Saját tőke	1,3	4,2	3,0	9,0	<b>17,5</b>	82,5	100
Export	0,3	2,7	2,6	11,0	<b>16,6</b>	83,4	100

#### 1.2.5.1. A tulajdonviszonyok átrendeződése

A magyar gazdaságban a privatizáció és a magángazdaság spontán fejlődésének együttes hatására az állami tulajdon aránya jelentősen csökkent. Külföldi tőke beáramlásának hatására a külföldi tulajdon aránya magas lett, azonban alig növekszik hazai magántulajdon aránya. Ez a tendencia arra utal, hogy a hazai vállalkozások, tulajdonosok tőkefelhalmozási képessége alig tud lépést tartani a külföldiek visszaforgatott profitjával és friss befektetéseivel.

**1.3. táblázat** Az egyszeres és kettős könyvvitelt vezető vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása fő tulajdonosonként (1999-2001)

	Állami	Belf. magán	Belf. társa- sági	Külföldi	Egyéb	Összesen
1999	9,2	9,1	20,6	51,6	9,5	100,0
2000	7,9	9,2	18,0	58,5	6,4	100,0
2001	7,7	8,8	17,0	60,1	6,4	100,0

#### 1.2.5.1.1. Piaci orientáció

A vállalkozások piaci orientációja szoros összefüggésben van méretükkel. A kisebb vállalkozások elsősorban a lakosoknak, kisebb mértékben a belföldi vállalkozásoknak értékesítenek, a külpiacon alig vannak jelen. A magyar vállalkozások kevesebb mint 10%-a exportál. A nagyobb vállalkozások piaci között jóval nagyobb szerephez jutnak a belföldi vállalkozások és az export.

#### 1.2.5.1.2. Foglalkoztatottság

Az új munkahelyek létrehozásában a kisvállalkozások játsszák a legfontosabb szerepet: a rendszerváltás óta az egyetlen nettó munkahelyteremtő része a gazdaságnak, miközben a nagyvállalkozásokban folyamatosan csökken a foglalkoztatottság. Ez a tendencia jellemezte a 2001-es évet is, sőt ekkor már csak a mikro- és az alkalmazott nélküli vállalkozások növelték a nettó foglalkoztatást.

#### 1.4. táblázat A foglalkoztatottság változása 2000. évhez képest (fő)

	<b>2001</b>
Alk. nélk. vállalkozás	20 571
Mikrovállalkozás	29 354
Kisvállalkozás	-2 727
Közepes vállalkozás	-7 143
Nagyvállalkozás	-5 672
Összesen	34 384

### 1.3. ábra SWOT elemzés

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gazdasági átmenet több, mint tíz éve alatt kompetitív környezetben szerzett tapasztalatok</li> <li>- Jó szakmai és javuló menedzsment-képzettség</li> <li>- Magas szintű külföldi tőkebefektetések</li> <li>- A gazdasági szolgáltatások széles spektrumának megléte és igénybevétele</li> <li>- Rugalmasság, gyors adaptációs készség, specializáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az európai színvonaltól jelentősen elmaradó jövedelemtermelő-képesség</li> <li>- Nemzetközi összehasonlításban magas munkaerőköltség</li> <li>- Alacsony tőkeintenzitás</li> <li>- A nagy cégek erős versenye miatti viszonylagos versenyhátrány</li> <li>- A nem hatékonyan irányított, kis tőkeerejű vállalkozások magas aránya</li> <li>- Magas ingatlanárak és bérleti díjak</li> <li>- Viszonylag kevés vállalkozót elérő közvetlen politikák</li> </ul>
<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kedvező befektetési és üzleti klíma</li> <li>- Fejlett és tovább fejlődő infrastruktúra (főleg a telekommunikációban)</li> <li>- Vállalkozói hálózatok kialakításával csökkenteni a nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrányt</li> <li>- A globalizáció kedvező hatásainak érvényesülése (olcsóbb inputok, javuló hozzáférés a külföldi piacokhoz)</li> <li>- Az új gazdaság lehetőségeinek kihasználása elsősorban a termelékenység növelésére</li> <li>- Egyes lemaradó területek felfejlesztése a részben kisvállalkozásokra támaszkodva</li> <li>- Új vállalkozói generációk belépése</li> <li>- Közép és hosszú távon a növekvő vásárlóerő miatt bővül a hazai, a csatlakozás miatt a külföldi piac</li> <li>- Adminisztratív terhek csökkentése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egyes csoportok további leszakadása</li> <li>- A nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrány növekedése</li> <li>- Ha a hatékonyság javulása nem elég gyors, akkor a globalizáció kedvezőtlen hatásai erősödhetnek</li> <li>- A közlekedési infrastruktúra nem kellően gyors fejlődése, bizonyos helyeken leromlása</li> <li>- Az információs gazdaság lassú terjedése és ebből adódóan a globális versenypozíció romlása</li> <li>- A nagyvállalatokat jobban kedvezményező adórendszer</li> </ul>



### 1.3. Vállalkozásfejlesztés Magyarországon

Bár már a nyolcvanas években is született néhány olyan intézkedés, amelyek célja az akkori értelemben vett kisvállalkozások fejlődésének előmozdítása volt,<sup>4</sup> aktív vállalkozásfejlesztési politika csak 1990 után alakult ki Magyarországon.

A rendszerváltást követően a legtöbb politikai erő elkötelezte magát a piacgazdaság és a szabad verseny mellett. Ennek részeként a politikai retorikában is megjelent a kis- és középvállalkozások jelentősége, támogatásuk szükségessége. A kilencvenes évek első felében különösen gyakran hivatkoztak a gazdaságpolitikusok a kis- és középvállalkozások robbanásszerűen növekvő számára, mint sikermutatóra, és sokszor kötötték össze a magyar vállalkozások fejlődését a középosztály kialakulásának kérdésével.

A kormányzat kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos politikáját összefoglaló dokumentumok sok ismétlődő elemet tartalmaznak, de tükrözik azokat a változásokat is, amelyek az elmúlt egy évtizedben a kis- és középvállalatok körében lejátszódtak. Végigvonul a dokumentumokon a definíció kérdése, a jogszabályok hatásvizsgálatának szükségessége, a finanszírozás, a beszállítói kapcsolatok fejlesztése, az adó és TB-terhek csökkentése, a programok hatásvizsgálatának szükségessége, csak hogy a leggyakoribb fogalmakat említsük. Érdekes látni, hogy a kezdeményezések megvalósítására sokszor több évre is szükség van az első felbukkanáshoz képest.

#### 1.3.1. Az alkalmazott eszközök, kormányzati politikák<sup>5</sup>

Az 1990-ben hivatalba lépett kormány több nem nyilvános anyag után, kisvállalati politikáját először, a **2040/1994. (V.3.) Korm. határozat** a Kormány középtávú kis- és középvállalkozás fejlesztési koncepciójáról című dokumentumban tette közzé, mindössze néhány héttel a választások előtt.

A határozat szerint fontos a szektor kiemelt kezelése a gazdasági növekedésben, a foglalkoztatásban betöltött szerepe miatt. Célként jelölte meg a stabilitást, a minőségi vonások erősítését, speciális ágazati elgondolások kidolgozását. Fontosnak tartotta a növekedésorientált, gazdasági múlttal rendelkező, és a kényszervállalkozások megkülönböztetését.

Az eszközenszer változása lényegében az adó- és adminisztrációs terhek enyhítésére, a finanszírozási feltételek javítására, a vállalkozói képzés, a vállalkozói etika és kultúra fejlesztésére irányult. Utalt még a határozat az állami koordináció új kormányzati szervezetének létrehozására is.

A határozat igyekezett egyrészt az EU tapasztalataira, gyakorlatára támaszkodni a cél- és az eszközenszer fejlesztésénél, másrészt a hazai gazdasági körülményeket is figyelembe venni.

<sup>4</sup> Ezek ismertetést lásd a kis- és közép vállalkozások történetével foglalkozó fejezetben.

<sup>5</sup> A leírás alapja: Kis és középvállalkozások helyzete. Éves jelentések 1996 – 2002.

A dokumentum részletesen foglalkozott a kis- és középvállalatok egységes meghatározásának hiányával, ennek következményeivel, a magyar gazdaság tulajdonosi szerkezetének átalakulásával, a kis- és középvállalkozások nemzetgazdasági súlyának növekedésével, illetve a szektor továbbfejlesztésének fő irányjaival.

A dokumentum nyolc területen határozott meg feladatokat:

1. A kisvállalkozások helyzetének alakulását követő statisztikai információs rendszer létrehozása.
2. A kis- és középvállalkozások közterheinek csökkentése.
3. A hitel és garanciarendszer kibővítése.
4. Nyomon követni a kis- és középvállalkozások részesedését az elkülönített állami pénzalapokból, állami megrendelésekből, külkereskedelmi kvótákból.
5. A kis- és középvállalkozási infrastruktúra, elsősorban az üzleti információs- és az oktatási rendszer továbbfejlesztése, a PHARE program keretében rendelkezésre álló EK támogatás társfinanszírozásához szükséges hazai források biztosítása.
6. Kamarák, szakmai szövetségek megerősítése, szerepük növekedése.
7. Vállalkozás-fejlesztési Tanács létrehozása.
8. Országos Kisvállalkozás-fejlesztési Iroda hatáskörének, szervezetének és működésének módosítása.

Az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium 1996. májusában hozta nyilvánosságra a kis- és középvállalkozói szektor középtávú fejlesztésének koncepcióját. A koncepció az Európa Tanács által a fejlett piacgazdaságok számára megjelölt célokból, valamint a hazai vállalkozásfejlődési trendek elemzéséből kiindulva a vállalkozásfejlesztési politika számára két, egymást kiegészítő általános célt határozott meg:

Egyrészt az eddigieknél is nagyobb hangsúlyt kell helyezni a kis- és középvállalkozások minőségi jegyeinek erősítésére, a már működő vállalkozások versenyképességének javítására, mert ezek a munkahelyteremtés mellett döntő szerepet játszanak a gazdasági növekedés felgyorsulásában is.

Másrészt országosan fenn kell tartani a kezdő vállalkozásokat támogató intézményrendszert úgy, hogy az ország elmaradott régióiban a felhalmozódott foglalkoztatási gondok enyhítésére külön eszközökkel is elő kell segíteni új kisvállalkozások létrejöttét.

A két alapvető célhoz strukturális célokat is kitűztek. Így az ipar területén kiemelt feladat lett a betelepült multinacionális vállalatok köré kisvállalkozói beszállítói körök kiépítésének segítése, a mezőgazdaság területén a korszerű üzemi struktúrák kialakítása, az integrált termelési és értékesítési rendszerekbe kapcsolódó családi farmgazdaságok támogatása, a kereskedelem területén a szolgáltatások minősége

fejlesztésének és a kis- és nagykereskedelmi tevékenység gyakorlásának különböző szolgáltatások nyújtásával való összekapcsolásának ösztönzése.

Ezeket a kisvállalkozás-fejlesztési célokat az akkori kormány a meglévő vállalkozástámogató eszközrendszer megerősítésével és kiegészítésével kívánta elérni, a feladatokat **2146/1996. (VI.13.) határozatában** hét pontban fogalmazta meg.

1. A kis- és középvállalkozások megfigyelésére alkalmas számbavételi rendszer kialakítása.

2. A vállalkozók adó- és járulék, valamint adminisztrációs terheinek csökkentése. Ezen belül törekedni kell arra, hogy

- az egészség- és nyugdíjjárulék GDP-hez viszonyított aránya csökkenjen,
- az egyéni vállalkozók vállalkozásból származó jövedelmének adózási kondíciói közelítsenek a társaságokéhoz,
- a vállalkozási jövedelmek újra befektetésének ösztönzésére a befektetéseket terhelő elvonások mérséklődjenek, valamint növekedjék a hosszabb távú és kockázatosabb termelő befektetések preferenciája,
- az átalányadózás alá tartozó vállalkozók adminisztrációs terhei az áfa-rendszerbe illeszthető egyszerűsített eljárással is mérséklődjenek.

3. A hitel és garanciarendszer bővítése, a bankrendszer hitelezési aktivitásának növelése, valamint a kockázati tőkefinanszírozás fejlesztése. Ennek érdekében:

- bővíteni kell a beruházások finanszírozásában a kedvezményes hitelkonstrukciók körét, amiben az IKIM-nek meghatározó szerep jut a kamattámogatási pályázati rendszer folytatásával,
- a fejlesztésre szakosodott pénzügyintézetek kialakításának elősegítése, ezen belül egy kisvállalkozói bank indokoltságának vizsgálata.
- állami viszontbiztosítással elő kell segíteni a garanciatársaságok körének bővülését,
- kockázati tőketársaságok megerősítésének előmozdítása.

4. A kis- és középvállalkozási infrastruktúra, az üzleti információs és az oktatási rendszer továbbfejlesztése.

5. A Vállalkozásfejlesztési Tanács munkájának előmozdítására a Kormány felhívta a minisztereket, hogy az érintett törvénytervezeteket és koncepciókat előzetes véleményezésre juttassák el a Tanácshoz.

6. és 7. Az IKIM beszámolási kötelezettsége a Gazdasági Kabinet felé a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos jogi szabályozásra vonatkozó munkák tapasztalatairól és az elvégzendő feladatokról, valamint a vállalkozások támogatását szolgáló intézkedések rendszeres értékeléséről.

Bár a kisvállalkozások fejlesztése hagyományosan az ipari tárca feledatai közé tartozott, 1996. decemberében a pénzügyminiszter miniszteri biztost nevezett ki a

kis- és középvállalkozások ügyeinek koordinálására és összefogására. Feladata többek között a kisvállalkozások dinamikus fejlődését elősegítő program kidolgozása volt.

1997. áprilisában a Kormány újabb, a szektor fejlesztése érdekében szükséges kormányzati teendőket összegző határozatot fogadott el a pénzügyi és ipari tárca közös előterjesztésében, ez a **1045/1997. (IV.29.) Korm. határozat**. A határozat a következő fő célokat tűzte ki:

1. A mikro- és kisvállalkozások adminisztrációs terheit csökkentő lehetőségek további vizsgálata.
2. A szektor hitelhez jutásának elősegítése érdekében komplex információ-oktatási-hitelgarancia-ellenőrzési program kidolgozása és működtetése.
3. A középvállalkozások tőkeellátottságának javítása, piaci lehetőségeinek bővítése. Ennek érdekében:
4. Vizsgálni kell, hogy törvényi szinten szükséges-e a közszféra feladatait, a kis- és középvállalkozások támogatásának alapelveit szabályozni.

Az **1998-ban hivatalba lépett kormány** már 1998 decemberében elfogadta a (161/1998. (XII. 17.) számú kormányhatározatot a mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztésének középtávú stratégiájáról). A dokumentum stratégiáját és a feladatokat a következők szerint határozta meg:

1. A vállalkozásfejlesztésben érintett minisztériumok és országos hatáskörű szervek a Kormány négyéves mikro-, kis- és középvállalkozásokat segítő stratégiájában megfogalmazott feladatok végrehajtására dolgozzanak ki részletes feladat- és munkatervet.

2. A gazdasági szabályozó rendszer egyes elemeinek módosítására vonatkozó javaslatok kidolgozása során minden esetben meg kell vizsgálni és a Kormánynak be kell mutatni a tervezett változtatások mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági és társadalmi helyzetére gyakorolt hatását.

3. A középtávú adópolitikai koncepció és a 2000. évi adóreform részletes kidolgozása során külön hangsúlyt kell helyezni arra, hogy az új adó- és járulékszabályok hozzájáruljanak a mikro-, kis- és középvállalkozások - a Stratégiának megfelelő - fejlődéséhez. Ennek érdekében - a Kormány programjával összhangban - az élőmunkához kapcsolódó elvonásokat csökkenteni kell, továbbá az adóreform keretében előnyben kell részesíteni azokat a megoldásokat, amelyek a kisvállalkozások adó- és adminisztrációs terheinek csökkentését eredményezik.

4. A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítását, felzárkóztatásának elősegítését és finanszírozási lehetőségeinek bővítését szolgáló támogatások hatékonyságának növelése érdekében a kis- és középvállalkozás-fejlesztés valamennyi pénzügyi eszközét magában foglaló komplex támogatási rendszert kell kialakítani. Az ehhez szükséges költségvetési forrásokat a Gazdasági Minisztérium

költségvetési fejezetében egy önálló Kis- és középvállalkozói Céllelőirányzatba kell koncentrálni. A Céllelőirányzat felhasználási célterületeit és a felhasználás főbb szempontjait a kidolgozandó kis- és középvállalkozói törvényben kell meghatározni. A Céllelőirányzat központi költségvetési forrásait első ízben a Magyar Köztársaság 2000. évi költségvetéséről szóló törvényben kell a Gazdasági Minisztérium fejezetében elkülönítetten biztosítani.

5. A Gazdaságfejlesztési és az egyéb vállalkozásfejlesztést is szolgáló Céllelőirányzatok 1999-es szabályrendszerének kialakítása során a Stratégiát is figyelembe kell venni.

6. A mikro-, kis- és középvállalkozások finanszírozási gondjainak enyhítése érdekében:

- korszerűsíteni kell a Mikro-hitel programot,
- bővíteni szükséges a fejlődésre képes vállalkozások beruházásainak, fejlesztéseinek támogatására és egyes szakmákban a forgóeszköz finanszírozásra szolgáló forrásokat,
- az innovatív kis- és középvállalkozások tőkéhez jutása, valamint a regionális projektek elősegítése céljából meg kell teremteni a kockázati tőkealapokban a kisebbségi állami tulajdonosi részvétel lehetőségét,
- meg kell vizsgálni a garanciarendszerek bővítésének, ezen belül az önkéntesen szerveződő garanciatársaságoknak viszontgarancia nyújtási lehetőségét, valamint a mikro- és kisvállalkozásoknak nyújtott garancia és a garanciadíj kedvezmények bővítését,
- elő kell segíteni a kisméretű vállalkozások hitelhez jutását, a hitelintézetek érdekeltiségének javításával.

7. Az oktatásban - az alsó-, közép- és felsőfokú alap- és szakképzésben egyaránt - folyamatossá kell tenni a vállalkozási ismeretek és készségek tanítását, illetve a vállalkozásokat alapítani, szervezni, vezetni tudó szakemberek képzését. Tovább kell fejleszteni az iskolarendszerű és az iskolarendszeren kívüli szakképzés minőségbiztosítására irányuló jogi szabályozást, ki kell dolgozni az oktatásban bevezethető - az európai szabályozással kompatibilis - teljes körű minőségbiztosítás feltételeit.

8. A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javulását szolgáló üzleti információk biztosítását, valamint a korszerű elektronikus információkezelés széles körű elterjesztését támogatni kell. Kiemelt szerepet kell hogy kapjon az elektronikus kereskedelem feltételrendszerének biztosítása, a közbeszerzési és beszállítói adatbank, a K+F eredmények elterjesztése és a kis-, közép- és nagyvállalkozások jobb együttműködését, piaci lehetőségeinek bővülését segítő rendszerek működtetése.

9. A mikro-, kis- és középvállalkozások által igénybe vehető, központi költségvetésből folyósított támogatások koordinációjának és hatékonyságának javítása indokolttá teszi a Gazdasági Minisztérium által működtetett Forrástérkép továbbfej-

lesztését, valamint a Magyar Államkincstár támogatás-nyilvántartó rendszerének felhasználásával egy egységes értékelési rendszer bevezetését, amely lehetővé teszi a mikro-, kis- és középvállalkozások költségvetési támogatásokból való részesedésének folyamatos figyelemmel kísérését, a forrásfelhasználás hatékonyságának javítását.

10. Folytatni kell, valamint a kis- és középvállalkozások közötti kapcsolatok erősítésére is ki kell terjeszteni a Beszállítói Programot. Speciális pénzügyi konstrukciókkal elő kell segíteni a vállalkozói kapcsolatrendszerek fejlődését.

11. A már elfogadott koncepcióra alapozva el kell készíteni a kis- és középvállalkozói törvényt, amelynek kidolgozása során az alábbiakat is figyelembe kell venni:

- a mikro-, kis- és középvállalkozások számára lehetőséget kell teremteni az intézményes érdekérvényesítésre a jogalkotáson kívül is,
- az eljárás egyszerűsítésével, megfelelő információszolgáltatással elő kell segíteni a kis- és középvállalkozások méltányos részesedését a közbeszerzésekből,
- a törvényben rendelkezni kell a támogatások forrásául szolgáló Kis- és középvállalkozói Célelőirányzat létrehozásáról és működési feltételeiről,
- a mikro-, kis- és középvállalkozások EU-konform definíciójára alapozva a hitelintézetek számára is elő kell írni a folyósított hitelek vállalkozásméreték szerinti megfigyelését, és ezek alapján az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet felé történő adatszolgáltatási kötelezettséget.

12. A Stratégiához kommunikációs programot kell készíteni, mellyel folyamatosan biztosítani kell az elért eredmények bemutatását, valamint a vállalkozói szervezetek és a vállalkozói kör mozgósítását az intézkedések megvalósításában való együttműködésre.

Emlékezetes, hogy a '98-as választási kampányban nagy teret kapott a kisvállalkozások helyzete elsősorban abban az összefüggésben, hogy őket még nem érintette az 1996-tól megindult növekedés. Ezért is érdemel nagyobb figyelmet az 1998. decemberében elfogadott dokumentum, amelyik „A kormány mikro-, kis- és középvállalkozásokat segítő stratégiája” címet viselete, és már abból indult ki, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások számának és gazdasági súlyának jelentős növekedése nyomán 1998-ra Magyarországon a kevésbé fejlett piacgazdaságokra jellemző vállalkozási szerkezet vált meghatározóvá.

A dokumentum a fejlesztési politika céljait gazdaságpolitikai téren abban jelezte meg, hogy lehetővé tegye a már működő mikro-, kis- és középvállalkozások megerősödését, ezen keresztül elősegítse teljesítőképességük javulását és ösztönözze további kisvállalkozások létrejöttét, illetve piacra lépését,

- erősítse az általános foglalkoztatási szint növelése szempontjából lényeges családi, önfoglalkoztató vállalkozások munkahelyteremtő- és megtartó képességét,
- tegye lehetővé a hátrányos helyzetű társadalmi csoportoknak, hogy éljenek a vállalkozási lehetőségekkel,
- a belső piac növekedésével e vállalkozások piaci részesedési aránya növekedjék, hogy gazdasági, társadalmi felzárkózásuk akadálytalanra váljék, külső piacra jutási lehetőségeik bővíthessenek,
- támogassa olyan beszállítói rendszerek kialakítását, amelyek alkalmas arra, hogy a nagy- és kisvállalatok egymásra találjanak és tegye lehetővé, hogy betöltsék a „híd” szerepét, a vállalkozások együttműködésének erősítését,
- támogassa a vállalkozások innovációs képességét, szakmai, műszaki megújulását,
- átlátható támogatási rendszerrel tegye hatékonyabbá e szektornak az Európai Unióhoz történő csatlakozásra való felkészülését és az általános globalizációs folyamatba való bekapcsolódását,
- kísérelje figyelemmel a meglévő intézményrendszer értékeinek megőrzését, ugyanakkor folyamatos fejlesztésük feltételeit.

A stratégia megvalósításától a kormány azt várta, hogy a kis- és középvállalkozások az korábbiaknál nagyobb mértékben járuljanak hozzá a gazdasági növekedéshez és a foglalkoztatási lehetőségek bővítéséhez, sőt gazdasági fejlődésük elérje, majd meghaladja a nemzetgazdaság növekedési ütemét.

A stratégia a támogatások alapjául a méret-specifikus megközelítést nevezte meg abból kiindulva, hogy vállalkozások közötti különbözőségét ugyanis ez fejezi ki a legjobban.

A támogatások további szempontjai között említi a stratégia a kockázati tőke szerepének növelését és a regionális fejlődés szempontjainak figyelembe vételét.

Az induló és a mikro-vállalkozások finanszírozási lehetőségeinek javítását célozta a PHARE mikro-hitel program felülvizsgálata, kormányzati forrásokkal való kiegészítése és a konstrukció szükség szerinti módosítása és a hitelösszeg maximumának 1 millió forintról 3 millió forintra való felemelésével.

Az önkéntes alapon létrejövő garancia szervezeteket a viszontgarancia-vállalás megteremtésével szándékozott támogatni.

A kormány az exportképes termékek piacra jutását az export-előfinanszírozás bővítésével is elő kívánta segíteni.

