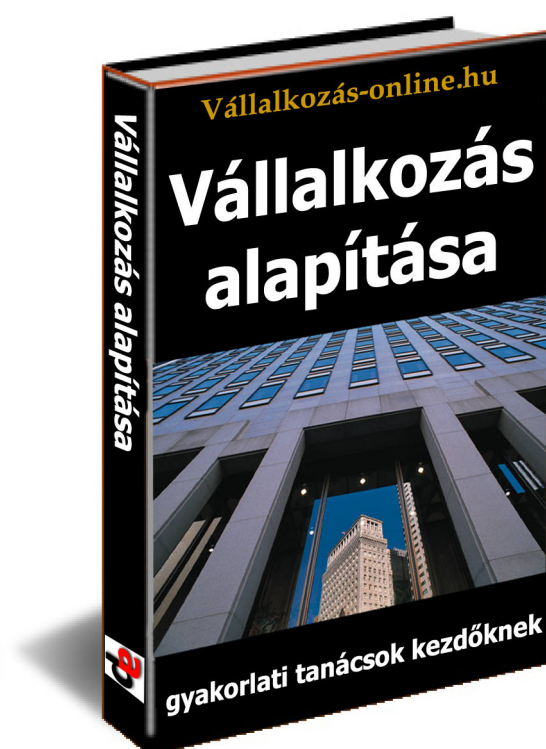


Vállalkozás alapítása

gyakorlati tanácsok kezdőknek



ingyenes e-book a Vállalkozás-online.hu-tól

© 2006, Vállalkozás-online.hu



Jogi nyilatkozat

Ezen e-book tulajdonosát a kiadó felhatalmazza, hogy ingyenesen, változatlan formában és változatlan tartalommal korlátozás nélkül terjeszthesse, arról másolatot készítsen. A kiadvány nem értékesíthető, részben vagy egészben történő felhasználása csak a forráshivatkozás pontos megjelölésével lehetséges.

Kiadja a SEQUENT Kft.
Nagy Sándor
1056 Budapest
Szerb utca 2. fsz. 4.
tel: 00 36 20 333 80 92
info@sequent.hu

Tartalom

Bevezetés.....	3
1. Jogi formák.....	4
1.1. Miért fontos a választás?	4
1.2. Vállalkozási jogi formák	5
1.2.1. Egyéni vállalkozás	6
1.2.2. Közkereseti társaság.....	10
1.2.3. Betéti társaság	13
1.2.4. Korlátolt felelősségű társaság.....	18
1.2.5. Részvénytársaság.....	22
1.3. Könnyítések.....	34
2. Adótervezés.....	36
2.1. Nyereségtervezés	37
2.2. Cégcsoportok lehetőségei.....	38
2.3. Finanszírozási kérdések.....	40
2.4. Egyéni vállalkozás, egyéni cég adótervezése	40
2.5. Társas vállalkozások adótervezése	43
2.6. A közösségi adószám	45
3. Vállalkozói stratégia	50
3.1. Gyakori kifogások.....	51
3.2. A vállalkozói stratégiaalkotás folyamata.....	52
3.3. Vállalkozási stratégiák	56
3.3.1. Innováció	56
3.3.2. Termékdifferenciálás	57
3.3.3. Piaci rés kihasználása.....	58
3.3.4. Értékek és tulajdonságok megváltoztatása	59

Bevezetés

A világ nemzetgazdaságaiban vállalkozások ezrei, néhol milliói léteznek egyszerre, mindegyikük egyazon alapvető cél felé haladva: a fogyasztói igények nyereséges kielégítéséért. A működési környezet azonban nem állandó a számukra, amihez alkalmazkodva szükséges vállalkozási formájukat, működési struktúrájukat kialakítani. A piac folyamatosan értékeli közvetlen vagy közvetett módon a teljesítményüket, és bizony a legapróbb hibák is végzetesen süлhetnek el a jövőjüket illetően.

Szükséges ezért a jövő pontosan megfogalmazott leírása, mert ez minden vállalkozónak segíthet a kontroll könnyebb kiépítésében. A jövőt pedig már az induláskor látnunk kell – legalább vízióként.

Könyvünk ezen szemléletben tárgyalja a vállalkozások alapításakor kidolgozandó kérdéseket. Bár számos praktikus és sokak számára alkalmazható tanácsot gyűjtöttünk össze, ne feledjük, hogy minden vállalkozás, és a hozzá kapcsolódó piaci környezet egyedi. Ajánlatos ezért minden döntés előtt alaposan informálódni és a begyűjtött információkat helyesen értelmezni. Természetesen ne higgyük azt, hogy meg tudjuk tanulni a könyvelők és ügyvédek munkáját, inkább úgy tekintsünk a megszerzett tudásunkra, hogy az segíthet közvetíteni igényünket és elképzelésünket a szakértő tanácsadók irányába.

A könyv három alapvető témakörre épül (jogi formák, adótervezés, stratégiai tervezés), de természetesen szükség van még olyan további funkcionális területek áttekintésére is, mint a piackutatás, marketing tervezés, szervezetfejlesztés. Ezeket a következő könyveinkben vesszük sorra.

1. Jogi formák

Egy vállalkozás alapításakor talán az első kérdéses pont a jogi forma megválasztása, melyet több tényező is befolyásolhat. Sokszor egyértelmű, hogy egyszerűbb és költséghatékonyabb, ha egyéni vállalkozóként kezdjük meg tevékenységünket, azonban adódhat olyan eset is, amikor látszatra ugyan egyértelmű a választás, azonban később kiderül, hogy más jogi formát kellett volna választanunk.

Ezek a problémák előrelátó és gondos mérlegeléssel azonban könnyen elkerülhetőek. Viszonylag sok tényezőt kell figyelembe venni a cégforma kiválasztásánál (alapítási és fenntartási költségek, jogi felelősség, adózási kérdések), amihez ma az információk viszonylag könnyen beszerezhetőek, a nehézséget inkább a szükséges információk kiválasztása és megtalálása jelentheti. Ez a fejezet ezért abban segíthet a vállalkozást indítóknak, hogy egy helyen összegyűjtve ismerteti azokat a tényezőket, amiket mindenképpen szükséges mérlegelni a végső döntés meghozatala előtt.

1.1. Miért fontos a választás?

Minden bizonnyal a vállalkozók közt nem tartozik a kedvenc témák közé a vállalkozási formák tárgyalása, mégis **stratégiai fontosságú**, hogy tisztában legyenek a témával. Közvetlenül ugyan nem jelentkezik a termékekkel, illetve szolgáltatásokkal kapcsolatban ez a kérdéskör, de nagyban befolyásolhatja a vállalkozás és a vállalkozó céljainak elérését. Mondhatni meghatározza, hogy hogyan tudhat egy vállalkozó profitra szert tenni.

Kézenfekvő hatása van például az **adókötelezettségre**, hiszen nem mindegy, hogy milyen minőségünkben leszünk az adóörvények alanyai. Adott esetben a cégforma előre vetíti a későbbi jogi akadályokat és lehetőségeket, melyeken akár el is bukhat vállalkozásunk, vagy lehetősége lesz nagy horderejű szerződések megkötésére – akár nemzetközi téren is. A lehetőségek mellett természetesen a kötelezettségeink is pontosan meghatározhatóak lesznek a különböző üzleti tranzakciókban. Jóformán napi szinten írhatjuk le tehát azokat a lépéseket, melyeket vállalkozóként meg kell tennünk az üzleti életben.

Téved az például, aki egyéni vállalkozóként tartja elfogadhatónak működési formáját, mondván, hogy a „vállalkozó vállalja felelősségét és ne bújjon a jogi személyiség védőfala mögé”. Az üzlet küzdőterén nem lehet sikeres az, aki nem tud hatékonyan fellépni versenytársaival szemben. Márpedig, ha nem használjuk ki legalább azokat az előnyöket, amelyeket a versenytársak is kihasználnak, akkor nem sokáig élvezhetjük a vállalkozói élet előnyeit.

Természetesen nem szabad elfelejteni, hogy nem csak egyetlen megoldás létezik az ilyen problémára, és nem adható egyértelmű siker recept sem. Az ilyen stratégiai döntéseknél mindig érdemes a tanácsadók véleményét is kikérni. A döntés azonban mindig a vállalkozó kezében lesz, amit leginkább a tevékenységi kör, a piaci lehetőségek, a gazdasági környezet, és a potenciális veszélyek fognak befolyásolni.

1.2. Vállalkozási jogi formák

Napjainkra kialakult Magyarországon az a jogszabályi környezet, ami lehetővé teszi, hogy vállalkozás alapításkor többféle jogi forma közül is választani lehessen. Bár a szabályozások néha drasztikusabban változnak, az alapvető formák igazodnak a fejlett piacok elvárásaihoz.

A KSH adatai szerint a regisztrált gazdasági szervezetek száma 2006. június végén 1.310 ezer volt, ami 20 ezerrel több, mint egy évvel korábban. Mindebből a vállalkozások száma 18 ezerrel nőtt, a nonprofit szervezeteké pedig mintegy 2 ezerrel. A legnépszerűbb társas vállalkozási formának a korlátolt felelősségű társaság mondható, mivel ezek száma bővült a leginkább: egy év alatt 15 ezerrel, ami 7 százalékos növekedést jelent, így összesen mintegy 232.500 kft-t tart nyilván a hivatal.

Szintén népszerű vállalkozási forma a betéti társaság, bár ezek száma kisebb mértékben, 1 százalékkal növekedett, számszerint 1.700-zal, így a magyar bt-k száma összesen 221.500 volt 2006. közepén. A bt és a kft az összes társas vállalkozásnak mintegy 90 százalékát adja.

Másabb a helyzet 2006-ban az egyéni vállalkozásokat illetően: számuk a az elmúlt egy év alatt szinte nem változott. 2006. június 30-án összesen 710.500 egyéni vállalkozást tartottak nyilván a KSH-nál.

Természetesen ezek az adatok megtévesztők lehetnek, mert csupán a jogi formát tükrözik, én nem adnak információt a cégek valós működéséről, hiszen egy kft hiába jött létre társas vállalkozásként, attól még lehet, hogy lényegét tekintve egyéni vállalkozásként fogható fel.

1.2.1. Egyéni vállalkozás

Jogi és egyéb szempontból is az egyéni vállalkozás **megalapítása a legegyszerűbb**, magával hordozva a maga könnyedségeit és korlátait is. Alapítását az 1990. évi V. törvény teszi lehetővé, amelytől minden belföldi természetes személynek alanyi joga az üzletszerű, saját nevében és saját kockázatára, rendszeresen, haszonszerzés céljából folytatott gazdasági tevékenység.

Egyéni vállalkozás alapítására elsősorban **belföldi természetes személyek** (magánszemélyek) jogosultak, **külföldi állampolgárok** viszont csak korlátozott feltételek mellett: törvényi rendelkezés értelmében, önálló vállalkozóként, gazdasági célú letelepedésre jogosultaknak lehetséges. A jelenleg hatályos nemzetközi szerződéseink szerint a külföldi állampolgárok közül az Európai Térség (EGT) tagállamainak polgárai jogosultak hazánk területén egyéni vállalkozás alapítására. Az EGT államok körébe tartozik az Európai Unió valamennyi tagállama, továbbá az Izlandi Köztársaság, a Lichtensteini Nagyhercegség és a Norvég Királyság.

Nem alapíthat egyéni vállalkozást az a személy, aki

- gazdasági, vagyon elleni vagy a közélet tisztaságát sértő **bűncselekmény** miatt jogerősen, végrehajtandó szabadságvesztésre ítétek (ameddig nem mentesült a büntetőítélet hátrányos jogkövetkezményei alól),
- egyéb szándékos bűncselekmény miatt egy évet meghaladó végrehajtandó **szabadságvesztésre ítétek** (ameddig nem mentesült a büntetőítélet hátrányos jogkövetkezményei alól),
- valamely foglalkozástól a bíróság **eltiltott**, az ítélet hatálya alatt az abban megjelölt tevékenységre,

- egyéb jogszabályban meghatározott, a tevékenységre előírt **foglalkoztatási tilalom** alá esik,
- gazdasági társaságnak **korlátlanul felelős tagja**,
- korábban kiadott vállalkozói igazolványát adó-, vám- vagy járuléktartozás, illetve adatszolgáltatási, nyilvántartási kötelezettség megszegése miatt visszavonták, és **tartozását még rendezte**,
- adó-, vám- vagy társadalombiztosítási **tartozása van**.

Az egyéni vállalkozói tevékenység folytatásához – a mezőgazdasági termelő tevékenységet, valamint az ahhoz kapcsolódó szolgáltatást kivéve – csak **egyéni vállalkozói igazolványra** van szükség. Adójogi szempontból egyéni vállalkozónak számít az a magánszemély is, aki egészségügyi és szociális vállalkozást, orvosi, klinikai szakpszichológusi, továbbá magánállatorvosi, illetve egyéb egészségügyi, szociális vagy gyógyszerészi magántevékenységet folytat, illetve az ügyvéd, az egyéni szabadalmi ügyvivő, a közjegyző és az önálló bírósági végrehajtó is. Ezekben az esetekben vállalkozói igazolványra nincs szükség, de a felsorolt tevékenységek gyakorlásának feltételeit külön jogszabályok tartalmazzák (meghatározott iskolai végzettség, kamarai nyilvántartásba vétel stb.).

A **vállalkozói igazolványt** egy, az erre a célra rendszeresített nyomtatványon lehet kérni a vállalkozó székhelye szerint illetékes okmányirodában. A vállalkozói igazolványt az okmányiroda adja ki, és az igazolvány kiadása csak abban az esetben tagadható meg, ha a kérelem teljesítése jogszabályba ütközik, azaz nem felel meg az előírt követelményeknek a vállalkozni kívánó magánszemély, vagy hiányzik valamely engedélye. A kérelemhez mellékelten **csatolni kell**:

- a kérelmező nyilatkozatát arról, hogy nem állnak fenn vele szemben kizáró okok;
- hatósági erkölcsi bizonyítványt;
- ha jogszabály képesítést ír elő a tevékenységhez, akkor a végzettséget igazoló okiratot;

- ha a tevékenység folytatásához valamilyen hatósági engedély szükséges, akkor a kiadott engedélyt;
- nyilatkozatot az adószámról, és ha a kérelmező adóazonosító jellel nem rendelkezik, akkor az annak megállapításához szükséges adatokról.

Az ilyen célra létrehozott **számítógépes rendszeren keresztül** az okmányiroda közvetlen módon és azonnal beszerzi az egyéni vállalkozó adószámát (szükség esetén az adóazonosító jelét), és a statisztikai számjelét is. az egyéni vállalkozó azon tevékenységeket folytathatja és azon telephelyeken, melyeket a vállalkozói igazolványban feltűntettek. Ajánlatos ezért ezt jól megfontolni a kérvény beadása előtt, de ha később üzleti vagy egyéb okból ennek pótlására lesz szükség, akkor sincs semmi gond, mert mindez később módosítható.

A **székhely** a vállalkozás központi ügyintézésének a helye, ez lehet akár a vállalkozó lakása is. A telephely a vállalkozás gyakorlásának olyan helyszíne, amely más címen van, mint a székhely, de ugyanannak a körzetközponti jegyzőnek az illetékességi területéhez tartozik. A fióktelephely olyan telephely, amely más körzetközponti jegyző illetékességi területéhez tartozik, mint az egyéni vállalkozás székhelye, és a helyi adókról szóló törvény hatálya alá esik.

A kérelem benyújtásakor nyilatkozni kell az egyéni vállalkozásra készülőknek arról is, milyen módon szeretnének adózni, ami a személyi jövedelemadóval és az általános forgalmi adóval kapcsolatos választási lehetőségeket takar. Ezt az adózási kérdésekről szóló fejezetben részletesebben tárgyaljuk.

Ügyeljünk arra, hogy ha valamilyen képesítéshez kötött tevékenységet szeretnénk végezni, akkor rendelkezünk a **végzettséget igazoló okmánnyal**, illetve adott esetben jogszabály írhatja elő, hogy valamilyen **hatósági engedéllyel** is rendelkezünk kell, így arról sem szabad megfeledkeznünk. A képesítést megszerezheti alkalmazottunk is, vagy segítő családtagunk is, ha erre lehetőség van. Ez nem csak az igazolvány kiadásakor érvényes előírás, hanem a későbbiekben is fontos szabály, így az ilyen változások esetén is kötelesek vagyunk megfelelően eljárni.

A törvény előírása szerint az egyéni vállalkozó köteles személyesen eljárni a tevékenység folytatásában, de lehetősége van alkalmazottat, bedolgozót, segítő

családtagot és középfokú szakoktatási intézményi tanulót is foglalkoztatni. Ilyenkor segítő családtagnak számít a közeli hozzátartozó, az élettárs, az egyeneságbeli rokon házastársa, a házastárs egyeneságbeli rokona, valamint a testvér házastársa.

Fontos szem előtt tartani, hogy az egyéni vállalkozó a tevékenységéből eredő kötelezettségek teljesítéséért a **teljes vagyonával, korlátlanul felel!** A korlátlan felelősség következtében (a hitelezők védelme érdekében) a vonatkozó törvény előírja, hogy a természetes személy csak egy egyéni vállalkozást alapíthat, és az egyéni vállalkozás folytatásával egyidejűleg nem lehet más gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja sem.

Egy egyéni vállalkozó, ha szükséges, kérheti a székhelye szerint illetékes cégbíróságtól, hogy a cégjegyzékbe egyéni céggént jegyezzék be, de az egyéni cég nem jogi személy. A bejegyzésnek két előnye van: egyrészt a cégjegyzék közhitelesen tanúsítja az egyéni cég bejegyzett adatait, valamint a bejegyzett cégnév cégalom alatt áll. Az egyéni cég a gazdasági társaságokról szóló törvény rendelkezéseinek megfelelően egyszemélyes korlátolt felelősségű társasággá vagy egyszemélyes részvénytársasággá alakulhat át.

