

Hogyan hozzunk létre szövetkezeti önsegítő szervezetet?

Kézikönyv szövetkezetet létrehozni kívánó magánszemélyek és szövetkezetfejlesztési projektgazdák számára

Írta: Hans-H. Münkner
Peter Wardenski közreműködésével

Budapest, 2007.

A kiadvány eredeti címe:

Münkner Hans-H. with contributions by Peter Wardenski:
HOW TO FORM A CO-OPERATIVE SELF-HELP ORGANISATION
A manual for persons desirous to form co-operatives and promotes of co-operative
development

Marburg Consult für Selbsthilfeförderung, 2005

Fordította: Kövi György

**Kiadja az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány
Budapest, 2007.**

**A kiadvány magyar változatának kiadása az Európai Unió társfinanszírozásával
valósult meg.**

A kiadásért felel: Vértes János

Nyomás, kötés: Pátria Nyomda Zrt.
Példányszám: 500

ISBN 978-963-87190-5-8

Tartalomjegyzék

I. rész

Hogyan hozzunk létre szövetkezeti önségítő szervezetet?

Írta: Hans-H. Münkner

1. Bevezető.....	6
1.1 Mi az önségítő szervezet (ÖSZ)?	6
1.2 Mi a szövetkezeti önségítő szervezet?	8
1.3 Miért fontosak a szövetkezeti önségítő szervezetek?.....	9
1.4 Hogyan lehetnek a szövetkezeti önségítő szervezetek eredményesek?	11
1.5 Az ÖSZ-ek létrehozása mint tanulási folyamat.....	13
2. A szövetkezeti ÖSZ megalakítási lehetőségeinek és esélyeinek felmérése	16
2.1 A helyi erőforrások azonosítása és értékelése.....	16
2.2 Melyek azok az általános szükségletek, amelyek szervezett önségítéssel biztosíthatók?..	18
2.3 A szövetkezeti tevékenységek lehetőségeinek és körének felmérése	21
2.4 A szövetkezeti ÖSZ megalakítását és működtetését befolyásoló társadalmi, gazdasági, közigazgatási, jogi, politikai és természeti környezet elemzése	22
2.5 A szervezett önségítés terén szerzett korábbi tapasztalatok elemzése	25
2.6 A szövetkezeti ÖSZ-ek elindítását megelőzően szükséges információk	25
3. A projektgazdák és az alapító tagok közötti tudásmegosztás (participációs kutatás és tervezés)	28
3.1 A tudásmegosztás folyamatának kezdeményezése	28
3.2 Hogyan alkalmazható a participációs kutatás és tervezés szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozására és működtetésére?	29
4. A bejegyzést megelőző feltételek és az azoknak való megfelelés.....	31
4.1 Társadalmi feltételek – a szövetkezeti csoport.....	31
4.2 Gazdasági követelmények – a szövetkezeti vállalkozás	34
4.3. Jogi követelmények – a megfelelő jogi forma kiválasztása	35
4.4. Adminisztratív követelmények – kapcsolatfelvétel szövetségekkel, érdekképviseleti és civil szervezetekkel és a közösséggel.....	38
5. A megalakulás folyamata – szükséges lépések az ötlettől a bejegyzésre kész szövetkezeti ÖSZ-ig.....	40
5.1 Az alakuló bizottság – az aktív tagokból álló mag.....	40
5.2 Az alapszabály elkészítése – az új formában történő együttes munka szabályainak megalkotása.....	41
5.3 A megvalósíthatósági tanulmány, az első évre szóló munkaterv és a próbamérleg elkészítése – Hogyan becsüljük meg a szervezeti költségeket, és miből fedezzük azokat?	45
5.3.1 A megvalósíthatósági tanulmány	45
5.3.2 Munkaterv	46
5.3.3. Próbamérleg	47
5.4 Alakuló ülés – valamennyi alapító tag összeül, hogy döntsön az új szövetkezeti ÖSZ megalapításáról.....	52
5.5. A bejegyzési kérelem benyújtása	52

5.6.Hogyan lehet több tagot beszervezni? Mi a megfelelő létszám egy szövetkezeti csoport esetében?	53
5.7 Ellenőrző lista: Szövetkezeti ÖSZ alapítása.....	55
6. Hová forduljunk tanácsért?	58

II. rész

A szövetkezeti ÖSZ üzleti tevékenységének elindítása és működtetése

Írta: Peter Wardensky

7. Az üzleti tevékenység beindítása és működtetése	61
7.1 A kisvállalkozások problémái és potenciálja	62
7.2 Kisvállalkozások menedzselése	65
7.2.1 Kisvállalkozások stratégiája és tervezése.....	66
7.2.2 Marketing a kisvállalkozásoknál.....	67
7.2.3 A kisvállalkozások tevékenységének megszervezése (tevékenységmenedzsment).....	74
7.2.4 Kisvállalkozási pénzügyi menedzsmentje.....	75
7.2.5 Könyvelési rendszerek kisvállalkozások számára.....	82
7.3 Záró megjegyzések a menedzsment folyamatokhoz.....	85
8. Összegzés és következtetések	87
8.1 Milyen célból készült ez a kézikönyv?	87
8.2 Kinek készült a kézikönyv?.....	89
8.3 Hogyan kapcsolódik a kézikönyv az önkormányzatisághoz?	89
8.4 Milyen lépésekre van szükség ahhoz, hogy a kézikönyvet a gyakorlatban alkalmazhassuk?	90
Függelékek.....	93
1. Egy jövedelemtermelő tevékenység költség-haszon elemzése	94
2. Egy városi kézműves szövetkezeti kft. gondjai	96
3. A szövetkezeti ÖSZ-ek által választható jogi formák előnyei és hátrányai	97
4. Egyszerű útmutató a konfliktusok megoldásához.....	98

Ábrajegyzék

1. ábra:	A szövetkezeti ÖSZ-ek célrendszere.....	12
2. ábra:	Egy szövetkezeti ÖSZ létrehozása – lényegi elemek.....	15
3. ábra:	Az innovációk hatása a szövetkezeti ÖSZ-ekre	19
4. ábra:	A szövetkezeti ÖSZ-ek és környezetük	22
5. ábra:	Az üzleti szervezetek jogi formáinak áttekintése.....	37
6. ábra:	A döntéshozatali folyamat elemei és szakaszai.....	42
7. ábra:	A szövetkezeti ÖSZ-ek szervezeti felépítése	45
8. ábra:	Útmutató a szükséges információk megszerzéséhez.....	58
9. ábra:	Az ötlettől az üzletig vezető lépések hosszú sora	64
10. ábra:	Tervezési módszerek	67
11. ábra:	Marketingmix	70
12. ábra:	Példa a költségvetésre	75
13. ábra:	Hatékonyság és nagyobb nyereség elérését szolgáló módszerek.....	76

14. ábra:	Példa a termelési költségek kiszámítására	78
15. ábra:	A költségek és a nyereség kiszámítása.....	79
16. ábra:	Példa a mérleg felépítésére.....	84
17. ábra:	A menedzsment - mint visszacsatolással szabályozott rendszer – folyamata.....	86
18. ábra:	A szegénység gyökereinek felszámolása	92

I. rész

Hogyan hozzunk létre szövetkezeti önsegítő szervezetet?

Írta: Hans-H, Munker

1. Bevezető

1.1 Mi az önsegítő szervezet (ÖSZ)?

Az önsegítés általában azt jelenti, hogy az ember saját elképzelései szerint, saját erőforrásaiból gondoskodik magáról, képviseli saját érdekeit, és oldja meg saját problémáit. Van egy mondás, miszerint „Ha segítő kezet keresel, a jobb karod végén megtalálod”.

Egyéni önsegítés: Ha az egyén problémáját egyedül, saját erőből is meg tudja oldani, akkor általában meg is teszi. Számos olyan probléma létezik azonban, amely egyedül nem oldható meg. Vegyük például az állatvilágot: egy méh nem tud kaptárt építeni, a vadkutyák többnyire csapatban vadásznak. Ugyanez a helyzet az emberekkel is. Bizonyos problémákat csak csoportos erőfeszítésekkel lehet kezelni. Az emberek azonban csak akkor választják a közös problémamegoldást, ha jó okuk van az együttműködésre. Egy csoport létrehozása illetve az ahhoz való csatlakozás számos költséggel jár.

Csoportos önsegítés: Míg egyénileg gyorsan dönthetünk és cselekedhetünk anélkül, hogy bárki tanácsát vagy engedélyét kérnénk, egy csoporton belül a döntéseket közösen kell meghozni, meg kell állapodni a közös célokban, a szükséges intézkedésekben, és ki kell választani azokat az embereket, akik a csoport nevében eljárnak.

A tagoknak időbe és pénzbe kerül, ha a csoportnak össze kell ülnie, hogy megállapodjon a közös célokról, a közös stratégiáról és a közös cselekvésekről. Az embereknek saját idejüket kell rááldozniuk, el kell utazniuk a találkozó helyére, ahol hosszú gyűléseket kell végigülniük. Más szóval, lesznek **szervezési költségek**.

Ha a csoport úgy dönt, hogy közös tulajdonú üzleti vállalkozást alapít, akkor a tagoknak pénz, munka, apport vagy hitel formájában (pl. úgy, hogy felelősséget vállalnak a közös tevékenységek során keletkező adósságokért) **hozzájárulást** kell eszközölniük.

Egy önsegítő csoporthoz való csatlakozás azzal jár, hogy az egyén aláveti magát a **csoportfegyelemnek**, és elfogadja személyes önállóságának bizonyos mértékű korlátozását. Másképp a csoport gyenge és erőtlen lesz. A csoportfegyelem nélkül a csoportba történő egyesülés kívánt hatásai nem érhetők el.

Senki nem fog ilyen hozzájárulásokat vállalni, ha nem érhet el legalább ugyanekkora előnyöket is.

A csoportos munka **nagyobb erőt** képvisel, mert ahogy a szólás tartja: „Egy újból nem lesz ököl”. A csoport közös tevékenysége megerősíti az egyének piaci alkupozícióját. A dolgokat nagytételben olcsóbban be lehet szerezni, és jobb árat lehet kapni értük, ha a piac által igényelt mennyiségben értékesítik. Más szóval, a csoport együttes munkája lehetővé teszi a **méretgazdaságosságból** származó előnyök kiaknázását.

A csoportos munkának vannak más előnyei is:

Egy csoport könnyebben jut **információkhoz, képzéshez, szolgáltatásokhoz és intézményekhez**, mivel a csoport projektgazdák, oktatók és tanácsadók fórumaként is szolgálhat. A szolgáltatók számára a csoportok sokszoros hatás elérését teszik lehetővé. A

hitelezők számára kedvezőbb a kölcsönös kezességvállalás, illetve a közös kötelezettségvállalás a kölcsönök visszafizetéséért.

Végül, de nem utolsó sorban, a csoporthoz való csatlakozás az egyén számára azzal az előnnyel jár, hogy élvezheti a **csoporton belüli védelmet**, biztonságban érezheti magát, és másokkal közösen vállalkozhat új tevékenységek kipróbálására.

Ha a csoportos önségítés hosszú távú, stabil kapcsolatokat jelent, és minden csoporttagnak meghatározott szerepe van benne, akkor a csoportok **önsegítő szervezetnek (ÖSZ)** nevezzük.

Az ÖSZ-ek kategóriái

Önsegítő szervezetek létrehozása történhet **gazdasági**, illetve **nem-gazdasági** (pl. szociális, kulturális, vallási vagy politikai) **célből**. A gazdasági ÖSZ-ek szerveződése eltér a nem-gazdasági célú szervezetekétől. Az egyik különbség abban áll, hogy a gazdasági célú önsegítő szervezetek egy közös tulajdonban lévő vállalkozást működtetnek, és ezeknek a vállalkozásoknak az irányításához és finanszírozásához szabályokra van szükség, könyvelést kell vezetni, és be kell tartani a hitelezőket és harmadik személyeket védő előírásokat. A gazdasági és a nem-gazdasági célú szervezetek közötti határok azonban rugalmasak, a gazdasági célú szervezeteknek lehetnek szociális célkitűzéseik, míg a nem-gazdasági célú ÖSZ-eknek is lehetnek üzleti vállalkozásaik, amelyekkel szociális, kulturális vagy vallási tevékenységeiket finanszírozzák.

Az ÖSZ-ek **formalizáltságuk mértékét** tekintve is különbözőek lehetnek. Sok kis ÖSZ inkább **informális** marad, **nem jegyzeteti be** magát, és saját módszerei szerint működik anélkül, hogy kívülről, illetve felülről ráerőltetett merev szabályokat kellene követnie, és külső szabályozásnak vetné alá magát. Az ilyen be nem jegyzett, informális ÖSZ-ek nagyon rugalmas és autonóm szervezetek, ugyanakkor a törvények nem védik őket. Az informális ÖSZ-ek mindaddig jól működnek, amíg a tagjaik ismerik egymást, megbíznak egymásban, a vezetőjük teljesítményét pedig a társadalmi ellenőrzés mechanizmusai felügyelik. Ezek a csoportok általában kimaradnak az állami tervekből és a külső segítségből, és saját erőforrásaikra kell hagyatkozniuk. A **formalizált** ÖSZ-ekre, amelyeket valamilyen törvény alapján **bejegyeznek**, írott törvényekben és alapszabályokban lefektetett rendelkezések és szabályok vonatkoznak. Meghatározott belső felépítést kell követniük, jogokkal és kötelezettségekkel bírnak. Alapvető belső struktúrájukat törvények szabják meg, amelyek biztosítanak a tagoknak némi mozgásteret arra, hogy az általános mintát az adott szervezet igényeihez igazíthassák.

Az ÖSZ-eket **működésük időtartama** alapján is megkülönböztethetjük. Ha egy ÖSZ valamilyen eseményre vagy vészhelyzetre reagálva, spontán módon jön létre, akkor a cél elérését követően, illetve a vészhelyzet elmúltával általában feloszlik. Az ilyen ÖSZ-eket „**ad-hoc csoportoknak**” nevezzük. Más ÖSZ-eket hosszú távú célok elérésére hoznak létre, a szervezetet sokáig fenn kívánják tartani, és olyan szervezeti formában működtetik, amely biztosítja, hogy az alapító tagok távozására után (mert nyugdíjba mentek, meghaltak, vagy mert megváltozott a véleményük és kiléptek) is fennmaradjanak. A **hosszú távú ÖSZ-ek** általában formalizált és bejegyzett csoportok. Ennek megfelelően tagjaiktól független jogi személyek. Ezek az ÖSZ-ek bejegyzett társaságok, és egy társaság nem hal meg (hacsak a tagok úgy nem döntenek, hogy megszüntetik).

Végül, az ÖSZ-eket a **csoporthoz tartozók összetartó kötelék erőssége** szerint is csoportosíthatjuk. A csoporttagok közötti kapcsolat lehet **szoros, személyes, érzelmi**. Az emberek dönthetnek úgy, hogy minden tekintetben együttműködnek, együtt laknak, együtt dolgoznak, együtt töltik a szabadidejüket. Az ilyen összetartó társadalmi csoportok általában nem fogadnak be idegeneket, viszonylag kicsik, és erős csoportkapcsolatok tartják össze őket

(egy falu, egy lakónegyed, egy vallási közösség, egy etnikai csoport). A másik végletet azok a csoportok képviselik, amelyek **gazdasági érdekek és racionális számítások** alapján jönnek létre. Az ilyen csoportokhoz azért csatlakoznak az emberek, mert olyan haszonra kívánnak szert tenni, amelyet egyedül nem tudnának elérni. A csoport együttműködése csupán bizonyos jól körülhatárolt célok elérésére korlátozódik, és bizonyos tevékenységekre összpontosul, például beszerzés, marketing, hitel, öntözés, áramellátás stb.

Ha az ÖSZ-ek szervezeti felépítésükben olyan irányelveket követnek, amelyeket nemzetközileg szövetkezeti alapelvként ismernek, akkor **szövetkezeti önsegítő szervezetnek** nevezzük őket. Az ilyen szervezeteknek gazdasági célkitűzésekkel kell rendelkezniük, általában formalizáltak, hosszabb távú tevékenységre alakulnak, és működésük racionális számításokon alapul.

1.2 Mi a szövetkezeti önsegítő szervezet?

A szövetkezeti társulásokat sokáig, tévesen, az állami szolgáltatások meghosszabbításának tekintették, olyan szervezeteknek, amelyek a köz javára, illetve a közösségük érdekében munkálkodnak, és amelyek sok szempontból gyengék, nem hatékonyak, ezért csak állami útmutatással, állami segítséggel és állami felügyelettel képesek életben maradni. Sokan hiszik azt, hogy a szövetkezetek csak a szegényeknek valók.

De ha ezek a vélekedések tévesek, akkor valójában mik is azok a szövetkezeti társulások?

„A szövetkezeti társulások olyan szervezetek, amelyek a szolgáltatásaikat igénybe vevő emberek tulajdonában vannak, ellenőrzésüket valamennyi tag egyenlően gyakorolja, és amelyek azért jöttek létre, hogy tagjaik gazdasági és szociális szükségleteit önsegítő alapon kielégítsék”

Forrás: ICA, Co-operative Identity Statement, Manchester 1995.

Ha a szövetkezetek fejlődését támogatni kívánjuk, akkor egyértelműen meg kell határoznunk, hogy mik azok, és miben különböznek a kereskedelmi cégektől.

A szövetkezeti társulások **felhasználó-vezérelt** (azaz a használok tulajdonában és ellenőrzése alatt lévő) üzleti szervezetek, szemben az olyan **befektető-vezérelt** üzleti szervezetekkel, mint a társaságok, amelyek a befektetők tulajdonában és ellenőrzése alatt vannak. A szövetkezetekben a felhasználók a tagok. Ennek megfelelően a szövetkezeteket úgy határozhatjuk meg, mint **„tagságorientált, tagok által finanszírozott és ellenőrzött”** szervezetek. A fő célkitűzésük a **„tagjaik érdekeinek a támogatása”**, nem pedig a közérdekeké.

„A szövetkezetek még mindig számítanak?” és „Miért vallott kudarcot olyan sok szövetkezet?”. Íme néhány válasz:

(1) Napjaink gyors társadalmi, gazdasági, technológiai és ökológiai változásai közepette sokan képtelenek egyedül megbirkózni a változások messzemenő következményeivel. Olyan lehetőségek után kutatnak, amelyek révén jobban alkalmazkodhatnak a változó környezethez. Megbízható változáskezelő módszereket keresnek, amelyek képesek ellensúlyozni az erős csoportérdekekkel szembeni egyéni gyengeségüket.

A **szövetkezés** bevált módja annak, hogy az erőforrásokat egyesítsük, a másokkal való társulás révén megerősödjünk, védelemre és bátorításra leljünk a mienkhez hasonló problémákkal küzdő emberek csoportjában.

Napjaink politikai és gazdasági életének morális értékvélsága, fokozódó individualizmusa és egoizmusa közepette a világ szövetkezeti mozgalma hangot adott aggodalmának, és elfogadott egy nyilatkozatot a szövetkezeti értékekről, amelyek éppúgy érvényesek napjainkban, mint 150 évvel ezelőtt:

„A szövetkezetek az önségítés, az önmagunkért vállalt felelősség, a demokrácia, az egyenlőség, az igazságosság és a szolidaritás értékein alapulnak. Alapítóik hagyományait követve a szövetkezeti tagok hisznek az őszinteség, a nyíltság, a társadalmi felelősség és a másokkal való törődés etikai értékeiben”.

(2) Egy szövetkezet akkor vall kudarcot, ha elveszíti tagbázisát, ha már nem érdekli a tagjait, nem elégti ki a szükségleteiket, és nem tudja megtartani a bizalmukat.

Egy szövetkezeti társulásban a tagságnak jelentéssel kell bírnia, előnyökkel kell járnia. Az embereknek látniuk kell a taggá válás értelmét, és büszkének kell lenniük a szövetkezetükre.

Amikor a tagok pénzügyi közreműködése csekély, pl. részjegyenként 10 vagy 100 rúpia (Rs.), akkor a tagok nem elkötelezettek, mert a társulással nincs veszteni valójuk. Ha azonban a tagok részesedése rendszeres hozzájárulásokkal fokozatosan nő, illetve a többlet részjeggyé alakításával egyre jelentősebb tulajdonrészt birtokolnak, akkor a tagokban ki fog alakulni a tulajdonosi szemlélet, és jobban fognak törődni a szövetkezetükkel.

Ha a szövetkezet a tagoknak és nem-tagoknak hasonló szolgáltatásokat kínál, mint bármelyik versenytársa, akkor a tagság értelmét veszti, hiszen nem származnak belőle kizárólagos előnyök, és a tagok elkötelezettsége a szövetkezet iránt gyenge marad.

Ha a szövetkezet vezetősége elidegeníti magától a tagságot, a tagok érdekeit egyre kevésbé tartja szem előtt, akkor a tagok és választott képviselőik közötti távolság megnő, a szövetkezeti vállalkozás elszakad a tagoktól, akik többé nem használják és ellenőrzik. Ebben az esetben a szövetkezet elveszíti belső erőforrásait, és vagy csődbe megy, vagy a vezetők magánvállalkozásává alakul. A szövetkezeti társulás mindkét esetben kudarcot vall.

1.3 Miért fontosak a szövetkezeti önségítő szervezetek?

A kevés anyagi eszközzel és lehetőséggel rendelkező emberek számára a szövetkezetek azért fontosak, mert:

- a szövetkezetek nagyon kevés forrással, szinte induló tőke nélkül, csupán a tagok akaraterejéből is el tudnak indulni,
- informális beszélgető csoportokból indulva, a tagok igényeitől függően, az együttesen folytatni kívánt tevékenységnek megfelelően alakulhatnak megtakarítási csoporttá, előszövetkezeti, majd bejegyzett szövetkezeti társulássá,
- az önszerveződés révén a tagok a saját módszereiket és tempójukat követve, együtt, egymástól tanulhatják meg a csoportdinamika és a piactgazdaság szabályait.

A szövetkezetek olyan másolható modellt kínálnak, amely azoknak az embereknek szól, akiknek meg kell küzdeniük a társadalmi-gazdasági változások hatásaival, különösen a piactgazdaságra való bejutás és a piacon maradás nehézségeivel. A szövetkezetekben a tagoknak felelősséget kell vállalniuk saját dolgaikért, és miközben esélyt kapnak a győzelemre, a kudarc kockázata is fennáll.

A szövetkezetek egy világméretű hálózat részei, amely nyitva áll az új szövetkezeti szervezetek előtt, biztosítva számukra az információkhoz, oktatáshoz és képzéshez való hozzáférést csakúgy, mint az üzleti kapcsolatokat.

Napjainkban, amikor a társadalmi-gazdasági környezet gyors változásai megkérdőjelezik a meglévő értékrendszereket, a szövetkezetek különösen fontosak, mivel saját értékrendszerükre támaszkodnak. Egy szövetkezeti társulás létrehozása illetve az ahhoz való csatlakozás többet jelent egy üzlet beindításánál. A csatlakozásnak az együttműködés szövetkezeti alapelveinek elfogadásával kell társulnia ahhoz, hogy a modellt sikeresen alkalmazhassák, azaz:

- a szövetkezeti társulásoknak nyitva kell állniuk azok előtt az újonnan belépni kívánók előtt, akik hajlandóak elfogadni a tagsággal járó kötelezettségeket és jogokat,
- a döntéshozatalban és az ellenőrzésben demokratikus szabályokat kell követniük (egyhangú vagy többségi szavazással),
- a tőke elsőbbsége helyett a személyes együttműködésre, a csoportfegyelemre, a szolgáltatások közös használatára és a közös felelősségre kell helyezniük a hangsúlyt,
- a szét nem osztott többletből valamennyi jelenlegi és jövőbeni tag érdekeit szolgáló, oszthatatlan vagyont és tartalékokat kell felhalmozniuk ahelyett, hogy minden nyereséget a jelenlegi tagok között osztanának szét,
- törődniük kell másokkal, különösen azzal a közösséggel, amelyben a szövetkezet működik, és amelyben a tagjai élnek.

Mindezek miatt a szövetkezeti ÖSZ-ek hozzájárulhatnak a tervezett változások egyik központi problémájának a megoldásához, nevezetesen: egyrészt **megőrizhetik az őshonos társadalmi struktúrákat**, a szociális biztonságnak a nagycsaládi rendszerben és a falusi közösségekben meglévő hálózatát, vagy legalább lassíthatják a széthullásukat, másrészt **megismerkedhetnek azokkal a pénz- és piacgazdasági követelményekkel**, amelyek lehetetlenné teszik az őshonos struktúrák korrekció nélküli fenntartását.

Miért érdemes belépni egy szövetkezeti önsegítő szervezetbe?

Az emberek egyesíthetik az erőiket másokkal, akiknek hasonló gondjaik vannak, ha ez a problémáik megoldásának a leggazdaságosabb módja, pl. távol eső települések áruellátása, szolgáltatások biztosítása, kismennyiségű termények begyűjtése, osztályozása, tárolása, távoli piacokra szállítása és értékesítése.

A tagságnak értelme kell, hogy legyen

A szövetkezeti ÖSZ-ek önkéntes tagságon alapulnak. Olyan üzleti magánvállalkozásokról van szó, amelyekhez az emberek csak akkor csatlakoznak, ha a tagságtól várható előnyök meghaladják a tagoktól elvárt hozzájárulás mértékét.

A szövetkezeti önsegítő szervezetek különböznek más magánvállalkozásoktól:

Mint minden üzleti szervezetnek, a szövetkezeti ÖSZ-eknek is hatékony gazdálkodásra van szükségük, azaz a rendelkezésre álló erőforrásokat a lehető legjobban kell hasznosítaniuk, alacsony költségek mellett kell jó eredményeket elérniük. Dióhéjban, **a szövetkezeti vállalkozások és a rendes kereskedelmi cégek közötti főbb különbségek az alábbi három pontban fogalmazhatók meg:**

Demokratikus irányítás

A szövetkezeti ÖSZ-ek vezetése demokratikus kontroll alatt áll. Ez azt jelenti, hogy a vezetőket (tisztségviselőket) a tagok maguk közül választják, és a közgyűlésen a tagság többségének szavazatával leválthatják. A szövetkezeti vezetőket a tagok elszámoltathatják, azoknak meg kell jelenniük minden közgyűlésen, bizalmi szavazásra illetve újraválasztásra.

Tőkesemlegesség

A szövetkezeti ÖSZ-ekben a tőke nem játszik meghatározó szerepet. A tőke csupán eszköz a tagok szolgálatában. A hangsúly a tagokon mint személyeken, és nem mint részvényeseken van. Ennek megfelelően a szövetkezeti alapelvek **a tőkét megfosztják két fontos befolyásától: a szavazati jogot a tagok** a tőke-hozzájárulásuk nagyságától függetlenül, **személyenként kapják** (egy tag – egy szavazat), **A nyereséget**, azaz az év végi többletet a tagok által lebonyolított **ügyletek arányában osztják meg** (törzsvásárlói visszatérítés). A részjegy tőke osztaléka kifejezetten korlátozott (ha van egyáltalán). A fel nem osztott nyereséget a tartalékalapban tartják, amelyre egyénileg a tagok nem tarthatnak igényt.

Szolgáltatásorientáció

A szövetkezeti vállalkozásoknak ugyanolyan hatékony gazdálkodásra és gazdasági sikerekre van szükségük, mint bármely más üzleti társulásnak. A szövetkezeti ÖSZ-ekben azonban a vezetőknek nem csak a vállalkozások hatékonyságát kell szem előtt tartaniuk (intézményi eredményesség), hanem a tagok érdekeit is szolgálniuk kell (tagságorientált hatékonyság). A tagok hármas szerepkörben, mint társtulajdonosok (részvényesek), társ-döntéshozók és a szövetkezet vállalkozásainak ügyfelei, olyan szolgáltatásokat várnak a szövetkezetüktől, amelyek egyéb módon nem állnának rendelkezésükre, vagy amelyek jobbak, de legalábbis ugyanolyan jók, mint a versenytársak által kínált szolgáltatások. A kedvező feltételek mellett kínált, jó és megbízható szolgáltatások, valamint a pénzügyi év végén teljesített törzsvásárlói visszatérítés fontosabbak a tagok számára, mint a részjegy tőke után fizetett magas osztalék.

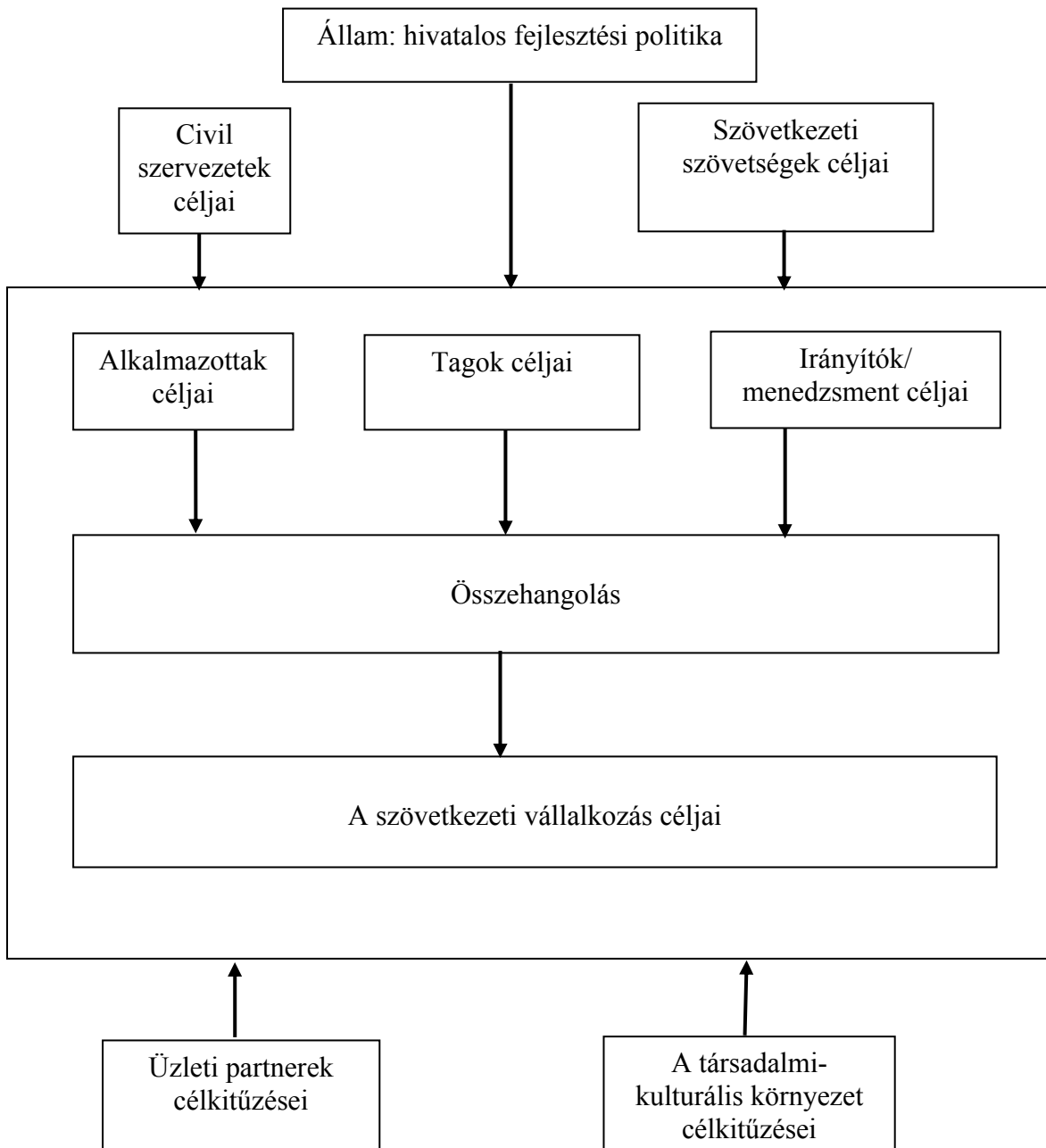
A szövetkezeti önszolgáltató szervezetek azért fontosak, mert a mikro-, kis- és középvállalkozások működtetőinek hozzáférést biztosítanak információkhoz, új technológiákhoz, szolgáltatásokhoz és piacokhoz, lehetővé teszik, hogy a korlátozott lehetőségekkel rendelkező emberek szövetkezeti önszolgáltató szervezetekbe tömörüljenek, és így megerősítsék piaci pozíciójukat. Lehetővé teszik, hogy a tagok részesedjenek a közös gazdasági tevékenység által megtermelt javakból, és decentralizált, helyi gyökerekkel rendelkező gazdasági struktúrákat építsenek ki, amelyeket nem a befektetett tőke révén megszerezhető profit, hanem a tagok vállalkozásához és háztartásához szükséges szolgáltatások biztosítása motivál.

1.4 Hogyan lehetnek a szövetkezeti önszolgáltató szervezetek eredményesek?

A szövetkezeti ÖSZ-ek mint tagságorientált, tagok által finanszírozott és kontrollált szervezetek **olyan eredményesek, amilyené a tagok teszik őket**. Ha a tagok nem ismerik a szövetkezeti ÖSZ működési szabályait, akkor nem tölthetnek be aktív szerepet, és a szövetkezeti ÖSZ soha nem lesz az, aminek szánták.

A szövetkezeti ÖSZ-ek céljait úgy kell meghatározni, hogy azok találkozzanak a tagság többségének igényeivel. Emellett azonban figyelembe kell venniük a közös vállalkozás és a környezet követelményeit, piaci versenyképességét, belső hatékonyságát és az alkalmazottak szükségleteit is. Az ÖSZ céljait folyamatosan hozzá kell igazítani a tagság szükségleteinek és prioritásainak esetleges módosulásához, valamint a piaci feltételek és a gazdasági környezet változásaihoz. A szövetkezeti ÖSZ-ek döntéshozatali folyamata tehát a külső és belső szereplők egyéni céljainak folyamatos összehangolását jelenti.

1. ábra: A szövetkezeti ÖSZ-ek célrendszere



Forrás: FAO, Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), Rome, 1994, p. 69.

Ha a szövetkezeti ÖSZ-eket kívülről finanszírozzák, akkor kívülről is kontrollálják. A szövetkezeti ÖSZ-ek tagságának szem előtt kell tartania ezt az alapszabályt, amely nemcsak a gazdasági szervezetekre, hanem az élet számos más vonatkozására is érvényes, és amelyet jól érzékeltet az a mondás, hogy „Aki a dudást fizeti, az diktálja a dallamot”. Ha a tagok valódi gazdái akarnak lenni a szövetkezetüknek, akkor a finanszírozásához szükséges forrásokat is nekik kell előteremteniük.

