

Good neighbours creating common future



Közös vállalkozás- és üzletfejlesztési hálózat megvalósíthatósági tanulmánya

SME Network CB-HU-SRB/0901/211/009

Mórahalom-Magyarkanizsa, 2011



The project is co-financed by the European Union through the Hungary-Serbia IPA Cross-border Co-operation Programme

*A dokumentáció egy közös, szerb-magyar vállalkozásfejlesztési hálózat kialakításának és
beüzemelésének pilot programjaként készült el.*

Készítette:



“This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The content of the document is the sole responsibility of Municipality of Magyarkanizsa and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union and/or the Managing Authority.”

TARTALOMJEGYZÉK

1. Az előzmények eredményeinek összefoglalása	5
1.1. A projekt bemutatása és megvalósított eredményei	5
1.2. A megvalósított projekt vállalt feladatai és elért eredményei	5
1.3. Az EGTC bemutatása, céljai	6
1.4. Az ICR bemutatása, céljai	8
2. EU szakpolitika, tapasztalatok és minták bemutatása	10
2.1. Kis- és középvállalkozások az Európai Unióban.....	10
2.2. KKV-kkal kapcsolatos általános politika az Európai Unióban	10
2.3. Kis- és középvállalkozások meghatározása.....	12
2.4. Szerb-magyar együttműködési területek	13
2.4.1. Kétoldalú kereskedelmi kapcsolatok	14
2.4.2. A kis- és középvállalkozások együttműködése.....	15
2.4.3. A KKV- k nemzetköziesedése	16
2.4.4. Az együttműködés keretei és eszközei	16
2.4.5 Magyar–Szerb Kereskedelmi és Iparkamara	17
2.5. Mintaprojektek hálózati kapcsolatok kialakítására.....	19
3. SWOT, STEP, STAKEHOLDER elemzés	25
3.1. SWOT analízis.....	25
3.2. STEEP elemzés.....	27
3.2.1. Társadalmi (Social) környezet	27
3.2.2. Technológiai (Technological) környezet	28
3.2.3 Gazdasági (Economic) környezet	28
3.2.4. Természeti (Ecological) környezet	29
3.2.5. Politikai-jogi (Political) környezet.....	30
3.3. Stakeholder elemzés	32
4. A hálózatépítés lépéseinek bemutatása, és a fejlesztés módszertana	34

4.1. A hálózatépítés lépéseinek bemutatása.....	34
5. KKV fejlesztést célzó szolgáltatások kidolgozása	37
5.1 Kihívások.....	37
5.2 A KKV-k fejlesztésük szerinti osztályozása	39
5.3 Tervezett szolgáltatások	40
6. Működési rendszer bemutatása	49
7. Szervezeti és irányítási, pénzügyi terv	50
8. Iratminták	51
8.1 Alapszabály minta	51
8.2 Vállalkozói adatlap hálózatba való belépéshez	53
8.3 Társasági alapító okirat (nonprofit Kft.).....	56
HIVATKOZÁSOK	66

1. Az előzmények eredményeinek összefoglalása

1.1. A projekt bemutatása és megvalósított eredményei

A Magyarország-Szerbia IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program keretében Vezető Partnerként Magyarokanizsa Község Önkormányzata Projekt Partnerével, a Homokháti Önkormányzatok Kistérségi Területfejlesztési Egyesületével közösen valósította meg a „A kis- és középvállalkozásokhoz (KKV) fűződő szolgáltatások tartalmi fejlesztése és egy egységes üzletfejlesztési hálózat megalapítása és üzemeltetése” című projektet 2010. szeptembere és 2011. augusztusa közötti időszakban. A projekt egyik célja egy, a kis- és középvállalkozásokat fejlesztő központ létrehozása Mórachalmon, és egy aliroda kialakítása Magyarokanizsán, ahol a vajdasági- és Dél-alföldi Régióban tevékenykedő kis- és középvállalkozások szolgáltatásainak fejlesztését segítik tanácsadói és auditálási feladatok ellátásával. A projekt szerves részét képezte egy PILOT program megvalósítása, melynek keretében kilenc, a programterületen tevékenykedő vállalkozás került kiválasztásra. A KKV-k képviselőinek szakmai fejlődési lehetőségét tréningek és workshop-ok szervezésével biztosították a támogatásban részesült partnerek, ahol témaként szerepeltek a vállalati pénzügyek, a gazdasági jog, az EU integráció megismertetése mellett a minőségbiztosítási rendszerek és a közbeszerzési eljárások ismeretanyagainak átadása is. Kiemelt hangsúlyt fektettek a helyi önkormányzatok gazdasági szakértőinek bevonásával megvalósított műhelytalálkozókra, ahol pénzügyi-, gazdasági-, jogi kérdésekkel, az Európai Unió intézményeivel és azok funkcióival, a gazdasági- és pénzügyi beruházási lehetőségekkel, valamint közbeszerzési eljárások kérdéskörével bővítették a KKV-k képviselőinek ismeretanyagát. A PILOT program keretében kiválasztott kis- és középvállalkozások részére szakértők bevonásával a vállalkozásokra szabott üzleti-, pénzügyi- és export tervek készültek, melyeket a későbbiekben további fejlesztéseikhez, partneri kapcsolataik bővítéséhez vagy beruházásaikhoz felhasználhatnak.

1.2. A megvalósított projekt vállalt feladatai és elért eredményei

A projekt tevékenységei, elért eredményei:

- projektnyitó rendezvény Magyarokanizsán 50 résztvevővel

- A Vajdaságban és a Dél-alföldi Régióban a vállalkozások szolgáltatásait fejlesztő audit tevékenység ellátása
- hálózat kialakítása, melynek feladata a kis- és középvállalkozások fejlesztése
- műhelytalálkozók szervezése Magyarkanizsán és Mórahalmon
- szakértők bevonásával fejlesztő tréningek szervezése a PILOT szervezetek bevonásával, valamint a helyi önkormányzatok gazdasági szakértőinek részvételével a következő témákban: pénzügy, gazdasági jog, EU intézmények és azok funkciói, gazdasági- és pénzügyi beruházási lehetőségek, kötelezettségek, közbeszerzési eljárások
- egységes szolgáltatási és fejlesztési hálózat meghatározása
- a PILOT szervezeteknek nyújtott szolgáltatások: üzleti tervek, pénzügyi- és export tervek, kiviteli tervek készítése a jövőbeni beruházásokhoz
- 3 export terv, 3 pénzügyi terv és 3 üzleti terv elkészítése
- KKV fejlesztési központ megalapítása és felszerelése Mórahalmon
- KKV fejlesztési alközpont megalapítása és felszerelése Magyarkanizsán
- KKV adatbázi kialakítása
- Projektzáró konferencia Mórahalmon 100 résztvevővel

1.3. Az EGTC bemutatása, céljai

A magyar, román és szerb határ menti községek, falvak, városok, települések, a Bánáti önkéntes partnerükkel együtt, az EP és a Tanács 1082/2006/EK rendeletének (a területi együttműködésről), továbbá a 2007. évi XCIX törvénynek (3. fejezet, 6. szakasz) megfelelően, összhangban az egyes tagállamok nemzeti szabályozásával, különös tekintettel a soron következő Európai jogi harmonizációra, az EGTC nyújtotta lehetőségek kihasználásával – EGTC források Szerbia EU csatlakozásának fényében – 2009 november 10-én létrehozták a Bánát-Triplex Confinium EGTC-t. Az önálló jogi személyiséggel rendelkező BTC EGTC – Mórahalom székhellyel történő – bejegyzése 2011. január 5-én megtörtént a Fővárosi Bíróság jóváhagyásával. A BTC-EGTC tagjai 37 magyarországi és 37 romániai önkormányzat, emellett nyolc szerbiai község, mint megfigyelő tag vesz részt a szervezetben. Az együttműködésben kiemelkedő a Mórahalmi Önkormányzat, a Magyarkanizsai Önkormányzat (SRB) és Zombolya városa (RO). A projektben vezető szerepet játszó

önkormányzatok hosszú évek óta állnak egymással kapcsolatban a gazdasági- és területfejlesztést illetően. Mórahalom és Magyarkanizsa vezetése elvállalta, hogy intézményi, szervezeti támogatást biztosít a partnerség kiépítéséhez, a projekt létrehozásához, és a magyar és a szerb határ menti érintett régiók közös rendszerének fejlesztéséhez és megvalósításához.

A BÁNÁT-TRIPLEX CONFINIUM EGTC létrehozásának az egyik oka a gazdasági, szociális és környezeti tevékenységre tekintettel történő fejlesztés szükségessége volt, valamint egy közös stratégiai terv alapján fenntartható területfejlesztést megvalósítása, főként a vállalkozások fejlesztésével.

A résztvevő önkormányzatok együttműködésének célja az elmúlt évtizedekben perifériára szorult határtérségek dinamizálása, versenyképességének növelése. Így a BTC EGTC elsősorban a vállalkozásokra fókuszálva az agrárinnováció, a megújuló energiaforrások kiaknázása, az infrastruktúra, valamint az oktatás-képzés területein kíván fejlesztési stratégiákat kidolgozni és – elsősorban uniós forrásokra történő pályázatokkal – megvalósítani. Az alapító okirat szerint az EGTC az alábbi célok megvalósulásához kíván hozzájárulni:

1. Elsődlegesen: területének harmonikus fejlődésének elősegítése, a gazdasági, társadalmi és területi kohézió erősítésével, a határokon átnyúló együttműködés révén.
2. Gazdasági és társadalmi kohézió megerősítése céljából lehetővé tenni és előmozdítani a határokon átnyúló együttműködést.
3. A stratégiai programtervben megfogalmazottak szerint a Csoportosulás közös, összehangolt fejlesztési programjának kidolgozása és megvalósítása.
4. A határokon átnyúló gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi tevékenységek fejlesztése a fenntartható területfejlesztésre irányuló együttes stratégiák révén, és elsősorban a következők által:
 - a vállalkozói szellem ösztönzése, különösen a kis- és középvállalkozások együttműködése, termelői szervezetek támogatása, mezőgazdasági felvásárlói hálózatok kialakulása, piacra jutás elősegítése, élelmiszeripari, szállítási és raktározási infrastruktúra, valamint a határokon átnyúló kereskedelem és vállalkozói hálózatok fejlesztése, közös beruházás ösztönzés és tőkebefektetés;
 - a természeti és kulturális erőforrások közös védelmének és az ezekkel való közös gazdálkodásnak, megújuló energiaforrások kiaknázásának, valamint a

természeti és technológiai kockázatok megelőzésének az ösztönzése és javítása;

- a városi és vidéki térségek közötti kapcsolatok támogatása;
 - a közlekedési, regionális szállítási infrastruktúra, az információ- és hírközlő hálózatok és szolgáltatások, a határokon átnyúló vízellátási és vízgazdálkodási, valamint hulladékgazdálkodási és energiaellátási rendszerek és létesítmények fejlesztése révén az elszigeteltség mérséklése,
 - az együttműködés, a kapacitások és az együttes hasznosítás fejlesztése az infrastruktúrák területén, különösen az olyan ágazatokban, mint az egészségügy, a kultúra, az idegenforgalom, a személyszállítás/tömegközlekedés és az oktatás.
5. A két ország határmenti térségeinek partnerségi alapon történő átfogó társadalmi felzárkóztatása, a d) pont vonatkozásában a regionális és helyi erőforrások koncentrációjával, valamint a közösségi, a magyarországi és a romániai állami költségvetési pályázati források hatékony felhasználásával.
6. A Község- az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Szociális Alap és/vagy a Kohéziós Alap révén nyújtott- társadalomfinanszírozásban, területi együttműködésben megvalósuló programok végrehajtása, a közösségi alapok ellenőrzésére vonatkozó nemzeti jogszabályok alkalmazása mellett.

1.4. Az ICR bemutatása, céljai

A Tisza Menti Információs Fejlesztési Központ 2005-ben jött létre Magyarországon. Célkitűzésük, hogy segítsék és fejlesszék a község kis- és középvállalkozásait. Feladatuk a költségvetésen kívüli szervezetek, szövetkezetek, non-profit és for-profit szervezetek számára történő segítségnyújtás, akiknek a fejlődésükkel/fejlesztésükkel kapcsolatban időszerű és hasznos információkkal tudnak szolgálni.

Ezekon felül a helyi önkormányzatok, minisztériumok, nemzeti alapok és szervezetek, valamint külföldi intézmények, az Európai Fejlesztési Alap és minden más nemzetközi szervezet által kiírt felhívásokat közvetíti a célcsoport felé. Az interneten keresztül történő pályázat- és forrásfigyelésen túl tevékenysége kiterjed a különböző médiákban megjelenő támogatási lehetőségek, felhívások eljuttatására az érintett szervezetekhez, vállalkozásokhoz.

A szervezet a megjelenő pályázati lehetőséget az általa létrehozott adatbázisában rendszerezi és saját honlapján rendszeresen frissíti, valamint egyéb médiumokon keresztül is eljuttatja partnereihez. Ezen felül a szervezet közérdekű tájékoztatással, tanácsadói tevékenységgel és pályázatírással, projektmenedzsmenttel is foglalkozik.

2009-től az IRC a Tisza menti terület fejlesztési központjává nőtte ki magát megfelelő szakmai kompetenciái révén. Az integráció kezdeményezését több település is üdvözlötte, így egy együttműködés került aláírásra Ada, Óbecse, Csóka, Magyarkanizsa, Törökbecse, Törökkanizsa és Zenta települések részéről, ezzel is vállalva és megerősítve a helyi önkormányzatok közös versenyképességét a nemzetközi határ szomszédságában.

2. EU szakpolitika, tapasztalatok és minták bemutatása

2.1. Kis- és középvállalkozások az Európai Unióban

Az EU KKV-kra vonatkozó politikájának célja, hogy a közösségi politikák és intézkedések kisvállalkozás-barátok legyenek, valamint hogy hozzájáruljon ahhoz, hogy Európa vonzóbb helyé váljon a vállalkozások létrehozása és az üzleti tevékenység folytatása szempontjából.

A mikro-, kis- és középvállalkozások az EU-ban az összes vállalkozás 99%-át teszik ki. A KKV-k száma 23 millióra tehető, közel 100 millió főt foglalkoztatnak, és az európai társaságok versenyképessége szempontjából kulcsfontosságúak, a vállalkozószellem és innováció nélkülözhetetlen forrásai.

2.2. KKV-kkal kapcsolatos általános politika az Európai Unióban

Az EU-ban a KKV-kkal kapcsolatos jelenlegi politika nagyrészt a lisszaboni stratégia hatálya alá tartozik, amelynek célja, hogy az EU a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasága legyen. A KKV-k e célkitűzésben kulcsfontosságú szerepet játszanak.

Az EU KKV-kra vonatkozó politikája az 1983-ban, a KKV-k és a kézművesipar európai évének végén elfogadott első cselekvési programig nyúlik vissza. A második ilyen program 1987-ben indult, majd azt a Tanács az 1993–1996-os időszakra megerősítette. A harmadik többéves program az 1997–2000-es időszakot fedte le, a negyedik többéves program pedig eredetileg 2001-től 2005-ig tartott, 450 millió eurós költségvetéssel (ezt a pénzügyi referenciaösszeg 88,5 millió eurós növelésével 2006-ig meghosszabbították). A negyedik program öt fő célkitűzése a következő volt:

- a vállalkozások növekedésének és versenyképességének fokozása a tudásalapú gazdaságban,
- a vállalkozói tevékenységek támogatása,
- az igazgatási és szabályozási környezet egyszerűsítése és javítása a vállalkozások számára,
- a pénzügyi környezet javítása,

- valamint könnyebb hozzáférés biztosítása a vállalkozások számára az EU támogatási programjaihoz.

A Tanács 2000 júniusában elfogadta a Kisvállalkozások Európai Chartáját, amely ajánlásokat fogalmaz meg a kisvállalkozások számára, hogy teljes mértékben kihasználják a tudásalapú gazdaság előnyeit. 2000 óta a Bizottság éves végrehajtási jelentéseket készít a Charta végrehajtásának állapotáról.

A Bizottság ezt követő kezdeményezései kézzelfogható hatással jártak a KKV-kra nézve. 2001-ben például a Bizottság elindította a „Go Digital” kampányt azzal a céllal, hogy a KKV-kkal megismertesse az e-vállalkozás létrehozásának és hatékony használatának lehetséges előnyeit. A 2002-es e-Európa cselekvési terv, valamint a KKV-k megsegítését célzó „Go Digital” kampány nyomán követéseként a Bizottság egyedi intézkedéseket hozott, hogy segítse a KKV-kat az információs és kommunikációs technológiák (IKT-k) és az e-vállalkozás alkalmazásában.