A vállalkozói igazolvány kiadásért **10.000 forintos illetéket** kell fizetni. A hatósági erkölcsi bizonyítvány kiállításáért **2.000 forintot** kell fizetni, ez azonban nem illeték, hanem ügynevezett igazgatási szolgáltatási díj, így az nem illetékbélyeg megvásárlásával, hanem postai befizetéssel róható le.

A vállalkozói igazolvány kiadására rendelkezésre álló időtartam **30 nap**. Ha azonban a kérelem hiányosan van kitöltve, hiánypótlásra kerülhet sor. Ez a határidő meghosszabbodását eredményezheti. Az egyéni vállalkozói igazolvány közokiratnak minősül. Az, hogy az igazolvány közokirat, egyrészt azt jelenti, hogy a vállalkozó nem írhat, javíthat bele az okmányba (mert akkor a közokirat-hamisítás bűncselekményét követi el), másrészt azt, hogy az abban szereplő adatokat az ellenkező bizonyításáig mindenki hitelesnek köteles elfogadni, azokra nézve más igazolás, bizonyítvány az egyéni vállalkozótól nem kérhető. Azt, hogy a vállalkozói igazolvány birtokában lévő személy jogosult végezni az abban feltüntetett tevékenységet (a vállalkozási jogának igazolására) a személyi igazolvány vagy a személyazonosságát igazoló más hatósági okmány (jogosítvány, útleve) is szükséges. A vállalkozói igazolvány emellett ügynevezett "B" kategóriás biztonsági okmánynak minősül, ami azt jelenti, hogy egyes

főbb alkatrészeit a hamisítás ellen védeni kell. Az igazolvány törzslapból és - amennyiben a vállalkozónak több tevékenységi köre vagy telephelye van - pótlapokból áll.

A vállalkozói igazolványt **személyesen a vállalkozónak kell átvennie** azt követően, hogy személyazonosító igazolvánnyal vagy személyazonosságot igazoló más hatósági okmánnyal igazolta személyazonosságát. Meghatalmazott nem veheti át az okmányt. Az igazolvány átvételére egy évig van lehetőség, egy év után azt az illetékes okmányiroda megsemmisíti azt.

1.2.2. Közkereseti társaság

Az ilyen társasági forma **személyegyesítő jellegű**, vagyis két vagy több tag együttműködése társasági szerződés útján jön létre. Az ilyen társaságok általában alacsony tőkével és kisebb taglétszámmal működő, a szó szoros értelmében vett kisvállalkozások, ahol igen fontos a tagok között az egyetértés, a kölcsönös bizalom.

Ilyen gazdasági társaságot általában **bármely külföldi és belföldi természetes és jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli gazdasági társaság alapíthat**. A közkereseti társaság esetében – éppen a korlátlan tagi felelősség miatt – vannak bizonyos **korlátozások**, illetve kizáró rendelkezések, melyek a következők:

- természetes személy egyidejűleg csak egy közkereseti társaságnak lehet tagja, illetve csak egy betéti társaságnak lehet korlátlanul felelős belföldi tagja;
- közkereseti és betéti társaság nem lehet másik közkereseti társaságban tag, illetve betéti társaságban korlátlanul felelős belföldi tag;
- kiskorú nem lehet tagja közkereseti társaságnak.

A közkereseti társaság alapítási folyamatának első mozzanata a társasági szerződés megkötése. A közkereseti társaság esetén a társasági szerződés a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény (Ctv.) mellékletét képező **szerződésminta megfelelő kitöltésével is elkészíthető**. Ez esetben a társasági szerződés tartalmát kizárólag a kitöltött szerződésmintában foglalt

rendeletek alkotják. A társasági szerződést közjegyző által készített közokiratba kell foglalni, vagy ügyvéd, illetve az alapító jogtanácsosa **ellenjegyzi**.

A bejegyzési kérelem előterjesztésének határideje – ha törvény kivételt nem tesz – a létesítő okirat aláírásától, illetve elfogadásától számított **30 nap**. Ha a cég alapításához hatósági engedély szükséges, a bejegyzési kérelem előterjesztésének határideje az engedély kézhezvételétől számított **15 nap**. A cégbíróság 50.000 forinttól 500.000 forintig terjedő pénzbírsággal sújthatja azt, aki a bejegyzési kérelem előterjesztésének kötelezettségét késedelmesen teljesíti. A sikeres alapítási folyamat a cégbírósági bejegyzéssel és ennek közzétételével zárul. A cégeljárásban kötelező a jogi képviselő.

A közkereseti társaság **tagjai korlátlan és egyetemleges felelősségük mellett** végzik üzletszerű gazdasági tevékenységüket. Az ehhez szükséges vagyoni hozzájárulást a társaság rendelkezésére bocsátják. A cégnév használatakor a „kkt.” rövidítést kell feltüntetni. A társaság tagjai személyesen közreműködhetnek a társaság tevékenységében. Az új törvény szerint ennek már nem kell szerepelnie a szerződésben, ugyanis a személyes közreműködésről a tagok külön megállapodást is köthetnek. Ezentúl nem minősül személyes közreműködésnek az üzletvezetés és képviselő ellátása, valamint a munkaviszonyban és a megbízási viszonyban végzett tevékenység sem. Ebből következően kizárólag a társaság valamely tevékenységi körének megvalósításában a tagsági viszony alapján való tagi részvételt lehet személyes közreműködésnek tekinteni, de csak akkor, ha az nem valamely más jogviszony keretében történik. Ennek a szabályozásnak a vezető tisztségviselők járulékfizetési kötelezettségénél is jelentősége van, hiszen eddig a vezető tisztségviselő személyes közreműködése társadalombiztosítási szempontból biztosítási jogviszonynak minősült – és ennek megfelelően legalább a minimálbér erejéig járulékfizetési kötelezettséget vont maga után. Az új szabályozásból viszont az következik, hogy a vezető tisztségviselő a polgári jogi megbízási jogviszony alapján látja el tevékenységét, járulékfizetési kötelezettsége pedig megbízási díjához igazodik.

Egyik tag sem köteles vagyoni hozzájárulását a társasági szerződésben megállapított összeget meghaladóan növelni, vagy veszteség esetén azt kiegészíteni. A tag a vagyoni hozzájárulását a tagsági jogviszony fennállása alatt nem követelheti vissza. A társasági szerződésben eltérően is rendelkezhetnek a tagok, de főszabály szerint a nyereség és a

veszteség a tagok között a vagyoni hozzájárulásuk arányában oszlik meg. Semmis az a megállapodás, amely valamely tagot a nyereségből vagy a veszteség viseléséből kizár. Hacsak a tagok másképp nem rendelkeznek a társaság üzletvezetésére mindegyik tag jogosult, akik mindegyike önállóan vagy együttesen járhat el. Az üzletvezetésre jogosult tag a másik ilyen tag tervezett intézkedése ellen tiltakozhat, az intézkedésekhez a társaság legfőbb szervének, a tagok gyűlésének a határozata szükséges.

A **tagok gyűlésén** valamennyi tag személyesen vesz részt. A tagok gyűlése határoz mindazon ügyében, amelyet törvény vagy a társasági szerződés a társaság legfőbb szervének a hatáskörébe utal, illetve, amely nem tartozik a társaság szokásos üzleti tevékenységébe. Az üzletvezetés körébe tartozó kérdésekről való döntés az üzletvezető(k) jogköre. A tagok gyűlésén a határozathozatal során valamennyi tagnak azonos mértékű szavazata van. A társasági szerződés ettől eltérően rendelkezhet, de legalább egy szavazat minden tagot megillet. A tagok gyűlése egyszerű szótöbbséggel határoz, kivéve azokat a kérdéseket, amelyek esetében a gazdasági társaságokról szóló törvény háromnegyedes szótöbbséget vagy egyhangúságot ír elő. Valamennyi tag egyhangú szavazatával meghozott határozat kell a társasági szerződés módosításához, valamint a társaság szokásos üzleti tevékenységébe nem tartozó ügyekben hozandó döntéshez. A társasági szerződés módosítását valamennyi tagnak alá kell írnia.

A közkereseti társaság kötelezettségeiért elsősorban a társaság felel vagyonával. Amennyiben a társasági vagyon a követelést nem fedezi, a társaság kötelezettségeiért a tagok saját vagyonukkal korlátlanul és egyetemlegesen felelnek. A társaságba belépő tag felelőssége a belépése előtt keletkezett társasági kötelezettségekért a többi tagéval azonos, de az új rendelkezések szerint ez a felelősség a belépés előtt kizárható.

Megszűnik a tagsági jogviszony ha a tag a társasági szerződésben meghatározott vagyoni hozzájárulását felhívás ellenére nem teljesítette vagy ha ebben a tagok közösen megegyeztek. Megszűnhet a tag kizárásával, rendes vagy azonnali hatályú felmondással, a tag halálával vagy jogutód nélküli megszűnésével, illetve ha a tagság fenntartása jogszabályba ütközik. A társaságtól megváló tag követelését - eltérő megállapodás hiányában - a tagsági jogviszony megszűnésétől számított három hónapon belül pénzben kell kifizetni. A társaságtól megváló tag – tagsági jogviszonya megszűnésétől számított öt évig – a többi taggal azonos módon felel a társaság olyan tartozásáért,

amely tagsági jogviszonya megszűnése előtt keletkezett. Az öt éves határidő azonban az új szabályok szerint jogvesztő, és nem elévülési határidő. Ebből az következik, hogy ha lejárt az öt év, semmiképpen nem állapítható meg felelősség.

A **jogutód nélküli megszűnés**, valamint a társaság átalakulásának elhatározásához a tagok gyűlésének egyhangú határozata szükséges. A végelszámolás egyszerűsített módon lefolyatható, ha a társaság a végelszámolás megindításától számított harminc napon belül tartozásait kiegyenlíti. Ebben az esetben a cégbíróság a társaságot törli a cégjegyzékből. A társaság jogutód nélküli megszűnése esetén a tartozások kiegyenlítése után fennmaradó vagyont - a társasági szerződés eltérő rendelkezése hiányában - a vagyoni hozzájárulásuk arányában kell felosztani a társaság tagjai között.

Az ügyvédi munkadíjon felül a közkereseti társaság bejegyzési kérelmén le kell róni **50.000 forintot illetékbélyegben**, és közzétételi költségtérítés címén az Igazságügyi Minisztériumnak meg kell fizetni **14.000 forintot**. Ezen felül a cégjegyzésre jogosult tag(ok) részére aláírási címpéldányt kell készíteni, amelynek költsége 1.500 és 2.000 forint körül mozog (közjegyzőnként változik). Aláírási címpéldányból ajánlatos legalább három példányt készíttetni: a cégbírósághoz és a számlavezetéssel megbízott pénzügykezethez is be kell adni egy-egy eredeti példányt, és szükséges, hogy egy maradjon az cégjegyzésre jogosultnak is. Természetesen valamennyi, az alapításhoz kapcsolódó költség számlákkal (illetve az illeték esetében bevételi bizonylatokkal) a cég könyvelésében elszámolható.

A Cégbíróság a kérelem benyújtásától számított **30 napon belül** végzéssel dönt a cég bejegyzéséről, hiánypótlási eljárás lefolytatásáról, vagy a kérelem hiánypótlási eljárás nélkül történő elutasításáról. A bejegyzéshez szükséges idő az egyes bíróságok leterheltségétől is függ, ám a közkereseti társaságok – egyszerűségüknek fogva – hamar bejegyzésre kerülnek, gyakran már a kérelem benyújtását követő héten.

1.2.3. Betéti társaság

Napjaink gazdaságában ez a társasági forma rendkívül elterjedt. Ennek az lehet a magyarázata, hogy ez a társasági forma lehetőséget biztosít arra, hogy törvényileg meghatározott mértékű minimális nagyságú tőke befektetése mellett, de ezzel

egyidejűleg mégis korlátozott felelősséggel vehessenek részt vállalkozásokban a megfelelő tőkével rendelkező személyek.

A betéti társaság jogi jellegét tekintve sajátos szerkezetű, **jogi személyiséggel nem rendelkező társaság**. Létrehozatalára a társasági törvény általános, illetve a közkereseti társaságoknál szabályozott speciális rendelkezések vonatkoznak. Ennél a társasági formánál valamennyi tagot terheli a vagyoni részvétel kötelezettsége, vagyis vagyoni betétjük szolgáltatására kötelesek. A társaság tevékenységében mind a beltagok, mind a kültagok jogosultak személyes közreműködést vállalni. A közkereseti társasághoz hasonlóan ennek már nem kell szerepelnie a szerződésben, ugyanis a személyes közreműködésről a tagok külön megállapodást is köthetnek. Ezentúl nem minősül személyes közreműködésnek az üzletvezetés és képviselő ellátása, valamint a munkaviszonyban és a megbízási viszonyban végzett tevékenység sem. Itt is a járulékfizetés miatt van jelentős szerepe ennek a ténynek.

A társaság szervezeti felépítése azonos a közkereseti társaságéval. Itt nincsen a tagoktól elkülönült belső szervezet. Kültagok általában nem vehetnek részt az üzletvezetésben, de a legfőbb testület tevékenységében, a döntéshozatalban ugyanolyan jogosultságok illetik meg őket, mint a beltagokat.

Üzletvezető és képviselő **csak a társaság beltagja lehet**. Kivételes és ritkán előforduló helyzetben a kültag felelőssége azonos lehet a beltagéval, ezzel jogot formálva ahhoz, hogy a cég ügyeit ő is elláthassa a beltagéval azonos módon. A társaság tartozásaiért teljes vagyonával felel, közvetlenül. A beltagok felelőssége mögöttes, korlátlan és több beltag esetén egyetemleges. A kültag fő szabály szerint a társaság kötelezettségeiért nem felel csak vagyoni betétje szolgáltatására köteles a társasággal szemben. Ez alól a szabály alól két kivétel van:

- **Felelősség** szempontjából a kültag helyzete azonos a beltagéval, ha neve szerepel a társaság cégnevében: ha a társaság vagyona nem bizonyul elegendőnek az összes hitelező kielégítésére, fordulhatnak a kültaggal szemben is, aki teljes magánvagyonával korlátlanul és a többi beltaggal egyetemlegesen felelős. Ezt a felelősséget a kültag nevének bármilyen formában való megjelenése maga után vonja.

- A kültag felelőssége abban az esetben is megváltozik, ha nem szolgáltatja vagy csak részben szolgáltatja a vagyoni betétjét. A hitelező ilyenkor is közvetlenül fordulhat a kültag felé követelése kielégítéséért, a kültag **vagyoni betétje erejéig**, vagyis nem korlátlanul ugyan, de teljes magánvagyonával felel a hitelezővel szemben.

Megszűnik a tagsági jogviszony ha a tag a társasági szerződésben meghatározott vagyoni hozzájárulását felhívás ellenére nem teljesítette vagy ha ebben a tagok közösen megegyeztek. Megszűnhet a tag kizárásával, rendes vagy azonnali hatályú felmondással, a tag halálával vagy jogutód nélküli megszűnésével, illetve ha a tagság fenntartása jogszabályba ütközik. A társaságtól megváló tag követelését – eltérő megállapodás hiányában – a tagsági jogviszony megszűnésétől számított három hónapon belül pénzben kell kifizetni. A társaságtól megváló tag – tagsági jogviszonya megszűnésétől számított öt évig – a többi taggal azonos módon felel a társaság olyan tartozásáért, amely tagsági jogviszonya megszűnése előtt keletkezett. Az öt éves határidő azonban az új szabályok szerint (hasonlóan a közkereseti társaságnál már leírt szabályhoz) jogvesztő, és nem elévülési határidő. Ebből az következik, hogy ha lejárt az öt év, semmiképpen nem állapítható meg felelősség. A betéti társaság beltagja korlátlanul és a többi ilyen taggal egyetemlegesen felel, a bt. kültagja azonban a tagsági jogviszonya megszűnését követően egyáltalán nem felel.

A betéti társaság létét általában nem befolyásolja a tagmozgás, lehetőség van a bel és kültagok be illetve kilépésére. De a társaság **megszűnését eredményezheti**, ha olyan változás következik be, amellyel a társaság elveszíti a jellegét, azaz nincsen kültagja vagy beltagja. A megszűnés sajátos esete következhet be, ha a társaságból valamennyi beltag illetve valamennyi kültag kiválik. Ilyen esetben a törvény rendelkezéseinél fogva az utolsó kültag illetve beltag kiválásának időpontjával a társaság megszűnhet.

A törvény egy három hónapos **türelmi időt biztosít** a megmaradt tagok számára, amely alatt eldönthetik, hogy fenntartják-e a társaságot vagy belenyugszanak a társaság jogutód nélküli megszűnésébe. Ha egy főre csökken a betéti társaság új, akár kültaggal bővítve életre kelthető. A törvény rendelkezései szerint kültagok kiválása esetén a bennmaradó beltag(ok) a társaság továbbfolytatását határozhatják el, vagy új kültagok belépését jelentik be három hónapon belül a cégbíróságnak és így fennmarad a betéti társasági forma. További lehetőség, ha legalább két beltag marad és bejelentik, hogy

közkereseti társaságként kívánnak tovább működni. Mindkét esetben a rendelkezésre álló három hónapos határidő alatt el kell készíteni és a cégbírósághoz be kell nyújtani a társasági szerződés módosítását. Amennyiben valamennyi beltág kiválik a társaságból s azt a bennmaradó kültag(ok) fenn kívánják tartani dönthetnek úgy, hogy:

- új beltagot jelentenek be a cégbíróságnál három hónapon belül és ebben az esetben fennmarad a betéti társasági forma;
- vagy ha maradt legalább két kültag a társaság közkereseti társaságként való továbbfolytatását határozhatják el.