A stratégia a következő területekkel foglalkozott még részletesen:

- A kis- és középvállalkozások innovációs képességének erősítése
- Az üzleti információs rendszer fejlesztése
- A vállalkozói kultúra fejlesztése
- Felkészülés az Európai Unióhoz történő csatlakozásra
- Az intézményrendszer korszerűsítése

- A kisvállalkozói törvény megalkotása

Fontos fejlemény volt a kis- és középvállalkozások fejlesztésének törvényi szabályozása 1999-ben. A 2000. január 1-jén hatályba lépett **1999. évi XCV. törvény** a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról a Kormány **1161/1998. (XII.17.) határozatában** megfogalmazott mikro-, kis és középvállalkozások fejlesztésének középtávú stratégiájára épült. A keretjellegű törvény alapvető célja a mikro-, kis- és középvállalkozások fogalmának meghatározása az Európai Unió Bizottságának ajánlásával összhangban, valamint a fejlődésük előmozdítását szolgáló állami támogatások összefoglalása, s ez által olyan gazdasági feltételek kialakítása, amelyek hosszú távon biztosítják a verseny- és foglalkoztatási képesség növekedését, a versenyhátrányok csökkentését, valamint a vállalkozásoknak az Európai Unió követelményeihez való felzárkózását.

A törvény a mikro-, kis és középvállalkozások definiálása mellett meghatározza a magyar támogatáspolitikai prioritásait, előírja az új jogszabályok előzetes - a szektor gazdasági helyzetére gyakorolt - hatásvizsgálatát, felállítja a kisvállalkozói szervezetekkel történő egyeztetések mechanizmusát, rendelkezik a döntéshozatalban való részvételükről a Vállalkozásfejlesztési Tanács feladatkörének megerősítésével. A törvény előírja a támogatások felhasználásának értékelését. Minden év június 30-ig kell az előző év adatai alapján adatszolgáltatást teljesíteni a kötelezeteknek a kisvállalkozások részesedéséről a támogatásokból, a vállalkozói hitelekkel és a közbeszerzésekből a 205/1999. (XII.26.) Kormányrendelet előírásainak megfelelően.

A törvény létrehozta a Kis- és Középvállalkozói Célelőirányzatot (KKC), meghatározva a célelőirányzat terhére támogatásban részesíthető programokat és a támogatás formáit. A célelőirányzat központi költségvetésből biztosított forrásának összegét évente a központi költségvetés határozza meg. 2000-ben 5,23 milliárd Ft-ot, 2001-ben 12,2 milliárd Ft-ot, 2002-re pedig 17 milliárd Ft-ot különítettek el erre a célra, ez utóbbi a zárszámadási törvény keretében 5 milliárd Ft-tal kiegészült. A törvény hangsúlyozza, hogy a KKC nem kizárólagos eszköze a támogatásnak, e vállalkozások részt vehetnek egyéb gazdaságpolitikai célokat szolgáló programokban, más támogatási formában is részesülhetnek. Más törvények a kisvállalkozások számára adó- és járulékkedvezmény igénybevételének lehetőségét is előírhatják.

A törvény rendelkezéseinek nagy része megvalósult, ha nem is maradéktalanul. Létrejött és működik a KKC, és a megújult Vállalkozásfejlesztési Tanács. A kormány már kétszer számolt be a Parlamentnek a kis és középvállalkozások helyzetéről és támogatásáról. A legkevésbé a jogszabályok előzetes hatásvizsgálatának követelménye valósult meg. Ezt a bonyolult államigazgatási feladatot az új és a megváltoztatandó jogszabályok előterjesztői gyakran csak formálisan látják el.

A kormány a magyar gazdaság középtávú, 2001-től 2006-ig terjedő fejlesztési programjaként hirdette meg a **Széchenyi Tervet**. A program alapvető célja a dinamikus gazdasági növekedés fenntartása, a gazdasági kitörési pontok támogatása, az



európai felzárkózás, a hazai és a külföldi gazdasági erőforrások mozgósítása, a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének javítása és az új gazdasági korszak kihívásaira való válaszadás.

A kis- és középvállalkozások fejlesztése kiemelt helyet kapott a **Széchenyi Tervben**, amely mint középtávú gazdaságfejlesztési terv, konkrét fejlesztési programok beindítását és működtetését biztosítja. Új fejlemény, hogy minden korábbinál nagyobb szerepet kaptak a vissza nem térítendő közvetlen támogatások. A Terv a költségvetési törvény elfogadásával 2001. január 1-jén indult, a következő programstruktúrával:

1. Vállalkozáserősítő Program
2. Kutatás, Fejlesztési és Innovációs Program
3. Információs Társadalom- és Gazdaságfejlesztési Program
4. Turizmusfejlesztési Program
5. Regionális Gazdaságépítési Program
6. Autópálya-fejlesztési Program
7. Lakásprogram

A Vállalkozáserősítő Program három alprogrammal indult, a következő felépítésben:

<b>Vállalkozáserősítő Program</b>		
<b>Kis- középvállalkozás fejlesztési alprogram</b>	<b>Hídképző alprogram</b>	<b>Befektetésösztönzési alprogram</b>
- Mikro-, kis és középvállalkozások általános üzleti, működési feltételeinek javítását célzó alprogram	- Integrátori beszállítói alprogram	- Szolgáltató közigazgatás kialakítása
- Kis- és középvállalkozások technológiai innovációját támogató alprogram	- Kis- és középvállalkozási hálózatfejlesztési alprogram	- Közvetlen befektetésösztönzési eszközök
- Kis- és középvállalkozások külpiaci aktivitását segítő alprogram	- Kis- és középvállalkozások információs gazdaságba való bekapcsolódását segítő alprogram	
- Minőségfejlesztési alprogram	- Információtechnológiai kezdő vállalkozások támogatását célzó alprogram	
- Kézműves mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztését szolgáló alprogram		
- Ágazat-, szakma- és rétegspecifikus alprogramok		

A kis- és középvállalkozások fejlesztési programjának céljai a versenyképesség növelése, valamint a közvetlen és közvetett támogatások összhangja. Annak érdekében, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak a nagy vállalkozásokkal szembeni versenyhátránya csökkenjen, a terv szeretné növelni az export- és foglalkoztatási képességüket a vállalkozói kultúra és ismeretek, valamint a vállalkozói kapcsolatok fejlesztése, az Európai Unióval való integrációs felkészülés támogatása, a tőkéhez való hozzájutás javítása és a működésük adminisztratív feltételeinek a könnyítése révén. A szektor fejlesztését szolgáló program súlypontjait a kis- és középvállalkozások finanszírozási lehetőségeinek bővítése, nem produktív funkcióinak támogatása és működési feltételeinek javítása adja.

A programok megvalósítását elősegítő pénzügyi támogatások a Széchenyi Terv pályázatai útján állnak rendelkezésre. 2001. január 15-én 55 pályázati felhívást tettek közzé, amelyeket 33 regionális turisztikai pályázat meghirdetése követett. A források felhasználásának előírásait az elmúlt időszakban többször módosították, többek között azért, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások számára egyszerűbbé, teljesíthetővé váljanak a támogatások elnyerésének feltételei.

A kormány 2001 októberében elfogadta az elsősorban a lakáspiac élénkítését és az infrastruktúra fejlesztését célzó Széchenyi program plusz 200 milliárd forintos gazdaságélénkítő programot, amelynek keretében 2002-től 30 millió Ft-ra emelkedik a mikro- és kisvállalkozások jelenlegi 10 millió Ft-os beruházási adóalapkedvezménye. Ez egyik eleme a kis- és középvállalkozások finanszírozása segítésének.

**1.5. táblázat** A Széchenyi Terv vállalkozásokat - pályázati formában - segítő fontosabb előirányzatainak költségvetési támogatása (milliárd forint)

<b>Célelőirányzat</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Turizmusfejlesztési	2,7	3,8	24,9	28,1
Gazdaságfejlesztési	12,8	12,4	19,2	20,3
Kis- és középvállalkozói	-	5,2	12,2	17,0
Regionális gazdaságépítési	-	-	5,0	6,0
<b>Együtt:</b>	<b>15,5</b>	<b>21,4</b>	<b>61,3</b>	<b>71,4</b>

A Kis- és Középvállalkozói Célelőirányzat terhére - 12 konstrukció került meghirdetésre a Vállalkozáserősítő program keretén belül.

**1.6. táblázat** A Széchenyi Terv Vállalkozáserősítő Programjának pályázatai

Pályázat neve	Kód	Támogatás formája
1. Jogszabályváltozás miatt szükséges telephely-változtatás támogatása	SZT-VE-1	VNT
2. Az építőanyag-ipar, kapcsolódó bányászat, közúti közlekedési szolgáltatás területén működő kisvállalkozások fejlesztési célú beruházásainak támogatása	SZT-VE-2	VNT
3. Kézműves mikrovállalkozások fejlesztésének támogatása	SZT-VE-3	VNT
4. Az Európai Unióhoz való csatlakozásra történő felkészülés*	SZT-VE-4	ET
5. Beszállító (vagy beszállítónak váló) kis- és középvállalkozások fejlesztési célú beruházásai	SZT-VE-5	VNT
6. Mikrohitelhez kapcsolódó kisvállalati kölcsönprogram kamattámogatása	SZT-VE-6	KT
7. Házi- és szakorvosi működtetési jog megvásárlását vagy gyakorlását segítő kamattámogatás	SZT-VE-7	KT
8. A kereskedelmi szálláshelyek bővítése és a hozzá kapcsolódó vendéglátás feltételei	SZT-VE-8	VNT
9. Kis- és középvállalkozások fejlesztéseit segítő kamattámogatás	SZT-VE-9	KT
10. A kereskedelem és szolgáltatás területén működő kis- és középvállalkozások fejlesztési célú beruházásai	SZT-VE-10	VNT
11. A hazai közúti közlekedési szolgáltatások versenyképességének növelését szolgáló informatikai beruházások	SZT-VE-11	VNT
12. Versenyképes beruházások	SZT-VE-12	VNT
13. Európai regionális vállalati központok kialakítása	SZT-VE-13	VNT
14. Minőség- és környezetirányítási rendszerek bevezetése és tanúsíttatása	SZT-VE-14	ET
<b>Pótlólag meghirdetett pályázatok</b>		
15. Franchise hálózat fejlesztése	SZT-VE-15	VNT
16. A beregi árvíz sújtotta térség mikro- és kisvállalkozásai fejlesztésének támogatása	SZT-VE-16	VNT
17. A belföldi közúti közlekedési szolgáltatás területén működő mikro-, kis- és középvállalkozások gépjárműparkjának fejlesztése	SZT-VE-17	VNT
18. A mikro-, kis- és középvállalkozások technikai korszerűsítését eredményező műszaki berendezések, gépek beszerzésének támogatása	SZT-VE-18	VNT

**VNT** – vissza nem térítendő támogatás; **ET** – egyéb támogatások; **KT** – kamattámogatás.

\* – nem közvetlenül vállalkozók kapják

### 1.3.2. A Nemzeti Fejlesztési Terv

Az uniós csatlakozást követően a kisvállalkozás-fejlesztés jelentős része a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) keretében fog megvalósulni. Nemzeti Fejlesztési Tervet olyan országok készítik, amelyet egész területe az 1. célkitűzés alá tartozik. A Nemzeti Fejlesztési Terv öt operatív programjának egyike a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP), amelynek egyik prioritása a kis és középvállalkozások fejlesztése. A továbbiakban az NFT vonatkozó fejezetét idézve ismerjük meg ennek a prioritásnak a felépülését és intézkedéseit.

## 2. PRIORITÁS: KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK FEJLESZTÉSE<sup>6</sup>

### A beavatkozás indoklása

A meghatározóan hazai tulajdonú kis- és középvállalati szektor GDP-ből való részesedése csak 45% annak ellenére, hogy ez a szektor a magángazdaságban foglalkoztatottak 60%-ának, azaz több mint másfélmillió embernek biztosít munkahelyet. Így ennek a szektornak a teljesítménye mintegy 10 százalékponttal marad el az Európai Unió átlagától. Az alacsony termelékenység fő oka a kis- és középvállalatok rossz tőkeellátottsága és gyenge technológiai színvonala, valamint a vállalati ismeretek hiánya. A kis- és középvállalati, valamint a döntően külföldi tulajdonban lévő nagyvállalati szektor közötti teljesítménybeli eltérés létrejött jelentős társadalmi törésvonalak kialakulásához vezet különböző foglalkoztatotti csoportok és térségek között. A kis- és középvállalatok dominálta „hazai” gazdaság hatékonyságának növekedése nélkül, csak az exportorientált nagyvállalatokra építve a magyar gazdaság fejlődése nem tartható fent. A gazdasági és társadalmi dualitás oldása létfontosságú a társadalmi polarizáció megakadályozása, a növekedési potenciál megtartása érdekében.

### A szakterület specifikus céljai

A prioritás a kis- és középvállalkozások gazdasági teljesítményhez való hozzájárulásának növelését, a magyar gazdaságra jellemző dualitás oldását tűzi ki célul. Ennek érdekében a kis- és középvállalkozások modernizációjának elősegítésére, a vállalati kultúra fejlesztésére, valamint a vállalkozások közötti együttműködések erősítésére koncentrálnak.

### Számszerűsített célok

- A támogatott beruházások értéke: a fejlesztés megvalósulását követő 5 éven belül 80 milliárd forint értékű megvalósult beruházás

<sup>6</sup> Gazdasági Versenyképesség Operatív Program. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium. 2003. februári változat.

- A támogatott vállalatok értékesítésének növekedése: a fejlesztés megvalósulását követő 5 éven belül 100 milliárd forint többlet-árbevétel
- A támogatott vállalkozások foglalkoztatotti létszáma a 2003. évi szinthez képest 12.000 fővel nő 2006-ig
- A szektor termelékenysége a 2003. évi szinthez képest 10%-kal nő 2006-ig
- A KKV-szektor részesedése a GDP-ből a 2003. évi szinthez képest 1 százalékponttal nőjön 2006-ig.

### **Intézkedések**

1. A kis- és középvállalkozások műszaki-technológiai háttérének fejlesztése:

#### **Indoka**

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások termelési eljárásai gyakran elavultak. A vállalkozások technológiai szakmakultúrájának, műszaki-technológiai menedzsmentjének hiányosságai mellett jellemző az újítások ismeretének hiánya és az innovációra való törekvés gyengesége.

#### **Célja**

A támogatás célja a fejlődésre képes mikro-, kis- és középvállalkozások piaci pozícióinak, versenyképességének javítása technológiai korszerűsítésük, innovatív képességük növelése által. A vállalkozások műszaki-technológiai menedzsmentjének fejlesztése, a vállalkozások hatékonyságának, az innováció vezérelte gazdaságfejlődési pályára való átállás feltételeinek biztosítása. A minőségi menedzsment kialakítása, a minőségi szemlélet erősítése, a nemzetközi szabványoknak való megfelelés, az Európai Unió jogi szabályozásnak megfelelő irányítási rendszer bevezetésének és tanúsításának támogatásával.

#### **Leírás**

A vállalkozások modernizációja és technikai, technológiai fejlesztése, különös tekintettel a feldolgozóipar területén működő mikro és kis vállalkozásokra. A mikro és kis vállalkozások nemzetközi versenyképességét szolgáló új termékek kifejlesztésének, csúcstechnológia bevezetésének és a modernizációt eredményező innovatív eljárások elterjedésének, alkalmazásának támogatása.

Alapvető minőségirányítási rendszerek (ISO 9001) bevezetésének és tanúsításának támogatása

#### **Várható hatás**

Az intézkedés a technikai korszerűsítés támogatásával elősegíti az egyéb (pl. vállalatvezetési) tekintetben fejlődésre alkalmas vállalatok hazai és nemzetközi versenyképességének javulását, javítja piaci pozícióikat, beszállítóvá válási

esélyeiket, növeli export- és foglalkoztatási képességüket, valamint az innováció és a magasabb minőségi követelményeknek való megfelelés által javítja a fogyasztók számára elérhető termékek és szolgáltatások színvonalát.

### **Kedvezményezettek**

- Magyarországi székhelyű,
- jogi személyiségű gazdasági társaságok,
- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok,
- szövetkezetek,
- egyéni vállalkozók,
- és amelyek megfelelnek a KKV törvényben foglalt KKV definíciónak.

### **Végrehajtó ügynökség**

- Magyar Vállalkozás-fejlesztési Kht. és a hozzá kapcsolódó Helyi Vállalkozás-fejlesztési Központok (vissza nem térítendő támogatások)
- Magyar Fejlesztési Bank (visszatérítendő támogatások)

### **Várható részesedés**

Az intézkedés várható részesedése az Operatív Program költségvetéséből: 15%.

## 2. Vállalkozói kultúra és ismeretek fejlesztése:

### **Indoka**

A kis- és középvállalkozások növekedési esélyeit nagyban befolyásolja a vezetők felkészültsége, a vállalkozások stratégiai gondolkodása, innovációra való nyitottsága, a fejlődési lehetőségek felismerésének készsége. A magyar kis- és középvállalkozások számottevő csoportja stabilizálta helyzetét, azonban nem rendelkezik a továbblépéshez szükséges szakértelemmel és tapasztalattal. A magas vállalkozói kedv nem kapcsolódik össze a vállalkozás működtetésének sikerességéhez szükséges ismeretek és készségek elterjedtségével, és az Európai Unióra vonatkozó ismeretek sem megfelelő szintűek. Az integrált vállalatirányítási rendszerek bevezetése csökkentheti a külföldi cégekkel szemben a magyar KKV-k ezen a téren meglévő hátrányát, a cégek versenyképességét javíthatja, a kiszolgálás színvonalát emeli. Ezért a vállalkozások nagy száma ellenére a vállalkozói kultúra fejlesztésében komoly lehetőségek rejlenek.

### **Célja**

A korszerű vállalkozói ismeretek, valamint az üzletmenet hatékony megszervezéséhez szükséges tudás szélesebb körűvé tétele, a korszerű vállalatirányítási rendszerekhez való hozzáférés biztosítása és elterjesztése, és általánosan

a kis- és középvállalkozások hatékonyságának növelése, túlélési, illetve növekedési esélyeinek javítása.

### **Leírás**

A program közvetlenül a vállalkozásoknak nyújt segítséget az általuk igénybe vett tanácsadói díj támogatásán keresztül. Emelt szintű, szakmaspecifikus tanácsadást nyújt a vállalkozásoknak többek között az üzleti terv készítés, stratégiai tervezés, piackutatás, marketing, pályázatkészítés, EU-s követelményekre való felkészítés, pályázatkészítés, üzleti auditok elvégzése, a növekedéshez szükséges eljárások ismeretének és alkalmazásának elterjesztése területén. A kis és középvállalkozások környezetének javítása szempontjából hozzájárul az üzleti szolgáltatások piacának fejlesztéséhez, a szükséges információk elérhetőbbé tételéhez.

A kis- és középvállalkozások menedzsment képességeinek és működési hatékonyságának fejlesztése korszerű vezetői információs és vállalatirányítási rendszerek kialakítása, bővítése és fejlesztése által. Piaci információs rendszerek kiépítése, új termelési és szervezési módszerek elterjesztése, továbbá kapcsolatok létesítése a fogyasztókkal és beszállítókkal.

### **Várható hatás**

A vállalkozások sikeres működtetéshez szükséges tudás szélesebb körűvé válásával javulnak az induló vállalkozások túlélési esélyei, a stratégiai gondolkodás, a fejlesztéshez szükséges ismeretek elterjedése, a vezetői információs és vállalatirányítási rendszerek kialakítása által pedig a vállalkozás hatékony működését, a versenyben való helytállást, a növekedési lehetőségek kihasználását teszi lehetővé.

### **Kedvezményezettek**

- Magyarországi székhelyű,
- jogi személyiségű gazdasági társaságok,
- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok,
- szövetkezetek,
- egyéni vállalkozók,
- és amelyek megfelelnek a KKV törvényben foglalt KKV definíciónak.

### **Végrehajtó ügynökség**

- Magyar Vállalkozásfejlesztési Kht. és a hozzá kapcsolódó Helyi Vállalkozásfejlesztési Központok (vissza nem térítendő támogatások)
- Magyar Fejlesztési Bank (visszatérítendő támogatások)

**Várható részesedés**

Az intézkedés várható részesedése az Operatív Program költségvetéséből: 6%.

**3. Az együttműködés fejlesztése a vállalkozói szektorban****Indoka**

A kis- és középvállalkozások méretüknél fogva a sikeres piaci helytálláshoz szükséges egyes tevékenységek megszervezésére sokszor nem képesek, az ebből következő versenyhátrányukat együttműködések kialakításával csökkenthetik. A kis- és középvállalkozások közötti összefogásban rejlő előnyök kihasználása érdekében a piaci versenyt nem torzító termelési, értékesítési, beszerzési társulások és hálózatok, termék- vagy piacfejlesztés céljából létrejövő együttműködések kialakulásának támogatása szükséges.

**Célja**

A támogatás célja olyan területileg koncentrált, vagy ágazatilag, szakmailag szerveződött vállalati együttműködések kialakításának, bővítésének elősegítése, amelyek meghatározott termékek előállítására (szolgáltatások nyújtása) feltételeinek kedvezőbbé tételére irányulnak.

Elősegíteni és felgyorsítani a magyar gazdaság dualitásának oldódását, a döntően külföldi tulajdonú nagyvállalati szektor, valamint a belső piacra termelő, zömében hazai tulajdonú kis- és középvállalati szektor közötti termelési, innovációs és információs kapcsolat kialakulását és kiszélesedését.

**Leírás**

Az intézkedés az együttműködések kialakítását segítő szolgáltatások és tanácsadási tevékenység kiépítését, valamint a sikeres működés beindításához szükséges feltételek megteremtésének támogatását valósítja meg. Ennek keretében támogatást kaphat a szervezeti rendszer kialakítása, bővítése, a vállalkozók közötti együttműködés szervezése, a hálózati közös arculatának kidolgozása és megjelenítése, adatbázis kialakítása, a hálózat infrastruktúrájának, közös termelő kapacitásainak kiépítése és fejlesztése.

A beszállítói tevékenység létrehozásához, bővítéséhez szükséges fejlesztések támogatása. Az alulról építkező, azaz közvetlenül a beszállítónak váló vállalkozások támogatása keretében olyan színvonalú kapacitások létrehozását segíti elő, amelyek lehetővé teszik, hogy az egyes vállalkozások be tudjanak kapcsolódni a beszállítói hálózatba és tartósan meg tudjanak felelni a beszállítói lánchoz való tartozás követelményeinek. Ennek keretében támogatásban részesül a beszállításhoz szükséges informatikai háttér létrehozása, valamint a beszállítói termelő kapacitások kiépítése és fejlesztése.



### **Várható hatás**

Az egyedül el nem végezhető tevékenységek feltételeinek megteremtése, a tranzakciós költségek csökkentése érdekében kialakított együttműködés a közös akcióban részt vevő vállalatok számára hatékonyság-növekedést jelent, és az így elérhető externális hatások a szervezési költségeknél nagyobb hasznot hajtanak az érintett vállalatok számára.

### **Kedvezményezettek**

- Magyarországi székhelyű,
- jogi személyiségű gazdasági társaságok,
- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok,
- szövetkezetek,
- egyéni vállalkozók,
- amelyek megfelelnek a KKV törvényben foglalt KKV definíciónak.

### **Végrehajtó ügynökség**

- Magyar Vállalkozásfejlesztési Kht. és a hozzá kapcsolódó Helyi Vállalkozásfejlesztési Központok (vissza nem térítendő támogatások)
- Magyar Fejlesztési Bank (visszatérítendő támogatások)

### **Várható részesedés**

Az intézkedés várható részesedése az Operatív Program költségvetéséből: 9%.

#### *1.3.3. Hatások – mitől fejlődtek a vállalkozások?*

Vajon milyen mértékben és milyen irányban hatnak a vállalkozásfejlesztési politika különböző elemei a vállalkozások helyzetére fejlődésére. Úgy tűnik a hazai tapasztalatok igazolják azt a sok nemzetközi dokumentumban leírt megállapítást, hogy a kormányzati politika legfontosabb feladata a lehető legkedvezőbb, a versenyt nem torzító jogi szabályozási környezet kialakítása, miközben az egyes problémákat közvetlenül megcélzó és kezelni próbáló eszközök kevésbé hatékonyak.

Lássunk néhány példát a megállapítás minkét felére. A kilencvenes évek elején a középosztály megteremtésére, és megerősítésére irányuló szándékot részben a hazai tulajdonosoknak a privatizáció során nyújtott nagyon alacsony (negatív reálkamatú) hitelekkel és más preferenciákkal próbálta megvalósítani az akkori kormányzat. A nemes törekvés alig hagyott nyomot a magyar gazdaságon. A hazai tulajdonosok nem tudtak olyan indulópozíciót szerezni, ami későbbi növekedést alapozott volna meg. Ez nem is csoda, ha meggondoljuk, hogy a tőketulajdon egy piaccgazdaságban dinamikusan értelmezendő fogalom, hiszen a piac napról napra újraértékeli. Az a tulajdon, amelyik profitot termel felértékelődik, amelyik veszteséget az kevesebbet ér mint a nominális befektetés. A jövedelemtermelő-képességet nem a

tulajdon léte, vagy nem léte határozza meg, hanem a menedzsment minősége. Hiába vehettek tehát hazai tulajdonosok nagyon kedvező feltételekkel tulajdonrészt a korábban állami tulajdonú vállalkozásokban, ha a kezeikben nem fordult termőre a tőke.