A Bizottság 2003 elején az európai vállalkozásokról szóló zöld könyv (COM(2003) 27) révén nyilvános vitát is indított arról, hogy miként lehetne tovább javítani a vállalkozásokkal kapcsolatos napirendet. Ennek eredménye volt a Bizottság „Akcióterv: a vállalkozási szellem politikájának európai menetrendje” (COM(2004) 70) című közleménye. A versenyképességi és innovációs keretprogram (2007–2013) létrehozásáról szóló, 2006. október 24-i 1639/2006/EK európai parlamenti és tanácsi határozat követte e kezdeményezést.

A versenyképességi és innovációs keretprogram kifejezetten a KKV-kra irányul, és közös keretbe tömöríti az egyedi közösségi támogatási programokat, valamint az európai termelékenység, az innovációs kapacitás, valamint a fenntartható növekedés fellendítéséhez nélkülözhetetlen területeken meglévő egyéb közösségi programok vonatkozó részeit, miközben egyben a járulékos környezetvédelmi aggályokat is kezeli. A keretprogram olyan alprogramokból áll, mint a vállalkozási és innovációs program, az IKT-politika támogatására irányuló program és az Intelligens Energia Program.

A Bizottság által 2005-ben elfogadott, „Jobb szabályozás a növekedés és a munkahelyteremtés területén” című közlemény (COM(2005) 97) célja, hogy megreformálja az intézmények által egyénileg vagy közösen végzett európai szintű jogalkotás, valamint e jogszabályok tagállamok általi nemzeti szintű végrehajtásának és alkalmazásának módját. Azóta e csomagot két alkalommal vizsgálták felül a stratégia szempontjából. A jobb szabályozásra irányuló kezdeményezés értelmében az összes uniós jogszabály KKV-kra

gyakorolt hatását is értékelni kell, és – szükség esetén – még inkább KKV-baráttá kell tenni azokat. 2005-ben továbbá az Európai Bizottság elfogadta a „Modern KKV-politika a növekedésért és foglalkoztatásért” című közleményt. E közlemény öt kulcsfontosságú területen javasolt intézkedéseket, nevezetesen a vállalkozói szellem és a készségek előmozdításának, a KKV-k piacokhoz való hozzáférése javításának, a bürokrácia csökkentésének, a KKV-k növekedési potenciálja javításának, valamint a KKV-kbeli érdekeltekkel folytatott párbeszéd és konzultáció megerősítésének terén. A kezdeményezés célja annak biztosítása volt, hogy a KKV-k megsegítésére irányuló uniós politikák valamennyi vetülete össze legyen hangolva, továbbá hogy az ilyen politikák kidolgozása során még teljesebben mérleeljék a KKV-k igényeit.

2.3. Kis- és középvállalkozások meghatározása

Magyarországon a KKV-k definíciójának meghatározását a jelenleg is hatályban levő 2004. évi XXXIV. számú kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló törvény határozza meg. A 2005. január 1-től hatályos jogszabály kis- és középvállalkozások meghatározásnak hazai kritériumait az 1. táblázat mutatja be.

Vállalkozási kategória	Létszám: éves munkaerőegységben (ÉME)	Éves forgalom	Éves mérleg főösszeg
Közép-	< 250	≤ 50 millió €	≤ 43 millió €
Kis-	< 50	≤ 10 millió €	≤ 10 millió €
Mikro-	< 10	≤ 2 millió €	≤ 2 millió €

1. táblázat: Kritériumok a magyar KKV-k meghatározásához.

Forrás: Az új KKV-meghatározás. Felhasználói útmutató és nyilatkozatminta. Európai Bizottság, 2006.

Szerbia a kis- és középvállalkozások meghatározásánál átvette az EU-s létszámkritériumot. Kisvállalkozásnak minősül minden olyan vállalkozás, amely kevesebb, mint 50 főt foglalkoztat, éves bevétele nem haladja meg a 2 500 000 eurót és eszközeinek értéke kisebb, mint 1 millió euró. A középvállalkozások legkevesebb 50, legfeljebb 250 főt foglalkoztatnak.

Éves bevételük 2,5 és 10 millió euró közötti összeg, eszközeik értéke az 1 és 5 millió eurós kereteken belül van.

Vállalkozási kategória	Létszám: éves munkaerőegységben (ÉME)	Éves forgalom	Eszközeinek értéke
Közép-	< 250	2 ≤ 10 millió €	≤ 5 millió €
Kis-	< 50	≤ 2,5 millió €	≤ 1 millió €

2. táblázat: Kritériumok a szerb KKV-k meghatározásához.

2.4. Szerb-magyar együttműködési területek

A magyar-szerb bilaterális együttműködés folyamatosan fejlődött az elmúlt évek során. Fontos megemlíteni a gyakori hivatalos látogatásokat mindkét részlől, ahol az országok legmagasabb szinten képviselték magukat: a folyamatos párbeszéd a politikai kapcsolatok zökkenőmentességét mutatja.

A gazdasági kapcsolatok keretrendszerét a 2005-ben kötött Gazdasági Együttműködési megállapodás adja, melyet követően minden évben plenáris ülést tartanak. Emellett különböző munkacsoportok alakultak, amelyek az együttműködés fő területein dolgoznak, szakemberek bevonásával. Ezek a területek a következők: kereskedelmi beruházási és ipari együttműködés, mezőgazdaság és környezet, infrastruktúra, energia, kis- és középvállalkozások, információs technológia és társadalom, regionális és határ menti együttműködés és turizmus.

Az infrastrukturális együttműködés területén a transzeurópai hálózat (TEN) mindkét országon átívelő korridorjainak fejlesztése érdeke mindkét félnek. A VII-es korridor maga a Duna folyó, amelynek hajózhatóságának javítása szintén közös érdek. Tervezik a Tisza folyó nemzetközi vízi útvonallá tételét is.

Hosszútávon az EU és Ázsia összeköttetést jelenthetik ezek a szárazföldi és vízi útvonalak, amelyek egyre nagyobb hálózati teljesítményt igényelnek (Ruppert 2007). A környezetvédelmi kapcsolatok határvízi együttműködésen alapulnak. A kooperáció mostanra szélesebb körben működik, a levegőtisztaság, a hulladékgazdálkodás, a határon átnyúló védett területek létrehozása, a környezeti nevelés és oktatás, a környezeti ipari kooperáció területeket is érinti.

Energiaügyekben az együttműködés az energiabiztonság elérésének közös érdekén alapul. A kapcsolatok diverzifikálása fontos szempont ebben a kérdésben mindkét fél részére.

A regionális és határ menti együttműködés 2007 és 2013 között az IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program keretein belül valósul meg. A 2004-2006-os időszakban működött magyar-román-szerb háromoldalú INTERREG IIIA programot folytatja az új előcsatlakozási alapból finanszírozott támogatás. 2010-ig 16 607 511 euró állt rendelkezésre, amely lényegesen több mint az INTERREG programban felhasznált 9 277 630 eurós magyar és 3 millió eurós szerbiai forrás.

2.4.1. Kétoldalú kereskedelmi kapcsolatok

Kereskedelmi kapcsolatok dinamikusan fejlődnek Magyarország és Szerbia között az elmúlt évek tükrében. A Szerbiába irányuló magyarországi export nagyobb mértékben nőtt, mint a behozatal. Az ITD Hungary adatai szerint a legnagyobb éves export-dinamikát 2007-ben Szerbia mutatta és az import területén is csak Szlovénia előzte meg. A forgalomnövekedés 2002 óta tapasztalható, ebben az évben kötött a két ország szabadkereskedelmi egyezményt. 2004-ig volt érvényben a megállapodás, hiszen EU-tagországgént közösségi szabályozás alá esik Magyarország kereskedelempolitikája. Az unió preferenciális elbánást biztosít Szerbiának, ennek következtében magyarországi vállalkozások a szerbiai piacon történő megjelenése nehezebbé vált. A szabadkereskedelmi feltételek között versenyelőnyhöz jutott Magyarország piaci pozícióit megőrizte az elmúlt években, sőt igyekezett szélesíteni azokat. 2009. január 30-tól az uniós megállapodás egyoldalú alkalmazásával Szerbia megkönnyítette az országba irányuló exportot. A kétoldalú kereskedelem nem csak volumenében növekedett, hanem más országokhoz viszonyítva is. Magyarország 2006-ban Szerbia 11. legfontosabb importpartnerre volt, a tavalyi évben az 5. helyre lépett elő. A szerb kivitel célországai között Magyarország a 10. és 12. hely között áll 2004 óta. Magyarország exportjában és importjában Szerbia súlya nem meghatározó (2008-ban a 17. legfontosabb export és 31. importpartner volt). A multinacionális cégek mellett a vegyes tulajdonú kis- és középvállalkozások is részesülnek a kereskedelmi kapcsolatokból. A különböző vásárok, üzletember-találkozók, befektetési fórumok nagy érdeklődésre tartanak számot. 2009 első nyolc havi adatait vizsgálva a Szerbiába irányuló magyar kivitel 44%-os visszaesése, a behozatal 3%-os növekedése tapasztalható.

Magyarország külkereskedelmének 20-25%-át az unión kívüli országokkal bonyolítja. A balkáni térség hagyományos agrárfelvevőpiac az ország számára. Fontos szempont, hogy ezek az országok középtávon csatlakozhatnak a Közösséghez, bővülő piacaikon most kell megalapozni a jelenlétet. Egyelőre Magyarország jelenti a nyugat-balkáni országok „kapuját”. (Majoros P. 2008)

A bilaterális kereskedelem árufőcsoportok szerinti megoszlását tekintve a kivitelben az energiahordozók térnyerése figyelhető meg. Az utóbbi években modernizálódott Magyarország exportstruktúrája, ez észrevehető szerb viszonylatban is. A legfontosabb magyar exportcikkek a gabona és gabonakészítmények, a kőolaj és a kőolajtermékek, földgáz, villamos energia, gyógyszer, gumigyártás, parafa és fatermék, gépek, híradástechnikai berendezések, villamos gépek és közúti járművek.

A magyar importstruktúrában jelentősebb szerepet játszanak az agrártermékek. Szerbia ezen a területen többletet termel és ellát más környező országokat is. A fő behozatali cikkek a cukor, cukorkészítmény, fémtartalmú érc, villamos energia, szerves vegyi termékek, műtrágya, színesfém, gépek és gépi berendezések.

2.4.2. A kis- és középvállalkozások együttműködése

A magyar KKV-k 37%-kal részesednek az exportértékesítésből (2007). A Közösségen kívülre exportáló KKV-k aránya csupán 1,8% (szemben az uniós 3,84%-os átlaggal). Szerbiát a teljes kivitel értékének 44%-át adják, viszont az összeg exportőr 96%-át teszi ki.

A szerb külkereskedelmi mérleg hiányának háromnegyedét a KKV szektor magas importfüggősége termeli. A szerb KKV export 88,6%-át a feldolgozóipari termékek és a nagy- és kiskereskedelmi ágazat adja, ezeken a területeken régóta fennálló kapcsolataik vannak nyugat-európai országokkal (autóalkatrész gyártás, élelmiszeripari, gyógyszerészeti és textiltermékek.). A külpiacon aktív vállalkozások földrajzilag két régióban koncentrálnak (Belgrád és Dél-Bácska), főleg olyan területeken, ahol a privatizáció előrehaladtával, a nagyvállalatok átstrukturálásával a közép- és kisméretű vállalkozások piaci lehetőségeihez jutottak. Ugyanakkor az export magas importtartalma miatt a kivitel bővítése magába foglalja a behozatal növelését is.

Más szempontból a külkereskedelemben való bekapcsolódás export és import oldalról is kedvező hatású lehet. A kivitelben érintett vállalkozásoknak nagyobb a növekedésük, a

behozatal pedig fontos exportösztönző hatással bír. Nemcsak technológiai importra kerülhet ilyenkor sor, de a külkapcsolatok kiépítése a vállalkozói attitűdre is hat (GKI 2009).

Mindkét országban a nagyvállalatok lényegesen nagyobb szerepet játszanak a külpiazi értékesítésében és mindkét ország törekszik kis- és középvállalkozásait versenyképesebbé tenni, nemzetközivé válását segíteni, arányukat növelni a külkereskedelemben. A szerb–magyar kereskedelmi kapcsolatokban pont ez a lehetőség rejlik. Az egymás közti áruforgalomban jelentős szerep jut a vegyesvállalatoknak. Ezek számát a Szerb-Magyar Kereskedelmi Kamara 2009-es létrejöttékor 400 körülire teszik.

2.4.3. A KKV- k nemzetköziesedése

A kis- és középvállalkozások meghatározó szerepet játszanak az EU gazdaságában, növekedésüket és fejlődésüket számos intézkedéssel segítik. A nemzetköziesedést, mint a növekedés egyik útját, egy uniós munkacsoport vizsgálta az Európai Bizottság megbízásából. A globalizáció hatására a földrajzi és egyéb korlátok fokozatosan megszűnnek, a KKV szektor környezete is megváltozott. Egyrészt új piacok váltak hozzáférhetővé, másrészt új versenytársak jelentek meg. Ilyen körülmények között a találékonyság, cselekvőképesség és rugalmasság elengedhetetlen tulajdonságai egy sikeres vállalatnak. A globalizáció ezeket az erőnyereket kikényszeríti és honorálja is egyben. A nemzetköziesedés sikeréhez szükséges még a szervezeti tanulási képesség és a stratégiai gondolkodás, amelyekben a kisebb vállalkozások nem tudják felvenni a versenyt a nagyobbakkal.

A nemzetköziesedés öngerjesztő folyamat, a partnerek kapcsolatteremtése után egyre magasabb szintűvé válik az együttműködés. Éppen ezért a fejlesztő politikának elsősorban a világgazdaságba még nem integrálódott vállalkozásokat kell megcéloznia, segítenie az első lépéseket.

2.4.4. Az együttműködés keretei és eszközei

A szerb-magyar kétoldalú gazdasági kapcsolatokat meghatározó Gazdasági Együttműködési megállapodás alapján 2007 novemberében létrehozták a Kis- és Középvállalkozási Munkacsoportot. Ahogyan más területeken, a KKV-k kapcsán is fontos szerephez jut a

magyar EU-s tapasztalatok átadása, a szerb fél jogharmonizációjának segítése. A szektor fejlesztése alapvető célja mindkét félnek.

A fejlődő országokban a KKV-k foglalkoztató képessége még fontosabb és a szegénység elleni küzdelem a kis- és középvállalkozás fejlesztés szociálpolitikai aspektusa kerül előtérbe. Az átmenti gazdaságokban a mikrovállalkozások általában nagyobb súllyal rendelkeznek, a vállalkozók iskolázottsága alacsony ezért speciális eszközök kellenek a legkisebb vállalkozások segítéséhez. Emellett legtöbbször az alpinfrastruktúra hiányával is meg kell küzdeniük, amelynek megteremtése állami feladat (Kállay-Imreh 2004.)

A KKV fejlesztési politika sok területet érint a gazdaságpolitikán belül. A költségvetés politikán keresztül az állami szerepvállalás mértékét határozzák meg, az adók és járulékok egyfelől a vállalkozásokat közvetlenül érinti, másfelől a lakossági jövedelmeket, a fogyasztást is befolyásolják. A monetáris politika az inflációs és árfolyam szabályozási intézkedéseivel főként a külkereskedő vállalatokra gyakorol hatást. A területfejlesztési politika egyik eszközeként is tekinthetjük a kisvállalkozás fejlesztést, lényeges hogy a kettő egymást erősíti, koordinációjuk szükséges. Az iparpolitika a szerkezetátalakítások, egyes ágazatok kiemelt fejlesztése kapcsán segítheti a kis- és középvállalkozások térnyerését.

2.4.5 Magyar–Szerb Kereskedelmi és Iparkamara

A Magyar–Szerb Kereskedelmi és Iparkamara megalakulása óta megerősödött, taglétszáma ma már meghaladja a 40-et. A közös munka megújuló gazdasági kapcsolatokat és konkrét üzleteket is eredményezett, és várhatóan az igazi eredmények és együttműködések a két éves intenzív munka után érnek be.

2009. május 28-án alakultak meg Kecskeméten, alapítói a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapesti -, a Csongrád Megyei-, Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamarák, a Szabadkai Regionális Gazdasági Kamara, valamint számos gazdálkodó szervezet, amelyek közül néhányan Szerbiában is jól ismertek (MOL, CBA, Fornetti, Eximbank, TÜV Rheinland Inter Cert, Tisza Volán Zrt. Elzett doo. stb.)