A tőkének és a hatalomnak ezen a kapcsolatán túl van még egy ok, ami miatt a külső finanszírozás inkább gyengíti, mint erősíti a szövetkezeti önszervezeteket. Ha külső forrásokat lehet megcsapolni, akkor a tagok nem lesznek elkötelezettek. A kedvező feltételek miatt igénybe fogják venni az ilyen szervezetek szolgáltatásait, de nem lesz okuk rá, hogy a pusztán jelképes hozzájárulásnál többet vállaljanak. A névleges hozzájárulás mellett a tagokban nem alakul ki a tulajdonosi szemlélet, és nem gyakorolják az ellenőrzést. És amikor a tagoknak már nem származik kézzelfogható hasznuk a tagságukból, akkor elveszítik az érdeklődésüket, és kivonulnak a szervezetből. Ha pedig a tagok és nem-tagok azonos feltételek mellett, egyforma szolgáltatásokat kaphatnak, akkor a tagokból egyszerű ügyfelek lesznek. Egyik esetben sincs ok arra, hogy valaki tag maradjon, illetve belépjen egy ilyen szervezetbe.

Ha a tagoknak előnyük származik a tagságukból, akkor az arra ösztönzi őket, hogy továbbra is részt vállaljanak a szövetkezeti ÖSZ tevékenységében, és mivel felelősséget vállalnak érte, készek lesznek eleget tenni a szervezettel szembeni kötelezettségeiknek. Ez indítja be az önszervező mechanizmust.

Ha a szövetkezeti ÖSZ-ekben való részvételből a tagoknak előnye származik, akkor ez arra motiválja őket, hogy folytassák és növeljék a részvételüket. Új tagok lépnek be, az ÖSZ pedig növekedni és erősödni fog.

1.5 Az ÖSZ-ek létrehozása mint tanulási folyamat

Egy önszervező szervezet létrehozása **tanulási folyamat**. De ez a folyamat nem egy egyirányú ismeretátadást jelent valamilyen külső „szakértőtől” a helyi „megsegítettetteknek”. Ez a **tudásmegosztás** olyan egyenrangú felek között zajló folyamat, akik mindegyike tud valamit, de önmagában egyikük tudása sem elégséges egy sikeres ÖSZ létrehozásához.

Az ÖSZ-ek fejlesztésének nem létezik olyan biztos modellje, amelyet egyik ország, vagy akár egyik körzet átadhatna a másoknak. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a modellek még faluról-falura is változnak.

Számos őshonos ÖSZ a helyi kultúrában gyökerezik, annak normáit követi, és sajátos értékrendszerrel bír. Ezek a szervezetek a társas kapcsolatok és a társadalmi kontroll őshonos mintáin alapulnak, rugalmasak és nem bürokratikusak. A helyi közösség tagjai azonban nem mindig vannak tisztában ezeknek a szervezeteknek az előnyeivel és korlátaival. Gazdasági, szociális céljaik és szervezeti felépítésük közvetlenül a helyi problémákra és a helyben jelentkező szükségletekre reagálva alakultak ki. Ennek ellenére a helyi ismeretek jó része olyan körülmények között megszerzett tapasztalatokon alapul, amelyek a gazdasági, társadalmi, technológiai és politikai átalakulás, a piacok globalizációja, valamint a régi társadalmi és gazdasági hálózatok meggyengülése következtében gyors változásokon mennek keresztül.

Különböző típusú ÖSZ-ek léteznek, mint például a szövetkezeti társulások, takarékszövetkezetek, rotációs takarékos- és hitelegyesületek (ROSCA), vagy a kommunális munkákra szerveződő csoportok. Mivel azonban ezek a szervezeti minták egy idegen kultúrában gyökereznek illetve idegen normákat és értékeket követnek, vagy a helyi szükségletekhez és a helyben élő emberek felfogásához kell igazítani őket, vagy - ha úgy érzik, hogy az ilyen minták jobban megfelelnek jelenlegi szükségleteiknek, - az embereknek kell (új) helyi kultúrájuk részeként idegen modelleket, normákat és értékeket elfogadniuk.

Ezért tehát az ÖSZ-ek létrehozásának folyamatát azzal kell kezdeni, hogy felméri, mi az, ami már helyi szinten létezik, és minden egyes helyi környezetet mélységében feltárnak. Előfordulhat, hogy a már létező elemek megismerése a kerék újra-feltalálását jelenti. A

részrtvevők számára azonban **a felfedezés a tanulási folyamat fontos eleme**. Egy olyan nyitott tanulási folyamatról van szó, amelynek a menetét és az eredményét nem lehet megjósolni, és ezért nehéz megtervezni.

Ezt a tanulási folyamatot egy olyan **külső projektgazda** is elindíthatja és támogathatja, aki **„fejlesztési vállalkozóként”** a helybélieket **új ötletekkel és elemzési módszerekkel** ismerteti meg. Fejlesztési vállalkozóként **újító, facilitáló és motiváló** szerepet kell betöltenie.

Az újítóként, előmozdítóként és motiválóként fellépő **külső fejlesztési vállalkozó** fontos szerepet tölt be a szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozásában.

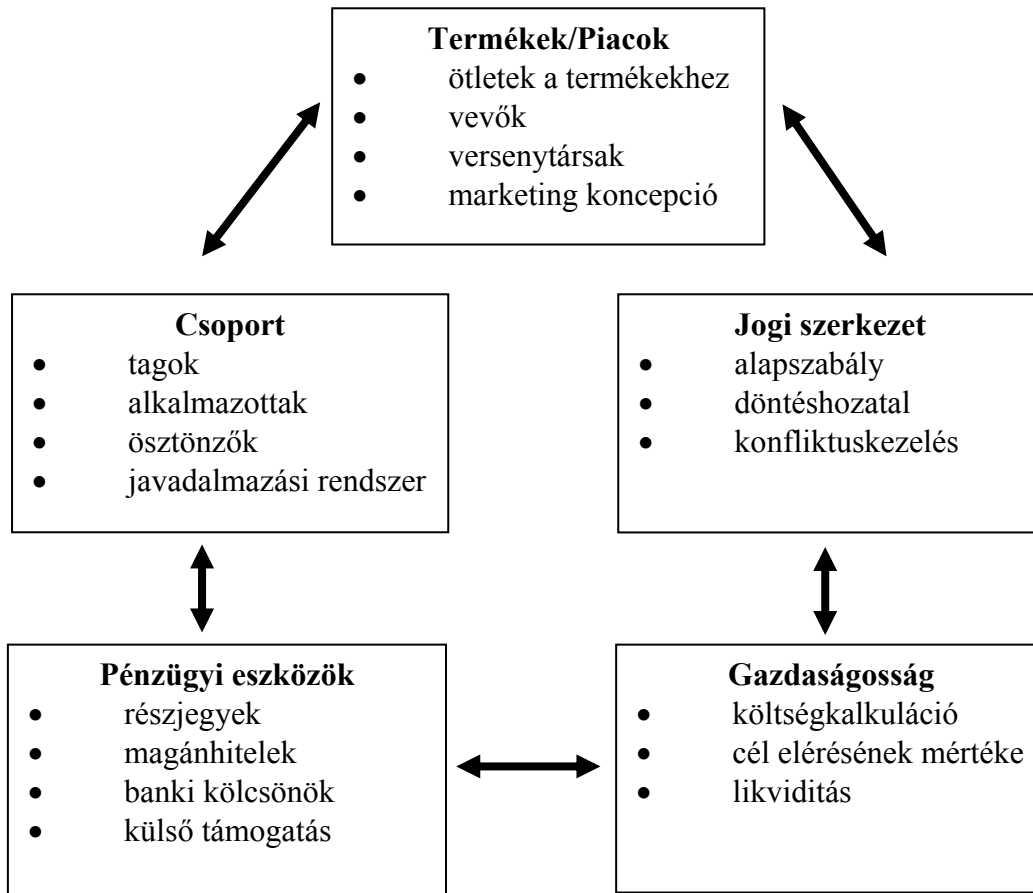
A feladatai közé tartozik:

- az önsegítő képesség felmérése, a lehetséges ÖSZ vezetők azonosítása,
- az alapító tagok segítése abban, hogy az ÖSZ fejlődésének és növekedésének szilárd alapokat teremtsenek,
- az alapító tagokkal folytatott párbeszéd során felméri azt, a közös gazdasági tevékenységhez rendelkezésre álló, helyi potenciált, amellyel a szövetkezeti előnyöket elérhetik, és projektötleteket dolgoznak ki,
- segíti az alapító tagokat, hogy olyan rugalmas szervezeti struktúrát alakítsanak ki, amely lehetővé teszi az ötletek gyakorlati megvalósítását,
- segíti az alapító tagokat, hogy olyan szövetkezeti szellemet teremtsenek, amely lehetővé teszi a tagok erőforrásainak a mozgósítását és az ÖSZ potenciáljának aktivizálását,
- megosztja vezetéstechnikai ismereteit az alapító tagokkal, és ezáltal elősegíti, hogy az ÖSZ fejlődjön, és életben maradjon a piacon.

Forrás: FAO, Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), Rome, 1994, p. 21-22.

A fejlesztési problémák megfogalmazása, a fontossági sorrend felállítása, valamint a megoldási javaslatok kidolgozása azonban a tervezett ÖSZ leendő tagjainak a feladata. **Belső fejlesztési vállalkozókra** is szükség van: ők lehetnek például a helyi vezetők vagy olyan egyének, akik hajlandóak új gondolkodási irányokat és szervezeti mintákat kezdeményezni. Ezek a belső fejlesztési vállalkozók nélkülözhetetlenek a tervezett ÖSZ sikeréhez. Raiffeisen azt javasolja, hogy olyan embert keressenek, aki képes egy csoportot mozgósítani, irányítani a közös tevékenységeiket, és aztán segíteni kell, hogy e körül a személy körül egy szövetkezeti társulás alakuljon ki.

2. ábra: Egy szövetkezeti ÖSZ létrehozása – lényegi elemek



Forrás: Flieger, B. in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens eV. (Ed.): Wir helfen uns Selbst, Bonn 1987, p. 74.

Egy ÖSZ létrehozása elsősorban a külső és belső fejlesztési vállalkozók közötti tudásmegosztási folyamatának az elindítását jelenti.

A külső projektgazda mint **újító**:

- felkutathatja és tájékoztathatja a lehetséges vezetőket,
- ismertetheti a szervezett önsegítés lehetőségeit és előnyeit,
- rábírhatja a helybélieket, hogy vitassák meg vele a problémáikat,
- megoszthatja velük az új technológiákkal, új termékekkel, információs csatornákkal és piacokkal kapcsolatos ismereteit, miközben tiszteletben tartja a jogukat arra, hogy a saját ügyeikről maguk döntsenek.

A külső projektgazda mint **motiváló**:

- bátoríthatja a helybélieket, hogy a vele folytatott beszélgetések során ismerjék meg a szövetkezés előnyeit, miközben az ÖSZ-tagsággal járó kötelezettségekről és felelősségről is tájékozódhatnak,

- segíthet olyan kreatív légkört kialakítani, amely lehetővé teszi, hogy a helybeliek leküzdjék régi előítéleteiket és félelmeiket, feltárják és mobilizálják a helyi erőforrásokat, és megtalálják az üzleti lehetőségeket,

A külső projektgazda mint **facilitátor**:

- munkafüzetekkel és ismertető anyagokkal felgyorsíthatja a tanulási folyamatot, látogatásokat szervezhet olyan emberekhez illetve intézményekhez, akik a létrehozás fázisában segíthetik az ÖSZ-t,
- gyakorlati képzést ajánlhat fel, azaz összehozhatja az alapító tagokat olyan ÖSZ-ekkel, amelyek a tervezett ÖSZ-hez hasonló feladatokat látnak el.

A külső projektgazdának tisztában kell lennie újító, motiváló és facilitáló szerepével, és nem szabad túllépnie a „hatáskörét”. Az ÖSZ létrehozására vonatkozó döntést a leendő tagoknak kell meghozniuk, miután tájékoztak annak előnyeiről és az esetleges problémákról. Nagyon fontos, hogy a projektgazda a kezdetektől ragaszkodjon a - mindenféle közvetlen külső beavatkozástól mentes - öngazdálkodáshoz és önszabályozáshoz. Az ÖSZ létrehozásához vezető tanulási folyamat addig tart, amíg a leendő tagok összegyűjtik a szükséges információkat, megvitatják az alternatív megoldási lehetőségeket, jól megalapozott döntést hoznak, és megértik az új szervezet működési szabályait. **Az ÖSZ-ek létrehozásakor elkövetett egyik leggyakoribb hiba, hogy megkísérlik a folyamat mesterséges felgyorsítását** (pl. irreális ígérekkel, túlzott ösztönzőkkel).

2. A szövetkezeti ÖSZ megalakítási lehetőségeinek és esélyeinek felmérése

2.1 A helyi erőforrások azonosítása és értékelése

Milyen erőforrások lehetnek?

Az ÖSZ-ek szempontjából a humánerőforrások a legfontosabb eszközök, bár pénzügyi és természeti erőforrások nélkül a szövetkezeti ÖSZ-eknek nincs esélyük a sikerre.

Humánerőforrások

A humánerőforrások az embereket jelentik. Az önszervező tevékenységhez rendelkezésre álló humánerőforrások felmérésénél elsősorban a **belső humánerőforrásokra** kell összpontosítani. Ez a lehetséges tagokat és családjukat jelenti. Nemcsak a családfők, földbirtokosok vagy üzletemberek jöhetnek számításba, hanem a nők, a fiatalok és az időskorúak is. Közgazdász szemszögből nézve, a humánerőforrásokba eszközölt befektetések növelhetik ennek az „eszköznek” az értékét. Ebben a vonatkozásban a befektetés jelentése: információ, tudatosítás, motiválás, oktatás, képzés, készségfejlesztés. Két dologra van szükség: **a több és jobb ismeretekre, illetve tapasztalatszerzésre.**

Az ilyen típusú szervezetek emberi erőforrásainak fejlesztésénél a tantermi oktatás és a hivatalos képzés általában nem jó megoldás, nemcsak a költségei miatt, de módszerként sem alkalmas. A felnőttoktatás szabályai szerint az oktatásnak és a készségfejlesztésnek egyszerre kell történnie (**funkcionális oktatás**, funkcionális jártasság). Az embereknek ahelyett, hogy beszéljenek az új ötletekről és probléma-megoldási módszerekről, saját maguknak kell megtapasztalniuk és gyakorolniuk az elsajátítandó dolgokat (**tapasztalati képzés**)

Amit hallunk – elfelejtjük,
amit látunk – megjegyezzük,
amit csinálunk – megértjük.

A külső humánerőforrások lehetnek például a fejlesztési vállalkozóként tevékenykedő külső projektgazdák, különböző szintű állami tisztviselők, oktatók, szolgáltató szervezetek alkalmazottai, kutatók illetve különböző területek szakértői. Ezek az emberek szolgálhatnak információforrásként, ismeretek és készségek átadóiként. **Fontos** szerep jut nekik **a tudásmegosztás folyamatában**, segíthetnek a tájékozódásban, a tervek kidolgozásában, a projektek megvalósításában, a teljesítmény figyelemmel kísérésében és az eredmények kiértékelésében.

Pénzügyi erőforrások

Az emberi erőforrásokhoz hasonlóan itt is meg kell különböztetni külső és belső erőforrásokat. A szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozásánál a **belső pénzügyi erőforrások** a legfontosabbak. Ebbe a kategóriába tartozik a szűkebb értelemben vett tőke-hozzájárulás: a tagok által jegyzett részjegyek, a belépési díjak illetve a rendszeres napi, heti vagy havi megtakarítások (jegyzések). A tágabb értelemben vett pénzügyi erőforrások közé pedig az a tagok által vállalt anyagi felelősség tartozik, hogy:

- a tulajdonukban lévő részvények egy meghatározott részéért vagy többszöröséért (részjegyekre illetve pótbefizetéssel történő helytállásra korlátozott felelősség)
- a szövetkezeti ÖSZ tartozásaiért korlátlanul (korlátlan felelősség)

apportot vállaljanak, és hozzájáruljanak ahhoz, hogy a pénzügyi év végén a többletet felosszák.

Valamennyi fent felsorolt pénzügyi erőforrás hozzájárul a szövetkezet vállalkozásainak stabilitásához, amely előfeltétele a tagok számára nyújtott szolgáltatások hatékonyságának. A belső pénzügyi erőforrások mozgósításának képessége az emberi erőforrások mozgósításának hatásfokát is jelzi. Saját források nélkül a szövetkezeti ÖSZ-ek gyengék, tehetetlenek és kiszolgáltatottak lesznek. Amint azt egy közmondás megfogalmazza: „Egy üres zsák nem fog megállni”.

A külső pénzügyi erőforrásokat gyakran úgy tekintik, hogy azokkal könnyű meggyőzni az embereket, hogy csatlakozzanak egy szervezethez. Ez a helyzet azokban az esetekben, amikor „szövetkezők” nélkül, állami támogatásokkal, könnyített hitelekkel, adományokkal ösztönzik szövetkezetek létrehozását. **A szövetkezeti társulások külső támogatásában jelentős politikai hiba a fejlesztés könnyű pénzekkel történő ösztönzése.** A hitelek és támogatások gyengíthetik az önsegítő törekvéseket, a belső erőforrások mozgósítása ellen hathatnak. Az eredmény gyakran olyan **„önsegítő szervezetek megalakulása, melyek célja a segélyek megszerzése”**. Ezek valójában olyan érdekcsoportok, amelyek elsősorban azért jönnek létre, hogy megfeleljenek a könnyített hitelek és támogatások feltételeinek. Az ilyen szervezetek hatása a fejlődésre nem pusztán elhanyagolható, hanem inkább negatív, mivel „segélyezett mentalitást” generálnak, és nemhogy nem erősítik, de kifejezetten gyengítik az önsegítő törekvéseket. „A szövetkezetek **megveszik** az embereket”, vagy ahogy Alexander Laidlaw megfogalmazta: „az állami pénz a halál csókja a szövetkezeteknek”.

A külső pénzügyi forrásoknak, ha tényleg szükség van rájuk, és ha reális alapon folyósítják őket, lehetnek pozitív hatásai is. Ha egy bank kölcsönt nyújt egy szövetkezeti ÖSZ-nek, akkor arra fedezeti biztosítékot kér. A hitelkérelemhez dokumentációt kell beadni, megkövetelik az auditált könyvelést és a rendszeres törlesztést. A tágabb értelemben vett belső pénzügyi

erőforrások nélkül egy szövetkezeti ÖSZ nem lesz hitelképes, ezért a külső erőforrások igénylése előtt kénytelen saját forrásokat felhalmozni. Ha egy szövetkezeti ÖSZ több külső forrást kap, mint amennyit a vezetői kezelni és ellenőrizni tudnak, akkor még a legjobb szándékkal nyújtott tőkeallokáció is negatív hatásokat eredményezhet. A külső források hatékonyra tételének egyik módja, ha belső erőforrások mobilizálásához kötik őket, azaz pl. 1 Rs. megtakarítás után 1 Rs. kölcsönt adnak.

A külső pénzügyi erőforrások tagok által nyújtott kölcsönök, halasztott kifizetések illetve informális pénzintézetektől, pl. rotációs takaré- és hitelszövetkezetektől szerzett kölcsönök stb. formájában informális csatornákon keresztül is mobilizálhatók.

Természeti erőforrások

Első pillantásra a természeti erőforrások közé a föld, a víz, az ásványok és egyéb bányászati termékek, erdők tartoznak, de ide számíthatjuk a vadvilágot, a nemzeti parkokat, a turistákat vonzó természeti látványosságokat is. Az esetek többségében rendelkezésre állnak olyan térképek és felmérések, amelyek feltűntetik ezeket a helyben meglévő természeti erőforrásokat. Ha mégsem, akkor az illetékes hatóságok vagy a fejlesztési vállalkozók elvégeztethetik a szükséges felméréseket. A föld esetében nemcsak az a kérdés, hogy ki rendelkezik a használati jogával, de a föld minősége is: termékenysége, ökológiai stabilitása, bizonyos növények termesztésére való alkalmassága, az optimális hasznosításhoz alkalmazható technológia stb.

A vizeket a szerint kell értékelni, hogy alkalmasak-e öntözésre, energiatermelésre, áruszállításra, halgazdálkodásra (vagy pl. kacsatenyésztésre), vagy hogy palackozva ásványvízként értékesíthetők-e.

A bányászati termékek közé tartoznak az ásványok, az építőanyagok, a féldrágakövek és a drágakövek.

A távol eső területeket úgy lehet hasznosítani, hogy ott vadrezervátumokat, madárparkokat, vadászterületeket hoznak létre (a táború-z-módszerrel), és bekötőutakat, turista szállásokat és egyéb idegenforgalmi szolgáltatásokat biztosítanak.

Egyéb erőforrások

Tudás, információ, tapasztalat, technológia, hálózatépítés.

2.2 Melyek azok az általános szükségletek, amelyek szervezett önsegítéssel biztosíthatók?

Vannak olyan alapvető emberi szükségletek, például az élelem, a lakás, az egészségügyi ellátás, a társadalombiztosítás vagy az oktatás, amelyeket a szegények gyakran nem tudnak önerőből kielégíteni. Ahol ezeket az igényeket az állam vagy a közösség intézményei látják el, ott az embereknek talán nincs szükségük arra, hogy önsegítő alapon szervezzék meg maguknak ezeket maguknak. Ha azonban ezek a szolgáltatások nem állnak rendelkezésre, nehéz hozzájuk jutni, vagy a minőségük nem megfelelő, akkor ezek a gondok például szövetkezeti ÖSZ-ekkel orvosolhatók.

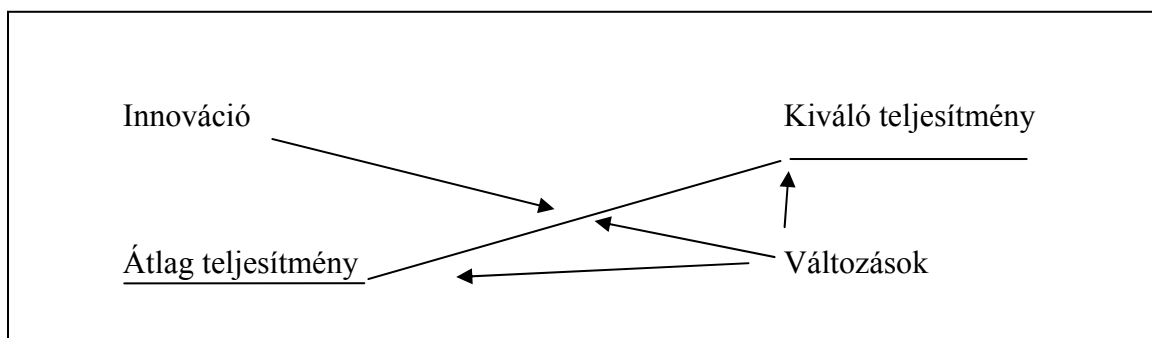
Még az olyan közösségekben is, ahol az önálló gazdálkodás még mindig széles körben elterjedt, szükség lehet olyan alapvető árukra és szolgáltatásokra, amelyeket meg kell vásárolni. Az ilyen árukat és szolgáltatásokat kereskedők, ügynökségek és specialisták kínálják az általuk megszabott áron és feltételekkel, amelyeket az egyéni vásárlók kénytelenek elfogadni.

A kereslet egyesítése szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozásával lehetőséget teremt arra, hogy befolyásolják ezeknek az áruknak és szolgáltatásoknak az árát és szállítási feltételeit, illetve hogy maguk az ÖSZ-ek az önköltséget leginkább megközelítő áron állítsák elő vagy biztosítsák ezeket.

A kistermelőknek (a mezőgazdaságban csakúgy, mint a kézművesség vagy a háziipar területén) gyakran gondot okoz a nyersanyagok, termelőeszközök és információk beszerzése. Nehézséget jelenthet a termékek feldolgozása, tárolása, szállítása és értékesítése is. Ha az ilyen szolgáltatások tekintetében másoktól (kereskedőktől, közvetítőktől, nagy cégek ügynökeitől) függenek, és ha ezek a szolgáltatások a verseny hiánya miatt rossz minőségűek, drágák vagy nem megbízhatóak, akkor szükség lehet arra, hogy **a felhasználók összefogjanak** vagy azért, hogy nyomást gyakoroljanak a kereskedelmi szolgáltatókra, vagy hogy szervezett önszolgálatot nyújtsanak maguk nyújtsák ezeket a szolgáltatásokat. A szövetkezeti ÖSZ létrehozása akkor ésszerű megoldás, ha az ÖSZ tevékenységével járó költségek, erőfeszítések és a megkövetelt fegyelem ellenére is olcsóbb, jobb vagy biztonságosabb az önszolgálatra hagyatkozni. Az alapvető kérdés az „**megcsinálni vagy megvenni**”.

Az innovációkhoz való korlátozott hozzáférés szintén okot adhat szövetkezeti ÖSZ alakítására, illetve az ahhoz való csatlakozásra. Mezőgazdasági termelők számára általában gondot jelent új termelési technikák – például öntözés, mezőgazdasági gépek, válogatott vetőmagok, új betakarítási és tárolási módszerek – megismerése és alkalmazása. Az informális autójavító üzletágban tevékenykedő mesteremberek esetében egy hegesztő berendezés megvásárlása meghaladhatja egy mikrovállalkozó lehetőségeit. **Az erőik egyesítése** lehetővé teszi, hogy az emberek közös használatra új berendezések vásároljanak, hogy az új beruházások finanszírozására hitelt szerezzenek, illetve hogy az ÖSZ-be tömörült kistermelők külső támogató szolgáltatókat vonzzanak. Az ÖSZ-en keresztül könnyebben elérhetővé váló innovációknak köszönhetően érdemes lesz ÖSZ-taggá válni.

3. ábra: Az innovációk hatása a szövetkezeti ÖSZ-ekre



Forrás: FAO, Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), Rome, 1994, p. 40.

Ha közegészségügyi, közoktatási és közbiztonsági szolgáltatások egyáltalán nem állnak rendelkezésre, illetve ha nehezen hozzáférhetőek vagy rossz minőségűek, akkor az emberek előtt nyitva áll a lehetőség, hogy szervezett önszolgálat révén közös erővel biztosítsák azokat. Ez történhet pl. szövetkezeti gyógyszertárak, napközi otthonok, szövetkezeti kórházak formájában.

Ahol a közoktatás intézményei hiányosak, a gyermekek jövőjét szem előtt tartó szülők egymással összefogva kiegészíthetik azokat, például úgy, hogy megszervezik a meglévő intézmények támogatását, vagy önerőből további létesítményeket építenek.

Ahol a közbiztonság jelent gondot, ott azok, akiket ez a leginkább érint, pl. marha-, birka- vagy kecsketenyésztők, boltosok, háztulajdonosok és szülők, fontolóra vehetik saját védelmi szervezetük szövetkezeti alapon történő felállítását (állatlopások, betörések és rablások megelőzésére, éjszakai őrzőjáratokra).

További közösen biztosítható szükséglet lehet az áram-és vízellátás, függőhidak építése, malmok létrehozása.

Valamennyi esetben alaposan fontolóra kell venni, hogy megéri-e ezeket a szolgáltatásokat szervezett önsegítés révén biztosítani, vagy érdemesebb esetleg a piacon megvásárolni őket.

Egy további szükséglet, amelyet a szövetkezeti ÖSZ-ek segíthetnek kielégíteni, a munkalehetőség. A közös tulajdonban lévő termelőüzemekkel (dolgozói szövetkezetekben) történő munkahelyteremtés azonban a szervezett önsegítés legnehezebb formája. A dolgozói szövetkezetekben valamennyi tag dolgozó, és valamennyi dolgozó tag. Azok az emberek, akik valamilyen szaktudással rendelkeznek, egyesítik az erőforrásaikat, és egy közös üzemet alapítanak, amellyel elég jövedelmet kell termelniük ahhoz, hogy az üzem működését finanszírozni tudják, és fizethessék a tagokat. A szövetkezeti ÖSZ-eknek ez a formája a tagoktól vállalkozói készségeket, áldozathozatalt, csoportfegyelmet és kemény munkát igényel.

Alapszabály, hogy a szövetkezeti ÖSZ-ek tevékenysége lassan fut fel, és időre van szükség ahhoz, hogy a közös vállalkozás révén megtermelt és fel nem osztott többletből összegyűjtsék a fejlesztéshez szükséges forrásokat.

Ebből következik, hogy csak azoknak a szövetkezeti ÖSZ-eknek van esélyük a fejlődésre, amelyeknek a tevékenységük beindításához nincs szükségük nagy indulótőkére, amelyek nem nagy kockázatot jelentő piacokon jelennek meg, és amelyek nem kezdik meg addig a működésüket, amíg a tagok nincsenek tisztában a feladataikkal, és nem állnak készen arra, hogy kivegyék a részüket a közös üzleti vállalkozás támogatásából, kontrollálásából és patronálásából.

Összegezve, egy szövetkezeti ÖSZ megalakítása előtt elemezni kell a lehetséges tagok közös szükségleteit. Az elemzés során **meg kell határozni, hogy az azonosított szükségletek**

- **általánosak**, azaz kellő számú ember szükségletei-e,
- **elengedhetetlenek**, azaz a kielégítésük sürgető, de a meglévő állami vagy piaci szolgáltatások ezt nem biztosítják,
- **alkalmasak szövetkezeti önsegítő tevékenységre**, azaz a szolgáltatás ésszerű feltételekkel és ésszerű erőfeszítések révén, az erőforrások, a kereslet vagy a kínálat egyesítésével biztosítható, nem igényel nagy indulótőkét, és fokozatosan, a siker reális esélyével építhető fel.

A legfőbb kérdés az, hogy **vajon tényleg szükség van-e szövetkezeti ÖSZ létrehozására.**

2.3 A szövetkezeti tevékenységek lehetőségeinek és körének felmérése

Miután megállapították a szövetkezeti ÖSZ alapításának a szükségességét, a következő lépés a tervezett tevékenységek lehetőségeinek és körének felmérése.

Ennek a feladatnak az elvégzéséhez szükség van az adott térség és tevékenységi terület **gazdasági helyzetével kapcsolatos információkra.**

A vizsgálandó **külső adatok** a következők:

- piacok,
- versenytársak,
- árak, árrékek és feltételek az előző három évben,
- költségek (pl. szállítás, tárolás, csomagolás),
- kereslet és vásárlóerő,
- létesítmények (meglévők és szükségesek).

A vizsgálandó **belső adatok** az alábbiak:

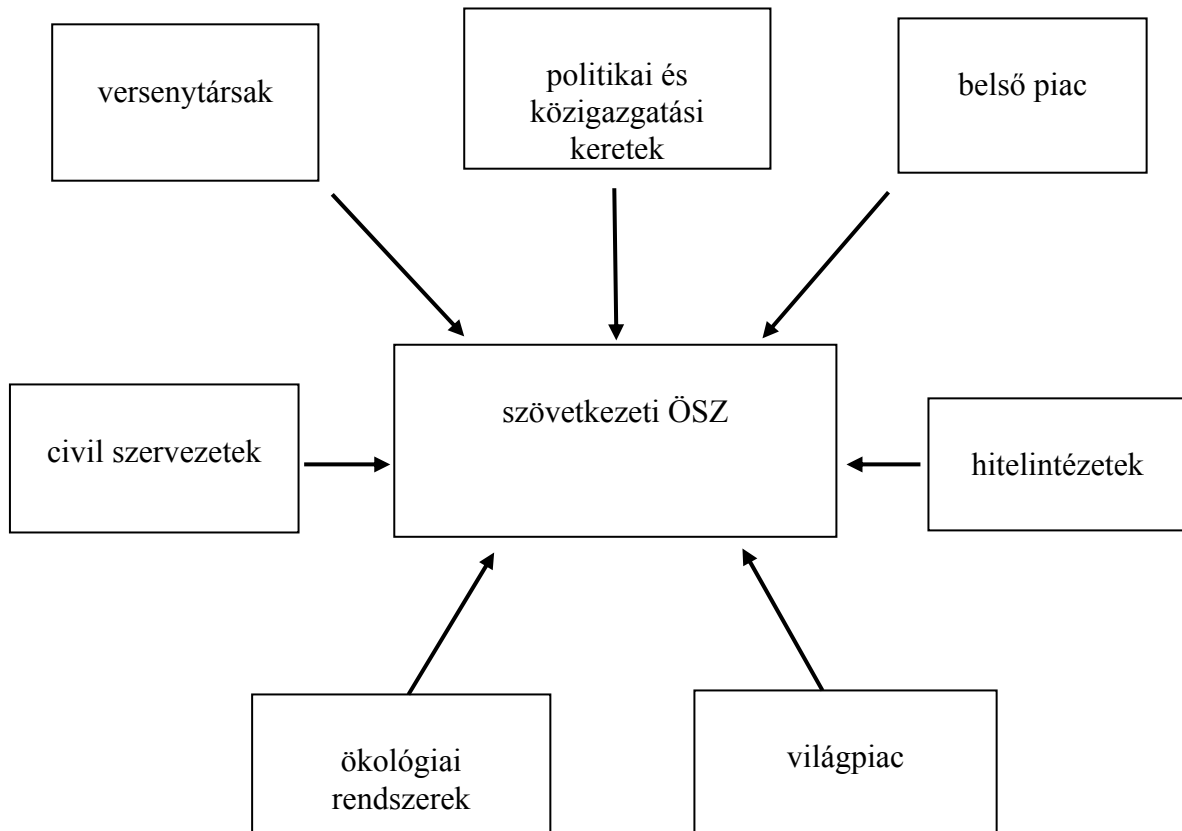
- a leendő tagok egyesített keresletének illetve kínálatának a volumene,
- a leendő tagok termelési kapacitása és fogyasztási igényei,
- a leendő tagok vezetői képességei,
- meglévő értékesítési vagy vásárlási szerződések, kötelezettségek (pl. pénzkölcsönzőkkel, felvásárló ügynökségekkel, közvetítőkkal),
- adósságok (kötöttségek)
- hajlandóság arra, hogy megfeleljenek a piacorientált termelés követelményeinek,
- a közös projekt finanszírozásához rendelkezésre álló belső és külső források, és azok költségei,
- összefogás lehetősége az adott működési területen, körzetben illetve régióban működő más szövetkezeti ÖSZ-ekkel, a szövetkezetek közötti együttműködés elvei alapján,
- a költségek fedezéséhez és a tevékenység nyereségessé tételéhez szükséges forgalom.