Egyik tag sem köteles vagyoni hozzájárulását a társasági szerződésben megállapított összeget meghaladóan növelni, vagy veszteség esetén azt kiegészíteni. A tag a vagyoni hozzájárulását a tagsági jogviszony fennállása alatt nem követelheti vissza. A társasági szerződésben eltérően is rendelkezhetnek a tagok, de főszabály szerint a nyereség és a veszteség a tagok között a vagyoni hozzájárulásuk arányában oszlik meg. Semmis az a megállapodás, amely valamely tagot a nyereségből vagy a veszteség viseléséből kizár.

Hacsak a tagok másképp nem rendelkeznek a társaság üzletvezetésére mindegyik tag jogosult, akik mindegyike önállóan vagy együttesen járhat el. Az üzletvezetésre jogosult tag a másik ilyen tag tervezett intézkedése ellen tiltakozhat, az intézkedésekhez a társaság legfőbb szervének, a tagok gyűlésének a határozata szükséges. **A tagok gyűlésén** valamennyi tag személyesen vesz részt. A tagok gyűlése határoz mindazon ügyében, amelyet törvény vagy a társasági szerződés a társaság legfőbb szervének a hatáskörébe utal, illetve, amely nem tartozik a társaság szokásos üzleti tevékenységébe. Az üzletvezetés körébe tartozó kérdésekről való döntés az üzletvezető(k) jogköre. A tagok gyűlésén a határozathozatal során valamennyi tagnak azonos mértékű szavazata van. A társasági szerződés ettől eltérően rendelkezhet, de legalább egy szavazat minden tagot megillet. A tagok gyűlése egyszerű szótöbbséggel határoz, kivéve azokat a kérdéseket, amelyek esetében a gazdasági társaságokról szóló törvény háromnegyedes szótöbbséget vagy egyhangúságot ír elő. Valamennyi tag egyhangú szavazatával meghozott határozat kell a társasági szerződés módosításához, valamint a társaság szokásos üzleti tevékenységébe nem tartozó ügyekben hozandó döntéshez. A társasági szerződés módosítását valamennyi tagnak alá kell írnia.

A kültag a társaság üzletvezetésére és képviseletére korábban nem volt jogosult. A jövőben a társasági szerződés a kültagot is feljogosíthatja üzletvezetésre és képviseletre. Amennyiben a társasági szerződés erről nem rendelkezik, akkor továbbra is csak a beltág láthatja el ezt a feladatot, külön meghatalmazással azonban ilyenkor is feljogosítható képviseletre a kültag. Amennyiben pedig a társaság egy tagúra csökken, és csak kültagja marad, automatikusan a kültagot kell képviselőnek tekinteni a maximum 6 hónapos átmeneti időszakban. A tagok gyűlésének tevékenységében azonban a kültag is részt vesz. Ha a kültag a társasági szerződésben feltüntetett vagyoni betétjét nem vagy csak részben szolgáltatotta, a nem szolgáltatott vagyoni betétje értékéig saját vagyonával felel. Új rendelkezés, hogy a társasági szerződésben kizárható a belépő új tag felelőssége a belépése előtt keletkezett tartozásokért.

A **jogutód nélküli megszűnés**, valamint a társaság átalakulásának elhatározásához a tagok gyűlésének egyhangú határozata szükséges. A végelszámolás egyszerűsített módon lefolyatható, ha a társaság a végelszámolás megindításától számított harminc napon belül tartozásait kiegyenlíti. Ebben az esetben a cégbíróság a társaságot törli a cégjegyzékből. A társaság jogutód nélküli megszűnése esetén a tartozások kiegyenlítése után fennmaradó vagyont – a társasági szerződés eltérő rendelkezése hiányában – a vagyoni hozzájárulásuk arányában kell felosztani a társaság tagjai között.

A betéti társaság esetén is a társasági szerződés a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény (Ctv.) mellékletét képező **szerződésminta megfelelő kitöltésével is elkészíthető**. Ez esetben a társasági szerződés tartalmát kizárólag a kitöltött szerződésmintában foglalt rendelkezések alkotják. A társasági szerződést közjegyző által készített közokiratba kell foglalni, vagy ügyvéd, illetve az alapító jogtanácsosa ellenjegyzzi.

Az ügyvédi munkadíjon felül a betéti társaság bejegyzési kérelmén **50.000 forintot illetékbélyegben** kell leróni, és közzétételi költségtérítés címén az Igazságügyi Minisztériumnak **14.000 forintot** kell megfizetni. Ezen felül a cégjegyzésre jogosult tag(ok) részére aláírási címpéldányt kell készíteni, amelynek költsége 1.500 és 2.000 forint körül van. Aláírási címpéldányból ajánlatos legalább három példányt készíttetni. (1-1 példányt a cégbírósághoz és a számlavezetéssel megbízott pénzügyvezetőhöz is be kell

adni, és szükséges, hogy egy maradjon a cégjegyzésre jogosultnak is.) Az alapítási költség a könyvelésben elszámolható.

Az illetékes Cégbíróság a kérelem benyújtásától számított **30 napon belül** végzéssel dönt a cég bejegyzéséről, hiánypótlási eljárás lefolytatásáról, vagy a bejegyzési kérelem hiánypótlási eljárás nélkül történő elutasításáról. A bejegyzéshez szükséges idő az egyes bíróságok leterheltségétől is függ, ám megállapítható, hogy a betéti társaságok hamar bejegyzésre kerülnek.

1.2.4. Korlátolt felelősségű társaság

A szintén igen kedvelt korlátolt felelősségű társasági forma, Magyarországon 1930 óta ismert. A korlátolt felelősségű társaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alakul s amelynél a tag kötelezettsége a társasággal szemben törzsbetétjének szolgáltatására és a társasági szerződésben esetleg megállapított egyéb vagyoni hozzájárulásra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a tag nem felel.

A korlátolt felelősségű társaság **tagja bárki lehet**, aki vagyoni eszközzel ún. törzsbetéttel járul hozzá a társaság közös vagyonához, amelyet törzstőkének vagy jegyzett tőkének nevezünk. A tagokat illetően teljes mértékű a **társulási szabadság**. Annak sincs akadálya, hogy kiskorú korlátolt felelősségű társaságban taggá váljon. Nálunk a korlátolt felelősségű társaságot egyszemélyes alapítás mellett is létre lehet hozni. Ebben az esetben a működésért az alapító felel.

Ez a társaság típus a **tőkeegyesítő** társaságok körébe tartozik, és a társasági törvény kötelező tőkeminimumot ír elő, mellyel meghatározza a törzstőke legkisebb összegét. Ennek nagysága jelenleg **3 millió forint**. Ebben az esetben – a részvénytársaságtól eltérően – a tagsági jogokat semmilyen értékpapír nem testesíti meg. A pénzbetétek összege alapításkor nem lehet kevesebb a törzstőke harminc százalékánál és egymillió forintnál. A nem pénzbeli hozzájárulás bármilyen vagyoni értékkel rendelkező forgalomképes dolog, illetve szellemi alkotás, valamint vagyoni értékű jog lehet. A társaság bejegyzésére csak azután kerülhet sor, ha a bejegyzési kérelem benyújtásáig a nem pénzbeli betéteket (apportot) teljes egészében a társaság rendelkezésére bocsátották

(pl. tulajdonba adással, apport nyilatkozattal), és minden egyes pénzbeli betétnek legalább a felét és összesen legalább egymillió forintot a társaság számlájára befizették. A társaság cégbejegyzésétől számított egy éven belül valamennyi pénzbetétet be kell fizetni. A pénzügyintézet a törzstőke befizetésekor egy korlátozott forgalmú számlát nyit a cég részére, amelyre csak befizetni lehet, a kivét mindaddig korlátozott, míg a cégbíróságnál érkeztetett bejegyzési kérelem egy példányát vissza nem juttatja a társaság a pénzügyintézethez. Ezt követően válik mobilizálhatóvá a számlán elhelyezett pénz. A tulajdonosi érdekeltség és a tagsági jogviszony egy önállósult eszmei értékben, az üzletrészben testesül meg.

A társaság fennállása alatt a tag az általa teljesített vagyoni hozzájárulást a társaságtól nem követelheti vissza, csak a társaság adózott eredményének a taggyűlés által felosztani rendelt részére (osztalék) tarthat igényt. **Osztalékra** a tag csak a már teljesített vagyoni hozzájárulása arányában jogosult. Az adózott eredményt a törzsbetétek arányában kell a tagok között felosztani.

A korlátolt felelősségű társaság elnevezést – vagy annak "kft." rövidítését – a társaság cégnevében fel kell tüntetni. A kft. elnevezésében is szereplő korlátolt felelősség nem fejezi ki pontosan a felelősség irányait, vagy talán azt is sugallhatja, hogy a társaság felelőssége korlátozott, pedig a korlátozott felelősség a tagokra jellemző nem pedig a társaságra: a társaság teljes felelősséggel tartozik a hitelezők irányában. A tagok felelőssége azonban korlátozott, mert a társaság kötelezettségeiért a tag nem felelős, a tag egyedül a társasággal szemben felel a törzsbetét szolgáltatásáért az esetleges pótbefizetések és mellékszolgáltatások teljesítéséért.

A **tag felelőssége kivételesen korlátlan** az alábbi esetekben:

- a nem pénzbeli betétet szolgáltató tag az apport szolgáltatásától számított 5 évig felel azért, hogy az apport értéke a teljesítés idején megfelel a társasági szerződésben meghatározott értéknek,
- korlátlanul és egyetemlegesen felelnek azok a tagok, akik valamely tag nem pénzbeli betétjét tudomásuk ellenére a valódi értéket meghaladóan fogadtatják el,
- a társaság megszűnésekor a ki nem elégített kötelezettségeikért a tag felelőssége korlátlan és egyetemleges azon tagok vonatkozásában, akik a társaság elkülönült

jogi személyiségevel és korlátlan felelősségével a hitelezők rovására visszaéltek; különösen ha a társaság vagyonával sajátjukként rendelkeztek, illetve a társaság vagyonát saját vagy más javára úgy csökkentették, hogy tudták illetve kellő gondosság mellett tudniuk kellett volna, hogy ezáltal a társaság kötelezettségeit harmadik személyek részére nem lesz képes teljesíteni,

- korlátlanul és egyetemlegesen felnek az ebből eredő kárért azok a tagok, akik olyan határozatot hoztak, amelyről tudták vagy kellő gondosság mellett tudniuk kellett volna, hogy az a társaság érdekeit nyilvánvalóan sérti.

A kft-vel kapcsolatos szabályozás sajátosságai közé tartozik, hogy a társasági törvény rendelkezéseitől a tagok csak a törvény által meghatározott esetekben térhetnek el. Minden más esetben a kikötés semmis lesz.

Ennél a társasági formánál **tilos a tagokat nyilvános felhívás útján gyűjteni**, korlátolt felelősségű társaság **csak zártkörű alapítás formájában hozható létre**. A társaság társasági szerződéssel jön létre. Az egyszemélyes társaság alapító okirattal keletkezik. A gazdasági társaságokról szóló törvény meghatározza, hogy mik a társasági szerződés kötelező tartalmi elemei általánosan minden társaság vonatkozásában, majd a különös részi szabályok között az egyes társaságoknál megkívánt speciális többletelemeket sorolja fel. A kötelező tartalmi elemek hiányában úgy kell tekinteni, hogy a társaság nem jött létre.

A **taggyűlés** a társaság legfőbb szerve. A taggyűlést legalább évente egyszer össze kell hívni. A társaság ügyeinek intézését és a társaság képviseletét a tagok közül vagy kívülálló személyek köréből választott egy vagy több ügyvezető látja el.

A társaság megszűnésének elhatározásához a taggyűlésnek legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozata szükséges. Ha a társaság tagjainak száma egy főre csökkent, a társaság nem szűnik meg, hanem egyszemélyes társaságként, az arra vonatkozó szabályok alkalmazásával tovább működik. Ez esetben külön alapító okirat készítésére nincs szükség. A társaságot egy tag is alapíthatja, ilyenkor külön alapító okiratra van szükség. Létrejöhet továbbá úgy is, hogy a már működő társaság valamennyi üzletrészesének tulajdonát egy tag szerzi meg. Egyszemélyes társaság alapítása esetén a cégbírósághoz történő bejelentés előtt a teljes pénzbetétet be kell fizetni, illetve

valamennyi nem pénzbeli betétet a társaság rendelkezésére kell bocsátani. Az egyszemélyes társaságokra egyebekben – néhány törvényi kivételtől eltekintve – a többszemélyes társaságokra vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni. Az egyszemélyes társaságoknál könyvvizsgáló alkalmazása kötelező.

A piacra lépés megkönnyítése és olcsóbbá tétele érdekében a korlátolt felelősségű társaság szerződés minta kitöltésével is alapítható. A szerződésmintákat a cégtörvény melléklete tartalmazza. Ebben az esetben a tag csak a szükséges adatokkal egészítik ki a mintát. Ilyenkor is szükség van azonban ügyvédi, jogtanácsosi ellenjegyzésre, illetve közokiratba foglalásra, ugyanis a cégeljárásban a jogi képviselő továbbra is kötelező. A jogász feladat azonban ilyenkor elsősorban arra korlátozódik, hogy a szerződésben feltüntetett adatok megfelelnek-e a valóságnak. Ezzel az ügyvédi munkadíj is csökkenthető. Nem árt azonban tudni, hogy az új törvény szabályai sok helyen rugalmasabbak, a tagokra bízzák, hogy hol térnek el a törvény rendelkezéseitől. Ezért ahhoz, hogy a társaság napi működése is rugalmasabb legyen, illetve megfeleljen a tagok tényleges akaratának, érdemes a társasági szerződést magukra formálni és nem az iratmintát használni.

Az ügyvédi munkadíjon felül a bejegyzési kérelemmel le kell róni **100.000 forint eljárási illetéket**, valamint az Igazságügyi Minisztériumnak fizetendő, **25.000 forint közzétételi költségtérítés** befizetését igazoló feladóvevényt is mellékelni kell a kérelemhez. Ezen felül közjegyző előtt cégszerűen aláírt aláírási címpéldányt kell készíttetni (praktikusan legalább 3 példányban) amelynek költsége összesen körülbelül 7.500 forint körül ingadozik.

A Cégbíróóság a kérelem benyújtásától számított **30 napon belül** végzéssel dönt a cég bejegyzéséről, hiánypótlási eljárás lefolytatásáról, vagy a kérelem hiánypótlási eljárás nélkül történő elutasításáról. A bejegyzéshez szükséges idő az egyes bíróságok leterheltségétől is függ, de szakszerű okiratszerkesztés és hiánytalan iratbeadás esetén nem valószínű a hiánypótlási eljárás.

1.2.5. Részvénytársaság

A részvénytársaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott számú és névértékű részvényekből álló alaptőkével (jegyzett tőkével) alakul, és amelynél a tag (részvényes) kötelezettsége a részvénytársasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért - törvényben meghatározott kivétellel – a részvényes nem felel. A részvénytársaság zárt körben vagy nyilvánosan alapítható, működési formája lehet **zártkörű vagy nyilvános**. A részvénytársaság elnevezést – a működési forma megjelölésével, illetve annak „zrt.” vagy „nyrt.” rövidítésével – a társaság cégnevében fel kell tüntetni. Zártkörű az alapítás illetve a működés, ha a részvények nyilvános forgalomba hozatalára nem kerül sor. Nyilvános akkor, ha a részvények részben vagy egészben nyilvánosan kerülnek forgalomba hozatalra. Az összes részvény névértékének összege a részvénytársaság alaptőkéje (jegyzett tőkéje).

A részvénytársaság részvényeseinek **tagsági jogait a részvény mint értékpapír testesíti meg**. A részvény tagsági jogokat megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező forgalomképes értékpapír. Tulajdonosváltás részvénytársaságnál a részvények átruházásával történik. A részvény - ha törvény eltérően nem rendelkezik – szabadon átruházható. A részvény a névértékétől függő mértékű szavazati jogot testesít meg, kivéve, ha a törvény (2006. évi IV. tv.) vagy annak alapján a részvénytársaság alapszabálya a szavazati jogot a részvények meghatározott csoportjára kizárja, vagy korlátozza. Azonos névértékű részvények azonos szavazati jogot biztosítanak. Többszavazati jogot biztosító részvény kibocsátása a törvényben meghatározott esetek kivételével semmis.

Részvényfajták:

- a törzsrészvény,
- az elsőbbségi részvény,
- a dolgozói részvény,
- a kamatozó részvény,

- a visszaváltható részvény.

Egy részvényfajtán, illetve részvényosztályon belül több részvényt sorozat bocsátható ki. Az azonos tartalmú és mértékű tagsági jogokat megtestesítő részvények egy részvényt sorozatnak minősülnek. Az egy sorozatba tartozó részvények névértéke és előállítási módja nem térhet el egymástól.

A részvénytársaság alapszabálya rendelkezhet olyan részvény kibocsátásáról, amely más részvényfajtaival szemben a részvényesnek meghatározott előnyt biztosít (elsőbbségi részvény).

Az alapszabály az **elsőbbségi részvényfajtán belül**

- osztalékelsőbbséget,
- a részvénytársaság jogutód nélkül történő megszűnése esetén a felosztásra kerülő vagyomból történő részesedés elsőbbségét (likvidációs hányadhoz fűződő elsőbbség),
- szavazati joggal összefüggő elsőbbséget,
- vezető tisztségviselő vagy felügyelőbizottsági tag kijelölésére vonatkozó elsőbbséget (csak zrt.-nél), valamint
- elővásárlási jogot biztosító részvényosztályt (csak zrt.-nél), határozhat meg.