Az Egyesület stratégiai célkitűzései:

- Kiemelt céljuk a kereskedelmi-, kooperációs és termelési típusú együttműködések szorgalmazása

- A harmadik országok piacain való közös megjelenések szorgalmazása, a meglévő előnyök kihasználásával
- Befektetési cégalapítási lehetőségek széleskörű megismertetése
- A magyar vállalkozások is vegyenek részt a szerbiai privatizációban
- Törvényes kereteken belüli érdekképviselő és lobby tevékenységek folytatása tagjaik érdekében
- Pályázatokon való aktív részvétel, valamint a részvételek segítése
- Budapest – Kecskemét – Szeged – Szabadka – Újvidék – Belgrád természetes gazdasági tengely mentén kívánják fő tevékenységeiket kifejteni
- Figyelmet fordítanak a kamarai tagok közötti „belső piacok” kialakítására
- Az IPA pályázati lehetőségekben magyar és szerbiai partnereikkel jelen kívánnak lenni
- Belső szolgáltatásukat humán erőforrások felkutatásával, nyilvántartásba vételével is kiegészítik

Az Egyesület Szegedi székhellyel került bejegyzésre, 2010 tavasza óta pedig Szabadkán is működik képviselője, amelyek fontos szerepe van a kétoldalú kapcsolatok és információ továbbítás megteremtésében.

Több olyan szakmai kapcsolatot alakítottak ki, amelyek Tagjaik érdekét szolgálják:

- A illetékes minisztériumok által szervezett Magyar-Szerb Gazdasági Vegyes Bizottság állandó meghívott tagjai a kis- és középvállalkozásokkal foglalkozó munkabizottságban
- Tagjai a MKIK Külgazdasági Kollégiumának, amely a MKIK alapításával létrejött Vegyes kamarákat fogja össze
- Széles alapokon nyugvó kétoldali megállapodást kötött a Vajdasági és a Szabadkai Regionális Gazdasági Kamarákkal
- IPA pályázatok kapcsán több vajdasági és hazai kamarával és önkormányzattal léptek szorosabb kapcsolatba
- Szakmai kapcsolatot tartanak a Budapesten található Szerb Nagykövetséggel, valamint a Szerbiai magyar képviselők közül többel is.

- Szerbiában történő cégalapítás tekintetében jó referenciával rendelkező jogi- és közgazdasági tanácsadókat tudnak javasolni
- Magyarország és Szerbia területén működő kereskedelmi és gazdasági kamarák segítségével sok hasznos információt tudnak beszerezni és közvetíteni
- Közös megjelenésekben – adott esetekben - partnerei a Magyar – Szerb Üzleti tanácsnak, a KKV a szektort képviselve

2.5. Mintaprojektek hálózati kapcsolatok kialakítására

Jelen alfejezet célja, hogy olyan sikeres nemzetközi esetpéldákat mutasson be, amelyek megfelelő hatástanulmányok elvégzése után a szerb-magyar határmenti térségben is sikeresen alkalmazhatóak lehetnek.

Uniós programok és hálózatok a kkv-k számára

A kkv-kra irányuló politikákra és hálózatokra példaként szolgálnak elsősorban a kkv-k számára nyújtott általános támogatási szolgáltatások az EU-ban, például az „Üzleti Együttműködési Hálózat”, a „SOLVIT”, „Az Ön Európája – Vállalkozás”, a „kkv-k és a környezet”, valamint „A vegyi anyagok kezelése: a REACH-csel kapcsolatos nemzeti információs szolgálatok”. Másodsorban az innovációra és kutatásra irányuló támogatások között szerepel „A szellemi tulajdonjogokkal foglalkozó információs szolgálat”, a „Kkv–Techweb”, „A kkv-kal kapcsolatos nemzeti kapcsolattartó pontok 7KP hálózata”, „a szellemi tulajdonjogok tekintetében Kínával foglalkozó információs szolgálat a kkv-kért”, „Európai Vállalkozási és Innovációs Központok hálózata – EBN”, „Innovációs hálózatok”, „Gate2Growth”, a „CORDIS inkubátorszolgálat”, „CORDIS európai innovációs portál” és az „elektronikus piacterek”.

Üzletfejlesztés karnyújtásnyira - Enterprise Europe Network

Az Enterprise Europe Network tagjai olyan üzletfejlesztési szolgáltatásokat nyújtanak kis- és középvállalkozások részére, amelyek segítségével lehetőség nyílik a bennük rejlő potenciál és innovációs kapacitás lehető legteljesebb mértékben történő kiaknázására. A hálózat tagjai magas színvonalú, költség hatékony szolgáltatásokkal nyújtanak gyakorlati támogatást,

regionális szinten, a vállalkozásoknak új termékek és szolgáltatások kifejlesztéséhez, hazai és nemzetközi piacokon való megjelenéshez, technológia és tudástranszferhez, európai projektek megvalósításához, forrásszerzéshez vagy akár innovatív ötletek kifejlesztéséhez és piacra viteléhez. Szolgáltatásaival az EEN elősegíti a hazai kis- és középvállalatok (kkv-k) uniós belső piaci versenyképességének növelését. Az EEN tanácsadási szolgáltatása keretében általános uniós kérdésekre ad választ és kiemelt szakterületeken tud szakszerű útbaigazítást adni. Hazai és külföldi partnerek felkutatásával, üzleti partnerkereső adatbázis működtetésével megkönnyíti a vállalkozások együttműködésének kialakulását. Interaktív programok, workshopok, és információs napok keretében ismerteti az új szabályokat, témába vágó pályázati forrásokat és együttműködési lehetőségeket. Az EEN „Technológia-innováció” szolgáltatása a kis- és közép vállalkozások versenyképességének növelését, innovációs potenciáljuk és nemzetközies együttműködési lehetőségeik növelését tűzte ki céljául.

Európai Vállalkozási és Innovációs Központok Hálózata

Az Európai Vállalkozási és Innovációs Központok Hálózata (EBN) egy brüsszeli központú, 10 főből álló nonprofit szervezet. Az EBN koordinálja az Üzleti- és Innovációs Központok (Business and Innovation Centres - BIC) tevékenységét, valamint fejleszti és előmozdítja a hálózat aktivitását az Európai Unió határain belül és kívül. Fő célkitűzése, hogy a tagok feladataikat teljes profizmussal és hatékonysággal végezzék. Mindezek megvalósítása érdekében az EBN fő tevékenységei a következők:

- stratégiai lobbizás és a tagok támogatása;
- szakmai segítségnyújtás a tagok számára;
- a tagok hálózati aktivitás növelése;
- a BIC védjegy menedzselése az Európai Bizottság megbízásából.

Az Üzleti- és Innovációs Központok (BIC) 1984 óta létező, az innovatív KKV-kat és vállalkozókat támogató, az Európai Unió Bizottsága tanúsításával működő közhasznú szervezetek. A hálózatnak jelenleg 160 teljes jogú (BIC) és 70 társult tagja (inkubátorházak valamint innovációs és vállalkozásfejlesztési központok) van.

Az Üzleti- és Innovációs Központok alapítói jellemzően egy adott térség, vagy régió meghatározó gazdasági szervezetei. A Központok a tevékenységüket meghatározóan a BIC koncepció alapján szervezik és végzik, azaz kidolgozott know-how-val rendelkeznek az

innovációs projektek megvalósításához. A Központok célja a nemzetközivé válás szellemében minden szükséges tevékenység és szolgáltatás maximális hatékonysággal történő biztosítása az új innovatív vállalkozások alakulásának, valamint a már működő vállalkozások innovációjának elősegítésére.

Az előbbiek teljesítése érdekében a Központok átfogó szolgáltatásrendszert kínálnak a vállalkozásoknak az alábbiak szerint:

Alapszintű szolgáltatások:

Innovatív projektek előzetes feltérképezése.

Stratégiai segítségnyújtás a vállalkozások indításakor: kockázatelemzés, üzleti tervezés, tanácsadás. Megalakulás utáni nyomon követés.

Olyan szolgáltatások és tevékenységi körök elérhetővé tétele, amelyek az adott régióban máshogy nem valósíthatók meg:

- Induló vállalkozások inkubálása, közvetlen segítségnyújtás innovatív projektek bevezetéséhez.
- Innovatív projektek nemzetközi kiterjesztése.
- Innovatív projektek technológiai támogatása.
- Kis méretű, tudás-intenzív vállalkozások know-how menedzselése.
- Innovatív vállalkozók képzése.
- Innovatív vállalkozások együttműködésének elősegítése, klaszterek kialakítása.

Ön Európája - vállalkozás (Your Europe - business)

Az Ön Európája (Your Europe) címet viselő, az Európai Bizottság és a nemzeti hatóságok közreműködésével elkészült honlap az uniós szolgáltatásokról ad felvilágosítást, valamint a magánszemélyeket is ismerteti az őket megillető jogokkal és lehetőségekkel. „Az Ön Európája – Vállalkozás” aloldal gyakorlati tájékoztatással szolgál az Európai Unió más országaiban üzleti lehetőségeket kereső uniós vállalkozások és vállalkozók számára. Részletes információkat a tagországok adózási, cégalapítási és megszűntetési szabályairól, a vállalkozások operatív irányításáról, valamint a következő témakörökben nyújt részletes tájékoztatást: innováció, környezetvédelem, fenntartható fejlődés, források felkutatása, üzleti

partnerek keresése, uniós piacok. Az információs oldal az Unió számos európai nyelven elérhető.

NEEBOR - The Network of Eastern External Border Regions

Az Európai Unió 2004-es és 2007-es bővítését követően új utak nyíltak meg a keleti határ menti területi együttműködés előtt, mely egyaránt hozott nehézségeket és új lehetőségeket is.

Az unió keleti határa a Barents-tengertől a földközi-tengerig húzódik, melynek 5500km hosszán 12 tagállam (Bulgária, Észtország, Ciprus, Finnország, Görögország, Magyarország, Litvánia, Lettország, Lengyelország, Románia, Szlovákia, Szlovénia) 63 régiója fekszik.

Ezek a régiók, ha nem is azonos, de hasonló fejlesztési kihívásokkal küzdenek, melyek különböznek a közösség más régióitól, ezáltal eltérő intézkedéseket, de legfőképpen újfajta megközelítést igényelnek.

A külső határon való elhelyezkedés ténye magával vonja az Európát és szomszédait összekötő híd-szerep kihívásait is. A területi együttműködések egyik lehetőségeként a határmenti együttműködések közös erőfeszítések árán lehetővé teszik a szükséges intézkedések megvalósítását a határ mindkét oldalán.

A NEEBOR célja, hogy növelje az uniós intézmények, tagállamok, régiók, helyi hatóságok és civil szervezetek tudatosságát a határmenti régiók erősségeit és gyengeségeit tekintve egyaránt.

Olasz példa

Az olasz iparági körzetek mintául szolgálhatnak a hazai helyi vállalkozásfejlesztéshez, ezt támasztja alá az alábbi három, egymással szoros kapcsolatban lévő megállapítás:

- Magyarországhoz hasonlóan a helyi gazdaságban jelentős a KKV- k aránya, ezért kiemelkedően fontos ezen szektor fejlődésének ösztönzése;
- Általában kézműipari hagyományokra épülnek az olasz iparági körzetek domináns tevékenységei;
- Erős regionális hálózatok, főleg informális kapcsolati hálózatok figyelhetők meg, amelyek hasonlóságot mutatnak a magyarországi jellemzőkkel.

Az olasz iparági körzetek („new industrial district”) a gazdaság térbeli sűrűsödésének egy meglehetősen speciális megjelenési formái. A földrajzi koncentráció mellett kiemelkedő jelentőséggel bírnak a társadalmi-kulturális kapcsolatok is, a közös történelmi háttér, az agrártérségekhez való kötődés, valamint a kisebb városok jelentős szerepe, melyek az 1970-es évek végétől kerültek az érdeklődés középpontjába, mivel kiemelkedő szerepük volt az „új olasz csodában”, igen komoly exportot folytatnak. Ezek az olasz régiók az EU legfejlettebb régiói közé kerültek két-három évtized alatt. Ráadásul ezek az iparági körzetek spontán módon jöttek létre, főleg saját helyi kezdeményezésre, a központi kormányzat csak utólag kezdte el támogatni őket. A nemzetközi szakirodalom klasztereknek is nevezi az olasz iparági körzeteket, mivel ez a megjelenési forma annak egyik altípusa.

A modern regionális gazdaságtanban az olasz iparági körzeteket így jellemezzük:

- Főként kis és közepes vállalkozásokból álló lokális körzetek, térbeli koncentrációval és ágazati specializációval.
- Néha explicit, de gyakran implicit módon megjelenő, nagyjából homogén résztvevőkből álló kulturális és társadalmi háttérű kapcsolati hálózatok, közös és széles körben elfogadott magatartási normákkal.
- Előre és vissza (hátra) irányuló, vertikális, illetve horizontális üzleti kapcsolatok, széles körű munkamegosztáson alapuló együttműködések összessége, amely a javak, szolgáltatások és információk piaci és nem piaci cseréjén egyaránt alapul.
- A lokális közösségi és privát intézményeknek, a körzet gazdasági szereplőinek fejlődését segítő hálózata.
- A területen működő helyi önkormányzati intézményrendszer és az egyéb vállalkozásfejlesztési szervezetek támogató tevékenysége különösen fontos.

Az olasz iparági körzetek meghatározó jelentőségű tulajdonságai, amelyek az ilyen képződmények hihetetlen hatékonyságát is megalapozzák, az alábbiak:

- A rugalmas specializáció, amelyben a KKV-k versenyképessége gyökerezik.
- A KKV-k együttműködései, melyek a kereskedelemről a tudástranszferig terjednek.
- A lokalitás, a földrajzi közelség, mely megalapozza a személyes kapcsolatokat

lehetőségét és kiteljesedését (a személyes kontaktusok döntő része helyben zajlik).

- A szociális beágyazódottság, amelybe bele kell értenünk a „face-to-face” információáramlástól és üzleti egyeztetéstől a rokonsági kapcsolatokig a társadalmi kommunikáció minden formáját.

3. SWOT, STEP, STAKEHOLDER elemzés

3.1. SWOT analízis

Ahhoz, hogy a határmenti kis- és középvállalatok helyzetéről reális képet kapjunk, fontos megvizsgálni, hogy melyek az erősségeik, gyengeségeik, lehetőségeik és veszélyeztető tényezőik. Ezen vizsgálatot táblázatos formában foglaljuk össze.

