



EUROPEAN UNION



KISALFÖLDI
VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI
ALAPÍTVÁNY



REGIONALENTWICKLUNG
OSTSTEIERMARK



Interreg

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

Shop of Region



Üzemeltetői és fenntartói modellek

Shop of Region

retail branding

FREI
RAUM

I. Üzemeltetői és fenntartói modellek

1. Lehetséges üzemeltetői modellek
2. A határokon átnyúló együttműködés formái
3. Magyar jog szerint megfelelő jogi formák
4. Osztrák jog szerint megfelelő jogi formák
5. Finanszírozási szükséglet és -lehetőség egy bécsi Shop of Region példája alapján



1. LEHETSÉGES ÜZEMELTETŐI MODELLEK

1. 1. EGYÉNI VÁLLALKOZÁS

A vállalkozások többségét egy vállalkozó alapítja, ill. 100%-ban az alapító tulajdonában vannak. Ennek számos előnye van:

Az alapító saját tőkéjét fekteti be és kockáztatja, részese a vállalkozás sikeréből, de a kockázat terhét is viseli. Következésképpen az alapító kifejezetten érdekelt abban, hogy a vállalkozás sikeres legyen, és ezért hajlandó sok időt és hatalmas személyes elkötelezettséget befektetni.

Ha az alapító rendelkezik a szükséges tapasztalattal és alkalmas, a projekt nagy valószínűséggel sikeres lesz.

Ezért a Shop of Region olyan embereket keresett Ausztriában és Magyarországon egyaránt, akik vállalkozóként maguk is szeretnék Shop of Region-t nyitni. Találtak néhány érdeklődőt, de végül mindegyikük visszautasította az ajánlatot. Az érdekelt felek számára a fő problémát az jelentette, hogy a bécsi Shop of Region alapítása miatt Bécsbe kellett volna költözniük. Az összes érdekelt fél azonban a régióból érkezett. Ezenkívül az egyéni vállalkozás koncepciójának is van egy jelentős hátránya. Feltételezhető, hogy a szóban forgó vállalkozás nem a régiók, hanem elsősorban az üzemeltető érdekeit szem előtt tartva működik, és a külvilág számára is így érzékelhető, ami nem felel meg az elképzelésnek.



1. LEHETSÉGES ÜZEMELTETŐI MODELLEK

1. 2. EGYÉNI VÁLLALKOZÁS RÉSZESEDEÉSSEL

A második lehetőség az, hogy egyrészt van egy konkrét vállalkozó, aki átvállalja a fő finanszírozást, viseli a fő felelősséget, egyedül hozhat döntéseket, és a bevételekből a legnagyobb részesedéssel rendelkezik.

Ugyanakkor azonban más tulajdonosok is részt vesznek a vállalkozásban. Ez a részvétel többféleképpen történhet. Egy lehetőség például a társtulajdonlás egy Kft-ben vagy a tipikus vagy atipikus csendestársak egy egyéni vállalkozásban.

Ez a modell alapvetően egyesíti az egyéni vállalkozás és a Kft. előnyeit. Egyrészt van egy motivált és elkötelezett vállalkozó, aki intenzíven részt vesz a vállalat felépítésében. Ugyanakkor vannak más aktív tulajdonosok is, akik megkönnyítik az induló vállalkozás finanszírozását és rendelkezésre bocsátják szaktudásukat. Ennek a modellnek további előnye, hogy a társtulajdonosok révén a régióhoz való kötődés tartósan fennmarad. Ezért a projektben is ez volt az előnyben részesített változat. Ehhez a változathoz azonban olyan alapítóra van szükség, aki hajlandó kockázatot vállalni. Eddig azonban nem sikerült állandó személyt/vállalkozót találni erre a projektre.



1. LEHETSÉGES ÜZEMELTETŐI MODELLEK

1.3. EGYÜTTMŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁS

Végül a harmadik lehetőség az, hogy a Shop of Region-t egy együttműködő vállalkozás működteti, amely több tulajdonos birtokában van. Ha nem lehet olyan alapítót találni, aki érdekelt a Shop of Region létrehozásában, akkor ez az egyetlen lehetőség. Az egyéni vállalkozáshoz képest azonban ennek a változatnak is jelentős előnyei vannak. Ha a regionális termelők egyben a Shop of Region tulajdonosai is, a Shop of Region és a régió közötti kapcsolat tartósan fennmarad. A tulajdonosok nagyobb száma megkönnyíti a finanszírozást is. Végezetül pedig számos profi élelmiszeripari vállalkozás know-how-ját lehet felhasználni az induláshoz, ami ennek megfelelően valószínűbbé teszi a sikert.