További részletekért ld. a 2.4 bekezdést, valamint a 61.oldalon a 9. ábrát: *lépések az ötlettől az üzletig.*

2.4 A szövetkezeti ÖSZ megalakítását és működtetését befolyásoló társadalmi, gazdasági, közigazgatási, jogi, politikai és természeti környezet elemzése

A szövetkezeti ÖSZ-ek nyitott rendszerek, vagyis nem elszigetelten, hanem a környezetükkel állandó kölcsönhatásban léteznek.

4. ábra: A szövetkezeti ÖSZ-ek és környezetük



Forrás: FAO, Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), Rome, 1994, p. 46.

Társadalmi környezet

A szövetkezeti ÖSZ-ek beágyazódnak abba közösségbe, körzetbe illetve régióba, amelyben működnek. Társadalmi és gazdasági egységek, és mint társadalmi egységek, befolyásolják őket az adott terület társadalmi kapcsolatai, valamint a lakosság normáiban és értékeiben tükröződő kulturális környezet.

A szövetkezeti ÖSZ létrehozását tervező projektgazdáknak és alapító tagoknak tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen szociális szervezetek működnek már az adott területen, amelyek konkurenciát jelenthetnek a tervezett ÖSZ-nek. Ismerniük kell a kulturális normákat és értékeket. Tudniuk kell, kik a befolyásos személyek, véleményformálók, hagyományos tekintélyek, és meg kell ismerniük a véleményüket a tervezett projektről.

A társadalmi környezet további szempontja a leendő tagok esetleges társadalmi rétegződése. Fontos, hogy a szövetkezeti ÖSZ-ek projektgazdái és alapító tagjai ismerjék a leendő tagok viszonyulását a tervezett együttműködéshez.

A szövetkezés egyik alapelve a **nyitott, önkéntes tagság**. Ha ezt az alapelvet be akarják tartani, akkor a tervezett ÖSZ-nek nyitva kell állnia mindazok előtt, aki csatlakozni kívánnak, feltéve, hogy a szervezet alapszabályában meghatározott követelményeknek megfelelnek. Az új szövetkezeti ÖSZ alapszabályának összeállításakor a projektgazdáknak és alapító tagoknak ezt a szempontot is komolyan fontolóra kell venniük.

A zárt szövetkezeti ÖSZ-ek nemcsak, hogy ellentétesek a szövetkezés alapelveivel, de a növekedési potenciáljuk is korlátozott. A mindenki előtt nyitva álló ÖSZ-ek különféle szükségletekkel, célokkal és törekvésekkel bíró embereket vonzhatnak. A tagság feltételeinek meghatározásakor tehát gondosan kell eljárni, figyelembe véve a nyitott tagság alapelvét, és annak szükségességét, hogy közös igényekkel és célokkal bíró embereket hozzanak össze, akik készek a közös szervezetben együtt dolgozni.

Végezetül, a tervezett szövetkezeti ÖSZ működési területén tevékenykedő civil szervezetek is a társadalmi környezet fontos részét képezik. A projektgazdáknak és alapító tagoknak alaposan fel kell mérniük ezeket a civil szervezeteket, hogy megállapíthassák, melyek azok a szervezetek, amelyekkel kapcsolatokat építhetnek ki, és amelyektől tanácsokat, segítséget kaphatnak.

A gazdasági környezet

A tervezett szövetkezeti ÖSZ tevékenységét befolyásoló gazdasági környezet elemzésének szükségességét már a 2.3 bekezdésben tárgyaltuk. További szempont lehet:

- az állami gazdaságfejlesztési politika által létrehozott gazdasági környezet, pl. új vállalkozások, szövetkezeti társulások, illetve olyan szervezetek létrehozásának ösztönzése és védelme, amelyek állami szolgáltatási feladatokat vállalnak át.

A gazdasági környezet részét alkotják azok az intézmények, amelyeket a létrehozandó szövetkezeti ÖSZ működési területén üzleti tevékenységek támogatására hoztak létre:

- kereskedelmi és iparkamarák,
- kis- és háziipari kamarák,
- szövetkezeti szövetségek és érdekképviseleti szervezetek,
- fejlesztési és egyéb bankok,
- tanácsadó és könyvvizsgáló szolgáltatások, valamint
- információs központok.

A közigazgatási környezet

Az új szövetkezeti ÖSZ-nek be kell tartania az adott működési területen folytatott üzleti tevékenységekre vonatkozó közigazgatási szabályokat és előírásokat. Az ÖSZ-t be kell jegyeztetni ahhoz, hogy hivatalos jogi személyként kezeljék, korlátozott felelősséggel bírjon, hitelszerződéseket köthessen, és pályázatokon indulhasson.

Az új szövetkezeti ÖSZ projektgazdáinak és alapító tagjainak tanulmányozniuk kell a közigazgatási környezetet, és már az alakulás folyamatának korai szakaszában kapcsolatba kell lépniük az illetékes helyi, körzeti és regionális hatóságokkal, hogy minden hivatalos

követelménynek megfelelhesse, jó munkakapcsolatot alakítsanak ki az illetékes állami tisztviselőkkel, és a bejegyzés során ne veszítsenek időt, hanem minél előbb megkapják az induláshoz szükséges engedélyeket.

A közigazgatási környezetbe tartozik minden olyan szolgáltatás, amely hasznos lehet pl. a természeti erőforrások elemzésében, tanácsadásban és segítségnyújtásban.

A jogi környezet

A szövetségi ÖSZ projektgazdáinak és alapító tagjainak ismerniük kell a tervezett tevékenység jogi környezetét. Az alakulás folyamatában az egyik legfontosabb döntést a **megfelelő jogi forma** kiválasztása jelenti. Ez a döntés messzemenő következményekkel jár a tervezett szövetségi ÖSZ jövőbeni esélyeire (a különféle jogi formák előnyeivel és hátrányaival kapcsolatban ld. a 3. függelékben szereplő táblázatot).

A jogi környezet egy másik vonatkozása az adótörvény. A jogi forma megválasztásakor, és a közös gazdasági tevékenység tervezésekor úgy kell eljárni, hogy az állam által kínált valamennyi **adókedvezményt** a lehető legelőnyösebb módon érvényesíthessék.

A jogi környezet ismeretének részét képezi a szövetségi ÖSZ-ek és vezetőik jogainak és kötelezettségeinek megismerése is. Ez fontos szempont az új szervezet alapszabályának megalkotásakor valamint az új szervezetnek a különféle szintű állami szervekkel, a versenytársakkal, a hitelezőkkel és a lakossággal szembeni pozíciójának meghatározásakor.

A politikai környezet

A „politikai semlegesség” eredetileg a szövetség egyik alapelve volt. Ezt az alapelvet 1966-ban törölték az ICA szövetségi alapelveinek listájáról, mivel a politikai semlegesség betartását lehetetlennek ítélték. Azzal érveltek, hogy még a politikai semlegesség kinyilvánítása is felér egy politikai állásfoglalással.

A régi alapelv azonban azt értette politikai semlegesség alatt, hogy a szervezeteknek gazdasági és társadalmi funkcióikra kell összpontosítaniuk, és **tartózkodniuk kell a pártpolitikától**. A szövetség modern elméletében a „semlegesség” kifejezést felváltotta a politikai **függetlenség és autonómia**. Ez az elképzelés érvényesül a Szövetségek Nemzetközi Szervezete (ICA) 1995-ben megfogalmazott új szövetségi alapelveiben.

A fentiekből következik, hogy a projektgazdáknak és alapító tagoknak tanulmányozniuk kell az adott politikai környezetet, a térségben illetve a működési területen jelen lévő politikai erőket. Jó és korrekt munkakapcsolatra kell törekedniük ezeknek a politikai erőknek a képviselőivel, de vigyázniuk kell arra, hogy elsősorban gazdasági és társadalmi célokat követő, autonóm önszervező magánszervezetként megőrizze a függetlenségüket. Ellenkező esetben a politikai változások közvetlenül befolyásolhatják a szövetségi ÖSZ létét.

A természeti környezet

Ezzel a szemponttal már a 2.1 bekezdésben foglalkoztunk. Itt annyit kell még hozzáfűzni, hogy a szövetségi ÖSZ projektgazdáinak és alapító tagjainak elemezniük kell a tervezett működési területen élő emberek viszonyát a környezetvédelemhez. Amikor 1993/1994-ben az ICA illetékes bizottsága a „közösség iránti felelősség” alapelvét vitatta meg, az alapelv egyik verziója egy olyan állásfoglalást tartalmazott, hogy **a szervezetek tiszteletben tartják és óvják a környezetet**.

Sok embert tölt el aggodalommal, amikor tehetetlenül figyel, hogy gátlástalan cégek és tudatlan fogyasztók hogyan károsítják, illetve teszik tönkre a környezetet. Ezek a környezetért és az emberiség eljövendő generációinak esélyeiért érzett aggodalmak olyannyira felerősödtek, hogy az emberek szükségét látták közös tiltakozó megmozdulások

szervezésének annak érdekében, hogy a környezet rombolását megállítsák. A szövetkezeti ÖSZ-ek projektgazdái és alapítói számára ez azt jelenti, hogy az emberek hajlandóak egyesíteni az erőforrásaikat olyan közös vállalkozások létrehozására, amelyek megújuló energiaforrásokkal (nap, szél, biogáz, vízenergia) termelnek energiát, hulladékot hasznosítanak, ökológiailag biztonságos termékeket állítanak elő, és energia- illetve nyersanyag-takarékos technológiákat alkalmaznak a pazarlás elkerülésére.

2.5 A szervezett önsegítés terén szerzett korábbi tapasztalatok elemzése

Az ÖSZ intézménye egyidős az emberiséggel. Van, hogy láthatóan, máskor láthatatlanul vagy alig észrevehetően, de mindenhol létezik. Egy új szövetkezeti ÖSZ létrehozásának tervezésekor fontos tudni, hogy milyen ÖSZ-ek léteznek már, és kik a vezetőik. Voltak-e korábbi próbálkozások ÖSZ-ek, különösen szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozására? Milyen eredménnyel? Milyen problémákkal talákoztak, és hogyan oldották meg azokat? Kik voltak a vezetőik?

A tervezett új szövetkezeti ÖSZ működési területén jelenleg működő, illetve korábbi ÖSZ-ek fejlődésének tanulmányozása több előnnyel is jár. Segít felmérni, hogy az önsegítés milyen helyi potenciállal rendelkezik, azt feltételezve, hogy:

- az emberek tudják a legjobban, hogy a fejlődésben milyen problémákkal kell megküzdeniük,
- képesek létrehozni saját ÖSZ-eiket külső segítséggel vagy a nélkül, és megszabni az együttműködés szabályait,
- tudják, milyen külső segítségre van szükségük.

A problémáik akkor kezdődnek, amikor a saját tapasztalataikon alapuló tudásuk nem elégséges az új problémákkal való megküzdéshez, és a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás már meghaladja a tapasztalataikat és ismereteiket.

Ebben az esetben az emberek olyan külső tapasztalatoktól és ismeretektől függenek, amit a külső projektgazdák, tanácsadók, és „fejlesztési vállalkozók” nyújthatnak. És itt válik fontossá a tudásmegosztás, a helyi körülményekhez és a változó környezethez igazított új tudás megszerzéséhez szükséges együttműködés.

Az informális ÖSZ-ekkel kapcsolatos tudás, és a kívülről létrehozott ÖSZ-ekkel kapcsolatos jó vagy rossz helyi tapasztalatok értékes információkat adhatnak a projektgazdáknak a helyi emberek gondolkodásmódjáról, viselkedéséről és reakcióiról.

2.6 A szövetkezeti ÖSZ-ek elindítását megelőzően szükséges információk

1. A tervezett ÖSZ helye

Hol, milyen telephelyen lesz a tervezett ÖSZ, és milyen térségben nyújt szolgáltatásokat a tagoknak?

2. A szövetkezeti ÖSZ típusa

Mi a fő célja az ÖSZ létrehozásának?

3. Okok

A szövetkezeti ÖSZ létrehozásának részletes indoklása.

4. *A tagsági támogatottság forrása*

A várhatóan csatlakozó emberek fő foglalkozásának illetve munkájának, lakókörnyezetének vagy egyéb társulási vagy foglalkozási kötelekeinek rövid ismertetése.

5. *A közösségi projektekkal szembeni attitűd*

A 4. pontban említett emberek jól tudnak együtt dolgozni olyan önkéntes projektekben, amelyek a közösségük, a térségük, illetve a foglalkozási, munkahelyi vagy egyéb olyan csoport javát szolgálják, amelyhez tartoznak?

6. *Várható tagság*

- (a) Azoknak a száma, akik készek rögtön csatlakozni.
- (b) Azoknak a becsült száma, akik várhatóan a működés első évében csatlakozni fognak.

7. *Irányítás*

Vannak a szövetkezni kívánó emberek csoportjában olyanok, akik készek ingyenes szolgáltatásokat nyújtani az ÖSZ beindításához, és segíteni a működését?

8. *Tisztségviselők*

A 7. pontban említett emberek készek arra, hogy az igazgatóság bizottság tagjaként működjenek, és tisztában vannak az azzal járó feladatokkal?

9. *Menedzsment*

Ha a szövetkezeti ÖSZ-t bejegyzik, rendelkezésre áll hozzáértő vezető (vagy titkár, kincstárnok)?

Képes ez a személy arra, hogy vezesse a könyvelést és nyilvántartásokat, illetve felügyelje, hogy pontosan vezetik őket?

10. *Irodahelyiségek*

Ha az ÖSZ-nek irodára, épületre illetve berendezésekre van szüksége, hogyan fogják ezeket biztosítani és finanszírozni?

11. *A tagok pénzügyi közreműködése*

- (a) Hozzájárulnak a tagok részjegytökével vagy egyéb forrásokkal az ÖSZ beindításához, és a működés megkezdése után folyamatos pénzügyi támogatást nyújtanak?
- (b) A részjegyek értéke

A részjegyekért és/vagy jegyzésekért befolyó összeg a működés megkezdésekor (.....)

- (c) A tagdíjakból befolyó összeg a működés megkezdésekor (.....)
- (d) Milyen jövedelemforrásból fizetik be a tagok a szükséges tőkét? (pl. fizetés, bér, vállalkozás stb.)

12. *Felvilágosító gyűlések*

Voltak olyan gyűlések, ahol megbeszélték a tervezett ÖSZ-t, a működését és hogy milyen előnyökkel jár a tagok számára, ha támogatják?

13. *Megbeszélések*

Szerveztek csoportmegbeszéléseket a csatlakozni kívánó emberek tájékoztatására?

(a) Tisztában vannak a tagok az ÖSZ-ben betöltött szerepükkel (a jogaikkal és kötelességeikkel)? Kialakult bennük a csoporttudat?

(b) Megvitatták az alapszabály-modelleket?

14. *Szövetkezeti szövetségekhez, érdekképviseleti szervezetekhez, egyéb intézményekhez való csatlakozás*

Vannak olyan szövetkezeti szövetségek, érdekképviseleti szervezetek illetve egyéb intézmények, amelyekhez a tervezett szövetkezeti ÖSZ csatlakozhat?

15. *Tervezés, technikai tanácsadás*

Kértek tanácsot arra vonatkozóan, hogy az ÖSZ tervezése megfelelő-e, és hogy reális esélyei vannak-e a sikerre, amennyiben a tagok támogatják?

3. A projektgazdák és az alapító tagok közötti tudásmegosztás (participációs kutatás és tervezés)

3.1 A tudásmegosztás folyamatának kezdeményezése

Ha az ÖSZ-t mezőgazdasági területen kívánják megszervezni, akkor a projektgazdának tisztában kell lennie azzal, hogy a gazdasági tevékenységeket illetően elsősorban az ott élők tudják, hogy mit kell, és mit lehet tenni.

Ebben a szakaszban a projektgazdának a tervezett ÖSZ szervezeti kialakításával kapcsolatos nem kellő ismeretei általában olyan súlyos hibákhoz vezetnek, amelyeket később nagyon nehéz, vagy éppen lehetetlen kijavítani.

Ha ezt a projektgazda elfogadja, akkor a szokásos **paternalista, „apa jobban tudja” típusú szemlélet, az egyirányú tanítási módszerek, a direkt „tudásátadás” a tudatlanoknak nem jöhetnek szóba.** Az ilyen módszerek nem veszik figyelembe az emberek ismereteit és tapasztalatait.

Másrészt, annak a ténynek az elfogadása, hogy az emberek maguk tudják a legjobban, hogy mik a gondjaik, hogy képesek létrehozni saját ÖSZ-eiket, és külső segítséggel vagy anélkül, fejleszteni őket, nem jelenti azt, hogy a helybeliek ne tanulhatnak a külső projektgazdától. Amire a **kezdetektől** szükség van, az a **kölcsönhatás**. Míg a helyi emberek sokat tudnak a gazdasági, társadalmi, politikai és kulturális realitásokról, és az adott körülmények között új tevékenységek megvalósíthatóságáról, a pénzügyi értékeléshez, költségszámításokhoz, könyveléshez, a piaci esélyek felméréséhez, a termékek árának megállapításához és a költségek kontrolálásához szükségük lehet külső segítségre. Minden technikai tudása ellenére a projektgazda akkor jár el helyesen, ha hasznosítja a helybeliek megalapozott véleményét, különösen, ami a projekt társadalmi és működési megvalósíthatóságát illeti.

Ha a projektgazda kész elfogadni, hogy a fejlesztés olyan összetett folyamat, amelyben az egyes elemek kidolgozásához a mai kor specializált tudása hozzájárulhat, de a folyamatot azoknak a helyben élő embereknek kell irányítaniuk és támogatniuk, akiket ez a fejlesztés érint, akkor biztosítva van a terep a tudásmegosztáshoz.

A tudásmegosztás elengedhetetlen része, hogy a párbeszédben résztvevő felek kölcsönösen tiszteletben tartsák egymás véleményét, és megpróbálják a helyi tapasztalatokat és a külső szakértelmet ötvözve új, eredeti, a helyi viszonyokra adaptált tudássá változtatni.

A projektgazda, ahelyett, hogy kiválasztott embereket hív meg valamilyen tanfolyamra vagy oktatási központba, felajánlhatja a szolgálatait azoknak, akik szívesen élnek ezzel. **A külső projektgazdának az emberekkel saját környezetükben kell találkoznia, és akkor, amikor azoknak van idejük a találkozásra.**

A tudásmegosztás fóruma lehet egy olyan, a helyi közösség által szervezett és finanszírozott, informális gyűlés, amelyre meghívják a projektgazdát. Neki erre a gyűlésre előre gyártott fejlesztési modell helyett üres papírral, a közösségre nyitottan kell érkeznie, és nemcsak arra kell késznek lennie, hogy meghallgassa az emberek véleményét, de komolyan is vegye azokat, és tanuljon belőlük.

A szakértő és a helyiek közötti párbeszéd hagyományos módszere – amelyet a süketek párbeszédének is neveznek,- abból áll, hogy a szakember udvariasan végighallgatja az emberek mondanivalóját, majd kioktatja őket, hogy mit is kellene gondolniuk, és figyelmen kívül hagyja a javaslataikat **(a helybelieket gyakran végighallgatják, kioktatják, és figyelmen kívül hagyják).**

Igazi párbeszéd esetén a gondolkodásmódot és a prioritások megválasztását illetően a projektgazdának tiszteletben kell tartania a helybéliek autonómiáját.

3.2 Hogyan alkalmazható a participációs kutatás és tervezés szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozására és működtetésére?

A participációs (részvételi) kutatás olyan módszer, amellyel mélyeségi ismereteket lehet szerezni a helyi szocio-ökonómiai állapotokról. Erre a tudásra szükség van a gazdasági tevékenységek elindításához, illetve a feltételek javításához.

Az ÖSZ-ek támogatásánál ez **a participációs kutatás az ÖSZ várható tagságának aktív közreműködését jelenti a problémák elemzésében és megoldásában.** A kutatás elemzést jelent, a participációs pedig azt, hogy a „helyi értelmiséggel” közösen, azaz olyanokkal, akik hajlandók és képesek megfogalmazni a nézeteiket.

Ennek az elemzésnek az a célja, hogy problémátudatosságot alakítson ki, és arra ösztönözze az embereket, hogy elgondolkojanak a helyi gazdaság átszervezésének lehetőségeiről, felmérjék egy gazdasági tevékenység megvalósíthatóságát az adott társadalmi, politikai, technikai és működési környezetben. Ez a folyamat akár hat hónapig, vagy annál tovább is eltarthat.

A részvételi kutatás kezdődhet a háztartások felméréssel, ami az elemzést végzőktől hosszabb tartózkodást igényel az adott településen. Ez jó lehetőséget kínál arra, hogy megvitassák a helybéliekkel a fejlesztés perspektíváit.

Az ilyen **közös előkészítő gondolkodás** hasznos előzetes ismereteket adhat a tervezett vállalkozás költségeiről, hasznáról és lehetséges kockázatairól. Lehetővé teszi azoknak a tevékenységeknek a kiválasztását, amelyeket az ÖSZ-ek folyamatos külső segítség nélkül, maguk is meg tudnak valósítani.

Koenraad Verhagen azt javasolta szerint a helybélieket arra kell bátorítani, hogy gondolkojanak el saját múltjukon, és hogy a modern társadalom kihívásai és vívmányai milyen változásokat hoztak az életükben az elmúlt évtizedekben. Nekik maguknak kell mérlegelniük a pozitívumokat és a negatívumokat, és ezek alapján megtervezni jövőbeni tevékenységüket.

Az ÖSZ várható tagságának bevonása a problémák elemzésébe és a tervezési folyamatba azzal az előnnyel jár, hogy a fejlődés, illetve annak gátjai olyan perspektívába kerülnek, amely valamennyi fontos szempontot magába foglal (**holisztikus fejlesztési szemlélet**), úgy, ahogy azokat a helyi szereplők érzékelik, és nem (csak) azok az egyoldalú, ágazat specifikus, gazdasági és technikai szempontok érvényesülnek, amelyekre a külső szakértők gyakran összpontosítanak. Ezáltal elkerülhető az életrészek mesterséges tagolása, amely valójában szoros kapcsolatban áll ember és természet kizsákmányolásával, és óvintézkedésként szolgál ellene.

Egy további előnyt jelent, hogy a fontossági sorrendet azok a helyi szereplők állítják fel, akiknek az erőforrásaira a tervezett tevékenység megvalósításában számíthatnak. Ez jelentheti például azt, hogy az első helyre az élelmiszertermelés és más alapvető szükségletek biztosításának kapacitásnövelése kerül, és a külső piacokra termelés csak másodlagos cél lesz.

Az önerő fejlesztésének gazdasági oldala mellett, a társadalmi, kulturális és vallási dimenziókat is figyelembe kell venni. Ebben a vonatkozásban a helyi szereplők célja lehet, hogy ellensúlyozzák a közösség felbomlási folyamatát azáltal, hogy (újra)aktivizálják a közösségi kapcsolatokat, és elkerülik a gazdasági növekedés és a lelki fejlődés egyensúlyának felborulását. Ez történhet olyan formában, hogy a gazdasági öngyógyító tevékenységekhez

szükséges erőforrásokat a helyi kultúrában meglévő bölcsességre támaszkodva, a hagyományos ceremóniákat hasznosítva mobilizálják.

A közreműködői problémaelemzés és problémamegoldás egy gondolkodási és reorientációs folyamatot indíthat el, és fokozhatja a település lakóinak intellektuális önállóságát.

A település közössége kialakíthatja saját jövőképét, amelybe beletartozhat új ismeretek és készségek megszerzése annak érdekében, hogy többlet erőforrásokhoz juthassanak, és a megváltozott társadalmi-gazdasági körülmények között is fenn tudjanak maradni.

Ha tiszteletben tartják a helybeliek autonómiáját a gondolkodásra és a prioritások megválasztására, akkor a maguk választotta célok eléréséhez szívesen fogják venni a külső segítséget.

A szövetkezeti ÖSZ-ek által működtetett önerőre támaszkodó, településszintű mikroprojektek jelentős haszonnal járhatnak (pl. jobb tárolás a betakarítást követő veszteség elkerülésére, közös mezők és kertek az ÖSZ bevételeinek biztosítására, településszintű feldolgozóipar). Megerősíthetik a szegények önfenntartását biztosító gazdaságot, és javíthatják a piacra termelők alkupozícióját.

A közreműködői vizsgálat és tervezés alkalmazásával elkerülhető, vagy legalább is jelentősen csökkenthető annak a kockázata, hogy olyan tevékenységeket ösztönöznek és támogatnak, amelyek meghaladják a helyi ÖSZ vezetőinek önadminisztrációs kapacitását.

A külföldi külső projektgazdák munkájának egyik legnagyobb akadálya nyilvánvaló: közös kommunikációs eszközök, azaz a helyi nyelv(ek) ismerete nélkül, a tudásmegosztás és a párbeszéd súlyosan korlátozottá, ha nem éppen lehetetlenné válik. Ezért olyan külső projektgazdákra van szükség, akik képesek azon a nyelven kommunikálni, amelyet mindkét oldal megért.

4. A bejegyzést megelőző feltételek és az azoknak való megfelelés

Az ÖSZ-ek **kettős jelleget mutató**, társadalmi-gazdasági egységek. A szövetkezeti ÖSZ-eket **emberek egy csoportja** alkotja, közösen finanszírozott, ellenőrzött és patronált **üzleti vállalkozások**. A szövetkezeti ÖSZ-ek gazdasági eredményei nagyban függenek attól, hogy a szövetkezeti csoport tagjai (saját vállalkozásaik illetve háztartásuk) gazdaságilag hogyan működnek együtt a szövetkezeti vállalkozással.

4.1 Társadalmi feltételek – a szövetkezeti csoport

A csoport olyan társadalmi egységet jelent, amely számos, közös érdekek mentén kapcsolódó emberből áll, akik egy bizonyos ideig közösen igyekeznek ezeket a közös érdekeket megvalósítani. A tagok befolyást gyakorolnak a csoportra, és a csoport is befolyást gyakorol a tagjaira. A csoport mint társadalmi egység a tagjaitól külön létezik és alakítja ki saját identitását.

Különbéle csoporttípusok léteznek:

A kis, helyi önszervező csoportok általában „**szemtől-szembe csoportok**”, ahol a tagok ismerik egymást, és többnyire megbíznak egymásban. Az ilyen csoportokhoz tartozók napi kapcsolatban állnak egymással (pl. szomszédok), és rendelkeznek csoporttudattal (mi-érzés).

Az ilyen kis helyi csoportokra jellemző a tagok közötti szolidaritás, az emberek készek szükség esetén segíteni egymásnak. A kis szemtől-szembe csoportok általában (de nem mindig) erősek. Az ilyen csoportokban az összedolgozás elengedhetetlen az egyes tagok és a csoport egészének jólétéhez.

A **nagyobb csoportok** általában egy konkrét célból alakulnak, a csoport tagjainak egy vagy több közös érdeke alapján. Az ilyen csoportokra általában nem jellemző a közeli lakóhely, az összetartozás, a napi kapcsolat. Lehetséges, hogy egyáltalán nem alakul ki csoporttudat, és az ilyen csoportok nem maguktól fejlődnek, hanem a vezetőiknek kell létrehozni és fenntartani őket. A nagy csoportok általában viszonylag gyengék, a tagjaik egy konkrét cél érdekében működnek együtt, és csak akkor, ha úgy érzik, hogy az a számukra előnyös. Az önérdék előnyt élvez a csoportérdekkel szemben.

Helyi szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozásánál a csoportszociológia alapszabályai érvényesülnek.

Az hogy a csoport erős vagy gyenge lesz, az a szövetkezeti ÖSZ céljaitól, a társadalmi-gazdasági környezettől, a csoport méretétől, a leendő tagok között meglévő társadalmi kapcsolatoktól és az irányítás minőségétől függ.

Egy csoport akkor erős, ha a tagok csoporttudatosak, azaz ha a tagok azonosulnak a csoporttal, és készek elsőbbséget adni a csoportcéloknak még akkor is, ha az az egyéni érdekeik rovására megy. A csoporttudat különleges, rendkívüli körülmények, nyomás vagy gyors változások hatására alakul ki. A csoporttudatot külső projektgazdák és belső vezetők is erősíthetik, akik tudatosítják az emberekben a közös érdekeiket, és megismertetik velük a csoportos tevékenységek előnyeit és esélyeit.

Különbéle okai lehetnek annak, hogy az emberek egy csoport létrehozásával, egy csoporthoz csatlakozással **együtt csináljanak dolgokat**, és ezek az okok idővel változhatnak is: pl. az az érzés, hogy kimaradnak a haladásból (elszigeteltség); biztonság keresése gyors változások idején (oltalom); a gyengeségek leküzdése az erők egyesítésével (védelem); a nehézségek leküzdésének vágya (szolidaritás); hataloméhség (a társadalmi és/vagy gazdasági pozíció javítása); a valahová tartozás igénye (egy lakóközösséghez, munkahelyhez, vallásos közösséghez); hozzáférés az innovációkhoz vagy az a vágy, hogy kivédjük a változást, és a dolgok a megszokott rendben folytatódjanak. A projektgazda feladata a meglévő csoportok

illetve csoportalakítási motivációk azonosítása, a csoportkapcsolatok elemzése, és olyan közös kötelék felfedezése, amely alapján a szövetkezeti ÖSZ létrehozható.

Az elemzés során a projektgazda olyan emberekkel találkozik, akik vagy már **helyi vezetők**, vagy alkalmasak arra, hogy egy új szövetkezeti önsegítő csoport vezetői legyenek.

Ezekkel az emberekkel elindíthatja a **részvételi kutatást**, hogy meghatározzák a célokat, a tagság kritériumait és a működési területet, és ezek alapján azt a közös köteléket, amelyre a tervezett szövetkezeti ÖSZ alapul.

A fentiekén túl a közös elemzés az alábbiakra terjed ki:

- a potenciális tagság, azaz olyan emberek, akik a javasolt tevékenységi területen egyformán vagy hasonlóan érdekeltek (pl. azonos szakmában dolgozó mesteremberek),
- a várható tagok száma, azaz olyan emberek, akik hajlandóak és képesek taggá válni,
- átlagos kapacitásuk a javasolt szervezetben való közreműködésre,
- kapcsolatuk más szervezetekkel,
- hajlandóságuk új tagok befogadására (nyitott tagság),
- iskolázottságuk és ismereteik szintje.

Végül a közös elemzésnek meg kell határoznia a tervezett új csoport **aktív magját**: azt személyt vagy személyeket, akik hajlandóak vállalni a vezetői szerepet elnökként, titkárként, pénztárnokként, és azokat a személyeket, akik képesek a vállalkozás működtetéséhez szükséges technikai feladatokat (pl. ügyvitel, könyvelés, gépek karbantartása) ellátni.

Az így beazonosított vezetőkből lesznek az **alapító tagok** és a későbbi tisztségviselők. Az ő feladatuk lesz a tagok csoporttudatának kialakítása, és annak elfogadtatása velük, hogy a szövetkezeti ÖSZ sikerességéhez a csoportcélok elérésén kell dolgozniuk, hogy csoportfegyelemre van szükség ahhoz, hogy a csoport erős legyen, és hogy a szövetkezés hosszú távú előnyei csak akkor biztosíthatók, ha a tagok készek kivenni a részüket az erők egyesítéséből, és a csoportkohézió érdekében visszafogják individualista törekvéseiket.

A **csoport integrálása** más-más feladatot jelent attól függően, hogy egy közös érzelmi köteléssel bíró szemtől-szembe kiscsoportról, vagy egy gazdasági számításokra épülő nagyobb csoportról van szó.

A csoportidentitás, és a lelkesedéstől az érdektelenségig terjedő, **csoportszellem** több, mint frázis. Olyan tényezőkről van szó, amelyeket a csoport mérete, a fejlődési célok, a fejlődés sebessége és a csoport stabilitása befolyásol, és viszont.

A tagok csoporttudata és az erős csoportidentitás minden szövetkezeti ÖSZ-nek fontos eszközei. Ezek attól függnek, hogy a tagok mennyire elégedettek, hogy mennyire képesek támogatni a csoportjukat és saját nyereségükkel szemben elsőbbséget adni a csoport érdekeinek, és a pusztán gazdasági hasznon túl értékelni a tagsággal járó hosszú távú előnyöket.

Egy csoport tagságának két bázisa van:

- a hivatalos tagság, amit egyértelmű felvétel illetve kilépés határoz meg,
- a csoporttudat, amely nőhet vagy csökkenhet anélkül, hogy harmadik felek észlelnék azt.

Így tehát valaki lehet hivatalosan bejegyzett tag (tagsági csoport) anélkül, hogy csoporttudattal bírna. Másrészt lehet valakinek erős tartozásérzése egy csoporthoz anélkül, hogy annak hivatalosan a tagja lenne (támogatók csoportja).

A tagsági csoport és a támogatók csoportja nem feltétlenül azonos. A tagsági csoport céljai és döntései eltérhetnek a támogatók csoportjának céljaitól és döntéseitől. A csoportvezetők feladata, hogy állandóan azon dolgozzanak, hogy az egyéneket a csoportba integrálják oly módon, hogy tájékoztatják és felvilágosítják a tagokat az olyan érzelmi értékekről, mint az önségítés, a szolidaritás, az autonómia, és bővítsék az alapvető gazdasági folyamatokkal és egy szövetkezeti társulásban folytatott munkával kapcsolatos ismereteiket.

A csoportba integrálódás végbe mehet szimpátia alapján, alternatívák hiánya miatt vagy az erős vezetésnek köszönhetően (**természetes integrálódás**). De lehet a tájékoztatás, oktatás és képzés eredménye is (**szervezett integráció**). A csoportintegráció végső célja a „homo cooperativus”, vagyis az olyan ember, aki tisztában van az együttműködés értékeivel, a szolidaritással, a demokráciával, a társadalmi felelősséggel, és mindennapi életében alkalmazza is ezeket.

Ezt fogalmazza meg az ICA 1995. évi nyilatkozata a szövetkezeti identitásról:

Definíció

A szövetkezet olyan emberek autonóm társulása, akik önkéntesen összefognak annak érdekében, hogy gazdasági, társadalmi és kulturális szükségleteiket és törekvéseiket egy közös tulajdonban lévő, és demokratikusan irányított vállalkozás kereteiben kielégítsék

Értékek

A szövetkezetek az önségítés, az önmagunkért vállalt felelősség, a demokrácia, az egyenlőség, az igazságosság és a szolidaritás értékein alapulnak. Az alapítók hagyományainak megfelelően a szövetkezeti tagok hisznek az őszinteség, a nyíltság, a társadalmi felelősség és a másokkal való törődés etikai értékeiben.