Erősségek	Gyengeségek
- Jó szakmai és javuló menedzsmentképesség - Rugalmasság, gyors adaptációs képesség - Jól képzett szakemberek koncentrációja, mégis viszonylag olcsó munkaerő - Fiatal korosztály vállalkozói kedve - Az érdemi kooperációhoz szükséges keretek (akkreditált klaszterek) már létrejöttek - Kompetitív környezetben szerzett tapasztalatok - Kreativitás, innovációs készség - Ágazati hagyományok - Sikeres – követendő – példák megléte - Gyógyvizek, kiváló természeti adottságok - Versenyképes árak - Uniós szabványok (eszközökre, szolgáltatásokra) - Nemzetközi élvonalba tartozó K+F tudásbázis, szakismeret - Tudásbázisra épülő ipari park és kereskedelem - A logisztikai közeg folyamatos fejlődése - Az új, innovatív technológiából adódó versenyelőny - Rendelkezésre álló tapasztalat - Rendelkezésre álló új, modern IT megoldások a gazdasági szereplők számára - Vállalatok földrajzi koncentrációja	- Finanszírozási forráshoz való hozzájutás nehézségei - A hitelképes vállalkozások alacsony száma - Alacsony tőkeintenzitás - Információáramlás gyengesége - Fejletlen kockázati tőke és intézményi háttér - Vállalkozói kultúra fejletlensége - Kutatási infrastruktúra nem megfelelő színvonala és elérhetősége - Tényleges együttműködés hiánya az önkormányzatok, az oktatási szektor és a helyi gazdaság legfontosabb szereplői között - Infrastruktúra hiánya - A kutatási-fejlesztési egységek bizonytalan pénzügyi-infrastrukturális fenntarthatósága - A szellemi termékek nem teljes körű és hatékony védelme, az elvárhatótló kisebb mértékű hasznosulása - Az innovatív termékek megszokottól magasabb árstruktúrája - A közgazdasági megszorítások kedvezőtlen hatása a fizetőképes keresletre - Jelentős marketingtőke igény, ami lényegében hiányzik - Tőkeigényes, méretgazdaságossági problémák - Kockázati tőkés, üzleti angyal megtalálásának nehézségei - Számos vállalkozás rendelkezik jó ötlettel, de önmagukban a vállalatok

	nem életképesek, tőkehiány ▪ Termelési és piaci információk hiánya ▪ Alulinformáltság a szakmai fórumokról, rendezvényekről
Lehetőségek	Veszélyek
▪ Gazdasági szolgáltatások széles skálája ▪ Infrastrukturális fejlesztések ▪ Adminisztratív terhek csökkentése ▪ Tőkebeáramlás, külföldi tőkebefektetések ▪ Elmaradott területek felzárkóztatása ▪ Magánforrások nagyobb méretű bevonása ▪ Az új gazdasági lehetőségek, határmentiség kihasználása ▪ A globalizációkedvező hatásainak kihasználása ▪ Kockázati tőke növekvő aktivitása ▪ Uniós forrásokban rejlő lehetőségek ▪ Webes és egyéb interaktív kommunikációs csatornák kihasználása ▪ Hatékonyságnövelő hálózatosodás, hosszú távú gazdasági előnyök ▪ Kedvező földrajzi, természeti adottságok ▪ Kormányzati segítségnyújtás ▪ Üzleti szektor igényeihez igazodó szakképzés, továbbképzés ▪ Vállalatok közös fellépése (pályázatok, fejlesztések) ▪ Tudás és tőke beáramlása a régión kívülről ▪ IT ismeretek és alkalmazások felértékelődése ▪ Külföldi kereslet bővülése (határmentiség) ▪ Technológiai fejlődés új IT megoldások, alkalmazások használatát alapozza meg	▪ Versenyhátrány a nagyvállalatokkal szemben ▪ A közlekedési infrastruktúra lassú fejlődése, helyenként romlása ▪ Viszonylag kevés vállalkozó ▪ Magas munkaerőköltség ▪ Magas ingatlanárak, bérleti díjak ▪ Erősödő verseny a hazai és nemzetközi piacon ▪ Korlátozott tőkebevonási lehetőség ▪ Szakterületi specializáció nehézségei ▪ Fejlesztések nem megfelelő aránya ▪ Forrásbevonási lehetőségek további szűkülése ▪ Multinacionális cégek képviseletei, leányvállalatai kiszorító hatása ▪ Oktatási színvonal csökkenése ▪ Nem az ipari igényekkel összhangban lévő gyakorlati (szakmunkás) képzés ▪ Fejlesztések nem megfelelő aránya ▪ Környező országok gyorsabb fejlődése/jobb szolgáltatásai ▪ Pénzügyi szervezetek nem dolgoznak ki megfelelő és elérhető támogatási konstrukciókat ▪ Jogszabályi rendszer ellentmondásossága ▪ Magas adók, járulékok, eljárási díjak ▪ Hosszú adminisztrációs ügyintézési idő ▪ Kormányzati programok összehangolatlansága, amely további forráshiányhoz vezet ▪ Kormányzati szerepvállalás, megfelelő intézményi háttér hiánya

3.2. STEEP elemzés

Az STEEP elemzés keretében célunk a vállalkozások környezetének vizsgálata.

3.2.1. Társadalmi (Social) környezet

Magyarország népessége 2010-ben közel 10 millió fő, amely a születések alacsony és a halálozások magas száma miatt csökkenő tendenciát mutat, struktúráját tekintve előregedő. Nemzetiségi szempontból viszonylag homogénnek tekinthető, lakosainak 92,3%-a magyarnak vallotta magát. A magyar kultúra egységének alapja a magyar nyelv.

A KSH statisztikái szerint Magyarországon az elmúlt években a háztartások fogyasztása jelentősen nőtt, ami egyrészt az árak növekedéséből is következik, ám részben a lakossági fogyasztások mennyiségi növekedésének is. A lakossági fogyasztási szokásokat vizsgáló hazai kutatások kiemelik, hogy bár a fogyasztás mennyisége nőtt, ez sok esetben nem párosult minőségi javulással. A magyarországi fogyasztási szokások, és minták alakulására erőteljes befolyásoló hatást gyakoroltak és gyakorolnak a kilencvenes évek közepétől egyre nagyobb számban megjelenő bevásárló központok, és hipermarketek.

Szerbia népessége 7,4 millió fő. Szerbiának is, mint általában a gazdaságilag fejlettebb országoknak alapvető problémája a népességfogyás, bár ebben az esetben nem csak az alacsony születésszám vezetett a lakosság mai katasztrofális demográfiai állapotához, mert a kivándorlás is jelentősen csökkentette a szerbiai aktív lakosság részarányát, és a külföldre távozott lakosok gyermekei is „hiányoznak” a korfából. Ezek a folyamatok vezettek oda, hogy Szerbia lakosai ma Európában a legidősebbek.. Ez a jelenség, természetesen nem csak a mai gazdasági életre, fogyasztási szerkezetre, áru és szolgáltatásigényre nyomja rá a bélyegét, de befolyásolja a majdan jelentkező keresletet. Szerbia többnemzetiségű ország, amelynek egyes területein, a szerbek aránya nem éri el az abszolút többséget. A változatos történelmi események miatt Szerbia igen színes kultúrával rendelkezik. Míg a Vajdaság területén Magyarország kultúrája komoly hatást gyakorolt, az ország többi vidékén a középkorban Bizánc, majd a törökök kulturális befolyása volt meghatározó, illetve az ország középső vidékein bolgár, Montenegróban pedig albán és olasz hatások dominánsak. Szerbia piacán sikereket csak úgy lehet elérni, ha az exportőr tudomásul veszi és alkalmazkodik ahhoz a tényhez, hogy ez egy még mindig multikulturális környezet.

3.2.2. Technológiai (Technological) környezet

Magyarországra jellemző a lassú technikai modernizáció. A többségi külföldi tulajdonú cégek sokkal nagyobb valószínűséggel vezetnek be új termékeket, mint a hazaiak. Ha összehasonlítjuk Magyarország technológiai környezetét a hozzá hasonló országokéval és a legjobb gyakorlattal, akkor látjuk, hogy komoly lehetőségek vannak a szabályozói, üzleti és piaci környezet fejlesztésében. Bár az ország nagyjából hasonló helyzetben van, mint társai, a legjobb IT környezettel rendelkező országokhoz viszonyítva van lemaradása. Az infrastruktúra méretét tekintve Magyarország GDP-hez viszonyított IT-kiadásai a regionális társakéhoz képest magasabbak, ám messze elmaradnak a legjobb gyakorlat szerint működő országok szintjétől. Az innováció elterjedését és alkalmazását támogató állami és magánberuházások hozzájárulhatnak az ország versenyképességének javulásához.

Szerbiában a vállalkozások a rendszer bázisát képezik, de nem csak önmagukban, hanem a köztük lévő kapcsolatrendszerek, az interakciók, az információáramlás is meghatározó tényező. Szerbiában 2004-2006 között készült egy felmérés a vállalatok innovációs tevékenységéről (Szerbiai Statisztikai Hivatal). E szerint a legnagyobb számban a szolgáltatások és a termelés területén tevékenykedő vállalatok hajtottak végre innovációkat. Sokéves gazdasági válság után Szerbia szerkezetváltást kiváltó tranzíciós állapotba került, és lassú felépülés tapasztalható. A gazdaság sajnos még mindig rosszul strukturált, és ilyen állapotban technológiai átállásra képtelen.

3.2.3 Gazdasági (Economic) környezet

Az Európai Unióhoz történő csatlakozással Magyarország tartósan beilleszkedett az azonos értékrendet valló országok közösségébe. Az Európai Unió eszközt és anyagi támogatást kínál a gazdasági és társadalmi modernizációhoz, a felzárkózáshoz, a magyar érdekek megjelenítéséhez a világban. Magyarország kapcsolatai alapvetően rendezettek a szomszéd országokkal. A szomszédsági együttműködés fejlesztése folyamatos feladat, olyan tevékenység, amely egyben erősíti Magyarország és a szomszéd országok gazdasági-társadalmi versenyképességét. **Magyarországon** a gazdaság 2006 óta folyamatosan veszített dinamikájából, 2009-ben pedig bekövetkezett a kibocsátás érdemi csökkenése, így a növekedés újbóli beindítása a gazdaságpolitika kiemelt prioritásává vált. A kereslet visszaesése miatt a kibocsátási rés szűkülni kezdett, 2009-ben pedig negatív előjelűvé vált. Az

infláció 2010 végén enyhén emelkedett a magyar gazdaságot az elmúlt időszakban ért költségsokkok következtében. A foglalkoztatás bővülése 2010 végén megállt, így a munkanélküliek aránya magas szinten, 10% fölötti tartományban stagnált, érdemi foglalkoztatás bővülés egyedül a feldolgozóiparban volt.

Szerbiának nincs lehetősége a válság ellen erős gazdaságpolitikai válaszokra. Jelentős fiskális és monetáris politikai akadályai vannak ennek, ami az előző gazdasági ciklus fiskális helyzetének, a külföldi valutában denominált hiteleknek és jelzálogoknak, valamint a nagy külső egyenlőtlenségeknek köszönhető.

A várakozásokat is meghaladó mértékben emelkedett az infláció Szerbiában. Az infláció egyelőre az egyik legnagyobb probléma, és a gazdaságpolitika szereplői eddig hiába küzdenek az árak emelkedése ellen. A szerb alapkamat jelenleg a legmagasabb európai irányadó ráta, és kontinens-rekord maradt az infláció is: a 2010. márciusi 13,5 százalékról áprilisban 14,7 százalékra emelkedett a fogyasztói árak éves emelkedésének üteme.

2010. szeptemberre 0,45 százalékkal csökkent a munkanélküliek száma Szerbiában. Csökken, de igen magas a munkanélküliség Szerbiában. Az állástalanok majd tizede több mint 10 éve nem talál munkát. A statisztikai hivatal közleménye szerint Szerbiában a 14 évnél idősebb munkaképes lakosság 19,2 százaléka munkanélküli, ami nemzetközi összehasonlításban kiemelkedően magas. Magyarország a nyugat-balkáni országok, és különösen Szerbia csatlakozását nemzeti érdeknek tekinti, ezért igyekszik minden lehetséges fórumon támogatni azt. Az Európai Unió tagállamaként egyrészt a brüsszeli egyeztetések során, de az INTERREG programon keresztül a határon átnyúló térségek kohézióját támogató projekteken keresztül is. Szerbia uniós csatlakozási folyamatának kulcsfontosságú momentuma lesz, hogy hogyan rendezi a 2008-ban elszakadt Koszovóval kapcsolatait. Az Európai Unió az Előcsatlakozási Alapokon keresztül (IPA) járul hozzá a szerbiai gazdasági beruházásokhoz.

3.2.4. Természeti (Ecological) környezet

A helyi környezetvédelmi problémák (levegőszennyezés, vízszennyezés, talajszennyezés) csökkentése terén nagyot léptünk előre. Globális perspektívából szemlélve azonban **Magyarország** így is a túlságosan gazdag és túlságosan szennyező államok sorát gyarapítja. Megindultak azok a folyamatok, amelyek a globális környezeti terhelés növekedéséhez vezethetnek. Az Európai Uniós csatlakozás az egyes környezetvédelmi részterületeken javít, a

fogyasztási mintát tekintve azonban inkább ront a helyzeten. Ha szennyezés kibocsátásunk mai szintjét az EU tagállamokéval hasonlítjuk össze, akkor azt mondhatjuk, hogy a helyi szennyezéseket tekintve átlagosak vagy jobbak vagyunk, míg a globális kibocsátások tekintetében határozottan a kevésbé szennyező országok közé tartozunk. Ha ugyanezeket a kibocsátásokat összehasonlítjuk a világ átlagával, akkor viszont a gazdag szennyező országok közé tartozunk. A tendenciákat tekintve a helyi jellegű szennyezések csökkenése még nem állt meg, a globális problémákat okozó kibocsátások növekedése viszont már megindult.

A környezeti célok elérése érdekében született jogszabályok és hatósági intézkedések mellett hazánkban is egyre nagyobb szerephez jutnak az önkéntes kezdeményezések és vállalások.

Önkéntes környezetvédelmi tevékenységet főleg a civil szervezetek, helyi közösségek és maguk a polgárok végeznek, de kialakultak olyan nemzeti vagy nemzetközi rendszerek, amelyeket a gazdálkodó vállalkozások bevonására alapítottak. Azonban a környezetbarát termékek elterjedése a mai napig nem következett be hazánkban.

A **Szerbiában** jelenleg érvényben lévő Nemzeti Környezetvédelmi Stratégia alapvetően már az EU-s irányelveknek megfelelően, mintegy előkészítő jelleggel tematizálja és programozza az ország átfogó környezetvédelmi céljait. Ugyanakkor a területi szintű – regionális, tartományi, illetve községi szintű – környezeti stratégiai tervezés ehhez még csak részben idomul, ezért számos ponton hiányoznak azok az elvi és konkrét jogi szabályozók, amelyek segítségével a szerbiai határ menti térség rövidtávon közös környezetpolitikát tudna kialakítani a már tagállami (magyarországi) területekkel. Az uniós csatlakozásra való felkészülés keretében az országban kidolgozásra és elfogadásra kerülő törvények több mint 30 százaléka a környezetvédelmet érintik. Szerbiából külföldre szállítják az évente keletkező 5-6 millió tonna veszélyes hulladékot, mivel az országban nincs a megsemmisítésre alkalmas égetőmű. A Szerbiában tavaly életbe lépett hulladékgazdálkodásról szóló törvény meghatározza a veszélyes hulladék fogalmát, és lehetőséget nyújt annak újrahasznosítására vagy megsemmisítésére. Míg korábban évtizedekig, most legfeljebb 12 hónapig tárolhatják a cégek a veszélyes hulladékokat.

3.2.5. Politikai-jogi (Political) környezet

A magyarországi kereskedelempolitika koncepciójának vizsgálatakor a nemzeti érdekek előtérbe helyezésén túl az Európai Unió és az OECD irányelveit kell elsősorban figyelembe

venni. Magyarország kereskedelempolitikájának középpontjában az ország gazdasági modernizációjának kulcsát jelentő külföldi befektető-tőke idevonzása áll. A magyarországi fogyasztóvédelem állami és önkormányzati szerveken és társadalmi érdekképviselői szerveződésekén keresztül érvényesül. Az állami oldal fejeként a gazdasági miniszter feladata a fogyasztóvédelmi politika kialakítása, megvalósítása, a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség (FVF) irányítása és felügyelete. Azonban a fogyasztóvédelem az elmúlt években szakmává vált. Elválasztódott egymástól a hatósági, inkább piac-felügyeleti feladat és a társadalmi szervezetek által ellátandó érdekképviselői, tájékoztatási, tanácsadási, érdekérvényesítési. Magyarországon a közelmúltban alakultak meg a viták bíróságon kívüli rendezését lehetővé tevő békéltető testületek, amelyek a hatékonyabb fogyasztói érdekérvényesítést biztosítják, valamint a piac-felügyeleti információs rendszer, amely a veszélyes vagy hibás termékek nyilvántartását, illetve kiszűrését segíti elő.

Szerbiában a szerződések jogi úton nehezen kikényszeríthetőek, és a jogszabályok alapvetően az adókat védik, ami miatt a cégek csak a legszükségesebb esetben fordulnak a bíróságokhoz. A jogi szabályozás gyakran nem egyértelmű, ami kedvez a korrupciónak, illetve a jogi védelem hiányosságai az informális kapcsolati formákat ösztönzik. A szerbiai bíróságok hatékonysága különösen rossz; a bírósági úton való adósságbehajtás átlagos ideje 3 év. A hitelek szűkössége miatt is, a cégek kénytelenek saját forrásaikra támaszkodni. Ez szintén felértékeli a személyes kapcsolatokat, ráadásul a vállalkozásokat arra ösztönzi, hogy rövidtávon gondolkodjanak. A különféle engedélyek, licencek, igazolások megszerzése igazi kihívás, a szabályok itt sem egyértelműek, és sok minden függ a hivatalnokok engedékenységétől, ami ismét korrupcióhoz vezethet. Mindez növeli a tranzakciós költségeket és hozzájárul a szürkegazdaság fenntartásához.

