



Intergenerational Succession in SMEs Transition
INSIST

Modul 3

Pénzügyi és jogi kérdések

Dr. Ilyés Csaba

Budapesti Gazdasági Egyetem

Budapest, 2016



A modul rövid leírása

A modul segítséget egy családi vállalkozásnak, hogy képes legyen fejleszteni az operatív munka szintjén a pénzügyi és jogi készségeket, kompetenciákat és döntési képességet valamint az elsajátított technikákat, módszereket alkalmazni tudják a képzés befejezése után. A modul kifejezetten a családi vállalkozásokra összpontosít, olyan szakembereknek kíván segítséget nyújtani, akik az üzleti vállalkozások aktív szereplői, gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek. A modul segítségével a családi vállalkozások sikeres és nyereséges működésének szükséges és elégséges feltételei mellett azt is elsajátíthatják, hogy a generációváltás közben és után milyen jellegű pénzügyi és jogi feladatokat kell elvégezniük, milyen problémákkal szembesülhetnek.

A modul célja

A modul célja, hogy a hallgatók megismerjék a pénzügyi és jogi terület természetét elméleti és gyakorlati szempontból. A fő súlypont azon van, hogy a diákok, mind a jogi és pénzügyi ismereteket, mind pedig a feladatokat elsajátítsák, amelyek ahhoz szükségesek, hogy támogassák a fenntartható családi vállalkozást.

Oktatási, tanulási eredmények

A modul sikeres befejezése után a tanulók képesek legyenek:

1. Kritikusan értékeli és alkalmazza a fogalmakat, eszközöket és technikákat, amelyek alkalmasak a családi vállalkozások számára a fenntartható működéshez.

2/A. Meghatározza a családi vállalkozások jövőbeni céljait (a váltás különböző lehetőségei); majd meghatározza a rövid távú elképzeléseket, jövőbeni feladatokat, valamint a megfelelő tervezési technikákat; és akkor

2/B. Elkészíti a vállalati üzleti tervet, alkalmazza a módszereket, amelyek hasznosak lehetnek az átalakulás végrehajtása során;

Készít egy konkrét üzleti tervet az adott esettanulmányhoz.

3/A. Kidolgoz egy számviteli és jelentési rendszert az üzleti folyamatok ellenőrzésére és kidolgozza a működését az átalakulásra összpontosítva;

3/B. Ellenőrzi a tény- és tervadatok közötti eltéréseket, döntéseket hoz vagy segíti a döntésekhez előkészíti az adatokat, majd ellenőrzi a következményeket.

4. Megérti, kritikusan értékeli és alkalmazza a fogalmakat, eszközöket és technikákat a jogi-üzleti területen:

- A tulajdonjog-átruházással kapcsolatos jogi környezet, jogi kérdések;
- A generációs tulajdonosváltás időszakában a jogi nehézségek és minimalizálja a jogi problémákat;

- Jogszabályi kötelezettségek a részvényesek között, lehetőségek az irányítási feladatok megosztása érdekében;
- Kiválasztja - ha szükséges – a megfelelő jogi formát, amely az átalakuláshoz szükséges.

Tartalom

1. hét: Bevezetés a számvitelbe

Csoportokban dolgozva megvitatják a fő szempontokat az elméleti előadás alapján.

Az alapvető definíciók és jellemzők megértése.

2. hét: Tulajdonosi érdekeltség

Csoportokban dolgozva megvitatják a fő szempontokat az elméleti előadás alapján.

A tulajdonosi érdekek megértése.

3. hét: Jelentési rendszer a vállalkozások teljesítményére vonatkozóan

Csoportokban dolgozva megvitatják, hogy milyen információkat lehet megkapni az adott pénzügyi jelentések segítségével. (Ez az esettanulmányok pénzügyi kimutatásaira alapulna.)

A különböző pénzügyi jelentések megértése és használata.

4. hét: A családi vállalkozás főbb jellemzőinek általános áttekintése a jogi és pénzügyi területre fókuszálva

Csoportokban dolgozva megvitatják, hogy hogyan kell meghatározni a családi vállalkozások főbb jellemzőit. (Ennek alapja lehetnek különböző esettanulmányok.) A családi vállalkozás és a normál üzleti vállalkozás definíciói közötti különbségek megértése.

5. hét: Társadalmi jólét

Csoportokban dolgozva megvitatják, hogy milyen kapcsolat van a szociális jólét és a családi vállalkozások között. Hogyan lehet meghatározni a családi vállalkozások fő jellemzőit?

A társadalmi jólét meghatározásának és a családi vállalkozások nemzetgazdaságra való hatásának megértése.

6. hét: 1. eset - Hogyan kell az irányítási szerepet átadni rokonoknak?

Csoportokban dolgozva a WAMECH vállalat (PL) esettanulmány megvitatása.
Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

7. hét: 2. eset - Hogyan kell a vezetői szerepet átruházni egy nem családtag számára?

Csoportokban dolgozva a BI-KA Logisztika Kft. (HU) esettanulmány megvitatása.
Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

8. hét: 3. eset - Összeolvadás más vállalkozásokkal, valamint nyugdíjba vonulás vagy visszavonulás

Csoportokban dolgozva a Szentkirályi esettanulmány megvitatása.
Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

9. hét: 4. eset – Kilépés a családi vállalkozásból (a tulajdonrész eladása)

Csoportokban dolgozva egy konkrét esettanulmány megvitatása.
Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

10. hét: 5. eset - A családi vállalkozás bezárása

Csoportban dolgozva egy konkrét esettanulmány megvitatása.
Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

11-12. hét: Összefoglalás és a tervezés áttekintése I.-II.

Csoportban dolgozva a családi vállalkozások tervezésének áttekintése, megvitatása.

1. hét: Bevezetés a számvitelbe

Csoportokban dolgozva megvitatják a fő szempontokat az elméleti előadás alapján.

Az alapvető definíciók és jellemzők megértése.

Számviteli tevékenység. Feladata, hogy kvantitatív információt biztosítson a gazdasági szervezetekről. Az információk elsődleges pénzügyi jellegűek, hasznosak lehetnek a gazdasági döntések meghozatalában. Ha szervezet gazdálkodó egység, akkor az összegyűjtött információk a vezetés számára nyújthat információkat (ha a családi vállalkozás elsősorban a tulajdonos-vezető típusú). A következő kérdések megválaszolásában nyújthat segítséget:

- Mik az üzlet erőforrásai?
- Milyen tartozásai vannak?
- Van-e jövedelme, eredménye?
- Nem túlzók-e a költségek az értékesítéssel összehasonlítva?
- Túl kevés vagy túl sok árut tartanak?
- Milyen gyorsan fizetnek a vevők?
- Az üzleti vállalkozás képes-e teljesíteni a adósságait?
- Lehetséges-e a vállalkozást bővíteni?
- Van-e lehetőség egy új termék vagy szolgáltatás bevezetésére?
- Tudnák-e az eladási árakat növelni?

Továbbá a számviteli információk olyan kérdések megválaszolásában ad segítséget a hitelnyújtóknak, mint a bankok, rokonok a család, partnerek, vevők, versenytársak, mint:

- A vevők kilátások jók-e?
- Milyen az adósság visszafizetési képesség?
- Az adósságok, kötelezettségek tekintetében határidőre történt-e a múltban azok kiegyenlítése?
- Amennyiben szükségessé válik, nyújtható-e további hitel a vállalkozásnak?

Továbbá

- Kormányzati szervek is használnak számviteli információkat a szabályozásában és az adók begyűjtésében az üzleti vállalkozások esetében.
- A szakszervezetek az egyeztető tárgyalások során használhatják a munkakörülmények és a bérmegállapodások érdekében.
- Befektetők a befektetési döntések meghozatala előtt széles körben használják a számviteli adatokat.

A számviteli rendszer a pénzügyi információk összegyűjtésével és feldolgozásával kezdődik. Ezek a pénzügyi információk szolgálják az alapjait azoknak a jelentéseknek, amelyek segítséget nyújtanak a döntéshozók számára. A döntéshozók hivatkozva a

beszámolókra hozzák meg a jövőre vonatkozó fontos elképzelésüket a vállalkozással kapcsolatban.

A számviteli rendszer összegyűjti és feldolgozza a vállalkozás pénzügyi információit, és ez alapján információkat nyújt - beszámolók segítségével - a döntéshozóknak. A számviteli rendszer pénzügyi számviteli beszámolókat generál, amelyek időszakonként pénzügyi kimutatások elkészítését és a külső döntéshozók számára kapcsolódó közzétételeket jelent. Ezek a döntéshozók lehetnek befektetők, hitelezők, szállítók, vevők, szakszervezeti képviselők, és minden más érdekelt fél. A számviteli rendszer vezetői számviteli beszámolókat is tartalmaz, beleértve a részletes terveket és a teljesítmény folyamatos értékelését. Ezek a jelentéseket általában a belső döntéshozók használják az egész szervezet tekintetében az árképzés, a gyártással, a minőséggel, valamint számos más napi tevékenységgel kapcsolatos döntéseiknél

Gazdasági szervezetek (így a családi vállalkozások is) rendszerint négy alapvető pénzügyi kimutatást tesznek közzé:

1. **MÉRLEGKIMUTATÁS** – egy adott időpontra vonatkozóan beszámol a vállalkozás eszközeiről, forrásairól és sajáttőkéjéről.
2. **EREDMÉNYKIMUTATÁS** - egy adott időszakra vonatkozóan beszámol be a vállalkozás eredményeiről, bevételeiről, költségeiről.
3. **EREDMÉNYTARTALÉK** - egy adott időszakra vonatkozóan beszámol a vállalkozás pénzügyi helyzetéről a nettó jövedelem és osztalék-fizetés tekintetében.
4. **CASH FLOW KIMUTATÁS** - jelentések egy adott időszakra vonatkozóan a pénzbeáramlás és kiáramlás, a készpénz alakulásáról. A kimutatás három kategória segítségével nyújt átfogó képet a pénzügyi folyamatokról (működési, befektetési és finanszírozási cash flow).

Ha a családi vállalkozás tulajdonos-menedzsere hatékonyan használja ezeket a jelentéseket, megértheti, hogy az adatok, információk hogyan vették számba és hogyan építették fel a különböző jelentéseket. Látni fogják az adatok, információk korlátait, tudni fogják, hogy mikor, milyen mértékben szükségesek becslések alkalmazása pontos értékek helyett.

2. hét: Tulajdonosi érdekeltség

Csoportokban dolgozva megvitatják a fő szempontokat az elméleti előadás alapján.

A tulajdonosi érdekek megértése.

Szervezeti felépítés és szervezeti szabályozás, működési kérdések

Személyes viszonyok:

A családi vállalkozások elvi felépítése nem különbözik a nem családi vállalkozásoktól. Sok kérdés felmerül azonban a családi vállalkozásokban. A szervezeten belüli elszámolás elszámoltathatóság, kompetenciák, értékelés kérdései nem mindig tisztázottak. Egy egyszerű kérdést vessünk fel! Ki a családi vállalkozás tényleges tulajdonosa. Sokszor találkozunk azzal a problémával, hogy a családi (bizalmi viszonyok) mellett a valós és a jogi tulajdonos eltérő személy. Esetleg a szülő vagy családtag (valódi vagy vélt) tekintélye befolyásolja a vállalkozás vezetőit az utódlást követően is. Pl.: az apa beleszól a cég vezetésébe miután a fia átvette a cég irányítását. Ebben a problémakörben felmerül a tényleges és jogi tulajdonosok értékelése: kinek a teljesítménye adja a vállalkozás valódi értékét?

Jogi szabályozás:

Egy családi vállalkozás nagy értéke, hogy a vállalkozás tagjai jellemzően lojálisak és elkötelezetek a vállalkozással szemben. Ez olyan pozitív hatás, melynek megléte nem megkérdőjelezhető. Ennek mérése külön feladat lehet a vállalkozás potenciális teljesítőképessége, vagy más hasonló vállalkozásokkal történő összemérése esetén! Ez a pozitívum azonban veszélyeket is rejt magában. Egy ilyen elkötelezett helyzetben egy-egy alkalmazott számára nem feltétlenül szükséges a feladatköre részletes leírása, hiszen a dolgozókról feltételezhető (családtag-dolgozó) a proaktív viselkedés és szemlélet. Így a más vállalkozásokat jellemző jogi (pl.: munkaszerződések) szabályozást a családi vállalkozás nem feltétlenül érzi szükségesnek, vagy olyan fontosnak. Gyakori, a formalitás szintű belső szerződések megléte. Ez abban a pillanatban jelenthet problémát, amikor egy idegen veszi át valamely családtag helyét a vállalkozásban, a korábban nem szükségesnek ítélt szerződéses szabályozás azonnal szükségessé válik. Másik kérdés a számonkérés és számonkérhetőség. A proaktív viselkedést feltételezve, egy olyan szituációban ahol a felelősöket (nem a büntetés, hanem a hibafeltárás) céljából szeretnénk megtalálni, egy szerződéses nem jól szabályozott környezetben nehéz meglegelni. Valamint nem egyértelmű, hogy kinek a feladat volt az a folyamat ahol a hiba keletkezett. Sokszor ez maga a hiba: nincs igazi felelőse a folyamatnak. Nem családtag dolgozók esetén hátrányos megkülönböztetés érheti a dolgozókat a családtagokkal szemben, ha a viszonyok nem

egyértelműen szabályozottak. Így fel kell hívni a hallgatók figyelmét, a szerződéses és belső viszonyok formalizálásának jelentőségére.

A családi vállalkozások értékelése:

Egy családi vállalkozás sok olyan előnnyel és tartalékkal indul versenybe a többi „átlagos” vállalkozással szemben, melyek megalapozzák létjogosultságukat a piacon. A családi vállalkozások sokban különböznek a szokásos érdekeltségi szituációkban működő társaiktól. Olyan rejtett tartalékokról és erőforrásokról, potenciálokról és előnyökről beszélhetünk melyek a családok belső szerkezetéből és viszonyaiból öröklődnek át a vállalkozásba. A családtagok egymás iránti lojalitása, hűsége és bizalma egy-egy ilyen vállalkozásnál sokszor természetes dolog és sem pénzt sem energiát nem kell erre áldozni. A vállalati kultúra szinte azonnal megvan, és nem kell azt formalizálni. Ennek olyan előnyei vannak, mint például:

1. Egy családtag sokszor kevesebbért hajlandó megcsinálni ugyanazt a feladatot, mely a vállalkozásnak költségelőnyt jelent, még akkor is, ha ez hosszú távon nem egészséges jelenség.
2. A vállalkozásban résztvevő családtagok jellemzően eltökéltebbek és tovább kitartanak egy probléma megoldása mellett, mint egy családon kívüli fél (ez egyébként veszélyeket is rejt magában, sokszor olyan helyzetben is erőn felül kitartanak, ahol már üzletileg nem szabadna).
3. A családtagok egymás iránti hűsége és lojalitása általában jellemzi a vállalkozást, így üzleti titkok és érdekek a családon belül, így a cégen belül maradhatnak.
4. A családtagok jellemzően a család (így a cég) előmenetelét részesítik előnyben a pillanatnyi érdekeik felett, így a hosszú távú fenntarthatóság biztosított.
5. Egy-egy feladatra több és alaposabb munkát hajlandó szánni egy családtag, mint egy külső fél
6. Előkerülhet a családon belüli pénzügyi fegyelmezetlenség kérdése, azaz egy nem feltétlenül rosszhiszemű tőkeelvonás.
7. A családi és a vállalkozási kassza összeolvadása.
8. A túlzott bizalom kérdése, azaz egy nem hozzáértő családtag pozícióban tartása, mert senki nem akarja (tudja) megmondani neki, hogy alkalmatlan a feladatra.
9. Előnyök és veszélyek, egy családi vállalkozás általános SWOT analízisének elkészítése?

Családi vállalkozások jövedelme és elvárt hozamai

A fenti bekezdés alapján látható, hogy egy családi vállalkozás pénzügyi tűrőképessége és alkalmazkodóképessége sokkal nagyobb a többi versenytárhoz képest. Fel kell hívni azonban a hallgatóság figyelmét arra, hogy a jövedelmezőséget egy családi vállalkozásnak

is objektíven meg kell tudnia mérni. Tekintsünk most el azoktól az esetektől, amik pénzben nehezen mérhető értéket jelentenek. Például az idő szabadabb beosztása, vagy az önálló munkavégzés és értékteremtés öröme vagy erkölcsi hozzáadott értéke. Így ha pusztán pénzügyi oldalról nézzük a családi vállalkozás jövedelmezőségét, úgy két fontos jövedelmet kell megkülönböztetnünk és erre a hallgatókat is meg kell tanítani. A családi vállalkozások gyakori problémája (mely egyébként a KKV szektort is jellemzi), hogy a tulajdonos és a management szorosan összefonódik, vagyis a tőkebefektető és a dolgozó nem igazán különíthető el egymástól. Fel kell hívnunk azonban a vállalkozók figyelmét arra, hogy attól még kétféle jövedelmet realizálnak, hogy az egy bankszámlára és látszólag egy tevékenységből származik. Az egyik a tőkejövedelem, mely egy hasonló kockázatú befektetés jövedelmét kell, hogy jelentse, valamint a munkajövedelem, azaz amit a vállalkozó a munkájáért kap. Sokszor találkozunk (és itt megint hangsúlyozzuk, hogy eltekintünk az erkölcsi hozzáadott értéktől, vagy az önálló cég vitelének gyönyöreitől) olyan vállalkozással, melynek tulajdonos-vezetője azzal hanceg, hogy mennyivel többet keres a multinál dolgozó ismerőseinél! De valóban többet keres? Egy multinál dolgozó nem fektetett be egy vállalkozásba, így csak munkajövedelmet szerez. Ha az ominózus vállalkozónk összes jövedelméből levonnánk a tőkejövedelmeit, vajon még mindig többet kapna? Egyszerűsítve a dolgot, a családnak annyi pénzt kell tudni termelni a vállalkozásból, mint amennyit a család tagjai szakképzettségüknek és tapasztalatuknak megfelelő munkakörben egy idegen vállalkozásnál meg tudnának keresni, valamint a vállalkozásukba befektetett tőkéik hasonló vállalkozásuknak megfelelő kockázatú befektetésekbe történő befektetésből realizálható kamatainak összege. Ha ettől kevesebb jut a családnak, akkor a vállalkozást nem éri meg pénzügyileg elindítani vagy üzemeltetni.

Felmerül még egy fontos kérdés! Vajon a családtag bére a vállalkozás jövedelme vagy költsége? A család jövedelme vagy az egyén jövedelme? A közgazdasági és számviteli álláspont szerint, ezt a munkakör idegenekkel való feltöltése esetén kifizetendő bérrel összehasonlítva lehet megállapítani.

Először is tisztázni kell, hogy a családtagnak kifizetett bér, a vállalkozás költsége és álláspontom szerint nem a család, hanem az egyén jövedelme, így a vállalkozásnak külön ezzel kapcsolatos elszámolnivalója nincs, kivéve, ha tudja, hogy a családtag munkakörét egy „külsős” más jövedelemért töltené be. Ha a családtag többet kap, mint amennyit a munkakörben szokásosan fizetni szoktak, úgy a vállalkozás extra költségekkel működik, a család viszont extra jövedelemhez jut. Ha a családtag kevesebb pénzért vállalja ugyanazt, ez az egyik pozitív potenciál a családi vállalkozásban, úgy a vállalkozást költségelőnyhöz juttatja a versenytársakkal szemben, a család bevételei viszont csökkennek, hiszen az egyén lehetőségeihez képest kevesebb pénzt visz haza a vállalkozás miatt.

Számviteli kimutatások:

A jövedelmezőség kérdése sok egyéb kérdést is felvet, például vegyes (családi és nem családi együtt) összetételű vállalkozások esetén, hogyan tudjuk az analitikákban és

kimutatásokban szétválasztani a család teljesítményét a vállalat egészétől. Ennek az is a jelentősége, hogy a családi pozitív szinergiák csak ezeken a teljesítményeken érvényesíthetők, így pl. a korábban említett költség és munkaidőelőnyök csak a vállalkozás ezen részén jeleníthetők meg, hiszen a „külsősöktől” nem elvárható az erőn felüli lojalitás. A számvitel sok lehetőséget ad ezen teljesítmények kimutatására, pl. az 5-ös számlaosztályon belül a családtagokat kvázi-projektkódok alá besorolni, így egy kimutatásban a teljesítményük elkülöníthető. Erre azonban az ügyviteli rendszert fel kell készíteni és következetesen vezetni kell. Ugyanilyen jó megoldás lehet a 6-7-es számlaosztályok alkalmazása, ezekkel lehetőség nyílik a költségviselők nyilvántartására.