Az alapszabály rendelkezhet olyan elsőbbségi részvény kibocsátásáról, amely ezekből az elsőbbségi jogosultságokból egyidejűleg többet testesít meg, valamint rendelkezhet olyan elsőbbségi részvényosztályba tartozó részvényt sorozat kibocsátásáról is, amelynek részvényeit a részvényes vagy a részvénytársaság kérésére, az alapszabály előírásainak megfelelően, más elsőbbségi részvényosztályba tartozó részvényre vagy törzsrészvényre kell átcserélni .

Nyilvánosan működő részvénytársaság **nem bocsáthat ki** vezető tisztségviselő vagy felügyelőbizottsági tag kijelölésére szóló és elővásárlási jogot biztosító elsőbbségi részvényt, ugyanakkor meghatározhat olyan részvényosztályt, amelybe az osztalékelsőbbségre és a likvidációs hányadhoz fűződő elsőbbségre vonatkozó jogosultságokat együttesen megtestesítő részvények tartoznak. Nem bocsátható ki olyan részvény, amely ezen kívül több más elsőbbségi jogosultságot együttesen testesít meg.

Nyilvánosan működő részvénytársaság esetében a szavazatelsőbbiséget biztosító részvények csak az egyszerű többséget igénylő kérdésekben biztosítanak elsőbbségi jogot. A minősített többséget igénylő kérdésekben a szavazatelsőbbégi részvények a többi részvénnel azonos módon, névértéküknek megfelelő számú szavazatot testesítenek meg.

Az alapszabály rendelkezéseinek megfelelően a részvénytársaságnál teljes és részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalók számára – ingyenesen vagy kedvezményes áron – korlátozottan forgalomképes dolgozói részvény bocsátható ki. A részvénytársaság olyan dolgozói részvény kibocsátásáról is határozhat, amely a részvényesek között felosztható adózott eredményből – az osztalékelsőbbiséget biztosító részvényt követően – a más részvényfajtába, illetve részvényosztályba tartozó részvényeket megelőzően jogosít osztalékra. Alapszabály rendelkezhet olyan dolgozói részvény kibocsátásáról is, amely vezető tisztségviselő kijelölésére vonatkozó elsőbbségi jogot is megtestesít. A dolgozói részvényt a részvénytársaság alaptőkéjének felemelésével egyidejűleg, legfeljebb a felemelt alaptőke 15 százalékáig lehet forgalomba hozni.

Az alapszabály rendelkezéseinek megfelelően az alaptőke 10 százalékát meg nem haladó mértékben előre meghatározott mértékű kamatra jogosító részvény is forgalomba hozható. A kamatozó részvény tulajdonosát a részvény névértéke után, a tárgyévi adózott eredményből, illetve a szabad eredménytartalékkal kiegészített tárgyévi adózott eredményből a részvényen feltüntetett módon számított kamat illeti meg. Nem fizethető a részvényesnek kamat, ha ennek következtében a részvénytársaság saját tőkéje a számviteli jogszabályok szerint számított módon nem érné el a részvénytársaság alaptőkéjét. A kamatozó részvény tulajdonosát a kamaton felül a részvényhez fűződő valamennyi jog megilleti, ideértve az osztalékhoz való jogot is.

Az rt. közgyűlése az alaptőke 10 százalékát meg nem haladó mértékben olyan részvény kibocsátásáról is határozhat, amely alapján a kibocsátandó részvényre a részvénytársaságot vételi jog vagy a részvényest eladási jog illeti meg, az alapszabályban meghatározott feltételek szerint. Kibocsátható olyan visszaváltható részvény is, amely mind a vételi, mind az eladási jogot megtestesíti. A vételi, illetve eladási jog gyakorlásának feltételeit a részvénytársaság alapszabályában kell a részvények

kibocsátását megelőzően meghatározni azzal, hogy a részvénytársaság csak olyan részvény vonatkozásában élhet vételi jogával vagy teljesítheti a részvényes eladási jogából fakadó kötelezettségeit, amelyekre vonatkozóan a részvényes a teljes névértéket, illetve kibocsátási értéket megfizette, a nem pénzbeli hozzájárulást pedig a részvénytársaság rendelkezésére bocsátotta.

Zártkörű alapítás során az alapítók arra vállalnak kötelezettséget, hogy a részvénytársaság valamennyi részvényét átveszik. Az alapítók a részvénytársaság alapításáról, a részvények átvételére vonatkozó kötelezettségvállalásról, valamint a részvénytársaság szervezetéről és működéséről az alapszabályban rendelkeznek. A részvénytársaság cégbejegyzésére csak azután kerülhet sor, ha a bejegyzési kérelem benyújtásáig

- a pénzbeli hozzájárulás teljesítését vállaló alapítók az alapszabályban átvenni vállalt részvény névértékének, illetve kibocsátási értékének legalább 25 százalékát befizették,
- a nem pénzbeli hozzájárulást - kivéve, ha a nem pénzbeli szolgáltatás értéke az alaptőke 25 százalékát nem éri el - a részvénytársaság rendelkezésére bocsátották.

A pénzbeli hozzájárulás teljesítését vállaló részvényes köteles a részvények teljes névértékét, illetve kibocsátási értékét a részvénytársaságnak a cégjegyzékbe történő bejegyzésétől számított 1 éven belül befizetni. A nem pénzbeli hozzájárulásnak azon részét, amelyet a részvényes a bejegyzésig nem bocsátott a részvénytársaság rendelkezésére, az alapszabályban meghatározott időpontban, de nem később, mint a részvénytársaság bejegyzésétől számított ötödik év végéig kell a részvénytársaság rendelkezésére bocsátani.

A nyilvánosan működő részvénytársaság **nyilvános eljárással, részvényjegyzés útján** alapítható. A részvényjegyzés az alapítási tervetnek megfelelően, az abban foglaltakkal megegyező módon történik. Az alapítási tervet eredeti példányát közokiratba vagy teljes bizonyító erejű magánokiratba kell foglalni, és az arról készített másolatokat közjegyzővel kell hitelesíttetni. Az alapítási tervet valamennyi alapítónak alá kell írnia, majd ezt követően az alapítók az alapítási tervet az

értékpapírokra vonatkozó törvényi (Tpt. 2001. évi CXX. tv.) rendelkezéseknek megfelelően elkészített tájékoztató részeként teszik közzé.

A részvényjegyzés a **jegyzési ív aláírásával** történik. Az alapító kivételével a részvényjegyző a jegyzéssel csak pénzbeli hozzájárulás szolgáltatására vállalhat kötelezettséget. A részvényjegyző – kivéve azt az alapítót, aki nem pénzbeli hozzájárulást szolgáltat – köteles az általa jegyzett összeg legalább 10 százalékát az alapítók által megjelölt módon a jegyzéssel egyidejűleg befizetni. Az alapítás meghiúsul, ha a részvénytársaság tervezett alaptőkéjét megtestesítő valamennyi részvényt – vagy az alapítási tervezet ilyen rendelkezése esetén a jegyzési minimumnak megfelelő számú részvényt – a részvényjegyzésre megállapított zárónapig nem jegyezték le, kivéve, ha a részvényjegyzést jegyzési garanciavállalás biztosítja.

Az alapítók az eredményes részvényjegyzés zárónapjától számított 60 napon belül kötelesek megtartani az alakuló közgyűlést. Ha az alapítók elmulasztják az alakuló közgyűlésnek a megtartását, a részvényjegyző mentesül további kötelezettségei alól, és az általa befizetett összeget visszakövetelheti. A visszafizetés teljesítéséért az alapítók egyetemlegesen felelnek. Az alakuló közgyűlés megnyitásaig a pénzbeli hozzájárulás szolgáltatását vállaló részvényjegyző köteles a jegyzés alkalmával fizetett összeget az általa jegyzett részvények névértékének, illetve kibocsátási értékének 25 százalékára kiegészíteni.

Az alakuló közgyűlés

- megállapítja a részvényjegyzés eredményességét;
- dönt a túljegyzés elfogadásáról vagy visszautasításáról, kivéve, ha az alapítók az alapítási tervezetben ezt a jogot maguknak tartották fenn;
- megállapítja az alapszabályt.

Az alakuló közgyűlés a határozatokat háromnegyedes többséggel hozza, és az alapítási tervezettől csak valamennyi részvényjegyző egyhangú döntésével térhet el, kivéve azokat a jogosultságokat, amelyeket az alapítók maguknak tartottak fenn. A cégbírószági bejegyzési kérelem benyújtásáig a nem pénzbeli hozzájárulást a részvénytársaság rendelkezésére kell bocsátani.

Részvényt elsősorban azért vásárol valaki, hogy egy olyan értékpapírral rendelkezzen, ami **forgalomképes**, bármikor pénzzé tehető, illetve ha azt nem adja el, akkor valamiféle bevételre, osztalékra jogosítsa őt. A részvényes vagyoni jogainak legfontosabb eleme az osztalékhoz való jog. A részvényest a részvénytársaságnak a felosztható és a közgyűlés által felosztani rendelt eredményéből a részvényei névértékére jutó arányos hányad (osztalék) illeti meg. **Osztalékra az a részvényes jogosult**, aki az osztalékfizetésről döntő közgyűlés időpontjában a részvénykönyvben szerepel, kivéve, ha az alapszabály ettől eltérő időpontot határoz meg. Az alapszabály lehetőséget adhat arra, hogy a részvényest megillető osztalék nem pénzbeli, hanem vagyoni értékű juttatásként kerüljön teljesítésre. A részvényes az osztalékra csak a már teljesített vagyoni hozzájárulása arányában jogosult. A közgyűlés az osztalékfizetésről a számviteli törvény szerinti beszámoló elfogadásával egyidejűleg, az igazgatóság javaslatára határozhat. Ha a részvénytársaságnál felügyelőbizottság működik, az igazgatóság javaslatát a felügyelőbizottságnak előzetesen jóvá kell hagynia.

A részvényes jogosult a közgyűlésen részt venni, a Gt.-ben megszabott keretek között felvilágosítást kérni, valamint észrevételt és indítványt tenni, szavazati joggal rendelkező részvény birtokában pedig szavazni. A részvényhez fűződő szavazati jogot a részvény névértéke határozza meg. A szavazati jog gyakorlásának módját az alapszabály határozza meg. Nem gyakorolhatja szavazati jogát a részvényes, amíg esedékes vagyoni hozzájárulását nem teljesítette.

Zártkörűen működő részvénytársaság azon részvényesei, akik a szavazatok legalább 5 százalékaival rendelkeznek – az ok megjelölésével –, írásban kérhetik az igazgatóságtól, hogy valamely kérdést tűzzön a közgyűlés napirendjére. Az alapszabály ezt a jogot a szavazatok kisebb hányadát képviselő részvényeseknek is megadhatja. Nyilvánosan működő részvénytársaság esetében a közgyűlés napirendjének kiegészítésére vonatkozó jogot azok a részvényesek gyakorolhatják, akik a szavazatok legalább 1 százalékaival rendelkeznek.

Nyilvánosan működő részvénytársaság közgyűlésének napirendjére tűzött ügyre vonatkozóan az igazgatóság köteles minden részvényesnek a közgyűlés napja előtt legalább 8 nappal benyújtott írásbeli kérelmére a szükséges felvilágosítást megadni. Az igazgatóság csak akkor tagadhatja meg a felvilágosítást, ha álláspontja szerint az a

részvénytársaság üzleti titkát sértené. Ebben az esetben is kötelező a felvilágosítás megadása, ha arra a közgyűlés határozata kötelezi az igazgatóságot. Az üzleti titkot nem tartalmazó felvilágosítás megadása nem korlátozható. Az alapszabály eltérő rendelkezése hiányában a részvényes felvilágosításhoz való joga részeként a részvénytársaság üzleti könyveibe, illetve egyéb üzleti irataiba betekinthet. Nyilvánosan működő részvénytársaság alapszabálya meghatározhatja az egy részvényes által gyakorolható szavazati jog legmagasabb mértékét. A szavazati jog legmagasabb mértékének meghatározása során tilos a részvényesek közötti bármiféle különbségtétel. Azon részvényesek, akik a szavazatok legalább 1 százalékával rendelkeznek független szakértő kirendelését kérhetik.

A részvényes általában **csak a részvénye értékét kockáztatja**, és a részvénytársaság tartozásaiért – a törvényben meghatározott kivétellel – egyáltalán nem felel, tőle a részvénytársaság tartozásai nem követelhetőek.

A részvénytársaság saját tőkéjéből a részvényes javára, annak tagsági jogviszonyára figyelemmel kifizetést a társaság fennállása során kizárólag a törvényben meghatározott esetekben és – az alaptőke leszállításának esetét kivéve – csak a számviteli törvényben meghatározott feltételek teljesülése esetén, a tárgyévi adózott eredményből, illetve a szabad eredménytartalékkal kiegészített tárgyévi adózott eredményből teljesíthet. Nem kerülhet sor kifizetésre, ha a részvénytársaságnak a számviteli törvény szerint helyesbített saját tőkéje nem éri el vagy a kifizetés következtében nem érné el a részvénytársaság alaptőkéjét.

A közgyűlés a részvénytársaság legfőbb szerve, amely a részvényesek összességéből áll. A közgyűlés kizárólagos **hatáskörébe tartozik:**

- döntés – ha a Gt. eltérően nem rendelkezik – az alapszabály megállapításáról és módosításáról;
- döntés a részvénytársaság működési formájának megváltoztatásáról;
- a részvénytársaság átalakulásának és jogutód nélküli megszűnésének elhatározása;

- a Gt.-ben meghatározott kivétellel az igazgatóság tagjainak, illetve a vezérigazgatónak, továbbá a felügyelőbizottság tagjainak és a könyvvizsgálónak a megválasztása, visszahívása, díjazásának megállapítása;
- a számviteli törvény szerinti beszámoló jóváhagyása;
- döntés - ha a Gt. eltérően nem rendelkezik - osztalékékelőleg fizetéséről;
- döntés a nyomdai úton előállított részvény dematerializált részvénné, illetve a dematerializált részvény nyomdai úton előállított részvénné történő átalakításáról;
- az egyes részvénytársaságokhoz fűződő jogok megváltoztatása, illetve az egyes részvényfajták, osztályok átalakítása;
- döntés – ha a Gt. másként nem rendelkezik – az átváltoztatható vagy jegyzési jogot biztosító kötvény kibocsátásáról;
- döntés – ha a Gt. másként nem rendelkezik – az alaptőke felemeléséről;
- döntés – ha a Gt. másként nem rendelkezik – az alaptőke leszállításáról;
- döntés a jegyzési elsőbbségi jog gyakorlásának kizárásáról;
- döntés minden olyan kérdésben, amit törvény vagy az alapszabály a közgyűlés kizárólagos hatáskörébe utal.

A közgyűlést az alapszabályban meghatározott gyakorisággal, de legalább évente egyszer össze kell hívni. Szükség esetén rendkívüli közgyűlés bármikor összehívható. A közgyűlést – ha a törvény másképp nem rendelkezik – az igazgatóság hívja össze. A közgyűlést az alapszabályban meghatározott módon, a közgyűlés kezdő napját legalább 15 nappal megelőzően a részvényeseknek küldött meghívó útján kell összehívni. Az alapszabály rendelkezhet úgy is, hogy azoknak a részvényeseknek, akik ezt kívánják, a közgyűlésre szóló meghívót elektronikus úton kell megküldeni.

Az igazgatóság a részvénytársaság ügyvezető szerve, amely legalább három, legfeljebb tizenegy természetes személy tagból áll. Elnökét maga választja tagjai közül. Az alapszabály úgy is rendelkezhet, hogy az igazgatóság elnökét közvetlenül a közgyűlés választja. Az igazgatóság jogait és feladatait testületként gyakorolja. Az igazgatóság

tagjainak egymás közötti feladat- és hatáskörmegosztásáról az igazgatóság által elfogadott ügyrendben kell rendelkezni. Az igazgatóság ügyrendje lehetővé teheti, hogy az igazgatóság ülésén a tagok nem személyes jelenléttel, hanem elektronikus hírközlő eszköz közvetítésével vegyenek részt. Ez esetben az ülés megtartásának részletes szabályait az ügyrendben meg kell állapítani. Az igazgatóság tagjai a részvénytársaság közgyűlésén tanácskozási joggal vesznek részt.

Az igazgatóság feladata:

- a részvénytársaság számviteli törvény szerinti beszámolójának az előterjesztése;
- az ügyvezetésről, a társaság vagyoni helyzetéről és üzletpolitikájáról az alapszabályban meghatározott gyakorisággal, de legalább évente egyszer a közgyűlés, háromhavonta a felügyelőbizottság részére jelentést készít;
- az rt. üzleti könyveinek szabályszerű vezetéséről.

A nyilvánosan működő részvénytársaságnál, ha az alapszabály úgy rendelkezik, igazgatóság és felügyelőbizottság helyett egységes irányítási rendszert megvalósító igazgatótanács működhet. Ebben az esetben az igazgatótanács látja el az igazgatóság és a felügyelőbizottság törvényben meghatározott feladatait. A nyilvánosan működő részvénytársaság esetében nincs mód ügydöntő felügyelőbizottság választására és nem választható igazgatóság helyett vezérigazgató. Az igazgatótanács legalább öt és – ha az alapszabály a munkavállalói részvétel érvényesítése érdekében másként nem rendelkezik – legfeljebb tizenegy természetes személy tagból áll. Elnökét maga választja tagjai közül. Az alapszabály úgy is rendelkezhet, hogy az igazgatótanács elnökét közvetlenül a közgyűlés választja. Az igazgatótanács tagjai többségének független személynek kell lennie, az alapszabály ennél magasabb arányt is megállapíthat. Függetlennek minősül az igazgatótanács tagja, ha részvénytársasággal az igazgatótanácsi tagságán kívül más jogviszonyban nem áll.

A nyilvánosan működő részvénytársaságoknál legalább háromtagú audit bizottságot kell létrehozni, amelynek tagjait a közgyűlés az igazgatótanács, illetve ahol felügyelőbizottság működik, a felügyelőbizottság független tagjai közül választja.