A szövetkezeti ÖSZ-ek olyan szemtől-szembe csoportokon alapulhatnak, amelyek tagjai nagyon jól ismerik egymást, számos módon támaszkodnak egymásra, és számos közös céljuk van (**elsődleges csoportok**)

A szövetkezeti ÖSZ-ek olyan csoportokon is alapulhatnak, amelyeket a tagok közös speciális érdekei és gazdasági okok fűznek egybe (**másodlagos csoportok**). Általában, de nem szükségszerűen, az elsődleges csoportok kicsik, a másodlagos csoportok pedig nagyobbak.

A kis településeken működő, sokcélú ÖSZ-ek elsődleges csoportok lehetnek, míg a kevés taggal rendelkező szakosodott szövetkezeti ÖSZ-ek, a tagok közötti a társadalmi kapcsolatok alapján, feltehetőleg másodlagos csoportok. A nagyobb szövetkezeti ÖSZ-ek általában másodlagos csoportok.

Végül, a csoportok elemzésekor vagy létrehozásakor különbséget kell tenni az informális és formális csoportok között.

Az **informális csoportok** hivatalos követelményektől függetlenül szerveződnek, és spontán módon, személyes kezdeményezés és megállapodás alapján is létrejöhetnek. Általában szükséglet-orientáltak, és a tagok által ismert és elfogadott helyi szokásokon illetve személyes kapcsolatokon alapuló, rugalmas szabályokat követnek.

A **formális csoportok** a hivatalos írott normákkal összhangban alakulnak, és általában a bejegyzési követelmények teljesítését követően, hivatalosan is cégbírósági bejegyzésre kerülnek. Objektív jogi szabályozás szerint működnek, és a tagjaikat az alapszabályban rögzített célok elérésének eszközeként kezelik.

Egy ember számos informális és formális csoporthoz tartozhat, amelyek mindegyikének saját értékrendszere van. Még egy szövetkezeti ÖSZ esetében is, amely formális, az alapszabálynak megfelelően szervezett csoport, a tagságon belül lehetnek olyan informális alcsoportok, amelyek saját céljaikat és szabályaikat követik.

A szövetkezeti ÖSZ-ek külső projektgazdáinak és alapító tagjainak tisztában kell lenniük a csoporton belüli kapcsolatok összetettségével, amikor a vezetőket és a leendő csoporttagokat kiválasztják.

4.2 Gazdasági követelmények – a szövetkezeti vállalkozás

Egy szövetkezeti ÖSZ elindításakor a tervezett közös vállalkozásra vonatkozóan bizonyos minimális gazdasági követelményeket figyelembe kell venni. Ennek a módja általában egy **gazdasági felmérés**, a működés első évére vonatkozó **munkaterv**, egy **megvalósíthatósági tanulmány** és egy **próbamérleg** elkészítése (erről bővebben lásd a kézikönyv 5.3 bekezdését).

A gazdasági felmérést, amely a tervezett szövetkezeti ÖSZ gazdasági potenciáljára és gazdasági környezetére terjed ki, a külső projektgazdának és az alapító tagoknak egy közreműködői vizsgálat keretében, közösen kell elvégezniük.

Az alábbi szempontokra kell kiterjednie:

- **A közös vállalkozáshoz rendelkezésre álló emberi, pénzügyi, természeti és egyéb erőforrások, különös tekintettel az alábbiakra:**
 - igazgatósági/bizottsági tagnak, illetve a szövetkezeti vállalkozás üzletvitelének vezetésére alkalmas személy(ek),
 - az a hozzájárulás, amelyet a tagok a közös vállalkozás finanszírozására pénzben vagy természetben hajlandóak megadni, beleértve azokat a forrásokat is, amelyekből ezek a hozzájárulások származnak,
 - rendelkezésre áll-e olyan irodahelyiség, ahonnan a közös vállalkozást működtetni lehet, és olyan földterület, ahová a javasolt gazdasági tevékenységhez szükséges eszközöket telepíthetik,
 - az üzleti tevékenység várható volumene egyrészt a tagok és potenciális tagok között, másrészt a szövetkezeti vállalkozásban (kereslet és/vagy kínálat, amit a szövetkezet egyesíthet), valamint a forgalom nagyságrendje a működés első évében/éveiben.

- **Az a gazdasági és közigazgatási környezet, amelyben a javasolt szövetkezeti ÖSZ-nek működni kell, különös tekintettel az alábbiakra:**

- amennyiben a szövetkezeti ÖSZ valamilyen termék(ek)kel fog foglalkozni (veszi, megtermeli, feldolgozza, értékesíti), akkor a piaci helyzet és a szükséges piaci információk megszerzésének módja,
- ezeknek a termékeknek az ára, és az árak ingadozása,
- a versenytársak és piaci teljesítményük,
- piaci rés, amit a szövetkezeti ÖSZ elfoglalhat,
- a piaci kereslet és a feltételezett vevők vásárlóereje,
- új termékek illetve piacok (pl. exportpiac) lehetőségei,
- olyan partnerek megléte, akikkel szövetségre lehet lépni, a hálózatépítés lehetősége más szövetkezeti ÖSZ-ekkel vagy kereskedelmi cégekkel,
- infrastruktúra
- hozzáférés energiához, vízhez és kapcsolódó szolgáltatásokhoz,
- szállítási infrastruktúra (út, vasút, egyéb) és szállítási költségek,
- hozzáférés információkhoz, piaci adatokhoz, új technológiákhoz.

Bővebben ld. a 7.2.2 albekezdést.

- **Közigazgatási infrastruktúra:**

- hozzáférés közigazgatási hatóságokhoz és szolgáltatásokhoz,
- a működés megkezdéséhez szükséges engedélyek, jóváhagyások stb.,
- a teljesítendő követelmények (környezetvédelem, munkavédelem, minimális munkaügyi normák),
- adózási előnyök és a jogosultság megszerzése,
- külső segítség igénybevételének lehetősége és előfeltételei.

További részletekért ld. a kézikönyv 2.6 és 5.3 bekezdésében szereplő ellenőrző listát.

4.3. Jogi követelmények – a megfelelő jogi forma kiválasztása

Liberális közigazgatás esetén az állampolgárok szabadon megválaszthatják, hogy milyen jogi formában kívánnak szövetkezni. A választék az informális csoportoktól a társaságokig terjed.

Ha az üzleti tevékenységet csoportosan végzik, és a piacon működnek, akkor a jogi forma megválasztását az alábbi megfontolások korlátozzák:

- a hitelezők és a polgárok védelme,
- a részvényesek/tagok védelme,
- a szervezet hitelképessége,
- a gazdasági tevékenység átláthatóságának igénye.

Ez azt jelenti, hogy a külső források nélkül, kizárólag a saját tagjaik gazdasági érdekeinek támogatására tevékenykedő kis ÖSZ-ek választhatják az informális csoportként való működést, feltéve, hogy a tagok készek korlátlan és egyetemleges felelősséget vállalni az ÖSZ adósságaiért.

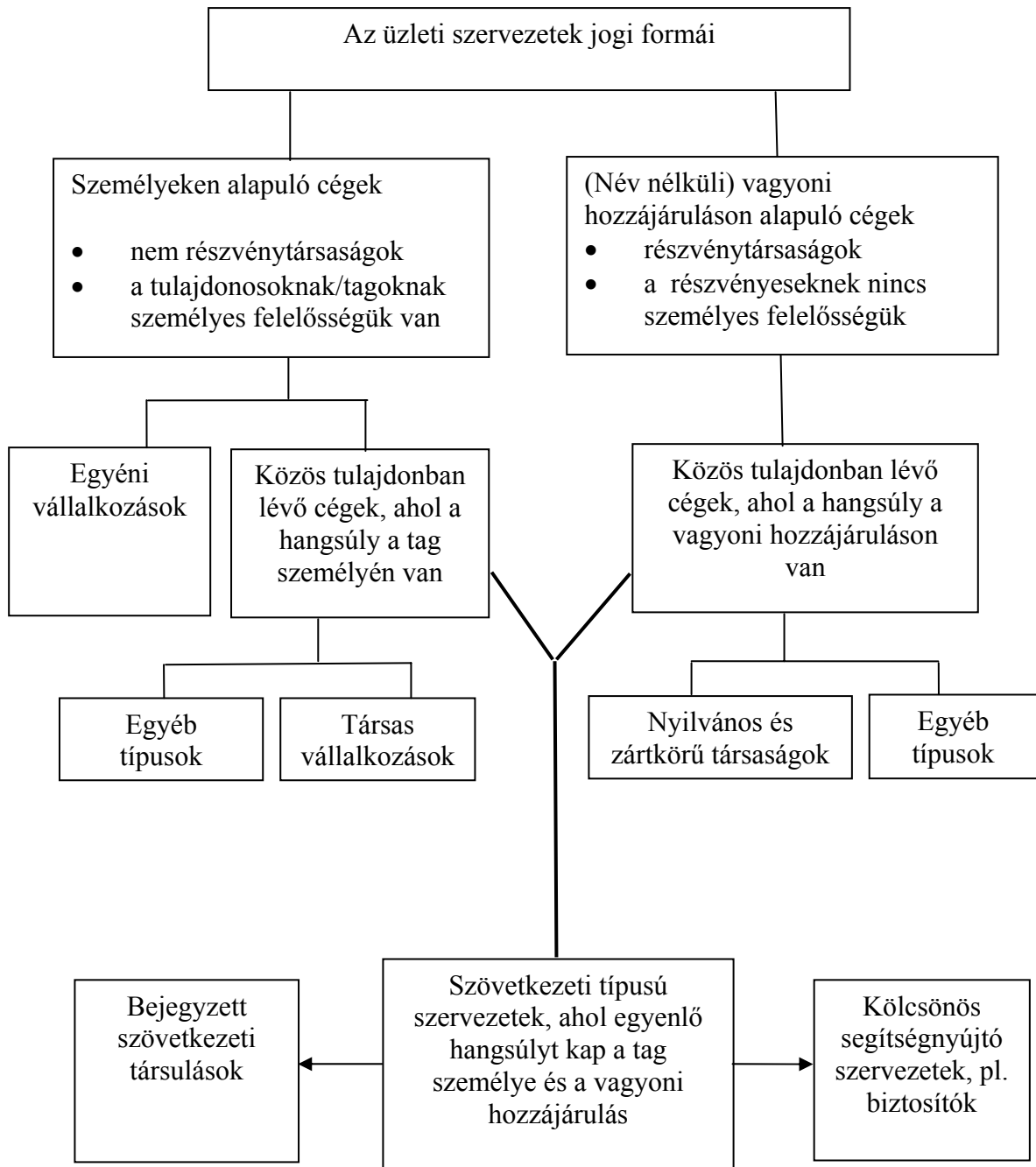
Ha a tagok a részjegyeikre és az ÖSZ-be bevitt hozzájárulásukra szeretnék korlátozni a vállalt kockázatot (részjegyekre korlátozott felelősség), vagy egy további összegre, illetve a részjegyek többszörösére (pótbefizetés helytállás), akkor választhatják valamelyik, a törvény által csoportos gazdasági tevékenységre kínált formális jogi keretet: a szövetkezeti társulást vagy a társasági formát.

A szövetkezeti ÖSZ-ek számára leginkább megfelelő forma a szövetkezeti társulásokra vonatkozó törvénynek megfelelő szövetkezeti társulás, feltéve, hogy a törvény nem túl korlátozó.

Az alapító tagok által választható különféle jogi formák előnyeit és hátrányait a 3. függelék tartalmazza.

A szövetkezeti ÖSZ megalakítása egy folyamat, és a megfelelő jogi forma kiválasztását is vizsgálhatjuk fejlődési szempontból. A szövetkezeti ÖSZ a formálódás szakaszában indulhat informális csoportként, és később, miután elérte azt a célját, hogy a tagjait a gazdasági fellendülés bizonyos szintjére segítse, átalakulhat bejegyzett szövetkezeti társulássá.

5. ábra: Az üzleti szervezetek jogi formáinak áttekintése



Forrás: Burghard Flieger., in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens eV. (Ed.): Wir helfen uns Selbst, Bonn 1987, p. 21.

4.4. Adminisztratív követelmények – kapcsolatfelvétel szövetségekkel, érdekképviselői és civil szervezetekkel és a közösséggel

Hivatalosan, nincs olyan követelmény, hogy egy új szövetkezeti ÖSZ-nek kapcsolatot kell kiépítenie szövetségekkel, érdekképviselői és civil szervezetekkel illetve a közösséggel. Praktikus szempontok miatt azonban a külső segítőknek és az alapító tagoknak ki kell használniuk ezeket a lehetőségeket, és alaposan fontolóra kell venniük ilyen kapcsolatok kialakítását.

Elszigetelt intézményként az új szövetkezeti ÖSZ életben maradási esélyei jóval kisebbek lesznek, mint ha olyan szervezetek meglévő hálózatának a tagja, amelyeknek hasonló vagy kapcsolódó céljai vannak.

A **horizontális integráció** (azaz a körzetben működő más helyi szövetkezeti ÖSZ-ekkel való együttműködés) inkább javíthatja az új ÖSZ alkupozícióját, mintha versenybe szállna ezekkel a szervezetekkel, és lehetővé teszi, hogy a testvérszervezetek tapasztalatainak megismeréséből adódó előnyöket kiaknázzák. A **vertikális integráció** valamilyen szövetkezeti szövetséggel és/vagy érdekképviselői szervezettel szintén erősítheti a piaci partnerekkel és a hatóságokkal szembeni igényérvényesítést és alkupozíciót. A meglévő szövetkezeti rendszerekbe történő horizontális és vertikális betagozódás összhangban áll azzal a szövetkezési alapelvvel, amely támogatja a szövetkezetek közötti együttműködést. A szövetkezeti ÖSZ-eknek azonban még egy integrált rendszer részeként is meg kell őrizniük az autonómiájukat. Ezt hangsúlyozza az ICA 1995-ben elfogadott új szövetkezeti alelve.

Autonómia és függetlenség

A szövetkezetek saját tagjaik ellenőrzése alatt álló, autonóm önszolgáltató szervezetek. Ha megállapodásra lépnek más szervezetekkel, beleértve a kormányzatot is, vagy ha külső forrásból jutnak tőkéhez, azt olyan feltételekkel teszik, amelyek biztosítják a tagok demokratikus ellenőrzését, és fenntartják a szövetkezeti autonómiát.

Szükséges van **kapcsolatokra** azzal a **közösséggel**, amelyben a tervezett szövetkezeti ÖSZ működni fog ahhoz, hogy a fejlődéshez kölcsönösen kedvező légkört biztosítsanak. A közösség számos szempontból lehet partnere az ÖSZ-nek, pl. az üzleti tevékenységben, mert közösen kialakított feltételek mellett **egyes tevékenységeket**, pl. az áramellátást, a hulladék begyűjtését és újrahasznosítását, erdők újraterelítését **helyi szövetkezeti ÖSZ-eknek szervezhetnek ki**. A közösség a tagság vonatkozásában is partner lehet, feltéve, hogy kész elfogadni az egy tag – egy szavazat elvét, és nem próbálja meg korlátozni az ÖSZ függetlenségét. A szövetkezeti ÖSZ-ek a köz javát szolgáló szolgáltatásokkal, a többletük egy részének (egyes szövetkezeti törvények szerint az éves többlet legfeljebb 10%-ának) adományokra fordításával segíthetik a közösséget, feltéve, hogy a tagság egyetért ezzel.

Az ilyen közösségi kapcsolatok összhangban vannak azzal az új szövetkezeti alapelvvel, amely megfogalmazza, hogy a szövetkezeti ÖSZ-eknek törődniük kell azzal a közösséggel, amelyben tevékenykednek.

Törődés a közösséggel

A szervezetek - a tagjaik által elfogadott politikák alapján, - közösségük fenntartható fejlődéséért dolgoznak.

A **civil szervezetekkel fenntartott kapcsolatok** is sokféle előnnyel járhatnak, feltéve, hogy az ÖSZ autonómiáját tiszteletben tartják. Ezek a kapcsolatok olyan információkhoz, képzéshez, tanácsadáshoz, új technológiákhoz és szolgáltatásokhoz való hozzájutást biztosíthatnak, amelyek más módon nem állnának rendelkezésre. A partnerek kiválasztásánál azonban ügyelni kell arra, hogy elkerüljék a túlzott támogatást és a civil szervezetek aránytalan befolyását.

5. A megalakulás folyamata – szükséges lépések az ötlettől a bejegyzésre kész szövetkezeti ÖSZ-ig

Mint azt már korábban hangsúlyoztuk, a szövetkezeti ÖSZ megalakítása egy olyan folyamat, amely magába foglalja a problémák elemzését, a problémamegoldással kapcsolatos ötletek kidolgozását és a kölcsönös tanulást. Ennek a folyamatnak lépésről-lépésre kell történnie, és úgy kell tekinteni, mint ami alkalmas az alapító tagok problématudatosságának fokozására és a problémamegoldó készségeik fejlesztésére. Bár a folyamatot külső projektgazdák kezdeményezhetik és támogathatják, a tanulás az alapító tagok feladata. A tanulási folyamat külső közreműködéssel felgyorsítható, de ebben az esetben is az alapító tagoknak kell az ismereteket elsajátítaniuk és a készségeiket fejleszteniük. **Az alapítás tanulói szakasza olyan fontos tényezője sikeres szövetkezeti ÖSZ-ek alapításának, amit nem lehet megkerülni.** A tanulási folyamat addig tart, amíg a tagok megértik az új szerepeiket, és megismerik a tagsági csoport létrehozásához és irányításához, illetve a közös vállalkozás működtetéséhez szükséges új szabályokat.

Hogy érthetőbb legyen, a folyamatot **öt lépésre** bontottuk, bár ezek a lépések átfedik egymást és összekapcsolódnak.

1. Az alakuló bizottság felállítása.
2. Az alapszabály megszövegezése.
3. Megvalósíthatósági tanulmány, munkaterv és próbamérleg készítése.
4. Az alakuló ülés összehívása.
5. A bejegyzési kérelem benyújtása.

5.1 Az alakuló bizottság – az aktív tagokból álló mag

Amint azt a kézikönyv 4.1 bekezdésében már említettük, a szövetkezeti ÖSZ-ek általában egy vagy több helyi vezető körül szerveződnek, akár saját kezdeményezésükre, akár egy külső projektgazda ösztönzésére.

Egy szövetkezeti ÖSZ fejlődéséhez fontos, hogy ne egyetlen ember indítsa el a saját projektjét, hanem a kezdetektől több ember vegyen részt a megalakulás folyamatában. Az **aktív alapító tagok ezen csoportja** ideális esetben annyi emberből áll, amennyire a társulás bejegyzéséhez szükség van, feltéve hogy ez a szám nem olyan magas, mint amit például a nepáli 1992. évi szövetkezeti törvény előír - nevezetesen 25. Ha például néhány nepáli kézműves vagy cipész egy dolgozói szövetkezetet akar alapítani, nem választhatják a szövetkezeti formát, mert nem lesz elég nagy a taglétszámuk. Jóval realisabb az alapító tagok minimális számát 5-7 személyben megszabni.

Az alakuló bizottság egy szövetkezeti szövetségtől, civil szervezettől vagy állami fejlesztési ügynökségtől érkező, külső projektgazdával együttműködve átlép a közreműködői vizsgálat és tervezés szakaszába, amikor is összegyűjtik azokat az információkat, és megindítják azokat a tevékenységeket, amelyek az új szövetkezeti ÖSZ bejegyzéséhez szükségesek. Az alakuló bizottságnak az alábbi konkrét feladatai vannak:

- (a) meg kell fontolnia, hogy milyen típusú ÖSZ-t alapítsanak,
- (b) fel kell mérnie a várható tagságot és az üzleti tevékenység várható volumenét,
- (c) el kell készítenie, szükség esetén a külső projektgazdával konzultálva, azt a megvalósíthatósági tanulmányt, amelyben megvizsgálják a javasolt ÖSZ által végzendő tevékenység gazdasági és gyakorlati vonatkozásait,
- (d) el kell készítenie a javasolt szervezet működőképességéről szóló kimutatást,
- (e) össze kell állítania a lehetséges tagok és a várható vagyoni hozzájárulások listáját,

- (f) meg kell fogalmaznia, szükség esetén a külső projektgazdával konzultálva, a javasolt ÖSZ megfelelő alapszabályát, és
- (g) meg kell tennie minden olyan dolgot, amelyre a javasolt ÖSZ bejegyzési kérelmének benyújtásához szükség van.

5.2 Az alapszabály elkészítése – az új formában történő együttes munka szabályainak megalkotása

Egy szövetkezeti ÖSZ megalakítása és működtetése olyan tevékenységek elindítását jelenti, amelyeknek a szabályai eltérnek azoktól, amiket a tagok az eddigi tapasztalataikból ismernek, és amelyeket saját üzleti tevékenységükben vagy háztartásukban követnek.

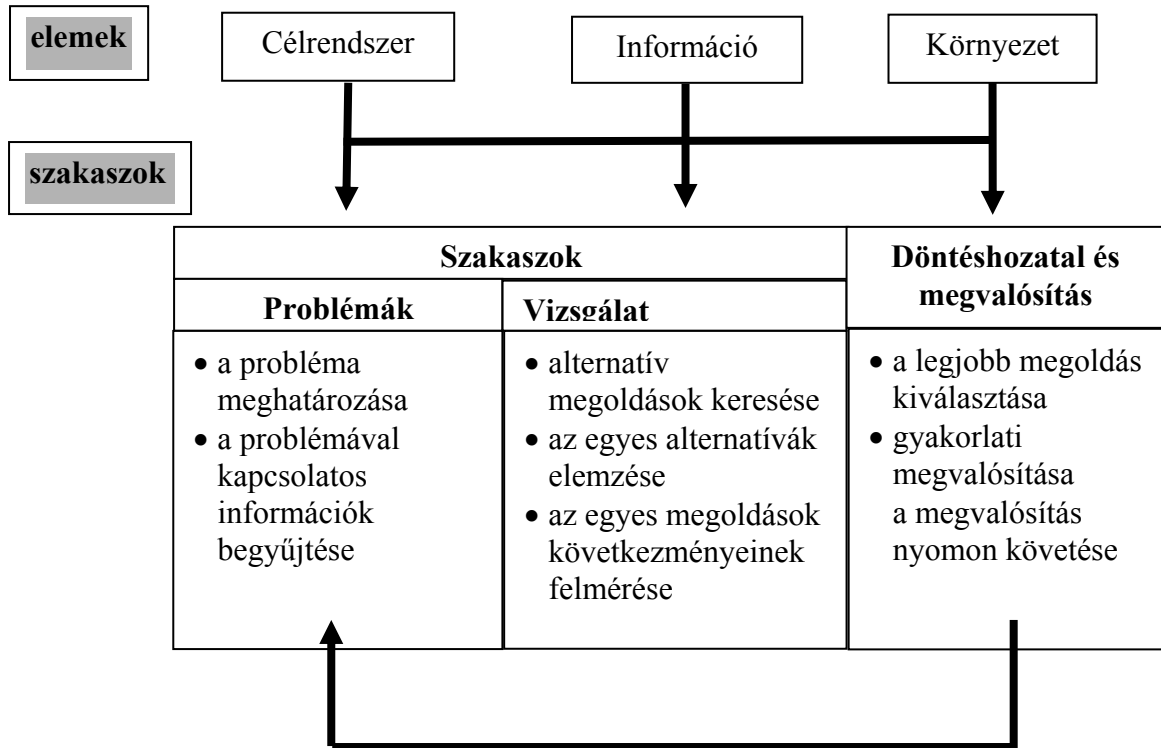
Bár a szövetkezeti ÖSZ egy közös cél érdekében dolgozó emberek csoportja, de a csoport tagjainak, vezetőinek és dolgozóinak egyéni céljai is vannak, ezért a csoportdinamika általános szabályai itt is érvényesek. Üzleti vállalkozásként a szövetkezeti ÖSZ-nek a hatékony gazdálkodás módszereit kell követnie, figyelembe véve a piaci szabályokat és a hitelezők védelmét szolgáló rendelkezéseket.

A szövetkezeti ÖSZ-ek legjobb gyakorlatát a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének szövetkezeti alapelvei foglalják össze. Ezek az alapelvek olyan útmutatások, amelyekkel segítik a szövetkezőket, hogy közös tevékenységüket oly módon szervezhessék meg, amely biztosítja a szövetkezeti társulás sikeres fejlődését.

Az alapszabály elkészítése olyan feladat, amely bizonyos fokú szakértelmet igényel, mivel úgy kell megírni, hogy:

- minden, a törvényben előírt szempontra kitérjen,
- összhangban legyen a vonatkozó törvény rendelkezéseivel,
- jól végiggondolt, eljárási rendet tartalmaz annak érdekében, hogy a szövetkezeti ÖSZ megfelelően működhessen az alábbi területeken:
 - döntéshozatal (ld. 6. ábra)
 - a feladatok és hatáskörök delegálása a tagság és az alkalmazottak választott képviselőinek (ld. 7. ábra),
 - a vezetés és irányítás belső ellenőrzése a tagok által, és
 - megfelelő fegyelem a tagsági csoportban valamint a tagok és a szövetkezeti vállalkozás közötti üzleti tevékenységben.

6. ábra: A döntéshozatali folyamat elemei és szakaszai



Forrás: FAO, Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), Rome, 1994, p. 38.

A megfelelő alapszabály kidolgozása az egyik probléma, a másik az, hogy úgy szövegezzék meg, hogy a tagok megértsék. Ez is amellet szól, hogy az alapszabályt inkább helyben dolgozzák ki ahelyett, hogy egy alapszabály-mintát másolnának le.

A megfogalmazás ne legyen jogászi, vagyis a jogi szakzsargon helyett olyan hétköznapi kifejezéseket használjanak, amelyeket írástudatlan emberek is megérthetnek, ha az alapszabályt felolvassák nekik. Annak elkerülésére, hogy az alapszabály ne csak írott szó legyen, a hivatalos nyelv mellett a helyiek által beszélt nyelven is el kell készíteni. A megszóvegezés akkor jó, ha az alapszabályt egy egyszerű tag is el tudja magyarázni egy másik tagnak vagy a családjának.

A nepáli 1992. évi szövetkezeti törvénynek például több szakasza foglalkozik azokkal az ügyekkel, amelyeknek az alapszabályban szerepelniük kell.

A 12. (3) szakasz szerint a társulások alapszabályának a következőket kell tartalmaznia:

- név és cím,
- az együttműködés területe,
- és más egyéb előírt dolgok.

Az alapszabálynak az alábbiakra is ki kell térnie:

- a társaság működése és vezetése (12. (2) szakasz),
- a tagság elnyerésének feltételei (9. (b) szakasz),
- a közgyűlésre vonatkozó szabályok (13. (3) szakasz),

- a közgyűlés határozatképessége (15. (4) szakasz),
- az igazgatósági tagok hivatali ideje, de az öt évet nem haladhatja meg (16. (3) szakasz),
- az igazgató tanács funkciói, kötelezettségeik, hatáskörük (16. (7) szakasz),
- albizottságok alakítása, funkcióik, kötelezettségeik, hatáskörük és eljárásaik (19. szakasz),
- a többlet felosztásának módszerei (27. (2) szakasz)

A törvény 48. szakasza értelmében a fenti ügyek némelyikéről a törvény alapján megalkotott határozatokban a kormány is rendelkezhet.

Általános szabály, hogy a vonatkozó törvény felsorol minden olyan ügyet, amelyet az alapszabálynak tartalmaznia kell.

Az alapszabálynak az alábbiakat kell tartalmaznia:

1. A társulás neve.
2. A bejegyzett székhely levelezési címe.
3. A társulás célja.
4. A társulás működésének földrajzi területe.
5. Azok a célok, amelyekre a társulás forrásai felhasználhatók.
6. Az egyes részjegyek értéke és/vagy a havi jegyzések minimális összege.
7. A taggá válás kritériumai, a belépés és a kilépés feltételei.
8. A részjegy tőke és egyéb források összegyűjtésének módja, az üzletrészek és/vagy a jegyzett tőke bevonásának illetve átruházásának feltételei.
9. A tagok jogai és kötelezettségei, és a tagok helytállási felelősségének mértéke a társulás adósságaiért.
10. Annak a feltételei, hogy egy tag kiléphessen a társulásból.
11. A gyűlések összehívásának és levezetésének módja, és a szavazati jogok.
12. A közgyűlés, a vezetői bizottság, és a belső felügyelő bizottság hatásköre és feladatai.
13. A bizottsági tagok, a tisztségviselők, és a felügyelő bizottság megválasztásának, kinevezésének, felfüggesztésének és lemondásának módja, és a hivatali idejük.
14. A tisztségviselők felhatalmazása arra, hogy a társulás nevében dokumentumokat írjanak alá.
15. A tartalékalap létrehozásának, kezelésének és felosztásának módja, az abba befizetendő összeg, illetve az összeg meghatározásának módszere.
16. Az éves nettó többlet felosztása.
17. A társulás tisztségviselőinek fizetendő honoráriumok vagy díjak, ha vannak ilyenek.
18. Társulás esetében a célok, köztük a tagoknak kölcsönzendő összegek biztosításának módja, és további szabályok az alábbi ügyekre vonatkozóan:
 - (a) A tagoknak nyújtott kölcsönök feltételei, köztük:

- (i) A maximális kamatláb;
 - (ii) A kölcsönök törlesztésének maximális ideje;
 - (iii) A kölcsönök időtartamának meghosszabbítása, a kölcsönök megújítása;
 - (iv) Milyen célra nyújtható kölcsön; és
 - (v) A törlesztéshez szükséges biztosíték.
- (b) A részjegyekkel, jegyzésekkel, letétekkel vagy kölcsönökkel kapcsolatos fizetési kötelezettségek nem teljesítésének következményei, és annak a következményei, ha egy kölcsönt nem a meghatározott célra fordítanak;
 - (c) Azoknak a személyeknek a foglalkozása vagy lakóhelye, akik taggá válhatnak; és
 - (d) Azok a feltételek, amelyek mellett a tagoktól és nem tagoktól kölcsönt vagy letétet lehet kérni, és az az összeghatár, ameddig a társulás a tagoktól és nem-tagoktól kölcsönt vehet fel
19. Egy másodlagos társulás illetve unió esetében, a tagok képviselésének módja a küldöttgyűléseken, a küldöttek visszahívása, és a küldöttek szavazásának módja.
20. Olyan elsődleges társulás esetében, ahol a közgyűlés helyett küldöttgyűlést alkalmaznak, a küldöttek megválasztásának módja, az egy küldött által képviselendő tagok száma, a küldöttek alkalmasságának feltételei és a hivatali idejük.
21. A társulás elnökének, titkárának, pénztárnokának és vezetőjének feladatai.
22. A társulás üzleti tevékenységének vezetésével kapcsolatos egyéb ügyekre vonatkozó szabályok.

Vannak olyan **alapszabály-minták**, amelyeket a szövetkezeti társulások cégbíróságai, szövetkezeti szövetségek vagy civil szervezetek állítanak össze. Nem tanácsos ezeket a mintákat egy az egyben átvenni anélkül, hogy az egyes cikkelyeket részletesen megvitatnák. Lehet, hogy a minták átvétele könnyebb és gyorsabb, viszont így nem teljesül az a cél, amiért a szövetkezeti szervezetek autonómiát kaptak arra, hogy saját alapszabályukat kidolgozzák.

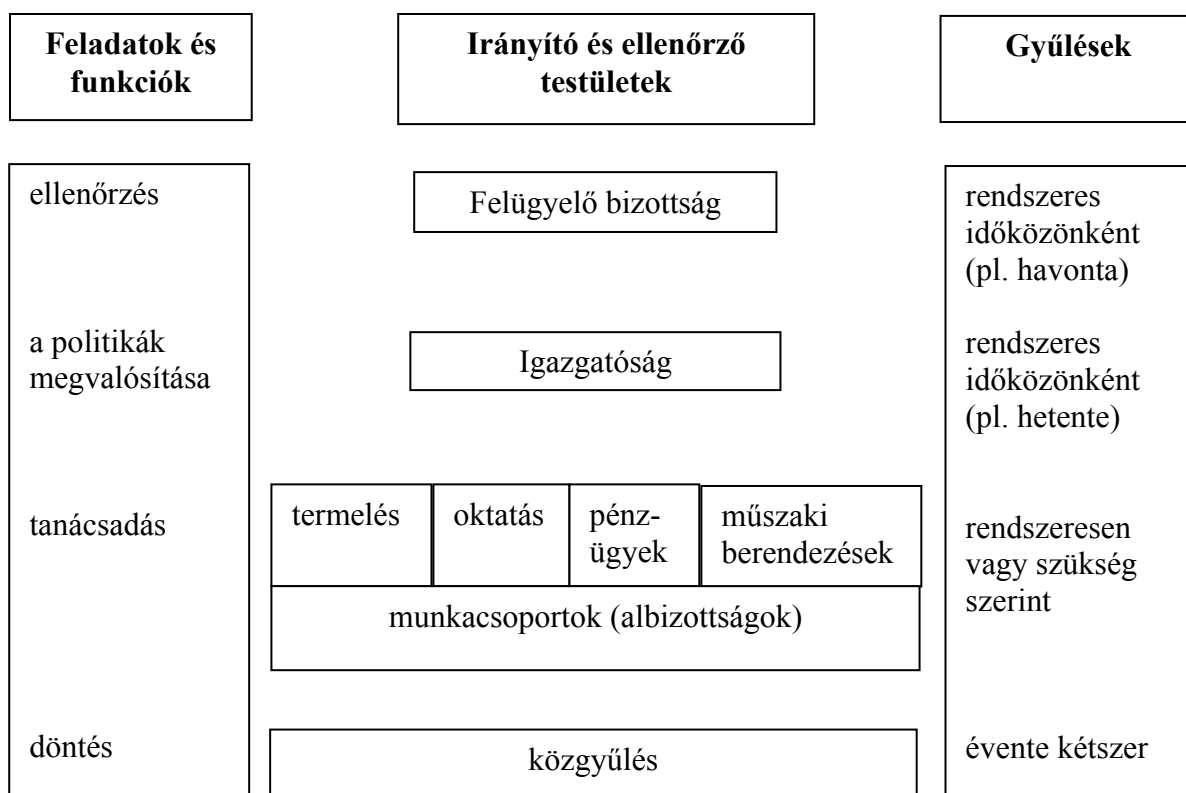
Az új szövetkezeti ÖSZ tevékenységét meghatározó szabályok szakasról-szakaszra történő megvitatása, és a szabályokban való megállapodás révén az alakuló bizottságban dolgozó alapító tagok minden egyes szabály tartalmát megértik és megtanulják.