Elképzelhetőnek tartom egy folyamatalapú nyilvántartás bevezetését, ami talán a projekttervezés vagy projekt kontrolling témaköréhez illeszthető, mely számviteli fundamentumait tekintve nem tér el a normál nyilvántartástól, pusztán a szemlélete lesz más, és az egyes szereplők által elvégzett feladatokat vizsgálja, mint egyfajta projektet. Így a korábban említett objektivitás oly módon valósul meg, hogy egy feladatszemléletű nyilvántartás rávilágít a valódi személyes kompetenciákra és valódi hozzáadott értékekre, matematikai végeredmény szempontjából ugyanúgy lefedi a vállalt tevékenységének egészét, de személyek szerint szétbontva. Ennek számviteli megoldása egy egyszerű számviteli tükör módosítással megoldható.

Pénzügyi nyilvántartások:

Állandó jelenség és potenciális probléma, a családi kassza és a vállalati kassza összefonódása. Ennek óriási kára lehet mind a család és/vagy a vállalkozás életére. A hallgatók figyelmét fel kell hívni arra, hogy a családi vállalkozásban a pénzügyi fegyelemnek még a többi vállalkozáshoz képest is nagyobb jelentősége van. Nem engedhető meg az utalványozás vagy megfelelő dokumentáció nélküli pénzmozgás, mert nem lesz átlátható a vállalkozás valódi pénzügyi helyzete. (ezt a gondolatot még lehetne bővíteni)

A családi vállalkozás értékelése:

A családi vállalkozások értékelése sokkal nehezebb, mint egy piaci alapon szerveződött vállalkozásé. Ez abból adódik, hogy egy családi vállalkozás elszámolása és szervezettsége jellemzően nem annyira formalizált és fegyelmezett, mint egy piaci alapú vállalkozásé. Erre a problémára a hallgatók figyelmét fel kell hívni. Ha e a probléma meg is oldódik, még mindig ott a családi vállalkozások specialitásai miatt megjelenő szinergiák pozitív és negatív hatása a vállalt értékére. Ezeknek a mérése többféle módon történhet.

Sok esetben találkozunk azzal a problémával, hogy egyes vállalkozások valódi értékét nagyon nehéz, vagy lehetetlen meghatározni. Ennek elsődleges jele akkor mutatkozik,

amikor a különböző értékelési módszerek alapján számított vállalati értékek drasztikusan különböznek egymástól. Kis kitérőként jegyezzük meg, hogy a vállaltértékelési gyakorlat nem egzakt számokat keres, sokkal inkább intervallumokat határoz meg arra, hogy a vállalt tényleges értéke mely két érték között helyezhető el a legnagyobb valószínűséggel. Ha ez az intervallum kellően szűk, úgy különböző súlyozott átlagok vagy hibrid értékmérő modellek segítségével a vállalati érték jól meghatározható. Mi azonban arra az esetre szeretnénk fókuszálni jelen cikkünkben, amikor a különböző értékelési módszerek alapján számított vállalati értékek nem közelítenek egymáshoz így egy ilyen vizsgálat után még bizonytalanabbá válhatunk mi is és a potenciális befektetők is. Vizsgáljunk meg néhány esetet a vállalati értékek eltéréséről vonatkozóan. Mielőtt azonban ezen eseteket górcső alá vesszük, meg kell ismerkednünk a főbb értékmérési módszerekkel és az ezek mögött meghúzódó értékelési szemléletekkel. Azaz, hogy az egyes módszerek mi alapján határozzák meg a vállalat értékét. Itt jegyezném meg, hogy lent bemutatott módszerek természetesen nem csak vállalatok, hanem projektek, befektetések, egyéb tevékenységek vagy vállalati részegységek stb. vizsgálatára is alkalmasak a megfelelő módosítások mellett.

Le kell szögeznünk, hogy ennek a cikknek nem célja, hogy olyan triviális eseteket vizsgáljon, hogy az adatok rosszak, hiányosak, vagy a vállalt könyvei hamisak. Ezeket az eseteket érintőlegesen vagy csak említés szintjén kezeljük. Abból az alapfeltételből indulunk ki, hogy az adatok mind rendelkezésünkre állnak, azok valóságtartalma megfelelő, vagy legalábbis mindenki számára ugyanannyira ismert. A másik fontos információ pedig az, hogy az előzőek teljesülése esetén az egyes módszerekkel számolt vállalati (befektetési) értékeknek közel azonosnak kellene lenniük. (Egyszerűsített példákban ezek matematikailag egyenlők)

Az elszámolás vagy inkább értékmérés másik lehetősége egy összehasonlító elemzés: „Mi lenne, ha ez nem egy családi vállalkozás lenne?” Egy pusztán piaci átlagok vagy szokások alapján összeállított ugyanilyen számokkal és tevékenységgel rendelkező „kontroll” céggel történne az összehasonlítás. Olyan kérdésekre engedne rávilágítani, hogy pl.: túlfizetem a családtagokat, ennyi pénzért senki sem vállalná, ha nem az apja lenne az ügyvezető, mennyivel terhelhetőbb krízis helyzetben egy családi vs. nem családi vállalkozás.

a módszerek eredményeit párba kell állítani és a különbözőségük alapján megnézni, hogy hol van a rejtett érték. Mi okozza az eltéréseket pl. az ügyvezető személyének értéke

A családi vállalkozások utódlása:

A családi vállalkozások egyik legfőbb problémája, ami elsősorban a KKV kategóriába sorolható vállalkozások esetén jellemző, hogy a szakértelem egy fő területre koncentrálódik, vagy a vevőkör egy fő kapcsolattartó kezében összpontosul. Ezt nevezhetjük egyfajta szakértelemhiánynak, vagy inkább a szakértelem túlzott fókuszának. Gyakori probléma, hogy a megfelelő szakértelem megvan a családban, de nem biztosított

az utánpótlás képzése. Ennek több oka azonosítható, ebből két fő eset emelhető ki (emelendő ki, mert ezekre fel lehet készíteni a családi vállalkozásokat) az egyik eset, amikor a vállalkozás vezetője, jellemzően a családfő magától értetődőnek veszi, hogy utódja vagy utódai a nyomdokába lépnek, így nem fordít kellő figyelmet a valódi családi érdekek vagy elképzelések irányába. Itt gyakran elkövetett hiba, hogy ugyan az utódok akt megfelelő képzési irányba terelik (pl.: közgazdasági pálya) de a családi vállalkozást jellemző specializált tudás átadására nem kerül sor, így hiába gondolja azt a cégvezető (esetleg végzettség hiányában, ami nem feltételezi a szakértelem hiányát) hogy az utódok felsőfokú vagy szakirányú végzettsége elegendő a vállalkozás továbbviteléhez. Ez gyakran óriási tévedés, hiszen a végzettség nem jelenti a speciális képességek, tudás, motiváció meglétét, sőt még nem említettük azon vállalkozásokat ahol a cégvezető kezében (személyében) túl erősen összpontosul a vevőkör nagy többsége.

Az utódlás kérdése nagy cégek esetében megoldott a folyamatos utánpótlás képzése, a feladatok standardizálása révén. Ezek egyike sem jellemzi a kkv még kevésbé a családi kkv-k életét. Az utánpótlás képzése, még ha az a saját gyermekünk (családtagunk) a feladatok komplexitásától függően akár éveket is igénybe vehet. A családi vállalkozások másik nagy problémája a családtagok feltételezett és valós motivációja és képességei közötti különbség felmérésének hiánya.

Hányszor hallunk, látunk példát arra, hogy az utódokat egyszerűen bedobják a mely vízbe, hiszen minden szülő, feltételezi utódairól, hogy azok a legjobbak, legszebbek, és még jobbak lesznek elődeiknél. Nehéz és felelősségteljes dolog ezt felmérni, még nehezebb belátni, ha ez nem így van. Ugyanez igaz a motivációra. Speciális pályákon, melyek különleges képességeket igényelnek, még kirívóbb ez a probléma. Példa lehet egy fogászati praxis, ahol az utód nem akar, vagy nem tud egy orvosi egyetemet elvégezni, így ennek erőltetése csak konfliktushoz vezet. Még ha sikerül is erővel, pénzzel, idővel megoldani (sajnos van erre példa) a praxis vitele várhatóan nem lesz sikeres és a családi vállalkozás folytatása nem várható. Elképzelhető lett volna, megfelelő időben elkezdett felmérés és tudásátadás mellett, hogy ugyanezen utód pl. gazdasági (egészségügyi-közgazdász) képzés után, mint gazdasági vezető vihette volna tovább a praxis nem “családtag” orvosokkal.

A családi vállalkozások elsődleges problémája tehát az utódlás megszervezése. Erre vonatkozóan kiemelt fontosságú lehetne egy megfelelő képzés indítása, mely kifejezetten az utódlás és a vállalkozás továbbvitele kapcsán felmerülő kérdésekre készítse fel a vállalkozást indító, működtető családokat.

Fontos kérdéskör, hogy a családi vállalkozásokban, hogyan azonosíthatók a különböző értékek, főleg a rejtett személyhez kötődő értékek. Egy másik fő probléma a családi vállalkozások belső viszonyait jellemző elfogultság, mely az objektív mérhetőséget veszélyezteti. Ennek mérésére nem megfelelő egy egyszerű számviteli vagy pénzügyi sablon. A probléma azonban, hogy egy családi vállalkozás elszámolását vagy elszámoltatását nem lehet megkülönböztetni más vállalkozásoktól, csak azért mert családi a vállalkozás. Fontos tehát rávilágítanunk arra a tényre, hogy sok esetben hátrányos (nem hiszem el, hogy így van – alapú) megkülönböztetés érheti a családi vállalkozásokat. Ennek orvoslására az elszámolási és nyilvántartási rendszert objektívebbé szükséges tenni anélkül, hogy feleslegesen több adminisztrációs terhet rónánk rájuk, vagy hátrányos megkülönböztetésben részesítenénk őket.

3. hét: Jelentési rendszer a vállalkozások teljesítményére vonatkozóan

Csoportokban dolgozva megvitatják, hogy milyen információkat lehet megkapni az adott pénzügyi jelentések segítségével. (Ez alapulhat az esettanulmányok pénzügyi kimutatásaira.)

A különböző pénzügyi jelentések megértése és használata.

Ebben az előadásban minden pénzügyi jelentést részletesen megtárgyalnak.

MÉRLEGKIMUTATÁS

A mérleg célja a vállalkozás egy adott időpontra vonatkozó pénzügyi és vagyoni helyzetének bemutatása (eszközök, források és sajáttőke). A mérlegben alkalmazott kategóriák az eszközök, a kötelezettségek elemei és a sajáttőke.

Eszközök a cég tulajdonában lévő gazdasági források. Az eszközök pontos listája mindig függ az adott vállalkozástól, de ez egy reprezentatív lista. Minden eszköz várhatóan a jövőben előnyöket jelent a cég számára.

Kötelezettségek a társaság tartozásait, illetve kötelezettségeit tartalmazzák.

Sajátőke általában két részből áll. Az egyik a jegyzett (befizetett) tőke nagyságát mutatja, amelyet az üzleti tulajdonosok nyújtottak a vállalkozás finanszírozásához. A felhalmozott nyereség annak a jövedelemnek az összege, amelyet a vállalkozás realizált és a tulajdonosok újra befektetettek az üzletbe. A másik rész az a jövedelem, amely általában a részvényesek között osztalék formájában kifizetésre kerül, és a maradékot visszatartja az üzlet számára.

EREDMÉNYKIMUTATÁS

Az eredménykimutatásban bemutatásra kerül egy adott időszak vállalkozási bevétele, csökkentve a költséggel.

Az első kategória vagy elem, a bevételek. Cégek bevételei az áruk és szolgáltatások az ügyfelek számára történő értékesítéséből származik. A bevételekre néhány példa az árbevétel, a kamatbevételek és a bérleti díj bevétele.

Kiadások akár Euróban vagy Forintban a felhasznált források értéke, amelyek egy adott időszakban a bevételek realizálása érdekében váltak szükségessé. Például a bérek, bérleti költségek, és a reklám költség.

Amikor bevételek meghaladják a ráfordításokat, a társaság nettó jövedelme teszt szert. Ha viszont a kiadásokat meghaladják a bevételeket egy adott időszakban, a társaságnál nettó veszteség keletkezik.

EREDMÉNYTARTALÉK

Az eredménytartalék kimutatás célja, hogy beszámoljon a vállalkozásnál – egy adott időszakban - realizált nyereségről, a visszaforgatott nyereségről, és a részvényeseknek kifizetett osztalék mértékéről.

A kimutatás az előző időszak végéig felhalmozott eredményből indul ki, majd hozzáadja a vállalkozás – az eredménykimutatás adott időszakára vonatkozó - nettó jövedelmét. Az adott időszakban megszavazott és kifizetett osztalék értéke pedig levonásra kerül. A végén így megkapjuk az adott év végén kimutatható eredménytartalékot.

CASH FLOWS KIMUTATÁS

A cash-flow kimutatás egy adott időszakra vonatkozóan bemutatja a pénzbeáramlást és kiáramlást, a pénzeszközök alakulását. A kimutatás három kategória segítségével nyújt átfogó képet a pénzügyi folyamatokról (működési, befektetési és finanszírozási cash flow).

A cash-flow kimutatás működési cash flow része magában foglalja a szokásos üzleti tevékenységgel kapcsolatos készpénzmozgásokat, Ez a rész tartalmazza az értékesítésekből befolyt készpénz mennyiséget, a készpénzben kifizetett szállítói követeléseket (alapanyagok, az alkalmazottak bére a termékek előállításért és termékek forgalmazásáért. Ezen kívül ez a rész mutatja be a fizetett kamatokat és adókat is.

Befektetési cash flow mutatja meg az üzleti tevékenység hosszú távú termelési eszközökkel kapcsolatos beszerzési vagy eladási ügyleteinek hatását a pénzáramokra, a banki hiteleket, másoktól kapott kölcsönöket és a tőkeemeléseket, tőkekivonásokat. Amikor a családi vállalkozás egy hosszú távú gyártó berendezést vásárol, ez pénzkiáramlást; amikor a családi vállalkozás eladja a befektetett eszközeit, akkor ez egy pénz beáramlást generál. Amikor a családi vállalkozás tőkét emel, az pénzbeáramlást; amikor a családi vállalkozás tőkét enged le, az ez egy pénz kiáramlást generál.

Finanszírozási cash flow rész olyan hitelfelvételi és visszafizetési összegeket mutathat, amelyek a pénzügyi intézményekkel történő hitelfelvételekhez vagy hitel törlesztésekhez kapcsolódnak, illetve a cég részvényeinek visszavásárlásával kapcsolatos. Ezen túlmenően, az osztalék fizetési kötelezettségek is ebbe a kategóriába tartoznak. Amikor a családi vállalkozás hitelt vesz fel egy pénzügyi intézménytől (egy kereskedelmi banktól), az egy pénz beáramlás; amikor visszafizeti a kölcsönt, az egy pénzkiáramlás. Ha a cég értékesíti készleteit, ez egy pénz beáramlás; ha a cég visszavásárolja saját részvényeit, az egy pénzkiáramlás. Az osztalék kifizetése mindig pénzkiáramlás.

Számos összefüggés létezik a egyes pénzügyi kimutatások között. Először is, az eredménykimutatásban megjelenő nettó eredmény a felhalmozott eredményben jelenik meg, növeli a mérlegben megtalálható eredménytartalékot. Így az eredménykimutatásban kimutatott nettó eredmény növeli az eredménytartalék kimutatásban található eredménytartalék összegét. Egy másik kapcsolat a bemutatott pénzügyi kimutatások között az, hogy az eredménytartalék kimutatásban megtalálható év végi eredménytartalék egyik összetevője a mérlegben található sajáttőkének. Tehát az eredménytartalék kimutatás év végi eredménytartaléka megjelenik a mérleg eredménytartalék során is. A cash-flow kimutatásban meghatározott (teljes) vállalati cash flow növekedése vagy csökkenése (a három kategóriába tartozó tevékenységek cash flow-jának összege) a mérleg készpénz állományának változásával meg kell, hogy egyezzen.

Minden pénzügyi kimutatás esetén a kiegészítő mellékletben további kiegészítő információkat kell bemutatni, amely a kimutatásokat olvasó, elemző szakember számára a vállalkozás pénzügyi helyzetét és működési eredményét pontosabban mutatja meg. Ezek a kiegészítő megjegyzések a társaság pénzügyi helyzetének megítélését lehetővé teszik, anélkül, hogy a pénzügyi kimutatásokat teljes egészében megértenék

Három alapvető típusa van a kiegészítő információknak. Az első típus a cég pénzügyi kimutatásaiban alkalmazott számviteli szabályokat írja le. A második olyan további részleteket mutat be, amelyek a pénzügyi kimutatás értelmezéséhez nyújtanak segítséget. Például gyakori, hogy megjegyzést találhatunk, amely részletesen leírja a hosszú távú hitel szerződéseket és megállapodásokat. A megjegyzések utolsó típusa további pénzügyi adatokat tartalmazhatnak a közzé tett pénzügyi kimutatásokra vonatkozóan. Például ha a vállalat bérleti szerződést köt beszerzés, vásárlás helyett a termelő gépeivel és berendezéseivel kapcsolatban.

4. hét: A családi vállalkozás főbb jellemzőinek általános áttekintése a jogi és pénzügyi területre fókuszálva

Ez az előadás általános áttekintést ad a családi vállalkozás főbb jellemzőiről. Nagyban a jogi és pénzügyi területekre összpontosít. Értékeli a családi vállalkozást és a családi vállalkozás teljesítményét. Cégértékelés (könyv szerinti érték / piaci érték, stb.)

Hogyan kell számviteli és adatszolgáltatási rendszert használni és fejleszteni? Hogyan kell a tulajdonosokat támogatni hasznos és pontos információkkal?

Csoportokban dolgozva megvitatják, hogy hogyan kell meghatározni a családi vállalkozások főbb jellemzőit. (Ennek alapja lehetnek különböző esettanulmányok.)

A családi vállalkozás és a normál üzleti vállalkozás definíciói közötti különbségek megértése.

Pénzügy

- A családi vállalkozások főbb jellemzői pénzügyi szempontból. (Lehet, hogy csak a meglévő ismeret, tudás felelevenítése.)
- Értékelési módszerek, a családi vállalkozások értékelése, a családi vállalkozás teljesítményének mérése.
- Számviteli és beszámolási rendszer(ek) kialakítása és alkalmazása.
- Pénzügyi folyamatok és esetleges problémák.
- Bevezetés a számvitelbe:
 - A könyv szerinti érték meghatározása: a könyvvezetéstől a különböző döntések hatásának könyvelési lehetőségéig: gyakorlatok végzése, vállalati döntések eredményre gyakorolt hatása, tőkeemelés pénz befizetéssel vagy egyéb eszközökkel (jegyzett tőke, korrekt eredmény/veszteség elszámolása, valós értékelés).
 - Piaci érték kiszámítása: az üzleti terv vagy az eszközök és források valós értékelése alapján konkrét esettanulmányok segítségével.
 - Milyen számviteli információk szükségesek a családi vállalkozás átalakulása/átalakítása során az ellenőrzés és nyomon követés érdekében?
- Tulajdonosi érdekeltség
- Beszámoló (Jelentés) a vállalati teljesítményről:
 - Milyen az információ, adat szükséges a tulajdonosoknak, és miért ezek a legfontosabbak?
 - Hogyan lehet a családi vállalkozás teljesítményét mérni (bevétel-költség, a készpénz be- és kifizetés)?
 - Kulcs teljesítmény mutatók (KPI): példa a mutatószámra és annak értelmezése.

- Hogyan tudja a tulajdonos megkapni ezeket az információkat a pénzügyi és vezetői számviteli rendszerből?