Az **audit bizottság** hatáskörébe tartozik:

- a számviteli törvény szerinti beszámoló véleményezése;
- javaslattétel a könyvvizsgáló személyére és díjazására;
- a könyvvizsgálóval megkötendő szerződés előkészítése, az alapszabály felhatalmazása alapján a részvénytársaság képviselőjében a szerződés aláírása;
- a könyvvizsgálóval szembeni szakmai követelmények és összeférhetlenségi előírások érvényre juttatásának figyelemmel kísérése, a könyvvizsgálóval való együttműködéssel kapcsolatos teendők ellátása, valamint az igazgatótanács vagy a felügyelőbizottság számára intézkedések megtételére való javaslattétel;
- a pénzügyi beszámolási rendszer működésének értékelése és javaslattétel a szükséges intézkedések megtételére; valamint
- az igazgatótanács, illetve a felügyelőbizottság munkájának segítése a pénzügyi beszámolási rendszer megfelelő ellenőrzése érdekében.

Az alapszabály természetesen további feladatokat is utalhat az audit bizottság hatáskörébe.

Kötelező a felügyelőbizottság létrehozása:

- a nyilvánosan működő részvénytársaság esetében, kivéve, ha a részvénytársaság az egységes irányítási rendszer szabályai szerint működik;
- zártkörűen működő részvénytársaság esetében, ha azt a szavazati jogok legalább öt százalékával rendelkező alapítók, illetve részvényesek kérik;
- ha azt törvény a köztulajdon védelme érdekében vagy a társaság által folytatott tevékenységre figyelemmel előírja;
- ha a törvény a munkavállalókat megillető ellenőrzési jogok gyakorlása érdekében így rendelkezik.

A felügyelőbizottság legalább három, legfeljebb tizenöt tagból áll. A felügyelőbizottság testületként jár el, és – ha törvény vagy az alapszabály eltérően nem rendelkezik – tagjai sorából választ elnököt, szükség esetén elnökhelyettest. A felügyelőbizottság

határozatképes, ha a tagjainak kétharmada, de legalább három tag jelen van; határozatát a jelenlévők egyszerű szótöbbségével hozza. Ha a felügyelőbizottság megítélése szerint az ügyvezetés tevékenysége jogszabályba, a társasági szerződésbe, illetve a gazdasági társaság legfőbb szervének határozataiba ütközik, vagy egyébként sérti a gazdasági társaság, illetve a részvényesek érdekeit, összehívja a gazdasági társaság legfőbb szervének rendkívüli ülését, és javaslatot tesz annak napirendjére. Ha a gazdasági társaságnál felügyelőbizottság működik, a számviteli törvény szerinti beszámolóról a gazdasági társaság legfőbb szerve csak a felügyelőbizottság írásbeli jelentésének birtokában határozhat.

A gazdasági társaság legfőbb szerve által **választott könyvvizsgáló feladata**, hogy gondoskodjon a számviteli törvényben meghatározott könyvvizsgálat elvégzéséről, és ennek során mindenekelőtt annak megállapításáról, hogy a gazdasági társaság számviteli törvény szerinti beszámolója megfelel-e a jogszabályoknak, továbbá megbízható és valós képet ad-e a társaság vagyoni és pénzügyi helyzetéről, működésének eredményéről. Az rt. könyvvizsgálójává az választható, aki az erre vonatkozó jogszabály szerint a könyvvizsgálók nyilvántartásában szerepel. A közgyűlés a könyvvizsgálót határozott időre, de legfeljebb öt évre kell megválasztani. A társasági könyvvizsgáló visszahívására nem adhatnak alapot a független könyvvizsgálói jelentésben tett megállapítások vagy a társaság számviteli törvény szerinti beszámolójához kapcsolódó könyvvizsgálói záradék megadásának az elutasítása.

A könyvvizsgáló feladatának teljesítése érdekében az rt. könyveibe betekinthez, a vezető tisztségviselőktől, illetve a társaság munkavállalóitól felvilágosítást kérhet, a társaság bankszámláit, ügyfélszámláit, könyvvezetését, szerződéseit megvizsgálhatja. Ha a könyvvizsgáló megállapítja, illetve egyébként tudomást szerez arról, hogy a társaság vagyonának jelentős csökkenése várható, illetve olyan tény észlel, amely az igazgatóság vagy a felügyelőbizottság tagjainak e törvényben meghatározott felelősségét vonja maga után, köteles a közgyűlés összehívását kezdeményezni. Ha a közgyűlés összehívására nem kerül sor, illetve a jogszabályok által megkívánt döntéseket nem hozza meg, a könyvvizsgáló erről a társaság törvényességi felügyeletét ellátó cégbírószágot értesíti.

Részvénytársaság úgy is alapítható, hogy valamennyi részvényét egy személy, az alapító részvényes veszi át. Egyszemélyes részvénytársaság létrejöhet úgy is, hogy már működő

részvénytársaság valamennyi részvényének tulajdonjogát egy részvényes szerzi meg. Ha a nyilvánosan működő részvénytársaság részvényeinek tulajdonjogát egy részvényes szerzi meg, a részvénytársaság zártkörűen működik tovább. **Egyszemélyes részvénytársaság** esetén:

- az alaptőkét az alapító okirat cégbejegyzési kérelmének benyújtásáig maradéktalanul be kell fizetni;
- a közgyűlés hatáskörébe tartozó ügyekben a részvényes írásban dönt, amelyről a vezető tisztségviselőket értesíteni köteles;
- az rt. és annak részvényese közötti szerződés érvényességéhez a szerződés írásba foglalása szükséges.

Az egyszemélyes részvénytársaság részvényesének felelősségére a minősített befolyással rendelkező részvényes felelősségére vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

A részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb húszmillió forintnál. A pénzbeli hozzájárulás összege alapításkor nem lehet kevesebb az alaptőke harminc százalékánál és tízmillió forintnál. Nem pénzbeli hozzájárulás szolgáltatása esetén az alapító okirathoz mellékelni kell a könyvvizsgáló jelentését, amely tartalmazza a nem pénzbeli hozzájárulás leírását és értékelését. Nem pénzbeli hozzájárulás bármilyen vagyoni értékkel rendelkező dolog, szellemi alkotás, valamint vagyoni értékű jog, illetve az adós által elismert, vagy jogerős bírósági határozaton alapuló követelés lehet. A részvénytársaság cégbejegyzésére csak azután kerülhet sor, ha a bejegyzési kérelem benyújtásáig a pénzbeli hozzájárulás teljesítését vállaló alapítók az alapító okiratban átvenni vállalt részvény névértékének, illetve kibocsátási értékének legalább harminc százalékát, de összesen legalább tízmillió forintot befizették és a nem pénzbeli hozzájárulást a részvénytársaság rendelkezésére bocsátották.

A részvénytársaság közgyűlése a szavazatok háromnegyedes többségével elhatározhatja a részvénytársaság megszűnését. A részvénytársaság végelszámolással történő megszűnése esetén a végelszámolási eljárásról szóló cégbírói végzés közzétételét követően a végelszámoló maga is köteles a Céglapban hirdetményt közzétenni a végelszámolási eljárásról. A részvénytársaság jogutód nélküli megszűnése

esetében a fennmaradó vagyont a részvényesek között részvényeik névértékének arányában kell felosztani.

Az ügyvédi munkadíjon felül a bejegyzési kérelmen le kell róni nyilvánosan működő részvénytársaság esetében 600.000 forint, zárt körűen működő részvénytársaság esetében pedig 80.000 forint eljárási illetéket, valamint az Igazságügyi Minisztériumnak fizetendő közzétételi költségtérítés befizetését igazoló feladóvevényt is mellékelni kell a kérelemhez.

1.3. Könnyítések

A társaságok működését nagyban megkönnyíti, hogy **a 2006-ban elfogadott új törvény hangsúlyozza**: a vezető tisztségviselőket, valamint a felügyelőbizottságot és a könyvvizsgálót is a társaság legfőbb szerve választja, ezért – a korábbi szabályozással ellentétben – ez nem igényli a társasági szerződés módosítását, és nevüket sem tartalmazza kötelezően a szerződés. Ezért ezentúl, már nem kell csak azért módosítani a létesítő okiratot, mert lejárt az ügyvezető megbízatása, vagy más okból újat választanak – így emiatt nem kell külön cégbírószági illetéket, közzétételi díjat és ügyvédet fizetni. Természetesen az első vezető tisztségviselőket továbbra is fel kell tüntetni a szerződésben, hiszen a társaság alapításakor még nem működik a legfőbb szerv.

Szintén könnyítés, hogy míg korábban a vezető tisztségviselőket határozott időre, az új törvény szerint a társasági szerződésben már **határozatlan időre** is lehetséges választani. Ahol tehát így rendelkeznek a tagok, nem fordulhat elő, hogy az ügyvezető megbízatása úgy jár le, hogy azt senki észre nem veszi, és csak hónapok múlva jelentik be a cégbíróságnak a változást. Amennyiben azonban társasági szerződés nem rendelkezik az időtartamról, a tisztségviselőt továbbra is 5 évre választottnak kell tekinteni. Az újraválasztás természetesen továbbra is lehetséges.

Mint azt korábban már említettük, lényeges újdonság, hogy a vezető tisztségviselő, ebben a minőségében a jövőben **nem állhat munkaviszonyban**. Ez nem jelenti azonban azt, hogy vezető tisztségviselői jogviszonya mellett, ne lehetne más minőségben alkalmazott a társaságnál. Azok a munkaviszonyok, amelyek a törvény hatálybalépésekor fennállnak, ha határozott időre szólnak, akkor lejártukig, ha

határozatlan időre szólnak, akkor pedig a vezető tisztségviselői jogviszony lejártáig, de legfeljebb a megválasztástól számított öt évig maradnak hatályban.

Új lehetőségként lépett életbe az, hogy a társaság éves taggyűlésén (közgyűlésén) a tagok (részvényesek) dönthetnek arról, hogy megfelelőnek tartják-e a vezető tisztségviselők előző évi munkáját. Amennyiben igen, akkor a társaság **később nem vonhatja felelősségre** az ügyvezetést arra hivatkozással, hogy a társaság érdekeivel össze nem egyeztethető módon járt el. A vezető tisztségviselő rosszhiszemű eljárása esetén viszont továbbra is bírósághoz lehet fordulni.

A korábbinál nagyobb hangsúlyt kap a **hitelezővédelem** az új törvényben. A csődközeli helyzetben lévő gazdasági társaságok vezető tisztségviselői, ügyvezetési feladataikat a hitelezői érdekek szem előtt tartásával kötelesek ellátni. Az a vezető tisztségviselő, aki ezt a kötelezettségét felróhatóan megszegi, a társaság fizetéseképtelensége esetén, köteles lesz helytállni a hitelezőkkel szemben.

2. Adótervezés

Sok vállalkozóval előfordult már, hogy decemberben vált világossá, mekkora adót is kell fizetnie cégének az adott üzleti évre vonatkozóan. Normál esetben ez lehet öröndetes is, amennyiben magasabb eredményt tudunk elérni, mint az előző évben, csak az kellemetlen ilyenkor, hogy a fizetendő adónk is magasabb lehet, mint amire számítottunk. A magyar adójogi szabályozás sajátosságának köszönhetően, a legrosszabb esetekben jogvesztőek is lehetünk, ha nem gondoskodtunk a vonatkozó intézkedésekről az adókedvezményünk érvényesítéséhez, és ezt utólag már nem tudjuk pótolni.

Az adótervezések **célja, iránya**

- az adófizetési időpont meghatározása, esetleg halasztása
- az adókockázat csökkentése
- országok közötti adóelőnyök kihasználása nemzetközi adótervezéssel
- a fizetendő adó esetleges mérséklése
- adóhatósági ellenőrzések következményének minimalizálása
- adott időszakra vonatkozó tervezés
- adott földrajzi területre vonatkozó tervezés, leginkább a helyi adók terén
- adónemek szerinti tervezés
- egyedi gazdasági események (például beruházások) adótervezése
- cégalapításra, átalakulásra, vagy akvizícióra irányuló adótervezés

A legjobban akkor járunk el, ha vállalkozásunk adótervezését **a vállalati tervezés szerves részeként vesszük figyelembe**, hiszen ilyenkor is alternatívák közül kell választanunk és célunk az összetett költségvetési kapcsolatok optimalizálása – térbeli és időbeli lehetőségek, illetve korlátok között. Egyértelmű, hogy üzleti döntéseinket befolyásolják az adóterhek, így az eredményünket is, sőt már a vállalkozás megalapításakor is döntő szerepe lehet. Azonban lehetőségünk van vállalkozásunk sorsát irányítani, ha kellő figyelmet fordítunk a tervezésre, ezen belül az adótervezésre.

2.1. Nyereségtervezés

Az általános gyakorlat azt mutatja, hogy egy vállalkozás akkor fordítja a legtöbb figyelmet az adója megtervezésére, amikor megalakul. Természetesen ennek a tervezésnek a vállalkozás későbbi élete során is folytatódnia kell, amikor egy újabb adóévet kezd, még ha nem is tervez jelentős változást üzletmenetében, vagy beruházásaiban. A vállalkozás adótörvényi szempontból keletkező nyereségének, illetve a veszteségek felhasználásának kérdései, évről-évre felmerülnek a társasági adó alapjának meghatározásakor, jóllehet, az évente változó törvényi szabályozás keresztül húzhatja számításainkat és a korábbi évek bevált eszközeit és eljárásait.

Külön kell kezelnünk azon eseteket, amikor egyetlen társaságról beszélünk, illetve amikor egy cégcsoportról. Az egyértelmű, hogy **egy cégcsoport esetében sokkal több lehetőség adódik** a nyereségtervezéssel és a veszteség-felhasználással kapcsolatban, mert a cégek közti tranzakciók szélesebb körű mozgásteret biztosítanak. Ilyenkor sem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a társasági adóról szóló törvény rendelkezéseit a számviteli törvény „megbízható és valós összkép” iránti igényével összhangban, bizonyos korrekciókkal kell alkalmaznunk. Itt arra kell gondolnunk leginkább, hogy az adótörvény – a célja érdekében – módosítja az adóalapot az olyan bevételekkel és ráfordításokkal, amelyek nem indokoltak a vállalkozás tevékenységével kapcsolatban. Az olyan költségekkel, amelyeket számviteli szempontból elszámolhatunk ugyan, de adóügyileg nem indokoltak, meg kell növelnünk társasági adó alapját, ami az adófizetési kötelezettségünket is növelni fogja. Fontos tehát, hogy tevékenységünk tervezésekor olyan adatokkal számoljunk, amelyek nem fogják torzítani az adózás utáni eredményünket.

Vegyük figyelembe azt is, hogy a számvitelileg alkalmazott értékcsökkenési szabályok eltérőek az adótörvényben meghatározottaktól, és így **nincs hatása az adóalapra**. Egyes eszközöknél az alkalmazható leírási kulcsok megegyezhetnek, de a törvényi előírások biztosította lehetőségeknél fogva befolyásolni tudjuk, hogy az adott eszköz értéke melyik évben milyen mértékben csökkenthesse az adóalapunkat. Ha az adótörvény egyes eszközöknél választási lehetőséget enged meg a leírási kulcsot illetően (például immateriális javaknál, számítástechnikai eszközöknél, vagy bérbe adott gépek,

berendezések esetén), akkor nagyobb nyereség mellett érdemesebb magasabb leírási kulcsot alkalmazni, mert így halasztani tudjuk az adófizetési kötelezettségünket. Területi adótervezési lehetőséget ad az értékcsökkenéssel kapcsolatban az a 2005. május elsejétől érvényben lévő (úgynevezett kistérségi értékcsökkenési kedvezmény) szabály, hogy az olyan kis- és középvállalkozás, amely a leghátrányosabb helyzetű kistérségekben és településeken új, a tevékenységét közvetlenül szolgáló gépet, berendezést és járművet (kivéve személygépkocsit) helyez üzembe, a számviteli bekerülési érték teljes összegével csökkentheti az adóalapját.

Egy vállalkozásnak lehetősége van arra, hogy **fejlesztési tartalék** képzésével a tárgyévi adóalap kiszámításakor vegyen figyelembe egy jövőbeni beruházásnak, vagy beruházásoknak a bekerülési értékét. Mivel a későbbiekben az adóalapban értékcsökkenési leírást ezen beruházásokra vonatkozóan nem érvényesíthetünk, a fejlesztési tartalék képzése egy tervezett beruházás értékcsökkenésének előrehozott és egyösszegű elszámolási lehetőségét teszi lehetővé. A fejlesztési adókedvezményt ráadásul 2005. július elsejétől könnyebben képezhetünk, mert a korábbi kööttségekkel ellentétben csak akkor kell kérelmet benyújtani a Pénzügyminisztériumhoz a fejlesztési adókedvezmény érvényesítésére, ha a beruházás értéke (figyelembe véve a támogatható immateriális javak értékét is) meghaladja a 100 millió eurót.

2.2. Cégcsoportok lehetőségei

A cégcsoporton belüli adótervezés leggyakrabban a már a nemzetközi adótervezésben kialakított és jól bevált módszerek struktúráját követi. Gyakran érdemes lehet akár egy kkv csoportnak is elgondolkodnia a nemzetközi adótervezési lehetőségeiről, összevetve a struktúra kialakításának és működtetésének költségeit az elérhető előnyökkel. Bizonyos volumen vagy tranzakciószám mellett foglalkoznunk lehet a reorganizációval, működésünk adózási szempontú stratégiai újraszervezésével. Összeolvadással például nyereséges vállalkozásunkat ellentételezhetjük a másik vállalkozás által felhalmozott és áthozott veszteségével, de a veszteséges részlegek leválasztásával is tervezhetünk. Az így levált részlegek aztán a cégstruktúrán belüli értékesítéseket és szolgáltatásnyújtásokat végzik majd, mellyel bevételük generálódik a veszteségükkel szemben.