A magyar gazdaságban az elmúlt évtizedben csak a külföldi tulajdon aránya nőtt érzékelhető mértékben, minden más tulajdonosi csoport aránya csökkent az elmúlt években. Az elmondottakat különösen jól szemlélteti az MRP példája, amelyik szintén kedvezményezett tulajdonszerzési mód volt, ám napjainkra egyre gyorsabb ütemben szorul ki a gazdaságból; tavaly már kevesebb, mint egy harmad százalékát tette ki a jegyzett tőkének.

A pozitív fejleményeket inkább a gazdasági környezet egészével kapcsolatban lehet megfigyelni. A Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet 1997-1999 közötti nagy véletlen mintán alapuló kutatásainak egyik talán meglepő eredménye, hogy a hazai kis- és középvállalkozások a szabályozási környezettel összefüggő problémákat egyre kevésbé intenzívnak érzik. Nem meglepő ugyanakkor, hogy a piaci verseny növekvő intenzitással jelenik meg a gondok között. Ha meggondoljuk, mit jelent az a magyar gazdaság számára, hogy sok százezer vállalkozás kevésbé tart a magas közterhektől és a követetetlen szabályozóváltozásoktól, de érzi, hogy versenyben kell helytállnia, akkor nem merész az a következtetés, hogy a valóban a jogi szabályozási környezet állapota a legfontosabb tényezője a kis- és középvállalkozások fejlődésnek.

**1.7. táblázat** A vállalkozások növekedését akadályozó tényezők

	1997 október	1998 október	1999 október
magas adó- és társadalombiztosítási terhek	84	78	73
erős verseny	53	57	61
a gazdasági szabályozás kiszámíthatatlansága	62	58	53
nincs elég megrendelése	48	45	52
tisztességtelen verseny	46	44	44
tőkehiány	40	37	37
a vevők fizetési késedelmei	30	31	30
hitelhiány	27	26	26
megelevő kapacitásainak korszerűtlensége, elavultsága	17	19	17
beszerzési nehézségek	14	16	16
munkaerőhiány	9	9	9

**A mutató számítása:** a válaszolók a tényező fontosságát egy 0-4-ig terjedő, 5 fokozatú skálán értékelték. Az egyes értékeket megszoroztuk a válaszadók számával és elosztottuk a mutató lehetséges maximális értékével. Így olyan százalékos formában kifejezett értéket kaptunk, amelynek maximális értéke 100 (ha mindenki a legnagyobb fontosságot tulajdonítaná az adott tényezőnek), és minimális értéke 0 (ha mindenki a legkisebb jelentőséget tulajdonítaná az adott tényezőnek).

Nézzük meg viszont, hogy mekkora körre hatnak a közvetlen támogatások, szolgáltatások.

A vállalkozásfejlesztési szervezetek szolgáltatásai (nem kis mértékben a szükségképpen korlátozott donorfinanszírozás miatt) nem váltak tömegessé. Minden huszadik vállalkozás próbált meg valamilyen támogatott vállalkozásfejlesztési szolgáltatást igénybe venni, és csak minden harmincadik kapott értékelhető segítséget.

**1.8. táblázat** Azoknak a vállalkozásoknak az aránya, amelyek már fordultak segítségért vállalkozásfejlesztési szervezethez és az elégedettségi mutatók, településtípus szerinti megoszlásban (%)

	<b>Megkeresők aránya</b>	<b>Elégedettségi mutató</b>
Budapest	5,3	62,5
Megyeszékhely	5,7	50,9
20 ezer fő feletti város	3,3	75,0
Város	8,5	53,8
Község	4,5	44,4
Országos átlag	5,5	55,0

**1.9. táblázat** Az üzleti tanácsért való fordulás lehetséges helyének fontossági mutatói vállalkozási méretkategóriánként

<b>Üzleti tanácsért kihez fordulna</b>	<b>Alk. nélküli vállalkozás</b>	<b>Mikrovállalkozás</b>	<b>Kisvállalkozás</b>	<b>Közepes és nagyváll.</b>	<b>Összesen</b>
Család, rokonság ismerősök	50,0	46,7	28,7	19,6	45,7
Üzleti partnerek	36,8	39,4	44,8	45,5	39,2
Tanácsadó cégek	24,4	28,2	35,0	34,3	27,7
Szakmai szövetségek	24,9	27,4	30,8	34,8	27,0
Vállalkozói érdekképviselők	22,2	25,6	31,0	28,6	25,1
Bankok, pénzügyintézetek	17,6	11,6	15,5	50,9	24,4
Gazdasági kamarák	19,6	22,0	25,0	23,2	21,5
Helyi vállalkozói központok	16,7	19,7	21,2	17,9	18,8
Önkormányzat	10,9	14,9	14,7	25,0	13,8

Az egyes szervezettípusokról kért vélemények egyfajta bizalmi szavazásként is felfoghatók. Az alkalmazott nélküli és a mikrovállalkozások többsége továbbra is elsősorban a családhoz, rokonsághoz, ismerősökhöz fordulna tanácsért, csak azután

az üzleti partnerekhez. A kisvállalkozások már elsősorban az üzleti partnerekhez, és inkább tanácsadó cégekhez, mint rokonsághoz, ismerősökhöz. A közepes és nagyvállalkozások a bankokat és pénzintézeteket jelölték meg elsősorban az üzleti partnerek mellett. Ugyanakkor a hivatásos vállalkozásfejlesztési szervezetekre számítanak a vállalkozások a legkevésbé, ha segítségre, tanácsra van szükségük.

#### 1.3.4. *Merre tovább?*

Az átmenet időszakában eddig alkalmazott politikák nem elég hatékonyan érték el a hivatalos dokumentumokban deklarált céljaikat. Az eddigi kormányok egyértelműen a régi paradigma alapján alakították ki és hajtották végre kisvállalkozásfejlesztési programjaikat. A programok nem tartalmazzák azokat a beépített kontrollmechanizmusokat, amelyek már nemzetközi ajánlásokból is ismertek, így a hatás méréséhez szükséges információk általában hiányosak.

Ennek következményei több területen is érezhetők:

- A magyar kisvállalkozásoknak csak néhány százaléka kapott érzékelhető támogatást a vállalkozásfejlesztési rendszertől.
- Az alkalmazott eszközök ebben a kis számú esetben is csak kis mértékben szolgálták a versenyképesség javítását, sokkal inkább a viszonylag olcsó források szűk körű juttatására szorítottak.
- A támogatás feltételeinek sokkal nagyobb célcsoport felel meg, mint amennyien abból valóban kaphatnak. Ennek következtében az elosztási döntésekkel a vállalkozók jelentős része elégedetlen.
- A vállalkozásfejlesztési szervezetek körében „rent seeking” típusú magatartás alakult ki, kevés az érdekeltség a tényleges eredményben, és az erőfeszítések jelentős részt a finanszírozási források biztosítása köti le.
- Alig alakultak ki a piacba integrálódó, vagy integrálódni képes, fenntartható, önszabályzó alrendszerek és tevékenységek.

Egy vállalkozásfejlesztés reform fő elvei a következők lehetnének:

1. **Funkcionális megközelítés:** A politikák kialakításánál a funkciókat és nem a szervezeteket kell kiindulási alapként elfogadni. Így a lehetséges intézkedések lényegesen nagyobb perspektívája nyílik meg. A végrehajtással azokat a szervezeteket kell megbízni, amelyek ezt a legjobban tudják szolgálni.
2. **Fenntarthatóság:** Csökkenteni kell a programok jelenleg közel 100%-os donorfüggőségét. Ezt nem elsősorban a költségvetési forrásokkal való takarékoskodás okán kell megtenni, hanem azért, mert az ügyfélorientált, hasznos szolgáltatások ösztönzője és mércéje az önfenntartási képesség. E nélkül továbbra is a donor és nem a vállalkozó lesz a legfontosabb ügyfél.

3. **Intézményfejlesztés, kapacitásépítés:** A politika fő céljává nem a működtetés finanszírozását, hanem az önfenntartó módon működni képes struktúrák kialakítását kellene tenni. Ennek eszközei az intézményfejlesztést, ami megteremtené azokat a jogi és más szabályozási feltételeket, amelyek között az önfenntartás megvalósulhat, és a kapacitásépítés, ami az instrumentumok (például mikrohitelvezést hatékonyan végezni tudó szervezetek) kialakítását jelenti.
4. **A piaci mechanizmusokra épülő koordináció:** A végrehajtás ellenőrzésének és szabályozásának jelenlegi eszközei alapvetően adminisztratívak, ami a felhasználható erőforrások szükségességével párosulva tervgazdasági jellegű koordinációt kíván meg. A reform eredménye egy olyan rendszer lenne, amiben a piaci koordináció érvényesülne, a versenyen, a hatékonysági kényszeren keresztül, és a siker mércéje a hozzáadott-érték termelésének növekedése lenne.

#### 1.4. A hazai vállalkozásfejlesztés intézményrendszere

Magyarországon a kis- és középvállalkozás-fejlesztési intézményrendszer szervezetből, magába foglalja az államigazgatási vállalkozásfejlesztésért felelős szervezeteket, a kamarai rendszert, a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványt, a helyi vállalkozásfejlesztési központokat (HVK), a kereskedelemfejlesztést, a műszaki fejlesztést, az innovációt támogató szervezeteket, a regionális fejlesztésért felelős intézményrendszert, valamint az érdekképviselőket, szakmai szövetségeket és különböző célokból létrehozott alapítványokat, alapokat.

##### 1.4.1. Vállalkozásfejlesztési Tanács (VT)

A Vállalkozásfejlesztési Tanács alapvetően egyeztetési fórum, amelynek formális döntési jogosultságai nincsenek. Jelentőségét az adja meg, hogy a legmagasabb szintű olyan testület, amelyik kifejezetten a vállalkozásfejlesztés kérdéseivel foglalkozik.

A Vállalkozásfejlesztési Tanácsot a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 1999. évi XCV. törvény újrakodifikálta, meghatározta szerepét, működési rendjét, szervezeti felépítését, tagjait. A törvény értelmében a Vállalkozásfejlesztési Tanács (VT) részt vesz a kisvállalkozás-fejlesztési stratégia kialakításában, ennek keretében javaslatot tesz a kisvállalkozás-fejlesztési stratégia megalapozását szolgáló szakmai programokra és intézkedésekre. Döntő szerepe van a kis- és középvállalkozói célelőirányzat felosztásában, az alapvető támogatási elvek és formák, valamint az eszközrendszer meghatározásában. A törvény értelmében a VT tagja a gazdasági, a földművelésügyi és vidékfejlesztési, a környezetvédelmi, az oktatási, a pénzügyi, a szociális és családügyi, a Phare programok koordinálásáért felelős miniszter, a Miniszterelnöki Hivatalt vezető miniszter, az országos kamarák el-

nökei vagy az általuk delegált személyek, valamint a kisvállalkozások érdekképviselőjét ellátó országos szervezetek öt képviselője. A VT munkájában tanácskozási joggal vesznek részt a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumának elnöke, a Magyar Bankszövetség elnöke, a Magyar Hitelgarancia Egyesülés igazgatója, valamint a gazdasági miniszter felkérése alapján létrehozott tanácsadó testület tagjai. A VT elnöke a gazdasági miniszter.

A Tanács operatív érdekegyeztetési, együttműködési munkájának sajátos fórumai a speciális munkabizottságok. A munkabizottságokban a vállalkozókkal és érdeklükben folytatott párbeszéd során az érdekképviselők is kifejezhetik véleményüket.

#### 1.4.2. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) és Helyi Vállalkozói Központok (HVK)

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1990-ben alakult azzal a céllal, hogy támogatást nyújtson a magyar kis- és középvállalkozások létrejöttéhez és fejlődéséhez. A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány független szervezet, amelynek alaptőkéjét a Magyar Kormány, bankok és érdekképviselők biztosították. 1990-ben az Európai Unió Bizottsága az MVA-t jelölte ki a Phare kis- és középvállalkozások fejlesztési Programjának (SME Program) végrehajtására. A program eredeti célja a foglalkoztatás és a gazdaság szerkezetátalakításának elősegítése volt a kis- és középvállalkozói szektor fejlesztésével. A cél elérése érdekében az Európai Unió az MVA-n keresztül jelentős összegeket nyújtott megyei vállalkozásfejlesztési alapítványoknak, a Helyi Vállalkozói Központok (HVK-k) létrehozására és munkaszervezeteik felállítására, kiképzésére. A megyei alapítványok 1994 év végére az egész országban létrejöttek, Pest megye kivételével, ahol a HVK 1997-ben alakult meg. Jelenleg a megyénként megszervezett HVK-k több mint 140 irodából álló országos vállalkozásfejlesztési hálózatot alkotnak. A megyei HVK-k önálló jogi személyiségű, független, saját kuratórium felügyelete mellett működő szervezetek, melyeket megyei és települési önkormányzatok, vállalkozói érdekképviselők, kamarák, vállalkozások (több helyen az MVA is) közösen alapították. Az alapítványok az MVA irányításával, a Phare program támogatásával alakították ki szervezeti felépítésüket, működési elveiket, amely fő elemeiben EU-konform struktúrának tekinthető. A HVK-k a legtöbb helyen közhasznú formában működnek és törekednek az ISO minőségbiztosítás elnyerésére is. 1990-től napjainkig az Európai Unió Phare programja több mint 80 millió euróval finanszírozta kis- és középvállalkozói fejlesztési programot, ehhez járul hozzá társfinanszírozóként a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány programjai:

1. Vállalkozásfejlesztési, tanácsadói és oktatási programok
2. Finanszírozási programok: mikrohitel, sportvállalkozások támogatási programja

### 3. Nemzetközi programok: üzletember találkozók, rendezvények

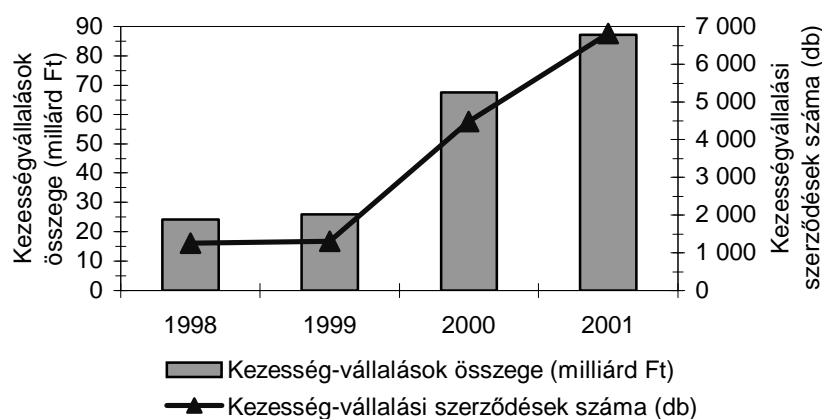
Az MVA és a HVK-k együttműködése nem mindig harmonikus. 2000-től hosszas vita bontakozott ki a mikrohitel céljára kapott források tulajdonjogáról, ami az együttműködés más területeit is érintette. Azok a HVK-k, amelyek nem járultak hozzá a források központi kezeléséhez semmilyen programban nem vehettek részt. 2002-re már csak a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány kezeli elkülönülten a mikrohitelzési forrásait.

Az MVA jövőjét jelentős mértékben befolyásolhatja, hogy nem vesz részt a Nemzeti Fejlesztési Terv végrehajtásában.

#### 1.4.3. Hitelgarancia Rt.

A Hitelgarancia Rt. 1992 óta kezességvállalásával segíti a hazai kis- és középvállalkozások hitelhez jutását. Az Rt. segítségével olyan fejlődőképes, versenyképességüket erősítő vállalkozások részére válik lehetségessé a hitelfelvétel és bankgaranciák igénybevétele, amelyek önerőből nem tudnak a bankok számára elegendő biztosítékot felajánlani. A HG Rt. kezességét (garanciáját) azok az egyéni és társas vállalkozások vehetik igénybe, amelyeknél a foglalkoztatottak száma nem haladja meg a 250 főt. A garanciavállalás nemcsak az egy évnél rövidebb lejáratú folyószámla- és forgóeszközhitelhez, hanem éven túli beruházási és fejlesztési hitelekhez, valamint bankgaranciákhoz és hitelkeretekhez is kérhető. Az Rt. a hitelek és bankgaranciák összegének legfeljebb 80%-át garantálja, de a 10 millió Ft alatti hiteleknel a kezességvállalás maximum 90% lehet.

1.4. ábra A 2001. évi kezességvállalások főbb jellemzői



A Hitelgarancia Rt. 2001-ben **több mint 6 800 garanciaszerződést** kötött, melyekben együttesen **87 milliárd Ft garanciát** vállalt, ezzel a kis- és középvállal-

kozások körében összesen **109 milliárd Ft hitel és bankgarancia** igénybevételét támogatta.

A garanciavállalások növekedése az előző évhez viszonyítva jelentős volt: a szerződésszám másfélszeresére emelkedett és a kezességek összege egyharmaddal nőtt. A garanciaszerződések számának 62%-a a mikrovállalkozásokhoz kapcsolódott. A kezességvállalások összege közel azonos arányban oszlik meg a mikro-, kis- és középvállalkozások között.

**1.5. ábra** A 2001. évi kezességvállalások vállalatnagyság szerinti összetétele



**1.10. táblázat** Garancia és hitel kis- és középvállalkozásoknak

Megnevezés	Vállalkozás típusa	2000. évi	2001. évi	2002 I-VIII. havi
Vállalt garancia-szerződések száma összesen (db)		4 474	6 808	4 509
Ebből:	Mikrovállalkozás	2 783	4 236	2 169
	Kisvállalkozás	1 226	1 886	1 569
	Középvállalkozás	465	686	771
Garanciavállalás összege összesen, milliárd Ft		67,6	87,0	75,1
Ebből:	Mikrovállalkozás	25,4	29,6	14,2
	Kisvállalkozás	22,8	31,5	23,9
	Középvállalkozás	19,4	25,9	37,0
Garantált hitelek összege összesen, milliárd Ft		85,9	108,4	97,7
Ebből:	Mikrovállalkozás	29,6	33,2	15,6
	Kisvállalkozás	28,9	38,9	28,6
	Középvállalkozás	27,4	36,3	53,5
Garantált hitelek átlagos összege összesen, millió Ft		19,2	15,9	21,7
Ebből:	Mikrovállalkozás	10,6	7,8	7,2
	Kisvállalkozás	23,6	20,6	18,2
	Középvállalkozás	58,9	52,9	69,4



A vállalkozások döntő többsége kisebb összegű hiteleket vett fel: a garancia-szerződések számának 84%-ánál a hitelek összege nem haladta meg a 20 millió Ft-ot. A garanciavállalások összegének nagyobb hányada (56%) rövidlejáratú hitelek felvételét segítette. Emellett a vállalkozások beruházásainak támogatása is hangsúlyt kapott, az éven túli vállalások között főként a 4-6 éves futamidejű hitelekhez vállalt kezességek voltak jellemzőek. A legtöbb garanciavállalás a kereskedelemben (34%). Számottevő még az élelmiszeripari (mezőgazdaság+élelmiszeripar) és a szolgáltatási szektorhoz tartozó kezességek összegének részaránya (22, ill. 18%).

Az üzleti tevékenység bővülésében komoly szerepe volt a bankokkal kötött együttműködési megállapodásoknak, amelyek azt a célt szolgálják, hogy standardizált, kisebb összegű hitel-csomagokat egyszerűsített, gyorsított eljárással garantáljon a Hitelgarancia Rt. A 2001. év végén 13 bankkal és takarékszövetkezettel összesen 24 ilyen együttműködési megállapodás volt érvényben. Mindennek eredményeként az év során a kezességvállalási szerződések számának közel 70%-át, és a kezességvállalások együttes összegének 36%-át e megállapodások keretében vállalta az Rt.

#### 1.4.4. Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány (AVHA)

Egy évtized telt el azóta, hogy az Alapítvány 1991-ben, az országban elsőként megkezdte a hitelgarancia nyújtást. Korábban ez a fajta pénzügyi szolgáltatás ismeretlen volt, de az elmúlt évtized alatt a magyar pénzügyi infrastruktúra részévé vált. Az AVHA tevékenységének célja: a vidéken működő kis- és középvállalkozások, illetve társas vállalkozások hitelképességének növelése, a hitelhez jutás feltételeinek javítása. Budapesten továbbra is kizárt a garancia, de a vidéki nagyvárosokban élő ügyfelek számára már van rá lehetőség. A tíz év alatt a hitelgarancia vállalások száma 11 198, a garantált hitelállomány 130 850 millió Ft, a garanciaállomány 71 143 millió Ft volt.

A hitelgarancia (készfizetőkezesség) nyújtásának feltételei:

- a garantált tevékenység az agrárágazathoz vagy a vidékfejlesztéshez kapcsolódik,
- a garantálandó kölcsön összege max. 120 millió Ft,

#### 1.11. táblázat A kockázatvállalás mértéke hagyományos hiteleknel:

Hitel	Kockázatvállalás mértéke
5 M Ft alatti hitelek esetén	max. 90%
5-15 M Ft közötti hitelek esetén	max. 80%
15 M Ft feletti hitelek esetén	max. 50%
Fiatalközvetítő vállalkozók esetén: 20 M Ft összegig	80%
20-30 M Ft között	60%

A Gazdasági Minisztériummal kötött megállapodás alapján 50%-os díjkedvezmény jár a 40 millió Ft alatti hiteleknél a garanciadíjból. Ismételt hitelgarancia kérelem esetén 20% díjkedvezmény.

**1.12. táblázat** A hitelgarancia ügyek megoszlása a vállalkozások létszáma szerint

Létszám, fő	Garanciák száma, db	Garantált hitelösszeg, M Ft	Garanciák száma, db	Garantált hitelösszeg, M Ft
	2000		2001	
1	665	2 920	875	3 334
2-10	435	5 012	743	7 398
11-50	276	5 572	524	9 930
51-100	133	3 120	287	5 800
101-200	82	2 169	145	3 722
201-250	11	431	23	1 154
Összesen:	1 602	19 224	2 597	31 338

2001-ben az Alapítvány által garantált hitelek átlagos értéke 12 millió forint volt, 2002-ben pedig 13 millióra emelkedett. 2002-ben a 2001. évvel nagyjából megegyező számok várhatóak: 2 500-2 700 tételben, 30 milliárd forint volumenben. A „bebukott” hitelek értéke 0,5-1,4 milliárd forint körül van évente.

#### 1.4.5. Magyar Export és Import Bank Rt. (Eximbank)

A 100%-os állami tulajdonában levő Eximbank küldetése, hogy a rendelkezésre bocsátott közvetlen költségvetési források és az állami garanciális háttér felhasználásával segítse elő a magyar export növekedését. A pénzügyi intézet közvetlen és közvetett úton hozzájárul a kis- és középvállalkozói szféra exportfinanszírozásának segítéséhez. Közvetlen módon a bank saját forrásai terhére folytatja a kedvező kamatozású forgóeszközhitel, más néven Eximhitel kihelyezését a kis- és középvállalkozásoknak. Kis- és közepes méretű, illetve nagyvállalkozók exportját a bank közvetve, a pénzügyi intézeteknek nyújtott exportcélú refinanszírozási hitelkerettel segíti, amely segítségével kedvező kondíciójú exporthitelhez juthatnak. 2001-ben 24-re nőtt a refinanszírozási konstrukcióban részt vevő bankok száma.

Az Európai Unió csatlakozáshoz közeledve az újonnan megjelenő igényekre az Eximbank termékfejlesztéssel reagált. Tevékenységében az áruforgalom finanszírozásának elsődlegessége mellett mind fontosabbá vált a szolgáltatások és a magyar tőke kivitel pénzügyi háttérének megteremtése.

A kormány gazdaságélénkítő csomagjához kapcsolódva 2001 őszén a Bank elindította az úgynevezett „Kiterjesztett Eximhitel” konstrukciót, amelynek keretében az EU szabályozás szerint még középvállalkozásnak minősülő exportőr cégek is részesülhetnek kedvező feltételű exporthitelben.