Jog

A magyar jogszabályok alapján

- A családi vállalkozások főbb jellemzői jogi szempontból. (Lehet, hogy csak a meglévő ismeret, tudás felelevenítése.)
- Családi vállalkozásokra vonatkozó törvények, szabályozások, előírások:
 - I. Gazdasági társaságok joga
A gazdasági társaság alapítása, létesítő okirat módosítás, a gazdasági társaság ügyvezetése, képviselte, a gazdasági társaság legfőbb szerve, felügyelőbizottság, könyvvizsgálat, a társasági formák, tőkeemelés. Utódlás új társasági formává való átalakulással, „külsős”, nem családtag útján történő jogutódlás. Utódlás üzletrész-átruházási szerződéssel, utód képviseleti joggal való felruházása. Üzletrész-átruházás nem családtagok részére.
 - II. A civil szervezetek joga (alapítvány)
Alapítvány létrehozása, alapítvány létrehozása végintézkedéssel, alapítói jogok gyakorlása, az alapítvány szervei, képviselője, az alapítvány működésének jogi szabályozása. (Utódlás alapítvány létrehozásával).
 - III. Öröklési jog, végintézkedésen alapuló öröklés, öröklési szerződés. Utódlás örökléssel.
 - IV. Bizalmi vagyonkezelés. Ha nincs alkalmas utód: új jogintézmény a vagyon megőrzésére.
 - V. A tartási és az életjáradéki szerződés. Utódlás tartási és életjáradéki szerződéssel.
 - VI A kis-és középvállalkozások törvény szerinti meghatározása, a családi vállalkozás jogi meghatározása
 - VII. Illetékszabályok
Az öröklési és az ajándékozási szerződés után fizetendő illetékek, valamint a kisvállalkozások vagyoni betétjének öröklési és ajándékozási illetékkedvezménye. A bizalmi vagyonkezelés keretében történő vagyonszerzés illetékkötelezettsége. A visszerhes vagyonátruházási illeték.

5. hét: Szociális jólét

A csoportmunkában beszélnek meg, hogy milyen kapcsolat áll fenn a szociális jólét és a családi vállalkozás között. Hogyan lehet meghatározni a családi vállalkozás fő jellemzőit?

A kurzus végére a hallgatók megértik a szociális jólét definícióját, és a családi vállalkozásoknak a nemzetgazdaságra gyakorolt hatását.

Hogyan tudja különválasztani a tulajdonos a családi vállalkozást és magát a családot? Mi a szociális jólét? A szociális jólét gazdasági mutatóinak (SWEI) meghatározása és használata. A szociális jóléti intézkedések szükségessége. A szociális jólét birodalma.

A forrásgyűjtés különböző módjainak előnyei/hátrányai.

A jogszabályoknak való megfelelés.

Témakörök:

- A szociális jólét koncepciója.
- A szociális jólét gazdasági mutatóinak (SWEI) meghatározása és használata.
- A forrásgyűjtés különböző módjainak előnyei/hátrányai.
- A jogszabályoknak való megfelelés.
- A családi vállalkozások hatása a makrogazdasági folyamatokra és végül a makrogazdasági mutatókra.

A SWEI mutatók a gazdasági stabilitást és az élet minőségét mérik, elismerve, hogy mindkettő előfeltétele az erős vállalkozásoknak, a gazdasági versenyképességnek és a kiteljesedett életnek. Azt mutatják, hogy az életminőség és a gazdasági stabilitás és versenyképesség összekapcsolódása hogyan biztosítja a humán kapacitások fejlődését. Bemutatják, hogy hogyan lehet megoldani látszólag megoldhatatlan problémákat, például a krónikus szegénységet, a gyermekek és az idősek ellátásának hiányát és a fajok és nemek közötti egyenlőtlenségeket.

A szociális jólétet mérő mutatók típusai:

A szociális jólét a humán infrastruktúra állapotára összpontosít, és az alábbi területen bekövetkező fejlődést foglalja magában:

- Humán kapacitások fejlesztése (mind a gazdasági termelékenység, mind a gondozás és a kreativitás területén);
- Irányadó értékrendszer (különösen az, hogy társadalmilag és gazdaságilag értékelik-e az emberek ellátását, a korai gyermekkortól kezdve egész életen át); és

- Értékek létrehozása az ellátásban végrehajtott állami és magán befektetéseken keresztül.

A szociális jólét kapcsolódik más területekhez, és három fő alterületet köt össze:

1. Humán kapacitás: A humán kapacitás fejlődésének mértékét méri a gazdasági siker és az egészséges és értelmes élet szempontjából.
2. Társadalmi egyenlőség: Az irányadó értékeket méri, mivel az egyenlőtlenség elleni küzdelem hatékonyabb, harmonikusabb és egészségesebb társadalmat eredményez.
3. Az ellátásba történő befektetés: Az emberek ellátásával kapcsolatos állami befektetéseket méri (állam, vállalkozások, non-profit ágazatok), a nem fizetett háztartási és közösségi, valamint a fizetett ágazatokban is.

Humán kapacitás mutatók

1. Gondozási intézkedések;
2. Oktatási intézkedések, Egészségügyi intézkedések;
3. Szociális összekapcsolhatóság és kohéziós intézkedések;
4. A humán kapacitást érintő környezeti intézkedések.

Társadalmi egyenlőség mutatók

1. Emberi jogi intézkedések;
2. Vagyoni és jövedelmi különbségekkel kapcsolatos intézkedések;
3. Az időszegénység (time poverty) mértéke;
4. A nők és gyermekek helyzete, mint az általános életminőség és a hosszú távú gazdasági helyzet előrejelzői;
5. Politikai és jogi intézkedések.

Az ellátásba történő befektetések mutatói

1. Állami befektetések az ellátási munkába;
2. Üzleti befektetések az ellátási üzleti irányelvekbe/gyakorlatokba;
3. Korrelációk az ellátási munkába (fizetett és nem fizetett) és a humán kapacitás fejlesztésébe történő befektetések és a gazdaság között;
4. A katonai és az oktatási költségvetések összehasonlítása;
5. A természeti környezet gondozásába és védelmébe történő befektetések.

6. hét: 1. feladat: Hogyan kell a vezetői szerepet átadni a rokonoknak?

Csoportokban dolgozva a WAMECH vállalat (PL) esettanulmány megvitatása.
Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

Jogi szempontból: Átalakítás egy típusú társasági formába (a családi vállalkozás jellegét megtartva), vagy egy nem családi utódlás. Üzletrész átruházási szerződés. Utódlási jog a vállalkozás képviselőjének. A részvények átruházása nem családtagok számára. Az alapszabály módosítása, jogi feladatok a jogkörátruházással kapcsolatban.

Pénzügyi szempontból: Hogyan kell vagy szükségessé válhat-e az átalakulás finanszírozása? A gazdálkodási követelmények áttekintése. Hogyan kell módosítani a jelentési rendszereket? Szükséges finanszírozási feladatok az átalakulás céljából, Fizetendő adók öröklés vagy ajándékozási szerződés esetén. Illetékfizetési kötelezettség öröklés vagy ajándékozási megállapodás esetén kisvállalkozásoknál. Adófizetési kötelezettség a vagyonkezelési jog megszerzése érdekében. A visszerhes vagyonátruházási illeték.

Pénzügy

1. Témakörök:

- Családi vállalkozás(ok) tulajdonosi szerkezete.
- Társasági forma: különösen a felelősségi szintek - korlátolt felelősségű vagy teljes körű és feltétel nélküli kötelezettség; a jelenlegi társasági forma előnyei és hátrányai.
- Ha több vállalat van: vállalatok száma, a vállalatok közötti kapcsolat (tulajdonviszonyok, üzleti kapcsolatok).
- Családtagok kötelezettségei a családi vállalkozásban.
- Családtagok jövedelme:
 - o befektetési jövedelem (tulajdonon alapuló);
 - o b) kereset;
 - o c) béren kívüli juttatások;

2. Értékelés

- A leképezési eredmények értékelése, a vezetés átalakítása után milyen módosítások válhatnak szükségessé?

3. Tervezés

- Az új: tulajdonosi szerkezethez illeszkedő tervezés (a régi generáció mindent átruház az új generációnak vagy megtart bizonyos tulajdonosi jogokat, kinek lehet tulajdona: a család minden tagjának, vagy csak azoknak, akik dolgoznak a családi vállalkozásban, csoport szerkezet (ha ez releváns), családtagok jövedelme (aktív és passzív tagok jövedelme).

- Van-e a tulajdonjog-átruházás vagy sem?
- Tulajdonosi átutalás
 - o a) vétel-eladás;
 - o b) ajándékozás.

4. Pénzügyi szükségletek és azok lehetséges forrása

A lengyel jogszabályok alapján

Szükséges képesítések

Lengyelországban a gazdasági tevékenység szabadsága értelmében általában nem határoznak meg követelményeket a vállalat vezetését átvállaló személyek kompetenciájával szemben. A családi vállalkozás vezetését a tulajdonosok részben vagy egészben rábízhatják valakire a jogi rendszerben rendelkezésre álló szerződésekkel. Ez alól azonban vannak kivételek is. A helyzet a vállalkozás jogi formájától függ. Egy polgári jogi társaság, közkereseti társaság vagy betéti társaság teljes vezetését például nem lehet olyan személyekre bízni, akik nem tagjai a társaságnak. Ilyen esetben előbb át kell alakítani a jogi formát (ami költségekkel is jár), vagy át kell adni a tulajdonjogot a rokonoknak.

Bizonyos területeken (pl. könyvvizsgáló cégek) meghatározott képesítéssel is rendelkezniük kell a vezetőknek. A vállalatvezetés megfelelő engedéllyel nem rendelkező személyeknek történő átadása egyes esetekben szükségessé teheti további vezetők alkalmazását.

Adózás

A vezetés rokonoknak történő átadása önmagában, a tulajdonjog átadása nélkül, Lengyelországban nem különbözik a vezetés harmadik (nem családtag) félnek történő átadásától, és nem jelent adóterhet.

A vagyon ajándék vagy öröklés formájában történő átruházása a rokonsági foktól függ. A jogrendszer felmentést ad bizonyos adók alól, minél távolabbi azonban a rokonság, annál kisebb a mentesség mértéke. Az adókulcs progresszív és a rokonsági foktól és az eszközök értékétől függ, az átadott vagyon 3-20%-a.

Öröklés vagy ajándékozás esetén a közvetlen család (házastárs, gyermekek, unokák, dédunokák, szülők, nagyszülők, mostohagyermek, testvérek, mostohaapa és -anya), a vevő teljes adómentességet élvezhet, amennyiben az örökség átvételétől vagy az ajándék kézhezvételétől számítva 6 hónapon belül bejelenti azt az adóhivatalnak, és benyújtja a szükséges okmányokat. Az örökösödési adó személyi adó, és nem kezelhető költségként a vállalat számára.

A részesedés vagy a vállalkozás magánszemély által történő eladására a személyi jövedelemadóról szóló törvény általános szabályai érvényesek. Az adót az adóköteles jövedelem alapján számítják fel, ami az adóbevétel és az adóztatható költségek

különbsége. A körülményektől függően 19%-os átalányadó vagy progresszív 28 és 32%-os adó vonatkozik rá. Ilyen tranzakciókra a polgári jogi tranzakciókra érvényes adó (a piaci érték 1%-a) is alkalmazható. Ezt a vevőnek kell fizetnie. A részesedés vagy egy vállalkozás eladása után nem kell ÁFÁ-t fizetni. Az adórendszer számos speciális helyzetet is kezelni tud; minden tranzakciót meg kell vizsgálni ebben a vonatkozásban.

A vállalkozás értékelése és a teljesítmény figyelése

A vállalkozás vezetésének átadásához szükség lehet a tulajdonosi struktúra és a pénzügyi helyzet vizsgálatára és a vállalkozás értékének becslésére, amit könyvvizsgálattal lehet elvégezni. Ezeket a tevékenységeket a társaság forgóeszközeiből lehet finanszírozni. A társaság helyzetének az értékelését megnehezíti, ha nincsenek megfelelő pénzügyi beszámolók. Lengyelországban két számviteli rendszert alkalmaznak. A könyvvezetést a lengyel számviteli törvény vagy a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardok szerint végzik. Ebben az esetben mérleget és eredménykimutatást készítenek, nagyobb vállalatok esetében pedig cash-flow kimutatást és a saját tőke változásait mutató kimutatást is. A másik rendszer egyszerűsített adónyilvántartás az adótörvény alapján. A szabály értelmében ezt a rendszert olyan vállalkozás alkalmazhatja, amelynek az éves forgalma nem haladja meg az 1.200.000 eurót, és amely egyéni vállalkozásként, polgári jogi társaságként vagy közkereseti társaságként folytatja az üzleti tevékenységét, a legtöbb kis- és közepes méretű családi vállalkozás ilyen formában működik. Ebben az esetben csak azokat az információkat gyűjtik össze, amelyekből megállapítható az adóköteles jövedelem, ami nem azonos a könyv szerinti bevétellel. Nem kötelező adatokat gyűjteni a szállítókról, vevőkről, cash flow-ról, és számos általában szükséges kiigazítást sem végeznek el. Az egyszerűsített nyilvántartás esetében a vállalkozások értékelése sokkal nehezebb lehet, mivel nincsenek olyan adatok, amelyekkel értékelni lehetne és figyelni a teljesítményt.

Ezen felül oda kell figyelni a könyv szerinti érték és a piaci érték közötti, sokszor jelentős különbségre is, a lengyel számviteli törvény nagyrészt a bekerülési költség elvét alkalmazza.

A családtagok jövedelme

Az a kérdés, hogy a családtagok kaphatnak-e jövedelmet a vállalkozástól, nagymértékben függ a vállalkozás jogi formájától. Egy korlátozott felelősségű társaság és egy részvénytársaság esetében például kizárólag a betöltött tisztségek után járó javadalmazás vagy a kifizetett osztalék formájában lehet jövedelemhez jutni. Ha egy családtag nem tagja a vezetőségnek, csak akkor kaphat jövedelmet, ha a vállalat nyereséget termel, és csak a pénzügyi év végén. Eladás esetében az árat világosan meg kell határozni, a vételár részletekre történő lebontása szintén jövedelemforrás lehet a tulajdonos számára. Egyéb vállalat típusok esetében a pénzügyi év közben is ki lehet vonni a tőkét, de mindenképpen

figyelembe kell venni a gazdasági társaságokról szóló törvény és az alapító okirat rendelkezéseit. A lengyel törvények nem ismerik el a közös vagyonkezelésben lévő forrásokat, amelyek stabil bevételt jelentenek a tulajdonos számára.

A francia jogszabályok alapján

Szükséges képesítések

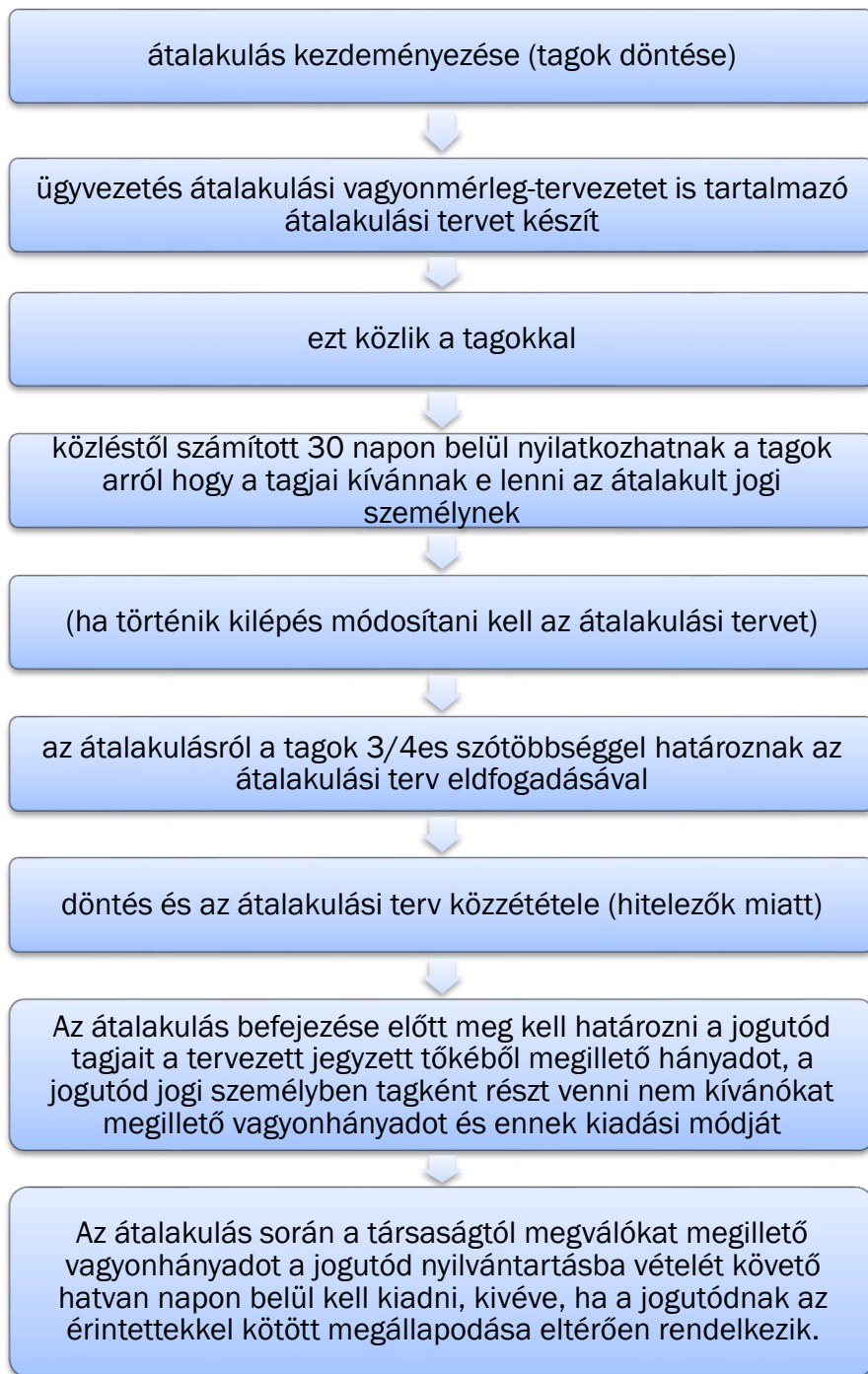
Néhány konkrét foglalkozás kivételével Franciaországban nincsenek konkrét képesítési követelményei a cégvezetés átvételének. A családi vállalkozás vezetésének egészben vagy részben történő átadását a tulajdonosoknak a jogrendszerben rendelkezésre álló különböző típusú szerződésekkel kell megoldaniuk.

A partner adományozás keretében is átadhatja a részesedését vagy a részvényeit. Az életbeni adományozás tehát olyan intézkedés, amellyel az adományozó visszavonhatatlanul lemond az adott dologról a kedvezményezett javára, aki azt elfogadja. Az apa és az anya és egyéb felmenők szétoszthatják és feloszthatják a vagyonukat a gyermekeik és a leszármazottaik között. Ezt az intézkedést megtehetik elszámolás vagy végrendelet formájában. Erre a technikára valóban a nagyfokú rugalmasság jellemző, mivel az örökhagyó még életében és a saját rendelkezése szerint osztja el az örökséget, amivel el lehet kerülni az örökösök közötti későbbi vitákat.

Jog

1. A magyar jogszabályok alapján

Társasági formaváltás (átalakulás)



A) A társaság jogi formájának megváltoztatása (átalakítás)

Az eddig gyűjtőfogalomként használt „átalakulás”, a jelenleg hatályos Ptk. szerint (2013. évi V. törvény) megszűnik gyűjtőfogalom lenni, a továbbiakban ez a megnevezés kizárólag a társasági formaváltással történő változásra alkalmazandó, ahol egy jogelődől egy jogutód lesz.

Ahol egy jogelődől több jogutód keletkezik, most már önálló jogi aktusként a „szétválás” elnevezést kapta, a több jogelődől egy jogutódot keletkeztető eljárás pedig „egyesülés” néven szerepel a hatályos joganyagban.

Jogi személy más típusú jogi személlyé történő átalakulása esetén az átalakuló jogi személy megszűnik, jogai és kötelezettségei az átalakulással keletkező jogi személyre, mint általános jogutódra szállnak át.

A jogi személy átalakulásának kezdeményezéséről - az átalakulás módjának és a jogutód jogi személynek a meghatározásával - a jogi személy tagjai, illetve alapítói döntenek. Az átalakulás kezdeményezéséről szóló döntést követően a jogi személy ügyvezetése köteles az átalakulási vagyonmérleg-tervezetet is tartalmazó átalakulási tervet készíteni és azt a tagokkal, illetve alapítókkal közölni.