Az adótervezés egyik legfontosabb feladata a **lehetséges kockázatok feltárása és kiküszöbölése**, így nem lehet kihagynunk a cégcsoportok kapcsolt vállalkozásait érintő transzferárak témakörét sem. Egy rosszul kialakított transzferár alkalmazási eljárás csak az ellenkező célját éri el vállalkozásunknál, hiszen az adóhatóság által feltárt adóhiányok és a hozzá kapcsolódó bírságok mindenképpen kellemetlenek lehetnek.

Nem szabad könnyedén vennünk a kapcsolt vállalkozásaink között létrejött tranzakciók árazását, hanem mindig vegyük figyelembe az adott eseményre vonatkozó, ugyanilyen helyzetben független felek között alkalmazott árakat, és attól lényegesen ne térjünk el. Legjobban akkor járunk el, ha elkészítjük az alkalmazott árképzési módszerünket tartalmazó **transzferár dokumentációnkat**, melyet 2003-tól rendelet is előír [18/2003. (VIII. 16.) PM rendelet]. Hibás az a megközelítés, ha elegendőnek tartjuk az informálisan elismert haszonkulcsokra való hivatkozást.

A transzferár dokumentáció

A transzferárak, azaz a kapcsolt vállalkozások között alkalmazott árak problémája és szabályozása külföldön hosszabb múltra tekint vissza. Először az Amerikai Egyesült Államokban jelent meg transzferár előírás a '60-as évek végén, miután az OECD szervezete is kiadta saját iránymutatását. Magyarországon a transzferár-nyilvántartási kötelezettség 2003. évi bevezetésével került előtérbe a téma, holott a társasági adóról szóló törvény már 1992-től szabályokat írt elő. A közeljövőben várható a „szokásos piaci ár meghatározására irányuló eljárás”, angol elnevezéssel az „Advance Pricing Agreement” (APA) bevezetése, mely a feltételes adómegállapításhoz hasonló.

A transzferár dokumentációban rögzíti egy vállalkozás azon tényeket, körülményeket és módszereket, amelyeket a kapcsolt vállalkozásaival létesített ügyletekben az árképzés során figyelembe vett. Az alkalmazott árakat ezen dokumentációval tudja alátámasztani.

Tervezési szempontból azért lényeges elem a dokumentáció elkészítése, mert ha utólag szeretnénk egy tranzakció árazását nyilvántartásunkban alátámasztani, előfordulhat, hogy az utólag elvégzett vizsgálatok alapján az alkalmazott árak piaci mértéke nem támasztható alá. Továbbá az adóhatóság ellenőrzés céljából bekérheti, és ekkor azt az adózónak három munkanapon belül be kell tudnia mutatni, ellenkező esetben a dokumentációs kötelezettség elmulasztásáért 2 millió forintig terjedő

mulasztási bírsággal sújtható vállalkozásunk. Amennyiben nem alkalmazunk megfelelő árat, akkor a társasági adóról szóló törvény rendelkezése szerint az alkalmazott ár és a szokásos piaci ár közötti különbözettel módosítanunk kell az adóalapunkat.

2.3. Finanszírozási kérdések

A vállalkozási tevékenység saját tőkével való finanszírozása mind adóügyi, mind pedig közgazdaságtani szempontból meglehetősen rugalmatlan eljárás, ezért a gyakorlatban lényeges kérdés a saját és az idegen tőke optimális arányának kialakítása. A cégcsoporton belüli **kölcsönrel történő finanszírozás** széles körben alkalmazott eszköz, mely adótervezési szempontból az alultőkésítési problémával van kapcsolatban. Az adóalap ilyen formájú csökkentése ellen az állam azzal védekezik, hogy határt szab az idegen tőke arányának a kifizetett kamatok adóalap csökkentő szerepekor, mégpedig úgy, hogy ha a kötelezettségek meghaladják a saját tőke háromszorosát, a különbözetre jutó kamat növeli az adózás előtti eredményt.

Nem tartozik ilyenkor a kötelezettségek közzé a pénzügyi intézménnyel szemben fennálló tartozás, a szállítói tartozás kiegyenlítése miatt fennálló váltótartozás és a nyilvánosan forgalomba hozott, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír miatt fennálló kötelezettség. 2006. január elsejétől azonban szigorítást jelent, hogy kötelezettségnek számít minden olyan tartozás, amely alapján az adózó kamatot fizet, és így a csoportos számlavezetési megállapodás keretében a cégcsoporthoz tartozó tagvállalkozással szemben fennálló likviditási célú kötelezettség is. Érdeemes ez utóbbi változást szem előtt tartani, mielőtt gondok adódnának.

2.4. Egyéni vállalkozás, egyéni cég adótervezése

Az egyéni vállalkozó egy átmeneti vállalkozási forma a magánszemély és a gazdasági társaság között. A magánszemély és a vállalkozásának vagyona az egyéni vállalkozónál **nem különül el**, a Gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai nem vonatkoznak rá. Az adózás szempontjából bár a magánszemély kezén – mint külföldön a személyegyesítő társaságok – az SZJA alapján adózik, de struktúrájában, adókulcsaiban, szabályozásában a magyarországi tőkeegyesítő vállalkozásokkal mutat rokonságot.

Mivel Magyarországon a társasági forma alapján személyegyesítő vállalkozások (betéti társaságok) adózási szempontból tőkeegyesítő társaságként viselkednek, a külföldi a személyegyesítő társaságok adózási szerepét Magyarországon az egyéni vállalkozás tölti be. Az egyéni vállalkozás – mint tevékenységi, adózási forma – választása esetén fontos szempont a korlátlan felelősség megmaradása, ezáltal a tevékenység adókockázata a teljes vagyont terheli. Az egyéni vállalkozás adózási szempontból **ötvözi a nem önálló tevékenység, az önálló tevékenység** (vállalkozói kivétellel), **valamint a társas vállalkozások adótervezési rendszerét** (VSZJA, osztalékadó). Így egyik kiemelt adótervezési feladat a különböző adó és egyéb terheket viselő jövedelmek optimális arányának meghatározása. Ilyen jellegű optimalizálás során kiemelt szerepet kap az egyébként adóként viselkedő „járulékos” elemek, terhelések parciális és együttes optimalizálása.

Az egyéni vállalkozási forma választása esetén az első adótervezési feladat a bejelentkezést megelőzően a következő formák megválasztása: átalányadózás feltételei alapján, vagy tételes adózással adózzunk, esetleg a Cégbíróságon bejegyzett egyéni cégként. Az adótervezésnek ki kell térnie arra is, hogy mikor és milyen feltételek esetén térünk át az átalányadózásra, annak melyik formáját fogjuk választani, illetve milyen előnyei lehetnek az **EVÁ-ba történő átlépésnek**? A tervezésnek a visszalépési lehetőségekre, varható időpontokra, illetve a megszüntetés, öröklés stb. eseteire is ki kell terjednie. A tevékenységi bevételek felfuttatását, a költségelszámolást, a beruházások, a kedvezmények igénybevételét előre meg kell tervezni, hogy azok a számunkra kedvező időpontra essenek. Az adótervezés célja lehet például az EVA időszak előkészítése, ez esetben az egész tervet ennek kell alárendelni.

A bejelentkezés során fontos döntés az átalányadózás választása – amennyiben ennek feltételei fennállnak – valamint **az áfa-körbe történő bejelentkezés kérdése**. Az áfa-körbe történő bejelentkezés során mérlegelni kell az adóterv alapján várható bevételek és ráfordítások arányát, a várható beruházásokat, a fizetendő és levonható áfa várható mértékét. Az alanyi adómentesség választása esetén nőhet a versenyképesség, különösen, ha közvetlen végső fogyasztók felé történik az értékesítés, vagy a vevő egyéb okból (például adómentesség) nem jogosult az előzetes áfa levonására. Ugyanakkor ez esetben az előzetesen felszámított áfa nem lesz levonható, így ez növeli a költségeket.

Adótervezést kell készíteni arra az esetre is, ha az adóköteles és adómentes tevékenységet egyszerre végez a vállalkozó, hiszen ez esetben a levonási hányad befolyásolja a levonható áfa mértékét. Különös figyelmet érdemel a fordított áfa tervezése, ha jelentősebb beruházást tervezünk az első időszakban. Az áfa-körbe történő belépés esetén dönteni kell a különleges adózási módok választásának lehetőségéről is. A döntés során figyelemmel kell lenni az áfa-visszaigénylési korlátokra is. A visszaigénylési korlátok esetleg önmagukban céltalanná tehetik az áfa-körbe történő belépést, vagy azonnali beruházásra ösztönözhetnek a visszaigénylési jogosultság megnyitásához.

Az alanyi adómentesség választása esetén is ügyelnünk kell a korlátokra (átalányadós egyéni vállalkozó 4 millió forint, átalányadós mezőgazdasági kistermelő 6 millió forint, minden más esetben 2 millió forint). Adott esetben piaci szempontból célszerű lehet az adómentes nyitás, amelyet adóköteles időszak követ, amelyre időzíthetjük a beruházásoknak a megkezdését is.

Adóigazgatási sajátosság, hogy az egyéni vállalkozónak lehetősége van nem csak a bírság és pótlék, de az adóösszeg mérséklésére és elengedésére is.

Az egyéni vállalkozás a tevékenység végzése során több szinten adózik: az egyéni vállalkozó saját maga „foglalkoztatója” és saját vállalkozása „alkalmazottja”. Így az adózásnál, mint munkavállaló, munkáltató (tb. járulék, munkaadói járulék, szakképzési hozzájárulás, EHO), és mint vállalkozás is adózik a VSZJA és az osztalék után. A legalább négy szintű és szintenként több „adónemet” érintő adózás rendkívül bonyolult. Előnye mindezen rendszernek, hogy az SZJA kedvezmények teljes tárháza (kivéve az adójóváírás) is rendelkezésre áll az adótervezés során.

Az egyéni vállalkozásnál viszont nincsenek meg azok az idegentőke finanszírozási korlátok, amelyek a költségelszámolás lehetőségét a társas vállalkozásokhoz képest korlátozzák (büntetik).

Az egyéni vállalkozó nem lehet ugyan korlátlan felelős más vállalkozásban, de beszállítóként szerepet játszhat a holdingtervezési struktúrában is. Az egyéni vállalkozás hátránya, hogy a nyereségágon képzett a leadózott jövedelem nem tartalékolható, mindenképpen és teljes mértékben osztalékadó alá esik.

Az adótervezés során mindenképp elkerülendő a 35%-os osztalékadózásba történő bekapcsolódás. Ennek elkerülésére a fentebb említett több csatornás adófizetés gondos összehangolásával van lehetőség az adótervezés során, de ez folyamatos adótervezési felügyeletet igényel, hiszen a bevallás időpontjában már az elmúlt eredményeket nem lehet korigálni.

2.5. Társas vállalkozások adótervezése

A magyar adószabályozásban valamennyi társas vállalkozási forma a társasági adó és az osztalékadó hatálya alá tartozik. Ez egyszerűsíti, és egyben meg is nehezíti a tervezési munkákat.

A vállalkozási forma választásánál **külön jelentőséget kap a kockázat szempontjából a korlátlan felelősség kérdése.** Ez tipikusan a betéti társaság belfüggetlen tagja esetén áll fenn. Ezen hátrány kiküszöbölésére gyakran alkalmazzák azt a módszert, hogy a korlátlanul felelős belfüggetlen tag e korlátolt felelősségű társaság.

Az alapítás költségei között fontos szerepet játszik a kötelező törzsi tőke mértéke. Ez egyrészt finanszírozási kérdés, másrészt konkrét – adózási – illetékfizetési kötelezettséggel is jár. Az adótervezés szempontjából az alapítás során már a működő vállalkozás adóterve alapján határozzuk meg a szükséges saját forrást, és annak finanszírozási módját. Amennyiben a tevékenység nem igényel jelentős eszközállományt, illetve pénzeszközöket (például szellemi tevékenység), akkor célszerű lehet kft. vagy bt. alapítása. Presztízs okokból más vállalkozási forma, kft. vagy rt. alapítása esetén adótervezési feladat a szükségesnél nagyobb törzstőke hasznosítása is.

A **tőkestruktúra** kialakításánál tekintettel kell lenni annak könnyen átalakíthatóságára, illetve kivonhatóságára is. A tőkearány során legyünk tekintettel a várható eredményre, illetve annak a mérsékelt osztalékadó-kulccsal történő kifizetésére is.

Az alapítás mellett a működtetés költségei sem elhanyagolhatók. Jelen társasági előírásokkal, a szükséges döntési és ellenőrzési mechanizmusok kiépítése miatt az rt. működtetése költségesebb és körülményesebb, mint a többi vállalkozási forma esetén. Ezek a különbségek jórészt számszerűsíthetők is. A működő vállalkozás szabályozása (például: kedvezményeknél) megkülönbözteti a vállalkozásokat méretük, illetve a

tulajdoni szerkezetük alapján (például: magánszemélyek-e a tulajdonosok). Az alapítás során erre is tekintettel kell lenni, ami esetleg több kapcsolódó vállalkozás alapítását teszi szükségessé, így biztosítva a méretek, a tulajdonosi szerkezet adótervezési előnyeit, illetve a tulajdonosok és a technológia oldaláról jelentkező igényeket.

A **vállalkozási forma** kiválasztása láthatóan komoly adótervezési feladatot jelent, amely messze túlmutat az alapításon, hiszen a működő vállalat számára kell optimális adótervezés melletti működést megalapozni, és egy esetleges reorganizációt, tőkekivonást lehetővé tenni.

A vállalkozási forma tervezésévei párhuzamosan történik a vállalkozások székhelyeinek, illetve telephelyeinek megtervezése. Ennek során a technikai, technológiai, környezeti tényezők mellett az adótervezési eszközök is fontos szerepet játszanak. Az adótervezés célja olyan térbeli struktúra kialakítása, amely az adófizetést minimalizálja. **Az elhelyezést meghatározó adózási szempontok** az alábbiak:

- a helyi adók fizetésének minimalizálása;
- a kedvezmények időtávjának meghatározása;
- a helyi önkormányzatok támogatása;
- térségi besorolás, központi kedvezmények;
- a helyi adóhatóság „hírneve”.

Ha az alapításkor nem járunk el kellő körültekintéssel az áfa-körbe történő bejelentkezéssel, akkor ez hosszútávon komoly gazdasági hátrányt jelenthet a vállalkozás számára. A tevékenységi struktúrával párhuzamosan meghatározzuk, hogy az adott vállalkozás keretein belül kizárólag adóköteles, kizárólag adómentes, vagy adómentes és adóköteles tevékenységet is végezni kívánunk. Eldöntendő adótervezési kérdés, hogy a vállalkozást adómentesen (alanyi adómentesség), vagy adókötelesen indítjuk. Amennyiben az induló vállalkozás **nem tőkeigényes**, nincs azonnal jelentős beruházásigénye, a végső fogyasztó számára értékesít, vagy a vevő adólevonási joga korlátozott, akkor érdemes mérlegelni az adómentes indítást is. Amennyiben az adókötelezettséget indulástól választjuk, akkor meg kell vizsgálni, hogy van-e lehetőség/kötelezettség az áfa különleges adózási módjának választására? A különleges eljárás elsősorban a jelentős adminisztrációs teher potenciális csökkentését jelenti és

rendszerint nem jelent adóelőnyt. Meghatározott esetben ez a választás kötelező. Az általános szabályozás esetén meg kell tervezni, hogy milyen időszakra kívánjuk az áfa-elszámolást választani. A törvény által lehetővé tett gyakoribb bevallási időszak is kérhető vagy „kikényszeríthető” (például az értékhatár átlépésével majd önrevíziózással, ami az elszámolást kiegyenlíti, de a bevallási időszakot nem korrigálja vissza). Ez különösen visszaigénylő pozícióban levő vállalkozás (például beruházás, export) számára lehet fontos.

Meghatározott körben lehetőség van az adóév időszakának meghatározására. Ennek elsősorban **mérlegkonszolidációs és/vagy vállalatstratégiai céljai vannak**. A választás azonban adózási következményekkel is jár. Például adóváltozások később érintik a vállalkozásokat, így a reakcióidő hosszabb és az ez idő alatti tevékenység eredményesebb lehet.

2.6. A közösségi adószám

A vállalkozások alapításakor nyilatkozni kell az Európai Unió közösségi adószám kéréséről. A nyilatkozatnak nem csak adóigazgatási szempontból van jelentősége, de az adóhatóság és a partnerekkel való kapcsolattartásnak is elengedhetetlen feltétele. Az EU adószám teszi lehetővé, hogy a külföldi partnerektől áfa-tartalom nélküli számlát kaphassunk, illetve adó nélkül számlázzunk EU tagországba.

A már sokat emlegetett **hatodik áfa irányelv** rendelkezései szerint, a Magyarországon illetékességgel rendelkező adóalanyoknak is meg kell felelniük a közösségi szabályoknak az Unión belüli üzleti kapcsolatokhoz szükséges áfa-azonosító számot illetően. Formáját tekintve, a Közösségi direktíva alapján valamennyi közösségi adószám előtt fel kell tüntetni az ISO nemzetközi szabványnak megfelelően egy azonosítót, amelynek segítségével a kibocsátó tagállam azonosítható. Az általános forgalmi adóról szóló törvény 2004. évi módosítása következtében az irányelvben leírt szabályok átvételre kerültek a magyar törvénybe is.

Az új szabályok kezdetben az olyan új fogalmak elsajátítását követelte meg a magyar kis- és középvállalkozásoktól, mint a Közösségen belüli termékértékesítés és termékbeszerzés (a termékexport, termékimport helyett), illetve a „célország szerinti

adózás elve”, amely a beszerzőt és a szolgáltatást igénybe vevőt kötelezi az általános forgalmi adó fizetésére. Az új folyamatok alapvető jellemzőit a magyar adóalanyok napjainkra elsajátították, így lehetőség van a problémák összefoglalására.