Különösen Keletstájerországban mutatkozott meg, hogy az élelmiszer előállítók nagy érdeklődést mutatnak egy ilyen koncepcióban való részvétel iránt. Ez azzal is összefügghet, hogy sok keletstájer termelő maga is együttműködő vállalkozás, többnyire szövetkezeti formában, és ami már évtizedek óta bevált.

1.3. KÖVETKEZTETÉSEK A SHOP OF REGION-RA VONATKOZÓAN

A legegyszerűbb és rövid távon legsikeresebb modell a Shop of Region egyetlen vállalkozás általi működtetése. A projekt során számos megbeszélést folytattak az érdekelt egyéni vállalkozásokkal e tekintetben.

Nagyon előnyös változat az egyéni vállalkozás is, más vállalkozások részvételével és támogatásával. Ezt a modellt az érdekelt feleknek is bemutatták, és számukra érdekes alternatívát jelentett. Mivel azonban végül nem találtak konkrét személyeket, a együttműködő üzemeltetői modellre tértek át. Itt találtak egy konkrét érdeklődőkből álló csoportot, akik jelenleg a Shop of Region megvalósításán dolgoznak.

2. A HATÁRON ÁTNYÚLÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS LEHETŐSÉGEI

2. 1. BILATERÁLIS VÁLLALKOZÁS

A Shop of Region projekt célja az osztrák és magyar termelők új értékesítési csatornáinak közös létrehozása a Bécsben és térségben, valamint más nagyvárosi terekben.

Ezért a projekt kezdetén egy közös vállalkozást terveztek, amelyben osztrák és magyar termelők egyaránt részt vesznek. Egy ilyen társaságot vagy az osztrák jog szerint, ausztriai székhellyel, vagy a magyar jog szerint, magyarországi székhellyel kell alapítani. A megvalósíthatósági elemzés azonban számos problémát tárt fel:

A termelők elvben nyitottak voltak az ötletre, de egyetlen termelő sem volt hajlandó részt venni egy szomszédos országban működő vállalatban, mivel túl keveset tudnak az ottani jogi helyzetről, és kis- és középvállalkozásként nem rendelkeznek elegendő forrással sem. A magyar kisvállalkozások nem tudják elképzelni, hogy részesedést szerezzenek egy osztrák cégben. Ezzel szemben az osztrák vállalkozások el sem tudják képzelni, hogy magyar jogon alapuló magyar cégben részesedjenek.

KÉTOLDALÚ EGYÜTT- MŰKÖDÉS

A második említett probléma a nyelvi kihívás volt, mivel a termelők véleménye szerint elkerülhetetlen, hogy a taggyűlésen tolmács nélkül, közvetlenül kommunikáljanak. Elvileg a taggyűlés nyelveként a magyar, a német vagy az angol is szóba jöhet. E nyelvek egyikét sem ismeri azonban minden termelő kellő mértékben.

Egy másik probléma a taggyűlésen a tulajdonosok többségének kérdésével kapcsolatos. A társasági jogban jártas szakértők rámutattak arra, hogy a tulajdonlást mindenképpen úgy kell kialakítani, hogy egyértelmű többségi viszonyok legyenek. A vállalatokat semmiképpen sem szabad úgy felépíteni, hogy könnyen patthelyzet alakuljon ki, ami megbénítja a őket. A kétoldalú részesedéssel rendelkező társaságok esetében vagy az osztrák, vagy a magyarországi részvényeseknek kellene többségben lenniük. Nyilvánvalóvá vált azonban, hogy egyikük sem lesz képes konszenzusra jutni a másik csoporttal.

Végül felmerült a Shop of Region marketingjének kérdése. Ha a fogyasztóknak a Shop of Region-ként jelennek meg, akkor arról is tájékoztatást kell adni, hogy melyik régióval foglalkozik ez a bolt. Az eredeti elképzelés szerint az osztrák és magyar árukat kell bemutatni. A bécsi felmérések azonban azt mutatták, hogy a fogyasztók nem tudták, hogy mit kezdjenek az élelmiszerekkel kapcsolatban ezzel a kifejezéssel. Ahhoz, hogy a Shop of Region sikeres legyen, egy adott, jól ismert régiót, például Kisalföldet vagy Kelet-Stájerországot kell képviselnie.