A tagsággal rendelkező jogi személy tagjai az átalakulási terv közlésétől számított harminc napon belül nyilatkozhatnak arról, hogy nem kívánnak az átalakulással létrejövő jogi személy tagjaivá válni. Az ilyen jognyilatkozatot tett tagok tagsági jogviszonya az átalakulás időpontjában megszűnik, és az átalakuló jogi személy vagyonából olyan hányadra jogosultak, amelyet a jogi személy jogutód nélküli megszűnése esetén igényelhetnének. Az átalakulási tervet a tagok kilépő nyilatkozata alapján szükség szerint módosítani kell.

Az átalakulásról a tagok vagy alapítók az átalakulási terv elfogadásával határoznak; e határozatot a döntéshozó szerv legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozza meg.

Az elfogadott átalakulási tervet az átalakulásról hozott döntéssel együtt közzé kell tenni. Az a hitelező, akinek követelése a közzététel előtt keletkezett, a közzétételtől számított harmincnapos jogvesztő határidőn belül az átalakuló jogi személytől megfelelő biztosítékot követelhet, ha az átalakulás követelésének kielégítését veszélyezteti.

Az átalakulás befejezése előtt meg kell határozni a jogutód tagjait a tervezett jegyzett tőkéből illető hányadot, a jogutód jogi személyben tagként részt venni nem kívánókat illető vagyonhányadot és ennek kiadási módját. Az átalakulás során a társaságtól megválókat illető vagyonhányadot a jogutód nyilvántartásba vételét követő hatvan napon belül kell kiadni, kivéve, ha a jogutódnak az érintettekkel kötött megállapodása eltérően rendelkezik.

Az átalakulás során a társaságtól megváló tag a társaság jogutód nélküli megszűnése esetén irányadó szabályok szerint köteles helytállni az átalakuló gazdasági társaságnak az átalakulással létrejövő jogi személy által nem teljesített kötelezettségeiért. Ha egy korlátlanul felelős tag az átalakulás következtében korlátozottan felelős taggá válik, a

jogutód bejegyzésétől számított ötéves jogvesztő határidőn belül - és az átalakulással létrejövő jogi személy más, korlátlanul felelős tagjaival egyetemlegesen - köteles helytállni a jogelőd gazdasági társaság tartozásaiért.

Az átalakulással létrejövő jogi személy nyilvántartásba vételével egyidejűleg az átalakulással megszűnő jogi személyt törölni kell a nyilvántartásból. A létrejövő jogi személy nyilvántartásba vételéig az átalakuló jogi személy a bejegyzett jogi személy típusban folytatja tevékenységét.

A társaságiforma-váltás jogi szabályozásának a Ptk.-n kívül fontos forrása a 2006. évi V. törvény (a továbbiakban Ctv.). A Ctv. értelmében átalakulás esetén a cég átalakulását a létesítő okirat aláírásától, illetve elfogadásától számított hatvan napon belül kell bejelenteni a jogelőd cég székhelye szerint illetékes cégbíróságnak. Ezzel egyidejűleg kérni kell a jogelőd cég törlését is.

Az átalakulásról a jogelőd cég székhelye szerinti cégbíróság dönt. A cégbíróság a jogelőd céget - a jogutódra történő utalással - törli, egyúttal a jogutód céget a cégjegyzékbe bejegyzi.

Az eljárásban a jogi képviselő kötelező. A cég adatainak a cégjegyzékbe történő bejegyzése kérelemre történik. A kérelmet a cég képviselője jogi képviselő útján köteles előterjeszteni. Főszabály szerint az átalakulás a cégbejegyzés időpontjától hatályos.

B) Üzletrész-átruházás (adásvétel, ajándékozás), valamint ezek adó- és illetékvonzata

Az üzletrész átruházás általános szabályai egyes jogi személyeknél

Közkereseti társaság és **betéti társaság** esetén a tag a tagsági jogviszonyon alapuló jogokból és kötelezettségekből álló társasági részesedését vagy annak egy hányadát a társaság más tagjára vagy harmadik személyre átruházhatja. Az átruházó szerződést írásba kell foglalni. Az átruházó szerződés akkor válik hatályossá, ha a társaság a társasági szerződést az átruházásnak megfelelően módosítja.

A **korlátozott felelősségű társaság** üzletrésze a társaság tagjai között szabadon átruházható. A tagok a társasági szerződésben egymás javára az üzletrész pénzszolgáltatás ellenében történő átruházása esetére az üzletrész másokat megelőző megszerzésére irányuló jogot biztosíthatnak. Az üzletrészt kívülálló személyre akkor lehet átruházni, ha a tag a törzsbetétét teljes mértékben szolgáltatta.

A pénzszolgáltatás ellenében átruházni kívánt üzletrész megszerzésére a többi tag, a társaság vagy a társaság által kijelölt személy - ebben a sorrendben - az elővásárlási jogra vonatkozó rendelkezések megfelelő alkalmazásával másokat megelőzően jogosult. Ha a társasági szerződés az üzletrész kívülálló személyre történő átruházását a társaság beleegyezéséhez köti, a beleegyezés megadásáról a taggyűlés dönt.

Az üzletrész átruházását írásba kell foglalni. Az üzletrész átruházása a társasági szerződés módosítását nem igényli. A jogosultak személyének megváltozását és annak időpontját a

tagjegyzékbe való bejegyzés céljából az üzletrész megszerzője a szerzéstől számított nyolc napon belül köteles bejelenteni a társaságnak. A bejelentést közokiratban vagy teljes bizonyító erejű magánokiratban kell megtenni, és mellékelni kell hozzá az üzletrész-átruházási szerződést. A bejelentésben nyilatkozni kell a megszerzés tényén kívül arról is, hogy az üzletrész megszerzője a társasági szerződés rendelkezéseit magára nézve kötelezőnek ismeri el.

Az üzletrész átruházása esetén az átruhazónak a tagsági jogviszonyból eredő jogai és kötelezettségei az üzletrész megszerzőjére szállnak át. Az üzletrész átruházása folytán bekövetkezett tagváltozás a társasággal szemben annak bejelentéstől hatályos; az üzletrész új jogosultját a társasággal szemben a nyilvántartásba vételtől függetlenül a bejelentéstől illetik meg a tagsági jogviszonyból eredő jogosultságok, és terhelik a tagsággal járó kötelezettségek.

A tag halála esetén örököse, a jogi személy tag átalakulása, egyesülése, szétválása vagy jogszabály alapján az üzletrésze tekintetében bekövetkezett jogutódlása esetén a jogutód - az örökös minőség vagy a jogutódlás igazolása mellett - kérheti az ügyvezetőtől a tagjegyzékbe való bejegyzését.

Az ügyvezető megtagadhatja az örökös vagy a jogutód bejegyzését, ha a társasági szerződés által erre feljogosított személyek a társasági szerződésben meghatározott feltételek szerint az üzletrész magukhoz váltásáról az örökös vagy a jogutód bejegyzési kérelmének hatályossá válásától számított harminc napos, jogvesztő határidőn belül nyilatkoznak, és az üzletrész forgalmi értékét az örökösnek vagy a jogutódnak kifizetik.

Részvénytársaságnál a részvény a kibocsátó részvénytársaságban gyakorolható tagsági jogokat megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező, forgalomképes értékpapír. Ha a részvénytársaság a részvény átruházását az alapszabályban korlátozza, vagy az átruházást a társaság beleegyezéséhez köti, e korlátozások harmadik személyekkel szemben akkor hatályosak, ha a korlátozás és annak tartalma a részvényből, dematerializált részvény esetén az értékpapírszámla adataiból kitűnik. Ha a részvényre szerződéssel elővásárlási jogot, visszavásárlási jogot, eladási vagy vételi jogot kötöttek ki, az a részvénytársasággal, illetve harmadik személyekkel szemben akkor hatályos, ha az a részvényből, dematerializált részvény esetén az értékpapírszámla adataiból kitűnik. Ha a társaság alapszabálya a részvények átruházásához a részvénytársaság beleegyezését írja elő, az alapszabályban meg kell határozni azokat az okokat is, amelyek a beleegyezés megtagadásához vezethetnek. A beleegyezésről való döntés az igazgatóság hatáskörébe tartozik. Ha az igazgatóság a részvényre vonatkozó átruházási szándék bejelentésétől számított harminc napon belül nem nyilatkozik, a beleegyezés megadottnak tekintendő.

C) Adózás

Az üzletrész átruházás adó és illetékvonzata

Ellenérték fejében történő üzletrész átruházás esetén az illetékekről szóló törvény – 1990. évi XCIII. törvény (a továbbiakban Itv.) – szerinti visszerhes vagyonátruházási illeték-, valamint személyi jövedelemadó fizetési (Szja.) és ezzel együtt egészségügyi hozzájárulási adó (EHO.) fizetési kötelezettséget indokolt vizsgálni.

A visszerhes vagyonátruházási illeték alapja: a megszerzett vagyon forgalmi értéke.

A visszerhes vagyonátruházási illeték mértéke a megszerzett vagyon terhekkal nem csökkentett forgalmi értéke után 4%, belföldi ingatlanvagyonnal rendelkező társaságban fennálló vagyoni betét megszerzése esetén ingatlanonként 1 milliárd forintig 4%, a forgalmi érték ezt meghaladó része után 2%, de ingatlanonként legfeljebb 200 millió forint.

A visszerhes vagyonátruházási illeték alóli mentességek

Mentes a visszerhes vagyonátruházási illeték alól az egyenes ági rokonok (ideértve az örökbefogadáson alapuló rokoni kapcsolatot is) közötti vagyonátruházás esetén az egyenes ági rokon (ideértve az örökbefogadáson alapuló rokoni kapcsolatot is) vagyonszerzése.

Mentes a visszerhes vagyonátruházási illeték alól a vagyonszerzés, ha házastársak egymás közötti vagyonátruházásából származik. A házastársak illetékmentessége kizárólag a házastársi kapcsolatban élő személyeket illetik meg, nem részesülnek a mentességben az élettársak.

Ellenérték fejében történő üzletrész-átruházás esetén fizetendő Szja. és Eho.

Személyi jövedelemadó mentesség és kedvezmény a hatályos szabályok szerint a hozzátartozók közötti üzletrész adás-vétel esetén nincs, ezért ez az általános szabályok szerint adózik.

Az üzletrész átruházója által fizetendő adó

A magánszemély által történő üzletrész értékesítés esetén (főszabályok alapján, azaz magyar adóügyi illetőségű magánszemély, magyar részesedés esetében) a kft.-ben, bt.-ben, kkt.-ban lévő üzletrész az Szja törvény szempontjából értékpapírnak minősül. Az Szja törvény – 1995. évi CXVIII. törvény (a továbbiakban Szjativ.) - 67. §-a alapján árfolyamnyereségből származó jövedelem az értékpapír átruházása (ide nem értve a kölcsönbe adást) ellenében megszerzett bevételnek az a része, amely meghaladja az értékpapír megszerzésére fordított érték és az értékpapírhoz kapcsolódó járulékos költségek együttes összegét.

Az árfolyamnyereségből származó fentiek szerinti jövedelem 16 százalék személyi jövedelemadóval (SZJA-val) adózik.

Az szja mellett 14 százalékos mértékű egészségügyi hozzájárulás-fizetési kötelezettség is keletkezik, ami azonban maximalizálva van. A tárgyévre vonatkozó hozzájárulás-fizetés felső határa 450 000 Ft, amibe beletartozik a magánszemély által fizetett természetbeni és pénzbeli egészségbiztosítási járulék, az esetlegesen fizetett egészségügyi szolgáltatási járulék, illetve egyéb más jövedelemre fizetett 14 százalékos mértékű egészségügyi hozzájárulás. (Ha például a magánszemély a munkaviszonyból származó bérére tekintettel fizetett egészségbiztosítási járuléka eléri a tárgyévben a 450 000 Ft-ot, úgy nem keletkezik EHO-fizetési kötelezettsége.)

A családtagok közötti üzletrész ajándékozás adó és illetékvonzata

Az Itv. alapján ajándékozási illetékfizetési kötelezettség keletkezik az ingó, vagyoni értékű jog ajándékozása esetén a szerződésről kiállított okirat aláírása napján.

Az ajándékozási illeték alapja: Ajándékozás esetén az illeték alapja a vagyonszerző által megszerzett vagyon tiszta értéke.

Az ajándékozási illeték mértéke: Az ajándékozási illeték általános mértéke az egy megajándékozottnak juttatott ajándék tiszta értéke után 18%. Mentés az ajándékozási illeték alól:

1. Az ajándékozó egyenesági rokona (ideértve az örökbefogadáson alapuló rokoni kapcsolatot is) által megszerzett ajándék. Az egyenesági rokonság azon természetes személyek között áll fenn, akik közül az egyik a másiktól származik. Felmenő egyenes ági rokonok az elődök, így a szülő, a nagyszülő, a dédszülő, míg lemenő egyenes ági rokonok: gyermek, unoka, dédunoka, azaz az utódok. Az egyenesági rokonságot megillető illetékmentesség kiterjed az örökbefogadással létrejött rokoni kapcsolatra is.
2. Az ajándékozó házastársa által - házasság fennállása alatt - megszerzett ajándék. A házastársak illetékmentessége kizárólag a házastársi kapcsolatban élő személyeket illeti meg, nem részesülnek a mentességben az élettársak.
3. A házastársi vagyontöredék megszüntetéséből származó vagyonszerzés.
4. Az olyan ajándék megszerzése, amely után az ajándékozót vagy a megajándékozottat személyi jövedelemadó, társadalombiztosítási járulék vagy egészségügyi hozzájárulás fizetési kötelezettség terheli.

A vezető tisztségviselőkre (ügyvezetés) vonatkozó szabályok

Az ügyvezetés fogalma: a jogi személy irányításával kapcsolatos olyan döntések meghozatalára, amelyek nem tartoznak a tagok vagy az alapítók hatáskörébe, egy vagy több vezető tisztségviselő vagy a vezető tisztségviselőkből álló testület jogosult.

Az ügyvezető felelőssége a szerződésszegésért való felelősség szerint alakul. Eszerint aki a szerződés megszegésével a másik félnek kárt okoz, köteles azt megtéríteni. Mentésül a

felelősség alól, ha bizonyítja, hogy a szerződésszegést ellenőrzési körén kívül eső, a szerződéskötés időpontjában előre nem látható körülmény okozta, és nem volt elvárható, hogy a körülményt elkerülje, vagy a kárt elhárítsa.

Vezető tisztségviselő az a nagykorú személy lehet, akinek cselekvőképességét a tevékenysége ellátásához szükséges körben nem korlátozták. A vezető tisztségviselő ügyvezetési feladatait személyesen köteles ellátni. Nem lehet vezető tisztségviselő az, akit büncselekmény elkövetése miatt jogerősen szabadságvesztés büntetésre ítélték, amíg a büntetett előlethez fűződő hátrányos következmények alól nem mentesült. Nem lehet vezető tisztségviselő az, akit e foglalkozástól jogerősen eltiltottak. Akit valamely foglalkozástól jogerős bírói ítélettel eltiltottak, az eltiltás hatálya alatt az ítéletben megjelölt tevékenységet folytató jogi személy vezető tisztségviselője nem lehet. Az eltiltást kimondó határozatban megszabott időtartamig nem lehet vezető tisztségviselő az, akit eltiltottak a vezető tisztségviselői tevékenységtől.

A jogi személy tagjai, tagság nélküli jogi személy esetén a jogi személy alapítói a vezető tisztségviselőt bármikor, indokolás nélkül visszahívhatják.

A vezető tisztségviselő megbízatásáról a jogi személyhez címzett, a jogi személy másik vezető tisztségviselőjéhez vagy döntéshozó szervéhez intézett nyilatkozattal bármikor lemondhat. Ha a jogi személy működőképessége ezt megkívánja, a lemondás az új vezető tisztségviselő kijelölésével vagy megválasztásával, ennek hiányában legkésőbb a bejelentéstől számított hatvanadik napon válik hatályossá.

2. A francia jogszabályok alapján

Egyszerű adományozás és elszámolás

A partner egyszerű adományozás keretében is átadhatja a jogait, akár egy adott kedvezményezett javára, akár tiszteletben tartva az örökösök egyenlőségét, és csak előleget adva a kedvezményezettnek az örökségből neki járó részből. Ekkor a tulajdonos még életében szétosztja az örökséget a saját rendelkezése szerint, és ezzel általában elkerülhetők a későbbi viták. Az egyszerű adományozás és az elszámolás lehetővé teszi a vagyon átadását anélkül, hogy meg kellene várni az örökhagyó halálát. Az elszámolás esetében azonban, amelyet közjegyző előtt kell kijelenteni, a részesedés árát a regisztráció napján rögzítik, míg az egyszerű adományozás esetében az érték a tulajdonos halálakor érvényes érték lesz.

Ajándékozás

Az ajándékozás olyan adomány, amely ingóságok kézből kézbe történő átadását jelenti. A kézi ajándékot nem rögzítik papíron. A részvények átadása is megtörténhet így. A Párizsi Fellebbviteli Bíróság azt a döntést hozta, hogy részvények átadása esetében az

ajándékozás számlák közötti átutalással lehetséges a szerződő fél írásbeli utasítása alapján (a Semmitőszék 1998. május 19-i ítéletében megerősítette ezt az álláspontot).

Adózás

A teljes vagyon adományozása, valamint a vállalat részeire vagy részvényeire vonatkozó haszonélvezet vagy távoli haszonélvezet adományozása az érték háromnegyedéig mentes az átruházási adótól, ha a kedvezményezett vállalja, hogy megtartja az üzletrészeket vagy részvényeket.

Egy ipari, kereskedelmi, szakipari, mezőgazdasági vagy szabad tevékenységet folytató társaság részvényei az értékük 75%-áig mentesek az átruházási adótól, ha adományozás tárgyát képezik.

Ezek a szociális jogok akkor élvezhetik a részleges mentességet, ha megfelelnek két kötelezettségnek.

- Az adományozó által vállalt kollektív megőrzési kötelezettség
 - Ez a kötelezettség az adományozó és családja által megcélzott kedvezményezettre vonatkozik, költségmentesen, a többi partner közül legalább eggyel.
 - A megőrzési idő a kötelezettség vagy a megállapodás rögzítésétől számított legalább 2 év, és folyamatban kell lennie az adományozás időpontjában.
 - A nyilvántartásba vétel az egyik fél lakóhelyén történik, és megköveteli a fix regisztrálási költség befizetését (125 EUR).
 - A kollektív kötelezettségnek legalább 20%-ra kell vonatkoznia a tőzsdén jegyzett vállalatok esetében, és legalább 34%-ra a nem jegyzett vállalatok esetében. Ezeket a százalékokat a kollektív megőrzési kötelezettség teljes időtartama alatt be kell tartani.
- A kedvezményezettek által vállalt egyéni kötelezettség
 - Az adományozó okiratban szerepel, hogy a kedvezményezett és rokonai vállalják hogy megőrzik az átadott részesedést négy éven keresztül, mely időszak a szociális jogok kollektív megőrzési kötelezettségének lejáratától számítva érvényes.
 - A tulajdonjog egy vagy több kedvezményezettjének 5 évig tényleges vezetői funkciót kell betöltenie, tehát 2 évig a kollektív kötelezettség keretében és 3 évig az átadást követően.

A 2011. július 31-ét követően tett adományoknál már megkötött egyezségbe is bevonhatók új partnerek. A kollektív kötelezettségvállalást legalább két évre meg kell újítani.

A vállalkozás értékelése és a teljesítmény figyelése

A vállalat vezetésének átadásához elemezni kell a vállalat tulajdonosi struktúráját, a pénzügyi helyzetét, valamint fel kell becsülni az értékét, és mindezeket elvégezheti egy külső könyvvizsgáló, akit a társaság forgó eszközeiből lehet fizetni.

A vállalat helyzetét a rendelkezésre álló mérlegek és eredménykimutatások alapján értékelik, nagyobb vállalatok esetében pedig cash flow kimutatások és a saját tőke változásairól készített kimutatások alapján.

Bizonyos mérlegtételek alkotóelemei piaci értékének meghatározása

A mérleget olyan szabályok szerint kell elkészíteni, amelyek nem mindig állnak összhangban a gazdasági és pénzügyi realitással, különösen az alábbiakkal:

- bizonyos immateriális elemek (kereskedelmi érték, létrehozott iparág) nem kerülnek be a könyvekbe,
- a piac evolúciója,
- devizák leértékelése.