A külkereskedelmi politikát Szerbiában a Parlament által meghozott törvények, valamint a Szerb Kormány rendeletei szabályozzák. A külgazdasági kapcsolatok minisztériumának hatáskörébe tartozik a Külkereskedelmi törvény végrehajtása. Ez a törvény a termékek és a szolgáltatások forgalmát szabályozza. Ugyanennek a minisztériumnak a hatásköre a Külföldi befektetésekről szóló törvény végrehajtása is, amellyel a külföldiek szerbiai befektetéseit szabályozzák. A minisztérium aktuális feladatköre akkor alakult ki a mai formájában, amikor a korábbi Külföldi gazdasági kapcsolatok minisztériuma átvette azokat a feladatokat, amelyek szövetségi szinten szabályozták a külkereskedelmet. Megállapítható tehát, hogy annak ellenére, hogy ez egy viszonylag fiatal minisztérium, hiszen a szövetségi feladatok csak pár

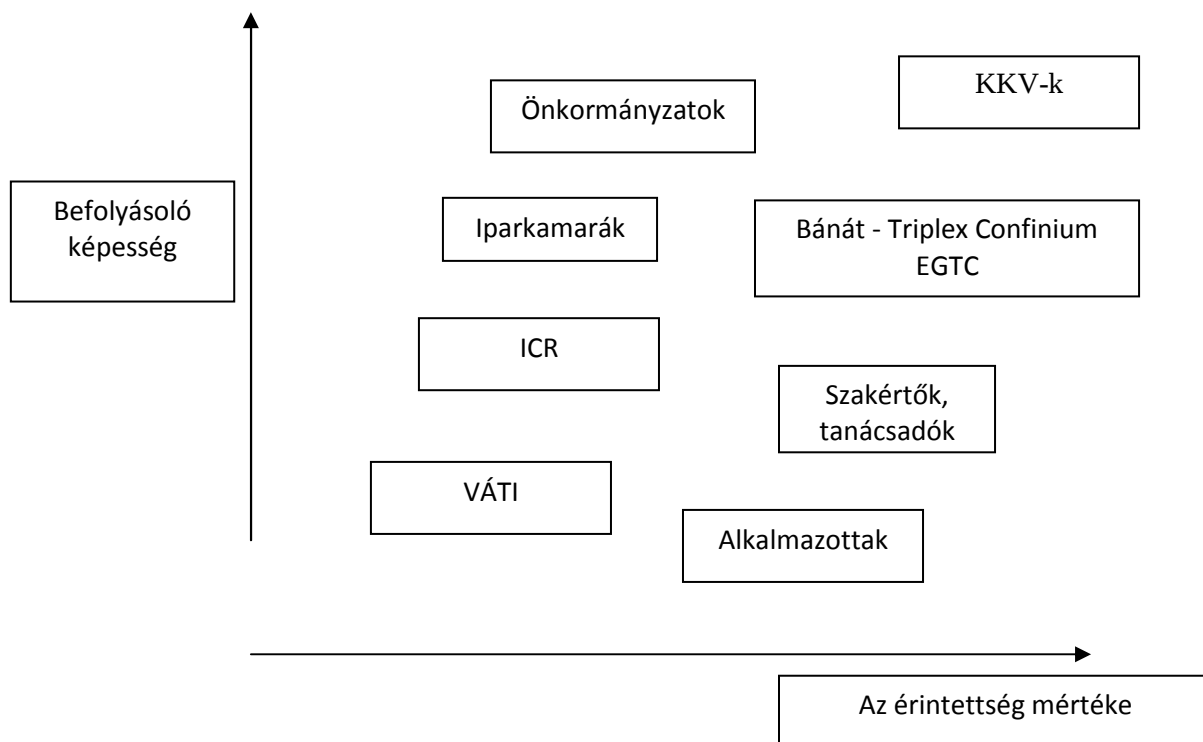
éve kerültek hatáskörébe, az itt dolgozó alkalmazottak nagy tapasztalattal rendelkeznek. Az állami intézményeken kívül a Szerb Gazdasági Kamara a gazdálkodók egyéb társulásai és az egyes gazdálkodók is részt vettek, illetve igyekeztek kivenni részüket az eddigi reformokban.

3.3. Stakeholder elemzés

A hálózat sikerességének megítélésében és fejlesztésében egyre nagyobb szerepet kap, az érintettek szélesebb körére való tudatos figyelem igénye, hiszen a hálózat működése csak akkor lehet tartósan sikeres a jelenben és jövőben, ha figyelembe veszi a környezetében lévő érintetteket, akik befolyásolják stratégiai céljainak megvalósítását, vagy érdekeltek a befolyásolásban.

Az érintettek elemzésénél a kölcsönös igények felmérése mérvadó, nem csak azt vizsgáljuk, hogy az érintettek mit várnak el a hálózattól, hanem azt is, hogy maga a hálózat mit vár el az érintettektől. Ehhez elengedhetetlen a folyamatos kommunikáció, amely egy hosszú távú kapcsolatot és tartós együttműködést feltételez.

Érintettség-hatalom mátrix



A belső érintettek és jellemzőik:

- Bánát-Triplex Confinium EGTC: biztosítja a hálózat működéséhez szükséges erőforrásokat és infrastruktúrát.
- Vállalkozások: feladatuk a hálózat állandó megújítása, valamint értékteremtő képességének megtartása illetve javítása. Érdekeltségük általában rövid távú, elsősorban saját jövedelmük maximalizálásában érdekeltek.

Itt egyfajta érdekösszeütközést is megfigyelhetünk, hiszen az EGTC a döntéshozó, a profit pedig a vállalkozásé. Az érdekösszeütközés kiváltó oka: információs asszimetria, az EGTC jobban ismeri és átlátja a hálózatot, mint a vállalkozások. Az érdeellentét ellenére a hálózat működőképes, mert léteznek olyan mechanizmusok, amelyek korlátozzák a vállalkozások önérdek érvényesítési törekvéseit

- Alkalmazottak: Rövid távú érdekelttségük a munkabér, hosszú távú a munkahely megőrzése. Egyéb érdekeik: érdekes munka, előrelépési lehetőség. A hálózat érdekében fejtik ki mindennapi tevékenységüket.ű

A külső érintettek és jellemzőik:

- Stratégiai partnerek: Technikai segítségnyújtás, pl. VÁTI, ICR, külső szakmai szakértők.
- Állami környezet: A vállalati döntéshozók akcióinak befolyásolása. A vállalkozásokra hatással van a jogi szabályozó rendszer és a gazdaságpolitika változása.
- Társadalmi környezet: Helyi közösségek, pl. önkormányzatok, iparkamarák.

4. A hálózatépítés lépéseinek bemutatása, és a fejlesztés módszertana

Jelen fejezetben a Közös vállalkozás- és üzletfejlesztési hálózat kiépítésének lépéseit mutatjuk be.

4.1. A hálózatépítés lépéseinek bemutatása

1. Szervezeti, jogi háttér kidolgozása

Első lépésben szükséges meghatározni a Közös Vállalkozás- és Üzletfejlesztő Hálózat szervezeti kereteit. A tevékenységből adódóan az operatív feladatok elvégzésére nonprofit szervezeti forma indokolt (pl.: nonprofit Kft) az EGTC-n belül.

2. Infrastrukturális háttér megteremtése

Az operatív működéshez elengedhetetlen a megfelelő irodai és informatikai háttér kialakítása. A projekt keretén belül ez a feltétellel már megvalósult, azonban az iroda mellett tárgyaló, valamint a képzések lebonyolításához szükséges termek biztosítása is indokolt.

3. Humán erőforrások hozzárendelése

A Közös vállalkozásfejlesztő hálózat adminisztratív működéséhez megfelelő képzettségű munkatársak szükségesek, akik lehetőség szerint mindkét ország nyelvén, valamint az angol nyelv használatában is járatosak. A projekt keretében jelenleg 2 fő került foglalkoztatásra.

4. Online felület kialakítása, adatbázis-készítés

A XXI. században a külső kommunikáció egyik leghatékonyabb módja egy online felület létrehozása. A szerb, magyar és angol nyelven is működő közös weboldal a Közös vállalkozásfejlesztő hálózat bemutatásán, az elérhetőségek feltüntetésén túl lehetőséget ad szakértői dokumentumok (pl.: elemző tanulmányok, térségi stratégiák, jogi dokumentumok) eléréshez, valamint a partnerszervezetek is egy kattintással elérhetőek. Emellett tájékoztatást nyújt a Hálózat rendezvényeiről, programjairól is, valamint az

aktuális pályázati kiírások is elérhetőek lesznek. A későbbiekben a weblap fejleszthető a partnerkeresési funkciókkal, adatbázisok létrehozásával.

5. Célcsoport megszólítása, elérése

A szervezeti, infrastrukturális és adminisztratív háttér kialakítása után megkezdődhet a célcsoportok elérése. Az érintett vállalkozások megszólításának egyik kiváló módja a hírlevelek küldése, amely utal a közös weboldalra, bemutatja a hálózatot, valamint annak szolgáltatásait. A továbbiakban konferenciák, üzletei találkozók, bemutatók lebonyolítása szükséges, így lehetőség nyílik a személyes találkozásra a hálózat munkatársai és a vállalkozások, valamint az érintett vállalkozások egymás között is kiépíthetik informális kapcsolataikat.

6. Igényfelmérés

A vállalkozások megszólítása után fel kell mérni az érintettek igényeit, hogy mely szolgáltatási területeken van leginkább szükség a beavatkozásra. A felmérés történhet online kérdőív formájában, de a közös weboldalon egy fórum létrehozása is hozzájárulhat a minél átfogóbb helyzetkép kialakításához.

7. Szakértői hálózat kialakítása

Az igények felmérése után a szakértői háttér optimalizálása szükséges. A szakértők, tanácsadók felkeresését, megszólítását már korábban indokolt elkezdni, de az optimalizálásra, a szolgáltatási igények és a szakértői erőforrások összehangolása csak az igényfelmérés után lehetséges.

8. Működési folyamatok monitoringja, ellenőrzés

Az fenti pontok teljesítését követően megkezdődhet az operatív működés, a Közös vállalkozásfejlesztői hálózat céljainak teljesítése. A különböző szolgáltatások nyújtása során elengedhetetlen a megfelelő ellenőrzési és visszacsatolási formák kiépítése. Egy adott szolgáltatási folyamat közben és lezárásakor is szükséges a hatékonyság és az elégedettség mérése a vállalkozások körében. Emellett a működési, adminisztratív kereteket is folyamatos monitor tevékenység kell hogy kísérje.

9. Szükséges korrekciók

A felmérések eredményeképpen képet kaphatunk a szolgáltatások nyújtásának nehézségiről, a működési feltételek problémáiról. A megfelelő szakértői elemzések lehetőséget nyújtanak a felmerülő problémák korrekciójához. A mérés-elemzés-korrekció folyamatot a hálózat további működése során is fenn kell tartani, biztosítva ezáltal a hálózat működésének fejlődését.

5. KKV fejlesztést célzó szolgáltatások kidolgozása

5.1 Kihívások

KKV-k megítélése és támogatásuk eszközrendszere erősen „társadalomfüggő” és ezért értelemszerűen országonként eltérő, mivel kapcsolódik az adott országban kialakult társadalmi modellhez. Az európai országok többségében aktív vállalkozáspolitikával segítik elő a KKV-k megalakulását és fennmaradását, de az EU tagországai között is vannak jelentős eltérések a KKV-k támogatásában. Lengyel (2003) szerint ezek alapján alapvetően kétféle módon lehet segíteni a KKV-k fejlődését:

- egyrészt az elkülönült vállalkozás támogatásával, amikor egy-egy KKV üzleti tervezéséhez, pályázatához, hitelkérelméhez stb. segítséget kap
- másrészt a KKV-k helyi üzleti környezetének kiépítésével, ahol a környezet egyszerre mindegyik KKV számára előnyöket nyújt (szakképzés, vállalkozás barát önkormányzat, közlekedési hálózat stb.).

Az alulról szerveződő, határon átnyúló euroregionális gazdaságfejlesztésnek ezért főleg a vállalkozások érdekeiből kell kiindulni, mivel a jövedelemtermelés és foglalkoztatás javítására ők képesek (és nem az intézmények). A helyben működő vállalatokra, iparágakra kell koncentrálni, viszont a különböző iparágak, vállalatok eltérő stratégiái (és érdekei), a termelékenységük eltérő forrásai miatt a vállalkozások fenti alapvető csoportjaira más-más programokat kell kidolgozni (Lengyel, 2003).

A helyi gazdaságfejlesztés szempontjából megkülönböztethetjük a célpiacok és jövedelemforrások szerint eltérő szektorokat, amelyek a KKV-k tipizáláshoz is fontosak (Porter, 2001):

- Tradeable (traded) szektor: a régió kívüli keresletet kielégítő, több esetben exportra termelő cégek (feldolgozóipar, üzleti szolgáltatások, szállítás stb.), ez a szektor erőteljes növekedésre képes, így pótlólagos jövedelmek bevonására a régióba, mivel a globális piac lehetővé teszi a cégek gyors növekedését.
- Helyi (non-tradeable, nontraded) szektor: a helyi (régió belüli) keresletet kielégítése, főleg szolgáltatások nyújtása a háztartások és a településen működő kisebb cégek

részére (kiskereskedelem, háztartási eszközök javítása, helyi építőipar, valamint villamos energia, víz-, gázszolgáltatás stb.), ezen szektor növekedését a helyi fizetőképes kereslet nagysága korlátozza, a cégek csak egymás rovására tudnak a helyi piacon nagyobb részesedést szerezni.

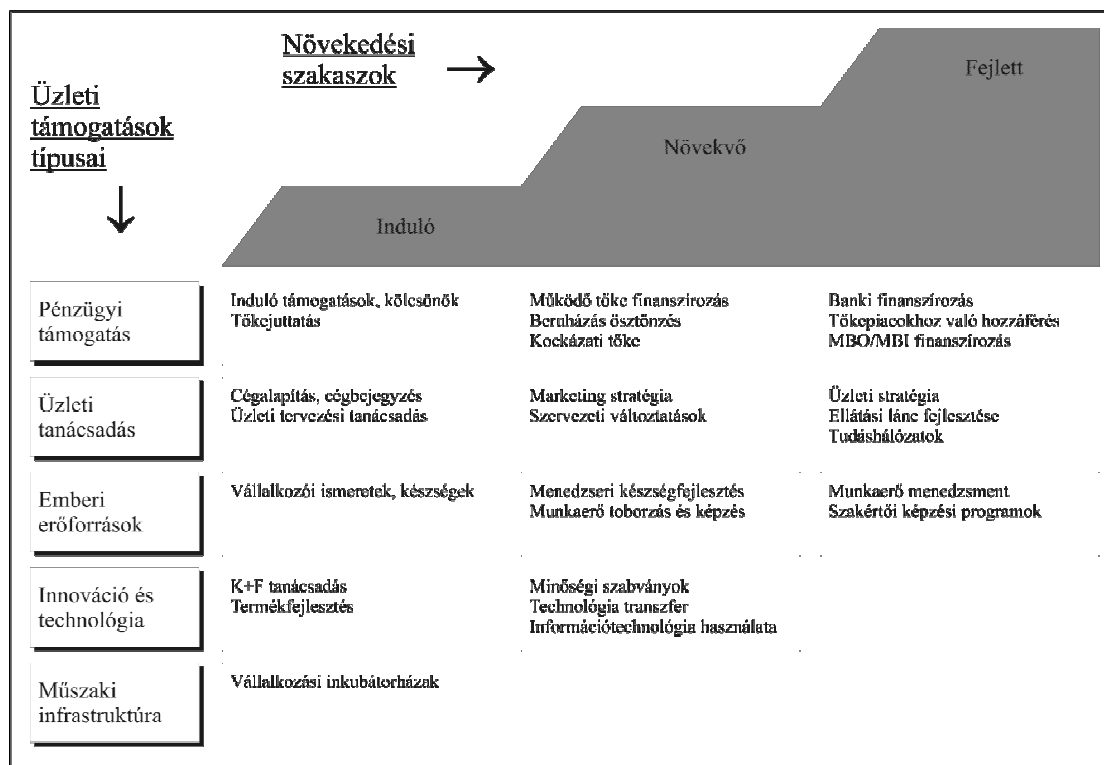
- A fenti két szektor kombinációja: a településre jövők igényeinek kielégítésére (turizmus, egészségügyi szolgáltatások, felsőoktatás stb.) szerveződött cégek és intézmények (szállodák, éttermek, egyetemek stb.), ekkor a térségen kívüli jövedelem áramlik a helyi piacra.