1.2. EGYOLDALÚ VÁLLALATOK KÉTOLDALÚ EGYÜTTMŰKÖDÉSSEL

A közös értékesítési tevékenység másik lehetősége az, hogy független regionális boltokat hoznak létre regionális márkákkal, de határokon átnyúlóan támogatják egymást tapasztalattal, know-how-val és az értékesítési lehetőségek kölcsönös biztosításával.

Ebben a modellben egy vagy több kelet-stájerországi vállalkozás Bécsben egy kelet-stájerországi üzletet hoz létre, egy vagy több Győr-Moson-Sopron megyei vállalkozás pedig saját üzletet hoz létre, szintén Bécsben vagy Budapesten.

Ötletek kidolgozásában, az együttműködés kialakításában, valamint egy üzlet vagy más közös értékesítési tevékenység megtervezésében és megvalósításában támogatják egymást.

Maga a Shop of Region az adott régió márkaneve alatt fut, azaz Kelet-Stájerország boltja vagy Kisalföld boltja. Ugyanakkor támogatják egymást azzal, hogy minden üzletben célzott helyet biztosítanak a szomszédos országból érkező partnereknek. Az „Élvezze a magyar vagy osztrák szomszédaink specialitásait” mottó alatt kifejezetten a Kisalföldről vagy Kelet-Stájerországból származó specialításokat népszerűsítik. Ez garantálja a koherens regionális koncepciót, és egyúttal hidakat épít a szomszédos ország felé.

1.3. KÖVETKEZTETÉSEK A SHOP OF REGION-RA VONATKOZÓAN

Elméleti síkon lenne értelme egy közös értékesítési csatorna létrehozásának az osztrák és magyar határ menti régiók élelmiszer előállítói számára Bécsben és térségben, valamint más nagyvárosi terekben.

Az is nyilvánvaló, hogy a vállalatok részéről megvan az alapvető érdeklődés a szorosabb együttműködés iránt. Ennek megfelelően a projekt keretében részletes vizsgálatokat végeztek.

A projekt során számos olyan vállalkozást sikerült beazonosítani, amelyek hajlandóak más vállalkozásokkal összefogni és közösen megfelelő értékesítési tevékenységeket kiépíteni. Hajlandóak vállalni a kockázatot, és a projekt befejezése után saját pénzüket is befektetni ebbe az ötletbe. Egy ilyen üzletben pedig a határokon átnyúló partnerek számára is megfelelő megjelenési, értékesítési teret kell teremteni.

Ez a szándéknyilatkozat már most hatalmas sikernek számít. Nem sikerült azonban a vállalkozásokat arra ösztönözni, hogy érdeklődjenek egy közös, határokon átnyúló üzlet iránt. A felmérésben nem sikerült a közös osztrák és magyar bécsi üzletnek meggyőző márkanevet találni. Ugyanakkor a határokon átnyúló üzleti részvétel túlságosan költséges a kis- és középvállalkozások számára. De ha már megtették az első lépés, akkor a második sincsen messze.

1.3. MAGYAR JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

A magyar jog szerint többféle társasági forma is alkalmazható a Shop of Region működtetésére. A magyar kisvállalkozóknak nincs elég tőkéjük ahhoz, hogy egy vállalkozást alapítsanak Bécsben, vagy egy Magyarországon bejegyzett cég keretében üzletet tartsanak fenn ott.

A vállalkozókkal folytatott beszélgetés után nyitottak voltak arra, hogy egy osztrák tulajdonosok által működtetett üzletet vagy egy magyar városban létrehozott üzletet lássanak el. Ez bizonyult a legreálisabb lehetőségnek a magyar fél számára. A magyar oldalon a bolt létrehozásának egyik lehetséges formája egy új cég bejegyzése lenne, egy többségi tulajdonossal és társtulajdonosokkal. Ehhez azonban további tőkeerős vállalatok részvételére lenne szükség. A magyar vállalkozókkal folytatott megbeszélések során felmerült annak a lehetősége is, hogy egy Bécsben már működő (azaz nem induló) vállalkozás elsősorban az ottani osztrák tulajdonú vállalkozás beszállítójaként működjene. Ez a cég magyar és osztrák gyártók termékeit értékesíthetné magyarországi székhelyen.