Elengedhetetlen az előzetes elemzés

Egy kiegyensúlyozott összesítés, pénzügyi elemzés (kiemelve bizonyos arányszámokat, illetve azok szemszögéből, például adósságok, cash flow stb.), valamint a vállalat és a hozzá tartozó ágazat fő gazdasági adatai jelentősen befolyásolhatják az értékelés különböző paramétereit, és meghatározhatják még a módszerek kiválasztását is. Az alábbi elemek bemutatják a jelen tanulmány hatását az értékelés minden fázisára, hogy el lehessen kerülni a hibákat a vállalat különböző értékeinek meghatározásában és összevonásában, az utolsó három pénzügyi év alapján, illetve elméletileg.

- A vállalat belső elemei
 - Az állóeszközök elemeinek piaci értéke,
 - A nyereségtermelő kapacitás, Az emberi erőforrások (az alkalmazottak száma, a személyzet megfelelősége vagy például a korpiramis, vagy a csoportok értéke)
- A társaság erős függőségének lehetséges kockázatai
 - A tulajdonostól vagy a csoport egy tagjától, akinek a tehetsége vagy szaktudása szerepet játszik a vállalat hírnevében
 - A pénzügyi struktúra,
 - Az adósságok,
 - A mérleg értékelésével kapcsolatos kötelezettségek
- Külső elemek
 - A tevékenység (a szektor dinamikája),
 - Az ágazatban fennálló verseny,
 - Az általános gazdasági helyzet,
 - Az üzleti ágazatra vonatkozó szabályozások, például a környezettel és a szennyezéssel kapcsolatos jogszabályok.

- Ez a lista természetesen nem teljes.

A családtagok jövedelme

A családtagoknak a családi vállalkozásból származó jövedelme nagymértékben függ a családi vállalkozás formájától. Egy korlátozott felelősségű társaság és egy részvénytársaság esetében például kizárólag a betöltött tisztségek után járó javadalmazás vagy a kifizetett osztalék formájában lehet jövedelemhez jutni. Ha egy családtag nem tagja a vezetőségnek, csak akkor kaphat javadalmazást, ha a társaság nyereséges, mégpedig a pénzügyi év végén, amikor a hivatalos beszámolókat közzé teszik.

3. A lengyel jogszabályok alapján

Jogi szempont: Átalakulás új vállalati formára családi vagy nem családi utódlással. Utódlás üzletrész átruházási szerződéssel. Utódlás a képviseleti jog átadásával. Részvények átadása nem családtagoknak. A társaság alapító okiratának módosítása? A felelősség delegálásával kapcsolatos jogi kérdések.

A vállalkozás jogi formájától függően eltérőek a cselekvési modellek és opciók.

Az egyéni vállalkozás olyan vállalkozási forma, amelyet nehéz utódoknak átadni. Ahhoz, hogy egy ilyen vállalkozást meg lehessen osztani a gyermekekkel, feltétlenül módosítani kell a működés jogi formáját, vagy az utódoknak létre kell hozniuk egy új vállalkozást, és annak meg kell vásárolnia a vállalkozás teljes vagyont, vagy oda kell adományozni a vagyont neki. Ez azt jelenti, hogy létre kell hozni egy új vállalkozást, és a meglévő vállalkozás minden eszközét át kell adni az újnak. Az új tulajdonosnak ki kell építenie a saját hitelét, pénzt kell gyűjtenie az üzleti tevékenység folytatásához, és át kell vennie az első társaság know-how-ját. A társaság teljesen új tulajdonosnak történő átadása hosszadalmas folyamat. Az adózási kérdéseket mindenképpen előre tisztázni kell.

Az egyéni vállalkozás el is adható egy családtagnak, ez is egy lehetőség a vállalkozás átadására. Az új tulajdonosnak piaci árat kell fizetnie a vállalkozásért. Ennek a megoldásnak az a következménye, hogy megszakad a vállalkozás jogi és adózási folytonossága. A vállalat eladásához a hitelezők, különösen a bankok, szerződő felek stb. jóváhagyása szükséges. Ezen felül a vállalat elveszíti az európai szerződéseit, licenceit, koncesszióit és engedélyeit. Az új tulajdonosnak ezeket ismét be kell szereznie.

A vállalat átadásának másik módja az öröklés, ez azonban csak a legidősebb családtag halála után lehetséges, és különböző problémákat vet fel az örökösök számára, akiknek a vállalat minden okiratát módosítaniuk kell, és meg kell oldaniuk a hitelekkel, munkaadókkal, licencekkel, koncessziókkal, engedélyekkel stb. kapcsolatos jogi kérdéseket is. Ezek megoldása a fentiekhez hasonló problémákat vet fel.

A legidősebb családtagok időnként lehetővé teszik olyan változtatások végrehajtását, amelyek a vállalati struktúra módosításához vezetnek. A megoldás egy új vállalat (korlátolt

felelősségű társaság vagy részvénytársaság) létrehozása, és az egyéni vállalkozás ilyen vállalati formára történő átalakítása. Ezzel megmentjük a vállalat folyamatos működését, és a tulajdonos 100%-os részesedést szerez a vállalkozásban. Ez az egyetlen lehetőség arra, hogy megőrizték a vállalat folyamatos működését anélkül, hogy új hiteleket, licenceket, koncessziókat stb. kellene kérni. E megoldás alkalmazása esetén nem szabad elfelejteni, hogy mivel új a vállalat, a bankok és a szerződéses partnerek felmondhatják a megállapodásokat, így kénytelenek vagyunk újra tárgyalni a szerződéseket.

A polgári jogi partnerség az üzleti tevékenység olyan formája, amelyben a partnerek egyformán fontosak, és együtt járhatnak el a vállalat ügyeiben. A vállalatért egyenlő és teljes felelősséget viselnek. Az egyik tulajdonos kilépése a vállalat megszűnéséhez vezet, és a vállalat új tulajdonosoknak történő átadása bonyolult folyamat. A polgári jogi társaság akkor is megszűnik, ha az egyik tulajdonos elhalálozik, mivel ez megnehezíti a vállalat további létezését és folyamatosságát.

A részvénytársaság, a korlátolt felelősségű társaság vagy egyéb vállalati formák olyan jogi struktúrák, amelyek kevesebb problémával járnak a tulajdonosok számára. A vállalat tulajdonosa felkészítheti az utódait a vállalat végleges átvételére. Az ilyen vállalatok általában úgy működnek, hogy az igazgatóság (egy csoport) hozza a döntéseket a vállalattal kapcsolatos tranzakciókban és tevékenységekben. Egy ember kiesése nem okoz olyan nagy gondot a vállalatnak, mint az egyéni vállalkozás esetén, de feltétlenül meg kell lenniük azoknak a megfelelő nyilatkozatoknak vagy megállapodásoknak a vállalat státuszával kapcsolatban, amelyek segítik majd a vállalat átvételét a családtagokon keresztül.

A működés jogi formáját mindig egyénileg választják meg a család tagjai. Ezekből olyan sok van, hogy nehéz lenne a legjobbat kiemelni. A vállalat családi struktúrája és pénzügyi helyzete nagymértékben befolyásolják a működés jogi formáját.

A vállalat jogi formájától függetlenül a legidősebb családtag jelzi a legfontosabb kérdéseket a vállalat átadásával kapcsolatban, például az utód felkészítését a főnöki szerepre.

A vállalat könnyű átvételéhez elengedhetetlen, hogy megtanítsák az utódoknak a vállalat működését, hogy mi a missziója, mi a foglalkoztatási politikája, stb. Ezek ismerete nélkül nehéz átvenni és a piacon tartani a vállalkozást. Itt most a probléma szociális-kulturális vonatkozásaival foglalkozunk.

Lengyelországban az utódlás legnépszerűbb formája a vállalat átadása a legközelebbi családtagoknak (gyermeknek), de a vállalatért viselt felelősséget úgy is át lehet adni, hogy alkalmaznak egy ügyvezetőt, aki vezeti a vállalkozást a tulajdonosok megbízásából. Az ügyvezető alkalmazott, aki rendszeres fizetést kap a munkájáért.

Lehetőség van arra is, hogy az ügyvezető átvegye át a családi vállalkozást, de ez nem túl gyakori Lengyelországban.

7. hét: 2. feladat - Hogyan kell a vezetői szerepet átruházni egy nem családtag számára?

Csoportokban dolgozva a BI-KA Logisztika Kft. (HU) esettanulmány megvitatása.
Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

Jogi szempontból: Átalakítás egy típusú társasági formába (a családi vállalkozás jellegét megtartva), vagy egy nem családi utódlás. Üzletrész átruházási szerződés. Utódlási jog a vállalkozás képviselőjének. A részvénnyek átruházása nem családtagok számára. Az alapszabály módosítása, jogi feladatok a jogkörátruházással kapcsolatban.

Pénzügyi szempontból: Hogyan kell vagy szükségessé válhat-e az átalakulás finanszírozása? A gazdálkodási követelmények áttekintése. Hogyan kell módosítani a jelentési rendszereket? Szükséges finanszírozási feladatok az átalakulás céljából, Fizetendő adók öröklés vagy ajándékozási szerződés esetén. Illetékfizetési kötelezettség öröklés vagy ajándékozási megállapodás esetén kisvállalkozásoknál. Adófizetési kötelezettség a vagyonkezelési jog megszerzése érdekében. A visszerhes vagyonátruházási illeték.

Pénzügy

1. Témakörök

- Családi vállalkozás(ok) tulajdonosi szerkezete.
- Társasági forma: különösen a felelősségi szintek - korlátolt felelősségű vagy teljes körű és feltétel nélküli kötelezettség; a jelenlegi társasági forma előnyei és hátrányai.
- Ha több vállalat van: vállalatok száma, a vállalatok közötti kapcsolat (tulajdonviszonyok, üzleti kapcsolatok).
- Családtagok kötelezettségei a családi vállalkozásban.
- Családtagok jövedelme:
 - o befektetési jövedelem (tulajdonon alapuló);
 - o b) kereset;
 - o c) béren kívüli juttatások.

2. Értékelés

- Szükséges-e egy új szervezeti felépítés az új vezetői munkamegosztás miatt (nem családtag ügyvezető)? A családi vállalkozás napi operatív irányítási feladatainak átalakítása, a szükséges kontrollpontok felállítása a megváltozott munkamegosztás miatt a tulajdonosi információ igény miatt.

3. Tervezés

- Szükséges-e új tulajdonosi szerkezet, mivel a nem-családtag vezetője lesz a családi vállalkozásnak, kell-e minimális tulajdonosi hányad neki, vagy sem?
- Két lehetséges scenárió:

- 1). tulajdonosi struktúra nem változik, irányítási szerkezete megváltozik.
 - 2). tulajdonosi struktúra és az irányítási szerkezete is megváltozik.
 - Milyen ellenőrzések szükségesek az új struktúra miatt: javítani kell a jelentési rendszeren, informatikai rendszerek kialakítása, belső ellenőri feladatok, a belső ellenőrzési osztály, minőségbiztosítás, pénzügyi ellenőrzés, új alkalmazottak (a tulajdonosnak lehet több feladata, de amikor egy alkalmazott jelenik meg lehet, hogy meg kell osztani a feladatokat, hogy az ellenőrzés hatékonyabb legyen), tanácsadók? Milyen pénzügyi szükséglete van a felállított új rendszernek? Az új családi vállalkozás megfelel minden követelménynek? (Mikro-, kisvállalat esetében a cég finanszírozására a következő: Abban az esetben, a nem családi vezető fizetése, belső ellenőrzési rendszer, tulajdonosi jövedelem.)
 - Feladatok a tulajdonosi ellenőrzés érdekében: szükség lehet oktatásra a tulajdonosok részére
4. Pénzügyi szükségletek és azok lehetséges forrása

2. A lengyel jogszabályok alapján

Abban az esetben, ha a vállalatvezetést egy családon kívüli személynek adják át, nagyobb figyelmet kell fordítani a tulajdonosok irányába működő hatékony beszámolási rendszerre.

A teljes számviteli rendszer alkalmazása és független könyvvizsgálók igénybevétele is segíti a jobb ellenőrzést.

Az adózással és pénzügyekkel kapcsolatos egyéb kérdések a jogi részben találhatók.

3. A francia jogszabályok alapján

Abban az esetben, ha a vállalat vezetését családon kívüli személyeknek adják át, ajánlott a teljes számviteli rendszer és független könyvvizsgálók alkalmazása a jobb ellenőrzés érdekében, amennyiben ez megvalósítható, a vállalat fenntartható fejlődéséhez.

A Sarl (Inc.) részvényeit illetően a kereskedelmi törvény egyik cikke azt tervezi, hogy ezeket harmadik fél külföldinek csak akkor lehet átadni, ha a részvények legalább felét birtokoló partnerek többsége hozzájárul, kivéve, ha a törvények nagyobb többséget írnak elő.

Ugyanakkor a részvények elvileg szabadon átadhatók. A törvények azonban tartalmazhatnak egy jóváhagyási záradékot is, ami korlátozza ezt a szabadságot. A törvények figyelmes olvasása tehát hozzásegít az átadásokra érvényes korlátok fennállásának és fontosságának megismeréséhez.

Konkrét eseteket kivéve a részvényesi megállapodások fennállása vagy egy kollektív megőrzési kötelezettség, melyek személyes szerződések tárgyát képezik, csak a felek között hatályosak, és nem igazolják további árendemény alkalmazását. Nem szabad szem elől téveszteni ezen megállapodások fontosságát az őket aláíró részvényesek számára.

Ettől kezdve pedig a tőke "lezárása" is képbe kerül, mert ezt kifejezetten a családtagok érdekében dolgozták ki, hogy védjék magukat például a kedvezőtlen átvételtől, vagy a kollektív megőrzési kötelezettség vonatkozásában a kedvezőbb adózás érdekében.

Jog

1. A magyar jogszabályok alapján

Lásd az első esetet! (1. eset: Hogyan kell a vezetői szerepet átruházni egy nem családtag számára?)

2. A lengyel jogszabályok alapján

Jogi szempont: Átalakulás új vállalati formára családi vagy nem családi utódlással. Utódlás üzletrész átruházási szerződéssel. Utódlás a képviseleti jog átadásával. Részvények átadása nem családtagoknak. Az alapító okirat módosítása, a felelősség delegálásával kapcsolatos jogi kérdések.

A vezetői szerep nem családtagnak történő delegálásának értelmezése más-más lehet, a vállalatok különböző jogi formáit figyelembe véve.

Először is, a vállalat vezetését rábízhatjuk olyan külső vezetőkre, akik a vállalat alkalmazottai lesznek. A vezetői szerződés olyan okirat, amely leírja a vezető szerepét és kötelezettségeit. A szerződésnek a vezetővel kapcsolatban megfogalmazott minden elvárást és kötelezettséget tartalmaznia kell, és a vezető rendszeres fizetést kap a munkájáért. Ebben a modellben olyan alkalmazottról van szó, aki harmadik személyként dolgozik a vállalatnak.

A szerződés biztosíthatja azt is, hogy az illető részesedést kap a vállalkozásban vagy a bevételből. A vállalat részvényeinek megszerzésének feltételeit a szerződésben meg kell határozni. A részesedés megszerzése után a vezető is tulajdonossá válik, és jelentősen megváltozik a vállalatnál betöltött szerepe.

Lengyelországban a vállalkozás tulajdonosaiban bekövetkező változás esetén a cégbíróságnál is intézkedni kell. Az alapító okirat módosítása nem mindig kötelező.

Tekintettel a vezetőségnek a vállalatnál betöltött szerepére, a legfontosabb tényező a vállalatért viselt másfajta felelősség. A vállalkozásnál alkalmazott külső vezetőnek más feladatai és intézkedési lehetőségei vannak, mint egy tulajdonosnak vagy részvényesnek.

Az alkalmazottnak a vállalkozás vezetésére és pénzügyi hasznára kell összpontosítania.

A részvényesek csoportként szereznek hasznot, és figyelik a vezetőket és a munkájukat.

A részvényesek a vállalkozás vagyonának a tulajdonosai. A vagyon birtoklása általában bizonyos jogokkal jár együtt: joga van meghatározni, hogy hogyan kezeljék a vagyont, joga

van megkapni a vagyonból származó maradvány bevételt, és joga van átadni a vagyon tulajdonjogát másoknak.

A részvények átruházása a vállalatért és a pénzügyeiért viselt felelősség átruházását jelenti.

A működés jogi formájától függően a vállalatvezetésnek különböző dimenzióit figyelhetjük meg. A vállalatért viselt felelősség eltér az egyéni vállalkozás és az olyan vállalatok esetében, mint a részvénytársaság vagy a korlátolt felelősségű társaság.

A lengyel törvényekben a vezetői szerződés egyfajta hibrid. Kombinálja a munkajogot és a polgári jogot, hogy olyan struktúra alakuljon ki, ami a legjobban segíti a vezetést.

A családtag általában utódként viselkedik, és a vállalkozás egyetlen tulajdonosaként, az egyéni vállalkozások esetében. Az olyan vállalkozásokban mint a korlátolt felelősségű társaság és a részvénytársaság, a családtagok részt vesznek a bizottságokban, megvásárolják a vállalat részvényeit, és rendszeresen részt vesznek a vezetésben és a döntéshozásban.

8. hét: 3. feladat: Összeolvadás más vállalkozásokkal, valamint nyugdíjba vonulás vagy visszavonulás

Csoportokban dolgozva a Szentkirályi esettanulmány megvitatása.

Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

Jogi szempontból: Az alapszabály módosítása, az összeolvadással kapcsolatos jogi feladatok.

Pénzügyi szempontból: Hogyan kell finanszírozni az átalakulást? A vezetési feladatok áttekintése az egyesülés folyamatára összpontosítva, stb. A szükséges feladatok finanszírozása, az átalakulás miatt a feladatok átszervezése, módosítása. Az egyesülés miatt fizetendő adók. Adófizetési kötelezettség a vagyonkezelési jog megszerzése érdekében. A visszerhes vagyonátruházási illeték.

Pénzügy

1. A vállalkozás értékelése
Mennyi a vállalat értéke, hogyan lehet javítani? Mennyi a családi vállalkozás értéke a család nélkül?
2. A pénzügyi kimutatások különleges jelentősége, mit mondanak a potenciális befektető számára? A jelentési rendszer javítása. A családi tulajdon és a vállalkozás disszociációja.
3. Az átalakulás pénzügyei:
 - a. Készpénz;
 - b. Részvény (a családi vállalkozás tulajdonosa részvényeket kap az összeolvadott cégből, ebben az esetben tisztázni kell a jogokat az új cég tekintetében: felügyelőbizottsági tagság, igazgatótanácsi tagság, családtagok foglalkoztatás);
 - c. Tulajdon.
4. A havi jövedelem (eredmény) tervezése: készpénz, béren kívüli juttatások: autó, szolgáltatások, oktatás, stb.
5. Pénzügyi szükségletek és azok lehetséges forrása

2. A lengyel jogszabályok alapján

A vállalkozás értékelése

A legfontosabb kérdés az új vállalatnak átadott eszközök értékének megállapítása. A kombinált részesedés értékelési módszerét a tulajdonosok szabadon választhatják meg. Használhatják például a piaci értékelést vagy a diszkont cash flow-ra alapuló módszereket. A valós érték jelentősen eltérhet a könyv szerint értéktől. A könyv szerinti értékben számos immateriális tétel, pl. márkanév, humán tőke vagy az ügyfelek lojalitása nem is szerepel. Fontos és nehéz kérdés annak felmérése, hogy a családi vállalkozás jellemzői és szervezeti

kultúrája hogyan befolyásolják az új vállalat értékét. A lengyel társasági törvény értelmében összeolvadási tervet kell készíteni, amelyet független könyvvizsgálónak kell ellenőriznie. Tekintettel arra, hogy csak jogi személyiséggel rendelkező vállalatokat lehet összevonni, előzetes átalakulásra lehet szükség, melynek a költségét mindkét vállalatnak viselnie kell.

Ellenőrzés

Fontos kérdés az új vállalat részvényeinek és szavazati jogainak meghatározása. Az elsőbbségi részvények intézménye a szavazati jogok (maximum két szavazat) vagy az osztalék (a törzsrészvény után járó osztalék max. 150%-a) vonatkozásában a lengyel törvények szerint lehetővé teszi az új vállalat gazdasági és operatív ellenőrzésének fenntartását. A vállalat feletti ellenőrzés fenntartását az is segítheti, ha a család képviselői részt vesznek a felügyelő bizottságban.