#### 1.4.6. *Corvinus Rt.*

A Corvinus Rt., állami kockázati tőke-társaság Magyarországon az egyedüli olyan fejlesztési tőketársaság, amely kifejezetten a külföldre irányuló befektetésekhez biztosít pénzügyi forrásokat. A Corvinus Nemzetközi Befektetési Részvénytársaságot egymilliárd forintos alaptőkével 1997-ben alapították meg a Magyar Fejlesztési Bank Rt., a Gazdasági Minisztérium, az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, a Magyar Export-Import Bank Rt., valamint a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. 2001 januárjában a Társaság tulajdonosi szerkezete megváltozott, de továbbra is állami tulajdonban maradt. Az új tulajdonosok, a részvények 84,5%-át birtokló Eximbank Rt., a Gazdasági Minisztérium, az Oktatási Minisztérium és a Magyar Exporthitel Biztosító Rt. A társaság létrehozásának az volt a célja, hogy tőkebefektetésekkel, illetve egyéb eszközökkel (tanácsadással, információ-szolgáltatással) piaci alapon segítse elő a magyarországi vállalatok közép-kelet-európai tőkeexportját, a határon átnyúló vállalkozói kapcsolatok és a regionális integráció elmélyülését. A társaság azt vállalja, hogy ha életképesnek talál egy befektetési elképzelést, akkor tárfinanszírozóként részt vesz annak megvalósításában, majd öt év elmúltával, ha a vállalkozás kellőképpen megerősödött, eladja a részesedését. A magyar vállalatok 2002-ig 2,5 milliárd dollár értékben fektettek be tőkét külföldön.

#### 1.4.7. *Magyar Exporthitel Biztosító Rt. (Mehib)*

Az Eximbank afféle „testvérintézménye” a szintén egészében állami kézben lévő Magyar Exporthitel Biztosító. A Mehib 1994-ben alakult, a Magyar Állam tulajdonában lévő egyszemélyes részvénytársaság. A tulajdonosi jogokat a Magyar Állam nevében az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. gyakorolja. Alaptőkéje 4,25 Mrd forint. Működésének jogszabályi alapját a - többször módosított - 1994. évi XLII. Törvény és a 84/1998.(V.6.) számú kormányrendelet, továbbá a biztosításról szóló törvény alkotja. A Mehib célja az export és a belföldi pénzügyi kockázatok megosztása, a külföldi kapcsolatok, ezen belül kiemelten a magyar áruk és szolgáltatások exportjának ösztönzése és segítése, az exportőrök külpiaci versenyképességének erősítése, az exportőrök hitelhez jutásának megkönnyítése. A Mehib tevékenysége a következő biztosítási ágazatok piacképes és nem-piacképes kockázatú biztosításaira, valamint az ezekhez kapcsolódó információszolgáltatásra terjed ki: hitelezés, kezesség, különböző pénzügyi veszteségek. A Mehib a fenti tevékenységeit exportirányú külkereskedelmi ügyletekhez, nemzetközi segélyügyletekhez, külföldi befektetésekhez és belföldi értékesítéshez kapcsolódóan jogosult végezni.

A nem-piacképes kockázatok körébe tartoznak:

- azok a politikai típusú kockázatok, amelyek a biztosító országán kívül politikai események (pl. háború, zavargások) bekövetkezte, államhatalmi és adminisztratív jellegű intézkedések elrendelése, a biztosító országában kiviteli korlátozások alkalmazása miatt állnak fenn.

- azok a kereskedelmi típusú kockázatok (pl. fizetéseképtelenség), amelyek az export célországának kockázata vagy exportügylet futamideje miatt nem viszontbiztosíthatóak.
- azok a kockázatok, amelyek azért nem viszontbiztosíthatóak, mert országának joga szerint a vevő államának, közületinek, önkormányzatának minősül).

A Mehib a belföldi értékesítéshez kapcsolódóan biztosításra kizárólag saját kockázatára és csak olyan exportőrök esetében jogosult, akikkel exportirányú külkereskedelmi ügyletre érvényes biztosítási szerződéssel rendelkezik.

### 1.13. táblázat A Mehib termékei

Rövid lejáratú hitelek biztosításai	Közép- és hosszú lejáratú hitelek biztosításai	Közép- és hosszú lejáratú hitelek biztosításai
Szállítói hitel-biztosítás exportra és belföldre (K-módozat)	Szállítói hitel-biztosítás egyedi ügyletekre (S-módozat)	Befektetés-biztosítás (B-módozat)
Szállítói hitel-biztosítás exportra (C-módozat)	Vevő hitel-biztosítás (V-módozat)	Árfolyamkockázat-biztosítás (Balansz Á-módozat)
Partner-biztosítás kis- és középvállalkozásoknak (Partner-módozat)	Gyártási kockázat-biztosítás egyedi ügyletekre (G-módozat) Konszignációs raktári készletbiztosítás (R-módozat) Exportlízing-biztosítás (L-módozat)	

A hitelbiztosító 2001-ben Partner elnevezéssel külön kisvállalati biztosítást vezetett be, amelyet már belföldi ügyletekre is meg lehet kötni. A Partner esetében a vevő maximum 60 ezer eurónak megfelelő árut kaphat a szállítótól, s a fizetés határideje nem nyúlhat túl 180 napnál. A tavalyi 30 százalékos után az állam 2002-ben már 50%-os díjkedvezményt nyújt a Partner igénylőinek.

A Mehib a belföldi székhelyű utazásszervezési szolgáltatást végző vállalkozásoknak Magyarországra történő utaztatási tevékenységéből eredő devizabevételeinek árfolyamkockázatát is biztosíthatja.

A Mehib Rt. új biztosítási módozatot kínál a faktorálással foglalkozó cégeknek.

#### *1.4.8. Magyar Fejlesztési Bank Rt. (MFB)*

A Magyar Fejlesztési Bank Rt. 1997-ben alakult meg és a tulajdonosa a Magyar Állam. 2002 nyarán a kormány döntött arról, hogy a Magyar Fejlesztési Banknál stratégiai profiltisztítást hajt végre. Vagyonkezelői funkciók helyett az EU-csatlakozásban szán nagyobb szerepet az MFB-nek, meg akarja szabadítani azoktól a funkcióktól, amelyek nem tekinthetők klasszikus fejlesztési feladatoknak. A jövőben a Magyar Fejlesztési Bank csak fejlesztési céllal fektethet be tőkét és nem finanszírozhat eleve veszteséges állami beruházásokat, ilyen például az autópályaépítés. A Magyar Fejlesztési Bank lesz felelős két új vállalkozás-fejlesztési programért is.

A kis- és középvállalkozói szféra hitelezésére az MFB Rt. belül külön apparátus alakult 1999-ben. Az MFB Rt. által kiemelten támogatott hitelcéllok: piac- és versenyképes termékek, szolgáltatások fejlesztése, korszerű technológiai eljárások adaptálása, beszállítói kapcsolatok erősítése, munkahelyteremtés ösztönzése, ipari parkokba betelepülő vállalkozások ösztönzése, regionális fejlesztési programokban való részvétel.

A Bank 2002. második felében végrehajtotta az előirányzott profiltisztítást: több társaságát átadta az ÁPV Rt.-nek, illetve a Kincstári Vagyon Igazgatóságnak. A tranzakciók során a Bank veszteséget könyvelt el, amely elérte 142 milliárd forintot.

#### *1.4.9. Regionális garanciaszövetkezetek*

A regionális kisvállalkozói garanciaszövetkezeteket a gazdasági tárca, a Hitelgarancia Rt. és a Kis- és Középvállalkozói Szövetség (KÉSZ) hozta létre abból a célból, hogy hozzájáruljanak a mikro- és kisvállalkozások hitelhez jutási problémáinak enyhítéséhez. A garanciaszövetkezetek csak tagjaik számára biztosítják a viszontgarancia lehetőségét. A mikro-, a kis- és középvállalkozások minimum egy, legfeljebb öt darab tízezer forintos részjegy megvásárlásával válhatnak taggá. A garanciaszövetkezetek a részjegy értékének százszorosával megegyező hitel után vállalják a viszontgaranciát. Az intézményrendszer tényleges működése 2002-ben kezdődhetett meg, ugyanis a működéshez szüksége volt a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete engedélyére, mivel a hitelintézetekről szóló törvény a garanciaszövetkezeteket pénzügyi vállalkozásnak minősítette, és ezzel előírta az alaptőke 50 millió forintra történő emelését, és szabályozta az engedélyezési eljárás szigorítását. A gazdasági tárca az eredetileg tervezett 20-20 millió forint részjegy jegyzést kiegészítette garanciaszövetkezetenként további 30 millió forintos részjegy jegyzéssel, és ezáltal a garanciaszövetkezetek az alaptőke követelménynek megfelelnek. A garanciaszövetkezet célja, hogy az érdekképviselői tagok hiteleihez fedezeti segítséget tudjanak nyújtani. Az érdekképviselői tagjai által felvehető hitel legfeljebb 5 millió forint, és futamideje legfeljebb 1 év.

#### 1.4.10. Magyar Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Társaság

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Társaságot (MVf Kht.) alapítói, a Magyar Állam és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1999-ben azzal a céllal hozták létre, hogy segítse a hazai kis-és középvállalkozói szektor fejlődését. A Társaság kezdetben a Gazdasági Minisztérium kis- és középvállalkozói célleírányzatának pályázataival kapcsolatos teendők ellátásán keresztül működött közre a hazai kis- és középvállalkozói szféra fejlesztésében. 2001-ben és 2002-ben a Széchenyi terv pályázatainak lebonyolítását végezte a Társaság. A Társaság kizárólagos tulajdonosává 2001-ben a Magyar Állam vált, nevében a tulajdonosi jogokat a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium gyakorolja. A Társaság elsődleges feladata, hogy előmozdítsa a gazdaságfejlesztési célok megvalósulását a pályázatkezelési feladatok átlátható, szabályszerű és hatékony ellátása révén. A Társaság a pályázatok beérkezésétől a finanszírozásig, illetve a projekt lezárásáig tartó teljes életútját végigkíséri. Ennek során a Gazdasági és Közlekedési Minisztériummal kötött közhasznú szerződés alapján szolgáltatásai kiterjednek az információk biztosítására a telefonos ügyfélszolgálaton keresztül, a döntéselőkészítésre, szerződéskötésre, finanszírozásra, ellenőrzésre, nyilvántartásra és adatszolgáltatásra

2002 decemberében az MVf Kht., a GKM és 19 Helyi Vállalkozásfejlesztési Központ (HVK) együttműködési szerződést írt alá. A szerződés célja részvétel a kis- és középvállalkozás-fejlesztési támogatási programok lebonyolításában; közreműködő intézményrendszer létrehozása és működtetése az EU forrásainak (főleg a strukturális alapok) a vállalkozásokhoz közvetítésében; a vállalkozói magatartás és kultúra fejlesztése, a vállalkozások hatékonyabb működését szolgáló feltételek biztosítása. Az együttműködés további célja, hogy összehangolja az országos vállalkozásfejlesztési hálózatot képező szervezetek munkáját. A megállapodás aláírásával elismerték, hogy a HVK-hálózat alkalmas kormányzati szerep ellátására is. 2003 első negyedévében elkészül az a hálózati kézikönyv, amely a fent említett partnerek közötti kapcsolat részleteit szabályozza. Ezzel az MVf Kht. a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány helyre lép a hálózat működtetésében.

#### 1.4.11. Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Rt.

A Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Részvénytársaságot a Pénzügyminisztérium, a Hitelgarancia Rt., a Magyar Fejlesztési Bank Rt., illetve 6 hazai bank 2001. december 20-án alapította 3,4 Mrd alaptőkével. Később a szervezet átkerült a gazdasági tárca felügyelete alá. A társaság létrehozásának célja: a növekedésre képes, hazai többségi tulajdonú mikro- és kisvállalkozások versenyhelyzetének javítása tőkeellátottságuk növelésével, aminek eredményeképpen jelentős mértékben javul hitelképességük és piaci helyzetük is.

A társaság által kínált fő terméktípusok: kisebbségi részesedés szerzése kisvállalkozásban tőkeemeléssel, eladási opció nyújtása harmadik személyek kisvállalkozásokba történő tőkebefektetéseihez.

#### 1.4.12. Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITD-Hungary)

A Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Közhasznú Társaság a Gazdasági Minisztérium és a Külügyminisztérium 1993-ban alapított háttérintézménye. Az ITDH Kht. egy európai mintára épülő, non-profit intézmény. Tevékenységi körének középpontjában a befektetésösztönzés és a kereskedelemfejlesztés, ez utóbbin belül elsősorban az exportképesség javítása, valamint a hazai kis- és középvállalkozások nemzetközi versenyképességének, beszállítói készségének növelése, a magyar vállalati szféra Európai Unió csatlakozására történő felkészítése áll.

A Társaság 2001-ben 304 szakmai programot (ebből 104 hazai, 200 külföldi), közelebbről befektetési konferenciát, üzletember-találkozót, beszállítói konferenciát, tőkekihelyezési konferenciát, kereskedelemfejlesztési szemináriumot bonyolított le. A partnerközvetítés, illetve az üzleti lehetőségek feltárása céljából nemzetközi üzletember-találkozókra került sor a hazai és külföldi kiállításokhoz, vásárokhöz és állami delegációkhoz kapcsolódóan. 2001-ben az ITDH Kht. 73 kiállítás szervezésében működött közre. A 353 millió forinttal támogatott I. és II. kategóriás kiállításokon összesen 575 magyar kiállító – zömében kis- és középvállalkozó – vett részt. 1998 óta a Társaság közreműködésével 2,873 milliárd euró értékű pozitív külföldi befektetési döntés született, amelynek köszönhetően 45.000 új munkahely jött létre Magyarországon.

Az ITDH Kht. 2002. évi programja a kormány kiemelt gazdaságpolitikai célkitűzéseit tükrözi. Ennek megfelelően promóciós tevékenységek fő irányai a következők:

- a magyar kivitel növelésének elősegítése, elsősorban a kis- és középvállalkozások külföldre juttatásával,
- a működőtőke-bevonás elősegítése – elsősorban a zöldmezős termelő beruházások és a magasabb hozzáadott értéket előállító befektetések bátorítása, K+F központok, illetve szolgáltató és regionális központok magyarországi letelepítése,
- tudatos befektetésösztönzés a jelentős működőtőke-exportőr országokban a magyarországi külföldi beruházások növelése érdekében,
- a magyar KKV-k EU-integrációs felkészítése,
- folyamatos tanácsadás és tájékoztatás az Európai Unió egységes belső piacának a magyar vállalkozásokat is érintő jogszabályairól, az EU programjairól,
- a magyar kis- és középvállalkozók beszállítói tevékenységének előmozdítása,
- beszállítói vásárok szervezése a könnyűiparban, elektronikai és informatikai szektorban tevékenységet folytató, valamint a gépjárműgyártással és gépgyártással foglalkozó multinacionális vállalatok potenciális beszállítói részére,
- tanácsadással, valamint piaci és országinformációk szolgáltatásával a kis- és középvállalkozások külföldi befektetéseinek a támogatása.

2002 októberéig 80 befektetésösztönzési program lebonyolítására került sor. A tervezett kereskedelem-fejlesztési programok közül 178 valósult meg.

#### *1.4.13. Euro Info Központ*

Az ITDH a hazai és a magyar piacon tevékenykedő, illetve az itt megjeleni szándékozó külföldi cégek számára befektetésösztönzési, kereskedelem- és vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat kínál. Ez utóbbihoz tartozik a Kht. keretei között működő Euro Info Központ (EIC) tevékenysége is: a kis- és középvállalkozások EU-s csatlakozásra való felkészülésének támogatása versenyképességük növelése érdekében. 1999 júliusától az ITDH és az Európai Bizottság Vállalkozási Főigazgatósága között létrejött szerződés nyomán az Euro Info Központ az Európai Bizottság által működtetett nemzetközi, jelenleg 282 (ebből 7 magyarországi) tagot számláló EIC-hálózat teljes jogú tagja lett.

Az Euro Info Központ a vállalkozások EU csatlakozásra való felkészítése, illetve az EU vállalkozáspolitikájának közvetítése érdekében a következő tevékenységeket végzi: tanácsadás és tájékoztatás, szemináriumok szervezése és információs standok üzemeltetése, kiadványok megjelentetése, üzleti partnerközvetítés. Az EIC ügyfélszolgálati munkája során 2001-ben mintegy 800 kérdést regisztrált. A kérdések legnagyobb része üzleti partnerközvetítésre, a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó Európai Unió előírásokra vonatkozott.

Az Euro Info Központ információkkal rendelkezik többek között az Európai Unió intézményrendszeréről, az Unió belső piacát érintő jogszabályokról, termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó uniós előírásokról, az áruk és szolgáltatások mozgásával kapcsolatos szabályozásról, Magyarország számára nyitott EU-s programokban való részvétel feltételeiről, aktuális közbeszerzési tenderekről.

#### *1.4.14. Magyar Turizmus Rt. és a Miniszterelnöki Hivatal Turisztikai Államtitkársága*

A Magyar Turizmus Rt.-nek - mint a Miniszterelnöki Hivatal 100%-os tulajdonában lévő gazdasági társaságnak - alapvető feladata a nemzeti turisztikai marketing feladatok ellátása és információszolgáltatás a turizmusban érdekelt szakmai szervezetek, illetve a turisták részére. A feladatok a turisztikai céllelőirányzatból kap támogatást.

2002-ben a Széchenyi terv keretében 15 turizmusfejlesztési pályázat került kiírásra: a termálfürdők, az egészségturisztika, az ökoturizmus, a lovasturizmus fejlesztése, illetve a várak turisztikai hasznosítása, a HACCP rendszer bevezetése, a turisztikai oktatás.

2002 nyarától a Miniszterelnöki Hivatal Turisztikai Államtitkársága foglalkozik a turisztikai céllelőirányzatból meghirdetett turisztikai célú pályázati rendszer működtetésével. A pályázatokat két csoportba sorolták, a központi pályázatok között szerepel a várak, kastélyok turisztikai hasznosításának támogatása, a települések



összképének javítása, Magyarország kongresszusi turizmusának fejlesztése és az ökoturizmus feltételeinek javítása. A regionális pályázatok a Balaton, a Tisza-tó, Budapest, a Közép-Dunavidék, Közép-, Dél- és Nyugat-Dunántúl, Észak-Magyarország, Dél- és Észak-Alföld tájegységeinek hirdetnek elsősorban turisztikai termékfejlesztés, rendezvényszervezés és marketing témakörökben támogatási lehetőségeket. A Balaton fejlesztése önmagában több pénzt kapott, mint a többi régió: a tóra kiírt pályázatok összértéke 2,3 milliárd, amíg a többi régióra 900 millió forint körüli összeg jutott. A Miniszterelnöki Hivatal csaknem 9,4 milliárd forintot fordított a magyar turizmus fejlesztésére, ebből prioritást élvezett a termálfürdők, illetve egészségturisztikai szálláshelyek fejlesztése, amelyre egyaránt 2,6 – 2,6 milliárd forint jutott.

#### *1.4.15. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) és a területi kamarák*

A magyar kamarai rendszer történetének érdekessége, hogy 1994-ben bevezették, majd 1998-tól megszüntették a kötelező kamarai rendszert. Az önkéntes tagságú kamarák nagyobb arányban szervezik a közepes és a nagyvállalatokat, mint a kicsiket, de így is számos kis- és mikrovállalkozás vesz részt a kamarák munkájában.

A gazdasági kamarákról szóló 1999. évi CXXI. törvény értelmében 2000. november 1-jétől a gazdasági kamarák - azaz a kereskedelmi és iparkamarák, valamint az agrárkamarák - önkéntes tagságon alapuló köztestületként működnek, amelyeket a gazdálkodó szervezetek választással hoznak létre. Az önkéntes kamarai tagok száma mintegy 40.000 tagra tehető, gazdasági súlyukat jól jellemzi, hogy ezen vállalkozások állítják elő a magyar GDP közel 60%-át. A gazdasági kamarák feladata az, hogy önkormányzaton alapuló működésükkel előmozdítsák a gazdaság fejlődését és szerveződését, a piaci magatartás tisztességét, a gazdasági tevékenységet folytatók általános, együttes érdekeinek érvényesülését.

Jelenleg a fővárosban, a 19 megyeszékhelyen, valamint Sopronban, Dunaújvárosban és Nagykanizsán működnek önálló kereskedelmi és iparkamarák.

A kereskedelmi és iparkamarákon belül kereskedelmi, ipari és kézműves tagozatok alakultak. A tagozatokon belül szakmai, ágazati szempontok szerint maximum 12-12 kamarai osztály létrehozására van lehetőség. A kamarai tagok a tevékenységüknek megfelelő kamarai tagozatba és osztályba kerülnek besorolásra. Az egyes megyékben és a fővárosban megalakított területi kereskedelmi és iparkamarák létrehozták a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarát. A törvény lehetőséget biztosít arra is, hogy a területi kamarák egyesüljenek, illetve az egyesüléssel megalakult kamarák később szétváljanak. A kamarai tagok által fizetendő tagdíj mértékét, számításának és fizetésének módját a gazdasági kamarák alapszabályzatai határozzák meg.

A gazdasági kamarák a működésükkel járó költségeket a kamara szolgáltatásaiért fizetett díjakból, a tagdíjból és az egyéb bevételekből fedezik (ideértve az önkéntesen felajánlott hozzájárulásokat is). A gazdasági tevékenységet is igénylő fel-

adatok ellátása érdekében a gazdasági kamarák közhasznú társaságokat, valamint kiállítási és vásárszervezési, ipari park létesítési és fenntartási célra gazdasági társaságot alapíthatnak, vagy ilyen társaságban részesedést szerezhetnek.

#### 1.4.16. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA)

Az OFA-t 1992-ben hozták létre, majd 1997. január 1-i közalapítvánnyá alakították át. Feladata a kormányzati foglalkoztatáspolitikai megvalósításában való részvétel. Több olyan kísérleti eszköz kipróbálását kezdeményezte, amelyek bővítik a foglalkoztatáspolitikai aktív eszközeinek körét. Az OFA elsősorban a gazdaságfejlesztési, munkahelyteremtő és vállalkozásélénkítő, valamint a foglalkoztathatóság javítását, a humán erőforrás fejlesztését szolgáló, a programértékelést és -fejlesztést elősegítő tevékenységekre koncentrál. Az OFA több önálló programot működtetett. A kisvállalkozások fejlődését, megerősödését elősegítő kísérleti támogatás volt ezek közül a legnépszerűbb.

A kísérleti támogatás célja, hogy elősegítse a működő kisvállalkozások fejlődését, megerősödését, teljesítőképességük javulását; foglalkoztatottjai létszámának növekedését; mikro (családi) vállalkozások munkahelyteremtő és -megtartó képességének növelését; a munkanélküliek, továbbá a pályakezdekők foglalkoztatását; az országos átlagnál magasabb munkanélküliségi mutatóval bíró települések foglalkoztatási gondjainak enyhítését.

### 1.5. Az Európai Unió kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikája<sup>7</sup>

#### 1.5.1. Az Európai Unió támogatáspolitikája

A továbbiakban bemutatjuk az Európai Unió támogatáspolitikájának csatlakozásunk szempontjából leglényegesebb elemeit:

- a közös agrárpolitikát, amelyre az unió a közösségi költségvetés több mint 42%-át fordítja. E forrásból jelentős támogatásra számíthatnak hazai termelőink is, ezért szabályainak ismerete számukra nélkülözhetetlen;
- a strukturális politikát, amelyre a közösségi források 30%-a jut. Hazánk a strukturális alapokból is jelentős mértékben részesedhet, ugyanis - mint az előző fejezetben kifejtettük - teljes területével a támogatás kiemelt célcsoportjába tartozik. A strukturális támogatások nagy részét is közvetlenül a vállalkozások vehetik igénybe, ezért szükséges megismerkedni az egyes alapok által támogatott célokkal, és az alapok működésével;

<sup>7</sup> A fejezet forrása: Gyakorlati tudnivalók az Európai Unióról kis és középvállalkozóknak. Gazdasági és közlekedési Minisztérium, 2002. Ezúton is köszönetet mondunk a minisztériumnak, hogy lehetővé tette a kiadvány részeinek felhasználását.

- a csatlakozást követően nemzeti hatáskörben maradó támogatásokat, amelyek fenntartására a fejlettebb versenytársakhoz való felzárkózás érdekében még hosszú ideig szükség lesz;
- valamint az előcsatlakozási támogatások közül a vállalkozások által a mezőgazdaság- és vidékfejlesztés céljára közvetlenül igénybe vehető SAPARD-támogatást, melynek első pályázati kiírása éppen e könyv megjelenésének időszakában várható. Szükséges tehát, hogy a leendő pályázók ismerjék a támogatott célokat, a feltételeket és a pályázatok elbírálásának szempontrendszerét.