1.3. MAGYAR JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

Jogi forma	Korlátolt felelősségű társaság - Kft.
Legfontosabb jellemzők	A korlátolt felelősségű társaság tulajdonosai a befektetett tőke összegével felelnek, amely összesége képezi a társaság alaptőkéjét, amelynek minimális összege 3 millió forint. Legfőbb szerve a közgyűlés, amely ügyvezetőt választ. A tagok szavazati joga a részesedés összegétől függ. A kisebb termelők eladhatják termékeiket a korlátolt felelősségű társaságnak, amely a terméket a saját üzletükben tovább értékesíti a végső fogyasztónak.
Lehetséges előnyök	Rugalmas, azaz több kisebb tulajdonos is részt vehet egy kis részesedéssel a vállalatban. Korlátozott felelősség. A vállalat külföldön is kereskedhet. Az ügyvezetőnek nem kell tulajdonosnak lennie.
Lehetséges hátrányok	A túl sok tulajdonos nem előnyös. A kistermelők nem lehetnek jogi személyek, azaz nem lehetnek korlátolt felelősségű társaságok tagjai, de termékeiket eladhatják a magyarországi kereskedőnek.

1.3. MAGYAR JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

Egy közhasznú szervezet is folytathat üzleti tevékenységet, de mindezt nyereségszerzés szándéka nélkül. Az egyesületi forma lehetővé teszi természetes és jogi személyek számára, hogy közös cél érdekében egyesüljenek.

Jogi forma	Egyesület
Legfontosabb jellemzők	Egy egyesületet legalább 10 tag alapíthat, a legfontosabb döntéshozó szerv a közgyűlés. A tagok saját vagyonukkal nem felelnek. Közhasznú szervezetként is működtethető, és üzleti tevékenységének a szervezet céljainak elérésére kell irányulnia. A szervezet ügyvezetőt alkalmazhat, akinek nem kell tagnak lennie. Széles körű tagság is lehetséges.
Lehetséges előnyök	Sok kisvállalkozó számára előnyös lehet az értékesítési lehetőségek, a képzés és a közös marketing támogatása.
Lehetséges hátrányok	Mivel nem nyereségorientált, nem garantálható, hogy hosszú távon kereskedelmi szempontból hatékony és fenntartható lesz. A nyereség nem osztható ki a tagok között.

1.3. MAGYAR JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

Jogi forma	Nonprofit Kft.
Legfontosabb jellemzők	Gazdasági tevékenységet folytató nonprofit vállalkozás. A bevétel nem osztható ki. A vállalkozás a tagok közös céljának elérése érdekében hozható létre, amelyben a vidékfejlesztésért vagy az idegenforgalom fejlesztéséért felelős szervezetek is részt vehetnek.
Lehetséges előnyök	Több vállalkozó is csatlakozhat tulajdonosként (amennyiben nem kistermelők), de a cél az lenne, hogy a vállalkozók együtt lépjenek előre. A nyereséget például közös marketingre és közös logisztikai rendszer fejlesztésére lehetne fordítani.
Lehetséges hátrányok	Nem nyereségérdekelt vállalkozás, amely kevesebb ösztönző erőt jelent a vállalkozók számára. Ebből nem lehet egyéni hasznot húzni.

1.3. MAGYAR JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

A kistermelőkre vonatkozó magyar jogszabályok szigorú követelményeket tartalmaznak, amelyek kizárják a társasági vagy egyesületi formában történő üzleti tevékenységet. Ezenkívül nem adhatják el termékeiket külföldön. A bécsi bolt potenciális beszállítói tehát a nagyobb élelmiszertermelő korlátolt felelősségű társaságok. Az ő esetükben nagyobb értékesítési volumen áll rendelkezésre, szemben a kistermelőkkel, ahol az éves vagy heti értékesítési volumen korlátozott.

A kistermelők egy magyarországi városban kereskedelmi egységet működtető korlátolt felelősségű társaságnak adhatják el termékeiket. Ez a cég a kelet-stájerországi termékeket is tudná értékesíteni, így leginkább a magyar oldalon lenne alkalmas a megvalósításra.

Egy magyar korlátolt felelősségű társaság esetében egy elkötelezett többségi tulajdonos, vagy ennek hiányában egy fizetett ügyvezető vezetné a társaságot. Előnyös, ha az ügyvezető elkötelezett a helyi termékek iránt.