Adózás

A jövedelemadó szempontjából a vállalatok összeolvadása semleges (tehát az összeolvadás eredményeképpen létrejött vállalat nem fizet adót az átadott eszközök után). Ez alól vannak kivételek (például ha az összeolvadás tárgya az Európai Gazdasági Térségen kívül található vállalat). Az új vállalat általában az adózási utódja a megszűnt vállalatoknak, bár az elődeik adóvesztéseit nem tudják továbbvinni. A szabály úgy szól, hogy az összeolvadás következtében nem kell adót fizetni a polgári jogi tranzakciók után.

3. A francia jogszabályok alapján

A vállalkozás értékelése

A legfontosabb kérdés az összevonandó eszközök értékének megállapítása. A fentiekben említettek szerint a tulajdonosok szabadon megválaszthatják az összevont részesedések értékelési módszereit (piaci értékelés alkalmazása vagy diszkont cash flow alapú módszerek, stb.). A valós érték gyakran jelentősen eltér a könyv szerinti értéktől az olyan immateriális tételek miatt, mint például az ügyfelek lojalitása, amit a könyv szerinti értékben figyelembe vesznek.

Az értékelések komplexitása és megvitatása alapján az összeolvadási tervhez készített értékelést független könyvvizsgálóval is meg kell vizsgáltatni. Sokszor előzetes átalakítás is szükséges a jövőbeni célok hatékonysága érdekében. Ezeket a költségeket mindkét vállalatnak fel lehet számítani.

Vezetés és ellenőrzés

Az egyik legfontosabb kérdés először is a szavazati jogok és a részesedések kiosztása a tervezett új vállalatban. Amennyiben a család képviselői szeretnék részt venni a jövőbeni döntésekben, tagjai lehetnek a felügyelő bizottságnak. Mindezek a kérdések szerepelnek a teljes folyamat tárgyalásában a felek által megcélzott jövőbeni ipari projekt vonatkozásában.

Adózás

Jövedelemadó szempontjából a vállalatok összevonása általában semleges. Az új vállalat általában az adózási utódja a megszűnt vállalatoknak, bár az elődeik adóvesztéseit nem tudják továbbvinni. A szabály úgy szól, hogy az összeolvadás következtében nem kell adót fizetni a polgári jogi tranzakciók után.

Jog

1. A magyar jogszabályok alapján

Az egyesülés menete

Az egyesülni kívánó jogi személyek döntéshozó szervei első lépésként megállapítják, hogy a jogi személyek tagjai egyetértenek-e az egyesülés szándékával, továbbá döntenek az egyesülés módjáról (beolvadás vagy összeolvadás).

A döntéshozó szerveknek fel kell mérniük, hogy a jogelőd jogi személy tagjai közül ki és mekkora vagyoni hozzájárulással kíván a jogutód jogi személy tagjává válni.

A döntéshozó szervek meghatározzák a vagyonmérleg-tervezetek fordulónapját, döntenek a könyvvizsgáló személyéről és megbízzák az érintett jogi személyek ügyvezetését, hogy készítsék el az egyesülési tervet, valamint az egyéb szükséges okiratokat.

Az egyesülési terv magában foglalja a jogelőd jogi személy vagyonmérleg-tervezetét és az azt alátámasztó vagyonleltár-tervezetét, a jogutód jogi személy (nyitó) vagyonmérleg-tervezetét és vagyonleltár-tervezetét, a jogutód jogi személy létesítő okiratának tervezetét, illetve a jogutód jogi személyben tagként részt venni nem kívánó személyekkel való elszámolás módjáról szóló tervezetet. Az egyesülési terv továbbá tartalmazhatja mindazon körülményeket, szempontokat, amelyek az egyesülési döntés meghozatalának megkönnyítése, a döntéshozó szerv ülésének jobb előkészítése érdekében szükségesek.

Az egyesülési tervet a jogelőd jogi személy vezető tisztségviselője írja alá.

Az egyesülő jogi személyek vezető tisztségviselői az egyesülési terv részeként elkészítik az egyesülési szerződés tervezetét is. Az egyesülési tervet a tagokkal írásban közölni kell.

A tag az egyesülési terv közlésétől számított harminc napon belül írásban nyilatkozhat arról, ha nem kíván a jogutód jogi személy tagjává válni. Ezt követően ezzel a taggal meg kell állapodni az elszámolás módjában.

Az egyesülési terv és mellékletei elfogadásáról az érintett jogi személyek döntéshozó szervei az egyesülésről véglegesen döntő ülésén határoznak. A vagyonmérleg-tervezet fordulónapjától a döntés időpontjáig nem telhet el hosszabb idő, mint három hónap.

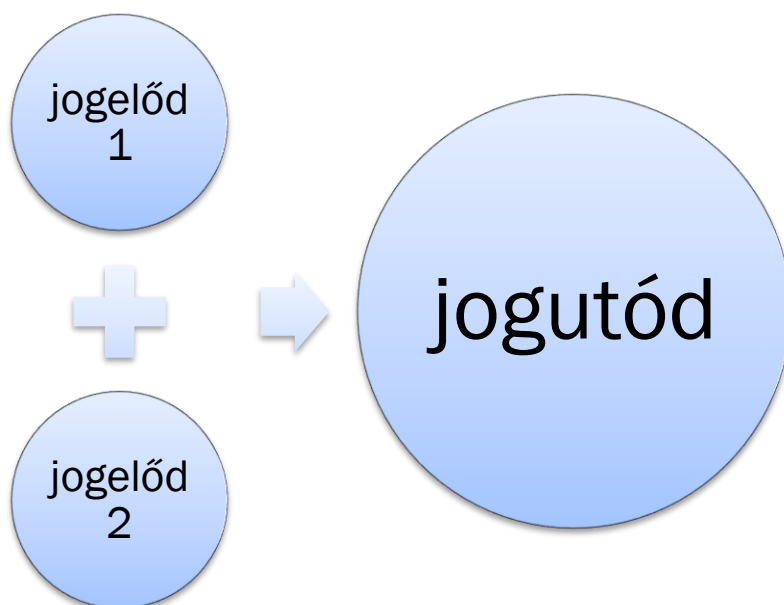
Az egyesülési szerződést az azt elfogadó döntéshozó szervek felhatalmazása alapján az egyesülésben részt vevő jogi személyek vezető tisztségviselői írják alá.

A döntéshozó szervek ezt követően véglegesen döntenek az egyesülésről és a jogutód jogi személy tagjai aláírják a jogutód létesítő okiratát.

Az egyesüléssel érintett jogi személyek az egyesülés valamennyi jogi személlynél megtörtént végleges elhatározását követően, az utolsó döntés meghozatalától számított nyolc napon belül kötelesek erről a Céglőnyelnyél közlemény közzétételét kezdeményezni, amelyet két egymást követő lapszámban kell közzétenni.

Az egyesülés bejegyzése iránti kérelmet a jogutód cég székhelye szerinti cégbíróságon kell előterjeszteni, a jogutód cég létesítő okirata módosításának aláírásától, illetve elfogadásától, ennek hiányában az egyesülési szerződés jóváhagyásától (aláírásától) számított hatvan napon belül. Egyidejűleg kérni kell a jogelőd beolvadó cég törlését is.

Jogi személyek egyesülése



Egyesülés

A döntéshozó szervezeteknek fel kell mérniük, hogy a jogelőd jogi személy tagjai közül ki és mekkora vagyoni hozzájárulással kíván a jogutód jogi személy tagjává válni.

A döntéshozó szervek meghatározzák a vagyonmérleg-tervezetek fordulónapját, döntenek a könyvvizsgáló személyéről és megbízzák az érintett jogi személyek ügyvezetését, hogy készítsék el az egyesülési tervet, valamint az egyéb szükséges okiratokat.

Az egyesülő jogi személyek vezető tisztségviselői az egyesülési terv részeként elkészítik az egyesülési szerződés tervezetét is. Az egyesülési tervet a tagokkal írásban közölni kell.

A tag az egyesülési terv közlésétől számított harminc napon belül írásban nyilatkozhat arról, ha nem kíván a jogutód jogi személy tagjává válni.

Ha a tag nem kíván a jogutód tagja lenni meg kell állapodni az elszámolás módjában.

Az egyesülési terv és mellékletei elfogadásáról az érintett jogi személyek döntéshozó szervei az egyesülésről véglegesen döntő ülésén határoznak. (A vagyonmérleg-tervezet fordulónapjától a döntés időpontjáig nem telhet el hosszabb idő, mint három hónap)

Az egyesülési szerződést az azt elfogadó döntéshozó szervek felhatalmazása alapján az egyesülésben részt vevő jogi személyek vezető tisztségviselői aláírják.

A döntéshozó szervek ezt követően véglegesen döntenek az egyesülésről és a jogutód jogi személy tagjai aláírják a jogutód létesítő okiratát.

Az egyesüléssel érintett jogi személyek az egyesülés valamennyi jogi személynél megtörtént végleges elhatározását követően, az utolsó döntés meghozatalától számított nyolc napon belül kötelesek erről a Céglétesítőnél közlemény közzétételét kezdeményezni, amelyet két egymást követő lapszámban kell közzétenni.

Az egyesülés bejegyzése iránti kérelmet a jogutód cég székhelye szerinti cégbíróságon kell előterjeszteni, a jogutód cég létesítő okirata módosításának aláírásától, illetve elfogadásától, ennek hiányában az egyesülési szerződés jóváhagyásától (aláírásától) számított hatvan napon belül. Egyidejűleg kérni kell a jogelőd beolvadó cég törlését is.

2. A lengyel jogszabályok alapján

Jogi szempont: Az alapító okirat módosítása, a felelősség delegálásával kapcsolatos jogi kérdések.

Összeolvadás akkor történik, amikor az egyik vállalatot beolvasztják a másik vállalatba. Amikor az X vállalatot beolvasztják az Y vállalatba, az Y vállalat a vásárló, és ez marad fenn, míg az X vállalat a megvásárolt vállalat, és ez szűnik meg. Konszolidáció esetén mind az X, mind az Y vállalat megszűnik, és létrejön egy új Z vállalat.

Összeolvadáson keresztül az utódlás nem lehetséges, ha csak nem feltételezzük, hogy a konszolidáció egy adott család tagjaihoz tartozó vállalatok között zajlik. Ez a verzió nagyon közel áll a vállalat eladásához.

Az összeolvadás akkor lehetséges, ha a vállalat alapító okirata azt megengedi. Különösen a kft-k és a részvénytársaságok esetében szükséges, hogy meglegyen ez a lehetőség. Az egyéni vállalkozás akkor alakítható át kft-vé vagy részvénytársasággá, ha a tulajdonos megszerzi az új vállalat részvényeinek 100%-át. Az új vállalat státusza segítheti a vállalat átadását a családtagoknak az alapító okiraton keresztül.

Lengyelországban 2011 óta engedélyezik az egyéni vállalkozás vállalattá, pl. kft-vé vagy részvénytársasággá történő alakítását. Ennek a megoldásnak az a fő előnye, hogy fennmarad a vállalkozás folyamatossága. A vállalat tulajdonosa 100%-os részvényes lesz, és megtart minden szerződést, hitelt, megállapodást stb. Nem szükséges a vállalat teljes tevékenységét átalakítani. Az egyéni vállalkozás fenti formákra történő átalakítása minden esetben új okiratokat, intézkedéseket és regisztrációt igényel. Míg a saját vállalkozást hivatalos struktúra, alapító okirat stb. nélkül is működtetni lehet, egy társaság bármilyen formája már speciális szabályozást igényel, például vállalati megállapodást vagy alapító okiratot, amely meghatározza a vállalat fő tevékenységét, a vezetőséget, a struktúrát, a döntéshozási folyamatot stb.

Egy másik vállalattal történő összeolvadás általában együtt jár az alapító okirat módosításával, különösen amikor két különböző vállalkozási forma kapcsolódik össze. Egy új vállalat létrehozása esetén új okiratokra és megállapodásra van szükség az új tulajdonosok között az intézkedésekről, a döntéshozásról stb.

9. hét: 4. eset – Kilépés a családi vállalkozásból (a tulajdonrész eladása)

Csoportokban dolgozva egy konkrét esettanulmány megvitatása.

Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

Jogi szempontból: Az alapszabály módosítása, a vállalkozás tulajdonjogának átruházásával (eladásával) kapcsolatos jogi feladatok.

Pénzügyi szempontból: Hogyan kell finanszírozni az átalakulást? A szükséges feladatok finanszírozása a vállalkozás eladása miatt. Az eladás miatt fizetendő adók. Adófizetési kötelezettség a vagyonkezelési jog átruházása. A fizetendő illeték.

Pénzügy

1. A vállalkozás értékelése
Mennyi a vállalat értéke, hogyan lehet javítani? Mennyi a családi vállalkozás értéke a család nélkül?
2. Az ár és a fizetési jellemzők meghatározása:
 - a. Egyszeri eladási ár;
 - b. Részletfizetés;
 - c. Az előző kettő Kombinációja (egy rész kifizetése és a maradék részletekben).
 - d. Függő kifizetések
3. A készpénz és készpénz jellegű elemek arányának meghatározása.
4. Az eladást követő vagyonkezelés.
5. A vállalkozás családtagjainak szerepe tagjai, különösen tanácsadói szerepben, segítve a cég működését az ügylet után.
6. Pénzügyi szükségletek és azok lehetséges forrása.

Jog

1. A magyar jogszabályok alapján

Lásd az előzőekben leírtakat.

2. A francia jogszabályok alapján

Amikor a tulajdonos eladja a társasági adó hatálya alá tartozó vállalkozásában birtokolt részesedését, az értéknövekményre a progresszív jövedelemadó érvényes adott esetben, a megőrzés időtartamára szóló kedvezmény után. A 2014. január 1. után végrehajtott tulajdonrész eladásokból keletkező nyereség esetében a kedvezmény a következő lehet:

- A megőrzés időtartamára vonatkozó általános engedmény, amely minden részvényátadásra vonatkozik,

- vagy pedig megnövelt arányos engedmény, ami 50%-nak felel meg egy és négy év közötti megőrzési időtartamra, 65% négy év és nyolc év között, és 85% nyolc év felett. Ez az engedmény a kevesebb mint 10 éve létrehozott kkv-kben birtokolt részesedések átadására vonatkozik, a családon belül átadásra (amikor a családtagok a vállalkozásban több mint 25%-os jogokkal rendelkeznek), valamint a kkv részesedések nyugdíjba vonuló vezetők által történő átadására.

A visszavonuló kkv-tulajdonosok által realizált megnövekedett érték a megnövekedett arányos kedvezmény, azaz a konkrét fix 500.000 eurós kedvezmény alkalmazása előtt. A szociális költségeket (15,5%-os kulccsal) az eladásból származó nyereség után számítják a kedvezmény előtt. A tőkenyereség progresszív jövedelemadó-kulccsal történő adóztatása ellenében az értékek alapján számított kiegészítő társadalombiztosítási járulék 5,1%-a levonható az adóból a fizetésének évében.

Általános jogi feltételek	Konkrét szituációk Nyugdíjazás / Családi csoport / KKV < 10 év
Progresszív szabályok (45% adó) + 3 - 4% (CEHR – 500 ezer EUR feletti jövedelem adója/ pár esetében vagy 250 ezer EUR egyénenként).	<ul style="list-style-type: none"> Progresszív szabályok (45% adó) + 3 - 4% (CEHR – 500 ezer EUR feletti jövedelem adója pár esetében/ vagy 250 ezer EUR egyénenként). 500.000 eurós fix kedvezmény nyugdíjazáskor Progresszív kedvezmény
Arányos levonás a megőrzés időtartama szerint növelve <1 év = 0 >= 1 év és < 4 év = 50% >= 4 év és < 8 év = 65%	Arányos levonás a megőrzés időtartama szerint növelve <1 év = 0 >= 1 év és < 4 év = 50% >= 4 év és < 8 év = 65% <= 8 év = 85%
Szociális költségek 15,5%	Szociális költségek 15,5%
Összes 31,25% (8 év fölött)	Összes 22,25% (8 év fölött)

3. A lengyel jogszabályok alapján

Ár és értékesítés finanszírozása

Az értékesítés pénzügyi vonatkozásai a jogi formától függenek. A legegyszerűbb forma a jogi személyiséggel rendelkező vállalatokban birtokolt részesedés eladása. Ekkor a szerződő felek szabadon alakíthatják az árat és a fizetési opciókat; családtagok között történő eladás esetén adózási célból ellenőrizni kell, hogy az ár piaci alapokon nyugszik-e.

Ennél bonyolultabb forma az, amikor csak az eszközöket adják el, majd ezt követően felszámolják a vállalatot.

Jogi szempont: Az alapító okirat módosítása, a felelősség delegálásával kapcsolatos jogi kérdések.

A tulajdonjog eladása tekinthető pusztán az utódlás egy formájának is, amennyiben családtagok között történik. Ezt a formát általában részvénytársaságoknál, kft-knél stb. használják. A tulajdonos fia vagy lánya megvásárolhatja a vállalat részvényeit, és átveheti annak irányítását.

Egy ilyen változás következtében előfordulhat, hogy a legidősebb családtag átadja a kötelezettségeit és nyugdíjba vonul, a gyermekei pedig folytatják a vállalkozást.

Jogi szempontból a vállalatot új tulajdonos veszi át, akinek végig kell vinnie a teljes folyamatot a vállalat jogi formájának megfelelően. A vállalat részvényeinek megvásárlása a cégbíróságon is változásokat igényel, a vállalat okirataiban stb.

A működés jogi formájától függően a vállalat eladása eltérő lehet. Más-más intézkedések szükségesek az egyéni vállalkozás eladásakor, illetve egy részvénytársaság részvényeinek eladásakor.

Egy részvénytársaság átvétele kisebb fordulatot jelent, mint egy egyéni vállalkozás eladása. Az igazgatótanácsok által irányított vállalatok esetében a tulajdonos változása nem jelent olyan nagy fordulatot. Az igazgatótanács lényegében garantálja a vállalat folyamatos működését.

Az egyéni vállalkozás átvétele gyakran a vállalat megszűnésével jár együtt, illetve másik vállalatba történő beépítésével vagy a vállalat általános koncepciójának módosításával.

Az egyéni vállalkozások és a polgári jogi társaságok esetében a működés minden jogi aspektusa a tulajdonoshoz kötődik. A vállalat szigorúan egy személyhez kötődik, és nem tud létezni nélküle. Ez sok problémát okoz a megszüntetéskor vagy a családtagoknak történő átadáskor. E két működési formánál a tulajdonos halála a vállalkozás jogi végét jelenti, és a család számára is sok gonddal jár, akik folytatni szeretnék a vállalkozást. Egy polgári jogi vagy egyéni vállalkozás átalakításának kivárása sok pénzbe kerül, és sok gondot okoz a jövőben. Minél nagyobb a vállalat, annál több problémával jár az átadása.

A tulajdonos végrendelete segíthet, de ez sem menti meg a családot az utódlási problémáktól. A világos öröklési tervet az üzlet átadására vonatkozó pénzügyi és jogi tervvel kell alátámasztani.

A könnyű átadási folyamatra a kft. vagy a részvénytársaság esetében van a legjobb esély. Ezek esetében ugyanis az alapító okirat világos útmutatást ad a vállalkozás működtetéséhez.



A részesedések örökléséről minden partner önállóan dönthet. Nem feledkezhetünk meg az örökség családtagok közötti elosztásának folyamatáról sem, de ha a családtagok részesedéseket birtokolnak, és nem egyéni vállalkozásról van szó, az sokat segíti a jövőbeni személyi és pénzügyi változások kezelésében.



10. hét: 5. eset - A családi vállalkozás bezárása

Csoportokban dolgozva egy konkrét esettanulmány megvitatása.

Az eset alapjául szolgáló problémán keresztül az alapeset megértése, kezelése.

Jogi szempontból: Az alapszabály módosítása, a vállalkozás megszüntetésével kapcsolatos jogi feladatok.

Pénzügyi szempontból: Hogyan kell finanszírozni a megszűnést? A megszüntetés miatti pénzügyi-irányítási feladatok, fizetendő adók.