Rá fognak ébredni, hogy az alapszabály elkészítése nemcsak valami kötelező formalitás, amin a bejegyzéshez túl kell esni, és ki lehet pipálni. Felismerik, hogy a szövetkezeti ÖSZ-eknek a saját alapszabályuk elkészítésére biztosított autonómia lehetőséget ad nekik arra, hogy maguk döntsenek a jövőbeni együttműködésük szabályairól, és amennyire csak lehet, a helyi elvárásokhoz igazítsák azokat, és hogy maguk határozzák meg a tagok és választott képviselőik szerepét úgy, ahogy annak szükségét látják.

Alapszabály-minták helyett hasznosabb egy egyszerű „Hogyan készítsünk alapszabályt” c. útmutatót adni az alapító tagok kezébe, hogy elsajátíthassák az alapszabállyal, a társulás belső működésével, a tagok jogainak és kötelességeinek meghatározásával kapcsolatos szakmai ismereteket. Az ilyen ismeretek alapján azután egyenlő félként vitathatják meg az alapszabállyal kapcsolatos kérdéseket a külső projektgazdával, illetve a bejegyzést végző hatóság képviselőjével.

Egyes hivatásos jogászok óva intenek a „zugjogászoktól”, és azt gondolják, hogy a jogi dokumentumok elkészítésére kizárólag ők hivatottak. Minél többen ismerik meg azonban az életüket befolyásoló új szabályokat, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy saját hasznukra tudják ezeket alkalmazni.

7. ábra: A szövetkezeti ÖSZ-ek szervezeti felépítése



Forrás: Burghard Flieger, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens eV. (Ed.): Wir helfen uns Selbst, Bonn 1987, p. 74.

5.3 A megvalósíthatósági tanulmány, az első évre szóló munkaterv és a próbamérleg elkészítése – Hogyan becsüljük meg a szervezeti költségeket, és miből fedezzük azokat?

5.3.1 A megvalósíthatósági tanulmány

A megvalósíthatósági tanulmány elemeit a közreműködői vizsgálatnak kell a különböző jelentésekből és dokumentumokból származó információk, és egyéb külső ismeretek alapján meghatározni. A megvalósíthatósági tanulmánynak az alábbi kérdéseket kell tárgyalnia:

(1) A tervezett ÖSZ célja és a részletes célkitűzések.

(2) Milyen típusú üzleti tevékenységet terveznek?

(3) Gazdasági szempontok:

(a) Hol fog a szövetkezeti ÖSZ működni (telephely, helyiségek)

- Saját tulajdonban (költségek, finanszírozási források, állandó kiadások)?
- Bérlemények (a bérleti díj összege és az egyéb költségek)

(b) Mekkora személyzetre lesz szükség (ügyintézők, munkások, egyéb)?

(c) Hogyan és ki fogja vezetni a könyvelést és a számlákat?

- (d) Milyen berendezésekre lesz szükség a működéshez az első évben?
- (e) Mekkora működési forrásra lesz szükség az első évben? (beszerzés, fennálló követelések, likviditás)?
- (f) Mekkora forgalom várható az első évben és a következő években?
- (g) Mennyi részjegyet vásárolnak a tagok, illetve milyen egyéb hozzájárulást tudnak eszközölni?
- (h) A tagok helyzete lehetővé tesz-e, hogy eleget tegyenek a szövetségi ÖSZ-szel szembeni pénzügyi kötelezettségeknek (részjegyek, jegyzések, tagdíjak, felelősség)?

(4) Milyen az általános gazdasági helyzet az adott tevékenységi körben?

- (a) Kik lesznek a szövetségi ÖSZ versenytársai?
- (b) Kik lesznek az ügyfelek?
- (c) Fontos, hogy hosszú távú beszerzési vagy szállítási szerződéseket kössenek?
- (d) Vannak olyan speciális tényezők (viszonylagos előnyök), amelyek kedveznek a szövetségi ÖSZ megalakításának?

(5) Szükség van a tervezett tevékenységhez engedélyekre vagy hivatalos jóváhagyásra?

Ha igen, hogyan lehet azokat beszerezni?

(6) Társadalmi életképesség

- (a) Várhatóan mennyien fognak belépni?
- (b) Melyek a közös kötelek?
- (c) Van a tagoknak csoporttudatuk?
- (d) Vezetők
 - Ki fogja a csoport összetartani?
 - Ki fogja a szövetségi ÖSZ ügyeit intézni?
 - Ki fogja a szövetségi ÖSZ-t harmadik felekkel szemben képviselni?

5.3.2 Munkaterv

A munkaterv ismerteti a vállalkozás tevékenységeit és azokat az eszközöket és erőforrásokat, amelyeket egy adott időn (pl. egy éven) belül mobilizálni kell. Az alábbi példa kézművesek beszerzési és értékesítési szövetségi korlátolt felelősségű társulásának a munkatervét ismerteti:

1. A társulás neve:

2. Székhelye:

3. Részletes munkaterv:

a. Célkitűzések

- Nyersanyag- és eszközellátás,
- A tagok termékeinek értékesítése,
- A tagok érdekeinek képviselése.

b. Tevékenységek

- Nyersanyagok és eszközök beszerzése, behozatala, és a tagoknak történő értékesítése
- Tárgyalások a pénzügyminisztériummal a behozatali vámok csökkentéséről,
- A tagok termékeinek begyűjtése,
- Kiállítótermek fenntartása,
- Reklámozás, termékkatalógusok készítése,
- A termelési hulladék értékesítése,
- A tagok termékeinek elszállítása a külföldi megrendelőkhez,
- A tagok műhelyeinek biztosítása.

5.5.3. Próbamérleg

A próbamérleg alábbi elemei a munkatervben is megjelenhetnek. Az egyértelműség érdekében azonban megfelelőbbnek látszik azokat a próbamérlegben szerepeltetni, mivel a vállalkozás forrásaival és azok felhasználásával kapcsolatosak.

a. Tőkeszükséglet

- Állótőke
- Föld és telephelyek
- Berendezések és felszerelések
- Egyéb

b. Tőkeforrások

- Részjegytőke
- Éves nyereség
- Működési források
- Banki kölcsönök
- Egyéb (még pedig)

c. A társulás bevételei

- Értékesítés nyeresége
- Jutalékok
- Melléktermékek és termelési hulladékok értékesítése
- Kamatok
- Szolgáltatási díjak
- Tagdíjak
- Egyéb (még pedig)

d. Ráfordítások

- Fizetések
- Járadékok
- Irodaszerek
- Adminisztrációs költségek
- Hitelek kamatai
- Értékcsökkenés
- Szervezeti és vezetési költségek
- Könyvvizsgálat díja
- Egyéb (még pedig)

e. Nettó bevétel (többség)

- Bevétel
- Kiadás
- Többség

Forrás: Szövetkezeti Minisztérium: Bejegyzési útmutató, Kathmandu 1993., nem hivatalos fordítás és adaptáció

Egy mezőgazdasági megtakarítási és hitelszövetkezetnek a DEPROSC-tól kapott, szabványformátumú próbamérlege

Sorsz.	Részletek	Tartozik	Követel
1.	Tartalékalap	XX	
2.	Kölcsönből származó források	XX	
3.	Megtakarítási számla	XX	
4.	Munkaigazolási számla	XX	
5.	Biztosítási díjak	XX	
6.	Szállítók	XX	
7.	Bevételi számla	XX	
7.1	Kamatok	XX	
7.2	Szolgáltatási díjak	XX	
7.3	Vegyres bevételek	XX	
7.4	Egyéb bevételek	XX	
8.	Egyéb számlák	XX	
	Összesen	XXXX	
9.	Készpénz számla		XX
10.	Banki számla		XX
11.	Kölcsönfolyósítási számla		XX
12.	Vevők		XX
13.	Eszközök		XX
14.	Ingatlanvásárlási számla		XX
15.	Ráfordítások		XX
	Összesen		XXXX

Forrás: Development Project Service Centre (DEPROSC-Nepal): Implementation of Savings and Credit Program Under Grassroots Level Institutions Building Framework, A working manual prepared for use of Plan International Rautahat Program assisted Savings and Credit Program, Kathmandu, no year, p. 53.

Gyakorlati példa egyetlen tevékenységre vonatkozó próbamérlegre (költség-haszon elemzés):

**Egy női csoport számára jövedelmet termelő tevékenység költség-haszon elemzése
Nepál, Dolakha Körzet, Zöldségtermesztés**

1. Tevékenység: Gyömbértermesztés
2. Terület: 1 ropani (19,65 ropani = 1 ha)
3. Vetőmag: Helyi vetőmag
4. Tőke: Csoportos megtakarítás évi 12% kamattal
5. Költségszámítás: Magyarázat:

- A termeléshez szükséges eszközöket és berendezéseket azért nem vették számításba, mert a nők rendelkeztek a szükséges eszközökkel.
- A munkaerőköltségeket az alábbiak szerint számolták ki:

Napi 90 Rs*. Egy ekés ökörért
Napi 35 Rs a férfiaknak
Napi 20 Rs a nőknek

- A vetőmag költsége a régióban érvényes átlagár.

Sorsz.	Állandó költségek	Rs	Sorsz.	Változó költségek	Rs
a)	Földbérlet	2	a)	Vetőmag, 90 kg 20 Rs/kg	1800
b)	Kamatköltségek (2500 Rs 8 hónapra)	200	b)	Munkaerő költségek	300
				- a föld előkészítése és ültetés, 125 Rs	
				- gyomlálás, 100 Rs	
				- betakarítás, 75 Rs	
			c)	Műtrágya	200
			d)	Gyomirtó/rovarirtó	100
			e)	Vegyess kiadások	100
	Összesen	202		Összesen	2500

Állandó költségek + változó költségek = Összköltség: 2702 Rs

* Rs.= rúpia

1. Bevételek Nyers gyömbér értékesítése
400 kg (15 Rs per kg) = 6000 Rs

2. Nyereség Összbevétel *minusz* összköltség
6000 *minusz* 2702 = 3298 Rs

Ez azt jelenti, hogy a befektetés 8 hónap alatt nemcsak, hogy megtérült, de a befektetett tőke több mint a duplájára nőtt.

Forrás: A példa Petra Schick „Concepts and means for the promotion of income generating activities in developing countries” c. szakdolgozatán alapul, Nepal, Marburg 1993. A számításban szereplő munkaerőköltségek és beszerzési árak 1993-ra vonatkoznak.

Az **1. függelék** egy további, állattenyésztéssel kapcsolatos példát ismertet.

5.4 Alakuló ülés – valamennyi alapító tag összeül, hogy döntsön az új szövetkezeti ÖSZ megalapításáról

Miután az alakuló bizottság befejezte a munkáját, minden szükséges adatot összegyűjtött, és elkészítette az alapszabályt, a megvalósíthatósági tanulmányt, az első évre szóló munkatervet és próbamérleget, össze kell hívni az alakuló ülést, hogy a szövetkezeti ÖSZ megalapításáról hivatalos döntést hozzon.

Az alakuló ülés összehívásánál ugyanazt az eljárást kell követni, mint a szövetkezeti ÖSZ jövőbeni közgyűléseinek összehívásánál. Ez az alábbi lépésekből áll:

(a) Meghívás

Meghívót kell küldeni minden olyan érdekeltnek, akiket az alakuló bizottság a szövetkezeti ÖSZ lehetséges tagjaként vesz számításba. Szabály szerint a meghívásnak írásban kell történnie, de ahol a leendő tagok többsége írástudatlan, ott általában azon a módon tájékoztatják az embereket, amely fontos események esetén a közösségben megszokott.

A meghívásnak tartalmaznia kell a gyűlés helyét és idejét, a gyűlés célját és a napirendet, aminek a következő bekezdésben felsorolt kérdésekre kell kiterjednie.

(b) Az alakuló ülés megtartása

Az alakuló ülésnek az alábbi ügyekkel kell foglalkoznia:

- (i) **Az ülés levezető elnökének és jegyzőkönyv-vezetőjének megválasztása**
Az utóbbi azért fontos, mert az alakuló ülés jegyzőkönyve a bejegyzéshez szükséges dokumentumok részét képezi.
- (ii) **A javasolt napirend elfogadása**
- (iii) **Az alakuló bizottság beszámolója** az elvégzett munkáról, és a szövetkezeti ÖSZ megalakításának okairól.
A jelentést az ülés folyamán megvitatják.
- (iv) **Döntéshozatal a szövetkezeti ÖSZ megalapításáról**

Csak azok a tagok számítanak alapító tagnak, akik az ÖSZ megalapításáról szavaznak. Nekik később alá kell írniuk a jóváhagyott alapszabályt és a bejegyzési kérelmet. Más szóval, ezt a döntést egyhangúlag kell meghozni. Azok, akik az ÖSZ megalapítása ellen szavaznak, vagy tartózkodnak a szavazástól, nem tartoznak az alapító tagok közé, és a szavazást követően távozniuk kell az alakuló ülésről.

- (v) **A javasolt alapszabály** megvitatása, (szükség esetén) módosítása, és **jóváhagyása.**
- (vi) Egy („**pro tem** bizottságnak” nevezett) **bizottság megválasztása**, (vagyis egy olyan testületé, amely csupán abban az átmeneti időszakban tevékenykedik, amíg a szövetkezeti ÖSZ és az alapszabály bejegyzését követő első közgyűlés meg nem választja az első bizottságot).
- (vii) **Az első év munkatervének jóváhagyása.**

5.5. A bejegyzési kérelem benyújtása

Az alakuló ülést követően meg kell írni a jegyzőkönyvet, amit a levezető elnöknek és a jegyzőkönyvvezetőnek kell aláírnia. A pro tem bizottság tagjai elnököt választanak, akinek a

bizottság többi tagjával együtt véglegesítenie kell a vonatkozó törvényeknek megfelelően elkészített bejegyzési kérelmet.

A törvényben egy bejegyzett szövetkezeti ÖSZ számára minimálisan előírt taglétszámnak megfelelő számú tag által aláírt kérelmet, valamint

- az alakuló ülés jegyzőkönyvét,
- a valamennyi alapító tag által jóváhagyott és aláírt alapszabályt,
- a megvalósíthatósági tanulmányt, az első évre elfogadott munkatervet és próbamérleget

be kell nyújtani a bejegyzésre illetékes hatósághoz, amely a dokumentáció áttanulmányozását követően, feltéve, hogy mindent megfelelőnek talált, elvégzi a bejegyzést, és kibocsátja a **bejegyzési tanúsítványt**, valamint a **bejegyzett alapszabály hitelesített példányát**.

5.6. Hogyan lehet több tagot beszervezni? Mi a megfelelő létszám egy szövetkezeti csoport esetében?

A szövetkezeti ÖSZ bejegyzését követően három hónapon belül össze kell hívni az első gyűlést, ahol a bejegyzett alapszabályban rögzített eljárás szerint megválasztják az első bizottságot. Új tagok is csatlakozhatnak, ha megfelelnek az alapszabályban lefektetett felvételi kritériumoknak, amelyek a jogaikat és kötelezettségeiket is meghatározzák.

A bizottságnak tanácsos az új tagok felvételével kapcsolatban egyértelmű politikát követnie. Már az alapszabály kidolgozásakor meghatározták, hogy milyen feltételeknek kell eleget tenni ahhoz, hogy valaki tag lehessen. A jó alapszabály úgy rendelkezik, hogy csakis olyan személyek vehetők fel, akik tényleg aktív tagok akarnak lenni. Miután az alapszabályt bejegyezték és kötelező érvényűvé vált, a bizottságnak az ott lefektetett szabályokat kell értelmeznie és alkalmaznia. Ez történhet szigorú vagy liberális módon is.

Az új szervezetek általában magukhoz vonzzák az új tagokat. De nem szabad minden felvételét kérő személyt automatikusan felvenni. A bizottság politikája lehet az is, hogy nem akarnak nagyobb méretű csoportot, hanem válogatott tagságot szeretnének, ahol a tagság presztízst jelent.

Azokat az embereket, akik szeretnének taggá válni, meg lehet kérni, hogy végezzenek el egy **tagfelvételt megelőző tanfolyamot**, hogy a tagfelvételi kérelem előtt megismerhessék a tagsággal járó jogokat és kötelezéseket, és a szervezet belső munkáját.

A tagság gondos megválogatásának egy másik módja az új tagok **jelöltként** való felvétele az első évre. A jelöltek csak akkor kapnak teljes jogú tagságot, ha már megismerték őket. A tevékenység körzetén kívül élők jelentkezését a szervezet támogathatja, illetve elutasíthatja.

Egy szövetkezeti ÖSZ bizottságának alaposan meg kell fontolnia, hogy gyorsan vagy lassan bővítse a tagságot. A bizottságnak folyamatosan szem előtt kell tartania a szövetkezeti csoport stabilitását és valamennyi tag integrálását a csoportba.

A tagság nem nőjön gyorsabban, mint a tagoknak szolgáltatásokat nyújtó közös vállalkozás, és annak képessége. Hogy a tagok érdekeit szolgálja.

A vállalkozás szolgáltatásait kizárólag, illetve főleg, a tagoknak kínálja. A nem-tagoknak nyújtott szolgáltatásokat kerülni kell, mivel az megkérdőjelezné a tagság értékét. A nem-tagoknak nyújtott (korlátozott) szolgáltatások mellett egy érv szól: ha valaki nem tagként egy bizonyos ideig ügyfele a szervezetnek, akkor megismerheti a tagsággal járó előnyöket, mielőtt eldöntené, hogy taggá kíván-e válni. A nem tag ügyfelekkel szembeni politikát azonban

nagyon egyértelművé kell tenni, máskülönben a szövetkezeti ÖSZ tagbázisának rovására mehet. Az egyértelművé tétel azt jelenti, hogy **minőség, mennyiség és időtartam tekintetében korlátokat kell szabni a nem-tag ügyfelekkel folytatott ügyleteknek:**

- Csak olyan személyeket kell nem-tag ügyfélnek elfogadni, aki megfelel a tagsági követelményeknek,
- A nem-tag ügyfél befogadásának időtartamát az alapszabályban korlátozni kell (pl. egy évre),
- Azt is meg kell határozni, hogy a tagok összlétszámának illetve az összforgalomnak legfeljebb hány százalékát tehetik ki a nem-tag ügyfelek illetve a velük bonyolított ügyletek.

A **nem-tagokkal folytatott üzleti tevékenység** vonatkozásában a **tranzakciók két olyan típusát** kell megkülönböztetni, amelyeket általában minden szövetkezeti ÖSZ bonyolít:

Azok az ügyletek, amelyekre a szövetkezeti ÖSZ-t létrehozták, pl.:

- Marketing szövetkezet esetén a tagok termékeinek felvásárlása,
- Beszerzési szövetkezet esetén a nyersanyagok, eszközök beszerzése,
- Fogyasztási szövetkezetek esetén fogyasztási cikkek értékesítése,
- Lakásszövetkezetek esetén lakások biztosítása.

Ezeket a (**célügyleteknek** nevezett) tranzakciókat kizárólag vagy elsősorban és/vagy speciális feltételekkel a tagok számára kell kínálni.

A szövetkezeti ÖSZ-eknek ugyanakkor a célügyletek érdekében a piac másik oldalán lévő vállalkozásokkal is ügyleteket kell bonyolítaniuk:

- Marketing szövetkezet esetén nagykereskedőknek vagy exportőröknek kell eladniuk a tagok termékeit.
- Beszerzési szövetkezet esetén gyártól vagy importőröktől kell beszerezniük nyersanyagokat és eszközöket.
- Fogyasztási szövetkezetek esetén gyártól és nagykereskedőtől kell beszerezniük az árukat.

Ezeket a tranzakciókat „**ellenügyleteknek**” nevezzük, és ezeket szükségszerűen nem-tagokkal lebonyolítani.

A nem-tagokkal folytatott üzleti tranzakciókról beszélve kizárólag „célügyleteket” értünk, pl.:

- marketing szövetkezet esetén a nem-tagok termékeinek felvásárlása,
- beszerzési szövetkezet esetén a nyersanyagok, eszközök értékesítése nem-tagok számára is,
- fogyasztási szövetkezetek esetén fogyasztási cikkek értékesítése nem-tag vásárlóknak,
- lakásszövetkezetek esetén lakások biztosítása nem-tagoknak is.

5.7 Ellenőrző lista: Szövetkezeti ÖSZ alapítása

Amit az alapító tagoknak meg kell fontolnia:

1. Kapcsolatfelvétel külső projektgazdával/gazdákkal.
2. A projektgazdákkal közösen végzett participációs kutatás és tervezés
3. A javasolt szövetkezeti ÖSZ megalakítási koncepciójának kidolgozása:

Jogi követelmények:

- a legfőbb cél a tagok gazdasági érdekeinek támogatása,
- a tagok támogatása közösen finanszírozott, ellenőrzött és patronált vállalkozás keretében,
- a minimális taglétszám.

A tagok érdekeinek elemzése, a javasolt vállalkozás céljainak megfogalmazása:

- Milyen érdekek indokolják szövetkezeti ÖSZ alapítását?
- A tagok üzleti tevékenysége és háztartása kellő bázist biztosít a szövetkezeti ÖSZ-nek?
- Olyan helyzetben vannak a tagok, hogy eleget tudjanak tenni a szövetkezettel szembeni pénzügyi kötelezettségeiknek (részjegyek, jegyzések, tagdíjak, helyállási felelősség)?
- Milyen típusú tevékenységet terveznek?
- Milyen az adott ágazat általános gazdasági helyzete?
- Vannak olyan speciális tényezők, amelyek kedveznek szövetkezeti ÖSZ-ek megalapításának?
- Kik lesznek a szövetkezeti ÖSZ versenytársai?
- Mekkora forgalom várható az első évre és az azt következő évekre?

4. A szövetkezeti vállalkozás

- (a) Hány tag belépésére számítanak?
- (b) Ők mennyi részjegyet fognak vásárolni?
- (c) Hol fog a szövetkezeti ÖSZ működni (település, helyiségek)?
- (d) Milyen berendezésekre lesz szükség a működés első évében/éveiben?
- (e) Mekkora működési forrásokra lesz szükség az első évben (beszerzések, fennálló követelések, likviditás)?
- (f) Mekkora személyzetre lesz szükség (ügyintézők, munkások, egyéb)?
- (g) Hogyan és ki fogja vezetni a könyvelést és az elszámolásokat?
- (h) Fontos hosszú távú beszerzési illetve szállítási szerződések megkötése?
- (i) Szükség van a tervezett tevékenység folytatásához engedélyekre, illetve hivatalos jóváhagyásra? Ha igen, hogyan lehet azokat beszerezni?
- (j) Pénzügyi terv.

(k) A várható gazdasági eredmény nagysága.

5. A szövetkezeti csoport

- (a) Mi jelenti a közös köteléket?
- (b) Mennyire homogén a csoport?
- (c) Mennyire erős a csoporttudat?
- (d) Mennyit tudnak a tagok a szövetkezeti ÖSZ-ről?

6. Irányítás

- (a) A bizottság tagjait (igazgatókat) és a felügyelő bizottsági tagokat a törvény és az alapszabály előírásai szerint választották meg?
- (b) Ki fogja a szövetkezeti ÖSZ ügyeit vezetni?
- (c) Ki fogja a szövetkezeti ÖSZ-t harmadik személyekkel szemben képviselni?
- (d) Készek tagként belépni azok a személyek, akik szívesen dolgoznának a bizottságban, illetve az igazgatóságban?
- (e) A leendő bizottsági, igazgatósági tagok érintettek valamilyen bírósági ügyben (csalás, sikkasztás) vagy csődeljárásban?

7. Alapszabály

- (a) Használtak alapszabály-mintákat?
- (b) Minden kötelező ügyre kitértek az alapszabályban? (ld. az ellenőrző listát)
- (c) A pénzügyi hozzájárulással kapcsolatos rendelkezések összhangban állnak a törvényi előírásokkal és a gazdasági követelményekkel?
- (d) A javasolt alapszabályt egyeztették szaktanácsadóval?

8. Alakuló ülés

- (a) Az alakuló ülést szabályosan, megfelelő értesítéssel hívták össze?
- (b) Szabályosan folytatták le az ülést?
 - elnök és titkár megválasztása,
 - a tervezett szövetkezeti SHO ismertetése,
 - a javasolt alapszabály magyarázata,
 - a javasolt alapszabályt minden alapító tag elfogadta és aláírta,
 - az igazgatóság és a felügyelő bizottság megválasztása,
- (c) Megfelelően állították össze az igazgatóságot?

Az elnök és más tisztségviselők megválasztása az alapszabálynak megfelelően történt?

(d) Az alakuló ülés jegyzőkönyve teljes és pontos?

A jegyzőkönyv (az alapszabálynak megfelelően) minden szükséges információt tartalmaz? Pl. az ülés helye és ideje, az elnök neve, résztvevők listája, tárgyalt kérdések és a szavazásra bocsátott döntések eredménye, szükséges mellékletek: meghívó, napirend, jelenléti ív,

(e) Ezeket a dokumentumokat egy aktában tartják?

9. Auditálták az alakulási folyamatot?

10. Bejegyzési kérelem

(a) A bejegyzési kérelmet valamennyi bizottsági tag aláírta?

(b) Valamennyi szükséges dokumentumot csatoltak? Az elfogadott alapszabály aláírt példányai, a tagok jegyzéke (vezetéknév, utónevek, foglalkozás, lakhely, felvétel dátuma), az alakuló ülés jegyzőkönyvének másolata, a tisztségviselők megválasztásának jegyzőkönyve (amennyiben nem része az alakuló ülés jegyzőkönyvének).

6. Hová forduljunk tanácsért?

Tanácsot különféle fejlesztéssel foglalkozó intézményektől és tanácsadó irodáktól lehet kérni:

- kereskedelmi és iparkamara,
- kisipari és háziipari kamara,
 - szövetkezeti szövetségek és érdekképviselések,
- fejlesztési és egyéb bankok,
- tanácsadó és könyvvizsgáló szolgáltatások, információs központok.

Különféle anyagokból és intézményektől lehet információkat szerezni arra vonatkozóan, hogy milyen erőforrások állnak rendelkezésre azon a területen, ahol a tervezett szövetkezeti ÖSZ működni fog, amint az az alábbi ábrán is látható:

8. ábra: Útmutató a szükséges információk megszerzéséhez

1. Térképek:	<ul style="list-style-type: none">• települések• mezőgazdasági területek• erdők• közigazgatási szerkezet• úthálózat• víz
2. Településfejlesztési Bizottságok (TFB-k):	<ul style="list-style-type: none">• demográfia• földművelés• hatástanulmány• életszínvonal• foglalkozások• monitoring és értékelés
3. Kormányzati hatóságok, civil szervezetek, Körzetfejlesztési Bizottságok (KFB-k), TFB-k, városok:	<ul style="list-style-type: none">• intézményi• programok• költségvetés• haladás• értékelés

Forrás: Introducing Participatory Development, Kathmandu, nincs évszám, p. 19.

Intézmények, ahonnan tájékoztatást és tanácsot lehet kérni, termékek és közigazgatási szintek szerint (nepáli példákkal)

Tevékenységek	Helyi szint	Körzeti szint	Körzeten felüli szintek
Valamennyi tevékenységhez	TFB-k Önkormányzatok Az adott területen működő civil szervezetek	KFB-k Az adott területen működő nemzetközi és helyi civil szervezetek	Az adott területen működő nemzetközi és helyi civil szervezetek
Földművelés	Mezőgazdasági Szolgáltató Központ	Körzeti Mezőgazdaság Hivatal	Regionális Élelmiszerlabor Regionális Mezőgazdasági Oktatási központ Regionális Vetőmaglabor Regionális Termőföld Labor Regionális Növényvédelmi Labor
Állattenyésztés		Állattenyésztési Szolgáltatások Körzeti Hivatala	Állattenyésztés-fejlesztési Főosztály
Tejgazdaság	Tejhűtő Állomás	Nepáli Tejipari Vállalat (helyi képviselő)	Tejgazdaságok Központi Egyesülete
Erdőgazdálkodás		Körzeti Erdészeti Hivatal	
Öntözés		Körzeti Öntözésügyi Hivatal	
Feldolgozás		Körzeti Malomipari Szövetség	
Hitel		Mezőgazdasági Fejlesztési Bank	Takarék- és Hitelegyesületek Nepáli Szövetsége
Tárolás		Körzeti Szövetkezeti Uniók	
Beszerzés	Helyi üzletemberek (akik azonos termékekkel kereskednek)	Mezőgazdasági Ellátó Társaság	Nepáli Kereskedelmi és Iparkamarák Szövetsége
Értékesítés		Nepáli Élelmiszeripari Társaság Körzeti Kereskedelmi és Iparkamarák	Nepáli Kereskedelmi és Iparkamarák Szövetsége

Kisipari termelés		Körzeti Háziipari Hivatal Körzeti Háziipari és Faluipari Tanács	Nepáli Kisipari és Háziipari Szövetség
Női tevékenységek		Nőfejlesztési Tisztségviselő	
Szociális szolgáltatások			
Villanyáram			
Üzletvitel		Körzeti Szövetkezeti Hivatal Körzeti Kereskedelmi és Iparkamara Körzeti Szövetkezeti Unió	
Könyvvizsgálat		Körzeti Szövetkezeti Hivatal	
Kézműipar			Nepáli Kisipari és Háziipari Szövetség
Export		Körzeti Kereskedelmi és Iparkamara	
Egészségügy		Körzeti Közegészségügyi Hivatal	Regionális Egészségügyi Szövetkezetek Nepáli Családtervezési Társaság

II. rész

A szövetkezeti ÖSZ üzleti tevékenységének elindítása és működtetése

Írta: Peter Wardensky

7. Az üzleti tevékenység beindítása és működtetése

Az üzleti tevékenység beindítása és működtetése a szövetkezeti ÖSZ megalapításához hasonlóan egy folyamat (ld. a 9. ábrát). A szövetkezeti ÖSZ megalapításával ellentétben, azonban, ahol az alapító tagok lépésről-lépésre haladhatnak, az üzleti tevékenység beindításakor számos tevékenységet kell egyidejűleg végezni ahhoz, hogy összegyűjtsék azokat a szükséges információkat, tényezőket, illetve kialakítsák azt a szervezeti mintát, amelyek meghatározzák az új vállalkozás sikerét vagy kudarcát. Ezt a bonyolult folyamatot nevezik menedzsmentnek. A kézikönyv további részében a menedzsment különböző feladatait ismertetjük.

A menedzsment különböző funkcióit nem lehet jól körülhatárolt, előre meghatározott sorrendben következő lépésekre bontani. Ezek a funkciók egymással összefüggnek, és az egyik lépésnél elért eredmény befolyással van a többi funkció elvégzésére. Előfordulhat, például, hogy a piaci keresleti struktúra elemzését, a termékek vagy szolgáltatások árának meghatározásához szükséges költségszámítások elvégzését követően meg kell változtatni azt az eredeti üzleti ötletet, amelyre a tervezés folyamata épült.

Mielőtt közelebbről is megvizsgálánk az üzlet beindítási folyamatát és a menedzsment összetett feladatait, a kisvállalkozások jellemző problémáit és az ilyen típusú vállalkozásokban rejlő lehetőségeket ismertetjük.

Az üzleti tevékenység beindítását az alábbi öt lépésre lehet bontani:

1. Az üzleti potenciál tanulmányozása, üzleti ötlet keresése, az ötlet termékké illetve szolgáltatássá fejlesztése.
2. Az ötlet érvényességének vizsgálata piackutatással és az üzleti projekt kidolgozásával.
3. Az üzleti tevékenység meghatározása a technikai, pénzügyi és szervezeti követelmények alapján, az üzleti terv kidolgozása.
4. Az új termék vagy szolgáltatás tesztelése a piacon.
5. A szükséges finanszírozás, berendezések, telephelyek és munkatársak biztosítása, és az üzleti tevékenység teljes körű beindítása.

Bár a fenti öt lépésből úgy tűnhet, hogy egy cselekvéssorról van szó, a folyamatba tartozó valamennyi tevékenység a menedzsment alábbi funkcióihoz kapcsolódik:

- **Tervezés,**
- **Marketing,**
- **Szervezés** (amit tevékenységmenedzsmentnek is neveznek),
- **Finanszírozás** (amelynek része a költségvetés készítése), és
- **Könyvelés** (amelybe az ellenőrzést szolgáló mutatók is beletartoznak).

7.1 A kisvállalkozások problémái és potenciálja

A fejlődő országok számos gazdaságában a kisvállalkozási szektor¹ képviseli a legtöbb potenciállal bíró, legnagyobb erőt. Ezen túlmenően, a szövetkezeti vállalkozási forma minden ország gazdaságának fejlesztésében fontos szerepet játszik. Ezeknek a kisvállalkozásoknak a főbb funkciói között szerepel a lakossági megtakarítások mobilizálása és termelékeny módon történő felhasználása, a helyi nyersanyagok felhasználásának és feldolgozásának elősegítése, valamint a helyi piacok ellátása megfelelő termékekkel és szolgáltatásokkal.

Nepálban az alapvető élelmiszerek nagy részét, és a kivitelre termelt növények jelentős hányadát is a kis farmokon² termelik meg. A termelőágazatban való részesedést az olyan háztáji, erőforrás-alapú iparágak biztosítják, mint a rizsörlemények és pékáruk, bútorok és más, fa és rattan termékek készítése. A kis volumenű nagybani értékesítéssel és kiskereskedelemmel foglalkozó vállalkozók fontos közvetítő szerepet töltenek be a termelők és a vásárlók között. A falvak, városok közötti áruszállítást, valamint az embereknek az otthonuk és a munkahelyük közötti közlekedését nagyrészt a teherjárműveket és buszokat üzemeltető magánfuvarozók biztosítják. Az utóbbi években az olcsó közlekedési szolgáltatások fokozták a vidéki népesség mobilitását, és javították a piacokra való eljutásukat. Sok más fejlett országban is ehhez hasonló körülményeket találunk.

A kisvállalkozások menedzselése azonban sehol sem könnyű feladat. A kisvállalkozások (tulajdonos) menedzserei igazi ezermesterek. Nemcsak, hogy ők felelnek a vállalkozásuk összes tevékenységéért, de nekik maguknak is kell azokat elvégezniük. Nemcsak elsődleges (termelési) feladatokat kell ellátniuk (beleértve a szaktudást igénylő munkákat is), hanem a termékeik értékesítését is maguknak kell megszervezniük (marketing). A kis volumenű köszönhetően a kisvállalkozások nagymértékben specializált illetve sajátos termékeket és szolgáltatásokat kínálhatnak, és a vállalkozó szakmai hozzáállása és személyes elkötelezettsége révén eredményesen tehet szert törzsvásárlókra.