A fenti csoportosítás alapján elsősorban két nagyobb célcsoportra kell koncentrálni a helyi gazdaság fejlesztésekor: a tradeable szektorra és a beáramló jövedelmekre épülő szolgáltatásokra. Ez a két szektor képes piacai bővítésére, emiatt érdekelt az innovációkban, új technológiák bevezetésében, a vállalati együttműködésekben (hálózatok, klaszterek), ezáltal képes versenyképessége (termelékenysége) javítására és így a képződő jövedelmek jelentős növelésére. Míg a helyi (non-tradeable) szektor csak akkor tud bővülni, ha az ún. másodlagos térbeli multiplikátor hatások érvényesülnek, a másik két szektorból „túlcsorduló”, helyben elkölthető jövedelmek megnőnek.

A létrehozandó szolgáltatási struktúra a fentiek figyelembe vételével, mint egy virtuális üzleti inkubáció jön létre, mely nem csak a kezdeti (start-up) szakaszban él és kiemelt figyelmet kap a klaszteresedés és hálózatosodás elősegítése:

- Virtuális üzleti inkubátorok (virtuális technológiai parkok): a cégek egymás közötti, valamint az üzleti partnereikkel történő kapcsolatok létrehozása és működtetése: internet, elektronikus adatcsere, videó konferencia lehetőségek stb.
- Klaszteresedés és hálózatosodás: a KKV-k klaszteresedése és hálózatosodása egyre növekvőbb fontosságú, lehetővé teszi számukra a magasan szakképzettségű munkaerő és az üzleti szolgáltatások, köztük az inkubációs szolgáltatások elérését.

E rendszer szerint az üzleti inkubátor egy olyan szervezet, amely rendszerbe foglalja és élénkíti a sikeres vállalkozások létesítésének – és esetünkben működtetésének - folyamatát, számukra átfogó és integrált szolgáltatások körét nyújtva, amelyek tartalmazznak inkubációs teret, kedvezményes üzleti szolgáltatásokat, valamint a klaszteresedés és hálózatosodás lehetőségeit. (Lengyel, 2002)



A KKV-k üzleti támogatásának jellemzői növekedési szakaszaik szerint
Forrás: Ernst&Young (1999)

5.2 A KKV-k fejlesztésük szerinti osztályozása

A KKV-k elkülönítése során az alkalmazottak létszámát és árbevételük nagyságát szokás alapul venni, a tevékenységi kör, avagy szervezeti forma szerint azonban nem különböztetik meg őket.

Az eltérő szektorokban tevékenykedő vállalkozások számára, valamint a szektorokon belül is az eltérő érdekekkel rendelkező vállalatokra, iparágakra különböző programokat kell kidolgozni. A vállalati döntési központok (hazai/térségi) térbeli elhelyezkedése és a vállalatok nagysága, a helyi KKV-kal való kapcsolatai alapján Lengyel (2003) három eltérő csoport fejlesztését különítheti el, melyek közül (külső térségi bázisú, helyi térségi bázisú nagyvállalatok, KKV-k) a releváns és legfontosabb a helyi KKV-k csoportja, amelyek vagy önállóan, vagy egy nagyvállalathoz kapcsolódva külső piacokról származó és/vagy beáramló (pl. turizmusból származó) jövedelemre számíthatnak.

Lengyel (2003) szerint régió gazdaságfejlesztésénél a KKV-k négy típusát célszerű

elkülöníteni. Mind a négy típus tartós versenyelőnyeinek javítása eltérő módon és eszközöket alkalmazva lehet sikeres:

- A multinacionális, avagy helyi nagyvállalatokhoz kapcsolódó KKV-k, amelyek főleg beszállítók, avagy egyéb módon kötődnek a nagyvállalatokhoz, fejlődésük (piacuk) főleg az integrátor nagyvállalattól függ, így támogatásuk is az integrátorral egyeztetve, sokszor rajta keresztül hatékony.
- Az olyan innovatív, főleg tudásalapú KKV-k, amelyek önállóan, avagy regionális hálózatba, klaszterbe szerveződve sikeresen részt tudnak venni a globális versenyben, és sikeresen tudják növelni piaci részesedésüket.
- A helyi, regionális piacon működő KKV-k, amelyek a beáramló jövedelmeket „szívják fel” (szállodák, éttermek stb.), így a regionális (települési) marketing eszközeivel lehet fejlődésüket (piacaikat) bővíteni.
- A helyi lakossági keresletet kielégítő olyan KKV-k, amelyek termelékenységüket javítva olcsóbb és jobb minőségű szolgáltatást tudnak nyújtani (pl. helyi építőipar, háztartási eszközök javítása), avagy munkaerőt bocsáthatnak a gyorsabban fejlődő „tradeable” szektor részére.

5.3 Tervezett szolgáltatások

A következőkben bemutatjuk azon szolgáltatások körét, amelyeket Közös vállalkozás- és üzletfejlesztési hálózat nyújthat az akcióterületen működő vállalkozások számára.

1. Üzleti partner-keresés

Az üzleti partnerek folyamatos bővítése jelentősen hozzájárul a vállalkozások fejlődéséhez, valamint versenyképességük megtartásához. A Közös Vállalkozás- és Üzletfejlesztési Hálózat kiválóan alkalmas az ilyen jellegű igények kielégítésére, új beszállítók vagy felvásárlók keresésén át egészen a különböző pályázatok partnerségben való megvalósításáig. A célok elérése érdekében közös adatbázis létrehozása szükséges, mely tartalmazza a vállalkozások alapvető adatait, valamint a partnerkeresési igényeiket is. Emellett szükség szerint workshopok, üzleti találkozók, közös rendezvények szervezése is indokolt.

2. Vállalkozói ismeretek fejlesztése képzéseken keresztül

Ez a szolgáltatás a vállalkozások képességeit és készségeit fejleszti olyan napi működési területeken, mint a marketing, a könyvelés, a termelési technológiák és a termékfejlesztés, általában felkészít a problémák kezelésére.

Ennél a szolgáltatáscsomagnál nagyon ügyelni kell arra, hogy azok, akik részt vesznek egy ilyen programban, gyakorlati tudást szeretnének elsajátítani. Ezt azért fontos szem előtt tartani, mivel sokan esnek abba a hibába, hogy vagy nem aktuális tananyagot adnak le, vagy olyan elméleti alapot szeretnének megtanítani, mely nem feltétlenül szükséges a gyakorlatban.

3. Forráskutatás

Annak érdekében, hogy a régióban működő vállalkozások tisztában legyenek a pályázati lehetőségekkel – beleértve az elérhető források volumenét és céljait –, elengedhetetlen a meglévő és jövőben kiírásra kerülő pályázatok monitoringa. A cél elérése érdekében folyamatosan frissülő forrástérkép létrehozása indokolt, amely egységes és átlátható formában mutatja be a hazai és az uniós költségvetési forrásokat, megjelölve a további részletes információk elérhetőségét is. Emellett igény szerint vállalkozásra szabott egyéni forrástanácsadás biztosítása is szükséges.

4. Pályázatírás

A vállalkozásoknak sokszor gondot okoz a különböző fejlesztésekre vonatkozó projektötleik meglévő pályázati kiírásokhoz való illesztése, az adatlapok kitöltése, valamint a szükséges háttérdokumentumok beszerzése. Emelett a pályázatok elkészítésének nyelvi akadályai is lehetnek (pl.: közvetlen brüsszeli kiírások esetén). Ezen okokból kifolyólag kiemelten fontos az ezen a területen nyújtott szakami segítségnyújtás biztosítása a határmenti vállalkozások körében.

5. Projektmenedzsment

A nyertes pályázatok lebonyolítása, a szakmai és pénzügyi beszámolók, kifizetési kérelmek elkészítése szintén nagy terhet jelenthet egy vállalkozás számára. A sikeres pályázatok megvalósításához ezért elengedhetetlen a megfelelő projektmenedzsmenti ismeretek

közvetítése a vállalkozások felé képzéseken és információs napok megtartásán, közvetlen, célzott szolgáltatáson keresztül.

6. Üzleti, üzletviteli és vállalati stratégiai tanácsadás

A tanácsadó személyének kiválasztásakor nemcsak a szakmai tudást kell ellenőrizni, hanem azt is, miként tud az ügyfelekkel kapcsolatot teremteni. Figyelembe kell venni, hogy nem szabad a különböző tanácsokat standardizálni, mivel mindenkinek egyedi a problémája és más-más lehetőségei vannak. Ennél a szolgáltatásnál szem előtt kell tartani, hogy melyek a terület-specifikus tulajdonságok.

7. Szervezetfejlesztés

A vállalkozások fejlesztése komplex és strukturált folyamat, amelyet a szervezet helyzetének (belső sajátosságainak és környezetének) figyelembevételével kell megtervezni és megvalósítani. A legtöbb szervezetfejlesztő folyamat során hasonló módszerekkel folyik a munka, de az alkalmazott módszerek kiválasztása, azok arányának kialakítása valamint a sorrendiség meghatározása a fejlesztett szervezetre szabottan történik.

A fejlesztés külső szakemberek (szervezetfejlesztők) bevonásával valósul meg, ugyanakkor nem nélkülözheti a fejlesztett szervezetben dolgozók egy részének vagy összességének aktív közreműködését. Egy-egy szervezet fejlesztését néhány főből álló ún. fejlesztő csoport irányítja, amely kifejezetten erre a célra alakul a külső szervezetfejlesztők és a fejlesztett szervezet képviselőiből.

A szervezetfejlesztés négy, szigorúan egymásra épülő fejlesztési lépcsőben történik:

- Diagnózis készítése (szervezeti átvilágítás)
- Fejlesztési terv kidolgozása
- Fejlesztési terv végrehajtása (beavatkozás)
- Nyomon követés (eredmények mérése, értékelése, utólagos beavatkozások)

8. Marketing tanácsadás

A marketing tanácsadás során a vállalkozás elemzése után sor kerül a marketing stratégia felállítására, és egyben olyan konkrét marketing akciók is említésre kerülnek, ami alapján a vállalkozó akár már másnap elkezdheti átalakítani marketing tevékenységét - ha szükséges.

A tanácsadónak meg kell ismernie a szervezet jelenlegi felépítését, működési struktúráját, a múltban elkövetet hibás lépéseit és a jövő elképzeléseit. Ezt követően a tanácsadó a stratégia kidolgozása után javaslatot tesz a vállalat vezetőségének. A döntést a vezetőség hozza meg, de a tanácsadó aktívan közreműködik a végrehajtásban.

9. K+F+I tanácsadás

Az innováció mindig valami új létrehozását jelenti. Ez lehet új termék előállítása, egy új termelési eljárás bevezetése, új piaci lehetőség megnyitása, új beszerzési források megnyitása, vagy akár új szervezet létrehozása is.

Az innováció központi szerepet játszik a vállalkozások működésében és fejlődésében. Mivel a társaságok célja a fogyasztói igények nyereséges kielégítése, egész működésében és fejlődésében a fogyasztói igények változásaihoz kell alkalmazkodnia, folyamatosan fel kell készülnie az új fogyasztói igények kielégítésére, az alacsonyabb költségű termék előállítására, mely versenyképesebbé teszi a termék értékesítését a piacon.

10. Adminisztratív, irodai szolgáltatások

A közös vállalkozásfejlesztési hálózatnak a fenti szolgáltatások biztosításán túl megfelelő infrastrukturális háttérrel kell rendelkeznie az igényeknek megfelelő irodai szolgáltatások kielégítésre. Emellett tanácsadás formájában a vállalkozások adminisztratív kötelezettségeiben is szerepet kell vállalnia.

11. Pénzügyi-adó-számviteli tanácsadás

A vállalkozások hatékony működéséhez elengedhetetlenek a megfelelő pénzügyi-adó-számviteli ismeretek, a vállalkozásfejlesztési hálózat igény szerint tanácsadást nyújt a hálózatban működő vállalkozások számára az alábbi területeken:

- bizonylatok nyilvántartása és könyvelése
- adóbevallások elkészítése papíralapú vagy elektronikus formában
- évközi és év végi mérlegek összeállítása
- induló vállalkozások bevallásainak elkészítése

- elmaradt könyvelések visszamenőleges pótlása.
- adó- és üzleti tanácsadás: adójogi és gazdasági tanácsadás, amely kiterjedhet a vállalkozás jövedelmezőségi és hatékonysági vizsgálatára, adóoptimalizálásra a legális adótrükkök alkalmazásával.

12. Közbeszerzési tanácsadás

A közbeszerzések szabályozását számos törvény szabályozza a határ mindkét oldalán. A törvényhez kapcsolódóan rendeletek, valamint kapcsolódó jogszabályokat is ismerni kell ahhoz, hogy a lebonyolított közbeszerzés jogszerűsége biztosítva legyen. Mindezek alapján egyértelmű, hogy a közbeszerzési eljárások lebonyolítása során kulcsfontosságú a megfelelő képzettséggel, gyakorlattal rendelkező szakemberek bevonása az eljárásba. A közös vállalkozásfejlesztési hálózatnak az alábbi szolgáltatásokra szükséges kiterjednie:

- közbeszerzési eljárások teljes körű lebonyolítása
- az Európai Unió által finanszírozott projektek közbeszerzési feladataiban való részvétel
- PraG-eljárások teljes körű lebonyolítása
- egyéb (stratégiai) beszerzések támogatása
- a zöld közbeszerzési követelményrendszernek való megfelelés

13. Horizontális területekhez kapcsolódó tanácsadás (esélyegyenlőség, környezeti fenntarthatóság)

Az Európai Unió fejlesztési támogatásai során külön és kiemelt figyelmet fordít a horizontális alapelvek, így az esélyegyenlőség elvének érvényesítésére. A támogatáspolitikában, vagyis a fejlesztési pénzek elosztásában jelentős szerepe van a horizontális elvek érvényesítésének, hiszen a támogató beavatkozás (pályázati pénz) feltételül szabott kötelezettségek előírása jó módszernek mutatkozik a célok elérésére. A horizontális alapelv jellegénél fogva minden szakpolitikát áthat, minden területen és minden szinten érvényesülnie kell. Értelemszerűen nem csak egy uniós szintű „előírás” teljesítését jelenti, hanem tartalommal kell megtölteni a tagállamok, így Magyarország és Szerbia érdekeire és hasznára tekintettel.

14. Piackutatás, társadalmi és gazdasági kutatások

A napi gazdasági folyamatok mögött olyan alaptendenciák húzódnak meg, amelyek ismerete szükséges a fogyasztók viselkedésének jobb megértéséhez, a hosszútávon is sikeres üzleti döntésekhez.

Az utóbbi évtizedek piacgazdasága olyan társadalmi-gazdasági változásokat hozott a határ mindkét oldalán, amelyek vizsgálata ma már számos tudományos kutatás tárgya. Egyre több kutatóműhely foglalkozik a piacgazdaság társadalmi hatásaival, de ezek a kutatási eredmények nem mindig jutnak el a vállalkozásokhoz, pedig sok tanulsággal szolgálhatnának. A közös vállalkozásfejlesztési hálózat szolgáltatási között ezért szerepelnie kell a már meglévő tanulmányok biztosításának a vállalkozások számára, valamint szükség szerint piackutató és egyéb gazdasági és társadalmi kutatások megvalósításának is.

15. Makro- és mikrogazdasági folyamatok monitoringja, jelentések készítése

Az előző pont mellett indokolt a makro- és mikrogazdasági folyamatok monitoringja, jelentések készítése is, hozzájárulva ezáltal a hálózatban működő vállalkozások sikeréhez, a megfelelő stratégiai döntések meghatározásához, versenyképességük fenntartásához.

16. (Kedvezményes) hitelek közvetítése

A vállalkozások működésük során számos esetben kerülhetnek pénzügyi nehézségekbe, melyek egyik megoldási lehetősége a hitelfelvétel. A pénzügyi, likviditási problémák megoldásában a közös vállalkozásfejlesztési hálózat kedvezményes hitelek biztosításával kapna szerepet. A kedvezményes hitelek közvetítésén túl továbbá pénzügyi tanácsadást is biztosít, például azon azok KKV-k számára, akik esetleg nem tudják a bankok által felkínált hitelkonstrukciókat összehasonlítani.