Pénzügy

1. A megszüntetés megtervezése, a vállalkozás működésének leállítása.
2. Tartalék képzése a fizetési kötelezettségekre.
3. Az alkalmazottak elbocsátásának megtervezése. (Végkielégítés, esetleges bejelentési kötelezettség a Munkaügyi Központ felé, stb.)
4. Tartalék képzése a végkielégítések kifizetésére.
5. Egyéb kötelezettségek.
6. A tárgyi eszközök értékelése (ingatlan, autó, értékpapír állomány, készletek, stb.).
7. Vagyonkezelés.
8. Pénzügyi szükségletek és azok lehetséges forrása.

2. A lengyel jogszabályok alapján

A felszámolás menete

A lengyelországi rendszerben hosszadalmas folyamat lehet egy vállalat felszámolása, és a szervezeti és jogi formától függ. A lengyel társasági törvény alapján működő vállalatok felszámolásához felszámoló-biztost kell kinevezni (az igazgatóság tagjai közül). Az alapító okirat is fontos szerepet játszhat a felszámolás lefolytatásában. Először is teljesíteni kell a kötelezettségeket, a fennmaradó vagyont pedig fel lehet osztani a tulajdonosok között. A felszámolást a vállalat eszközeiből fedezik. Amennyiben a vagyonnak nincs megfelelő értéke, a tulajdonosok nem kapnak semmit. Kulcsfontosságú a felszámoló-biztosok megfelelő kiválasztása, akik méltányosan képviselik az összes tulajdonos érdekeit. Egyéni vállalkozás és polgári jogi társaság esetében a felszámolási folyamat egyszerűbb, és nem igényel ilyen szigorú jogi felügyeletet.

Adózás

A felszámolás adózási következményei a vállalkozás jogi formájától függenek. A jogi személyiséggel rendelkező vállalatok esetében az alapelv a felszámolásból származó bevétel és a korábban befektetett összegek közötti különbség adóztatása. Ebben az esetben az adókulcs 19%. Más típusú üzleti tevékenység esetében a helyzet változó lehet, a törvény felmentést is adhat a bevétel adózása alól (a vállalkozásból kivont állóeszközök értéke után például nem kell adózni).

3. A francia jogszabályok alapján

A felszámolás menete

A vállalat megszüntetése hosszadalmas folyamat, amelynek a menete a szervezeti és a jogi formán múlik. A működő vállalatok felszámolásához felszámoló-biztost kell kirendelni (az igazgatóság tagjai közül).

A kötelezettségeket teljesíteni kell, a fennmaradó vagyont pedig fel kell osztani a tulajdonosok között. A felszámolást a vállalat eszközeiből fedezik. Amennyiben a vagyonnak nincs megfelelő értéke, a tulajdonosok nem kapnak semmit. Kulcsfontosságú a felszámoló-biztosok megfelelő kiválasztása, akik méltányosan képviselik az összes tulajdonos érdekeit.

Adózás

A felszámolás adózási következményei a vállalkozás jogi formájától függenek. A jogi személyiséggel rendelkező vállalatok esetében az alapelv a felszámolásból származó bevétel és a korábban befektetett összegek közötti különbség adóztatása.

Jog

1. A magyar jogszabályok alapján

A végelszámolás menete

A végelszámolás megindításáról a legfőbb szerv dönt. Közkereseti és betéti társaság esetében valamennyi tag egyhangú szavazatával, korlátolt felelősségű társaság esetén a taggyűlés legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozata szükséges. A tagoknak meg kell határozni a végelszámolás kezdő időpontját, amely nem lehet korábbi mint a határozat meghozatalának napja. Meg kell választani a végelszámolót, aki lehet a társaság korábbi vezető tisztségviselője, de megválasztható bármely természetes személy illetve jogi személy, vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaság is. A végelszámoló feladata, hogy a végelszámolás bejegyzése érdekében jogi képviselő közreműködésével a

cég székhelye szerint illetékes cégbíróságon, 15 napon belül változásbejegyzési kérelmet nyújtson be és erről az adóhatóságot is értesítse.

A cégbíróság a végelszámolás bejegyzésével egyidejűleg a Céglőnyben közzéteszi a hitelezőknek szóló azon felhívást, hogy követeléseiket a közzétételtől számított negyven napon belül a végelszámolónak jelentsék be. A cégbíróság a végelszámolás bejegyzéséről elektronikus úton haladéktalanul értesíti az állami adóhatóságot.

A végelszámolónak a korábbi tisztségviselő által készített tevékenységet lezáró mérleg adataiból végelszámolási nyitómérleget kell készítenie. A hitelezői bejelentések figyelembevételével legkésőbb 75 napon belül korrigált végelszámolási nyitómérleget kell készíteni, és azt a legfőbb szervnek bemutatni. Ha a cég vagyona nem elég a hitelezők követelésének kielégítésére a tagok vagy a hiányzó összeget 30 napon belül a cég rendelkezésére bocsátják, vagy ennek hiányában a végelszámoló köteles a felszámolási eljárás lefolytatására irányuló kérelmet benyújtani a bírósághoz, a legfőbb szerv egyidejű értesítése mellett. A végelszámolás nem fejezhető be, amíg a társasággal szemben hatósági, bírósági eljárás van folyamatban, mindaddig, amíg az be nem fejeződik, illetve olyan tartozás esetén, amelyről a vagyonfelosztási határozatban nem rendelkeztek. A végelszámolási záró-bevallást a végelszámolónak a végelszámolást lezáró beszámoló elkészítésétől számított 45 napon belül kell az adóhatósághoz benyújtania.

A végelszámolás befejezésekor a végelszámoló a legfőbb szerv elé terjeszti jóváhagyás végett az adóbevallást, számviteli beszámolót, vagyonfelosztást, zárójelentést. A legfőbb szervnek határoznia kell ezen okiratok jóváhagyásáról a végelszámoló díjáról, költségeiről, az iratanyag őrzéséről, selejtezéséről, történeti értékű iratok levéltárnak történő átadásáról. A társaságnak a végelszámolást 3 év alatt kell befejeznie, aminek elmulasztása esetén a cégbíróság a kényszer-végelszámolását rendeli el. A társaság mindaddig, amíg a cégbírósághoz a cég törlése iránti kérelmet nem nyújtja be, elhatározhatja a végelszámolás megszüntetését és rendelkezhet a cég továbbműködéséről. A cég törlése iránti kérelmet a végelszámoló jogi képviselő útján köteles a cégbírósághoz benyújtani. A cég a cégjegyzékből való törléssel szűnik meg.

Vállalkozások végelszámolása

A végelszámolás megindításáról a legfőbb szerv dönt (végelszámolás kezdőidőpontjának és a végelszámoló személyének meghatározása)

A végelszámoló végelszámolás bejegyzése érdekében jogi képviselő közreműködésével a cég székhelye szerint illetékes cégbíróságon, 15 napon belül változásbejegyzési kérelmet nyújt be és erről az adóhatóságot is értesíti.

A cégbíróság a végelszámolás bejegyzésével egyidejűleg a Cégléletről közléseket a hitelezőknek szóló azon felhívást, hogy követeléseiket a közzétételtől számított negyven napon belül a végelszámolóknak jelentsék be. A cégbíróság a végelszámolás bejegyzéséről elektronikus úton haladéktalanul értesíti az állami adóhatóságot.

A végelszámolóknak a korábbi tisztségviselő által készített tevékenységet lezáró mérleg adataiból végelszámolási nyitómérleget kell készítenie.

A hitelezői bejelentések figyelembevételével legkésőbb 75 napon belül korrigált végelszámolási nyitómérleget kell készíteni, és azt a legfőbb szervnek bemutatni.

Ha a cég vagyona nem elég a hitelezők követelésének kielégítésére a tagok vagy a hiányzó összeget 30 napon belül a cég rendelkezésére bocsátják, vagy ennek hiányában a végelszámoló köteles a felszámolási eljárás lefolytatására irányuló kérelmet benyújtani a bírósághoz, a legfőbb szerv egyidejű értesítése mellett.

A végelszámolási záróbevallást a végelszámolóknak a végelszámolást lezáró beszámoló elkészítésétől számított 45 napon belül kell az adóhatósághoz benyújtania.

A végelszámolás befejezésekor a végelszámoló a legfőbb szerv elé terjeszti jóváhagyás végett az adóbevallást, számviteli beszámolót, vagyonfelosztást, zárójelentést.

A legfőbb szervnek határoznia kell ezen okiratok jóváhagyásáról a végelszámoló díjáról, költségeiről, az iratanyag őrzéséről, selejtezéséről, történeti értékű iratok levéltárnak történő átadásáról.

A társaságnak a végelszámolást 3 év alatt kell befejeznie, aminek elmulasztása esetén a cégbíróság a kényszer-végelszámolását rendeli el.

2. A lengyel jogszabályok alapján

Jogi szempont: Az alapító okirat módosítása, a családi vállalkozás tevékenységének beszüntetésével kapcsolatos jogi kérdések.

A családi vállalkozás megszüntetése olyan folyamat, amelynek eredményeképpen a vállalkozás megszűnik létezni. Ezen belül lehetséges kötelező felszámolás vagy önkéntes felszámolás.

A kötelező felszámolást akkor rendeli el a bíróság, ha a vállalat fizetésképtelenné válik. Az önkéntes felszámolás viszont olyan folyamat, amelyet a vállalat tagjai akkor is kezdeményezhetnek, ha a cég fizetőképese.

A vállalatok utódlási formáinak és folyamatainak vizsgálata szempontjából a vállalkozás megszüntetését nem tekinthetjük az utódlás egy formájának. A családi vállalkozás megszüntetése olyan folyamat, amely nem jár utódlással. A vállalat megszüntetése azt jelenti, hogy minden tevékenységével felhagy.

A kötelező felszámolás azt jelenti, hogy a vállalat életének valamely szerv, például a bíróság vet véget.

Az önkéntes felszámolás során megválnak a vállalkozástól és annak minden vagyonától. A vállalat megszüntetésének ez a formája azt jelenti, hogy eladják a vállalat által birtokolt összes jogot, know-how-t és eszközt, a folyamat végén pedig a tulajdonos megtartja a pénzt.

A kötelező felszámolás a tulajdonos számára veszteséggel és végződik, és előfordulhat, hogy nem marad pénze, mégpedig nem csak másik vállalkozásra, hanem a visszavonulásra sem.

3. A francia jogszabályok alapján

Franciaországban az adózás miatt nehéz lehet az 1,5 ezer EUR feletti értékű KKV-k átadása, ha a tulajdonos a nettó értéket veszi alapul. Az új tulajdonosnak magas adófizetési kötelezettsége lehet. Ezért nyugdíjba vonulás esetén érdemes az átadást jóval előre megszervezni különböző eszközökkel és adókkal, hogy a folyamat több évre lebontható legyen.

4. Az angol jogszabályok alapján

Adófizetési kötelezettség

Az egyéni vállalkozónak a vállalkozásból származó minden nyeresége után jövedelemadót kell fizetnie. Minden évben önbevalláson alapuló adóbevallást kell készítenie, melyben részletesen feltünteti a bevételeit és a kiadásait.

Az egyéni vállalkozás elindítása után azonnal regisztrálni kell az adóhivatalnál egyéni vállalkozóként. Amennyiben valaki ezt elmulasztja a vállalkozás első három teljes hónapjában, 100 font büntetést lehet kiszabni rá.

Társadalombiztosítás

Az év folyamán átalánydíjas 2. kategóriás társadalombiztosítási járulékot kell fizetni. Az időben történő befizetést érdemes havi közvetlen terheléssel biztosítani. Ezt a jövedelemadó mellett kell fizetni, a fizetendő összeget az önbevalláson alapuló adóbevallás alapján számítják ki.

1A és 1B kategóriás kulcsok

A munkaadók évente egyszer 1A és 1B kategóriás társadalombiztosítást fizetnek az alkalmazottaiknak nyújtott költségek és juttatások után. Ennek mértéke a 2015/2016-os adóévben 13,8%.

Alkalmazotti társadalombiztosítási járulékok

Az alábbi táblázat bemutatja, hogy a munkaadók mennyit vonnak le az alkalmazottak fizetéséből a 2015/2016-os adóévben.

Kategória betűjele	Heti £112 - £155 (havi £486 - £672)	Heti £155.01 - £770 (havi £672 - £3,337)	Heti £770.01 - £815 (havi £3,337 - £3,532)	Heti £815 felett (havi £3,532)
A	0%	12%	12%	2%
B	0%	5,85%	5,85%	2%
C	N	N	N	N
D	1,4% rabatt	10,6%	12%	2%
E	0%	5,85%	5,85%	2%
J	0%	2%	2%	2%
L	1,4% rabatt	2%	2%	2%

A munkaadó által fizetett társadalombiztosítási járulékok

Az alábbi táblázat bemutatja, hogy a munkaadók mennyi társadalombiztosítási járulékot fizetnek az alkalmazottak után a 2015/2016-os adóévben.

Kategória betűjele	Heti £112 - £156 (havi £486 - £676)	Heti £156.01 - £770 (havi £676 - £3,337)	Heti £770 felett (havi £3,337)
A	0%	13,8%	13,8%
B	0%	13,8%	13,8%
C	0%	13,8%	13,8%
D	3,4% rabatt	10,4%	13,8%
E	3,4% rabatt	10,4%	13,8%
J	0%	13,8%	13,8%
L	3,4% rabatt	10,4%	13,8%

Forrás: <https://www.gov.uk/national-insurance-rates-letters/contribution-rates>

ÁFA:

Amennyiben a vállalkozás forgalma eléri (vagy várhatóan eléri) az évi 82.000 GBP forgalmat, ÁFÁ-t is fel kell számítani az ügyfeleinek, és azt tovább kell utalnia a Vám és Jövedéki Hivatalnak.

ÁFA küszöbök

Körülmény	Küszöb
ÁFA regisztráció	82.000 GBP felett
Regisztráció távoli értékesítéshez az Egyesült Királyságban	70.000 GBP felett
Regisztráció áruk EU-ból az Egyesült Királyságba történő importjához	82.000 GBP felett
Egyszerűsített EK Értékesítési lista kitöltése	106.500 GBP vagy kevesebb és szállítások EU országokba 11.000 GBP vagy kevesebb

ÁFA elszámolási küszöbök

ÁFA elszámolási rendszer	Rendszerhez történő csatlakozás küszöbértéke	Rendszerből történő kilépés küszöbértéke
Átalánydíjas rendszer	150.000 GBP vagy kevesebb	Több, mint 230.000 GBP
Készpénz-elszámolási rendszer	1,35 millió HBP vagy kevesebb	Több, mint 1,6 millió GBP
Éves elszámolási rendszer	1,35 millió GBP vagy kevesebb	Több, mint 1,6 millió GBP

Alkalmazottak

Az egyéni vállalkozók ugyanúgy felvehetnek alkalmazottat, mint a többi vállalkozás. Ebben az esetben jövedelemadót és társadalombiztosítási járulékot kell levonniuk és befizetniük az adóhivatalnak. Ezért Pay As You Earn (PAYE) bérszámfejtést kell alkalmazniuk.

Nyilvántartások vezetése

Minden olyan pénzügyi nyilvántartást meg kell őrizni, amely szükséges lehet az adóbevallás elkészítéséhez. A követelmények listájához.

Jövedelemadók

Az állami bevételek legnagyobb forrása a jövedelemadó, amely a teljes bevétel kb. 30%-át teszi ki, ezt a társadalombiztosítási járulékok követik kb. 20%-kal.

Mindenki kap személyi kedvezményt a jövedelemadóból, és eddig az összegig minden adóévben mentesül az adófizetés alól. A 2015/16-os adóévben a 65 éven aluliak adómentes jövedelme 10.600 GBP a 100.000 GBP jövedelem alatt.

Az adómentességi határ feletti jövedelem az alábbi sávok szerint adózik:

2015/16-os adókulcsok				
Kulcs	Osztalékból származó bevétel	Megtakarításból származó bevétel	Egyéb bevétel (foglalkoztatás is)	Adóköteles sáv (a fenti kedvezmény feletti jövedelem)
Alapkulcs	10%	20%	20%	£0–£31,785
magasabb kulcs	32,5%	40%	40%	£31,785–£150,000
További kulcs	37,5%	45%	45%	£150,000 felett

Ebben a táblázatban látható a 10%-os induló kulcs 2008. áprilisától történő megszüntetése, amikor a 22%-os jövedelemadó kulcs 20%-ra csökkent. Alistair Darling bejelentette a 2009-es költségvetésben (2009. április 22.), hogy 2010 áprilisától bevezetnek egy új 50%-os jövedelemadó kulcsot a 150.000 GBP feletti jövedelmekre. A magas adókulcs jövedelem küszöbét 2013-ban 32.011-re csökkentették.

Az adófizetők jövedelmét adózási célból egy rendelet alapján mérik fel, ennek során először a személyi kedvezményt felhasználó, munkaviszonyból származó jövedelmet adóztatják, melyet a megtakarításból származó jövedelem követ (kamatokból vagy egyéb forrásból), végül pedig az osztalékok.

Az Egyesült Királyság lakosainak külföldi jövedelmét belföldön szerzett jövedelemként adóztatják, de a kettős adózás elkerülése érdekében az Egyesült Királyság több országgal is megállapodott annak érdekében, hogy a belföldön fizetendő adóból le lehessen vonni a külföldön fizetett adót. Ezek a külföldön kifizetettnek tekintett összegek nem feltétlenül egyeznek meg a ténylegesen fizetett összegekkel.

Az ingatlan-beruházásból származó bérleti jövedelmet (pl. bérbeadás céljára vásárolt ingatlan) ugyanúgy adóztatják, mint az egyéb, megtakarításból eredő jövedelmet, a levonások után, ideértve a jelzálog kamatát is. A jelzálogot nem szükséges a bérleti díjat termelő ingatlanra helyezni, egy bizonyos maximális vételárig (vagy a vállalkozásba adás időpontjában érvényes piaci értékig). A közös tulajdonosok eldönthetik, hogy hogyan osztják meg a jövedelmet és a kiadásokat,[24] a lényeg az, hogy nem lehet az egyikük nyereséges, a másik pedig veszteséges. A veszteséget át lehet vinni a következő évekre.

Önbevallás

Az önbevallás az adó kiszámításának és befizetésének rendszere.

Minden évben **adóbevallást** kell készíteniük az alábbi személyeknek:

- magánvállalkozó, akár egyéni vállalkozó, akár társas
- vállalati igazgató
- aki annyit keres, hogy magasabb adókulcs érvényes rá
- bonyolultak az adóügyei (pl. van külföldi jövedelme is)
- jelentős tőkenyereséget ért el (pl. részvények eladásából)
- az adóhivataltól ilyen irányú kérés érkezik

Az önbevalláson alapuló adóbevallásokat minden év áprilisában kell elkészíteni, és az előző év április 6-tól az adott év április 5-ig terjedő időszakra vonatkoznak. A 2014-15-ös adóév például a 2014. április 6. és 2015. április 5. közötti időszakot fedi le.

Az adóhivatal az adóbevalláson a vállalkozó által feltüntetett jövedelem alapján számítja ki a fizetendő adót.

Ez az útmutató elmagyarázza az önbevallási rendszer alapjait olyanok számára, akik magánvállalkozók, vállalati igazgatók vagy társas vállalkozás tagjai.

Társasági adó

A társasági adó kulcsai és sávjai a következők:

A 2015. április 1. előtt szerzett nyereség után fizetendő adó kulcsa a nyereség méretétől függ. Számítsa ki a nyereségét az adóbevallás elkészítésekor.

Az Ön nyeresége	Kulcs	2014. április 1-től	2013. április 1-től	2012. április 1-től
£300,000 vagy annál kevesebb	Kis nyereség kulcs	20%	20%	20%
£300,000 felett	Fő kulcs	21%	23%	24%

Akinek a nyeresége 300.000 és 1.5 millió GBP közé esett 2015. április 1. előtt, az kérhet adókönnyítést a társasági adó csökkentése érdekében.

2015. április 1-től legalább 20%-os adókulcsot alkalmaznak olyan esetekben, amikor a nyereséget szétosztják egy vállalat vagy csoport egyes részvényesei között. Továbbra is alacsony adókulcs érvényes abban az esetben, amikor a nyereséget megtartják vagy más vállalatoknak osztják szét.

Jövedelemadó bevallás magánvállalkozók esetében

Az önbevallás lényeges határidői

Az adóév április 6-tól a következő év április 5-ig tart.

A bevallás beküldése

Az adóbevallást online vagy papíron is el lehet készíteni és be lehet küldeni.

