



Eötvös Loránd Tudományegyetem
Gazdálkodástudományi Intézet

**Jegyzetkivonat¹ a Master of Business Administration (MBA), illetve a
Vezetés és szervezés mesterképzési szakok Menedzsment ismeretek
szigorlathoz**

Szigorlati tárgyak:

Marketing

Szervezeti magatartás

Üzleti jog

¹ A szigorlati jegyzetkivonat a szigorlati tárgyak oktatási segédanyagai alapján készült, azok – sok esetben – szó szerint, egy az egyben átvett fejezeteit, bekezdéseit tartalmazza.

Készült: Budapest, 2019. szeptember 5.

I. Marketing tárgy témakörei

1. Marketing stratégia

1.1. Üzleti portfólió elemzése, növekedési stratégiák

Vállalati stratégia

Minden szervezetnek szüksége van a hosszú távú célokra és tervekre a sikeres működéshez, melyek a stratégiai tervek formájában kerülnek kialakításra, és amelyeket a vállalatok időről időre felülvizsgálják, hozzáigazítva a változó piaci és környezeti feltételekhez.

A szervezetek általában éves terveket, középtávú terveket és stratégiai terveket készítenek tevékenységük irányítására. Míg az éves és középtávú tervek a meglévő üzletágak működésére fókuszálnak, addig a stratégiai terv a vállalat hosszú távú, a változó piaci körülményekhez való alkalmazkodásának irányát szabja meg. **A stratégiai tervezés olyan folyamat, amely a vállalat céljait és képességeit hangolja össze a változó piaci környezet nyújtotta lehetőségekkel.**

A vállalati stratégia magába foglalja a szervezet hosszú távú elképzeléseinek, átfogó céljainak és irányainak kialakítását annak érdekében, hogy a cég képes legyen kihasználni a folyton változó környezetben adódó lehetőségeket. Ennek a stratégiának három szintjét különböztethetjük meg: vállalati, üzletági és funkcionális. A stratégiát – mindhárom szinten – időnként felül kell bírálni és hozzáigazítani a megváltozott körülményekhez.

A marketingstratégiának - ahogy a pénzügyi, HR, stb. stratégiának is – mindig a vállalati stratégiából kell kiindulnia, ahhoz kell illeszkednie. Az 1. ábra a vállalati és az üzletági szintű stratégia kialakulásának folyamatát mutatja be. A vállalat központi szintjén (headquarter) kerül kialakításra a vállalati stratégia. A vállalati szinten történik a küldetésnyilatkozat (misszió és vízió) meghatározása, a vállalati célkitűzések kialakítása. Vállalati szintű döntés a stratégiai üzletágak kijelölése, ezek jelenlegi piaci helyzetének elemzése, végül az egyes üzletágak helyzete alapján az erőforrások elosztása. Az üzletágakban ezután a piacok és az egyes funkcionális egységek szintjén (így a marketingben is) meghatározzák a vállalati stratégia eléréséhez szükséges funkcionális stratégiát. A marketing stratégiának tehát illeszkednie kell a vállalati, az üzletági stratégia céljaihoz, annak elérését kell szolgálnia.

1. ábra Vállalati és divizionális stratégiai tervezés



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

A vállalati stratégia meghatározó része a vállalat küldetésnyilatkozatának (mission statement) megfogalmazása. A **küldetésnyilatkozat** hosszú távú szemléletű, a vállalat fő irányvonalait és értékeit emeli ki, meghatározza a szervezet működési terét. A jó küldetésnyilatkozat korlátozott számú célra összpontosít, piacorientált, könnyen megjegyezhető és megérthető.