#### 1.5.1.1. A Strukturális Alapokból igényelhető támogatások

Az Európai Unió strukturális politikájának célja a közösségen belül speciális fejlesztési programok keretében **támogatással segíteni a fejlődésben elmaradott, illetve kevésbé fejlett térségek gazdasági, társadalmi problémáinak megoldását** a térségek felzárkóztatása érdekében.

Egy támogatás akkor társfinanszírozható az EU-ban, ha az a versenyszabályokkal nem ellentétes, beilleszthető az EU gazdasági és szociális egységesítését szolgáló célkitűzéseibe, illetve az adott országban regionális elvek szerinti intézményrendszer és támogatáspolitikai alakult ki.

**"A partnerség elve szerint a fejlesztési koncepciók és programok kidolgozása-kor, valamint a végrehajtás minden fázisában be kell vonni valamennyi érdekelt felet ..."**

A Strukturális Alapokhoz való hozzájárulás jogi feltételei között szerepel az az elv is, hogy az uniós támogatást csak a tagállamok által készített **nemzeti fejlesztési program** keretében lehet felhasználni. Ez hatéves költségvetési kötelezettséggel járó, meghatározott felépítésű és tartalmú középtávú programok kialakítását követeli meg. A partnerség elve szerint a fejlesztési koncepciók és programok kidolgozása-kor, valamint a végrehajtás minden fázisában be kell vonni valamennyi érdekelt felet: az országos, a regionális és helyi szerveket, valamint az adott kormány és az EU-bizottság képviselőit, közöttük folyamatos együttműködést kell kialakítani.

Továbbá, a tagállamoknak biztosítaniuk kell, hogy az igénybe vett támogatást a meghatározott célokra fordítsák, tehát a tagállamoknak rendelkezniük kell megfelelő ellenőrzési és értékelési rendszerrel. Az unióval való **pontos, szakszerű elszámolás, illetve a források felhasználásának hatékonysága** alapozza meg a későbbi támogatásokról való döntéseket.

A közösségi értelmezés szerint a valódi gazdasági hatás elérése **érdekében a közösségi alapok nem pótolhatják a tagállam közkiadásait vagy egyéb strukturális ráfordításait**. Emiatt a bizottság és az érintett tagállam meghatározza az állami vagy annak megfelelő strukturális kiadás szintjét, melyet a tagállam fenn kíván tar-

tani. Az Európai Unió a Strukturális Alapokon, a Kohéziós Alapon, az Európai Mezőgazdasági Orientációs- és Garanciaalapon, az Európai Beruházási Bankon és más közösségi pénzügyi forrásokon keresztül nyújt közösségi támogatásokat.

A Strukturális Alapokból nyújtható források **három fő célkitűzést** szolgálnak.

**Az összes forrás mintegy 70%-a az 1. Célkitűzés alapján az elmaradt régiók fejlődésének és strukturális átalakulásának elősegítésére kerül felhasználásra. E célkitűzés hatókörébe azok a régiók tartoznak, ahol az egy főre eső GDP vásárlóerő paritáson mért értéke az 1999. március 26-át megelőző három év adatai szerint az uniós átlag 75%-át nem éri el. Hazánk az első célkitűzés szerint részesülhet támogatásban, legfeljebb a GDP 4%-os mértékéig.**

**"Hazánk az első célkitűzés szerint részesülhet támogatásban, legfeljebb a GDP 4%-os mértékéig."**

A **2. Célkitűzés** az első hatókörén kívül eső, de **komoly szerkezeti problémákkal terhelt szűkebb területekre** terjed ki, például ahol jelentősen visszaesett a termelő-, szolgáltató tevékenység, megnőtt a munkanélküliség, gazdasági és szociális nehézségekkel küzdő városi térségekre, hanyatló vidéki területekre.

A **3. Célkitűzés** területi kötöttség nélkül a modernizációt, gazdasági, szociális fejlődést kívánja elősegíteni **az oktatás, a szakképzés és a foglalkoztatás fejlesztésével.**

A Strukturális Alapokhoz tartozik:

- Európai Regionális Fejlesztési Alap,
- Európai Mezőgazdasági Orientációs és garanciaalap orientációs része,
- Európai Szociális Alap,
- Halászati Orientációs Pénzügyi Keret.

Az egyes alapokból támogatható célokat az alábbiakban ismertetjük.

#### 1.5.1.1.1. Európai Regionális Fejlesztési Alap

A különféle régiók fejlődési szintjei közötti különbségek csökkentése érdekében az alából támogatható célok:

- a tartós munkahelyeket biztosító közvetlen termelő beruházások,
- a gazdaság fejlődéséhez szükséges infrastruktúra kiépítése; energia, közlekedés, telekommunikáció, környezetvédelmi infrastruktúra,
- a kis- és középvállalkozások versenyképességének növelését segítő szolgáltatások megteremtése és bővítése, helyi és regionális lehetőségek kihasználása, a kutatás-fejlesztés intézményi és személyi feltételeinek

támogatása, új technológiák, újítások bevezetésének segítése, kutatási, technológiafejlesztési kapacitás létrehozása,

- a vállalkozások finanszírozásának segítése, kölcsönhöz jutás javítása,
- az oktatási és egészségügyi infrastruktúra,
- az információs társadalom, valamint
- a turizmushoz kapcsolódó és a kulturális beruházások fejlesztése,
- a megújuló energiaforrások felhasználása,
- a foglalkoztatás területén a nők és férfiak esélyegyenlőségét elősegítő szolgáltatások, infrastruktúra kialakítása,
- a régiók közötti, határokon átnyúló együttműködés.

#### 1.5.1.1.2. Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garanciaalap

Ennek az alapnak az orientációs részéből az agrárgazdaság és a vidék fejlesztési célú támogatása valósul meg a következő célok szerint:

- a termelési költségek csökkentése,
- a termelékenység növelése, termelési szerkezet átalakítása,
- a minőség javítása,
- a természetes környezet, a higiéniai állapotok és az állatok körülményeinek javítása,
- a gazdálkodási tevékenységek bővítése kiegészítő tevékenységekkel, kapcsolódó szolgáltatásokkal,
- a fiatal gazdálkodók támogatása,
- a gazdálkodók képzése,
- a mezőgazdasági termékek feldolgozásának és értékesítésének fejlesztése,
- a vidéki térségek fejlődésének az elősegítése.

#### 1.5.1.1.3. Európai Szociális Alap

E forrásból a tagállamok nemzeti foglalkoztatási cselekvési tervében meghatározott prioritások szerint a képzés és foglalkoztatás kiegészítő támogatása valósítható meg.

Az alpból támogatható tevékenységek:

- az oktatás és szakképzés, foglalkoztatási rehabilitáció, pályaorientáció, tanácsadás és továbbképzés,
- a foglalkoztatás, önfoglalkoztatás,
- a posztgraduális képzés, vezetők, szakemberek képzése,
- a foglalkoztatás új formáinak fejlesztése.

#### 1.5.1.1.4. Halászati Alap

Az alapból a közös halászati politikából adódó strukturális intézkedések nyerne támogatást, többek között

- a halászat eszközei, berendezései,
- a halászati termékek feldolgozása, értékesítése,
- a piackutatás.

A Strukturális Alapok felhasználása decentralizált módon történik, a tagállamokban vagy a tagállamokon belül kialakított régiókban. A strukturális alapok költségvetésének másfél százalékát azonban különféle közösségi kezdeményezésekre fordítják. Ilyen közösségi célok

- a határmenti, nemzeteket és régiókat átfogó együttműködés, melynek célja a közösség egészének harmonikus, kiegyensúlyozott és tartós fejlődése,
- a válságban lévő városok és városi agglomerációk gazdasági és szociális regenerációjának elősegítése,
- a vidékfejlesztés,
- a munkaerőpiacon előforduló hátrányos megkülönböztetés és egyenlőtlenség felszámolása.

#### 1.5.1.2. Felkészülés a Strukturális Alapok forrásainak igénybevételére

A Strukturális Alapok hétéves költségvetés alapján működnek. Hazánknak az uniós költségvetéshez alkalmazkodó időszakra vonatkozó tervet, ún. nemzeti fejlesztési tervet és integrált operatív programot kell készíteni. A tervezésbe be kell vonni a régiókat, önkormányzatokat és a civil szervezeteket, biztosítani kell a minél szélesebb körű partnerséget. Bár kialakításra került az országon belül hét statisztikai nagyrégió, de az első költségvetési idősakra Magyarország egyetlen régióként egy fejlesztési tervet készít.

A nemzeti fejlesztési tervben be kell mutatni az ország társadalmi, gazdasági állapotát és az egyes régiók helyzetét, egyes kiemelt területek, így

- a gazdasági versenyképesség,
- a humán erőforrások,
- a környezetvédelem és infrastruktúra,
- az agrárágazat és a vidék

fejlesztése érdekében meghatározott stratégiát, a prioritásokat, prioritásonként a szükséges forrást, a forrásigény megosztását finanszírozási mód szerint a tervezési idősakra összesen és éves ütemezésben. Az operatív program tartalmazni fogja az egyes prioritásokhoz tartozó támogatási jogcímeket, a támogatás igénybevételének feltételeit és az elbírálás szempontrendszerét. Napjainkra elkészült a nemzeti fejlesztési terv helyzetelemzés című fejezete és kialakítás alatt áll a stratégiai része. A tervdokumentumokat elfogadásra be kell nyújtani az Európai Bizottsághoz.

A Strukturális Alapokból nyújtható támogatás a fejlesztési költségek legfeljebb 75%-a,

- ezen belül a jelentős nettó bevételt eredményező infrastrukturális beruházás esetén a beszámítható költségek legfeljebb 40%-a,
- vállalkozásokban történő fejlesztés esetén az összes költség legfeljebb 35%-a.

E támogatásokhoz **nemzeti társfinanszírozást kell biztosítani**, amely nem lehet kevesebb, mint az e feladatokra a csatlakozást megelőző években fordított összeg reálértéke. Itt kell bázisként figyelembe venni az agrártámogatásokból a Széchenyi Terv, a Munkaerőpiaci Alap, a Környezetvédelmi-, Oktatási, Szociális és Családügyi, a Pénzügyminisztérium, valamint az ISM által támogatott, a közösségi célokkal egybeeső programok költségvetési forrásait.

A Strukturális Alapok működtetéséhez megfelelő **intézményrendszert** kell kialakítani, és olyan **szakértői állományt** felkészíteni, amely belső és uniós átvilágítás és elfogadás alapján bizonyítottan meg tud felelni a szigorú uniós követelményeknek.

#### 1.5.1.2.1. A SAPARD-program

##### **A SAPARD mint előcsatlakozási forrás**

Az Európai Unió a kelet-közép-európai országok számára előcsatlakozási támogatást nyújt annak érdekében, hogy elősegítse a csatlakozást, **hozzájárulva a versenyképes agrárgazdaság kialakításához és a vidék lakosságmegetartó képességének növeléséhez**, valamint megkönnyítse a közösségi jogszabályok átvételét, különösen a strukturális alapokból az agrárágazat és a vidék fejlesztésére szánt források igénybevételére való felkészülést. Az unió meghatározta a 2000–2006-os évek közötti időszakra a SAPARD-támogatás céljaira felhasználható pénzügyi keretet, és annak az egyes államok közötti felosztása kritériumait, melyek a következők:

- az egy főre eső GDP (bruttó hazai össztermék) vásárlóerőben kifejezve,
- a mezőgazdasági foglalkoztatottak száma,
- a mezőgazdaságilag hasznosított terület nagysága,
- a területi sajátosságok.

Magyarország számára 2000-től a csatlakozásig évente mintegy 38 millió euró, azaz 10 milliárd forint közösségi támogatás áll rendelkezésre, amely a SAPARD-forrás 75%-át képezi, ezt 25% mértékű, mintegy 3,5 milliárd Ft nemzeti forrással ki kell egészíteni. A csatlakozni kívánó országoknak erre az időszakra kidolgozott tervet kell benyújtaniuk az unióhoz.

**"Magyarország számára 2000-től a csatlakozásig évente mintegy 38 millió euró, azaz 10 milliárd forint közösségi támogatás áll rendelkezésre ..."**

Az unió tizenöt támogatandó jogcímet jelöl meg, amelyből a tagállamok kiválaszthatják a felkészülés szempontjából általuk legfontosabbnak ítélt jogcímeiket, és ezekre építhetik hétéves tervüket. A SAPARD-támogatások igénybevételéhez az unió nagyon szigorú szabályokat dolgozott ki, amelyek harmonizálnak a strukturális alapokra vonatkozó szabályokkal. Ezek tartalmazzák a társfinanszírozásra, az elő- és utóértékelésre, a megfelelő intézményi háttér és szakértői állomány kialakítására vonatkozó előírásokat, a programozástól az ellenőrzésig széleskörű együttműködés szükségességét a hatóság, valamint a gazdasági és szociális partnerek között.

### **Magyarország SAPARD-terve**

Magyarország SAPARD-terve az unió ajánlásai közül a következő **nyolc támogatási jogcímet** tartalmazza

- Mezőgazdasági vállalkozások beruházásai,
- Mezőgazdasági és halászati termékek feldolgozásának és marketingjének fejlesztése,
- Szakképzés,
- Agrár-környezetvédelmet és tájfenntartást szolgáló termelési módszerek,
- Termelői csoportok felállítása, működtetése,
- Falufejlesztés és -felújítás, a vidék tárgyi és szellemi örökségének védelme és megőrzése,
- A tevékenységek diverzifikálása (kiszélesítése), alternatív jövedelemszerzést biztosító gazdasági tevékenységek fejlesztése,
- A vidéki infrastruktúra fejlesztése és javítása.

A terv évekre bontva tartalmazza az egyes jogcímre felhasználható támogatási keret összegét, a jogosultak körét, a jogosultság feltételeit, a támogatásban részesíthető konkrét pályázati célokat, valamint az elbírálás szempontrendszerét.

Magyarország SAPARD-tervét az Európai Unió 2000. október 18-án elfogadta. A Magyar Köztársaság és az Európai Közösségek Bizottsága 2001. március 1-jén írta alá a SAPARD-tervhez kapcsolódóan a többéves pénzügyi megállapodást. Mivel a közösség pénzügyi kötelezettségvállalását éves pénzügyi megállapodásban kell rögzíteni, ezért egyúttal a többéves megállapodással egy időben a 2000. évre szóló megállapodást is aláírták, mely tartalmazza az éves keretösszeget, és a felhasználás végső határidejeként a 2002. december 31-es időpontot. A megállapodás 2002. évi módosításával a 2000. évre jóváhagyott pénzügyi keret felhasználására 2003. december 31-ig nyílik lehetőség.

Jelenleg folyik a SAPARD végrehajtó intézményének többlépcsős, szigorú szabályok szerinti átvilágítása és annak igazolása, hogy felkészült és alkalmas a közösségi források előírás szerinti felhasználásának lebonyolítására. Annak érdekében, hogy a SAPARD-források minél korábban elérhetőek legyenek, ez az átvilágítás az első lépcsőben csak három támogatási jogcímre terjed ki, így a 2000. évi pénzügyi megállapodásban szereplő éves keretet e három jogcímre lehet felhasználni.



Ennek megfelelően a pályázatokat az első évben a SAPARD Hivatal várhatóan az alábbi jogcímekre fogja kiírni:

- a mezőgazdasági vállalkozások beruházásai,
- a mezőgazdasági és halászati termékek feldolgozásának és marketingjének fejlesztése,
- a vidéki infrastruktúra fejlesztése és javítása.

### **Mezőgazdasági vállalkozások beruházási támogatása**

Mezőgazdasági beruházási támogatásra lehet pályázni a baromfi-, sertés- és szarvasmarha-ágazatok

- takarmánytermeléséhez szükséges gépbeszerzés,
- meglévő állattartási létesítmények korszerűsítése; az épületek, a technológia, trágyakezelési eljárások átalakítása, illetve kapacitásbővítéssel nem járó új létesítmény létrehozása esetén, amennyiben azok megfelelnek a környezetvédelmi, és a gazdasági használatokra vonatkozó uniós előírásoknak,
- valamint nevezett ágazatok takarmányszükségletét szolgáló terménytárolók-, szárítók-, keverők környezetkímélő és hatékony technológiákkal történő felújítása, vagy új létesítése céljából.

A támogatás mértéke, melynek **75%-a közösségi, 25% nemzeti forrásból** származik:

- gépbeszerzéshez a bekerülési érték 30%-a,
- épületberuházáshoz a bekerülési érték 40%-a.

A támogatható beruházás legnagyobb bekerülési költsége 250 millió Ft, a támogatás felső összege pedig 40 millió Ft.

Pályázhatnak a mezőgazdasági termeléssel foglalkozó természetes és jogi személyek, valamint jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, amennyiben éves árbevételük legalább 50%-a mezőgazdasági tevékenységből származik, és vállalkozásuk a beruházás megvalósulásával várhatóan gazdaságilag életképes vagy versenyképes lesz.

Gazdaságilag életképesnek tekintendő az üzem, amennyiben

- az egy, teljes munkaidős létszámra vetített mérleg szerinti eredménye legalább 300 ezer forintot,
- mérlegkészítésre nem kötelezett gazdálkodó esetében azonos vetítési alapra az éves árbevétel a 3 millió forintot eléri.

További lényeges feltétel:

- földtulajdon, vagy érvényes földhasználati szerződés,

- természetes személy esetén mezőgazdasági szakirányú képzettség vagy legalább 5 éves szakmai gyakorlat,
- a beruházás bekerülési értékének 25%-os mértékű saját erő igazolása,
- mentesség köztartozás alól.

A pályázatok elbírálása különböző feltételekhez kötődő **pontrendszer** alapján történik. Ilyen általános feltételek:

- kedvezőtlen termőhelyi adottság,
- agrár-környezetvédelmi célprogramhoz kapcsolódás,
- 50 főnél kevesebb foglalkoztatott.

Jelentős többletponthoz jut a pályázó, amennyiben

- főfoglalkozású egyéni gazdálkodó,
- 40. életévét nem töltötte be,
- termelői szervezet tagja,
- tevékenységi körét bővíti.

Gépvásárlás esetén az elbírálás speciális szempontját képezi a takarmánytermelés hatékonyságának javulása.

Építményberuházás esetén további elbírálási szempont, hogy:

- van-e az előállítandó termékre értékesítési szerződés,
- mennyi a beruházás megtérülési ideje.

#### **A termékfeldolgozás és a marketing fejlesztése**

Támogatásra pályázhatnak a marha-, borjú-, sertéshús és egyéb húsok, továbbá a baromfi-, tej-, tejtermék-, tojás-, bor-, zöldség-gyümölcs és halászati termékeket előállító üzemek

- élelmiszerbiztonsági, higiéniai,
- környezetvédelmi (hulladék-, szennyvízkezelés),
- állatvédelmi,
- minőségjavítást (osztályozást, csomagolást, termékbevezetést),
- a technológia modernizálását, az informatika fejlesztését

szolgáltató beruházásaikhoz. A támogatás mértéke a beruházás bekerülési értékének 40%-a, legfeljebb 80 millió forint.

A pályázatok elbírálásánál **különböző pontszámmal** figyelembevételre kerülő szempontok:

- az élelmiszerbiztonsági és állatjóléti,
- a környezetvédelmi és hulladékgazdálkodási követelményeknek való megfelelés,
- a technológia modernizálása,
- a minőségjavítás,

- a piaci pozíció,
- a foglalkoztatás,
- az integráció,
- a pénzügyi megtérülés.

(Érdekes konkrét példát olvashatnak egy SAPARD-program révén megvalósuló elképzelt projekt kidolgozásáról a „Pályázatkészítés, projektkidolgozás, projektmenedzsment” című fejezetben.)

### A vidéki infrastruktúra fejlesztése és javítása

E jogcím keretében **az alábbi célokra** lehet támogatást igénybe venni:

- helyi műszaki infrastruktúra biztosítása:
- mezőgazdasági úthálózat fejlesztése,
- a vállalkozások célját szolgáló energiaellátás fejlesztése,
- helyi szennyvízkezelés kiépítése, 2000 főnél kevesebb lakosú településeken alternatív szennyvízkezelési eljárások alkalmazásával,
- helyi piacok és felvásárló helyek kialakítása és fejlesztése.

Informatikai, kommunikációs rendszerek fejlesztése:

- informatikai csomópontok kialakítása,
- teleházak, szaktanácsadási rendszer.

Jogosultak a 120 fő/m<sup>2</sup> vagy az alatti népsűrűségű vidéki területek mezőgazdasági termelői, vállalkozói és ezek integrációi, civil szervezetek, és vidéki települések önkormányzatai. A támogatás mértéke a beruházás teljes költségének 75%-a, helyi piacok, felvásárlóhelyek kialakítása és fejlesztése esetén 50%-a.

A pályázat kiértékelése **jogcímcsoportonként** különféle elemekből kialakított kétlépcsős pontrendszer segítségével történik. Általában pontozásra kerül:

- a beruházás szükségességének, gazdaságosságának bizonyítottsága,
- a tevékenységterv realitása,
- hatékony költségvetés,
- a menedzsment megszervezése, hitelessége,
- a beruházás által kielégített szükségletek,
- példaadó, serkentő hatás a környezet gazdasági-társadalmi szereplőire.

Második lépcsőben a fejlesztéshez kötődő partnerkapcsolatok kerülnek értékelésre.

A SAPARD végrehajtó intézményének belső és külső átvilágítását és elfogadását követően, a 2002. év elején kerültek meghirdetésre az első évi pályázati feltételek.

Magyarország SAPARD-terve az 53/2001. (VIII. 17.) FVM rendeletben került kihirdetésre. Teljes szövege a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Értesítő 17. számában, illetve a [www.fvm.hu](http://www.fvm.hu)→[hirek](#)→[EU Integráció](#) címszó alatt olvasható.

Az uniós jogszabályok magyar nyelven az Igazságügyi Minisztérium honlapján ([www.im.hu](http://www.im.hu)) az EK jogszabályok fordítása címszó alatt érhetők el.

#### 1.5.1.3. Vállalkozások részvétele az előcsatlakozási programokban

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) fontosságáról, nemzetgazdasági szerepéről már sokan és sokat írtak. Magyarországon a kilencvenes évek elejétől a gazdasági szerkezetváltással párhuzamosan indult meg a szisztematikus KKV-fejlesztő tevékenység. Az elmúlt évek alatt a KKV-k szerepe és helyzete sokat változott. A KKV-k növekvő fontosságát alátámasztja az a tény, hogy ez az ágazat adja a bruttó hazai termék (GDP) mintegy 50%-át. A KKV-k kiemelkedő szerepet töltenek be a munkahelyek létrehozásában: az egyéni vállalkozókkal együtt a KKV-k biztosítják Magyarországon az összes munkalehetőség kétharmadát, míg a 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató mikro- és kisvállalkozások pedig az összes munkahely több mint egyharmadát.

A szükség mellett megjelenik az igény is a vállalkozásfejlesztésre, hiszen ha elfogadjuk a KKV-k nemzetgazdaságban betöltött szerepét, akkor az EU-csatlakozás előtt kiemelt figyelmet kell fordítani a kis- és középvállalkozások integrációs felkészítésére.

##### 1.5.1.3.1. Új típusú programok

Az Európai Unió előcsatlakozási stratégiájának részét képező előcsatlakozási alapok a csatlakozásra való felkészítést segítik. 2000-től új szakasz kezdődött az Európai Unió és a csatlakozásra váró országok közötti kapcsolat vonatkozásában, megkezdődött a bővítés előkészítése. Az EU létrehozta a bővítésért felelős főigazgatóságot (DG Enlargement), valamint új programokat alakított ki. Ezt az új szakaszt 2000-2006 közötti időszakra tervezték, az új típusú programok tehát 2000-ben kezdődtek meg és a csatlakozásig tartanak, szerepüket ezt követően a Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap veszik át.

Az előcsatlakozási periódus alatt a tagjelölt országok megismerkedhetnek azokkal a struktúrákkal, intézményekkel és támogatási formákkal, amelyek elősegítik az Európai Unióban honos eljárásokra történő felkészülést. A felkészülést az alábbi alapok segítik:

##### 1.5.1.3.2. SAPARD

A SAPARD-program (angolul: Special Action Programme for Pre- Accession Aid for Agriculture and Rural Development) a csatlakozni kívánó országok számára biztosít támogatást a mezőgazdaság és vidékfejlesztés területén. A SAPARD a Me-

zógazdasági Garancia és Orientációs Alapnak az előképe. (Lásd részletesebben „Az Európai Unió támogatáspolitikája” című fejezetben.)

#### 1.5.1.3.3. ISPA

Az ISPA-program által biztosított támogatás a környezetvédelmi beruházások megvalósítását és a közösségi környezetvédelmi normák átvételét, valamint közlekedési infrastrukturális beruházások megvalósítását és az európai közlekedési hálózatba történő becsatlakozást segíti elő.