1.4. OSZTRÁK JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

Jogi forma	Korlátolt felelősségű társaság – Kft. (Gesellschaft mit beschränkter Haftung - GmbH)
Legfontosabb jellemzők	A korlátolt felelősségű társaság egy klasszikus és elterjedt jogi forma mindenféle gazdasági tevékenységhez. A korlátolt felelősségű társaságnak tetszőleges számú tulajdonosa lehet, a tulajdonosok csak saját tőkéjükkel felelnek. A szavazati jog a saját tőkében való részesedésen alapul. A közgyűlés legfontosabb tevékenysége az ügyvezető megválasztása. Ez a személy irányítja a vállalatot, és alapvetően minden döntést ő hoz.
Lehetséges előnyök	<ul style="list-style-type: none"> • Ismert társasági forma • Alkalmas egyéni vállalkozók és együttműködésen alapuló vállalkozások számára.
Lehetséges hátrányok	<ul style="list-style-type: none"> • Az üzlettársak belépése és kilépése időigényes • Nincs egyértelmű felelősség több üzlettárs esetében

1.4. OSZTRÁK JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

Jogi forma	GmbH & Co KG
Legfontosabb jellemzők	A GmbH & Co KG egy Kft-ből (korlátolt felelősségű társaság) áll, amely az üzletet közkereseti társaságként vezeti és a társaságért felel, valamint a kültagokból, amelyek csak egy betéttel részesednek, de nincs befolyásuk az aktuális üzletvitelre.
Lehetséges előnyök	A GmbH & Co KG jól alkalmazható olyan vállalkozások számára, amelyekben egy vállalkozó a központi személy és több olyan résztvevő van, akik pénzügyi és nem anyagi érdekeltséggel rendelkeznek a vállalkozásban. Ez biztosítja, hogy a központi személyt a többiek ne tudják felülbírálni.
Lehetséges hátrányok	A kültagoknak nincs befolyásuk az üzletmenetre.

1.4. OSZTRÁK JOG SZERINT MEGFELELŐ JOGI FORMÁK

Jogi forma	Szövetkezet (Genossenschaft)
Legfontosabb jellemzők	A szövetkezeteknek különböző formái vannak. Klasszikusan minden szövetkezeti tag fix összeggel részesedik a szövetkezet tőkéjében. A szövetkezet nyereségét nem osztják fel. A tagok azonban általában élveznek bizonyos előnyöket. A szövetkezeti közgyűlés igazgatótanácsot választ a üzletmenet irányítására. A szövetkezeteknek csatlakozniuk kell egy hivatalos szövetkezeti szövetséghez, amely évente ellenőrzi őket. A szövetkezet a gazdák közös gazdaságainak klasszikus jogi formája.
Lehetséges előnyök	További tagok csatlakozása vagy meglévő tag kilépése bármikor lehetséges.
Lehetséges hátrányok	A jogi forma és annak egyes szabályai kevésbé ismertek.

5. FINANSZÍROZÁSI SZÜKSÉGLET AZ ÜZLETI TERV ALAPJÁN

EGY BÉCSI SHOP OF REGION PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Tevékenység	Érték	Részösszeg	Összeg
Üzlet kiépítése (padlót, mennyezetet, világítást beleértve) – átlagosan 10.000 € / m ²	€ 300 000,00		
Építési tevékenységek	€ 50 000,00		
Számítógépes rendszer és iroda kialakítása, raktár	€ 30 000,00		
Egyéb kezdeti befektetés	€ 70 000,00		
Összes Befektetés		€ 450 000,00	
Áruraktár finanszírozása (abból kiindulva, hogy áruraktár nagy része bizományi alapon van biztosítva)	€ 50 000,00		
Működési költségek előfinanszírozása	€ 50 000,00		
Összes Finanszírozás		€ 150 000,00	
Indulási veszteség		€ 150 000,00	
Tartalék		€ 100 000,00	
Finanszírozási szükséglet			€ 800 000,00

5.1. FINANSZÍROZÁSI LEHETŐSÉGEK

A bécsi Shop of Region finanszírozása a következőképpen nézne ki, azt feltételezve, hogy egy közös szervezet jön létre.

Saját tőke	€ 150.000,00
Üzlettársaktól származó tőkepótló kölcsönök	€ 100.000,00
Szállítói hitel	€ 50.000,00
Beszállítók költséghozzájárulása	€ 20.000,00
Regionális egyesületek és érdekképviselők költséghozzájárulása	€ 50.000,00
Közösségi finanszírozás	€ 20.000,00
Támogatás	€ 100.000,00
Hitel	€ 310.000,00
Összesen	€ 800.000,00