17. Inkubációs szolgáltatások induló KKV számára

Az inkubátor feladata, hogy olyan erőforrásokkal lássa el a holdudvarába tartozó induló-, ill. kisvállalkozásokat, amelyek javítják sikerük esélyeit. Maga az inkubálás egy dinamikus, az inkubálandó vállalkozások igényeihez igazodó folyamat. Az inkubált vállalkozásoknak 24-36 hónap alatt kell eljutniuk egy olyan érettségi szintre, amikor önállóan, az inkubátor segítségével

nélkül is élet- és versenyképesek. Bár a folyamat testesabott, felállítható egy általános séma az ötlettől majd annak megvalósításán keresztül a termék, technológia piacra viteléig.

A közös vállalkozásfejlesztési hálózat, mint egyfajta virtuális inkubátorház céljainak, feladatainak főbb jellemzői:

- megkönnyíti a vállalkozások létrehozását és fejlődését,
- miután védett környezetet biztosít a kis és középvállalkozások számára, segíti beilleszkedésüket a helyi és regionális gazdaságba,
- technikai és szakmai háttérével felkaroló szerepet tölt be,
- javítja a KKV-k foglalkoztatási kapacitását,
- információ átadó-közvetítő szerepet tölt be,
- részt vesz a társadalmi-műszaki fejlődés elősegítésében,
- kulcsszerepet játszik az innováció és kisvállalkozások kapcsolatában,
- hídképző szerepet tölt be,
- hozzájárul helyi és regionális gazdaságfejlesztéshez,
- integráltan valósítja meg a vállalkozásfejlesztés, az innováció, a regionális fejlesztés, az európai uniós integráció és a munkaügy céljait.

18. Informatikai tanácsadás, e-kereskedelem fejlesztése

Az informatika és a hírközlés fejlődése gyökeresen átalakította a gazdaságot az elmúlt évtizedekben. Az Internet megjelenése, rendkívül gyors elterjedése és felhasználási módjainak sokszínűsége új utakat nyitott az üzleti életben. A vállalatok megfelelő informatikai felkészültsége jelentősen hozzájárul versenyképességük megtartásához, növeléséhez, ezért az e-kereskedelem és e-üzletvitel területein nyújtott tanácsadásnak mindenképpen szerepet kell kapnia.

19. Technológiai és termelési tanácsadás

A termelékenység növelésének, és így a profit maximalizálásának elengedhetetlen feltétele a megfelelő technológiai eljárások kiválasztása és alkalmazása. A különböző profilú cégek más és más területen igényelnek technológiai tanácsadást, ezért ezen szolgáltatás biztosításához fontos a megfelelő szakértői háttér kialakítása.

20. CSR (Corporate Social Responsibility) vállalati felelősségvállalás tanácsadás

A vállalati társadalmi felelősség (CSR) fogalom jelentése, hogy a vállalatok önkéntesen, szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolataikban. Azon cégek, melyek menedzsment döntési folyamataikban követik ezt az elvet, üzleti tevékenységükben és partneri kapcsolataikban a társadalmi és környezeti szempontokat tudatosan szem előtt tartva hozzák meg döntéseiket. A társadalmi felelősségvállalás fogalma több mint a jogi követelmények betartása, mivel nagyobb befektetést kíván meg a humántőke, a környezetvédelem és az érdekeltekkel fenntartott kapcsolat terén. A közös vállalkozásfejlesztési hálózat szakértők bevonásával, tanácsadással és képzési szolgáltatásokkal segíti a vállalatok CSR stratégiájának kialakítását, valamint a meglévő folyamatok hatékonyságának javítását.

21. Mérnöki, műszaki tanácsadás

A mérnöki és műszaki keretek ismerete és megléte elengedhetetlen feltétel egy sikeres vállalkozás működéséhez. A különböző profilú cégek más és más szintű műszaki hozzáértést igényelnek, ezért ezen szolgáltatás biztosításához fontos a megfelelő szakértői háttér kialakítása. Ennek megléte növeli a vállalat színvonalát, versenyképességét, azonban ezek mellett költséghatékonyra is válik.

22. Klasztertanácsadás és –menedzsment

A regionális gazdaságfejlesztés egyik ágazata a klaszter-fejlesztés. A regionális szinten klaszterekbe tömörült kis- és középvállalkozások, szervezetek – gazdasági függetlenségük és önállóságuk megőrzése mellett – bizonyos kötelezettséget vállalnak egymással való szorosabb együttműködésre. A profitorientált kis- és középvállalkozások mellett a klaszter tagjai még az innovációkat biztosító kutatóintézetek, vállalkozásfejlesztési intézetek és szervezetek.

A klaszter fejlesztése szempontjából szóba jöhető érdekcsoportok elsősorban a klaszterben tudatosan vagy spontán résztvevő KKV-k, önkormányzatok, illetve lokális és országos gazdaságfejlesztésben érdekelt szervezetek, klaszter beszállítók. Innovatív klaszterek létrehozásáról lévén szó, ugyancsak fontos a helyi, regionális kutatóintézetek, egyetemek és főiskolák projekthez való hozzáállása. A klaszterben érintett szervezetek munkaadókként is

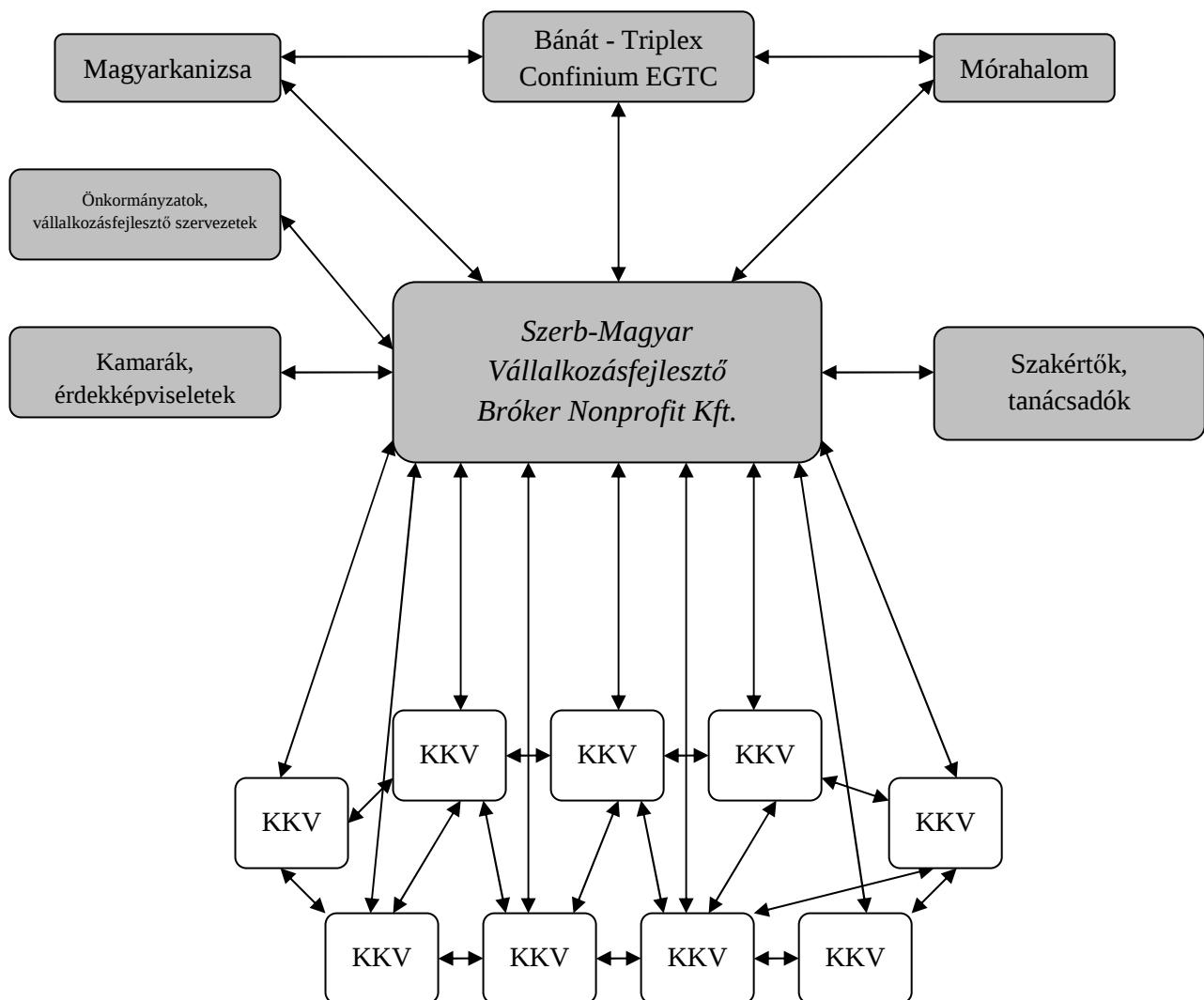
megjelennek, éppen ezért a munkaadói érdekképviseltek (kamarák stb.) és a munkavállalók szervezeteinek érdekeit is figyelembe szükséges venni.

23. Minőség- és környezetirányítási rendszerekhez kapcsolódó tanácsadás

Egy vállalat zökkenőmentes irányításában nagy súlya van a minőség- és környezetirányítási rendszer kialakításának. Megfelelő ismeretek birtokában összehangolt, pontos vállalati tevékenységek (pl. adminisztrációk), a követelmények magas szintű kielégítése és az ügyfelek elégedettsége mellett működhet a szervezet vezetésére és szabályozására, a minőség szempontjából.

6. Működési rendszer bemutatása

A hálózat elsődleges működtetője a Bánát - Triplex Confinium EGTC, amely infrastruktúrát, humán erőforrásokat és pénzügyi tőkét biztosít a hálózati szükségletek kielégítésére. A vállalkozások adják a hálózat dinamikáját, piaci kapcsolatrendszerük erősíti és fejleszti az együttműködést. Stratégiai partnerként vesznek részt a hálózat működtetésében az ICR, a VÁTI, valamint a külső szakmai szakértők, akik szakmai tapasztalatuknak és elméleti tudásbázisuknak köszönhetően egyfajta ellenőrző funkciót is betöltenek.



7. Szervezeti és irányítási, pénzügyi terv

A hálózat működtetési teendőit 1 fő vezető projektmenedzser fogja ellátni, akinek munkáját 1 fő projekt asszisztens segíti. A külső szakmai szakértők munkáját a következő területeken szükséges bevonni: informatika, pénzügy-számvitel, marketing. A biztosítandó infrastruktúra a hosszú távú működési feltételek érdekében: iroda, számítógép, nyomtató, fénymásoló, telefon.

A költségek és bevételek tervezésénél arra törekedtünk, hogy a legalább annyi bevétel rendelkezésre álljon a hálózat működéséhez, hogy a kiadásokat fedezze. A működés pénzügyi kereteit az alábbi táblázatban foglaljuk össze (adatok EUR-ban):

Költség megnevezése	2012	2013	2014	2015	2016
Munkabérek és járulékok	32 838	33 494	34 164	34 848	35 545
Megbízási díjak	6 792	9 057	11 321	13 208	15 094
Iroda fenntartása	2 642	2 774	2 912	3 058	3 211
Egyéb szolgáltatások (pl. honlapfejlesztés és karbantartás)	2 264	2 642	2 830	2 943	3 019
Kiadások összesen	44 536	47 966	51 228	54 056	56 869
Pályázati támogatások	39 245	42 642	45 660	48 302	50 943
Önkormányzati hozzájárulások	5 291	5 325	5 567	5 755	5 925
Bevételek összesen	44 536	47 966	51 228	54 056	56 869
Egyenleg	32 838	33 494	34 164	34 848	35 545

Adatok EUR-ban

8. Iratminták

8.1 Alapszabály minta

I. Preambulum

II. Általános rendelkezések

2.1 A Hálózat neve

2.2. A Hálózat székhelye

2.3. A Hálózat működési területének kiterjedése

2.4. A Hálózat jogi személyisége

2.5. A Hálózat felügyeleti, ellenőrzési szervei

2.6. A Hálózat célkitűzései és feladatai

2.7. A Hálózat működési időtartama és megszűnésének feltételei

III. A Hálózat tagsága

3.1. A Hálózat tagsága

3.1.1 Szolgáltató tag

3.1.2 KKV tagok

VI. A Hálózat szervezete

4.1. Tanács

4.2 Operatív munkacsoport

V. Munkanyelvek

VI. Személyzeti ügyek

VII. A Hálózat gazdálkodása és vagyona

VII. Bankszámla feletti rendelkezés, utalványozási jogosultság

IX. A Hálózat képviselete

X. Nyilvánosság, nyilvánosságra hozatal

XI. Független külső ellenőrök kijelöléséért felelős hatóságok

XII. A Hálózatra alkalmazandó jog

XIII. Az alapszabály módosítására vonatkozó eljárások

XIV. Vegyes és záró rendelkezések

8.2 Vállalkozói adatlap hálózatba való belépéshez

A vállalkozás neve	
Tulajdonos(ok) neve	
Tulajdonosok származási országa	
A vállalkozás fő tevékenysége (i)	
A vállalkozás fő termékei (VTSZ) és/vagy szolgáltatásai	
Vállalkozás címe (székhelye)	
Adószáma	
Közösségi adószáma, ha van	
Honlap címe	
Kapcsolattartó neve, e-mail címe, telefonszáma	
Vállalkozásfejlesztési szervezetben, kamarában való tagság (szervezet megnevezése)	

Mutató	x-2	x-1	Előző lezárt üzleti év (X)
Átlagos statisztikai állományi létszám			
- Ebből nő			
- roma			
- 45 év feletti			
- pályakezdő			
- fogyatékkal élő			
Exporttevékenység éves árbevétele (EUR)			
Magyarországra/Szerbiába irányuló értékesítés árbevétele (EUR)			

Fejlesztési terv 1 éven belül:

Fejlesztési terv 2-5 éven belül:

Fejlesztési terv 5 éven túl:

Szolgáltatási igény

1. Üzleti partner-keresés	
2. Vállalkozói ismeretek fejlesztése képzéseken keresztül	
3. Forráskutatás	
4. Pályázatírás	
5. Projektmenedzsment	
6. Üzleti, üzletviteli és vállalati stratégiai tanácsadás	
7. Szervezetfejlesztés	
8. Marketing tanácsadás	
9. K+F+I tanácsadás	
10. Adminisztratív, irodai szolgáltatások	
11. Közbeszerzési tanácsadás	
12. Horizontális területekhez kapcsolódó tanácsadás (esélyegyenlőség, környezeti fenntarthatóság)	
13. Piackutatás, társadalmi és gazdasági kutatások	
14. Makro- és mikrogazdasági folyamatok monitoringja, jelentések készítése	
15. (Kedvezményes) hitelek közvetítése	
16. Inkubációs szolgáltatások induló KKV számára	
17. Informatikai tanácsadás, e-kereskedelem fejlesztése	
18. Technológiai és termelési tanácsadás	
19. CSR (Corporate Social Responsibility) vállalati felelősségvállalás tanácsadás	
20. Mérnöki, műszaki tanácsadás	
21. Klasztertanácsadás és –menedzsment	
22. Minőség- és környezetirányítási rendszerekhez kapcsolódó	

tanácsadás	
23. Egyéb:.....	

Csatolandó mellékletek:

- 30 napnál nem régebbi cégkivonat
- nyilatkozat tagsági díj vállalásáról
- aláírási címpéldány
- előző év egyszerűsített éves beszámolója (mérleg és eredménykimutás)
- nyilatkozat KKV minősítésről

8.3 Társasági alapító okirat (nonprofit Kft.)

ALAPÍTÓ OKIRAT MINTA

mely létrejött a jelen szerződésben felsorolt alapító által abból a célból, hogy a 2006. évi IV tv. (Gt.) rendelkezései alapján nonprofit korlátolt felelősségű társaságot hozzon létre, mely az 1997. évi CLVI. tv. alapján közhasznú tevékenységet végez az alábbiak szerint:

I.

A TÁRSASÁG CÉGNEVE, SZÉKHELYE

1./ A társaság cégneve:

- A társaság idegen nyelvű cégneve:

Angol nyelven

Francia nyelven:

Szerb nyelven:

Román nyelven:

2./ A társaság rövidített cégneve:

- A társaság idegen nyelvű rövidített cégneve:

Angol nyelven a rövidített cégneve:

Francia nyelven a rövidített cégneve:

Szerb nyelven a rövidített cégneve:

Román nyelven a rövidített cégneve:

3./ A társaság székhelye:

4./ A társaság telephelye:

5./ A társaság fióktelepe:

II.

A TÁRSASÁG TAGJA

Banat – Triplex Confinium Korlátolt Felelősségű Európai Területi Együttműködési Csoportosulás

Székhelye:

Képviselője:

A társadalmi szervezet nyilvántartási száma:

Törzskönyvi szám:

Adószám:

III.