A csatlakozást követően a kohéziós alap fogja támogatni ezeket a tevékenységeket.

#### 1.5.1.3.4. PHARE

A PHARE-program 1997 óta az új orientáció jegyében, a korábban igényvezérelt szemlélet helyett a csatlakozás-vezérelt szemlélet alapján valósul meg. A program prioritásai:

A rendelkezésre álló keret 30%-át intézményfejlesztési programokra lehet fordítani, melyek célja a közösségi vívmányok átvételében és alkalmazásában felhalmozott tagállami ismeretek átadása, közigazgatási és jogi környezet és infrastruktúra megerősítése.

A rendelkezésre álló keret 70%-át beruházási programok megvalósítására lehet felhasználni, amelyek a Közöségi Vívmányok (acquis communautaires) átvételét és alkalmazását segítik elő.

A PHARE előcsatlakozási alap a Regionális Fejlesztési Alap előképeként funkcionál.

#### 1.5.1.3.5. Projektek tervezése, előkészítése, megvalósítása

A Gyakorlati útmutató a PHARE, ISPA és SAPARD szerződéses eljárásokhoz (Practical Guide to Phare, Ispa & Sapard contract procedures – a továbbiakban PRAG) című dokumentum az említett programokból megvalósuló projektek **szerződéskötési menetére** vonatkozóan kialakított eljárásrend. Ismerete azért fontos, mert a csatlakozásig a jelenlegi, előcsatlakozási alapokból finanszírozott pályázatok esetén, a nyertes projektek megvalósítóinak ezt az eljárásrendet kell alkalmazniuk.

A KKV-knak a csatlakozás után is tudniuk kell alkalmazni a pályázati rendszert, illetve alkalmazkodni hozzá, amennyiben pályázati úton kívánnak forrásokhoz jutni. Jelenleg sokszor az ismeretlen vagy kevésbé ismert pályázati procedúra vélelmezett bonyolultsága elriasztja a KKV-kat ezen források igénybevételeitől. Ezért az eljárásrend alapfokú ismertetése hozzájárulhat ahhoz, hogy minél többet és többen pályázzanak, valamint még a csatlakozás előtt gyakorlatot szerezzenek a KKV-k ezen a téren is. Az eljárásrend ismertetése hasznos egyfelől azoknak, akik támoga-

tást kapnak, másfelől azoknak is, akik szállítói, alvállalkozói annak, aki támogatásban részesült.

**"... sokszor az ismeretlen vagy kevésbé ismert pályázati procedúra vélelmezett bonyolultsága elriasztja a KKV-kat ezen források igénybevételétől."**

#### 1.5.1.3.6. Tervezés

A pályázatoknál elengedhetetlen, hogy a pályázóknak világos elképzelése legyen arról, hogy mit akar megvalósítani. Egyre kevésbé megoldható a pénzekhez illesztése a projekteknek, hanem a világosan megtervezett projektekhez lehet találni támogatást.

**Az alábbi fő kérdéseket kell tisztázni a pályázati anyag elkészítése előtt a projektre vonatkozóan:**

- Mi a pályázati kiírás célja? Megfelel-e a tervezett projekt a kiírásnak?
- Kinek szól? A pályázó belefér-e a meghatározásba?
- Milyen pénzügyi feltételeket jelent? A pályázatoknál általában megkívánnak valamilyen mértékű önerőt, azonban a támogatás mértékén túl azt is figyelembe kell venni, hogy pl. milyen biztosítékot kérnek a támogatásért cserébe. Hitelfelvételnél nem lehet figyelmen kívül hagyni a türelmi idő mértékét sem. Ezen kívül számolni kell az időtényezővel is, azaz, hogy mikor áll rendelkezésre az esetlegesen „megnyert” támogatás.
- Mikor van a beadási határidő – össze lehet-e addig állítani, állíttatni a pályázati anyagot?
- Meddig kell megvalósítani – esetleg több évre kell előre tervezni, amennyiben több párhuzamosan futó pályázata van egy-egy vállalkozásnak, a „nyeremény” feletti öröm mellett arra is gondolni kell, hogy a projektek megvalósítását össze kell hangolni. Ha a pályázatok megvalósításában túlvállalja magát a vállalkozás, lehet, hogy külön embert kell alkalmazni, hogy a megvalósítást, a finanszírozás biztosítását, ütemezését figyelje és biztosítsa, hogy minden rendben legyen. Ez azonban már a működési költségek megnövekedését is jelenti.

A projektek tervezését az ún. **projekt-fiche** alapozza meg. A fiche a tervezett projektről széleskörű információt tartalmaz, amely nemcsak a projektötlet megértését segíti, hanem a megvalósítás nyomonkövetését, majd az ellenőrzést is. Azaz a fiche pályázati anyag, gondolkodási segédeszköz, pénzügyi és végrehajtási ütemterv is egyben.

A projekt-fiche segítségével a projekt alábbi adatai összegezhetőek:

- Célok – általános és közvetlen célok bemutatása
- Tevékenységek és a várható eredmények

- Intézményi keretek – kik és hogyan vesznek részt a megvalósításban
- Költségvetés (források szerinti megbontással) – EU-s, hazai
- Végrehajtás módja – milyen szerződéseken keresztül lesz megvalósítva a projekt
- Ütemterv
- Környezeti szempontok – kell-e pl. környezeti hatástanulmányt készíteni?
- Esélyegyenlőség – az Európai Unióban fontos szempont a férfiak és nők esélyegyenlőségének biztosítása
- Megtérülés – befektetési projektek esetében
- Ún. befektetési kritériumok összefoglalása: a projekt katalizátor jellegének, társfinanszírozás bemutatása, addicionalitás, előkészítettség, fenntarthatóság, versenyszempontok leírása
- Előfeltételek, sorrendiség – mely tevékenységek épülnek egymásra
- Logikai keretmátrix (Logframe) – összevontan tartalmazza a projekt céljait, a hozzárendelt mutatókat, valamint a megvalósítás kockázatait, a szükséges erőforrásokat és a lehetséges eredményeket
- Részletes költségvetés
- Részletes ütemterv
- Szerződési és kifizetési ütemterv
- Kapcsolódó PHARE-projektek
- Előtanulmányok, tervek felsorolása, amelyek szükségesek a megvalósításhoz. Ezek vagy már rendelkezésre állnak, vagy még a tényleges megvalósítás előtt kell őket elkészíteni. Ebben az esetben a tevékenységek ütemezésének meghatározásakor figyelembe kell venni az egymásra épülő tevékenységek sorrendiségét
- Releváns jogszabályok
- Ágazati és kormányzati stratégiák

#### 1.5.1.3.7. A PHARE projektek megvalósítása

A PHARE-program keretében elnyert támogatások felhasználását a már korábban említett PRAG tartalmazza. Ez a „szabálygyűjtemény” szabályozza a projektek megvalósítását, dokumentálását. Nemcsak a vonatkozó eljárásokat tartalmazza, hanem a megvalósításhoz szükséges mintadokumentumokat is.

A megvalósítást tekintve alapvetően 4 csoportba sorolhatóak a projektek: építés, szolgáltatás, beszerzés és a legspeciálisabb eset: a vissza nem térítendő támogatások, grant schemek. A PRAG nemcsak az eljárást tartalmazza, hanem az értékhatártól függően más-más dokumentumokat és lépéseket határoz meg a projekt megvalósítására vonatkozóan.

### 1.14. táblázat Az eljárások típusai

Szolgáltatások	<b>≥ 200 000 euró</b>	<b>&lt; 200 000 euró de &gt; 5 000 euró</b>		<b>≤ 5 000 euró</b>
	Nemzetközi szűkített pályázat	1. Keretszerződés 2. Egyszerűsített eljárás		Egyszerű pályázat
Áruk	<b>≥ 150 000 euró</b>	<b>&lt; 150 000 euró</b>	<b>&lt; 30 000 euró</b>	<b>≤ 5 000 euró</b>
	Nemzetközi nyílt pályázat	<b>de ≥ 30 000 euró</b> Nyílt helyi pályázat	<b>de &gt; 5.000 euró</b> Egyszerűsített eljárás	Egyszerű pályázat
Építés	<b>≥ 5 000 000 euró</b>	<b>&lt; 5 000 000 euró</b>	<b>&lt; 300 000 euró</b>	<b>≤ 5 000 euró</b>
	1. Nemzetközi szűkített pályázat 2. Nemzetközi nyílt pályázat (rendkívüli esetekben)	<b>de ≥ 300.000 euró</b> Nyílt helyi pályázat	<b>de &gt; 5 000 euró</b> Egyszerűsített eljárás	Egyszerű pályázat

**Megjegyzés:** A *grant schem*-ek esetében a sikeres pályázókkal a szerződéskötést követően már ismét a három egyszerűbb szerződéstípusba fognak tartozni a projektek. Tehát a vállalkozók számára a fenti típusok ismerete a fontos.

#### 1.5.1.4. Folyamatban levő pályázatok

##### 1.5.1.4.1. PHARE 2000

A PHARE 2000 program a gazdasági folyamatoknak és az EU támogatási politikájának megfelelően a vállalkozók közti együttműködést kívánja segíteni és ennek érdekében a VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság Magyarország három régiójában pályázatot hirdetett vállalkozók együttműködésében megvalósuló fejlesztések támogatására. A pályázni kívánókat ugyanakkor tanácsadói program is segíti abban, hogy az együttműködések, illetve a projektek sikeresek legyenek. Ezt a tanácsadói programot a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hirdette meg.

#### **A tanácsadói segítségnyújtás célja:**

A tanácsadói segítségnyújtás keretében nyújtott támogatás alapvető célja, hogy a célcsoportot (kedvezményezett) jelentő vállalkozókat felkészítse, illetve hozzásegítse a sikeres együttműködéshez és képessé tegye őket a HU0008-05 számú PHARE-program „Vállalkozások közötti együttműködés erősítése” című projekt támogatási rendszerébe való részvételre.

#### **Tanácsadói tevékenységek (támogatott szolgáltatáscsomagok):**

A két szolgáltatáscsomag szorosan egymásra épül, így a kettő együtt is igényelhető, illetve a projektkidolgozás önmagában is támogatható. A teljes program végcélja KKV-együttműködésben megvalósuló sikeres projektek létrehozása, ezért az együttműködés létrehozása önmagában nem támogatható.



### **Együttműködés létrehozása:**

A vállalkozások közti együttműködés még nem jött létre, így a tanácsadás fő feladata ennek létrehozatala. A tanácsadói munka akkor jár sikerrel, ha ez az együttműködés megvalósul. Az eredményesség fő indikátora az együttműködés aláírt alapdokumentuma.

### **Együttműködés projektjének kidolgozása:**

A vállalkozások közti együttműködés korábban már létrejött. Természetesen az is elképzelhető, hogy az együttműködés az első szolgáltatáscsomag keretében alakult meg. Ez a tanácsadás arra irányul, hogy az együttműködés projektjét részleteiben kidolgozza, majd legvégül egy pályázat formájában felkészítse a PHARE-programban való részvételre.

Az alábbi területeken vehetik igénybe a vállalkozások a Helyi Vállalkozói Központokon keresztül az akkreditált szakértők segítségét:

1. Stratégia:
  - Következetesség az üzletpolitikában
  - Jövőorientált tevékenységek (fejlesztés, beruházás, innováció)
  - Külső kapcsolatok, a cég környezete
  - A minőség menedzselése
2. Pénzügyek:
  - Finanszírozás
  - Likviditás
  - Költséggazdálkodás
  - Jövedelmezőség – hatékonyság
3. Értékesítés és marketing:
  - Vállalkozási szervezet marketing-vezéreltsége
  - Termékek és szolgáltatások megválasztása és piacképessége
  - Ügyfélkör megválasztása és igényeinek kielégítése
  - Versenytársak és versenyképesség
4. Humánerőforrás és -szervezet:
  - Személyi állomány
  - Humánerőforrás-tervezés
5. Munkakörtervezés, a munkaerő kiválasztása, a dolgozók bérezése, ösztönzése, jutalmazása, teljesítményértékelés:
  - Szervezeti struktúra
  - Menedzsment

#### 6. Logisztika, ellátottság, felszereltség:

- Telephely
- Raktározás, anyag- és készletgazdálkodás
- Szállítás
- A vállalkozás gépei, berendezései

A tanácsadók minősítését az MVA által kidolgoztatott minősítési kézikönyv alapján egy akkreditációs bizottság végezte el, melynek tagjai a Gazdasági Minisztérium, a MVA és VÁTI Területfejlesztési Kht. képviselői voltak.

#### 1.5.1.4.2. PHARE 2001

##### **E-commerce program a kis- és középvállalkozások számára:**

A program keretében nyújtott támogatás lehetővé teszi a kis- és középvállalkozások számára, hogy megismerkedjenek és éljenek az elektronikus kereskedelem (E-Commerce) lehetőségeivel. Az E-Commerce programon keresztül a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány segíti a kis- és középvállalkozásokat, hogy megjelenjenek az elektronikus piacon.

A program távlati célja az új technológiák alkalmazásának elősegítése a magyar kis- és középvállalkozások körében. E cél elérését az alábbi feladatok segítik:

- a vállalkozók számára ismerté tenni azokat a lehetőségeket, amelyeket az új technológiák biztosíthatnak számukra (konferenciák, bemutatók, tanfolyamok),
- olyan tanácsadói, konzultációs program kialakítása, amelynek segítségével az egyes KKV-k igényei, lehetőségei alapján konkrét javaslatok, tervek, megvalósíthatósági, megtérülési tervek készülhetnek (döntés-előkészítő anyagok),
- teljes alkalmazási program kidolgozása KKV-k számára,
- szolgáltatások igénybevételéhez vissza nem térítendő támogatás,
- szolgáltató cégek minősítése.

#### 1.5.1.5. Gyakorlati tanácsok

Sokféle pályázati lehetőség áll tehát a vállalkozások rendelkezésére. A választás nehéz, meg kell fontolni, hogy melyikre pályáznak, hiszen nemcsak az időzítés miatt jelenthet ez problémát (lehet, hogy egy másiktól lemarad), hanem meg kell gondolni azt is, hogy megéri-e a fáradságot. Mérlegelni kell az esélyeket, a befektetendő energia és a támogatás, a hitel felhasználásától várt „nyereség” nagyságát. Mindazonáltal egy-egy megnyert pályázat nemcsak a vállalkozás pénzeszközeit gyarapítja, hanem a későbbi pályázatoknál referenciaként is szolgál.

### 1.5.2. Vállalkozások részvétele a Magyarország számára nyitott közösségi programokban

Az Európai Tanács 1993-as koppenhágai csúcstalálkozóján született döntés arról, hogy az integrációs felkészülés érdekében egyes közösségi programokhoz a társult közép- és kelet-európai országok is csatlakozhatnak. Magyarország részvételének feltételeit az Európai Megállapodáshoz kapcsolódó 1995 júliusában aláírt kiegészítő jegyzőkönyv tartalmazza. Ennek értelmében Magyarország viseli részvételének költségeit, amelynek meghatározott része fedezhető PHARE-forrásból.

A programok által nyújtott támogatásokra, jellegüktől, témakörüktől függően, kormányzati, illetve nem kormányzati szervezetek, intézmények, bizonyos esetekben vállalkozások és természetes személyek is pályázhatnak, az egyes közösségi programokhoz való csatlakozásról Magyarország és az EU között létrejött megállapodás kihirdetését követően. A pályázatok benyújtásának **általános előfeltétele**, hogy a program közösségi jellegének biztosítása érdekében meghatározott számú (minimum kettő), a közösség tagállamaiból való partner közreműködése szükséges. A közösség által nyilvánosan meghirdetett - honlapon, vagy az unió hivatalos lapjában (Official Journal) közzétett - feltételeknek megfelelő pályázatokat többnyire közvetlenül a brüsszeli bizottság számára kell megküldeni, vagy egyes programoknál a végrehajtásért felelős minisztérium által kijelölt magyar programirodához lehet benyújtani. A részvételhez a pályázóknak rendelkeznie kell meghatározott mértékű **saját forrással is.**

**1.15. táblázat** Összefoglaló táblázat Magyarország részvételéről a megnyitott közösségi programokban 2001-ben

<b>A programok neve és működési területük</b>	<b>Felelős tárca, Nemzeti Programiroda</b>
<b>Emberierőforrás-fejlesztés</b>	
Leonardo da Vinci II. szakképzési együttműködés	Oktatási Minisztérium, Leonardo Nemzeti Iroda, <a href="http://www.tpf.iif.hu/leonardo">www.tpf.iif.hu/leonardo</a>
Socrates II. nemzetközi együttműködés az oktatás terén	Oktatási Minisztérium, Socrates Nemzeti Iroda, <a href="http://www.tpf.iif.hu/socrates">www.tpf.iif.hu/socrates</a>
Ifjúság (Youth) ifjúsági mobilitás támogatása	Ifjúsági és Sportminisztérium, <a href="http://www.ism.hu">www.ism.hu</a> Mobilitás Nemzetközi Igazgatóság <a href="http://www.mobilitas.hu">www.mobilitas.hu</a>
<b>Kutatás és technológiafejlesztés</b>	
Az 5. Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs Keretprogram	Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkárság, <a href="http://www.om.hu">www.om.hu</a>

**1. 15. táblázat (folytatás)** Összefoglaló táblázat Magyarország részvételéről a megnyitott közösségi programokban 2001-ben

<b>A programok neve és működési területük</b>	<b>Felelős tárca, Nemzeti Programiroda</b>
<b>Kis- és középvállalkozások támogatása</b>	
A kis- és középvállalkozások fejlesztését szolgáló közösségi programok (SME)	Gazdasági Minisztérium, <a href="http://www.gm.hu">www.gm.hu</a> Kis- és Középvállalkozás-fejlesztési Főosztály
<b>Energia</b>	
SAVE II. energiahatékonysági program	Gazdasági Minisztérium, <a href="http://www.gm.hu">www.gm.hu</a>
<b>Kultúra</b>	
Kultúra 2000 (Culture 2000)	Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma, KultúrPont Iroda <a href="http://www.kulturpont.hu">www.kulturpont.hu</a>
<b>Népegészségügy</b>	
Egészségmegőrzés (Health Promotion) AIDS és egyéb fertőző betegségek megelőzése (Prevention of AIDS) Kábítószer-függőség megelőzése (Drug Dependence) Rák elleni küzdelem (Combating Cancer)	Egészségügyi Minisztérium, <a href="http://www.eum.hu">www.eum.hu</a>
<b>Szociálpolitika</b>	
Nők és férfiak esélyegyenlősége (Equal Opportunities)	Szociális és Családügyi Minisztérium, <a href="http://www.szcsm.gov.hu">www.szcsm.gov.hu</a>
<b>Környezetvédelem</b>	
LIFE III. a környezetvédelem pénzügyi eszközei	Környezetvédelmi Minisztérium, LIFE Iroda, <a href="http://www.ktm.hu">www.ktm.hu</a>
<b>Adóügyek (megnyitás alatt)</b>	
Fiskális program: a tagállamok között a közvetett adózás területén meglévő szakmai együttműködés és tapasztalatcseré a közigazgatás szakértőinek	Pénzügyminisztérium

Magyarország a csatlakozási felkészülés fontos részének tekinti a programokban való részvételt. Megnyitásuk koordinációját a Külügyminisztérium Integrációs Államtitkársága látja el a szakminisztériumok részvételével, amelyek a programok lebonyolításának irányítását és a részvétel felügyeletét látják el. A technikai lebonyolításban az e célra létrehozott programirodák vagy minisztériumi egységek közreműködnek.

A közösségi programokban való magyar részvételt szabályozó, előkészítés alatt álló kerethatározat hatályba lépése eredményeképpen 2002-től kezdődhetett meg Magyarország részvétele azon programokban, amelyeket 2001-ben nem nyitottak meg. Ezek a következők:

**1. 16. táblázat** Összefoglaló táblázat Magyarország részvételéről a 2002-ben megnyitott közösségi programokban

<b>Energia</b>	
Altener II. megújuló energiaforrások alkalmazásának ösztönzése	Gazdasági Minisztérium, <a href="http://www.gm.hu">www.gm.hu</a>
<b>Egészségügy</b>	
Egészség monitorizálása (Health Monitoring)	Egészségügyi Minisztérium, <a href="http://www.eum.hu">www.eum.hu</a>
Sérülések megelőzése (Injury Prevention)	
Szennyeződésekkel kapcsolatos betegségek (Pollution-related diseases)	
<b>Kormányzatok közötti adatátvitel</b>	
IDA II.	MEH Informatikai Kormánybiztosság
<b>Vám</b>	
Vámok 2002 (Customs 2000)	PM, VPOP
<b>Szociálpolitika</b>	
Daphne, a gyermekek, fiatalok és nők ellen elkövetett erőszak megelőző intézkedéseinek közösségi akcióprogramja	Szociális és Családügyi Minisztérium

A programok mindegyikéről tájékoztatás található a felelős tárcák és programirodák honlapján, a továbbiakban azon programokat részletezzük, amelyekbe a vállalkozásoknak is bekapcsolódási lehetőségük van.

**1.5.2.1. Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs Keretprogram**

Az Európai Unióban a kutatási és technológiafejlesztési erőforrások összefogásának és koordinálásának eszközeit a Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs (KTF) Keretprogramok képezik. (Lásd a „Kutatás-fejlesztés, innováció” című fejezetet.) A nyilvános pályázati rendszerre alapozott Keretprogramok célja társfinanszírozással támogatni az EU kutatási tevékenységeit. Magyarország csatlakozásával az Európai Unió 1999 februárjában meghirdetett 5. KTF Keretprogramjához (1999-2002) a hazai kutató-fejlesztő és vállalkozói közösség tagjai számára lehetőség nyílik arra, hogy az eddigénél könnyebben, szervezettebben teljes jogú tagként vehessenek részt a kutatási és technológiafejlesztési területekre kiírt EUPályázatokon, s a pályázás minden fázisában a pályázatírástól kezdve a partnerkere-

sésen keresztül a projektek végrehajtásáig az eddiginél kiépültebb információs infrastruktúrára, több, rendszerezettebb információra, hatékonyabb támogatásra számíthatnak.

Az Európai Unió 5. KTF Keretprogramja több egyedi, ún. specifikus programból áll, amelyeknek célkitűzései egyedi projektek végrehajtásában valósulnak meg. A keretprogram első aktivitási területe négy összefoglaló **tematikus programot** foglal magában:

- Életminőség és gazdálkodás az élővilág erőforrásaival (QoL),
- Felhasználóbarát információs társadalom (IST),
- Versenyképes és fenntartható növekedés (Growth),
- Energia, környezet és fenntartható fejlődés (EESD).

Az európai kutatás és technológiafejlesztés fő célkitűzései a tematikus programokon belül kijelölt ún. **kulcsakciókban (key actions)** jelennek meg. A Keretprogram összesen huszonhárom kulcsakciót fogalmaz meg és részletez, ebből az első négy tematikus programban összesen húsz, a harmadik ún. horizontális programban egy és az EURATOM Keretprogramban, amellyel kapcsolatos KTF tevékenység külön programot képez, de szervesen kapcsolódik az 5. KTF Keretprogramhoz további két kulcsakció található. A kulcsakciókat ún. **generikus akciók** egészítik ki. A generikus akciók olyan kiemelt kutatási területekre szervezett akciókat jelentenek, amelyeket a kulcsakciók nem fednek le és amelyek eredményeinek számos potenciális alkalmazása lehet.

Az 5. Keretprogram másik aktivitási területe három **horizontális programot** tartalmaz, amelyek rendeltetése - a részükre megállapított „saját” célkitűzések mellett - az első aktivitási terület keretében megfogalmazott tematikus programok koordinált és harmonikus végrehajtásának segítése. Ezek:

- a közösségben folyó kutatás nemzetközi szerepének megerősítése,
- az innováció előmozdítása, a kis- és középvállalkozások (KKV-k) keretprogramban való részvételének ösztönzése,
- a humán kutatási potenciál és a társadalmi-gazdasági tudásbázis fejlesztése.

A Keretprogramot az Európai Bizottság Közös Kutató Központja (Joint Research Centre, JRC) számára kitűzött feladatok és akciók zárják.

Kutatási, technológiafejlesztési és demonstrációs projekt végrehajtására irányuló **pályázatokat** legalább két különböző tagországban, illetve programszinten csatlakozott országban bejegyzett, egymástól független vállalatból, intézményből alakult konzorcium (egyik mindenképpen EU-tagországból származó) adhat be az egyes pályázati kiírásának megfelelően. A pályázatokat az EU hivatalos lapjában, az Official Journalban teszik közzé, valamint olvashatók a keretprogram honlapján ([www.cordis.lu](http://www.cordis.lu)), ahonnan továbbá az Európai Unió valamennyi kutatás-fejlesztési információja elérhető.