Az első fontos lépés egy közösségi értékesítés esetén, hogy megkérjük partnerünknek a saját tagországában kiadott közösségi adószámát, illetve le is ellenőrizzük annak érvényességét. Az ellenőrzéshez szükséges adatokat Közösségi szinten a **VIES** rendszere teszi lehetővé, melyhez az **APEH Központi Kapcsolattartó Irodáján keresztül** férhetünk hozzá tagállami szinten.

A VIES működése

Általános ellenőrzések híján, a tagállamok hatóságainak együttműködési tevékenysége nélkül, nem lehetne kielégítően azonosítani vagy nyomon követni az Európai Közösségen belüli ügyleteket. Ezért az egyes adóhatóságok adatbázisainak összekapcsolásával létrejött egy számítógépes hálózat, amely már képes ellátni bizonyos szintű ellenőrzési funkciókat. Az angol nyelvű Value added tax Information Exchange System, azaz Általános forgalmi adó információs csererendszer elnevezése után VIES rövidítéssel ismertté vált rendszer a tagállami adóhatóságok nyilvántartásaira épül. Ezen adatbázisok tartalmazzák egyrészt a nyilvántartásba vett adózók adatait és összesítik a jelentésekben beküldött információkat a Közösségen belüli ügyletekről. A VIES rendszernek segítségével van lehetőség megállapítani egy adószám érvényességét, illetve azt, hogy kit is takar ez a szám.

Az információkérés **a területileg illetékes adóhatóságnál** történhet telefonon, levélben (elektronikusan is), illetve faxon. Fontos azonban tudni, hogy a megerősítő információ kiadásához meg kell adnunk saját nevünk, cég esetében elnevezésünk, közösségi adószámunkat, vagy adószámunkat, illetve címünket, vállalkozásunk székhelyének címét. Ne feledjük, hogy amennyiben képviselőnk útján kívánunk információt kérni, akkor a képviselőnknek az adóhatóság nyilvántartásában szerepelnie kell, mint meghatalmazott. Ha megbizonyosodtunk a partnerünk tagállama szerinti adóhatóság által kiadott áfa-azonosító szám helyességéről, akkor ezt a közösségi adószámot a kiállítandó számlán szerepeltetnünk kell, továbbá 2005. január elsejétől

utalnunk szükséges a Közösségen belüli értékesítés tényére is, mivel ezzel az áfa mentesség természetét is jelezni tudjuk.

A mentességnek **további feltétele**, hogy a termék igazoltan elhagyja Magyarországot. Mivel a tagországok között a vámhatárok a csatlakozás után megszűntek, természetesen vámhatósági kiléptetésre ebben az esetben nem kerül sor, így nehezebben igazolható a Közösségen belüli értékesítés ténye. Az ország területéről való kiléptetés igazolására ezért a leginkább ajánlatos dokumentum a szabályosan kiállított CMR nemzetközi fuvarlevél, ugyanakkor megjegyzendő, hogy az általános forgalmi adóról szóló törvényben taxatívén nem szerepel, hogy mely dokumentumok bizonyíthatnak hitelt érdemlően. Ha már rendelkezünk a vevő aláírásával és bélyegzőjével ellátott CMR nemzetközi fuvarlevéllel és az értékesítést rögzítő számlával, további dokumentum nem szükséges az értékesítés igazolásához.

Mikor van szükségünk közösségi adószámra?

Alapvetően nem az adózó saját választásán múlik a közösségi adószám kiadása, de természetesen saját kérésre is lehet igényelni az illetékes adóhatóságnál. Kötelező kiváltani, amennyiben az adózónak az Európai Közösség másik tagállamában általa beszerzett termék(ek) adó nélkül számított összesített ellenértéke meghaladja a 10.000 eurót. A közösségi adószám igénylése tulajdonképpen egy bejelentési kötelezettség, melynek elmulasztása szankciót (mulasztási bírságot) von maga után. Nem kell ugyanakkor közösségi adószámot igényelnie annak az adózónak, aki alanyi adómentességet választott; kizárólag tárgyi adómentes tevékenységet végez; mezőgazdasági tevékenységet folytató, különleges jogállást választott adóalany; és a Közösségen belüli beszerzéseinek összértéke nem haladja meg a 10.000 eurót. 2006. évtől már az egyszerűsített vállalkozói adó alanya is kiválthatja közösségi adószámát anélkül, hogy eva státuszát elveszítené.

Magyarország és még néhány tagállam **az adminisztratív terhek csökkentése és az egyszerűsítés érdekében** lehetővé teszi adózói számára, hogy ha a vevői készletből egy, a Közösségen belüli beszerzés után adófizetésre kötelezett adóalany felé történik az értékesítés, a tagállamok közötti termékmozgatást nem tekinti termékértékesítésnek (vagy termékbeszerzésnek), a készletből történő értékesítést pedig Közösségen belüli

adómentes értékesítésként (vagy Közösségen belülről történő termékbeszerzésként) kezelik. Ezzel elkerülhető a külföldi adóalanyok számára az egyébként kötelező belföldi regisztráció.

A **háromszereplős nemzetközi ügyletek** esetében kitüntetett szerepe van a tulajdonátszállás helyének, minek következtében a legtöbb gyakorlati probléma akkor jelentkezik, amikor a termék mozgásának iránya nem követi a tulajdonátszállás irányát. Segítséget ilyen esetben az úgynevezett Incoterms paritások nyújthatnak, mert pontosan meghatározhatók segítségükkel a termékértékesítés teljesítési helye.

Vegyük például azt az esetet, amikor egy magyar vállalkozás értékesít egy terméket egy német, közösségi adószámmal rendelkező vállalkozásnak FCA magyarországi paritáson, aki ugyanezt a terméket Japánba értékesíti mégpedig úgy, hogy a szállítás közvetlenül a magyar vállalkozótól történik a leendő japán vevőhöz. A magyar adózó szempontjából ilyenkor belföldi értékesítés történik – a tulajdonjog a paritás következtében már Magyarországon átszáll –, aminek nem közvetlen következménye a harmadik országba való kiléptetés, így nem lehet exportról sem beszélni. Mivel az elfuvarozás nem egy másik tagállam területére történik, így nem jöhet szóba a Közösségen belüli termékértékesítés sem. Ezért az általános forgalmi adót a magyar vállalkozónak fel kell számíttania. Ha a magyar paritás helyett a japánt adták volna meg, akkor termékexportról lehetne beszélni és így az áfát sem kellene a német vevő felé felszámítani.

A törvényi szabályozás szerint belső piaci, azaz Közösségen belüli kereskedelemről beszélünk akkor is, ha szolgáltatásnyújtás történik a tagállamok valamelyikében, tehát ezen tevékenység folytatásához közösségi adószámra is szükség van. A teljesítési hely azonban nem mindig egyértelműen meghatározható.

Probléma merülhet fel például a **reklámszolgáltatás** esetében. Ha vállalkozásunk egy másik tagállamban nyilvántartásba vett, vagyis közösségi adószámmal rendelkező adózónak Magyarországon reklámszolgáltatást nyújt (termékeit reklámozza), akkor az áfa törvény szabályai szerint a teljesítés helyét a szolgáltatást saját nevében megrendelő székhelye, illetve állandó telephelye határozza meg (ami jelen esetben a megrendelő tagállama és nem Magyarország).

A számlánkra az „áfa törvény területi hatályán kívüli” elnevezést kell feltüntetnünk. A reklámszolgáltatáshoz **hasonló elbírálásban részesül még** többek közt a

- • tanácsadási,
- • ügyvédi,
- • számviteli,
- • adóügyi,
- • számítástechnikai,
- • mérnöki,
- • pénzügyi,
- • elektronikusan teljesített szolgáltatások is.

Külön szabályok vonatkoznak a teherfuvarozásra, melynek értelmében külön szükséges választanunk a harmadik országba és az Európai Közösség más tagállamába történő áruszállítást. 2004. május 1-től Közösségen belüli teherközlekedésnek minősül az a teherközlekedés, amely indulási és érkezési helye két különböző tagállamban van, de ide sorolandó az is, amelynek indulási és érkezési helye egyaránt belföldre esik, de maga a teherközlekedés közvetlenül kapcsolódik Közösségen belüli teherközlekedéshez. Ilyen esetekben a teljesítési hely az, ahol a megrendelőt adóalanyként nyilvántartják. Ha egyik tagállamban sem tartják nyilván a megrendelőt (magánszemély vagy harmadik országbeli), akkor az indulás helye a teljesítési hely. Ezen esetekben a teljes útszakasz abban az államban adózik, amelyben a teljesítés helye van.

3. Vállalkozói stratégia

Egy vállalkozás stratégiája olyan irányvonalnak tekinthető, ami összetettségéből fakadóan több részelemből kell álljon. A vállalkozó feladata ezeknek a részeknek a megtalálása és egységes keretbe való összefogása, amivel **nagyobb eséllyel indulhat el életútján a frissen alakult vállalkozás**. A jól kidolgozott stratégia segít megszervezni a munkát a vállalkozás minden érintettje (ügyfelek, alvállalkozók, munkavállalók, szakmai és egyéb szervezetek) számára, ami a mindennapi hatékonyság mellett biztosítani tudja a jövő fejlődési lehetőségeit is.

A fejezetnek nem titkolt célja, hogy megismertesse és elfogadtassa a vállalkozókkal a stratégiai tervezés szükségességének tényét.

Egy vállalkozás stratégiáját leginkább az határozza meg, hogy ez esetben a tulajdonosi és a vezetői funkciók egy személyben összpontosulnak, amitől **a kockázatvállalás és a kezdeményezőkészség előtérbe kerül**. Ezért nagyban meghatározza a stratégiát az új lehetőségek keresése, hiszen egy vállalkozó gondolkodásmódjában központi helyet foglal el a pozitív lehetőségek keresése. Mivel hiányoznak a nagy cégekre jellemző lomha és formális eljárások, minden döntés magától a vállalkozótól függ, akinek tulajdonképpen a saját kezébe koncentrálódik a vállalkozás minden hatalma és felelőssége. A nagy profit reményében sokszor jellemző a bátor lépések, a merész változtatások megtétele, ami természetesen a kockázatvállalási készséggel van összefüggésben. Talán nem olyan egyértelmű, de a vállalkozások stratégiájának **központi célja** a folyamatos növekedés is, ami könnyebben belátható, ha kizárjuk a kényszervállalkozásokat. A teljesítmény mérésének egyik legjobb eszköze és legegyszerűbb indikátora az üzleti vállalkozás növekedése, legyen az bármilyen téren is. A korábbi felmérések tanúsága szerint a vállalkozókat egy vállalkozói birodalom kiépítése érdekli leginkább, mintsem a személyes jövedelem növelése. Kivételek persze minden tevékenységi területen akadnak.

Ha a fent leírtakat újra szemügyre vesszük, akkor észrevehetjük, hogy a vállalkozások stratégiája a környezet alakíthatóságán alapszik. A megfelelő képességekkel rendelkező vezetővel egy vállalkozás növekedés orientált lesz, és általában a változtatásokat, az

innovációt helyezi előtérbe. Ez jól tükrözi a vállalkozók személyes jellemzőit is. Ezért jelenthetjük ki, hogy a vállalkozásoknak lételeme a stratégiai tervezés, még ha az időpazarlásnak is tűnhet néha egy intuitív, a megérzéseire gyakran hagyatkozó vállalkozónak.

3.1. Gyakori kifogások

Ha megkérdeznénk egy vállalkozót, hogy készít-e stratégiai tervet, alighanem elsőként gondolkodás nélkül azt válaszolná kérdésünkre, hogy **erre nincs ideje**. Bár gyakori indok, ez nem más, mint egyszerű kifogás. A válasz mögött az a gondolat húzódik meg, hogy a vállalkozást inkább irányítják a körülmények, mintsem a vállalkozó maga. Ez gyakran vezet „tűzoltó munkához”, aminek eredményeként már nem mindig lehet a problémákat megfelelően megoldani. Nem beszélve arról, hogy mire lekezdjük az egyik „tűzet” oltani, máris ott a következő, és így tovább.

Természetesen vállalkozóként mindig részt kell venni a napi munkában, de nem szabad elfelejteni, hogy az idő olyan erőforrás ami véges az ember számára, így gazdálkodni kell vele. A sok egyéb felelősség mellett, az időbeosztást is tudni kell kezelni, felismerve a prioritásokat és azok súlyát. Ha vállalkozóként tervezési rendszerben gondolkodunk, akkor nem csak eszközöket tudunk kialakítani céljaink eléréséhez, hanem struktúrát is kialakítunk, amivel kezelni lehet az idő problémáját is. e nélkül nem nehéz belátni, hogy soha nem fogunk a munkáink végére érni.

Főleg a kezdő vállalkozásoknál lételem annak belátása, hogy **a kidolgozott stratégiát fel lehet használni a gyakorlatban**, és nem szabad kifogásként kezelni használhatatlanságát. Ellentmondásba keveredhet az a vállalkozó, aki arra hivatkozva, hogy mivel kezdőként nem tudja befolyásolni környezetét, csak sodródik az eseményekkel, ezért nincs szüksége stratégiai tervezésre. Ha engedjük, hogy a tehetetlenség érzése uralkodjon el rajtunk mint vállalkozón, akkor a sikerünk eleve elérhetetlenné válik, és a csőd borítékolható. A tervezés ezért segíthet feltérképezni azokat a területeket, amelyek irányíthatóak, és segít a felkészülésben az előre látható veszélyeket illetően. Az esetleges veszélyeket minimalizálni kell tudni, esetleg a magunk hasznára fordítani. A stratégiai tervezéssel könnyebben figyelemmel tudjuk kísérni a vállalkozásunkkal kapcsolatos eseményeket, és már előre felkészülhetünk a reakciónkkal.

Gyakori kifogás az **üzleti titkok** kiszivárgásától való félelem is. Sok vállalkozó fél papírra vetni terveit, mert az könnyen a versenytársak kezére juthat. Ha jobban meggondoljuk, a versenytársaktól anélkül is lehet tanulni, hogy azok dokumentumait megszereznénk. Egy induló vállalkozás is felméri a versenytársait, mielőtt megkezdene működését, így sok sikertényezőre rá lehet jönni különösebb erőfeszítés nélkül is. természetesen ez nem jelenti azt, hogy a stratégiánkat mondjuk a vállalkozásunk honlapján közzé kellene tenni, de mindenképpen érdemes papírra vetnünk, hogy könnyebben ellenőrizni tudjuk azt, hogy hol is tart jelenleg vállalkozásunk.

Sokkal egyszerűbb úgy irányítani a vállalkozásunkat, hogy a terveinkkel csak a fejünkben számolunk el, mintsem azzal a listával, amit még az induláskor állítottunk össze. Ez érthető ugyan, de nem elfogadható az üzleti siker szempontjából. Ha **már saját magunkat sem tudjuk elszámoltatni**, akkor hogyan fogjuk ezt megtenni az alkalmazottainkkal? Így egy újabb kifogáshoz jutottunk, ami nagy veszélyt jelent a vállalkozás sikerére nézve.

Érdemes megfontolni a fent említett gyakori kifogásokat, és esetleg változtatni, ha szükséges. Vállalkozóként nagyobb kockázatnak teszi ki magát az ember, és ezeket a kockázatokat kezelni kell tudni, lehetőség szerint minimalizálni, illetve kiaknázni.

3.2. A vállalkozói stratégiaalkotás folyamata

Egy vállalkozás beindításakor szükséges az olyan stratégia megfogalmazása, amely segít az operatív lépések megalapozásában. Tulajdonképpen már az induláskor kialakulhat **a vállalkozás mindennapi életének vezérfonala**, amivel könnyebbé válik a cég vezetése. Azért is fontos már az alapításkor tervet készítenünk, mert ha hozzászoktunk a stratégiai terv nélküli vezetéshez, akkor a későbbiekben csak igen nagy nehézségek árán lehet a már kialakult gyakorlaton változtatni. De azért is fontos az induló terv kidolgozása, hogy még időben reagálni tudjunk az esetleges piaci veszélyekre, amelyek friss belépőként nem biztos, hogy észre vennénk.

Fontos meghatározni, hogy tulajdonképpen milyen vállalkozást is akarunk létrehozni, azaz milyen értékek, illetve milyen normák szerint szeretnénk megszervezni. Természetesen ebben nagy befolyással van a vállalkozó környezete is.

Tulajdonképpen az induló stratégia megalkotása már közvetlenül elvisz minket a stratégiaalkotás következő szakaszához, vagyis **a jelen stratégiánk problémáinak felismeréséhez**. Tekintve, hogy a stratégiaalkotás folyamatszerű, szükséges időnként ellenőrzéseket beiktatnunk és az esetleges korrekciókat elvégeznünk. Stratégiai szempontból azt tekinthetjük problémának, ha az jelentősen befolyásolja a vállalkozás egészének jövőjét. Legelőbb azt kell felmérni, hogy a jelenlegi stratégia milyen következményekkel jár – figyelembe véve a vállalkozás környezetét is. Ehhez folyamatosan figyelemmel kell kísérnünk a piaci trendeket, az ágazati fejlesztéseket, az érintett technológiai újításokat, a makrogazdasági kilátásokat, és persze leginkább a versenytársak tevékenységét. A kérdés amit ilyenkor fel kell tennünk: figyelembe véve a környezet jellemzőit, még mindig érvényesnek, illetve megfelelőnek tartjuk-e a jelenlegi stratégiánkat? Jelentkezett-e valamilyen új lehetőség esetleg valamilyen veszély?