A TÁRSASÁG TEVÉKENYSÉGI KÖRE

A társaság tevékenysége során a gazdasági fejlődés, a társadalmi kohézió, a kulturális értékörzés és – teremtés, valamint a kiegyensúlyozott területi fejlődés érdekében az alábbi közhasznú tevékenységeket látja el figyelemmel az 1997. évi CLVI. törvény 26.§. c/ pontjára:

3. tudományos tevékenység, kutatás,
4. nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés,
5. kulturális tevékenység,
6. kulturális örökség megóvása,
7. műemlékvédelem,
8. természetvédelem, állatvédelem,
9. környezetvédelem,
11. hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése,
13. a magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségekkel, valamint a határon túli magyarsággal kapcsolatos tevékenység,

18. munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése és a kapcsolódó szolgáltatások,
19. euroatlanti integráció elősegítése,
20. közhasznú szervezetek számára biztosított - csak közhasznú szervezetek által igénybe vehető - szolgáltatások;
21. ár- és belvízvédelem ellátásához kapcsolódó tevékenység,
22. a közforgalom számára megnyitott út, híd, alagút fejlesztéséhez, fenntartásához és üzemeltetéséhez kapcsolódó tevékenység;

A társaság nem zárja ki, hogy az általa végzett szolgáltatásokból tagján kívül más is részesülhessen.

Tevékenységek a TEÁOR rendszerében az alábbiak:

- | | |
|-------|--|
| 70.21 | PR, kommunikáció |
| 70.22 | Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás |
| 73.20 | Piac-, közvélemény-kutatás |
| 74.30 | Fordítás, tolmácsolás |
| 82.11 | Összetett adminisztratív szolgáltatás |
| 82.19 | Fénymásolás, egyéb irodai szolgáltatás |
| 82.99 | M.n.s. egyéb kiegészítő üzleti szolgáltatás |
| 84.13 | Üzleti élet szabályozása, hatékonyságának ösztönzése |

A társaság az engedélyköteles tevékenységeket csak a megfelelő hatósági engedélyek birtokában végzi és olyan tevékenységet nem folytat melyet törvény tilt vagy korlátoz.

IV.

A TÁRSASÁG TÖRZSTŐKÉJE, A TÖRZSBETÉT RENDELKEZÉSRE BOCSÁTÁSÁNAK MÓDJA

- 1./ A társaság törzstőkéje:
- 2./ A törzstőke befizetésének és rendelkezésre bocsátásának módja, határideje:
- 3./ Apport szolgáltatás módja és határideje:
- 4./ A tagot terhelő vagyoni értékű szolgáltatás (mellékszolgáltatás):

V.

A TÁRSASÁG MŰKÖDÉSÉNEK MEGKEZDÉSE, MEGSZŰNÉSE

- 1./ A társaság határozatlan időtartamra alakul.
- 2./ A társaság tevékenységét a társasági szerződés Cégbíróságra történő benyújtásának napján előtársaságként megkezdí, a cégbejegyzési eljárás alatt a gazdasági társaság iratain és a megkötött jogügyletek során a társaság elnevezéséhez a „bejegyzés alatt” („b. a.”) toldatot köteles használni.
- 3./ A társaság megszűnése, mely a cégjegyzékből való törléssel valósul meg:
 - a./ Ha a társaság megszűnését taggyűlésen elhatározza.
 - b./ Elhatározza átalakulását.
 - c./ Ha a cégbíróság megszűntnek nyilvánítja.
 - d./ Ha a cégbíróság hivatalból elrendeli a törlését.
 - e./ A bíróság felszámolási eljárás során megszünteti.

VI.

A TÁRSASÁG ÜZLETRÉSZEI

- 1./ A társaság bejegyzését követően a tag jogait és a társaság vagyonából őt megillető hányadot az üzletrész testesíti meg. A tagnak csak egy üzletrésze lehet.
- 2./ Az egyszemélyes társaság a saját üzletrészét nem szerezheti meg.
- 3./ Az üzletrész átruházás, a megszűnt tag jogutódlása esetén osztható fel.
- 4./ Ha az egyszemélyes társaság az üzletrész felosztása vagy a törzstőke emelése folytán új taggal egészül ki, és így többszemélyes társasággá válik, a tagok kötelesek az alapító okiratot társasági szerződésre módosítani.

VII.

AZ ALAPÍTÓI HATÁROZAT

- 1./ A taggyűlés hatáskörébe tartozó kérdésekben az alapító határozattal dönt, és erről az ügyvezető(ket) írásban értesíti.
 - 2./ Az alapító kizárólagos hatáskörébe tartoznak mindazok a kérdések, amelyeket a törvény a taggyűlés kizárólagos hatáskörébe utal.
 - 3./ Az alapító a döntéshozatalát megelőzően köteles a felügyelő szervet felállítása esetén, valamint a legfőbb szervnek nem minősülő ügyintéző és képviseleti szerv véleményének megismerése érdekében ülést összehívni, vagy írásos véleményüket beszerezni. Az írásos vélemények, illetve az ülésről készült jegyzőkönyvek nyilvánosak.
- Ülés tartása esetén az alapító képviselőjének az ülésről jegyzőkönyvet kell vezetni, melybe rögzíteni kell a napirendeket, a jelenlévőket, a hozzászólásokat, a hozott határozatokat és minden lényeges döntést. A jegyzőkönyvet aláírja minden jelenlévő.
- 4./Az ügyvezetőnek kötelezettsége olyan nyilvántartás vezetése, amelyből az alapító döntésének tartalma, időpontja és hatálya megállapítható.

VIII.

A KFT ÜGYVEZETÉSE

- 1./ A társaság ügyvezetője:

Név:

Anyja neve:

Lakcíme:

Az ügyvezető megbízatása a mai naptól 5 éves időtartamra szól ,,,,,, napjáig.

a, A társaság képviselte, munkáltatói jogok gyakorlása:

A Társaságot az ügyvezető önállóan képviseli harmadik személyekkel, valamint bíróságok és más hatóságok előtt és gyakorolja a munkáltatói jogokat.

b, Az ügyvezetői tisztség megszűnése:

- a megbízás időtartamának lejártával,
- visszahívással,
- a törvényben szabályozott kizáró okok bekövetkeztével,
- lemondással, mely azonban csak a bejelentéstől számított 60. napon válik hatályossá, kivéve, ha a gazdasági társaság legfőbb szerve korábban dönt az új vezető megválasztásáról.
- elhalálozással.

2./ A társaság cégjegyzése:

A társaság cégjegyzése akként történik, hogy az előírt, előnyomott vagy nyomtatott cégszöveg alá az ügyvezető önállóan a teljes nevét írja alá az aláírási címpéldányban szereplő módon.

IX.

A GAZDASÁGI TÁRSASÁG MŰKÖDÉSÉNEK ELLENŐRZÉSE

1./ A Felügyelő Bizottság

A társaságnál az alapító felügyelő bizottságot az alapításkor nem jelöl ki.

2./ A Társaság könyvvizsgálója:

A Társaságnál egy könyvvizsgáló működik.

A könyvvizsgálatért személyében is felelős könyvvizsgáló:

A könyvvizsgáló betekinthez a társaság könyveibe, a vezető tisztségviselőktől és a társaság dolgozóitól felvilágosítást kérhet, a társaság pénztárát, értékpapír- és áruállományát, szerződéseit és bankszámláját megvizsgálhatja. Jelen lehet a társaság legfőbb szervének az ülésein.

A számviteli törvény szerinti beszámolót tárgyaló taggyűlésre a könyvvizsgálót meg kell hívni, az ülésen a könyvvizsgáló köteles részt venni.

ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI SZABÁLYOK

A vezető szerv határozathozatalában nem vehet részt az a személy, aki vagy akinek közeli hozzátartozója (Ptk.685.§.b./ pont), élettársa a határozat alapján

- kötelezettség vagy felelősség alól mentesül,
 - bármilyen más előnyben részesül, illetve a megköthető jogügyletben egyébként érdekelt.
- Nem minősül előnynek a közhasznú szervezet cél szerinti juttatásai keretében a bárki által megkötés nélkül igénybe vehető nem pénzbeli szolgáltatás, illetve a társaság által tagjának, a társasági jogviszony alapján nyújtott, létesítő okiratnak megfelelő cél szerinti juttatás.

Nem lehet vezető tisztségviselője a társaságnak az a személy, aki olyan közhasznú szervezetnél töltött be – annak megszűntét megelőző két évben legalább egy évig – vezető tisztséget, amely az adózás rendjéről szóló törvény rendelkezései szerinti köztartozását nem egyenlítette ki és még nem telt el közhasznú szervezet megszűntét követően két év,

A vezető tisztségviselő, illetve az ennek jelölt személy köteles valamennyi érintett közhasznú szervezetet előzetesen tájékoztatni arról, hogy ilyen tisztséget egyidejűleg más közhasznú szervezetnél is betölt.

Nem lehet a Felügyelő Bizottság elnöke vagy tagja, illetve könyvvizsgálója az a személy, aki

- a társaság tagja
- a közhasznú társasággal a megbízatásán kívül más tevékenység kifejtésére irányuló munkaviszonyban vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban áll (ha jogszabály másként nem rendelkezik),
- a társaság cél szerinti juttatásából részesül - kivéve a bárki által megkötés nélkül igénybe vehető nem pénzbeli szolgáltatásokat, és a társaság által tagjának a tagsági jogviszony alapján nyújtott, jelen társasági szerződésben rögzített cél szerinti juttatást illetve,
- az előzőekben meghatározott személyek hozzátartozója.

X.

A TÁRSASÁG MŰKÖDÉSÉNEK NYILVÁNOSSÁGA, KÖZHASZNÚSÁGI JELENTÉS

1./ Közhasznúsági jelentés

A Társaság köteles az éves beszámolóval egyidejűleg közhasznúsági jelentést készíteni.

A közhasznúsági jelentés tartalmazza:

- a./ a számviteli beszámolót,
- b./ a költségvetési támogatás felhasználását,
- c./ a vagyon felhasználásával kapcsolatos kimutatást,
- d./ a cél szerinti juttatások kimutatását,
- e./ a központi költségvetési szervtől, az elkülönített állami pénzalaptól, a helyi önkormányzattól, a kisebbségi települési önkormányzattól, a települési önkormányzatok társulásától, az egészségbiztosítási önkormányzattól és mindezek szerveitől kapott támogatás mértékét,
- f./ a közhasznú szervezet vezető tisztségviselőinek nyújtott juttatások értékét, illetve összegét,
- g./ a közhasznú tevékenységről szóló rövid tartalmi beszámolót.

A Társaság éves közhasznúsági jelentésébe bárki betekinthez, illetőleg abból saját költségére másolatot készíthet.

2. A Társaság működésének nyilvánossága

A Társaság működése során keletkezett iratokba a társaság tagjainak képviselői, illetve az általuk felhatalmazott szakértők és mindazon szervek, személyek betekintheznek, akiket erre jogszabály, illetve jelen társasági szerződés feljogosít.

A közhasznú tevékenységgel kapcsolatban keletkezett iratokba bárki korlátozás nélkül betekinthez. A közhasznú tevékenységről bárki felvilágosítást kérhet az ügyvezetőtől, vagy az ügyvezető által kijelölt személytől.

Az iratbetekintést az ügyvezetőtől írásban kell kérni, aki azt az írásbeli kérelemre rávezetett nyilatkozattal engedélyezi. A támogatók személyére, a támogatások megszerzésére vonatkozó iratok nem nyilvánosak. Az iratbetekintés kizárólag reggel 9 és délután 14 óra között történhet, időpontját az ügyvezető határozza meg. Az iratbetekintés ingyenes, az iratokról saját költségén a betekintő másolatot készíthet.

A tag közhasznú tevékenység körébe eső döntéseit a határozat meghozatalától számított 30 napig meg kell jelentetni a társaság honlapján, illetve az érintettekkel ajánlott levélben közvetlenül is közölni kell.

A nyilvánosság gyakorlása személyiségi jogokat nem sérthet.

XI.

PÓTBEFIZETÉS

A tag pótbefizetésre nem kötelezhető.

XII.

AZ ÜZLETI ÉV, AZ ÉVZÁRLAT, A NYERESÉG ÉS VESZTESÉG FELOSZTÁSA

1./ Az üzleti éven naptári évet kell érteni.

2./ A társaság első üzleti éve a társasági szerződés Cégbírósághoz történő benyújtásától kezdődően 2009. december 31. napjáig tart.

3./ Az évvzárlat:

Az ügyvezető kötelese minden év végén mérleget felfektetni, és olyan beszámolót készíteni, amelyből a társaságnak az elmúlt év végén felmérhető gazdasági helyzete kitűnik. A mérleget az ügyvezető kötelese az alapító elé terjeszteni.

4./ A nyereség és veszteség felosztása:

A társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat, a gazdasági társaság tevékenységéből származó nyereség nem osztható fel, az a gazdasági társaság vagyonát gyarapítja.

A veszteség rendezéséről az alapító dönt.

XIII.

VEGYES RENDELKEZÉSEK

1./ A társaság jogutód nélküli megszűnése esetében a hitelezők kielégítése után a társaság tagja részére csak a törzsbetétjeik alapításkori értéke adható ki. Az ezt meghaladó vagyont a társaság céljaival azonos célra kell fordítani.

2./ A társaság a törvényben és jelen alapító okiratban rögzített közhasznú tevékenységeket folytatja, továbbá biztosítja, hogy tagján kívül más is részesülhessen a közhasznú szolgáltatásaiból. A társaság vállalkozási tevékenységet csak közhasznú céljainak megvalósítása érdekében, azokat nem veszélyeztetve végez, a gazdálkodása során elért eredményét nem osztja fel, azt a létesítő okiratában meghatározott tevékenységére fordítja.

A társaság közvetlen politikai tevékenységet nem folytat, szervezete pártoktól független és azoknak anyagi támogatást nem nyújt.

Jelen szerződésben nem szabályozott kérdésekben a 2006. évi IV. és 1997. évi CLVI. törvényben foglaltak az irányadóak.

3./ Jelen szerződés egyes pontjainak érvénytelensége az egész szerződést nem teszi érvénytelenné.

Jelen alapító okiratot áttanulmányozás után, mint akaratával mindenben egyezőt, jóváhagyólag aláírta alá alapító képviselője.

HIVATKOZÁSOK

Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) 2002: Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATEPress, Szeged. 55-76. o.

Communication & Information Resource Centre Administrator hivatalos weboldal:
<http://circa.europa.eu/>

Duke, C. (2002): The morning after the millennium: building the long-haul learning university. In *International Journal of Lifelong Education*, 1, 24.–36. o.

ECOSTAT Kormányzati Hatásvizsgálati Központ hivatalos honlapja: www.ecostat.hu

Ernst&Young 1999: Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report, European Commission, July 1999, 181. o.

European Commission (2007): Final Report of the expert group on Supporting the internationalisation of SMEs

GKI Gazdaságkutató Zrt. (2009): A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei. Budapest

Huszka B.- Bakó T. (2007): Észak- Vajdaság magyar többségű községeinek gazdasága. Eörik, Budapest, 2007.

Kállay László–Imreh Szabolcs (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana, Budapest

Lengyel Imre: Kis- és középvállalkozások együttműködése: In: Buzás N. – Kállay L. – Lengyel I.: Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban. JATE Press. Szeged, 2003.

Magyar köztársaság Külügyminisztériumának hivatalos honlapja
www.kulugyminiszterium.hu

Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hivatalos honlapja: www.mva.hu

Majoros A. (2008): Délkelet-európai tőkebefektetések Magyarországról. Eörik, Budapest.

Majoros P. (2008): Az átalakuló magyar külgazdasági stratégia új elemei. In.: EU Working Papers 2008/1.

Morgan, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. In Regional Studies, 5, 491.-503. o.

OECD (2001): Cities and Regions in the New Learning Economy. Paris, France.

Öresund hivatalos weblapja: http://www.oresundsregionen.org/?sc_lang=en

Porter, M.E. 2001: Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Council of Competitiveness, Washington.

Ruppert L.(2007): Az EU délkeleti irányú közeledésének Magyarországot érintő hatásai. In.: Glatz F. (szerk): A Balkán és Magyarország. MTA Társadalomkutató Központ- Európa Intézet, Budapest, 2007.

Szerbiai Statisztikai Hivatal hivatalos honlapja: www.statserb.sr.gov.yu

Tisza Menti Információs Fejlesztési Központ hivatalos honlapja: www.icr.rs