Az 5. Keretprogram információinak terjesztésére, a pályázatírásban való segítségnyújtásra az OM Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága **16 liaison (kapcsolattartó) iroda** működését támogatja. A tematikai és az országos lefedettség biztosítására nyolc tematikus és nyolc regionális iroda alakult. Az irodák feladatai közé tartozik az 5. Keretprogram aktuális híreinek, pályázati felhívásainak terjesztése, partnerkeresés, tanácsadás a pályázatok elkészítéséhez, illetve a 6. Keretprogram alakulásáról való folyamatos tájékoztatás. A kapcsolattartó irodák felsorolása e fejezet végén található.

#### 1.5.2.2. KKV-k fejlesztését szolgáló programok

Az EU 2000-ben zárta le a 1997-2000 közötti **harmadik többéves kis- és középvállalkozás-fejlesztési programját** (3<sup>rd</sup> Multiannual Programme for Small and Medium-sized Enterprises in the European Union), amelynek teljes költségelőirányzata 180 millió euró volt. A program számos területen segítette a kis cégek versenyképességének javítását, informálását, jogi és pénzügyi környezetének fejlesztését, kutatási és innovációs lehetőségeit. A program KKV-kat támogató intézkedései az alábbi fő területeket érintették:

- az adminisztrációs és jogszabályi környezet fejlesztése és egyszerűsítése,
- a vállalkozások pénzügyi környezetének fejlesztése,
- az információszolgáltatás fejlesztése,
- a kutatási, innovációs és képzési lehetőségekhez való hozzáférés javítása,
- a vállalkozói szellem, a vállalkozói kultúra és az egyes vállalkozói célcsoportok fejlesztése.

A hazai KKV-k csak korlátozottan tudtak élni a program kínálta lehetőségekkel. A programokból a legsikeresebbnek az Európai Információs Központok (EIC) szervezetének kiépítése és bővítése bizonyult.

Új 2001-2005-re szóló **Többéves Vállalkozási és Vállalkozói Programjának** (Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship, and in Particular for SMEs 2001-2005) A programról a következő honlapon lehet részletesebben tájékozódni: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise-policy/index.htm>. A program célkitűzései:

- a vállalkozások versenyképességének és növekedési képességének fokozása,
- a vállalkozói szellem előmozdítása,
- a vállalkozások adminisztratív és szabályozói környezetének egyszerűsítése és továbbfejlesztése,
- a KKV-k pénzügyi helyzetének javítása,
- a közösségi támogató szolgáltatások, programok igénybevételének megkönnyítése, koordinálásának javítása.

A program internetes címe: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise-policy/index.htm>. A program teljes költségvetése 450 millió euró, a 2002. évi teljes előirányzat 95,8 millió euró.

Az innovatív és munkahelyteremtő KKV-k finanszírozási lehetőségeinek javítását szolgáló induló tőke akció, az ETF Start-up program keretében a bizottság kockázati tőkerésztétel biztosít a fiatal kis- és középvállalkozásokban. A JEV-program pedig az európai vegyes vállalatok létrehozását ösztönzi, hozzásegítve a kis- és középvállalkozásokat ahhoz, hogy élni tudjanak az egységes piac kínálta lehetőségekkel.

A program ötödikként felsorolt célkitűzéséhez kapcsolódóan az Európai Bizottság kiemelten kezeli a felügyelete alatt működő, a bizottság és a vállalkozások közötti információs csatornát jelentő nemzetközi Euro Info Központ (EIC) hálózatot. (A magyarországi Euro Info Központokról részletes információ található a „Dokumentumtárak, könyvtárak és egyéb információs források” című fejezetben.)

A Társulási Tanács 2001. december 18-án határozatot fogadott el Magyarország részvételéről az EU közösségi programjaiban. A részvételünkkel kapcsolatos aktuális tudnivalókat, pályázati kiírásokat a Gazdasági Minisztérium saját internetes honlapján a „Vállalkozások” fejezetben magyarul is közzéteszi: [www.gm.hu/fomenu/vallalkozasok/htm/EU/eu4pr.htm](http://www.gm.hu/fomenu/vallalkozasok/htm/EU/eu4pr.htm)

#### 1.5.2.3. Vállalkozásfejlesztési akciók

A kereskedelemfejlesztés hagyományos és célravezető eszközei a nemzetközi vásárokon, kiállításokon való részvétel, az üzletember-találkozók, üzleti delegációk küldése és fogadása, valamint az előbbieket összekapcsolása, olyan célzott akciók, koncentrált megjelenések szervezése, mint pl. a nemzeti napok megrendezése.

A vállalati külpiaci tevékenység közvetlen támogatása mellett az export fokozásának fontos eszköze a magyar termékek kedvező külföldi megítélésének javítása, a hagyományos és az újabb hazai termékek megismertetése. Ennek legfontosabb eszközei a **jól megtervezett, célzott promóciós akciók**.

#### A kiállítások szerepe

A piacgazdaság, a fogyasztói társadalom megjelenésével a gombamód szaporodó kis- és középvállalatoknak egyre jobban meg kell küzdeniük a fogyasztókért, aminek érdekében **marketingmunkájuk is egyre inkább kifinomultabbá válik**. Mint ismeretes az ún. marketingmixnek számos részeleme van, ennek ellenére a kiállítás az az eszköz, ami a leghatékonyabban tudja segíteni a fogyasztók megnyeréséért folytatott „harcot”.

**"... a kiállítás az az eszköz, ami a leghatékonyabban tudja segíteni a fogyasztók megnyeréséért folytatott harcot."**

A kiállítások hatékonyságát növeli az a tény, hogy a kiállításokkal egyidőben, azok tematikájukhoz **kapcsolt szakmai konferenciák** az üzleti élet kommunikációs



helyszínét jelentik. (A kiállítási piacon jelenlévő verseny következtében a „csak” kiállítás kísérőrendezvény nélkül nem állja meg a helyét). A kiállításoknak a különböző marketing-kommunikációs eszközökhöz viszonyított helyzetét jól példázza az EMNID – Németország tanulmánya, amely bizonyítja, hogy 1105 német cég megkérdezése alapján a marketingkommunikációs eszközök között a különféle célokra történő alkalmasság terén a kiállítások igen előkelő helyet kaptak.

**1. 17. táblázat** Hogyan viszonyíthatók a kiállítások a többi marketingkommunikációs eszközhöz?

Az eszköz használata	A kiállítók	Nem kiállítók	A megítélés rangsora
	körében %		
kiállítás	100	0	2,1
személyes eladás /területi képv.	85	86	1,4
direkt reklám	85	56	2,3
szakfolyóiratok	68	36	2,7
óriásplakát	26	34	2,9
on-line	58	31	3,1
PR	51	23	2,7
napilapok	16	20	2,9
cégprezentációk	38	18	2,6
szponzorálás	25	18	3,6
telefonmarketing	17	14	2,2

1105 német cég megkérdezése után a marketingkommunikációs eszközök között a kiállítások a különféle célokra alkalmasság terén igen előkelő helyet kaptak:

Célok	Alkalmasság rangsora
Ismertség növelése, imázsápolás	1
Termékbevezetés, bemutatás	2
Termék ismertségének növelése	2
Létező üzleti kapcsolat felújítása	2
Új vevők elérése	2
A piaci jelenlét prezentálása	1
Információcsere, -gyűjtés	1
Vevői igények megismerése	2
Vevői döntések befolyásolása	3
Szerződés kötés	2

A különböző kiállítók különböző mértékben használják és tulajdonítanak jelentőséget a kiállításoknak:

	Használja (%)		Használatának jelentősége*	
	Kiállítások	Direkt reklám	Kiállítások	Direkt reklám
kis vállalatok <sup>1</sup>	58	76	2,1	2,4
nagyobb vállalatok <sup>2</sup>	96	95	2,3	1,8
4 évnél fiatalabb	48	64	2,1	2,6
5 vagy több éves	80	80	2,1	2,3

\*- a legfontosabb az 1, a legkevésbé fontos 5

1-100 fő alatt

2-1000 fő felett

### Szamosodott kiállítások

A kiállítások tartalma és célcsoportjainak az elmúlt időszakban végbement fejlődése Magyarországon is a nemzetközi trendeknek megfelelően történt. Egyre **erősödő specializáció** figyelhető meg, mind a kiállítások tematikáját, mind a megcélzott kiállítói és látogatói partnerkör vonatkozásában. Ennek eredményeképpen míg **a szakkiállítások száma növekszik**, az átfogó egy-egy teljes ágazatot prezentáló nagyrendezvények aránya folyamatosan csökken. Mindinkább visszaszorulnak a vásárjellegű nagyközönségi kiállítások is elsősorban a háztartási eszközöket és a különböző fogyasztási cikkeket prezentáló kiállítások esetében.

### "Egyre inkább visszaszorulnak a vásárjellegű nagyközönségi kiállítások ..."

Ennek egyik legfőbb oka az, hogy a nagyközönség számára jelentős vonzerőt gyakorló, komplexebb élményt, szórakozást nyújtó, **új típusú egyéb rendezvények** jelentek meg. Ugyanakkor a nemzetközi kiállítási és vásárpiacon vonatkozásában is egyre erőteljesebben jelentkezik a globalizáció hatása. A kiállítások és a hozzákapcsolódó szakmai találkozók (konferenciák, work-shops) területén határozott elmozdulás várható a virtuális megoldások felé.

### A virtuális kiállítások jövője

A **virtuális kiállítás, vásár** kifejezés az internet gyors elterjedésével az 1990-es évek közepén jött divatba. Maga a „virtuális” szó is ekkor lett népszerű. A Virtual Trade Fair kifejezés alatt sokféle rendszert, kínálatot értenek, zömében azonban ezek Virtual Trade Mark típusúak:

Virtuális áruház vagy csomagküldő áruház jellegű. (Többféle termékcsoporthoz és szolgáltatás egy helyről való internetes elérhetősége, „kínálata”. Magyarországon is gyorsan terjed).

Szaküzlet jellegű. (Egy-egy tágabban értelmezhető szakmai-üzleti kör, árusítás-eladás célú, on-line összehozatala és ott tartása, beleértve a párbeszédese konzultáció lehetőségét, azaz a virtuális piactér megteremtését is.)

A virtuális vásár a szakkiállításokhoz kapcsolódóan a katalógus- és más on-line(osítható) információk hozzáférhetőségének biztosítását jelenti, több hónapon át,

a kiállítás előtt, alatt és után (akár 12-24 hónapon át). Sokan virtuális kiállításnak nevezik a kiállítási és vásárprogramok internetes lekérdezőségét. Kiállítási témáknál (főleg a szakkiállítás imázsára, brandjére építve) partnerkeresést, adatbázis-működtetést is gyakran neveznek virtuális kiállításnak, mert pl. fényképeket, videót tudnak elhelyezni, linkeket lehet benne megvalósítani.

A támogatási rendszer külön alpontként hirdette meg ilyen „eszközök” kifejlesztését. Volt is néhány próbálkozás, melyek figyelmet (s pénzügyi támogatást) is kaptak. A legtartósabb a Szegedi Nemzetközi Vásár virtuális vetülete volt, mely néhány vonatkozásában nagyon innovatívnak bizonyult.

A virtualitás lehetőséget biztosít a látogatók még naprakészebb informálására, s például a szakkiállítások látogatóinak regisztrációjára is. Az internet haszna a kiállítás- és vásárszervezésben elsősorban a látogatók gyakorlati felkészítésének adottsága a kiállítás megtekintése előtt. Természetesen a jövő útja a kiállítók körében is a virtualitás maximális kihasználása, hiszen egy-egy kiállítás a figyelmet is összpontosítja, azaz koncentráltan, és valódi érdeklődők körének lehet eljuttatni az üzeneteket, információkat, s jó előre felkelteni kíváncsiságukat.

Arról sem lehet megfeledkezni, hogy az internet nemcsak a vevő, a fogyasztó kényelmét, üzleti-kereskedelmi kiszolgálását bővíti. Célszerű erre építve a belső munkaszervezési folyamatokat is átalakítani, hiszen sok lépést, technikai igényt lehet nélkülözhetővé tenni az on-line kapcsolat meglétével. Előnyei, költségcsökkentési perspektívája, gyorsasága és kényelme pedig páratlan.

A virtualitás (azaz a képzeletbeli, illetve szimulált helyzet) azonban nem helyettesíti, pótolja, szünteti meg a kiállítások, vásárok igazi vonzerejét, értelmét és hasznát. Szükségünk van arra, hogy néha személyes kontaktusban legyünk, kezet fogjunk azzal, akivel üzletet szeretnénk kötni, hogy érezzük a partner személyiségét, lássuk tekintetét, hogy szemével, gesztusaival visszaigazolja azt, hogy ért bennünket. **Találkozni tehát a jövőben is kell!**

A virtualitás a globalizációban is szerepet kap. A kiállítás-szervezők az internet révén a távoli, **a globális érdeklődők számára** is el tudják juttatni az információkat, a kiállítást virtuálisan rendelkezésükre lehet bocsátani. Ugyanakkor ezzel a virtuális képességgel a kiállításoknak, kiállítás-szervezőknek nagyon értékes támogatást is lehet szerezni: mind a márka erősítésében, globalizálásában, mind a látogatottság, az „étvágy” gerjesztésében, mind pedig a globálisan lehetséges kiállítói körben segítheti a következő időszak döntéseit.

Számunkra (és mások számára is) van azonban a(z) internetes globalizációnak egy komoly versenyhátránya: a nyelv. Aki számít a globális háló alkalmazására, az készüljön fel erre. Sajnos, a nem angol anyanyelvű térségekben ez plusz költséget, időt és következésképp alacsonyabb versenyképességet is jelent.

### 1.5.3. Európai uniós csatlakozásunk hatásai

A kiállítási „iparban” is többféle felfogása, értelmezése van a globalizáció kifejezésnek. Van, aki globalizáció alatt azt érti, hogy cégének saját hálózattal globálisan jelen kell lennie. Csaknem mindenütt képviselőt létesít, céget vásárol fel, harmonizálni szándékszik a kiállítási kínálatot, a szinergiát erősíti (pl. Messe Frankfurt, Düsseldorf). Mindez részben a kiállítók, másrészt a látogatók globális elérhetőségét, megnyerhetőségét célozza, magához vonzza a piac szereplőit.

Más felfogás szerint egyes kiállítási termék iránt **univerzális a kereslet**, azaz különféle piacokon hasonló termékként el lehet azt adni. E gyakorlatot főleg az angolszász cégek folytatják, s így volt jelen a magyar piacon pl. a Benzinkút című kiállítás, de ebbe a körbe tartozik más cégek (vezető márkanévvel bíró) kiállításai „klónozása”, azaz más piacokon való saját megrendezése is. (Ilyen volt az IFABO, de technikailag ilyen az UKBA, valamint a HUNGEXPO által indított Krakofood is.) Ezen felfogás szerint a piachoz kell vinni a kiállítást.

A kiállítások, vásárok nagyon jelentős (sokszor háttérben maradó) partnerei a szakmai szövetségek, szervezetek. Ők kitűnően és főleg szintetizáltan képesek közvetíteni a piacok igényeit, akár a kiállítói oldalról, akár a látogatói oldalról. Vannak olyan szervezetek, amelyek valóban magukénak, az ő fontos eseményüknek tartják a szakkiállításokat (pl. Printexpo, UKBA, vagy a debreceni Farmerexpo).

A globalizáció azonban ezen a téren is új helyzetet fog majd hozni. Ahogyan a termelés és a kereskedelem globalizálódik, a tőke (és a döntések) koncentrálódnak, a most főleg országos szinten szervezett és tevékeny szakmai szövetségek is át kell alakuljanak szupranacionális szervezetekké, ellenkező esetben mozgásterük erősen leszűkül. Erre sok példa van már ma is, a multinacionális vállalatok például a szakmai szövetségeken kívül is képesek megjeleníteni és érvényesíteni érdekeiket.

Mint a gazdaság más ágazataiban is, a médiában is zajlik a globalizáció. A szinergia fennáll a vevők felé a **komplex kínálatra törekvés** formájában. Nem véletlen tehát, hogy egyes nagy kiadóvállalatok egyben vezető független kiállítás-szervezők is. Ez a komplex kínálatra törekvés egyébként minden progresszív vásárszervezőben megvan. Többben maguk is elindultak a multimédia és az internet intenzív bevonása, önálló szakkiadványok, kiadói tevékenység, reklám- és direkt marketing cégek létesítése irányába.

Ami a kiállításszervezők globalizációját illeti, itt is egyre jobban kirajzolódik a kép. Vannak olyan multinacionális szervezők, amelyek a világ sok pontján szerveznek meg jól körülhatárolható szakmai témájú szakkiállításokat (Reed, United Newspapers). Ezek a cégek **klasszikusan globalizált vállalkozások**. Ugyanakkor – pontosan azért, mert Európa kontinentális részén a kiállítás- és vásárszervezők és ingatlanjaik tulajdonosai helyi közösségek, illetve az állam maga – város és tartomány –, a tulajdonosok érdekei látszólag ellene szólnak a klasszikus globalizációnak, a tőke flexibilis mozgásának. A nagy német vásárok jól mutatják ezt a képet, s bár na-

gyon éles belső verseny van a városok és a régiók között, a lokális érdekek és tőke miatt aligha lesz gyors globalizáció.

Jellemző erre, hogy még Észak-Rajna-Vesztfáliában is, ahol két nagy vásárszervező (Köln és Düsseldorf) működik egymástól 50 km távolságra, s tulajdonosaik között ott a tartomány, képtelen szorosabb kapcsolódást, integrációt elérni. (Maximum az exportpiacokon, ahol a tartomány gazdasági promóciója ezt erőteljesen megköveteli.)

Ebből a szempontból érdekes fejlemény, hogy olyan ígéretes, nagy piacon, mint Kínában, a nagy német vásárok is hajlandók együtt fellépni. Sanghajban például három nagy német vásárcég (Hannover, München, Düsseldorf) közösen épít vásárközpontot, ahol majd koordináltan kívánnak kiállításokat szervezni (a koordináció azonban szigorúan csak egy-egy kiállításprojekt keretein belül valósulhat meg).

A globalizációnak azonban nem lehet ellenállni. Példa erre, hogy a Berlini Vásár és a multinacionális Reed szorosabb kooperációt kezdett, új kiállítások berlini kialakítására. A Reed felvásárolta a United News and Media-t, a hannoveri és frankfurti vásárszervezők is közös kiállítási projektbe kezdtek.

**"... a gazdaság igényének változását lassan követő, nem proaktív események komoly fennmaradási gondok elé néznek."**

Nem szabad megfélekedezni arról, hogy a **kiállításszervező szolgáltatást végző**, mégpedig a gazdaság fő szereplőinek, a kiállítóknak és látogatóknak, a szakmai szervezeti partnereknek. Végző soron persze a látogatóké a döntő szó, azaz ahová ők elmennek, azok lesznek a jó kiállítások, vásárok. Az igényes koncepciójú, a célt jól szolgáló események jövője biztosított, miközben a gazdaság igényének változását lassan követő, nem proaktív események komoly fennmaradási gondok elé néznek.

#### *1.5.4. Pályázatkészítés, projektkidolgozás, projektmenedzsment*

Az Európai Unió költségvetése nagyon sok különböző támogatási programot, fejlesztési alapot finanszíroz. Feltehetőleg nincs is olyan információs pont, hivatal vagy kiadvány, mely a pályázatok dzsungeléről teljes körű képet tudna adni. Ennek ellenére, a különböző lehetőségek között mélyreható szakismeretek nélkül is el lehet igazodni, feltéve, hogy néhány alapszabállyal és alapfogalommal tisztában vagyunk.

Mindenek előtt döntsük el: a támogatási programokban saját projekttel **támogatást, vagy beszállítóként értékesítési lehetőséget keresünk**. Egy-egy projekt kapcsán a kettő kizárja egymást. Az EU valamennyi támogatására vonatkozóan közbeszerzési szabályok vonatkoznak. Az alapok kedvezményezettjei a nekik juttatott támogatást csak úgy költhetik el, ha a beszerzés folyamatát – írásos ajánlatkéréssel, szerződéssel, számlával – részletesen dokumentálják. Saját teljesítményünket nem számolhatjuk el, és **beszállítóinkat mindig versenyeztetéssel kell kiválasztani**.

**"Az alapok kedvezményezettjei a nekik juttatott támogatást csak úgy költhetik el, ha a beszerzés folyamatát – írásos ajánlatkéréssel, szerződéssel, számlával – részletesen dokumentálják."**

#### 1.5.4.1. Alapszabályok pályázóknak

Amennyiben támogatást szeretnénk kapni egy saját fejlesztésünkhöz, a legelső és legalapvetőbb szabály, hogy az unió támogatását **mindig valamilyen konkrét célhoz**, projekthez keressük. Csak úgy általában „EU-forrást” felkutatni eléggé eredménytelen vállalkozás. Mindig tudnunk kell, hogy pontosan milyen fejlesztést szeretnénk megvalósítani, és annak megfelelő támogatást kell keresnünk. Az EU támogatásai szigorúan „pántlikázott” források, melyeket mindig a támogatást nyújtó intézménnyel kötött szerződés szerint kell felhasználni.

A pályázók második alapszabálya az, hogy az unió – illetve az unió támogatásaival gazdálkodó hazai szervezetek – csak olyan projekttervekkel tudnak komolyan foglalkozni, melyekhez minden szükséges előtanulmány, terv és engedély elkészült. **A jó ötlet önmagában nem elég.** A támogatási alapok gazdái a támogatási döntés után minél gyorsabban indítható projekteket keresnek.

Harmadszor, annak ellenére, hogy az EU támogatásai legtöbbször vissza nem térítendő jellegűek, általános elvárás az is, hogy **a támogatandó projekt legyen gazdaságilag ésszerű**, kifizetődő. Ez nem feltétlenül jelent közvetlen pénzügyi megtérülést. Tipikus példa erre egy ingyenesen használható – tehát anyagi hasznot nem termelő – közút megépítése. A beruházás közvetlen pénzbevételt nem termel, a közösség, a nemzetgazdaság szintjén azonban – a termelési költségek vagy a környezetszennyezés csökkentése révén – nagyon is hasznos. Ha az unió vállalkozásokat támogat, akkor a pályázókkal szemben elvárás, hogy hosszú távon is életképes üzleti terveket nyújtsanak be. A cél tehát nem a pazarló, értelmetlen vállalkozások vesztéseinek finanszírozása, hanem az, hogy több pénz álljon rendelkezésre az életképes kezdeményezések megvalósítására. Az üzletileg hasznos projektek közül pedig azokat fogják támogatni, amelyek a közösség céljainak eléréséhez a leginkább hozzájárulnak.

A támogatási programok mindegyikének van előre meghatározott közösségi célja. Adott esetben ez lehet például a környezet állapotának javulása, új munkahelyek teremtése, egy adott lakosságcsoporthoz, réteg életkörülményeinek javítása, a termékszerkezet korszerűsítése, exportképes árualapok kitermelése, vagy egyszerűen a gazdasági innováció is. Tömörebben fogalmazva: a vissza nem térítendő támogatási alapoknál az egyén, **a magánvállalkozó és a közösség haszna** kéz a kézben jár, egyik a másikat feltételezi.

Negyedszer, szinte kivétel nélkül igaz az is, hogy **projektünk egy részét magunknak kell finanszírozni**. Egyrészt azért, hogy a projekt melletti tartós elkötelezettségünket bizonyítsuk. Másrészt azért, mert az EU támogatási programjaiban elvárás, hogy a projekt eredményei a támogatás folyósításának végét követően is

fennmaradnak. Ennek pedig első számú biztosítéka az, hogy a projekt mögött egy – az adott támogatás megnyerésétől függetlenül is – életképes, önmagát fenntartani tudó cég, intézmény áll.

Végül, de nem utolsó sorban: készüljünk fel arra, hogy projektünk megvalósítása, a támogatáshoz való hozzájutás **időbe telik**. Egy-egy pályázat benyújtása és a támogatás megítélése között több hónap, a projekt teljes befejezéséig egy év, vagy még hosszabb idő is eltelhet. EU-támogatást tehát ne forgóeszköz-finanszírozásra kérjünk.

Összefoglalva: támogatásért akkor versenyezhetünk sikerrel, ha van konkrét, kidolgozott, gazdaságilag kifizetődő, a közösség számára is hasznos projektünk, elfogadjuk a nyílt versenyen alapuló közbeszerzés kötelezettségét, és a pályázat során bizonyítani tudjuk, hogy a projekt társfinanszírozására, lebonyolítására rendelkezünk a szükséges saját pénzügyi és emberi erőforrásokkal.