Ha valaki papíron készíti el, szeptember 30-ig kell beküldenie az adóhivatalnak, ha azt szeretné, hogy az adóhivatal számítsa ki, hogy mennyi adót és társadalombiztosítási járulékot kell fizetnie.

Ha valaki szeptember 30. után küldi be a bevallást papíron, és azt december 30-ig dolgozzák fel, az adóhivatal kiszámítja az adót, de nem tudja garantálni, hogy a január 30-i fizetési határidőig meg tudja mondani a fizetendő összeget. Ha az adózó biztosan a határidő előtt szeretne fizetni, saját magának kell kiszámítania az adót.

Ha valaki online tölti ki és küldi be, a rendszer elvégzi a számítást, és azonnal megmutatja, hogy mennyi adót kell fizetni vagy mennyi jár vissza.

Bármely esetben január 31-ig be kell érkeznie a bevallásnak az adóhivatalhoz. Aki nem tartja be ezt a határidőt, automatikusan 100 GBP büntetést kap. A lejárt adótartozások után további büntetéseket és kamatokat lehet felszámítani.

Akinek segítségre van szüksége, az adóhivatal helyi kirendeltségéhez fordulhat. A [helyi kirendeltséget az adóhivatal honlapján lévő keresővel lehet megtalálni](#). Az adóhivatal bevallási segélyvonalát a 0845 9000 444 számon lehet hívni, vagy pedig [el kell olvasni az adóbevallási kitöltési útmutatót az adóhivatal honlapján](#).

Az adó megfizetése

Aki magánvállalkozó, általában három lépésben fizeti az adót:

- az első befizetés az adóév alatt január 31-ig történik. Ez általában az előző évi adó összegének a fele.
- a második befizetés - ez ugyanannyi, mint az első befizetés - az adóév végét követő július 31-ig.
- az utolsó elszámoló befizetés (vagy visszatérítés) a következő január 31-ig - az ez adóévre bevallott tényleges jövedelem alapján kerül kiszámításra, és levonják belőle a már befizetett összegeket.

Aki január 31. után küldi be a bevallást, vagy nem fizeti meg az adót időben, automatikus bírságot kap. A hátralékos összeg után is kamatot számítanak fel.

Jövedelemadó bevallás magánvállalkozók esetében

Mi után kell adózni?

A vállalkozás nyeresége és egyéb jövedelmek után kell adót fizetni. Akinek egynél több vállalkozása van, annak mindegyikhez külön önbevalló lapokat kell kitöltenie a bevallásban.

A vállalkozás nyeresége

Aki magánvállalkozó, és ide tartozik az egyéni vállalkozó és a társas vállalkozás tagja is, a vállalkozás nyeresége vagy annak egy része után adót fizet.

1. Az első lépés az, hogy az összes vállalkozásból származó jövedelmet összeadjuk.
2. Ezt követően le kell vonni azokat a költségeket, amelyeket el lehet számolni az adóból.
Például:
 - a készletek költségei
 - a vállalkozás telephelyének bérleti díja
 - üzleti utak költségei
 - adminisztratív költségek, pl. posta
 - az esetleges alkalmazottak költségei
3. Figyelembe kell venni a berendezések és járművek megvásárlását is. Ezeket másképpen kell kezelni. Ahelyett, hogy azonnal levonnánk a teljes költséget, általában elosztják azt több évre.

Egyéb bevételek

A vállalkozásból származó jövedelem mellett minden egyéb bevétel után is adót kell fizetni.
Például:

- olyan fizetés vagy munkabér, amelyet más vállalkozás alkalmazottjaként kap valaki
- megtakarításokból és befektetésekből származó kamatok és osztalékok
- ingatlanok bérbeadásából származó bevétel
- eszközök eladásából származó bevétel

További információ [az Adóhivatal honlapján található útmutatásokban és tájékoztatókban](#).

Adókulcsok és kedvezmények

A vállalkozás teljes nyeresége és minden egyéb jövedelem adóköteles. Az adóköteles jövedelem és nyereség összegét azonban csökkenteni lehet különböző kedvezményekkel. Az [aktuális adókulcsokat és kedvezményeket az Adóhivatal honlapján lehet megtalálni](#).

Jövedelemadó önbevallás magánvállalkozók esetében

A megfelelő nyilvántartások vezetése

Akinek adót kell fizetnie **vállalkozásból származó nyereség** után, annak mindenképpen pontos nyilvántartásokat kell vezetnie. A törvény szerint a vállalkozás nyilvántartásait legalább öt évig és tíz hónapig meg kell őrizni a vonatkozó adóév végétől számítva. Az adóbevallást alátámasztó megfelelő nyilvántartások vezetésének elmulasztásáért akár 3.000 fontos bírság is kiszabható.

A vállalkozás nyilvántartásait és a személyes nyilvántartásokat külön kell vezetni. A legtöbb vállalkozás célszerűnek tartja külön bankszámla vezetését a vállalkozás számára.

Az alapvető nyilvántartások a következőket tartalmazzák:

- minden **árbevétel**, a kibocsátott számlák másolataival
- az üzleti célú **vásárlások** és kiadások
- **számla** minden üzleti célú vásárlásról és kiadásról, kivéve a nagyon csekély összegeket
- azok az összegek, amelyeket a vállalkozó **személyesen** befizet a vállalkozásba vagy kivesz onnan
- a vállalkozás **bankszámla kivonatainak másolatai**

Ezekből a nyilvántartásokból eredmény számlát kell összeállítani - ez jelzi a kapott bevételeket és a kifizetett költségeket, és megmutatja az adott időszak eredményét.

A vállalkozásban használt eszközök, például berendezések beszerzéséről és értékesítéséről érdemes külön nyilvántartásokat vezetni. Ezeket másképpen kell kezelni az adóbevallásban. Tőke engedményeket is lehet kérni az eszközökre költött összegek után, ami azt jelenti, hogy a teljes költségnek a vásárlás időpontjában történő elszámolása helyett hosszabb idő alatt számoljuk el a költséget.

11-12. hét: Összefoglalás és a tervezés áttekintése I-II.

Csoportban dolgozva a családi vállalkozások tervezésének áttekintése, megvitatása.

AZ ÜZLETI STRATÉGIA TERVEZÉS SAJÁTOS KÉRDÉSEI A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ESETÉBEN

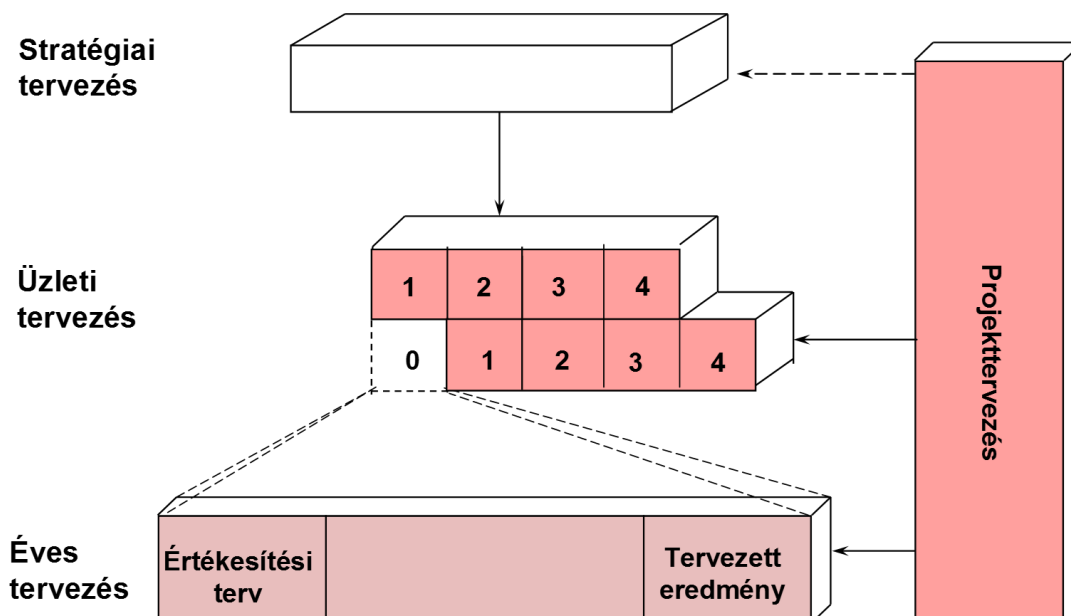
1. *Bevezetés – Miért érdekes az üzleti tervezés kérdéseivel foglalkoznunk? (bemelegítő beszélgetés)*
2. *Az integrált tervezési rendszer*

Alapfogalmak:

A tervezés olyan irányítási folyamat, amely felvázolja a vállalat jövőbeni működési pályáját, ezen pályát jellemző állapotokat és pozíciókat, valamint azt az akcióprogramot, amelynek végrehajtásával a kívánt állapotok és pozíciók elérhetőek.

A terv a jövőre vonatkozó döntési folyamat eredménye, amely a vállalatvezetés jövőre vonatkozó szándékait tartalmazza írásbeli dokumentum formájában, számszaki és szöveges módon.

A tervezési rendszer elemei:



- A stratégiai tervezés lényegét tekintve a vállalkozás jövőjét érintő alapvető, lényeges és nagyléptékű változások, valamint a követendő irányok meghatározása – a környezethez való alkalmazkodás és a vállalkozás képességeinek kifejlesztése és kiaknázása érdekében.
- A taktikai tervezés a stratégiában foglaltak realizálását előkészítő tevékenység, amely egy-egy stratégiai irány megvalósításának feltételeit adja meg.
- Az operatív tervezés általában az éves vagy rövidebb időszakra vonatkozó tervek összeállítását jelenti, amelyben a vállalkozás működését érintő, alapvetően nem jelentős változásokat tervezik. Itt tervezik meg a vállalkozás éves vagy negyedéves teljesítményét, az ehhez kapcsolódó erőforrás-felhasználást, illetve a vállalkozás pénzügyi folyamatait.

3. A családi vállalkozások sajátos tervezési rendszere: párhuzamos tervezési folyamat

A családi vállalkozások tradicionális tervezési modellje az ún. párhuzamos tervezési folyamat, amely integráltan tartalmazza a családi és az üzleti alrendszerre vonatkozó stratégiai és taktikai (akció) kérdések szisztematikus, jövőorientált megközelítését. A két egymással hol konkuráló, hol szimbiózisban együtt élő alrendszer tervezési vonatkozásait az alábbi ábra vizualizálja:

A családi vállalkozások speciális tervezési rendszere



A párhuzamos tervezési folyamat célja a családi és a vállalkozási igények egyensúlyban tartása. A folyamat két outputja egyrészt a családi vállalkozás folytonossági terve és az üzleti stratégia terv, melyek főbb kérdésköreit az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

a) Családi vállalkozások folytonossági terve:

- a. Feltárja a család elkötelezettségét a vállalkozás iránt
- b. Segíti a családi jövőkép és üzletfilozófia kialakítását a család alapvető értékeinek azonosítása alapján
- c. Felkészíti a családtagok felnővekvő nemzedékét a vezetői posztok betöltésére
- d. Rámutat, hogy az életciklusok hogyan befolyásolják a tulajdonosváltást
- e. Értékeli, elemzi a konfliktusokat, valamint a családi konszenzus megteremtésének lehetőségeit
- f. Segít kidolgozni a családtagok karrierjét segítő módszerek kidolgozását
- g. Felvázolja a későbbi lehetséges tulajdonosi struktúrákat és az örökösödési tervet

A legfontosabb tervezési kérdéskörök, amelyekre tehát ki kell térni a családi vállalkozás folytonossági terve kapcsán a következők:

1. Utódlás menedzselésével kapcsolatos döntési pontok
 - a. Vezetői szerepátadás, és tulajdonhányad átruházás, de kinek?
 - b. Az utódlás folyamatának időzítése
 - c. Az átmeneti időszak viszonyainak tisztázása (felelősség, hatáskör)
 - d. Alapító/előd átadást követően betöltendő üzleti és nem üzleti jellegű szerepkörei
2. Karrier és kompenzáció a családi vállalkozásoknál
 - a. A családi vállalkozásba történő belépés feltételei (vér szerinti, egyéb rokoni viszony, házastárs, élettárs, adoptált gyermek)
 - b. Elvárások (formális és informális képzettség, tapasztalat) a belépőkkel szemben
 - c. Családtagok teljesítményének értékelési szempontjai, jutalmazása
 - d. A családtagok kilépésével kapcsolatos szabályok
3. Tulajdonosi és irányítási kérdések
 - a. Ügyvezetés javadalmazása, érdekeltségének biztosítása
 - b. Osztalékfizetéssel kapcsolatos szabályok
 - c. Igazgatóság/igazgatótanács versus családi tanács
 - d. Üzletrész visszavásárlás szabályai
4. Családi kapcsolatok
 - a. Generációk közötti konfliktusok kezelésének elvei
 - b. Testvéri/unokatestvéri konfliktusok kezelése

- c. Családi és üzleti hagyományok, illetve az ún. szocio-emocionális vagyon átöröklése
- d. Családi tervezési gyakorlat, eljárásrend kialakítása
- e. Családi találkozók, családi rendezvények rendje
- f. Családi irányítás generációkon átívelő szabályozása

5. Felelősségi kérdések, magatartási kódex

- a. A családtagok anyagi, személyes és karrier problémáinak kezelésében játszott szerepe a vállalkozásnak
- b. Utódok képzési költségeihez való vállalati hozzájárulás
- c. Családtagok új üzleti ötleteinek támogatási formái és fórumai
- d. A család társadalmi felelősségvállalási tevékenységének főbb elvei, területei
- e. Compliance menedzsment

b) Üzleti stratégia terv:

- a. A vállalat stratégiai potenciáljának felmérése
- b. A vállalat belső adottságainak felmérése
- c. Külső környezeti tényezők elemzése
- d. A vállalat stratégiai potenciáljának meghatározása
- e. A lehetséges üzleti stratégiák vizsgálata
- f. A vállalat újjáalakításának és megfiatalításának lehetőségei
- g. Stratégiai alternatívák gyűjtése, kiválasztás tényezőinek definiálása
- h. A végső stratégiai és befektetési döntések támogatása

A tervezés során a generációk érdek- és értékkonfliktusai miatt számos probléma, buktató merülhet fel, amelyet elmélyíthetnek a családtag és a nem családtag érdekeltek közötti problémák.

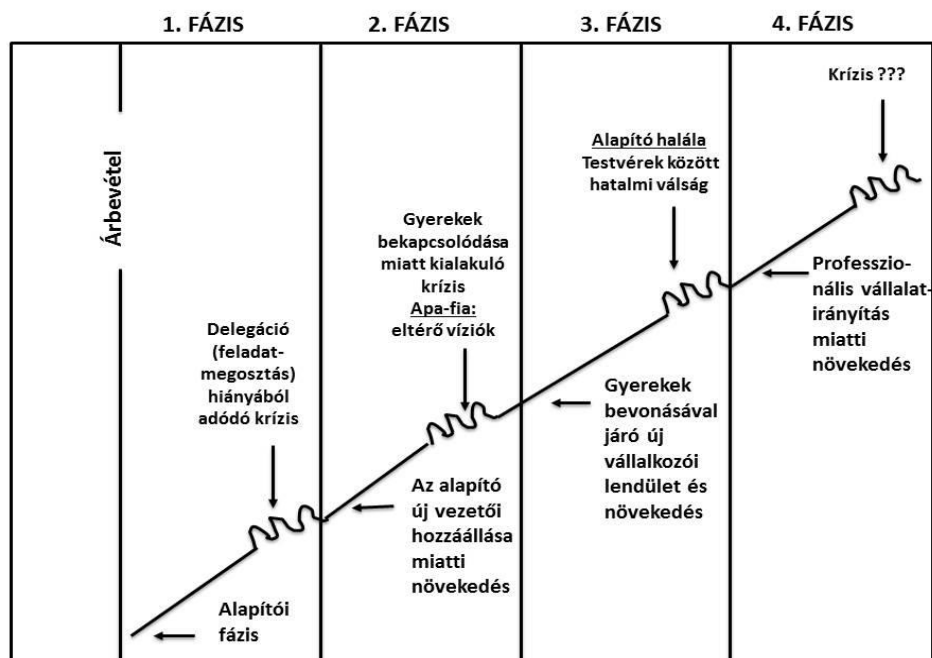
Példák	Buktatók	Javasolt megoldások
Idősebb generáció	Kétségbe vonja a fiatalabb nemzedék képességeit Belefárad a mindennapi operatív munkába Nem hajlandóak változtatni a régi rutinokon Paternalizmus, nepotizmus	Jövőbeli szerepvállalás, visszavonulás utáni feladatok tervezése Tanácsadói szerepkör definiálása
Utód vagy fiatal generáció	Nyomasztják a családi elvárások Nem bíznak a saját képességeikben Hatalom és vagyon-megosztásból adódó konfliktusok	Családi alkotmány Vezetői képzések, formális és informális információ-átadás, tudatos felkészítés az átvételre
Házastárs	Házastársi kapcsolatban felmerülő problémák Anyagi biztonság miatti aggodalom	Vagyonszerződés, okiratok (házassági szerződés, végrendelet)

4. Tervezési/menedzselési kérdések és a családi vállalkozások növekedés orientált életciklus modellje

A családi vállalkozás-specifikus életciklus modellek sorában a S. Dodero (2010) munkássága nyomán született megközelítés a családi vállalkozás életének 4 fázisát azonosítja - alapítás, alapítónak köszönhető növekedés, második generáció belépéséhez kapcsolódó fellendülés, professzionális vállalatirányítás – kiemelve az egyes fázisok közötti átmeneti időszakot jellemző kihívásokat és krízistényezőket, amelyeket tudatos tervezéssel menedzselni lehet.

- a) Az első szakasz a modell szerint az alapítás fázisa, ahol az alapító, mint magabiztos és nagy teherbírású vállalkozó felismeri az üzleti lehetőséget, és hajlandó minden erőfeszítésével kitartani üzleti ötlete megvalósítása mellett. Ebben az életciklus szakaszban az alapító rátermettsége döntő fontosságú, ő hozza meg tulajdonos-menedzserként a döntéseket, amelyek sok esetben intuíción alapuló döntések. Az első válságszituáció akkor következik be, amikor az alapító segítségével a vállalkozás eljutott a növekedés azon szintjére, ahol már szükséges a feladatok egy részének átruházása, azaz megjelenik a delegálás iránti igény az értékesítés és termelékenység növelés érdekében. Amennyiben az alapító képes jó vezetőként fellépni, hatékony kommunikációval mozgósítani a munkavállalókat a családi cég víziója érdekében, akkor újabb növekedési pályára tudja állítani a vállalkozását.
- b) Az 50-es éveiben járó alapító a következő krízissel akkor kell, hogy szembenézzon, amikor a gyerekei belépnek a családi vállalkozásba, akik vagy nem elég felkészültek, vagy diplomával rendelkező ambiciózus fiatal vállalkozóként bírálják a szülők vezetői stílusát és vállalkozói tevékenységét. A generációs különbségek feloldása, a gyermekek és szülők közötti hatékony kommunikáció és a szerepek tisztázása keresztül hozzájárulhat a következő életciklus szakasz sikeres megéléséhez, amelyben a vállalkozás növekedését a gyermekek vállalkozói lendülete táplálja.
- c) A következő krízishelyzetet az alapító halála nyomán kialakult, testvérek között zajló hatalmi harc kapcsán éli meg a családi vállalkozás. Ezen válsághelyzet elkerülésében segít, ha a vállalkozás alapítója utódlási terv formájában rögzíti a vezetői szerep átadás módját.
- d) A negyedik életciklus szakasz a professzionális vállalatirányítás fázisa, ahol a külső (professzionális menedzser) vagy a belső (családtag vagy egyéb vállalaton belül kinevelt vezető) utód által kialakított, illetve bevezetett irányítási technikák segítségével sikerül a hatalmi játszmákat megszüntetni. A modellben az utolsó krízis teoretikus, ugyanis abban az esetben merül fel, ha a családtag tulajdonosok és a menedzsment között konfliktus alakul ki, azaz a megbízó-ügynök probléma érvényesül az inadekvát kommunikáció és kontroll gyakorlat révén. Az életciklus-modellt a következő ábra ismerteti.

A családi vállalkozás növekedés orientált életciklus modellje



Forrás: saját szerkesztés Dodero, 2010 alapján



Erasmus+



A projektet az Európai Bizottság támogatta.

A kiadványban (közleményben) megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.