Ezután következhet a különféle pénzügyi és működési mutatók elemzése és kiértékelése. Az ilyen mutatószámok sokszor segíthetnek konkretizálni a problémákat, olyanokat is, amelyeket korábban csak sejteni lehetett. Az ilyen bizonyítékokkal könnyebben hozhat döntést a vállalkozás vezetője, de figyelembe kell venni a számok pontos tartalmát és nem szabad hibásan értelmezni. Az ilyen elemzés pontosan megmutatja, hogy hol szükséges beavatkozni a működési és stratégiai folyamatokba.

További vizsgálatokat érdemes még tenni a különböző funkcionális területeken, úgy mint a marketing, a termelési, logisztikai, szervezeti felépítési, és fejlesztési területeken is. Az elemzésekkor fontos figyelni egyrészt a nagyon gyengén teljesítő, másrészt a potenciális lehetőségeket magában hordozó területekre. A tervekben foglalt elvárásokhoz képest gyengébb teljesítmények, a környezeti fenyegetések, szervezeti ellentétek, a piaci részesedés elmaradása, versenylőny eltűnése, mind tünetként fogható fel a problémákat illetően. Gyakran azonban a tünetek csak a mélyebben gyökerező problémák jelei, ami miatt további vizsgálatokra van szükség.

Ha a problémát sikerült megtalálnunk, akkor következő lépésként **azonosítani kell a probléma kiindulási helyét**. Az alapvető problémák sokféle formában jelenhetnek meg, így például túlzott erőforrásigénnyel, kimarad a vállalkozás speciális képességeinek kihasználása, nincs elegendő versenylőnye a vállalkozásnak, vagy nem teszünk elegendő lépéseket a veszélyek elkerülésére. De jelentkezhet egyszerű munkaszervezési

gondokban is. Az ilyen problémák esetén fel kell mérnünk, hogy a jövőben milyen következményekkel járhat az ilyen veszély a vállalkozás jövőjét illetően – fennmaradhat-e a vállalkozás, és ha igen, akkor milyen formában, mekkora sikerrel.

A stratégiai problémák kiindulópontjának feltárása után a legjobb, ha **különböző változatokat fogalmazunk meg a megoldásokra**. Ezeket a változatokat a vállalkozás vezetőjének (praktikusan a vállalkozónak) kell átlátnia, hogy választani tudjon a legjobb megoldás közül. Nem szabad ugyanakkor megfeledkezni a rendelkezésre álló erőforrások (tőke, anyag, munkaerő, információ) szükségességéről sem.

Következő lépésként **értékelni kell a kidolgozott változatokat** a befolyásoló tényezők közti kapcsolatokat figyelembe véve. Az összehasonlításkor a következőket kell vizsgálni:

- vizsgálni kell a megoldások hatékonyságát,
- össze kell vetni a vállalkozás képességeit a rendelkezésre álló erőforrásokkal,
- meg kell határozni a különböző változatok versenylőnyeit,
- a változatokat össze kell vetni a vállalkozás értékrendjével,
- meg kell becsülni a változatok jövőbeni problémáinak mértékét.

Mivel a stratégiai problémák megoldására keressük a választ, így a folyamat tulajdonképpen optimalizálásról szól, amikor is az egyes tényezők egymásra való hatását kell vizsgálni. Az ilyen folyamat másik jellemzője, hogy a problémák kiindulási pontját keresve a vezetést egyik legnagyobb próbatétel elé állítja. Így adódhat az, hogy lételem a vállalkozó magabiztos és határozott döntési képessége.

A vállalkozói stratégiaalkotás utolsó fázisaként **azonosítani kell azokat a tényezőket, amelyek a döntés szempontjából meghatározó fontosságúak**. Mivel ezen tényezőknek egész listája készíthető ilyenkor, érdemes egy rangsort felállítani közöttük, és a listán így előre kerülőket szükséges figyelembe venni a döntéshez.

Az átláthatóság kedvéért nézzük az alábbi táblázatot, amely a stratégiaalkotás folyamatát mutatja be az egyes lépéseknél megválaszolandó kérdésekkel együtt. Ezt a folyamatot a gyorsabb és hatékonyabb információáramlás miatt akár csoportosan is végezhetjük a vállalkozásban.

1. lépés a jelenlegi stratégia megfogalmazása

- Milyen stratégiát követ jelenleg a vállalkozás?
- Milyen üzleti eredmény akarunk a vállalkozásunkkal elérni?
- Milyen üzleti tevékenységet kellene a vállalkozásnak folytatni (környezeti felelősségvállalás, versenytársak, alkalmazottak, vásárlók, beszállítók)?

2. lépés a stratégiai problémák feltárása

- Milyen felismerhető trendek vannak a vállalkozás környezetében (fenyegetések és/vagy elmulasztott lehetőségek)?
- Problémát jelent-e, ha a vállalkozás a jelenlegi stratégiája mentén halad tovább?
- Az eddigi működés során felszínre kerültek-e jelentős gyenge és/vagy kihasználatlan erős pontok?
- Melyek a jelenlegi helyzetben a releváns tényezők?
- Érvényesnek tekinthető-e a jelenlegi stratégia?

3. lépés a problémák kiinduló pontjainak megtalálása

- Elegendők-e a jelenleg rendelkezésre álló erőforrások?
- Megfelelően vannak kihasználva a vállalkozás speciális képességei?
- Megfelelő versenyelőnnyel rendelkezik-e a vállalkozás?
- Kihhasználja-e a vállalkozás a környezeti lehetőségeket ezzel a stratégiával, illetve megfelel-e a környezeti veszélyeknek?
- Tartalmaz-e a stratégia a vállalkozás szempontjából inkonzisztens elemeket?
- Milyen egyéb figyelembe veendő tényezőket lehet azonosítani?
- Melyek a stratégiai problémák valós kiindulópontjai?

4. lépés új stratégiai változatok megfogalmazása

- Melyek a lehetséges változatok a stratégiai problémák megoldására?
- Korlátozzák-e a vállalkozás erőforrásai és képességei a megoldási változatokat?
- Milyen mértékben és hogyan befolyásolja, korlátozza a vállalkozó értékrendje a változatokat?
- Milyen mértékben és hogyan befolyásolja, korlátozza a vezetés felelősségérzete a stratégiai változatokat?
- Mely stratégiai változatokat lehet elfogadni?

5. lépés az új stratégiai változatok kiértékelése

- Mely stratégiai változatokat minősítjük a legjobbnak a problémák megoldására?
- Melyik stratégiai változat felel meg leginkább a vállalkozás képességeinek és erőforrásainak?
- Melyik stratégiai változat biztosíthatja a legnagyobb versenyelőnyt?
- Melyik stratégiai változat felel meg leginkább a vezetés értékrendjének?
- Melyik stratégiai változat felel meg leginkább a vezetés felelősségérzetének (társadalmi és

<p>környezeti)?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Melyik stratégiai változat idézheti elő a jövőben a legkevesebb problémát?
<p>6. lépés az új stratégia kiválasztása</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Milyen rangsor alakítható ki az előző pontban felsorolt ismérvek szerint? – Mely stratégiai változat kerül elfogadásra? – Hogyan ellenőrizhető az új stratégia a működés közben? – Mikor érdemes az elfogadott stratégiai változatot újra vizsgálni?

3.3. Vállalkozási stratégiák

A különböző üzleti helyzetekre logikusan egyedi stratégiát lehet kialakítani a vállalkozások számára. Bizonyos stratégiai alaptípusok azonban megnevezhetők. Vegyük most sorra ezeket a típusokat.

3.3.1. Innováció

Ha induló vállalkozásról beszélünk, akkor gyakran esnek abba a hibába egyesek, hogy csak az innovációra alapozott vállalkozást tudják elképzelni. Pedig ez hibás gondolat. Természetesen sok, ma már bizonyított és sikeres vállalat követte ezt a stratégiát, de nem ez számít az elsődlegesnek. Sokszor nem lehet eldönteni, hogy egy innovatíván induló vállalkozás mekkora sikert fog elérni – mindamellett, hogy nagyon nagy kockázatot vállal –, de a köztudatban mindig a sikerek maradnak meg, már-már legendává válva.

Az ilyen stratégiához nagyon **fontos egy jól körvonalazott cél felállítása**, és a lankadhatatlan fejlesztői ambíció. A cél ilyenkor egy új iparág, illetve egy teljesen új piac létrehozását jelenti, vagy egy teljesen más eljárás kidolgozását.

Ha az indulás előtt sikerült a innovációt végrehajtani, akkor még csak a technikai szakaszon esett át a vállalkozás, az üzleti kihívás tulajdonképpen, csak ezután kezdődik, hiszen meg is kell őrizni a megszerzett piacvezető pozíciót. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az innovátor vállalkozásnak új felhasználási lehetőségeket, új vevőket kell keresni, és meg kell győzni a piacot, hogy egyáltalán kipróbálják az új terméket vagy szolgáltatást.

Jó megközelítést ad a sikerhez, ha már akkor elavultnak tekintjük az újításunkat, még mielőtt a versenytársak azt észrevennék. Így azonos erőbedobással, rögtön el kell kezdeni a következő fejlesztés munkálatait is.

Nehéz feladat hárul ilyenkor a vállalkozásra az **árképzés** szempontjából is: ha a magas ár sokáig marad fenn, akkor ez azonnal szemet fog szűrni a potenciális belépőknek. Éppen ezért figyelni kell az ár fokozatos csökkentésére is, figyelembe véve a kívánt piaci részesedésünk mértékét.

Az innovációs stratégiának **számos veszélye van** a vállalkozásra nézve. Egyrészt biztos a bukás a kellő mértékű elszántság és odaadás nélkül, de akkor is csőd közelbe juthatunk, ha nem tudjuk kellően kiaknázni a lehetőségeinket. Megbukhat a stratégiánk akkor is, ha az innovációban nem tudunk kellő lendületet fenntartani, vagy a szűkös erőforrásaink – például a tőkehiány – miatt megrekednek a munkák. Ha nincs meg a kellő anyagi és szellemi tőkénk az innovációs stratégia követéséhez, akkor inkább más stratégiát válasszunk az induló vállalkozásunkhoz.

3.3.2. Termékdifferenciálás

Ez a stratégia két típust is magában hordoz. Az egyiket **alkotó utánzásnak** nevezhetjük, ami kissé ellentmondásos, hiszen a kreativitás magában hordozza az eredetiséget is – márpedig az utánzás nem lehet eredeti. Ugyanakkor ezzel a névvel lehet leginkább jellemezni ezt a stratégia típust, amely az utánzást jelenti. A vállalkozás ekkor nem tesz mást, mint a már korábban valaki, vagy valakik által kidolgozott tevékenységet utánozza. Azonban mégis alkotónak nevezhetjük, mert kis mértékben ugyan, de változtatást eszközöl a korábbi gyakorlaton. Nem kell tehát mást tennie, mint megvárja, amíg a versenytárs tevékenysége, vagy terméke nagyvonalakban körvonalazódik, és azt egy kis változtatással átveszi. Hozzáteszünk, vagy elveszünk belőle egy részt, de alapvető funkciójában nem változtatunk semmit. A szabványok kialakulása ezt a stratégiát nagyban segítheti.

Ezzel a stratégiával lényegesen csökkenthetjük a piaci kockázatunkat, és az innováció magas költségigényéből is le tudunk faragni. Az alkotó utánzó rendelkezésre állnak a piackutatások is, sőt már egy kialakult piac is, és általában az is segíthet, hogy az

innovátor nem tudja kellően kielégíteni a piaci keresletet. Eltűnik az elsőként belépő bizonytalansága is azzal, kapcsolatban, hogy egyáltalán lesz-e igény a termékre vagy sem. Az alkotó utánzás tehát a piacból indul ki és nem a termékből, illetve szolgáltatásból – az alkotó ekkor a vevő igényeire összpontosít. Ez a stratégia akkor a legsikeresebb, ha a vállalkozás azt használja ki, hogy az innovátor cég nem tudja kielégíteni teljes mértékben a piaci keresletet, nincs szüksége keresletteremtésre.

A másik termékdifferenciáló stratégia azt használja ki, hogy a piac vezető vállalatai gyakran ragaszkodnak a rossz szokásaihoz. Mivel ezt ki lehet használni, ezt a stratégiát nevezhetjük **vállalkozói cselgáncsnak** is. Az ilyen rossz szokások leggyakrabban a következők:

- A piacvezető vállalat elhíti magát, hogy csak az lehet a jó, amit ő talál ki.
- A vállalatot csak a legnagyobb nyereséget hozó piaci rész érdekli.
- Félrevezetően hisznek a minőségben.
- Az extraprofitot tartalmazó árat csak felhívásnak tekintik, amit a konkurencia hamar kiszúr.
- Az optimális helyett a maximálisat keresik.

Ha egy vállalkozás kihasználja ezeket rossz tulajdonságokat, akkor még a piaci vezető szerepére is sikerrel pályázhat. Az ilyen stratégia kialakítása mindig a termelők, a szállítók szokásainak és stratégiájának elemzésével kezdődik. Ezután kell megvizsgálni a piacokat, és megjelölni azokat a területeket, ahol más stratégiával nagyobb sikert lehet elérni. Természetesen nem elegendő csak olcsóbban eladni, szükséges valami olyan megkülönböztető jellemzőt is beiktatni, amivel differenciálni lehet magunkat. Szükséges még, hogy a piac struktúrája gyorsan változó legyen.

3.3.3. Piaci rés kihasználása

A fent bemutatott stratégiák alapvetően a vezető pozíció megszerzésére törekszenek, míg a piaci rést kihasználó stratégia az irányításra. Ez a stratégia nem törekszik monopolhelyzetre, csak egy kisebb területet vesz célba és akkor számít sikeresnek, ha a

vállalkozás ellent tud állni a versenynek. A piaci résben majdhogynem észrevétlennek lehet maradni, így senkinek sem jut eszébe versenyre kelni.

Három, egymástól jól megkülönböztethető piaci rés stratégia létezik a maguk követelményeivel és korlátaival, melyek a következők:

- Az egyik a **vámszedő stratégia**, ami sok szempontból a lehető legideálisabb piaci helyzet. A nehézséget ennek a helyzetnek a megtalálása jelenti. Ehhez a terméknek vagy szolgáltatásnak alapvető szerepet kell játszania abban a folyamatban, amibe beépül. Kockázatos legyen kihagyni. Alapvetően szilárd helyzetnek tekinthető, de nemigen hagy növekedési lehetőséget.
- A második stratégia a **speciális szaktudást** használja ki. Minden fejlődő vállalkozás számára rendkívüli lehetőség, ha speciális szaktudást igénylő piaci részt tud kihasználni. A vállalkozás birtokában lévő egyedi tudásanyag mindentől és mindenkitől jól meg tudja különböztetni a piacon. Ezért fontos ugyanakkor az is, hogy tudásbázisát folyamatosan frissítenie kell és a jelenlegi termékét, szolgáltatását akár elavultnak is tekintheti. Komoly korlátként jelentkezhet viszont, hogy esetleg függésbe kerülhet a kapcsolódó termékektől, vagy szolgáltatásoktól.
- A **speciális piac** az előbbi kategóriától abban különbözik, hogy míg az a termékhez illetve a szolgáltatáshoz kötődik, addig ez utóbbi egy bizonyos piacról kialakított speciális tudáson alapul. Az ilyen piacot úgy tudjuk a legkönnyebben megtalálni, ha arra keressük a választ, hogy milyen lehetőségek adódnak, amivel egyedülálló, különleges piaci részt szerezhethünk, és hogyan szerezhethetnénk meg azt még a többiek előtt. Ennek a stratégiának a lehetőségei és a korlátai megegyeznek a speciális szaktudás stratégiájánál leírtakkal.

3.3.4. Értékek és tulajdonságok megváltoztatása

Ennél a stratégiánál azt mondhatjuk, hogy maga a stratégia az innováció, a termék vagy a szolgáltatás pedig régóta ismert. Ezt a régi terméket, illetve szolgáltatást pedig

éppen a stratégia teszi újjá, mert megváltoztatja annak használati értékét, értékrendjét, gazdagági jellemzőit. Ezt a vállalkozások a következő módon érhetik el:

- **Közhasznúvá tétellel**, melyben arra kell a választ keresni, hogy mit jelent a vevő számára az igazi szolgáltatás, az igazi közhasznú cél. Megalkotásában az ár rendszerint lényegtelen tényező.
- A vállalkozások többsége nem is gondol arra, hogy az **áralakítás** is lehet egy stratégia. A legnagyobb előnye ennek az, hogy az áralakítás lehetővé teszi, hogy a vevő azért fizessen, amire szüksége van, és nem azért, amit a vállalkozás előállít. Ennek a stratégiának nyitott könnyebben járható utat az Internet elterjedése és az internetes vállalkozási lehetőségek kialakulása.
- Üzleti vállalkozásként mindig abból kell kiindulni, hogy a fogyasztó mindig racionálisan gondolkodik, azonban a **valóságképe** gyakran teljesen eltér a vállalkozásától. Mást jelent a termék a vevő szemszögéből. Ezért a stratégiát megéri úgy alakítani, hogy a vevő által megvásárolt termék vagy szolgáltatás illeszkedjen az ő valóságképebe.
- Fontos feltennünk már a vállalkozás elindításakor is azt a kérdést, hogy **mit tart értékesnek a vevő?** Ilyenkor nem a vállalkozás által előállított dolgot adjuk el, hanem azt, ami a vevő számára értéket képvisel. Ennek a stratégiának előkészítő lépése, hogy megismerjük a vevőnek az előző pontban leírt valóságképét. A vevő ugyan a termékért fizet, de nem azt veszi meg, hanem azt a hasznosságot, amit a termékkel el tud érn.

A fejezetben leírt stratégiák ugyan világosan megfogalmazva találhatók, de nem szabad elfelejtenünk, hogy nincs olyan megoldás, amely mindenkinek megfelelő eredményt adna, így akár keverten is lehet őket alkalmazni.