**"... támogatásért akkor versenyezhetünk sikerrel, ha van konkrét, kidolgozott, gazdaságilag kifizetődő, a közösség számára is hasznos projektünk ..."**

Ha **értékesítési lehetőséget keresünk**, akkor a különböző támogatási programok keretében kiírt **közbeszerzési értesítéseket** kell figyelni. A tendereket nem maga az Európai Unió, hanem az EU-támogatás hazai kedvezményezettje kezdeményezi. A közzététel módja függ a projekt jellegétől és nagyságától. Nagyon kis összegű beszerzéseknél nem ismeretlen a szabadkézi beszerzés, de a kedvezményezettnek a legtöbb esetben legalább három írásos ajánlatot be kell szereznie. Nagyobb projekteknel nyílt pályáztatást írnak elő az országos napilapokon, illetve a megyei sajtón keresztül. A legfelső érték kategóriában nemzetközi, az interneten is publikált tender lehet a kötelező eljárás. (Lásd a „Közbeszerzés” című fejezetet.)

Fontos tudni, hogy a PHARE, ISPA és SAPARD által finanszírozott projekteknel **minden magyarországi székhelyű vállalat elnyerhet megrendelést**, még hozzá függetlenül attól, hogy a projektet mely kedvezményezett országban, milyen módon hirdették meg. Azaz, egyes magyar cég Bulgáriától Észtországig bárhol kaphat szolgáltatási, áruszállítási vagy kivitelezői megbízást a PHARE-, ISPA-, vagy SAPARD-programok keretében. Ennek azonban ára van: a **külföldi cégek is indulhatnak a hazai tendereken**. A közbeszerzés során a hazai cégek védelmének semmilyen formában nincs helye. A tapasztalatok szerint a magyar cégeknek általában jók az esélyei – érdemes tehát próbálkozni.

#### 1.5.4.2. Projektek a gyakorlatban

##### 1.5.4.2.1. Projekttervezés

A projekt olyan jól körülírt fejlesztési terv, melynek pontosan tisztáztuk közvetlen és tágabb célkitűzéseit, konkrét eredményét, erőforrás-szükségletét, végrehajtási ütemtervét, és a végrehajtás szempontjából fontos külső feltételeit. A projekt le-

írásához - mint azt a „Vállalkozások részvétele az előcsatlakozási programokban” című fejezetben ismertettük - létezik egy előre meghatározott módszertan: a logikai keretmátrix (*logframe*), és az arra épülő *projekt fiche* – tulajdonképpen egy üzleti terv – formájában. A *logframe* és a *fiche* a támogatási alapokra pályázó kis- és középvállalkozók számára nem kötelező, de rendkívül jól használható.

#### 1.5.4.2.2. Céljaink tisztázása

A **logikai keretmátrix** módszer az Egyesült Államokból származik. Közvetlen eredménye egy táblázat, mely a projekt főbb jellemzőit egyetlen táblázatban foglalja össze. Módszere a **brainstorming**, azaz „**ötletroham**” – egy olyan találkozó, szeminárium, workshop, ahol a projektben érdekelt szakemberek, intézmények képviselői közösen feltérképezhetik, hogy mit és miért kívánnak megvalósítani. A módszer alkalmazásának részletes bemutatására itt és most nincs módunk. A táblázat szerkezetét ennek ellenére ismertetjük, mivel ez is jó támpontul szolgál projektünk összeállítására.

A táblázatnak – legegyszerűbb formájában – **három fő sora és négy oszlopa** van. Az első oszlopban szerepelnek a projekt céljai, a másodikban a célok elérését mérő indikátorok. A harmadik oszlopban kell leírni, hogy az indikátorok mérését, ellenőrzését hogyan valósítjuk meg, a negyedik oszlop a külső feltételeket taglalja. A táblázat sorai három hierarchikus, egymásra épülő szintet testesítenek meg. Az alsó sor a projekt közvetlen eredményével, fizikai teljesítményével (output-jával) foglalkozik. Ez az **eredmény** a kedvezményezettre és környezetére valamilyen hatást gyakorol, amit a középső sorban írunk le. Végül, de nem utolsó sorban, a projektet az állam számára az teszi közvetlenül támogatandóvá, hogy megvalósítása, a kedvezményezett közvetlen környezetében előidézett hatása valamilyen tágabb, a közösség szempontjából fontos célkitűzés eléréséhez is hozzájárul. Ezt a célkitűzést legegyszerűbben a támogatási alap célrendszeréből, az alap működését meghatározó gazdasági tervből vezethetjük le.

#### 1.5.4.2.3. Konkrét példa

Vegyünk egy példát. Tegyük fel, hogy vállalkozóként egy új gyümölcsfeldolgozó üzem létesítését tervezzük, és a szükséges gépek megvásárlásához a SAPARD-programból kívánunk vissza nem térítendő támogatást igénybe venni. Projektünk közvetlen eredménye a berendezések megvásárlása és az ígért üzem beindítása lesz. A célrendszerünk második szintje nyilván vállalkozásunk éves termelési értékének, forgalmának, nyereségének növekedése. Tágabb célként említhetjük új munkahelyek létrehozását, vagy azt, hogy (export)piacot tudunk teremteni a környék termelői, termékei számára, amivel a tágabb térség fejlődéséhez is jelentősen hozzá tudunk járulni.



Még egyszerűbben fogalmazva, háromszintű célrendszerünkkel bemutattuk, hogy

- mihez kívánunk kezdeni a támogatással,
- üzleti tervünk megvalósításától milyen üzleti eredményt várunk el,
- és ez milyen módon illeszkedik bele az állam, a közösség, a megcélzott támogatási alap célrendszerébe.

Ha a fentieket sikerült röviden, tömören, meggyőzően megfogalmazni, és érvelésünk három szintje szépen, **logikusan egymásra épül**, már a kezünkben is van a projekt kulcsa. A célok meghatározásával azonban csak akkor végeztünk, ha pontos jelzőszámokat – idegen szóval „indikátorokat” is meghatároztunk. Az indikátor lehet abszolút szám, százalékos adat, pénzösszeg, vagy bármilyen fizikai mennyiség. **Az indikátorok minden egyes célt szigorúan mérhetővé tesznek.** Ezzel később – mind magunk, mind a bennünket támogató alap kezelői számára – jobban ellenőrizhetővé válik, hogy projektünk sikeres volt-e, valóban megvalósítottuk-e, amit vállaltunk, és erőfeszítéseink meghozták-e a kívánt eredményt. Szigorú feltétel, hogy minden egyes célhoz rendeljünk specifikus, konkrét jelzőszámot!

A jelzőszámoknak természetesen csak akkor van értelmük, ha értékük alakulását tudjuk ellenőrizni és dokumentálni. Ennek módjáról ad számot a harmadik oszlop, ahol minden egyes célhoz leírjuk, hogy a vonatkozó indikátor értékét ki, mikor és hogyan ellenőrizheti.

**"A jelzőszámoknak természetesen csak akkor van értelmük, ha értékük alakulását tudjuk ellenőrizni és dokumentálni."**

Példánkhoz visszatérve: a gépvásárlás eredménye, indikátora mondjuk 5 gép megvásárlása, 1 gyümölcsfeldolgozó üzem működésének beindítása. A cél eléréséről a gépek beszerzéséről kötött szerződések, még inkább a leszállításukról, üzembe helyezésükről szóló igazolások, jegyzőkönyvek tanúskodnak. Vállalkozásunk javuló üzleti eredményéről forgalmi és nyereségadataink adnak számot. A pályázatban rögzítjük előre: az üzem beindításától, a gépek beszerzésétől mekkora termelési értéket, forgalmat, eredményt remélünk! Az információ forrása nyilván cégünk könyvelése lesz. Végül, de nem utolsó sorban, adjuk meg pontosan, hogy hány munkahelyet hozunk létre, vagy hogy egy éven belül mekkora mennyiségű terméket vásárolhatunk fel a környékbeli gazdáktól, vagy mekkora exportot bonyolítunk majd le. Az eredmény rögzíthető tonnában, vagy az előző üzleti év szintjéhez viszonyított növekedés formájában. Az információ forrása megint csak valamilyen üzleti feljegyzés, a gazdákkal, vagy a vevőinkkel kötött szerződések, és az ezek alapján összeállított üzleti könyvek lehetnek.

A projekt ellenőrizhetősége nem feltétlenül jelenti azt, hogy a támogatást folyósító szerv előtt fel kell fednünk minden üzleti titkunkat. Az elvárt eredmények számszerű rögzítése – mindenféle ellenőrzéstől függetlenül – saját magunknak is

fontos. A konkrét célkitűzés ugyanis nagyon jó támpontot ad saját munkánk elvégzéséhez is.

Ezek után már csak a külső feltételek tisztázása van hátra. A negyedik oszlopra azért van szükség, mert a projekt gazdája száz százalékos garanciát tulajdonképpen csak a projekt közvetlen eredményéért, a logframe legalsó sorában foglaltak teljesítéséért vállalhat. Az erre az eredményre épülő további célok elérése az esetek döntő többségében a külső körülményeken, más szereplők magatartásán is múlik. Ezekre a tényezőkre legtöbbször nem tudunk érdemben hatni, és ezt nem is várhatják el tőlünk. Ez azonban nem jelenti azt, hogy **a terveink szempontjából fontos peremfeltételeket** legalább ne kellene pontosan leírni. A támogató előtt ezzel igazolhatjuk, hogy projektünk körülményeit alaposan felmértük, és projektünket továbbra is reálisnak tartjuk. A külső veszélyek bekövetkezésének valószínűsége nem túl nagy, és lehetséges hatásuk sem lesz katasztrofális. A projekt sikeréhez szükséges pozitív előfeltételek pedig – éppen ellenkezőleg – nagy valószínűséggel be fognak következni.

Külső körülményt csak a táblázat két alsó sorába kell beírni (a jobb felső sarokba már nem). Egy adott külső feltétel ugyanis mindig a célhierarchia két szintje között teremt összefüggést. Vagy az eredmény és a hatás között – ez kerül az alsó sorba – vagy a hatás és a tágabb célkitűzés között – ezt írjuk a második sor jobb szélére. Konkrét példánkra visszatérve tegyük fel a kérdést: mi kell ahhoz, hogy az új üzem létrehozását követően növekedjen cégünk forgalma? A válasz természetesen attól függ, hogy a két célt, melyek között a külső körülményeken keresztül kapcsolatot akarunk teremteni, milyen módon fogalmaztuk meg. Ha a **forgalmat** kívántuk növelni, akkor feltétel lehet pl. felvevőpiacunk bővülése. Veszélyként merülhet fel ennek az ellenkezője – felvevőpiacunk drasztikus beszűkülése. (Elég csak az egyiket beírni.) A projekt akkor életképes, ha az előbbi valószínűbb. A pályázatot elbíráló szakértő pedig nyilván arról kíván majd meggyőződni, hogy a projekt nyereségességéhez szükséges piaci várakozás reálisnak tekinthető-e.

Ami a második és harmadik szint – tehát a projekt hatása és a tágabb célkitűzése közötti összefüggést illeti, kérdésünk így hangzik: a mi saját nyereségünk, forgalmunk növekedése következtében, milyen feltételekkel tudunk új munkavállalókat tartósan foglalkoztatni? A válasz lehet pl. az, hogy a projekt időszakában ne növekedjenek drasztikusan a foglalkoztatással kapcsolatos közterhek, vagy az is, hogy a környéken találjunk megfelelő munkaerőt. A lényeg ismét az, hogy feltevésünk, a környezettel szemben támasztott elvárás maradjon a realitások keretei között.

**"Családi vállalkozás esetében összehívhatunk egy kupaktanácsot a cégben résztvevő családtagokkal, a beruházásban részt vállaló üzleti partnereinkkel."**

A mátrix kitöltésére – amint már mondtuk – a legjobb egy közös ötletrohamot rendezni mindazokkal, akik a projekt megvalósításában érintettek. Családi vállalkozás esetében összehívhatunk egy kupaktanácsot a cégben részt vevő családtagokkal,

a beruházásban részt vállaló üzleti partnereinkkel. Ahogy mondani szokás: több szem többet lát – több embernek több jó ötlete lesz, így a végén jobb projektet írhatunk. A mátrix kitöltése, mint láthattuk, nem különösebben bonyolult feladat. Igaz, fenti „projektünk” célrendszere meglehetősen egyszerű. A logframe igazi értékét akkor láthatnánk, ha több párhuzamos tevékenységet, és ennek megfelelően sok cél egymáshoz való viszonyát szeretnénk tömören megfogalmazni. **Komplex projektek megfogalmazásában** a logframe szinte nélkülözhetetlen segítséget nyújt.

#### 1.5.4.3. Az üzleti terv

A logikai keretmátrix természetesen nem lehet öncélú. Értelme csak akkor van, ha megfelelő üzleti tervet is készítünk hozzá. Egyébként valóban célszerű az üzleti tervezést a logframe-mel kezdeni. Ha a célokkal és azok egymáshoz való viszonyával kezdettől fogva tisztában vagyunk, érvelésünk sokkal hatásosabb lesz. A Phare-programok eddigi gyakorlata ezt a tapasztalatot egyértelműen igazolta.

Milyen információkat írjunk bele egy üzleti tervbe? Nos, a Phare-programokban általában erre sincs kötelező előírás, legalábbis nem a pályázati alapok kedvezményezettjei számára. Van viszont **hasznos módszertan** erre is.

Először is, a tervet, pályázatunkat tegyük jól azonosíthatóvá. Mindjárt az első lapon tüntessük fel a címét – ehhez válasszunk egy rövid, de kifejező fél mondatot – és a pályázat legfontosabb adatait. Ki vagy mely szervezet kéri a támogatást, ki a felelős kapcsolattartó, és ő hol érhető el. Fontos, hogy akit megadunk, legyen valóban elérhető, és tudjon a projektről megfelelő információval szolgálni. Írjuk le azt is, hogy a projektet hol, mely régióban, illetve településen kívánjuk megvalósítani.

**"Ha a célokkal és azok egymáshoz való viszonyával kezdettől fogva tisztában vagyunk, érvelésünk sokkal hatásosabb lesz."**

Mindjárt ezután soroljuk fel céljainkat. Ehhez használjuk a logframe mátrixot, mert a célok egymáshoz való viszonya - alá- és fölérendeltsége – innen derül ki a legjobban. Egyszerűen másoljuk ide a logframe tartalmát – a tágabb és a közvetlen célokat pedig válasszuk el egymástól. Ugyanitt célszerű pontosan leírni, hogy a projekt milyen módon valósítja meg a megcélzott pályázati alap céljait. Nevezzük meg azt a prioritást, célt, melynek eléréséhez hozzá kívánunk járulni. Így az alap kezelői azonnal látják: projektünk valóban „nekik” szól.

A célok rögzítését kövesse terveink szöveges ismertetése. Erre nem kell 2-4 oldalnál többet szánni. **A jó projekttervet nem kilóra mérik.** A cél a világos, szakszerű, mégis közérthető érvelés. Ügyeljünk arra, hogy minden mondatunknak legyen kézzel fogható érdemi mondanivalója. Csak azzal foglalkozzunk, aminek terveinkhez közvetlenül köze van. Legyünk tömörek. Írjunk rövid mondatokkal, kerüljük az idegen kifejezéseket. A körmönfont érvelés, a bombasztikus fogalmazás nem segít. Az olyan divatszavak, mint a „fontos”, a „komplex” és az „átfogó” nagyon gyakran

arra utalnak, hogy a kedvezményezett valójában nem tudja mit akar, és soványka projektjének így kíván nagyobb súlyt adni. A tárgyszerűség ennél sokkal hasznosabb. A projekt ismertetésére a legjobb az alábbi logikát követni:

- A projekt környezete: kik a pályázók és partnereik?
- Milyen problémára kíván választ adni a projekt?
- Mit kívánunk tenni? Milyen stratégiát követünk? Hogyan oldjuk meg a problémát?
- Ezen belül milyen szerepet szánunk a most pályázott támogatásnak? (Az EU például kifejezetten szereti, ha egy-egy projektben bemutatható, hogy az uniós specifikus hozzájárulása miben állt...)
- Milyen elemekből áll majd a projekt?
- Projektelemelek egyenkénti ismertetése – logikai sorrendben, vagy időrendi sorrendben.

Az általános projektleírásban elsődleges célunk legyen az, hogy a projekt **szerkezetét és fő elemeit** érthetően és világosan mutassuk be. A részletekben csak akkor merüljünk el, ha biztosak vagyunk benne, hogy az olvasó a projekt lényegét, logikai felépítését, az elemek egymásutániságát és kapcsolódási pontjait megértette. Az elmélyült szakmai magyarázatokat, műszaki specifikációkat, tudományos fejtegetéseket tegyük mellékletekbe. Ezeket az olvassa el, akinek ez a feladata. Ha a főszöveget túlterheljük a „halandók” számára érthetetlen adatokkal, a projekt átláthatatlan lesz. Ha egy projektterv bonyolult és túlságosan technikai jellegű, arról nem azt gondolják majd, hogy elmélyült, kidolgozott, hanem hogy érthetetlen és unalmas.

**"Ha egy projektterv bonyolult és túlságosan technikai jellegű, arról nem azt gondolják majd, hogy elmélyült, kidolgozott, hanem hogy érthetetlen és unalmas."**

A szöveges ismertetést követően rövid felsorolásban rögzítsük a projekt konkrét eredményeit.

Ezután már csak a számok, a száraz tények ismertetése következik. Először is a költségvetés, melyet részletezzünk finanszírozási források és projektelemelek szerint is. Előfordulhat, hogy egy-egy finanszírozási forrást adott projektelemelekhez rendelünk, vagy hogy a különböző források társfinanszírozási arányai nem minden elemre vonatkozóan egyformák. (Az EU például általában nem járul hozzá az adminisztratív költségekhez.) A költségvetési táblázatból ki kell derülnie, hogy melyik támogatást, forrást mire használjuk.

A pénzügyi tervezésnek – legalább magunk számára – részét kell képezze egy **megalapozott cash-flow elemzés** is. Számítsunk rá, hogy a támogatási forrásokat esetleg késve – vagy, ha a pályázati feltételek így rendelkeznek, akár csak a projekt befejezése után – folyósítják. Időbe telhet, amíg a kincstár egy számlánkat kiegyenlí-

ti, vagy a befizetett áfá-t vissza tudjuk igényelni. Gondoljunk arra is, hogy ha a támogatási szerződést devizában kötöttük, akkor intézkedjünk az árfolyammozgások hatásának kivédéséről. A forint árfolyama felfelé és lefelé is jelentősen elmozdulhat, akár rövid idő alatt is – az ebből adódó anyagi veszteség pedig igen jelentős lehet.

A költségvetés mellett meg kell adni a projekt időbeli ütemezését is. Ehhez alaposan végig kell gondolni a projekt lebonyolítását befolyásoló összes tényezőt. Figyeljünk oda különösen az alábbi tényezőkre:

A konkrét tevékenység megkezdéséhez gyakran engedélyekre, előtanulmányokra van szükség. Ezeknek a megrendeléséről időben gondoskodni kell, és reálishan fel kell becsülni azt, hogy ezeknek az engedélyeknek, terveknek mikor jutunk a birtokába.

Az egyes projektek egymásra épülhetnek. Lehet, hogy egyik komponens végrehajtása addig nem kezdődhet meg, amíg egy másik be nem fejeződött. Az ilyen szekvenciális kapcsolatot a projektek között lehetőleg kerüljük el. Ha ez nem lehetséges, az időbeli tervezéskor akkor is legyünk realisták, és a végrehajtás során fokozottan figyeljünk oda a határidők betartására.

Emlékezzünk arra is, hogy az EU-forrásokat közbeszerzési eljárás keretében kell elkölteni. Ez az eljárás is időigényes, ezért a vonatkozó előírásokról előre tájékozódjunk.

Számítani kell arra, hogy a pályázatokról szóló döntésekhez is idő kell. Az is lehet, hogy a projekt kapcsán többször is ki kell majd kérnünk a támogatást folyósító szerv döntését, engedélyét. Bizony nem ritka, hogy a felelős hatóságok csak meglehetősen késéssel reagálnak.

Különösen építési projekteknel fontos, hogy tekintettel legyünk a megcélzott tevékenység technológiai szükségleteire. Adott esetben figyelembe kell veyük az időjárást is – pl. azt, hogy hidegben nem lehet betonozni. Ha beszerzést készítünk elő, érdeklődjük meg a szállítási határidőket. Szolgáltatási projekteknel számítsunk például arra, hogy szakértőinknek megfelelő időt hagyjunk a szakmai felkészülésre.

Összefoglalva tehát: az államilag támogatott projektek végrehajtása során **különös figyelmet kell fordítani az időbeli tervezésre**. A támogatást általában csak meghatározott időre kapjuk, és ha a kapott összeget annak lejártáig nem használjuk fel, akkor azt vissza kell fizetnünk. Ne terheljük tehát túl projektünket. Alaposan válogassuk meg, hogy milyen célra milyen támogatást veszünk igénybe, és a végrehajtás során nagyon figyeljünk oda a határidőkre.

A projektterv lényegét ezzel összefoglaltuk. Ha a pályázati kiírás azt megköveteli, hagyjunk helyet a kiíró szerv által kért egyéb információknak. Nagyon jó – sok esetben akár kötelező is lehet –, hogy az üzleti tervhez mellékeljük a projektre vonatkozó műszaki terveket, technikai specifikációkat, engedélyezési okmányokat, a terveinket megalapozó szakértői tanulmányokat, környezetvédelmi hatásvizsgálatokat, pénzügyi számításokat, és így tovább.

**"... amit valahol leírtunk, az ne mondjon ellent annak, amit az üzleti terv többi része tartalmaz."**

Az üzleti tervezés során utolsó, de talán egyik legfontosabb teendőnk az, hogy **alaposan ellenőrizzük az üzleti terv belső konzisztenciáját**, koherenciáját. Magyarán szólva: fontos, hogy amit valahol leírtunk, az ne mondjon ellent annak, amit az üzleti terv többi része tartalmaz. Egyrészt, figyelni kell például a pénzügyi terv, a fizikai ütemezés és a cash-flow számítás közötti számszaki összefüggésekre is. De fontos az is, hogy ha egy adott dokumentumra hivatkozunk, azt mellékeljük, vagy ha ez nem célszerű, akkor legalább valóban legyen birtokunkban, és szükség esetén tudjuk be is mutatni. A „füllentő” projektet hamar utoléri, és a támogatási döntés ilyenkor szinte biztosan negatív lesz.

#### 1.5.4.4. Lebonyolítás

A projekt végrehajtásával kapcsolatban két fontos tanácsot emelnénk ki. Egyrészt nagyon figyeljünk oda arra, hogy a magunk számára kitűzött **határidőket tart-suk be**. Éppen elég késés származhat az előre nem látható tényezőkből, ezért azokat a dolgokat, amikért magunk felelünk, mindig időben hajtsuk végre. Ha csúszásba kerültünk, hátrányunkat igyekezzünk minél előbb behozni. A projektek lebonyolítására, a források felhasználására rendelkezésre álló idő a gyakorlatban legtöbbször jóval rövidebb annál, mint amire számítanánk. Másrészt mindig legyünk felkészülve arra, hogy a dolgok rosszul is alakulhatnak. **Legyenek vészterveink**, tartalék megoldásaink. Figyeljünk oda arra, hogy céljainkat megfelelő módon elérjük-e, és ha kell, avatkozzunk be. Ha szükséges, módosítsunk a projekten. Utóbbihoz viszont ne felejtjük el kikérni a támogató szerv engedélyét is.

#### 1.5.4.5. Forráskeresés

A forráskereséshez akkor célszerű hozzálátni, ha projektünk magja – céljaink és a megcélzott tevékenységek köre – már világos számunkra. Minden projekthez igyekezzünk számba venni a hazai és a külföldi támogatások minél teljesebb skáláját. Legyünk körültekintőek: egy pályázat előkészítése sok időbe, (pénzbe!) kerülhet. Csak oda pályázzunk, ahol a támogatásra elvben jogosultak vagyunk, és projektünk a kiírt célokkal összhangban van – tehát ahol a pályázati feltételeknek meg tudunk felelni.

Kritikus pályázati feltétel szokott lenni a saját forrás biztosítása is. Gyakori taktika az, hogy a projektgazda egyszerre több alaphoz is pályázik. És amit pl. „A” alaptól kap, azt „B” alapnál saját forrásként igyekszik érvényesíteni, amit pedig „B” alapnál kaphat, azt „A” alapnál számolná el saját teljesítményként. Az ilyen konstrukció akár működhet is – de **nyilvánvalóan nagyon kockázatos**. A magyar állami támogatások pályázati rendszerében ma még nincsenek olyan mechanizmusok, amelyek a szimultán pályázók számára biztonságot nyújthatnának.