A kisvállalkozások ugyanakkor a nagyvállalatokkal szemben számos hátránnyal is bírnak. Egy kisvállalkozásnak ahhoz, hogy életben maradjon és prosperáljon, nagyon reálsan kell értékelnie, hogy mire képes, és mire nem. Általában nem veheti fel a versenyt a tömegtermelést, számos szabványosított árucikk nagy volumenű értékesítését folytató nagyvállalatokkal. Ehelyett meg kell találnia saját piacait, saját terméket kell kifejleszteni, és személyre szabott szolgáltatásokat kell nyújtania, hogy olyan piaci résekben tudjon működni, ahová a nagyvállalatok hatalmas rezsiköltségeik miatt nem merészkednek.

Emellett a nagyvállalatok képesek „háttérrészelek” (pl. pénzügyi, jogi, tervezési, PR, kutatás-fejlesztés osztályok) formájában saját belső tanácsadó szolgálatot fenntartani. A nagy cégeknek általában nem okoz gondot, hogy új tevékenységekhez biztosítsák a forrásokat: az új tevékenységekkel járó kockázatot a meglévő tevékenységeikből származó széles bázisú bevételeik ellensúlyozzák. Egy másik szempont, ami a nagy cégek mellett szól, hogy a tulajdonlás és a kockázat általában leválik a napi menedzsmentről, ami az esetek többségében kevesebb aggodalmat jelent a tulajdonosoknak csakúgy, mint a menedzsereknek.

A termelő ágazatban működő kis cégek olyan termékeket állítanak elő, amelyeknek rövid az átfutása. Ez lehet speciális alkatrészek, részelemek beszállítása nagy cégeknek, de

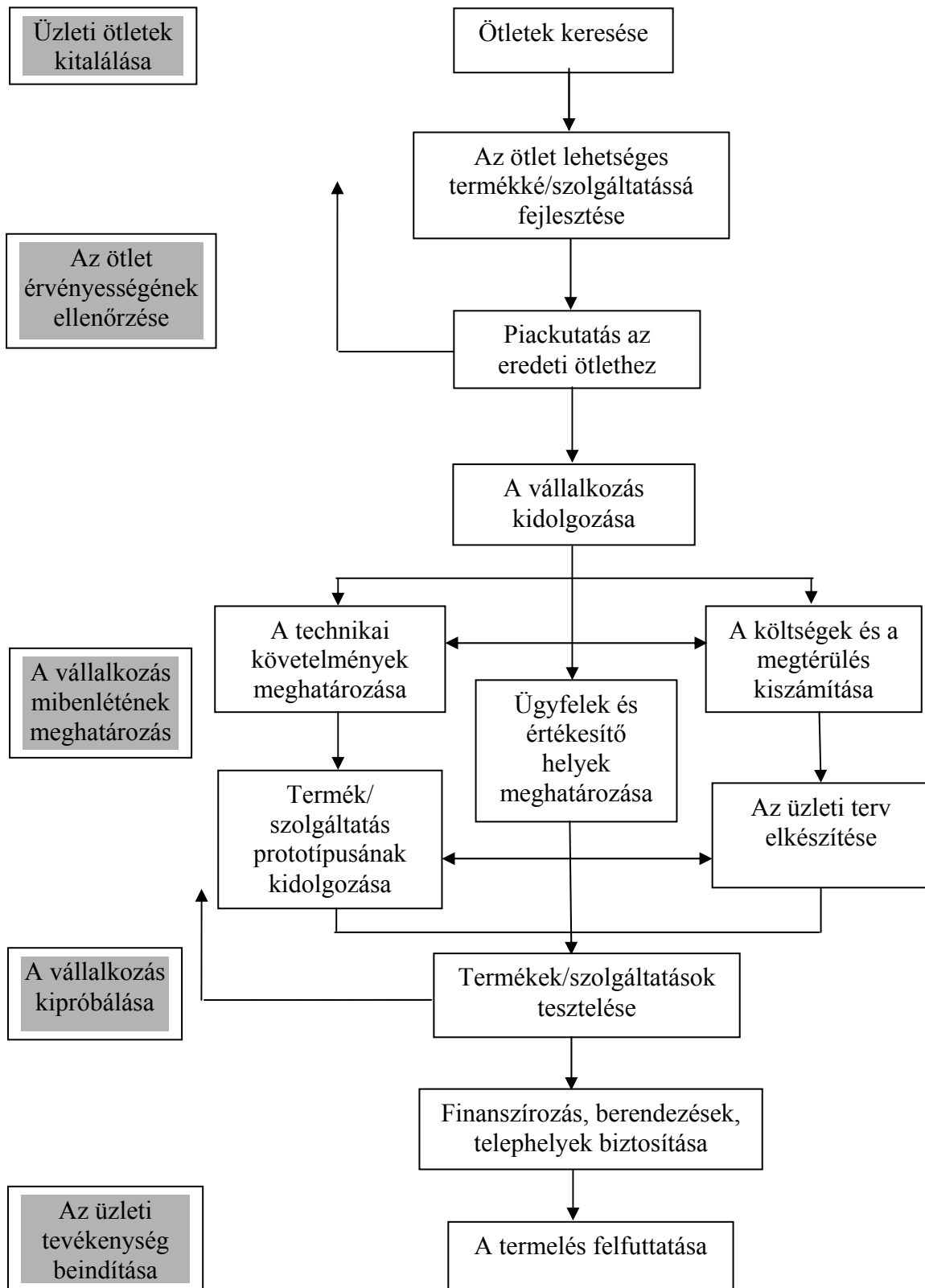
¹ A kézikönyvben a „kisvállalkozás” címszó olyan, a fejlődő országokban elterjedt elnevezéseket foglal magába, mint pl. a mikrovállalkozás, kisüzemi vállalkozás, háziipar, közösségi vállalkozás stb..

² Nepálban, például, a földbirtokok több mint 50%-a 0,5 ha alatt van, és ezek a kisbirtokok teszik ki a teljes megművelt terület 6,6%-át. In: Development Project Service Centre (DEPROSC-Nepal), és Ledgerwood, Joanna: Critical Issues in Nepal's Micro-Finance Circumstances, Kathmandu 1997, p. 4.

termelhetnek fogyasztási cikkek is, amelyek valószínűleg szintén nagyfokú szaktudást igénylő, nagyobb egységnyi értéket képviselő termékek (pl. minőségi ruházat). A kisvállalkozások természetesen meghatározó szerepet játszanak a kézműiparban (fazekas termékek, szappanok) és a nehézipar kézműves területein (pl. téglavetés), olyan termékek előállításában, amelyekre még mindig nagy a kereslet. Ezenfelül a helyi piacokra is termelnek (pl. szeszfőzés, pékáruk sütése, tésztakészítés).

A kis cégeknek figyelniük kell a kereslet összetételének változásait, és ezeket a termékeik tervezésénél számításba kell venniük. Első pillantásra a mai piacok jelentős része telítettnek tűnik, és stagnálást mutat. A felszín alatt azonban folyamatos változások zajlanak, amelyek üzleti lehetőségeket teremthetnek, különösen a kisvállalkozások számára, amelyek a nagyvállalatoknál rugalmasabban tudják termékeiket a piac igényeihez igazítani.

9. ábra: Az ötlettől az üzletig vezető lépések hosszú sora



Forrás: Bollard, Alan: Just for starters, A handbook of small-scale business opportunities, IT Publications, London 1984, p. 33.

7.2 Kisvállalkozások menedzselése

A menedzsment nélkülözhetetlen akkor, ha emberek hivatalos formában fognak össze egy közös cél elérésére, például vállalkozást indítanak. A menedzsmentbe tartozik minden, az üzleti szervezet vezetésével kapcsolatos tevékenység. A menedzserek feladata konkrétan a döntések előkészítés és meghozatala, és a végrehajtásuk biztosítása.

Általánosságban egy vállalkozás menedzsmentjének kell gondoskodnia arról, hogy a projekt hatékonyan és eredményesen működjön.

Hatékonyan, vagyis cégnek a termékeket és szolgáltatásokat költséghatékonyan kell előállítania, más szóval, az értékesítés árbevételének legalább meg kell egyeznie a költségekkel (fedezeti pont). Másképp a vállalkozás nem lesz életképes, és külső támogatásuktól vagy az érintettek önkéntes szolgáltatásaitól fog függni (pl. alacsony honoráriumok).

Eredményesen, vagyis a cég teljesíti a célkitűzéseit, pl. megfelelő munkahelyet és jövedelmet biztosít azoknak az embereknek, akikért létrehozták.

Egy vállalkozás menedzsmentjének sok különböző funkciót kell ellátnia ahhoz, hogy a hatékonysággal és eredményességgel kapcsolatos célkitűzéseket a fentieknek megfelelően teljesítsék:

- anyagok és egyéb inputok beszerzése,
- egy megfelelő szervezet kialakítása, fenntartása és módosítása, a szervezeti felépítést és a szervezeti eljárásokat is beleértve,
- megfelelő személyzet biztosítása,
- berendezések beszerzése,
- megfelelő minőségű áruk vagy szolgáltatások előállítása,
- a beruházásokhoz és a működő tőkehez szükséges pénzeszközök biztosítása,
- az áruk és szolgáltatások marketingje (az előállítandó termék kiválasztása, vevők és értékesítési csatornák keresése stb.),
- értékesítés (a termékek csomagolása és eljuttatása a vevőkhöz),
- a szervezet tagjai közötti kommunikáció megszervezése,
- kapcsolatok kiépítése és fenntartása a külvilággal, a szervezet képviselője a vevőkkel, szállítókkal, szakszervezetekkel és a kormányzattal szemben.

Eddig azokat a menedzselési funkciókat ismertettük, amelyek főként fizikai tevékenységekkel kapcsolatosak. Ezen felül a menedzsmentnek vannak olyan funkciói is, amelyek nem igazán láthatók:

- célkitűzések azonosítása, kialakítása, meghatározása
- hosszú távú (azaz stratégiai) és rövid távú (azaz taktikai) tervek kidolgozása,
- költségstratégia,

- árpolitika,
- számvitel,
- monitoring.

A fent felsorolt tevékenységek között nyilvánvaló átfedések vannak. A szervezet tagjai közötti kommunikáció egyértelműen mindent átható funkció.

Az utolsó két bekezdésben említett funkciók többségét a későbbiekben részletesen is tárgyaljuk.

7.2.1 Kisvállalkozások stratégiája és tervezése

Egy menedzser első feladata az általa (illetve a szövetkezet által) megvalósítani kívánt célok megválasztása, kidolgozása és kitűzése. Ehhez stratégiai gondolkodásra van szükség.

A **stratégia** azt a folyamatot jelenti, amely során a vállalkozást elhelyezik a versenykörnyezetben, és olyan tevékenységeket vezetnek be, amelyek biztosítják, hogy sikeresek legyenek a versenyben annak érdekében, hogy az érdekeltek – egy szövetkezet esetében főleg a tagok (mint tulajdonosok és felhasználók) számára előnyöket biztosítsanak. A stratégiai gondolkodás azzal kezdődik, hogy felteszik a kérdést, milyen tevékenységeket **kellene** a vállalkozásnak a jelenlegi illetve jövőbeni erőforrások és lehetőségek alapján végeznie. Milyen üzletágban tevékenykedjen a cég? Hogyan jelölik ki a cég határait és tevékenységi körét?

A menedzsment legalapvetőbb funkciója a **tervezés**, amikor is az alternatívák közül kiválasztják, hogy a jövőben a vállalkozás egészének illetve az egyes részlegeknek milyen utat kell követniük. Minden menedzsernek terveznie kell, a többi funkciója pedig ezektől a tervektől függ. A tervezés részét képezi a vállalkozás célkitűzéseinek, céljainak és programjainak megválasztása, és az elérésükhöz vezető út meghatározása. Ezáltal a tervek az előre meghatározott célkitűzéseket racionális kontextusba helyezik.

A tervezés azt jelenti, hogy előre eldöntik, mit, hogyan, mikor és kinek kell megtenni. A tervezés hidalja át a távolságot aközött, ahol vagyunk, és aközött, ahova el akarunk jutni. Ez teszi lehetővé, hogy megtörténjenek azokat a dolgok, amelyek egyébként nem történnének meg.

Stratégiai tervezés alatt jelen esetben olyan hosszú távú tervezés értünk, amely általában egy három-ötéves időszakra jelöli ki a vállalkozás egészének általános irányát. Ezzel szemben a szervezeti vagy taktikai tervezés rövidebb távú terveket eredményez, amelyek részletesebbek, és egy konkrét időszakra, általában legfeljebb egy évre vonatkoznak. Ilyen tervezés eredménye például az akcióterv, ami egy adott cél eléréséhez szükséges konkrét feladatok időzítését foglalja magába.

Az időhorizontot illetően három tervezési módszert különböztetünk meg, amint az az alábbi ábrán látható

10. ábra: Tervezési módszerek

Tervezés a göngyöltéses módszerrel						
Tervezés éve	Tervezés horizontja					
2003.	04.	→05.	→06.	→07.	→08.	
2004.		→05.	→06.	→07.	→08.	→09.
2005.			→06.	→07.	→08.	→09. →10.
Tervezés blokkokban						
Tervezés éve	Tervezés horizontja					
2003.	04.	→05.	→06.			
2006.				→07.	→08.	→09.
2009.						→10. →11. →12.
Tervezés vegyes módszerrel						
Tervezés éve	Tervezés horizontja					
2003.	04.	→05.	→06.	→07.	→08.	
2005.			→06.	→07.	→08.	→09. →10.
2008.					→09.	→10. →11. →12.

Egy vállalkozásnak nemcsak a tervezés után, hanem a folyamat közben is képesnek kell lennie arra, hogy az esetleges, pl. piaci, változásokra reagáljon. Ezért van szükség a folyamatos kontrollingra és monitoringra.

A **monitoring** a tervek és a tényleges teljesítmény összehasonlítását jelenti. Feltétlenül szükség van annak figyelemmel kísérésére, mi is történik éppen a társaságnál. Minden vállalkozásnak el kell döntenie, hogy mikor, milyen információkra lesz szüksége. A költségvetés jelenti azt a mérőszalagot, amellyel a teljesítményt mérhetik.

A **kontrolling** a tervezés utolsó szakasza. Beletartozik a tervek és a tényleges teljesítmény közötti szignifikáns eltérések elemzése, és a korrekcióhoz szükséges intézkedések megtétele. Ezután az egész folyamatot egy áttekintés követi, amely a tényleges teljesítményt figyelembe vevő, realisabb célokon alapul. A tervezés ettől válik állandó folyamattá.

7.2.2 Marketing a kisvállalkozásoknál

A marketing az a funkció, amelyről a kisvállalkozások alapításakor és működtetésekor gyakran megfeledkeznek. A marketing számos elemét azonban anélkül is rendszerint elvégzik, hogy marketingnek neveznék. A marketing ugyanis valamennyi üzleti vállalkozás központi funkciója.

A marketinggel kapcsolatos stratégiai döntéseknek messzemenő kihatásai lesznek a vállalkozás egészére, és egyes funkciók – például a termelés, a termékfejlesztés vagy a pénzügyi szabályozás – gyakorlására.

A marketing azt jelenti, hogy az embereket rábírjuk, hogy a mi termékeinket vegyék, a termékeket eladjuk, leszállítjuk a vevőknek, és megkapjuk az érték járó pénzt. Más szóval a marketing azt jelenti, hogy minden olyan vonatkozásban aktívak vagyunk, ami növelheti az értékesítés volumenét:

- **kitaláljuk, hogy a vevők mit szeretnének,**
- **kiválasztjuk azokat a termékeket és szolgáltatásokat, amelyekkel az igényeik kielégíthetők,**
- **megszabjuk az árakat,**
- **reklámozzuk, és**
- **forgalmazzuk őket.**

Hasznos kiinduló pont lehet a szerint osztályozni a cégeket, hogy a menedzsmentjük hogyan viszonyul a piachoz. Ebben a tekintetben a cégeket általában három kategóriába sorolják:

- termékorientált,
- termelésorientált, és
- piacorientált.

A **termékorientált** cégeknél a hangsúly magán a terméken van, míg a **termelésorientált** társaságoknál a termékek megtervezése és módosítása során az a meghatározó szempont, hogy egyszerűen, illetve olcsón lehessen előállítani őket. A piaci megfontolásokat mindkét esetben figyelmen kívül hagyják, vagy háttérbe szorítják. A **piacorientált** cégeknél a döntések a piaci kereslet és kínálat elemzésén alapulnak. Az a cél, hogy a piac kínálta lehetőségeket kihasználják.

Ez a szemlélet a másik két orientáció minden előnyével rendelkezik, miközben kiiktatja azok hátrányait. És ami a legfontosabb, alkalmas új lehetőségeket feltárására.

Egy **piacorientált** vállalat menedzsere az alábbi kérdéseket teszi fel magának:

- Melyek a vevőinknek azok a problémái, amelyek a mi termékeinkkel (szolgáltatásainkkal) más szállítóknál olcsóbban vagy jobban megoldhatók?
- Kiknek vannak még ilyen problémái (a jelenlegi vevőinken kívül)?
- A vevők milyen jelenlegi vagy lehetséges körülmények miatt igényelhetik a termékek, a szállítási feltételek, az értékesítést követő szerviz stb. módosítását?

A fejlődő országokban működő kisvállalkozások többsége közvetlenül a végfelhasználónak kínálja a termékeit. A működés kis volumenének és helyi jellegének köszönhetően nincs szükségük közvetítőkre. **A tipikus kisvállalkozó közvetlen kapcsolatot tart fenn a vevőivel**, akik alacsony jövedelemmel rendelkező emberek, elsősorban földművesek és városi szegények. A földművelésből származó jövedelem és a kisvállalkozások eladásai közötti szoros kapcsolatot empirikus vizsgálatok is igazolták.

Miért okoz kisvállalkozásoknak olyan gyakran gondot a termékeik marketingje?

Szigorúan véve a kisvállalkozások nem engedhetik meg maguknak, hogy folyamatos marketing-problémákkal küzdjenek. Ha egy cégnek nem sikerül a termékeit egy adott időn belül értékesítenie, akkor ki kell szállnia az üzletből, hacsak egy bőkezű mecénás nem fizeti ki a számláit. Nagyon sok kisvállalkozás elismerten szenved a marginális bevételektől és a bővítésképtelenségtől.

Vannak olyan pozitív és negatív tényezők, amelyek a kisvállalkozások piaci lehetőségeit befolyásolják:

Erősségek:

- rendszeres kapcsolat a vevőkkel, személyre szabott szolgáltatások
- alacsonyabb szállítási költségek a vevők közelsége miatt
- gyors reagálás az új kihívásokra és növekedési lehetőségekre
- rugalmas működés, alacsony rezsiköltségek

Gyengeségek:

- innovatív ötletek hiánya
- kutatási és tervezési képességek hiánya
- az innováció és a bővítés finanszírozásának hiánya
- információk hiánya, nincsenek olyan potenciális vevők, akik tudnak a cég termékeiről
- nem képesek nagymennyiségben vagy állandó minőségben kínálni a termékeket,
- az értékesítés volumenéhez képest magas média-promóciós költségek

Lehetőségek:

- gyors urbanizáció és népességszám-növekedés
- a nagyüzemek nem hatékonyak
- infrastruktúra hiánya a mezőgazdasági területeken

Veszélyek:

- túl sok versenytárs az egyes iparágakban, gyakran nagyon csekély forgalommal és nyereséggel
- az olcsó fogyasztási cikket előállító nagyvállalatok konkurenciája
- stagnáló mezőgazdasági szektor korlátozott vásárlóerővel

Az értékesítés növeléséhez léteznek olyan belső megoldások, amelyekkel maguk a kisvállalkozások is foglalkozhatnak, pl.

- marketing-filozófia,
- piackutatás,
- a versenyhelyzet kezelése,

- árpolitika és hitelek,
- promóció,
- közös cselekvés.

Vannak olyan külső kihívások, amelyek orvoslásáról politikai illetve programszintű külső ügynökségeknek kell intézkedniük. Ilyen intézkedés lehet pl.:

- állami beszerzési politika,
- engedélyezés,
- alvállalkozói megbízások,
- információk.

A sikeres marketinghez nincsenek szabályok vagy receptek. Egy kisvállalkozásban a vállalkozó személyét nagymértékben azonosítják az általa folytatott üzleti tevékenységgel. A vállalkozói tevékenységeknek nem egyszerűen a termékek eladására, hanem a vevők igényeinek kiszolgálására kell irányulnia.

A kínálandó termékekkel kapcsolatos döntések általában az aktuális illetve potenciális vevők észlelt vagy kifejezett igényein alapulnak. A vállalkozónak, mielőtt a rendelkezésére álló forrásokat leköti, befekteti, fel kell mérnie, hogy kellő számú vásárló tart-e igényt a termékeire. Ezt piackutatással kell tisztázni.

A piackutatás legfontosabb feladata az úgy nevezett „**marketingmix**”, amelyet az alábbi ábra ismertet:

11. ábra: Marketingmix

Termék	Ár
Minőség	Olcsó
Stílus, védjegy	Drága
Garancia	Kedvezmények
Csomagolás	
Célpiac	
Hely	Promóció
Üzletek	Reklámozás
Forgalmazás	Direkt értékesítés
Készletezés	Publicitás

Forrás: Tony Naughton: Work-Aid, Business management for co-operative and community enterprises, London, 1981. p. 67.

A „**marketingmix**” kifejezés egy adott vállalkozás által alkalmazott marketing módszerek együttesét jelenti. Ezeket a változókat – **termék, ár, hely, promóció** - az angol kezdőbetűik alapján „**négy P**” néven szokás említeni. Mindegyik változó úgy alakítható, hogy kialakítsa azt a stratégiát, amellyel egy üzleti vállalkozást bemutatnak a fogyasztóknak. A megfelelő összetétel kiválasztása egy olyan finom hangolást jelent,

amely végén a megfelelő beállítások a vállalkozás sikerességét és a vevők elégedettségét fogja eredményezni. A kiválasztott piac részletese elemzését követően **minden P-t** részletesen meg kell fontolni.

Hogyan végezzünk piaci elemzést?

A piaci elemzés illetve piacfelmérés az alábbiak szerint végezhető el:

1. A piac illetve a kereskedelmi terület behatárolása: Fel lehet például vázolni az érintett terület térképét, és be lehet rajta jelölni a versenytársak helyét. Annak megítéléséhez, hogy megfelelő-e a piaci terület, jó tudni, hogy egy átlagos vállalkozásnak az adott tevékenységi körben hány embert kell kiszolgáltatnia. A piaci területnek vannak gazdasági határai, amelyeket olyan tényezők határoznak meg, mint a távolság és a szállítási költségek. Megkülönböztethetünk elsődleges területeket, ahol a cégnek kifejezett előnyei vannak a másodlagos területtel szemben, ahol csak korlátozott forgalomra lehet számítani.

2. A piaci terület lakosságának a tanulmányozása: a népességszám fontos szempont, bár arra nem jelent garanciát, hogy elegendő számú célvásárló él a területen. A növekvő népesség általában jobb piacokat jelent, mint a stabil vagy csökkenő lélekszám.

A népesség jellemzői fontosabbak lehetnek, mint a létszáma. Ezek elemzésénél olyan tényezőket kell figyelembe venni, mint az életkor, jövedelem, foglalkozás, nem, családi állapot, átlagos családnagyság, faj, vallás, iskolázottság. Egy példa: a könyvesboltok ott prosperálnak, ahol magas a lakosság iskolázottsága.

A vállalkozónak a piaci területén élők viselkedési jellemzőivel is tisztában kell lennie.

- Napi, heti, havi szinten vagy ritkábban van szükségük az adott termékekre?
- Ötletszerűen vagy a konkurencia alapos mérlegelése után vásárolnak?
- Azért vesznek meg egy adott terméket, mert nyilvánvalóan hasznos, vagy mert valamilyen pszichológiai, vagy státuszhoz kötődő igényt elégítenek ki vele?

3. Az adott üzleti tevékenység aktuális értékesítési volumenének meghatározása: A fenti jellemzők alapján a piaci elemző megkísérelheti megbecsülni az adott piaci területen az adott termékkel kapcsolatban ésszerűen várható összkeresletet.

4. Annak meghatározása, hogy a cég az értékesítési volumen mekkora hányadát szerezheti meg: Abból kell kiindulni, hogy a piaci terület vásárlóerejének összességére illetve a vásárlók kiadásainak megoszlására egy új cég csekély hatást tud gyakorolni. Amíg meg nem alapozza a tevékenységét, addig meg kell elégednie azzal, hogy megszerzi a meglévő értékesítési volumen egy részét, azaz a versenytársaktól vesz el ügyfeleket.

Rendes körülmények között az új szállítók hátrányt szenvednek a már bevezetett cégekkel szemben, elsősorban azért, mert nem rendelkeznek megfelelő kapcsolatokkal, bevett vevőkörrel és tőkével. Az új kisvállalkozásoknak kedvez, ha szorosabb kapcsolatot tartanak a vevőikkel, illetve ha egy adott terület potenciális vevőköre elégedetlen a meglévő cégekkel, és meg lehet nyerni őket törzsvásárlónak. A piacra újonnan belépőknek tanácsos kerülni a direkt versenyt a már bevezetett cégekkel, inkább egyedi termékekre illetve piaci rések betöltésére kell törekedniük. Ha egy vállalkozás már megvetette a lábát a piacon, akkor agresszívan is felléphet.

A várható értékesítési volumen a tervezett eredmény kimutatásának alapjául szolgálhat.

Figyelmeztetés: Gyakori hiba azt feltételezni, hogy néhány, a piac méretére vonatkozó, általános információ összegyűjtésével valaki képes lesz megbecsülni várható piaci részesedését. Ennél sokkal gondosabb elemzésre van szükség.

A részletes piackutatást gyakran olyan szakértő cégek végzik, amelyek trend-kalkulációkon, motivációs vizsgálatokon és hasonlókon alapuló, kifinomult kutatási technikákat alkalmaznak. A fejlődő országok kisvállalkozásai képtelenek megfizetni az ilyen cégek szolgáltatásait, és a szükséges statisztikai adatokhoz sem jutnak hozzá. Alternatív megoldásként szolgálhatnak a kisvállalkozók számára is megfizethető, **alacsony költségekkel járó piackutatási módszerek**. Ilyenek lehetnek pl.:

- gyakori és közeli kapcsolat a vásárlókkal,
- a fogyasztási szokások megfigyelés,
- informális illetve rendszeres találkozás más termelőkkel,
- beszélgetések a szállítókkal és kiskereskedőkkel,
- gyártók katalógusai.

A források hiánya innováció-készséggel és hálózatépítéssel bizonyos mértékig kompenzálható. Fennáll azonban annak a veszélye, hogy a vállalkozó elfogultan ítéli meg vállalkozása piaci pozícióját.

Árpolitika és hitelre árusítás

Az új piaci szereplők gyakran esnek abba a tévedésbe, hogy a versenytársakat úgy győzhetik le, ha az árakkal alájuk mennek. Ezért a tévedésért sokszor nagy árat kell fizetniük.

A piacra újonnan belépőknek akkor kell árharcot indítaniuk, ha a vásárlói döntésekben az ár tényleg meghatározó szerepet játszik, és ha a vállalkozó (például olcsó beszerzési forrásoknak, a családtagok „kizsákmányolásából” adódó olcsó munkaerőnek stb. köszönhetően) nagyobb rugalmasságot élvez. Az új vállalkozások számára ezek a feltételek gyakran nem adóttak, ezért jobb megoldás lehet, ha a versenytársak által diktált árakhoz igazodnak. Minél több innovatív terméket és többlet előnyt tud azonban a cég a vevőinek kínálni, annál nagyobb szabadsága lesz arra, hogy független árpolitikát alkalmazzon.

A hitelbe történő értékesítés is alkalmas marketing technika lehet. Nem mindenki tud azonnal készpénzben fizetni, ezért a termékek és szolgáltatások iránti keresletet növelheti, ha a vevők utólag is fizethetik a vásárlásaikat. A hitelbe történő árusítás azonban növeli az üzleti kockázatot. Nagyon gondosan meg kell válogatni, hogy kinek ad a vállalkozó hitelt, és ha lehetséges, akkor a hitelkeretet is egyénileg, a vevők visszafizetési lehetőségeit figyelembe véve kell megállapítani. Nem véletlen, hogy az első brit fogyasztási szövetkezet, a Rochdale Pioneers, szövetkezeti alapelvként határozta meg a készpénzért történő árusítást.

Promóció

Egy kisvállalkozás termékei vagy szolgáltatásai iránti összkereslet meglévő illetve promótált (avagy felkeltett) keresletre lehet bontani. A **meglévő kereslet** azt az értékesítési

volument jelenti, amelyet tudatos külső promóció és reklám nélkül érnek el. A **promótált (avagy felkeltett) kereslet** azt az értékesítési volument foglalja magába, amely a vásárlók figyelmének felkeltésére irányuló konkrét tevékenységek eredménye.

Annak a valószínűsége, hogy promóciós intézkedéseket alkalmazzanak, pozitív kapcsolatban van a cég nagyságával és az értékesítés volumenével. A kisvállalkozási termelési volumene általában egyszerűen nem elég nagy ahhoz, hogy a tömegmédiát költséghatékony alkalmazását lehetővé tegye. A promóció mellőzésének további oka lehet a költségek fedezéséhez hiányzó működő tőke, az a vélekedés, hogy a piac nem reagálna, illetve hiányos ismeretek azzal kapcsolatban, hogyan kell egy értékesítési promóciós programot megtervezni.

A szokásos **promóciós intézkedések** az alábbiak

- reklámozás újságokban, rádióban, hirdetőtáblákon, aranyoldalokban, direkt levélben, szórólapon stb.,
- publicitás, azaz olyan reklám, amiért nem kell fizetni. Ez megvalósulhat például a tulajdonos feltűnő közösségi tevékenységeinek formájában,
- különleges események,
- személyes értékesítés (légy tisztában a termékeid előnyeivel, és hozzáértő módon áruld azokat),
- vevőkapcsolatok,
- a termék megjelenítése, csomagolása, stílusa.

Együttes cselekvés

Ebben rejlik a szövetkezés egyik előnye: ha a kisvállalkozások képesek beszerzési vagy marketing-szövetkezetet alakítani, akkor olyan méretgazdaságosságot érhetnek el, amely általában csak a nagyvállalatok számára biztosítottak. A **szövetkezeteknek** olyan demokratikus menedzsmentre és ellenőrzésre van szükségük, amelyben minden tag részt vesz. Sokszor elhangzott már, hogy a kisvállalkozók túl individualisták ahhoz, hogy közös tevékenységekhez csatlakozzanak, de számos példát találunk arra, amikor az együttes cselekvés sikeres módszernek bizonyult.

Állami beszerzési politika

Szinte minden országban az állam a legnagyobb egyedi vásárlója olyan termékeknek és szolgáltatásoknak, mint pl. az iskolai egyenruhák, bútorok, élelmiszerek, tisztítószerek és egyéb napi szükségletek. Míg egyes kormányzatok előnyös elbírálásban részesítik a kisvállalkozói szektort, addig mások teljesen figyelmen kívül hagyják. Ez elsősorban politikai hajlandóság kérdése. Másrészt a kisvállalkozások gyakran nem rendelkeznek olyan szervezetekkel, amelyek eredményesen lobbizhatnának az érdekekben. Ez egy újabb indok lehet arra, hogy erőiket egy szövetkezeti ÖSZ-ben egyesítsék.

Engedélyezés

A kormányoknak, a minimális egészségügyi és környezetvédelmi előírások betartását kivéve, tartózkodniuk kellene a kisvállalkozások kontrollálásától. A nagyvállalatok létrehozását és növekedését azonban szabályozhatják. Indiában, például, a nagyvállalatoknak kiadott engedélyek korlátozásával több mint 800 terméket a kisvállalkozói szektornak tartanak fenn.

Alvállalkozásba adás

Az „alvállalkozásba adás” olyan megoldást jelent, amelyben a kisvállalkozók a nagyvállalatok segéderői és beszállítói lesznek. Malajziában, például, az állami autógyártás az alkatrészek és kiegészítők beszerzésénél igyekszik a kisvállalkozói inputokat hasznosítani. A beszállítói tevékenységhez az anyavállalatnak általában készségfejlesztést és továbbképzést kell végeznie annak érdekében, hogy a kisvállalkozások meg tudjanak felelni a minőségi és precíziós elvárásoknak. Az alvállalkozási megoldások akkor nem eredményesek, ha hiányzik a folyamatosságot biztosító piaci vagy jogi elkötelezettség.

Export-promóció

Ez az értékesítési promóció egyik legnagyobb kihívást jelentő területe, mivel a termékekre a nemzetközi verseny teljes súlya nehezedik. Az általános export-promóciós technikák közé tartozik az állami ösztönzés, szakvásárok támogatása, kereskedelmi képviselők, tervezési és csomagolási tanácsadás, valamint szakmai oktatási és tanácsadó szolgáltatások. Ezeket általában ágazati vagy termékalapon szervezik, és csak a legkifinomultabb kisvállalkozásokat vonják be.

Információ

A kisvállalkozások fejlődésének egyik legnagyobb gátja a piaci feltételekkel kapcsolatos megbízható információk, úgymint kereslet és kínálat, árak, verseny (például, hogy egy adott üzleti terület túltelített), szabályok stb., hiánya. Ezen a területen a kereskedelmi kamarák, szakmai szövetségek és szövetkezetek hasznos szerepet tölthetnek be azáltal, hogy a tagjaik és más érdeklődők számára információs részlegeket hoznak létre.

7.2.3 A kisvállalkozások tevékenységének megszervezése (tevékenységmenedzsment)

Ebben a fejezet a tevékenység rövid távú menedzsmentjének és szabályozásának főbb szempontjaival foglalkozunk, azokra a módszerekre és mutatókra helyezve a hangsúlyt, amelyek segítenek a menedzsereknek, hogy a tevékenységet megtervezzék és figyelemmel kísérjék, és megelőzzék az olyan eseményeket, amelyek csökkentenék a hatékonyságot, vagy nehezen kontrollálható válsághelyzetet idéznének elő.

Működési munkaterv és költségvetés

A tevékenységmenedzsment két alapvető menedzsment eszközt alkalmaz: a működési munkatervet és működés pénzügyi költségvetést. Mindkét dokumentumot általában évente készítik el a következő költségvetési évre, havi vagy negyedéves bontásban. Ez a bontás teszi lehetővé a tizenkéthavi időszak szezonális eltéréseinek (pl. csökkentett termelés a nyári szabadságolások idején, egyéb olyan előrelátható események, mint a várható jelentősebb be- vagy kifizetések) számításba vételét.

A működési munkatervnek tükröznie kell a vállalkozás stratégiai választásait, és jeleznie kell, hogy a stratégiát hogyan fogják a következő évben megvalósítani. Tehát az alábbiakat határozza meg:

- a termelés vagy szolgáltatás értékesítendő és leszállítandó volumene,
- a szolgáltatási portfólió változásai (egy szolgáltatás leállítása, új termékek bevezetése, belépés egy új ágazatba, új tevékenységi körbe, új régióba),
- munkaerő-toborzási és -képzési igények,
- a promóciós és marketing tevékenységek volumene és iránya.

Forrás: Milan Kubr: Management Consulting, New York 1996, p. 427.

7.2.4 Kisvállalkozási pénzügyi menedzsmentje

A tevékenységmenedzsmentbe nemcsak a munkaterv, hanem a pénzügyi terv is beletartozik. A pénzügyi menedzsment nem korlátozódhat csupán a nagyvállalatokra, bár az ilyen cégeknél nyilván kifinomultabban kell működni. Minden méretű vállalkozás esetében minimális elvárás a nyereségesség, a fedezeti pont és a készpénzforrások pénzügyi tervezése. Ebben a fejezetben a költségvetés formájában kidolgozott rövid távú tervek elkészítésének fontosságát hangsúlyozzuk.

A **költségvetés** az az eszköz, amellyel a vállalkozás ráfordításait jóváhagyják, engedélyezik és kontrollálják. Egy szövetkezet esetében a költségvetés a bizottság illetve a közgyűlés által jóváhagyott becsült költségekről szóló kimutatást jelenti. A menedzser ezzel kap felhatalmazást arra, hogy a szövetkezet pénzét kizárólag a jóváhagyott ráfordításokra költse.

A pénzügyi oldal kontrollálásának alapvető menedzsment eszköze a **működési költségvetés**. A menedzsment úgy látja el kontrollálási feladatait, hogy havonta összeveti a tényleges költségeket a jóváhagyott költségvetéssel. Ha a tényadatok meghaladják a tervszámokat, akkor a menedzsernek két választása van: a következő hónapban megpróbálja csökkenteni a költségeket, vagy jóváhagyást kell kérnie, hogy a becsült ráfordításoknál többet költson.

12. ábra: Példa a költségvetésre

Tétel	Becsült költség éves	Becsült költség havi	Becsült költség január	Becsült költség február	Becsült költség március
• Fizetések					
- Irodavezető (1)	2400	200	180	180	180
- Könyvelő (1)	1800	150	145	145	154*
- Ügyintézők (2)	2100	175	175	175	175
• Irodaszerek	480	40	24	52*	31
• Telefon	240	20	22*	24*	28*
• Postaköltség	120	10	6	6	9
• Stb.					

Forrás: John Launder and The Co-operatives Panel Intermediate Technology Development Group: Office Management for Co-operatives, London 1980, p. 65

***Megjegyzés:** A könyvelő fizetésének költségeivel kapcsolatban intézkedésre van szükség. Az irodaszerek költségei csak egy hónapban magasak. A telefonköltségeket szigorúbban kell kontrollálni.

A **költségvetés elkészítésekor** a cégnek minden olyan költséget figyelembe kell vennie, amely a következő költségvetési időszakban várhatóan felmerül, és a tervezett bevételt olyan szinten kell megállapítani, hogy az fedezze a költségeket és megfelelő nyereséget biztosítson. Ha a költségvetés készítésekor kiderül, hogy a költségvetést nem lehet egyensúlyba hozni, akkor felül kell vizsgálni a munkatervet és a tervezett ráfordításokat, hogy

reális pénzügyi korlátok közé szorítsák azokat, újra meg kell vizsgálni a költség- és árpolitikát, és minden egyéb olyan alapfeltevést, amire a költségvetés két oldala épül.

A költségvetés tervezése rámutathat arra, hogy a cég költségei túl magasak lesznek, és ezért túlzott kockázatot jelentenek, vagy túl csekély nyereséget biztosítanak. Ebben az esetben a menedzser megvizsgálhatja azokat a hatékonyság javítását és a nyereség növelését szolgáló módszereket, amelyeket a következő ábra ismertet:

13. ábra: Hatékonyság és nagyobb nyereség elérését szolgáló módszerek

Módszer	Elérés módja
Többet eladni	Új típusú termékek vagy szolgáltatások bevezetése Több alkalmazott foglalkoztatása A dolgozók idejének jobb hasznosítása A marketing erőfeszítések növelése
Többet kérni	Az árak illetve díjak emelése Pénzt kérni az eddig díjmentes szolgáltatásokért
Kevesebbet költeni	A rezszi (általános) költségek csökkentése A megbízásokat eredményesebben teljesíteni

Forrás: Milan Kubr: Management Consulting, New York 1996, p. 428.

Költségekalkuláció

A költségpolitika kialakítása nagyon hasznos tevékenység:

- Ez a helyes árpolitika előfeltétele.
- Szükséges az egyes termékek eredményességének és nyereségességének figyelemmel kíséréséhez.
- Ezáltal lehetővé tesz annak eldöntését, hogy milyen árukat vagy szolgáltatásokat kínáljanak.

Először is két költségtypust kell megkülönböztetnünk:

- A **közvetlen költségek** olyan költségek, amelyek közvetlenül kapcsolódnak egy konkrét áru vagy szolgáltatás előállításához.
- A **közvetett költségek** olyan általános költségek, amelyek a termelési egység egészének üzemeltetéséhez kötődnek, beleértve az adminisztrációs és vezetési költségeket is.

A közvetlen és közvetett költségek közé az alábbi költségnemeket lehet besorolni:

Az input típusa	Közvetlen költség	Közvetett költség
nyersanyag	X	
munkaerő	X (termelés)	X (felügyelet)
energia	X (konkrét gépek)	X (a műhelynek)
csomagolás	X	
műhely bérlete		X
gépek		X
tőke		X
menedzsment		X
kiszállítás		X

Változó és állandó költségeket is megkülönböztethetünk:

- A **változó költségek** olyan költségek, amelyek az üzlet valamely változásával összefüggésben vagy annak eredményeként változnak. A termelés volumenével, például, változhatnak a termelési folyamathoz szükséges anyagok költségei.
- Az **állandó költségek** azok a költségek, amelyek nem változnak – vagy nem túl gyakran változnak. A termelés volumenjének minden szintjén változatlanok maradnak, mint például a bérleti díjak.

Gyakorlatilag minden közvetlen költség változó költség is, míg a közvetett költségek többsége állandó költség. Egyes közvetett költségek azonban tekinthetők változó költségnek (a termelés felügyeletére például csak bizonyos termékeknél van szükség).

Az egyes termékek költségeinek kiszámításakor az alábbi tételeket kell figyelembe venni:

- közvetlen költségek (anyag, munkaerő, egyéb közvetlen költségek)
- változó költségek (pl. alkalmi munkások foglalkoztatása),
- állandó rezsiköltségek (általános, visszatérő költségek, pl. bérleti díj, hitelkamatok),
- forgalmazási és értékesítési költségek (marketing és szállítási költségek).

Ezzel a módszerrel minden egyes termék költsége kiszámítható. Még különböző termelési mennyiségekre is ki lehet számítani ezeket a költségeket (figyelembe véve a nagy mennyiségű megrendelésekkel elérhető megtakarításokat és egyéb méretgazdaságossági szempontokat).

A termelés költségeinek kalkulációjára ad példát a 14. ábra.

Tételezzük fel, hogy egy cég **állandó költségei napi 1000 rúpiát** tesznek ki, ami azt jelenti, hogy az üzem bérleti és biztosítási díja, az irodai alkalmazottak fizetése, a kamatköltségek, az irodák világítása és vízellátása stb. összesen eléri a napi 1000 Rs-t. Ezt akkor is ki kell fizetni, ha az üzem 10, 20 vagy 100 ruhadarabot állít elő. Tételezzük fel azt is, hogy **az előállított ruhadarabok egységnyi közvetlen költsége 10 Rs.** Az egy darabra jutó költséget a termelés volumenének változásai az alábbiak szerint befolyásolják:

14. ábra: Példa a termelési költségek kiszámítására

Előállított darabszám	10	20	100	200
Állandó költségek	1.000	1.000	1.000	1.000
Közvetlen költségek	100	200	1.000	2.000
Összköltség	1.100	1.200	2.000	3.000
Egységnyi költség	110	60	20	15

Forrás: Allen, Victor C. and Goeler von Ravensburg, Nicole: A beginner's business book, 1994, Marburg, p. 168.

Ez egy szélsőséges de valós példa arra, hogy a megtermelt mennyiség magas szinten tartásával hogyan tarthatók alacsonyak az előállítási költségek. A termelés volumenét sosem lehet csupán az alapján eldönteni, hogy a piacnak mire van szüksége. Ez az úgy nevezett **marketingmix** része (ld. a 7.2.2. albekezdést), amely bármilyen termékre érvényes.³

A helyes eladási ár kiszámítása

Az egyes termékekért elkérhető ár az az összeg, amit a piac kész megfizetni. Főleg a vásárlóknak a termékek magas költségeire panaszkodni, ha a vásárló a termék értékét alacsonyabbnak tartja, és nem hajlandó többet fizetni érte. **Az árat végső soron a termék értéke, nem pedig a költsége határozza meg.** Ha a költségek meghaladják az értéket, akkor nem lehet nyereségesen eladni.

A piaci érték annyiban kapcsolódik a költségekhez, amennyiben az adott körzetben azonos termékeket előállító üzemek hasonló költségek mellett termelnek, és hasonló áron adják el őket. A piac azt várja, hogy egy terméket egy bizonyos ártartományban kínáljanak. A piaci értéket elsősorban a terméknek a vevő szempontjából képviselt hasznossága határozza meg, vagyis a termék elfogadottsága, és a más termékek által teremtett verseny.

A terméknek a vevők által észlelt hasznossága, pl. vonzóbb csomagolással és kihelyezéssel, vagy kapcsolódó szolgáltatások kínálásával fokozható.

A kisvállalkozásból élők értékesítésből származó jövedelmének növelésére egy másik módszer lehet például, ha a termékeiket kollektív piaci fellépéssel (pl. szövetkezés) próbálják eladni. Ha a csoport (szövetkezet) közös értékesítőhelyet nyit, akkor többé nem függenek a helyi kereskedőtől, hanem egy láncszemmel előrébb juthatnak az értékesítési láncban. Az így megtakarított haszon egy részét a tagvállalkozók magasabb jövedelmezésére kell fordítani. Ez a szövetkezés egy újabb előnyét jelenti.

Árképzési módszerek

A kisvállalkozások körében az alábbi árképzési módszerek a megszokottak:

Igazodás a piaci árhoz: A hasonló termékek elterjedt piaci árának alkalmazása, és a költségek ennek megfelelő korrekciója a nyereséges termelés érdekében. Ha a költségeket nem lehet megfelelően korrigálni, akkor ez a módszer az előállítási költségekkel (összköltség) azonos vagy annál alacsonyabb eladási árakat fog eredményezni, és a vállalkozás így nem termel nyereséges, sőt veszteséges is válhat.

³ Allen, Victor C. and Goeler von Ravensburg, Nicole: A beginner's business book, 1994, Marburg, p. 169.

A teljes költségű avagy „költség plusz” árképzés: Itt az árképzés alapja az egy egységre jutó költség plusz egy szerény haszonkulcs (pl. 10%), amely működő tőke felhalmozását teszi lehetővé, és fedezetet biztosít a váratlan eseményekre. Ennek az általánosan elterjedt módszernek súlyos korlátai vannak. Nem veszi figyelembe a piaci erőviszonyokat, és nem tesz különbséget az állandó és változó költségek között.

Fedezetelemzésen alapuló árképzés: Ez a meglehetősen kifinomult árképzési módszer a költségeket két kategóriába sorolja: az adott termék előállításához közvetlenül kapcsolódó **változó költségek** (anyagok, bérek), és **állandó** költségek, amelyek a vállalkozás egészének rezsiköltségeit (bérleti díj, áram) jelentik.

Az alábbi példa világos képet ad a költségek és a haszon kalkulálásának módjáról:

15. ábra: A költségek és a nyereség kiszámítása

1. Kosárkészítés	
Foglalkoztatottak száma	3
Ledolgozott napok száma	20
Elkészített kosarak száma	500
2. Költségkalkuláció	
a. Állandó költségek	Rúpia
i. Műhelybérlet	100,00
ii. gépek, berendezések értékcsökkenése	<u>20,00</u>
Állandó költségek összesen	120,00
b. Változó költségek	
i. Nyersanyagok (bambusz, festék, fonal stb,)	3220,00
ii. Szállítás	50,00
iii. Marketing	50,00
iv. Munkaerő (bérek)	30,00
v. Hulladék	10,00
vi. Csomagolás	10,00
vii. Vegyes	<u>10,00</u>
Változó költségek összesen	3380,00
Költségek összesen	3500,00
3. Egységnyi költség 3500Rs/500,	azaz 7 Rs/darab
4. Eladási ár 5000 Rs	azaz 10 Rs/darab
5. Nyereség = 5000 Rs (eladási ár) mínusz 3500 Rs (összköltség), azaz <u>1500,00 Rs</u>	
6. Napi kereset 1500 Rs/20 = 75 Rs	

Forrás: Gupta, R.C: Guidelines for Field Workers on Management of Self-Help Savings and Credit Groups, published by Friedrich Ebert Stiftung (FES), New Delhi, 1993. pp. 34 f.

Fedezetelemzés

A változó és állandó költségek megkülönböztetése alapján a legalacsonyabb alkalmazható ár azonos az egy termékre jutó változó költségekkel. Ha rendelkezésre áll megfelelő termelési kapacitás, akkor a vállalkozásnak minden olyan megrendelést el kell vállalnia, amelynek az árbevételei meghaladják a termelés változó költségeit, mivel így olyan bevételre tesz szert, amellyel az állandó rezsiköltségeket fedezheti. Ebben az esetben a vállalkozás ugyan még nem lesz nyereséges, de az eladási szempontból gyengébb időszakokban is vissza ki tudja termelni az állandó költségekre fordított pénzt. A **változó költségekkel csökkentett árbevétel** nem azonos a **nyereséggel**, ami a **változó és állandó költségekkel csökkentett árbevételt** jelenti. Egy vállalkozás akkor nullszaldós, ha az árbevételei megegyeznek az állandó és változó költségekkel. Ennek az elemzésnek az alapján akár egyetlen termékre, akár az egész termelési egységre meg lehet határozni a nullszaldót biztosító termelési szintet (avagy a fedezeti pontot).

Ez az árképzésre különféle következményekkel jár: ha a vállalkozásnak van egy igen jó áron eladható terméke, amely segít fedezni az összes állandó költséget, akkor a többi termék előállítását folytathatják azon az alapon, hogy az csak a változó termelési költségeiket fedezi. Illetve, ha egy termék árának a változó költségeket éppen meghaladó szintre csökkentésével az értékesítésnél jelentős volumennövekedés érhető el, akkor ezeknek a termékeknek az állandó költségek fedezéséhez való hozzájárulása elég indok lehet arra, hogy megérje árat csökkenteni.

Azért tárgyaltuk itt röviden a fedezeti pont elemzését, mert olyan fontos menedzsment eszközt jelent a kisvállalkozások számára, amely segít a vállalkozás egyik legfontosabb döntésének meghozatalában, nevezetesen a termékek árának megállapításában. A fedezetszámítás mindig attól függ, hogy a vállalkozás költségeiről milyen adatok állnak rendelkezésre. Emiatt tehát abban is ösztönzőleg hathat a vállalkozókra, hogy részletes költségnyilvántartás vezessenek, és jobban odafigyeljenek a költségekre.

Hogyan számítsuk ki a kisvállalkozások tőkeszükségletét?

Általánosságban a kisvállalkozások számára a legnagyobb gondot nem a tőkehiány, hanem a meglévő tőke nem hatékony használata jelenti. Egy vállalkozás tőkeszükségletének a meghatározásakor az a legfontosabb kérdés, hogy mekkora működő tőkére van szükség, mivel ez közvetlen hatással van a vállalkozás likviditására, és így az életben maradására.

A fenti állítás érvényességének az igazolásához azonban az egyes vállalkozásoknak pénzügyi tervezés révén kell felmérniük, hogy ténylegesen mekkora tőkére van szükségük.

A **pénzügyi terv** nem vizsgálható elszigetelten. Beágyazódik a kisvállalkozás általános működési tervébe. Ezt a pénzügyi fogalmakban kifejezett működési tervet nevezzük **költségvetésnek** (lásd a fejezet elején). Az alábbi négy lépés egyszerű példát ad arra, hogy egy vállalkozás hogyan tervezhető meg a célkitűzések meghatározásától (tervezés) a tőkeszükséglet kiszámításáig:

Első lépés: célok kitűzése

A tervezésnek az elérendő célokra kell irányulnia. Ezért érdemes a vállalkozás értékesítési céljainak meghatározásával kezdeni. Ezeknél a döntéseknél számításba kell venni a korábbi tapasztalatokat, a piac jelenlegi állapotát és a továbbfejlődéssel kapcsolatos várakozásokat.

Második lépés: üzleti költségvetés elkészítése

Az üzleti költségvetés reális értékesítési tervszámokat és, valamennyi költségnemre vonatkozó, becsléseket tartalmaz. Az árbevétel egyszerűen:

- **az eladott termékek várható mennyisége** (ld. az első lépést) *megszorozva* az **eladási árral**.

Az értékesítés volumenét nagyon gyakran túlbecsülik. Tanácsos olyan nagyságrenddel indulni, amely alacsonyabb annál, mint amit a vállalkozó elérhetőnek tart. Ami az eladási árakat illeti, fontos, hogy nagyon reális árakkal kalkuláljanak. Ha a vállalkozás hitelbe is értékesít, akkor a készpénzre és a hitelre történő eladásokat külön kell választani, és a rossz tartozásokra tartalékot kell képezni.

A ráfordítások becslése általában egyszerű eljárás. Itt az egyetlen nehézséget az jelenti, hogy minden közvetlen és közvetett költségtételt számításba vegyenek.

Harmadik lépés: Cash-flow tervezés

Az árbevételek és ráfordítások költségvetése alapján el lehet készíteni egy cash-flow tervet, mondjuk az elkövetkező egy évre. (Hitelkérelmek esetén ennél hosszabb tervezési időszakra is szükség lehet.) A cash-flow egy cég pénzügyi erejének fontos mutatója. Tágabb értelmezésben a kifejezés minden, a céghez beáramló illetve onnan kiáramló, készpénzt magába foglal.

Minden egyes tételnél jelölni kell, hogy milyen számításokra és becslésekre alapozták. Ahhoz, hogy minden hónapban biztosítsák a megfelelő készpénzbeáramlást illetve – kiáramlást, a tervezett ráfordításokat és bevételeket arra az időre kell kalkulálni, amikor a készpénz befizetése illetve kifizetése történik. Ily módon a vállalkozás működési céljait készpénzmozgássá alakítják. A cash-flow tervezésénél az értékcsökkenést általában nem veszik figyelembe, mert az nem jelent készpénzes kiadást.

A cash-flow nem a nyereségességgel, hanem a likviditással áll kapcsolatban. A vállalkozás egy korlátozott ideig nyereség nélkül is életképes, de likviditás nélkül még egy rövid ideig sem tartható fenn.

Negyedik lépés: A tőkeszükséglet kiszámítása

A banki kölcsönök kamatai és törlesztése nem szerepel a cash-flow tervben, mivel annak az egyik fő célja épp azoknak a pénzügyi szükségleteknek a kimutatása, amelyekről a bankhitelek függenek. Itt az a kérdés, hogy mennyit kell kölcsönkérni, és ezt csak a cash-flow terv elkészítése után lehet megmondani. Anélkül, azonban, hogy tudnák, mekkora összegű kölcsönt fognak felvenni, nem lehet megmondani a kamatok és törlesztések nagyságát.

Ennek a problémának egyszerű a megoldása. Először elkészítik a cash-flow tervet a kamatok és törlesztések nélkül. Ennek az eredménye a tervidőszak során felhalmozódó többlet/hiány lesz. Általában a hiány legnagyobb összege lesz az az összeg, amelyet kölcsönből kell fedezni. Azután kiszámítják a kamatköltségeket és a törlesztéseket, és ezeket hozzáadják a halmozott többlet/hiányhoz, és így kapják meg a korrigált adatokat.

Az a tőkeösszeg, amire kölcsönt kell felvenni, azt a tőkét jelenti, amelyet külső forrásokból, elsősorban bankhitelekkel kell finanszírozni. A bankhitelek megszerzéséhez szükséges eljárást itt most nem tárgyaljuk. A működési költségvetés és a cash-flow terv roppant hasznos eszközök azonban, és segíthetnek a vállalkozónak, hogy hitelkérelmét a bank pozitívan bírálja el.

7.2.5 Könyvelési rendszerek kisvállalkozások számára

A kisvállalkozások egyik hiányosságát a tanácsadók abban látják, hogy nem vezetnek, illetve nem megfelelően vezetnek a nyilvántartásokat. Sok fejlesztési program hangsúlyozza annak szükségességét, hogy a kisvállalkozások valamilyen könyvelési rendszert alkalmazzanak. Az alapvető könyvelési ismeretek fejlesztésére számtalan tanfolyamot szerveznek. Egyes esetekben azonban a vállalkozás felelős személyei nincsenek tisztában az elszámolások vezetéséből adódó előnyökkel. Ilyen esetben vagy csak azért vezetnek könyvelést, hogy alkalmasnak minősüljenek további támogatásra illetve kölcsönfelvételre, vagy a tanfolyam után nem sokkal abbahagyják a könyvelést.

A könyvelés nem olyan orvosság, ami önmagában megoldaná a kisvállalkozások gondjait, és kölcsönigényléseknél nem is kellene egy adott nyilvántartási rendszert előfeltételként megkövetelni, különösen akkor nem, ha csak kisösszegű kölcsönről van szó. Könyvelési rendszer használata akkor válhat szükségessé, ha a vállalkozás bővül, vagy bankhitelért folyamodik. Az ilyen rendszerek eredményes alkalmazásának azonban előfeltétele, hogy a vállalkozó megértse, miért fontos a könyvelés, és értékelni tudja azokat az előnyöket, amelyeket a vállalkozás menedzselése szempontjából jelent.

A számlákat folyamatosan kell vezetni, mivel az ügyletek gyakran módosítják a vállalkozás pénzügyi pozícióját. Pénzek jönnek be és mennek ki, szolgáltatásokat kell megfizetni illetve biztosítani, bevételek érkeznek vagy esedékessé, és ezeket is fel kell mérni. Minden ilyen eseményt nyilván kell tartani. A jó könyvelés alapszabálya, hogy minden ügyletet lehetőleg még a tranzakció napján nyilvántartásba kell venni.⁴

Egy szövetkezeti ÖSZ számára a könyvelés kötelező. Az ügyletekről, az eszközökről és forrásokról megfelelő nyilvántartásokat kell vezetni. A törvényben megkövetelt nyilvántartásoknak alkalmasnak kell lenniük arra, hogy elkészítsék belőlük azokat az éves kimutatásokat, amelyek helyes és valós képet adnak a szervezet ügyeinek állapotáról és a bonyolított tranzakciókról. Erre számos okból szükség van:

- Az államnak szüksége van rájuk az adókötelezettségek megállapításához.
- A kimutatások hasznosak a jövőbeni tevékenységek tervezéséhez. Bár az éves kimutatásokból az derül ki, hogy mi történt a múltban, kiindulási pontot jelentenek a jövőbeni intézkedésekhez.
- A szövetkezet tagjai láthatják és ellenőrizhetik a cég aktuális helyzetét. Az éves kimutatások és a könyvelés lehetőséget ad nekik arra, hogy áttekintsék a szövetkezet pénzügyi helyzetét, és az igazgatók illetve a menedzserek tevékenységét.

Végül, de nem utolsó sorban, a megbízható elszámolások elengedhetetlen feltételei a könyvvizsgálatnak. A szövetkezeti törvény minden bejegyzett szövetkezeti társaság számára kötelező éves könyvvizsgálatot ír elő. Egy képesített könyvvizsgáló ellenjegyzése nélkül, aki igazolja, hogy az elszámolások helyesek, pontosak, megfelelően bizonylatoltak, a törvény előírásaival összhangban készültek, és valós képet adnak a vállalkozás aktuális helyzetéről,

- a tagok nem kaphatnak a menedzsment teljesítményéről elfogulatlan értékelést,
- a bankok a hitelkérelmek elbírálásakor nem fogadják el a mérleget,
- a cégbíróság pedig vizsgálatot indíthat a szövetkezeti ÖSZ működésének és pénzügyi helyzetének ellenőrzésére.

⁴ Gupta, R.C: Guidelines for Field Workers on Management of Self-Help Savings and Credit Groups, published by Friedrich Ebert Stiftung (FES), New Delhi, 1993. p. 23.

Mindezen okok miatt szükség van arra, hogy egy képezett könyvvizsgáló elvégezze az éves auditot, még akkor is, ha ennek költségei elég magasak.

A mérleg

A mérleget a pénzügyi év végén készítik el. A vállalkozás tulajdonában lévő erőforrásokról, eszközökről és azok finanszírozásának módjáról, a vállalkozás tőkéjéről és forrásairól ad „pillanatképet”. A mérlegben szereplő egyenlegeket általában fejezetekbe sorolják. A mérleg felépítése vállalkozásról-vállalkozásra változhat, de a leggyakoribb elrendezés a főbb tételek vertikális ismertetése. A mérlegekben általánosan szereplő tételek az alábbi fejezetekbe sorolhatók:

A (mérleg jobboldalán szereplő) **eszközök** két nagyobb csoportra oszlanak:

Az **állóeszközök** olyan tartós fizikai eszközöket jelentenek, amelyeket az üzleti tevékenység folytatásához használnak. Például szállítóeszközök, autók, gépek, és gépi berendezések. Ezeket az eszközöket nem lehet könnyen és gyorsan pénzzé tenni.

A következő a **forgó eszközök** csoportja, amelybe azokat az eszközöket sorolják, amelyek formája a következő évben várhatóan meg fog változni. A három legfőbb forgóeszköz az árukészlet, a vevők, illetve és a pénztári és banki egyenlegek. Az állóeszközökkel ellentétben a forgó eszközöket könnyen és gyorsan pénzzé lehet tenni.

A (mérleg baloldalán szereplő) **források** három főbb csoportot alkotnak:

- **saját vagyon** (illetve törzstőke, alaptőke, tagi vagyon)
- **hosszú lejáratú források**, vagyis olyan pénzek, amivel a vállalkozás tartozik, de nem kell gyorsan visszafizetni. Ilyenek például a jelzálog-hitelek, vagy a hosszú lejáratú hitelek, és
- **folyó források**, amelyeket a normál üzletmenet részeként kell megfizetni. Nem ettől függ, hogy egy eszköz forgóeszköznek vagy állóeszköznek minősül. Azt az határozza meg, hogy mire használják. Ha egy autót haszonjárműként, az üzleti tevékenységhez használják, akkor állóeszköz, ha viszont ugyanezt az autót egy autókereskedő eladásra szánja, akkor már az árukészlet részét képezi, és így forgóeszköznek számít.

A mérlegadatokat többnyire olyan formátumba rendezik (bár más formátumok is használatosak), hogy az eszközök az egyik oldalon, a tőke és a források pedig a másikon szerepelnek. Ez a T-alakba rendezés tükrözi a mérleg alapegyenletét:

Az eszközök (összege) = a források (összege) + a saját vagyon,

Ahol a források és a saját vagyon a **finanszírozási forrásokat**, míg az eszközök a **források felhasználását** jelentik. A 16. ábrán a **mérleg** felépítésére adunk a példát.

16. ábra: Példa a mérleg felépítésére

Finanszírozási források		Források felhasználása	
Részvénytőke	2340	Állóeszköz beszerzések	3047
Nyereség	9780	Készletek beszerzési ára	653
Banki kölcsönök	500	Kölcsöntörlesztések	500
Banki hitelkeret túllépés	134	Készpénz a bankban és a pénztárban	7522
Tartozások szállítóknak	40	Vevők tartozásai	2089
Folyó források (fizetendő adó)	1017		
Összesen	13811		13811

Forrás: Allen, Victor C. and Goeler von Ravensburg, Nicole: A beginner's business book, 1994, Marburg, p. 101.

Ez egy egyszerű példa, és a számok csak annyiban érdekesek, hogy a két oldal végösszege azonos, így kerül a **mérleg** egyensúlyba. És hacsak nincs valami nagyon nagy baj, akkor a mérlegnek egyensúlyban is kell lennie! Ez az az egyszerű alapelv, amelyre a mérlegkészítés épül. Egy mérleg, különösen egy nagyvállalaté, lehet a fenti példánál jóval bonyolultabb, ez azonban most nem érint bennünket, bár egy kisvállalkozás mérlege is tartalmazhat ennél több információt.⁵

Pénzügyi mutatók

A pénzügyi mutatók a mérlegadatokból származnak, a mérleg különböző tételei közötti összefüggésekkel kapcsolatos számításokat jelentik. Például az alábbiak között:

- Likvid eszközök és állóeszközök,
- Saját tőke és kölcsöntőke,
- Likvid eszközök és rövid távú kötelezettségek.

Ezek a kapcsolatok lehetővé teszik a vállalkozás teljesítményének nyomon követését, és a menedzsment minőségének értékelését. Arra is lehetőséget adnak, hogy a vállalkozás teljesítményét összevessék más piaci szereplők teljesítményével. Ezért annyira fontos eszközök ezek a mutatók a menedzsment teljesítményének értékeléséhez.

A menedzsment értékelésének és ellenőrzésének céljára a lehetséges mutatók végtelen sorából három csoportot lehet kiválasztani:

- nyereségességgel kapcsolatos mutatók,
- likviditással kapcsolatos mutatók, és
- fizetőképességgel kapcsolatos mutatók.

⁵ Allen, Victor C. and Goeler von Ravensburg, Nicole: A beginner's business book, 1994, Marburg, p. 101.

A nyereségességgel kapcsolatos mutatók

A profittal kapcsolatos mutatókat általában az **inputok és outputok** közötti kapcsolatból számítják ki. Annak az igazolása a céljuk, hogy egy adott időszakban a vállalkozás illetve valamelyik részlege gazdasági eredményeinek értéke meghaladta a teljes input értékét.

Ezek a mutatók lehetővé teszik a vállalkozás eredményeinek összevetését az ilyen típusú vállalkozások standard eredményeivel. Ha a norma **1**, a vállalkozás akkor nyereséges, ha a mutató kevesebb (*sic!*)**, mint **1** (vagy épp annyi).

Ha egy szövetkezeti ÖSZ fel akarja mérni egy adott tevékenységbe bevont tőke nyereségességét, akkor ellenőrizhetik, hogy az adott tevékenység gazdasági eredményei meghaladják-e a befektetett tőke költségeit. Ha például egy mezőgazdasági termény termesztésére és értékesítésére létrejött a szövetkezeti ÖSZ a termékek értékesítéséből származó jövedelemnél többet költ az inputokra és a szállításra, akkor a tevékenység nem nyereséges.

Likviditási mutatók

A likviditási mutatókat annak a megállapítására használják, hogy a vállalkozás kellő pénzügyi eszközök fölött diszponál-e ahhoz, hogy a rövid lejáratú kötelezettségeit teljesítse, például hogy rendelkezik-e elegendő forgóeszkővel ahhoz, hogy kifizesse a kilépni szándékozó tagokat. Ha nem, annak a szövetkezet jóhíre láthatja kárát, és bírósági perekhez is vezethet.

A leggyakoribb likviditási mutatók a forgóeszközöket a rövid lejáratú kötelezettségekhez viszonyítják. A szövetkezeti ÖSZ akkor rendelkezik kellő nagyságú likvid eszközök felett, ha a készpénz- és a rövid lejáratú betéti állomány elegendő ahhoz, hogy a szállítói számlákat a megállapodott határidőre kiegyenlítsék.

Ha a likviditási mutató **1** alá csökken, akkor a menedzsmentnek intézkednie kell a likvid eszközök növeléséről, pl. halasztott fizetést kell kérniük a szállítóktól, vagy meg kell emelniük banki folyószámlájuk hitelkeretét.

A fizetőképesség mutatói

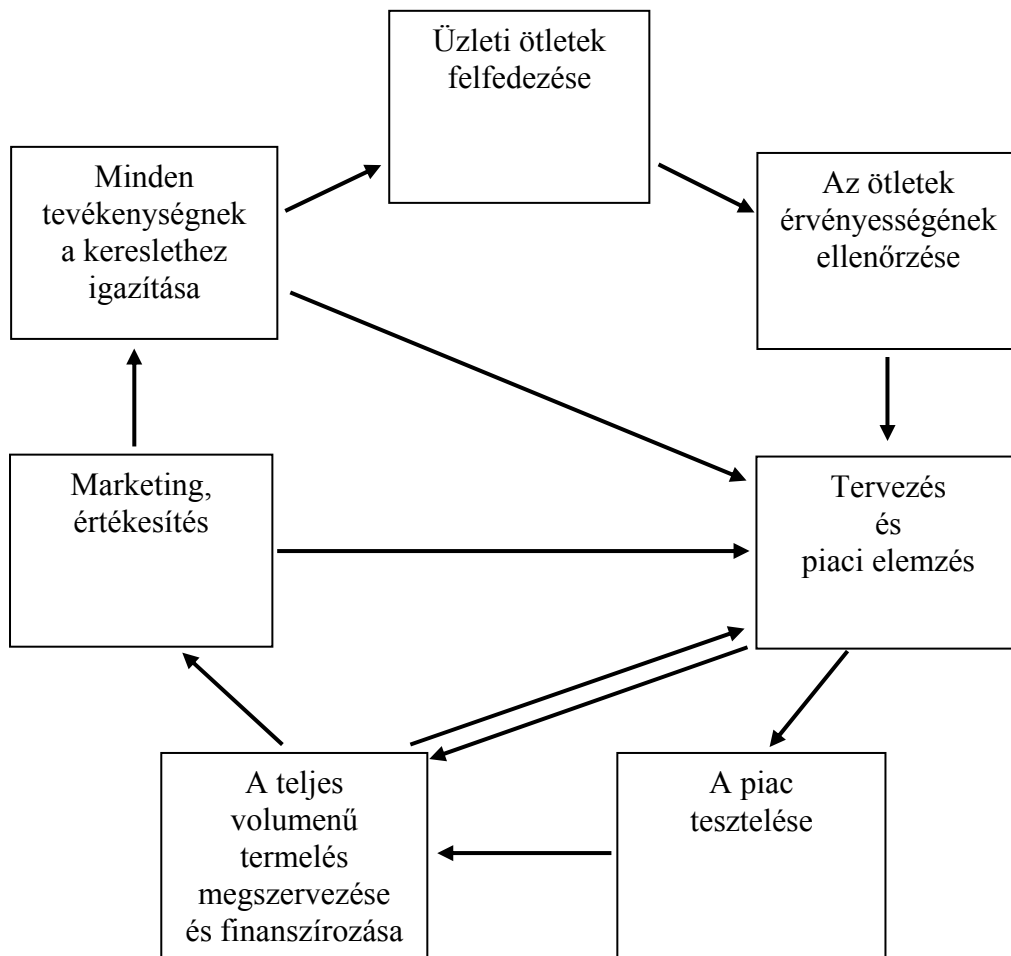
A fizetőképességre vonatkozó mutatók célja a vállalkozás azon képességének felmérése, hogy hosszú lejáratú kötelezettségeinek eleget tegyen. Ezeket a mutatókat úgy számítják ki, hogy a megtermelt nyereséget a hosszú lejáratú kölcsönök költségeihez (kamatdíjak, törlesztések) viszonyítják. Ezek a mutatók teszik lehetővé annak meghatározását, hogy a vállalkozás képes lesz-e hosszú távú kötelezettségeinek eleget tenni, vagyis hogy fizetőképese-e.

Az a szabály, hogy minden könyvvizsgálatba beletartozik ezeknek a mutatóknak az elemzése, a vállalkozás gyengeségeinek elemzése, és az okok feltárása. A menedzsmentre van bízva, ugyanakkor, hogy a könnyvizsgálók tanácsait megfogadják, a tagok pedig eldönthetik, hogy a szövetkezetük menedzsereinek teljesítményét milyennek értékelik.

7.3 Záró megjegyzések a menedzsment folyamatokhoz

A menedzsment folyamatok különböző lépései nem jelentenek sorrendiséget: a következő lépésre nem akkor kerül sor, amikor az előzőt megtették. A lépésekben ismertetett tevékenységek egymással kölcsönhatásban álló, egymást kölcsönösen befolyásoló funkciók, ha például a teljes kapacitású termelés megszervezésénél és finanszírozásánál probléma merül fel, akkor többnyire vissza kell térni a tervezési fázishoz. Folyamatosan szükség van a teljesítmény nyomon követésére, értékelésére és az újonnan feltárt követelményeknek megfelelő korrekciókra. Ezért a különböző menedzsment tevékenységek kölcsönhatásait egy visszacsatolással vezérelt folyamatként is tekinthetjük, amint azt a 17. ábra mutatja.

17. ábra: A menedzsment - mint visszacsatolással szabályozott rendszer – folyamata



8. Összegzés és következtetések

8.1 Milyen célból készült ez a kézikönyv?

Egy szövetkezet alapítása a legtöbb országban semmilyen újdonságot nem jelent, azonban különféle okok miatt számos arra irányuló kísérlet vallott már kudarcot, hogy egy stabil, önálló szövetkezeti mozgalmat hozzanak létre.

Ennek a kézikönyvnek a megírásakor az egyik célunk az volt, hogy a tapasztalatokból tanulva elkerülhetővé váljanak az általános hibák, és az érdekeltek megismertessék az elmúlt évtizedek során sikeresnek bizonyult módszerekkel. A szövetkezeti ÖSZ-ek és más, hasonlóan alulról építkező szervezetek alapításával kapcsolatban számos országból gyűjtöttünk be és elemeztünk kiadványokat, projekt dokumentumokat és kutatási jelentéseket, pl. a brit Intermediate Technology Group kiadványait, a Marburg Consult for Self-help Promotion által kiadott munkákat, és különösen az ázsiai, valamint a francia nyelvű nyugat-afrikai országok számára a Német Nemzetközi Fejlesztési Alapítvány (DSE), a FAO és a németországi Marburgi Egyetem Fejlődő Országok Együttműködési Intézete (ICDC) által kidolgozott GACOPES/AMSAC program dokumentumait.

A kézikönyvbe hosszú évek munkája során a participációs (részvételi) tervezési és tanulási módszerek terén szerzett tapasztalatok mellett a szociológiának azokat, az önszervező csoportok létrehozásával és működtetésével kapcsolatos megállapításait is figyelembe vettük, amelyeket az szövetkezetfejlesztés elsődleges technikai és gazdasági megközelítései gyakran figyelmen kívül hagynak.

Végül, de nem utolsó sorban, az ICA 1995-ben, Manchesterben megtartott, Centenárium Kongresszusa által elfogadott, nemzetközileg is elismert, szövetkezeti alapelvek világméretű megvitatásának az eredményeit is belefoglaltuk a munkánkba.

Ebben a vonatkozásban ez a kézikönyv a legkorszerűbb holisztikus szemléletű munkák közé tartozik, amelyek a szövetkezetek támogatásánál figyelembe veszik a társadalmi, kulturális, gazdasági, ökológiai, közigazgatási, jogi és működési szempontokat is.

A kézikönyv koncepciója arra az alapfeltevésre épül, hogy a szegénység gyökerei sok esetben nem az erőforrások hiányában keresendők, hanem abban, hogy a szegények nem képesek megbirkózni a társadalmi, kulturális, gazdasági, technológiai és ökológiai környezet gyors és radikális változásaival.

Ebből a szempontból vizsgálva, a szegénység az ismeretek és készségek hiányában gyökerezik. Azokban a közösségekben, ahol a helyi tudás évszázadok óta a tapasztalatokra épült, ez a tudás többé már nem ad megfelelő válaszokat az új körülményekből adódó új problémákra. Azoknak az intézményeknek hiánya is fokozza az elszegényedést, amelyek nélkül a szegények nem képesek hozzáférni az új ismeretekhez és az új piacokhoz.

A szegénységnek, a gyengék tehetősebbek általi kizsákmányolásának egy másik oka a hatalom hiánya, amelyet a szegények csak úgy ellensúlyozhatnak, ha összefognak azokkal, akiknek hasonló nehézségeik vannak. Az együttes munkával, közös vállalkozásokkal, az erőforrások egyesítésével, a csoport nyújtotta védelemmel és a kölcsönös segítségnyújtással kapcsolatos új ötletek megvalósításával javítható az egyén esélye arra, hogy kilépjen ebből az ördögi körből.

Az együttes munka szövetkezeti formája azonban azon alapul, hogy az egyes tagok hajlandóak és képesek valamilyen formában hozzájárulni a közös vállalkozáshoz. Ez azt jelenti, hogy azoknak, akik szövetkezni akarnak, legalább csekély gazdasági potenciállal kell rendelkezniük, amit „beadhatnak a közösbe”, ellenkező esetben a szövetkezés nem fog működni (ld. a 18. ábrát). Tévedés azt hinni, hogy a szövetkezeteknek kell a szegényeket, sőt nyomorgókat segíteniük. Önszegítő szervezetekként **a szövetkezetek egy olyan módszert jelentenek, amellyel a szegények segíthetnek saját magukon**, ha egyesítik az erőforrásaikat, és a közös előnyök érdekében közösen hasznosítják őket.

A jelen kézikönyv arra helyezi a hangsúlyt, hogy a szövetkezetekkel kapcsolatos zavaros, torz illetve hibás elképzeléseket tisztába tegye, és bemutassa **a szövetkezeti ÖSZ-eknek** azt az alapvető, egyértelmű struktúráját, amely (a szövetkezetek **kettős jellegét adó**) **két elemből áll: a szövetkezeti csoportból és a szövetkezeti vállalkozásból**. Ez a két elem szorosan összefügg egymással, de eltérő szabályok szerint működik. Egy szövetkezet attól lesz igazán önszegítő szervezet, hogy élvezi a tagok támogatását, a tagok ellenőrzése alatt áll, és tagságorientált (avagy tag/felhasználó-vezérelt), és ebben élesen eltér a befektető-vezérelt szervezetektől, például a részvénytársaságoktól, illetve az állami irányítás alatt álló szervezetektől. Az alábbi teszt révén az **identitás alapelve** lehetővé teszi a valódi szövetkezeti ÖSZ-ek megkülönböztetését az álszövetkezetektől:

- A tagok finanszírozzák a közös vállalkozásukat?
- A tagok irányítják a közös vállalkozásukat?
- A tagok használják a közös vállalkozásuk eszközeit, szolgáltatásait és létesítményeit?

Ha a fenti három kérdésre adott válasz igen, **ha a tagok egyidőben tulajdonosai, társigazgatói és felhasználói a szervezetnek, akkor az egy valódi szövetkezeti ÖSZ**.

A kézikönyvet olyan kis önszegítő csoportok számára készítettük, amelyek meg szeretnék tanulni, hogyan kell szövetkezeti módon dolgozni. A cél az volt, hogy mind az alacsony jövedelmű emberek, mind pedig a fejlesztési ügynökségek igényeinek megfeleljen. Szükségesnek láttuk, hogy, a felhasználói és megtakarítási csoportok mobilizálásának fázisán túllépve, olyan információkat kínáljunk ezeknek a csoportoknak, amelyekből megtudhatják, hogyan indíthatnak olyan közös tulajdonban lévő, közösen irányított és patronált vállalkozást, amelybe a megtakarításaikat befektethetik, hogyan alakíthatnak ki jövedelemtermelő tevékenységeket, hogyan tanulhatnak meg üzleti fogalmakban gondolkodni, és hogyan birkózhatnak meg a pénz- és piacgazdaság kihívásaival.

A kézikönyv írásakor az volt a legfontosabb szempont, hogy a szövetkezeti ÖSZ-ek alapítását, a kisvállalkozások beindításához és működtetéséhez szükséges tennivalókat olyan folyamatként mutassuk be, amelyben egy ember illetve emberek csoportja lépésről-lépésre haladhat előre. A módszerből adódóan a szövegben elkerülhetetlenek voltak bizonyos ismétlődések, és ezeket végül is arra használtuk, hogy a fontos lépéseket kiemeljük. Ugyanakkor a kézikönyv olvasóiban a rendszerszemlélet alkalmazásával igyekeztünk tudatosítani azt a tényt, hogy egy vállalkozás elindítása illetve működtetése, bár első látásra folyamatnak tűnhetnek, valójában egy visszacsatolással szabályozott rendszert alkotnak, amely tervezést, folyamatos monitoringot, értékelést, illetve a tapasztalatok fényében vagy a megváltozott körülményekből adódóan folyamatos újratervezést igényel.

8.2 Kinek készült a kézikönyv?

A kézikönyvet úgy írtuk meg, hogy különböző olvasói csoportok különféle célokra használhassák. A fő célcsoportot a „**másodlagos projektgazdák**” alkotják, azaz a terepen dolgozó szervezők, állami szolgálatok terepmunkásai, különböző helyi és nemzetközi civil szervezetek, projektek és programok facilitátorai, akik ezt a kézikönyvet önképző tankönyvként, szakirodalomként és eszköztárként használhatják. Ahhoz, hogy az anyag eljusson ezekhez a csoportokhoz, a munkafüzetet le kell fordítani a nemzeti nyelvükre.

A kézikönyv másodlagos projektgazdák, szövetkezeti vezetők és menedzserek számára szervezett tanfolyamokon és műhelymunkákon oktatói segédletként és munkafüzetként is használható.

A kézikönyvet továbbá hasznosíthatják azok a politikák kidolgozásáért felelős személyek is, akik a szövetkezeti ÖSZ-ek támogatását is be kívánják építeni a programjaikba. A könyvből gyorsan juthatnak a témával, és annak különböző vonatkozásaival kapcsolatos, átfogó ismeretekhez.

Végezetül a kézikönyvet ki lehet helyezni olyan könyvesboltok polcaira, ahol a szövetkezeti ÖSZ-eket létrehozni és működtetni kívánó emberek megtalálhatják és megvásárolhatják.

A kézikönyvet eredetileg nepáliaknak illetve ott dolgozóknak szántuk, és ezért az esettanulmányok, a törvényi előírásokra, alapszabályokra, munkatervekre, próbamérlegekre, információforrásokra vonatkozó példák kiválasztásánál az anyag kapott némi „nepáli fűszerezést”. Ezeket az elemeket (vagy ízeket) be lehet helyettesíteni egy másik ország ízeivel, és így lehet a helyi használatra alkalmassá tenni.

8.3 Hogyan kapcsolódik a kézikönyv az önkormányzatisághoz?

Az önkormányzatiság erősítésére tett valamennyi erőfeszítésnek az a célja, hogy a közösségek, helyhatóságok és egyéb önkormányzati intézmények képesek legyenek maguk ellátni saját térségük, közigazgatási illetve működési területük fejlesztési folyamatainak feladatait.

Az önkormányzatiság erősítésének egyik csatornáját azok a települési alapon szerveződő közösségi szervezetek (KSZ-ek) jelentik, amelyeket a társadalmi mobilizációs folyamatok révén a közösségek maguk határoznak meg.

Az embereken alapuló önkormányzatiság része az autonóm felhasználói csoportok és szövetkezeti ÖSZ-ek, mint öngazgató intézmények, támogatása.

Az önkormányzatiság megerősödését célzó erőfeszítések egy további elemét jelenti a civil szervezeti szektor azon támogató szervezeteinek felkarolása, amelyek rendelkeznek olyan KSZ-ek létrejöttének elősegítéséhez és közösségfejlesztő kezdeményezések támogatásához szükséges technikai és társadalomfejlesztési képességekkel, amelyek aztán javítják a költséghatékony fejlesztéseknek, a jövedelemtermelő tevékenységek megvalósításának, és a szegénység felszámolásának lehetőségeit.

Ebben a vonatkozásban az önkormányzatiság az alábbiakat jelenti:

- Olyan szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozásának támogatását, amelyek fenntartásuk elsődleges eszközeként képesek saját erőforrásaikat mobilizálni,
- Önértékelési módszerek kidolgozását,
- Olyan módszerek kidolgozását, amelyek segítségével a KSZ-ek és szövetkezeti ÖSZ-ek fejleszthetik saját szakmai ismereteiket, hogy megfelelhessenek fejlesztési funkcióknak.

A jó önkormányzatiság másik célja a felhasználói csoportok, KSZ-ek és szövetkezeti ÖSZ-ek közötti horizontális kapcsolatok erősítése, többek közt az ilyen csoportok által előállított árucikkek és a piac közötti kapcsolatok kialakítása, és a helyi beruházási lehetőségek fejlesztése érdekében társadalmi kísérletek folytatása helyi hatóságok, a civil társadalom szervezetei és közösségek közötti partnerségek létrehozásával (több érintettet tömörítő szervezetek).

A szövetkezeti ÖSZ-ek minden fent említett vonatkozásban fontos szerepet játszanak, és egy egyszerű felhasználói csoportnál alkalmasabbak arra, hogy a kisgazdálkodókat, női termelőket, kézműveseket és szolgáltatókat bevezessék a piacgazdaságba, mivel a közös üzleti vállalkozás működtetése része a szokásos struktúrájuknak, a piacon való működés pedig a fő funkciójukat jelenti.

Mivel az önkormányzatok a helyi emberekkel foglalkoznak, hangsúlyt kell fektetniük az emberi erőforrások fejlesztésére, a részvételi (participációs) tanulási, tervezési és értékelési módszerekre. Ebben a vonatkozásban a kézikönyv jól illeszkedik az önkormányzatiság javításának koncepciójához.

8.4 Milyen lépésekre van szükség ahhoz, hogy a kézikönyvet a gyakorlatban alkalmazhassuk?

Ez a kézikönyv központi eleme lehet annak az oktatási csomagnak, amelyre szükség van ahhoz, hogy a szövetkezeti ÖSZ-ek létrehozását szilárd alapokon kezdhessék meg.

Ennek a folyamatnak nélkülözhetetlen részét képezi a kézikönyv lefordítása az adott nemzeti nyelv(ek)re, és kellő számú példány kinyomtatása.

A kézikönyv alkalmazásának sikere azoknak az oktatóknak és projektgazdáknak a minőségétől függ, akik a szövetkezeti ÖSZ-ek fejlesztésének új szemléletét propagálják. Ezeknek az oktatóknak meg kell győződnie a kézikönyvben szereplő elképzelések helyességéről, mielőtt másokat is meg tudnának győzni arról, hogy a napi életükben új szabályokat kövessenek.

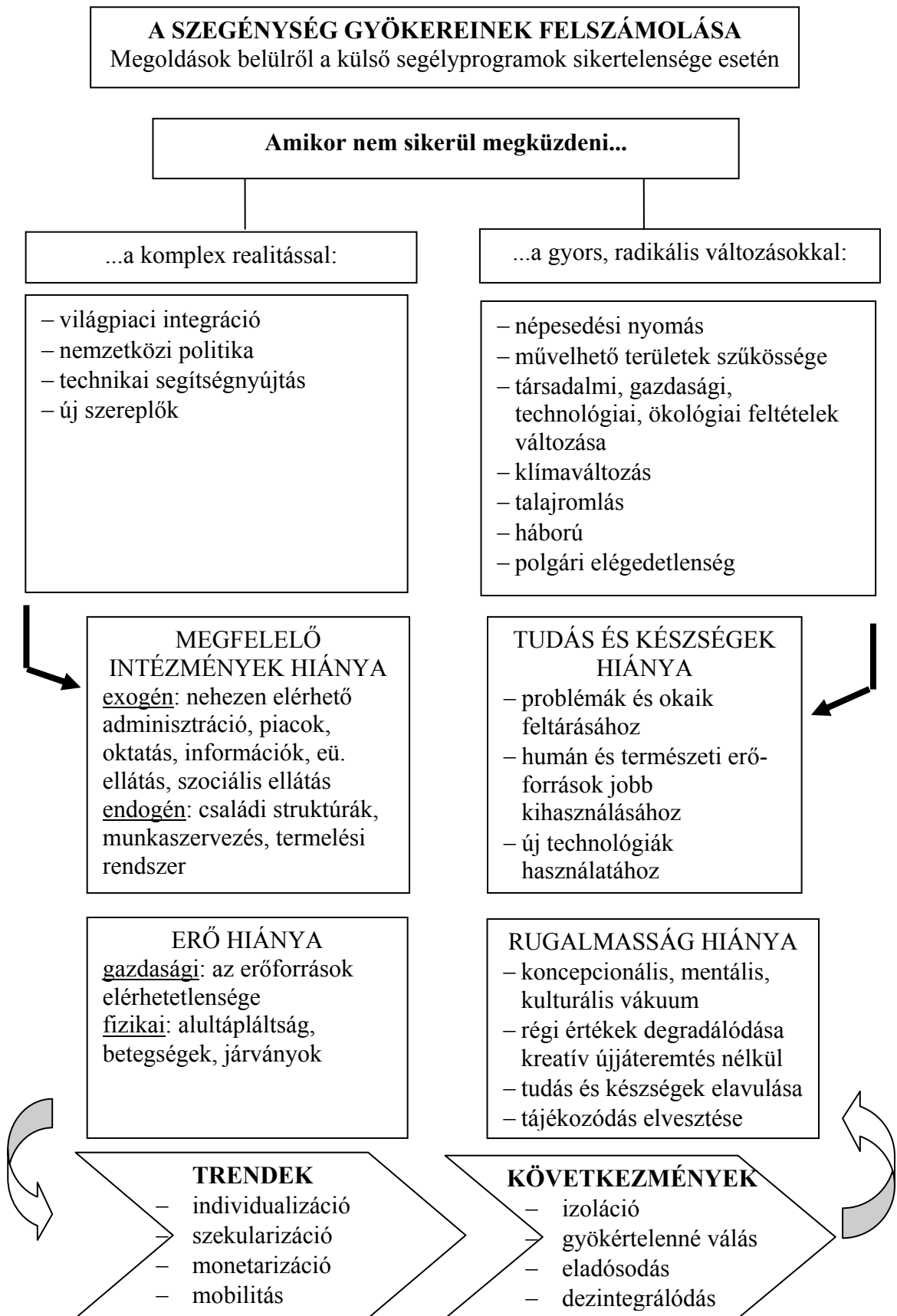
Az elsődleges projektgazdáknak, vagyis azok, akik a helyi (másodlagos) projektgazdákat és facilitátorokat kiképezik, a szövetkezeti csoportok létrehozásának és a szövetkezeti vállalkozások működtetésének minden aspektusáról mélyreható ismereteket kell szerezniük. Ez hosszú távú befektetést igényel olyan multiplikátorokba, akik garanciát jelentenek arra, hogy a helyi projektgazdák a képzést követően képesek lesznek meggyőző koncepciót bemutatni a végső célcsoportnak, azaz a helyi embereknek.

Az önszorgató támogató promóciós kampányok az önkormányzatiság fejlesztésének szempontjából sokkal hatásosabbak lehetnek, ha az oktató programoknál felhasználják a modern média eszközeit, pl.

- sikeres szövetkezeti ÖSZ-eket bemutató videófilmek,
- a kézikönyv saját problémáikkal kapcsolatos fejezeteit tankörökben tanulmányozókat segítő, a hallgatói csoportokat alkalmazó rádiós oktatási technikák alapján készült, rádió vagy TV programok.

Ilyen programok megtervezéséhez és eredményessé tételéhez jól képzett, tapasztalt és karizmatikus szakemberekre van szükség. Ez a kézikönyv szakirodalomként szolgálhat mind a médiaprogramok megtervezői, mind pedig készítőik és hallgatóságuk számára.

18. ábra: A szegénység gyökereinek felszámolása



Forrás: Marburg Consultants for Self-help Promotion (Ed.): Attacking the Roots of Poverty, Marburg, 1996 p. 13

Függelék

1. függelék

Egy jövedelemtermelő tevékenység költség-haszon elemzése

Állattenyésztés

1. Tevékenység: baromfitenyésztés
2. Mennyiség: 50
3. Baromfi fajtája: pl. Austrolob, New Hampshire, keresztezett
4. Tőke: Csoportos megtakarítás évi 12%-os kamatra
5. Költségszámítás: Magyarázat:

- Az elhullási rátát 10%-ra becsülték
- A számítások azon a feltételezésen alapulnak, hogy minden takarmányt meg kell vásárolni

A. Befektetett tőke

Sorsz.	Nyersanyagok és eszközök	Rs	Sorsz.	Források	Rs
a)	50 csirke, darabja 6Rs	300	a)	Csoportos megtakarítás	5,500
b)	20 heti takarmány	2,800			
c)	Baromfi ólak építése	2,000			
d)	Orvosság	100			
e)	Egyéb: keltető, takarmány- és vízadagolók stb. (6 Rs/csirke)	300			
	Összesen	5,500		Összesen	5,500

6. Bevételek:

- Kakasok eladási ára: 100 Rs/db, azaz 23x100 = **2300 Rs**
 - Tojások eladási ára: 2 Rs/db, azaz 150x22x2 = **6600 Rs**
 - Tyúkok eladási ára: 75 Rs/db, azaz 22x75 = **1650 Rs**
 - Egyéb melléktermékek (pl. trágya) eladási ára = **350 Rs**
- Bevételek összesen: = 10900 Rs**

B. Összes költség

Sorsz.	Állandó költségek	Rs	Sorsz.	Változó költségek	Rs
a)	Kamatköltségek (5500 Rs 12%-on)	660	a)	50 csirke, 6Rs/db	300
b)	Évi 10% értékcsökkenés (a) csirkeól, 200 Rs (b) egyéb tételek, 30 Rs	230	b)	Takarmány (a) kakasoknak és tyúkoknak - az első 8 hétben, 2kg/kakas/9 Rs = 2x9x50 = 900 Rs - az 9-17. héten, 3kg/tyúk/8,5Rs = 3x8,5x50 = 1275 Rs (b) kakasoknak - a 18-20 héten 2kg/kakas/8Rs = 2x8x23 = 368 Rs (c) tyúkoknak - a 18-20 héten 20kg/tyúk/8Rs = 20x8x22 = 3520 Rs	6063
c)	Vegyés	50	c)	Telepítés	700
			d)	Gyógyszer	300
			e)	Vegyés	50
	Összesen	940		Összesen	7413

Állandó költségek + változó költségek = Összköltség: 8353 Rs

7. Nyereség Összbevétel *mínusz* összköltség
10900 *mínusz* 8353 = **2547 Rs**

Ez azt jelenti, hogy 26 hét után a befektetés nemcsak, hogy megtérült, de a befektetett tőke mintegy 46% nyereséget is hozott.

Forrás: A példa Petra Schick „Concepts and means for the promotion of income generating activities in developing countries” c. szakdolgozatán alapul, Nepal, Marburg 1993. A számításban szereplő munkaerőköltségek és beszerzési árak 1993-ra vonatkoznak.

2. függelék

Egy városi kézműves szövetkezeti kft. gondjai

A szövetkezeti társulást Kathmanduban (Nepál) működteti kézművesek egy csoportja, akik viaszmintás eljárással réz és bronz istenszobrokat készítenek. Az 1987-ben alapított társulásnak 237 kézműves a tagjai.

A társulás fő célja nyersanyagok, szerszámok és kellékek beszerzése a tagok számára. A társulás egy bemutatóteremmel is rendelkezik, ahol a tagok néhány munkáját kiállítják.

A társulás a tagok néhány szobrát értékesítésre összegyűjti, vagy úgy, hogy megvásárolja, vagy úgy, hogy bizományba átveszi. A tagok portékájuk többségét saját maguk értékesítik. Biztos piacuk van, mert a termékeik kiváló minőségűek.

A szövetkezeti társulás nem tudja a nyersanyagok, elsősorban réz beszerzését bankhitelekkel finanszírozni, mivel nem rendelkezik fedezeti biztosítékkal.

Bejegyzett szövetkezetként az 1992. évi szövetkezeti törvény értelmében az évente Szingapúrból behozott 70 tonna réz után a szervezet behozatali vámkedvezményre jogosult. Ennek a kedvezménynek az érvényesítése azonban időigényes, fáradságos és frusztráló feladat, mivel a vámkedvezmény igénylése és jóváhagyása között nagyon hosszú idő telik el. A vámhivatal ráadásul ragaszkodik ahhoz, hogy a szövetkezet tagjai kitöltsenek egy olyan nyomtatványt, amiből kitűnik, mire fogják a behozott rezet felhasználni. Ezt az adatszolgáltatást a tagok üzleti titkaik felfedésének tekintik, ezért nem hajlandóak a nyomtatványokat kitölteni.

A szövetkezet vezetője lehetetlen helyzetben van, mert amíg a tagok nem hajlandóak az importvám csökkentéséhez szükséges állami nyomtatványokat kitölteni, addig a vámhivatal nem adja meg az 5 százalékos kedvezményt. Ennek a patthelyzetnek a következményei a szövetkezetet sújtják, hiszen nyersanyag nélkül a tagok nem tudnak dolgozni. Úgy érzik, hogy az állam magukra hagyta őket, pedig azt ígérte, hogy támogatja a szövetkezeteket.

Mit lehet ebben a helyzetben tenni?

A szövetkezet vezetője és igazgatósága az alábbi megoldások közül választhat:

- Megpróbálhatnak olyan szervezetet keresni, pl. a szövetkezetek országos szövetsége, a kereskedelmi és iparkamara vagy a háziipari és kisipari szövetség, amely ismerteti a helyzetüket az illetékes hatóságokkal, és lobbizik az érdekükben. A mezőgazdasági minisztérium szövetkezeti főosztálya valószínűleg nem a legmegfelelőbb szervezet egy városi kézműves-szövetkezet érdekeinek a képviselőjére.
- A szövetkezet folytathatja a harcot az importvám kedvezmény érvényesítésére, de nincs sok esélye a győzelemre, ha a tagok nem fogadják el a vámhivatal feltételeit. Ebben a csatában a szövetkezet energiáinak jelentős részét egy reménytelen ügyre vesztegetnék.
- Ahelyett, hogy mindenáron ragaszkodnak a kedvezményeikhez, a szövetkezet más nyersanyag-beszerzési források után is nézhet, például felveheti a kapcsolatot nagy rézimportőrökkel, és szövetségre léphet velük, vagy helyi cégektől újrahasznosított rezet vásárolhat.

Emellett a társulás tagjainak végig kellene gondolniuk, hogy aknázhatnak ki teljes mértékben a szövetkezés kínálta lehetőségeket, és a termékeik értékesítését nemzetközi piacokra is kiterjeszthetnék. Ebben az esetben a szövetkezeti társulás facilitátori szerepet tölthetne be, és olyan katalógusokat készíthetne a munkáik bemutatására, amelyeket a tagok egyedül nem engedhetnének meg maguknak.

3. függelék

A szövetkezeti ÖSZ-ek által választható jogi formák előnyei és hátrányai

	Jogi forma				
	Egyéni vállalkozás	Társas vállalkozás	Zártkörű társaság	Nyilvános társaság	Szövetkezeti kft.
1. Alapítási költség	+2	+1	+1	-2	0
2. Felelősség	-2	-2	+2	+2	+1
3. Kockázat	-2	-2	+2	+2	-1
4. Részvénytőke emelése	-2	-1	+1	+2	-1
5. Minimális részvénytőke	+2	+2	-1	-2	0
6. Külső források	-2	-1	-1	+2	0
7. Befektetők befolyása	+2	+1	+2	+2	-1
8. Gazdasági eredmények szétosztása Nyereség kivételének joga	+2	+1	-1	-2	-1
9. adószabályok	+2	+2	?	-2	+2

+2 = nagyon kedvező

+1 = kedvező

0 = semleges

-1 = kedvezőtlen

-2 = nagyon kedvezőtlen

Forrás: Flieger, Burghard: Auf der Suche nach der guten Form: Die Genossenschaft, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. (Ed.): Wir helfen uns selbst, Gründungshilfen für neue Genossenschaften, Darmstadt 1987, p. 28.

4. függelék

Egyszerű útmutató a konfliktusok megoldásához⁶

Ha egy adott időben két egymásnak ellentmondó, vagy más szempontból összeegyeztethetetlen elképzelés illetve vélemény van jelen, akkor konfliktus alakul ki. A konfliktusok a mindennapi élet részét képezik és minden csoportban jelen vannak. A konfliktusokat gyakran kerüljük, mert attól félnek, hogy megrontják a két szembenálló fél kapcsolatát. A konfliktusoktól azonban nincs miért tartani, még akkor sem, ha:

- felborítják az összhangot és a rutint, és
- kínos érzéseket keltenek, boldogtalanná teszik az embereket.

Fontos, hogy a konfliktusokat elismerjük (ahelyett, hogy lepleznék), és megoldjuk, mert a megoldatlan konfliktusok általában csak rosszabbodnak, negatív hatással vannak a csoport egészére, és akár a csoport felbomlásához vezethetnek.

A konfliktusok többségét meg lehet oldani, de léteznek megoldhatatlan konfliktusok is. A megoldható konfliktusok esetében akár több megoldás is lehetséges. A konfliktuskezelés művészete abban áll, hogy megtaláljuk azt a megoldást, ami a legtöbb érintett számára, vagy ami még ennél is jobb, valamennyi érintett és csoporttag számára kielégítő.

A konfliktuskezelés nem lehet sikeres

- nyitottság,
- őszinteség, és
- a szembenálló fél helyzetének megértése nélkül.

Csoportkonfliktus esetén valamennyi tagot be kell vonni a helyzet megoldásába. Christine Grieshaber hét konfliktuskezelési stratégiát különböztet meg:

1. **A konfliktusok kerülése:** A konfliktusokat rejtve tartják vagy elnyomják, az összhang csak a felszínen létezik, a csoport tagjai közötti kapcsolatok feszültek maradnak.
2. **A szembenálló felek kiiktatása:** A szövetkezeti ÖSZ-eknél erről az alapszabály rendelkezik, amikor kiköti, hogy ki kell zárni azokat a tagokat, akik zavarják a csoport tevékenységét, illetve akik nem hajlandóak alávetni magukat a csoportfegyelemnek. Az alapszabály a csoportból való kilépést is lehetővé teszi (tárt kapuk alapelve).
3. **A kisebbség elnyomása:** Ez akkor fordulhat elő, ha a csoportban meglévő konfliktusok észrevétlenek maradnak, és az egyet nem értő kisebbséget a közgyűléseken illetve bizottsági üléseken leszavazzák. Ebben az esetben a csoporton belül egyre fokozódó feszültség keletkezik, amely végül szétroppantja a csoportot.
4. **Megállapodás, konszenzus:** A kisebbség elfogadja a többség véleményét anélkül, hogy elnyomottnak érezné magát. A többség döntését a kisebbség jóváhagyja.
5. **Szövetség:** A csoport tagjai megállapodnak a közös pontokban, de nem adják fel eltérő véleményüket. A konfliktus fennmarad, csak a felszín alá nyomják.

⁶ Ez a rész az alábbi kiadvány alapján készült: Grieshaber, Christine: Step by Step, Group Development, A Trainer's Handbook, German Foundation for Development (DSE), Feldafing 1994, pp. 114-120.

6. **Kompromisszum:** A konfliktusban álló felek annyit engednek, amennyit elviselhetőnek tartanak annak érdekében, hogy mindkettejük számára elfogadható megoldás szülessen.
7. **Mindkét konfliktusban álló fél kívánságainak integrálásával új megoldást dolgoznak ki:** Ez a konfliktuskezelés legjobb módja, amely összhangban van a részvételi módszerekkel és a tudásmegosztás szempontjaival. Az eltérő nézeteket megvitatják, az érveket egymáshoz képest, és a közös célok szerint is súlyozzák. Úgy találnak új megoldást, hogy a konstruktív párbeszédbe mindenkit bevonnak.

A konfliktusok, ha megoldják őket, pozitív hatás gyakorolnak a csoport munkájára, mert növelik a csoporttudat, és olyan megoldásokhoz vezetnek, amelyeket a csoport minden tagja támogat.

Hátlap

„A szegények vonatkozásában a szövetkezetek legfőbb célja csoportos alkupozíciójuk javítása; annak biztosítása, hogy a javakból, szolgáltatásokból és társadalmi erőforrásokból igazságosan részesedjenek; csoportként segíteni őket abban, hogy olyan vagyont teremtsenek, amelyre önálló egyénenként nem képesek; és segíteni őket a társadalmi és gazdasági problémáik megoldásához szolidaritást érjenek. A szövetkezés koncepciójának alapja, hogy a szegényeket be kell vonni saját lehetőségeik fejlesztésébe, máskülönben nem jön létre valódi és tartós fejlődés.”

International Co-operative Alliance: Report of an experts' consultation on Co-operatives and the Poor, London, p. 88.

„Félrevezető az a kijelentés, hogy a szövetkezetnek vannak tagjai. Sokkal pontosabb az a megfogalmazás, hogy a tagoknak van szövetkezetük. Nem a szövetkezetek segítenek a szegényeken, hanem együttes munkával, az erőforrásaik egyesítésével, a csoportfegyelem elfogadásával és az egyedi érdekek és a csoportszolidaritás szempontjainak elegyítésével, a szegények azok, akik szervezett önszeggítéssel és kölcsönös segítségnyújtással, bárki másnál jobban megoldják bizonyos problémáikat.”

Münkner, Hans-H. (ed): Best Practice: Innovative approaches to co-operative solutions of housing problems of the poor, Marburg 2001, p. 4.