A **vállalati stratégiai célkitűzések** kialakítása helyzetelemzés alapján történik, melynek célja a vállalat jelenlegi piaci helyzetének, jövőbeli lehetőségeinek elemzése, ennek alapján a relatív versenyelőny meghatározása. Az **üzleti portfólió** a vállalat üzletágainak és termékeinek az összessége. **Portfólió elemzés** a stratégiai tervezés azon része, amikor a menedzsment értékeli a vállalat termékeit és üzletágait. A vállalat több erőforrást fektet be a várhatóan jövedelmezőbb üzletágakba, míg a gyengébben teljesítőket akár le is építheti, vagy eladhatja.

A jelenlegi üzleti portfólió elemzésének lépései:

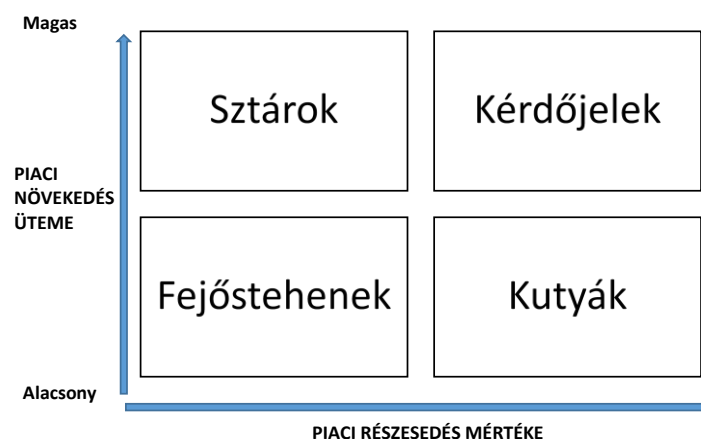
- A stratégiai üzletágak azonosítása (Strategic Business Units – SBU)
- A különböző stratégiai üzletágak (SBU) vonzerejének megítélése
- Annak meghatározása, milyen támogatást kapjanak az egyes SBU-k

Az első lépésben kialakításra kerülnek a stratégiai üzletágak (Strategic Business Units – SBU), amelyben a vállalat meghatározza, milyen egységekre bontva kívánja a szervezetet elemezni. Stratégiai üzletág lehet egy vállalati divízió, üzleti egység, vagy akár márka, termék kategória.

BCG növekedési-piacrészesedési mátrixa

Annak megítélésére, hogy a különböző stratégiai üzletágak piaci helyzete mennyire vonzó lehetőségeket kínálnak, a vállalatok átfogó, komplex elemzéseket alkalmaznak. Az egyik legismertebb modell a **Boston Consulting Group** modellje, amely a vállalat stratégiai üzletágait azok relatív piaci részesedésének mértéke és a piaci növekedés várható üteme alapján értékeli (2. ábra).

2. ábra BCG mátrix



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

A mátrix alapján négy csoportba sorolhatjuk a vállalat stratégiai üzletágait:

- **Sztárok** – az SBU magas piaci részesedéssel rendelkezik a piacon, és a piaci növekedési potenciálja is magas. Sikeres üzletág további növekedési lehetőséggel. Piacvezetőként már jelentős nyereséget termelnek, így a stratégia az értékesítés és/ vagy a piaci részesedés növelése. Nagy befektetést igényelnek, hogy megtarthassák, vagy

növeljék a piaci részesedésüket, és azért, hogy megtarthassák a piaci pozíciójukat. Ők a jövő fejős tehenei.

▪ **Fejőstehenek** – magas piaci részesedéssel bíró üzletág alacsony növekedési potenciállal jellemezhető piacon. A vállalat az adott piacon meghatározó szerepet tölt be, de már nem várható növekedés. Kevesebb forrást igényelnek a piaci részesedés megtartásához.

▪ **Kérdőjelek** – az üzletág piaci részesedése alacsony az adott piacon, de a piac növekedési potenciálja jelentős. Ebben a helyzetben az SBU helyzete bizonytalan, és bizonyos tekintetben a vállalat kezében van. Ha az iparág vonzó a vállalat számára, akkor megfelelő stratégiával a cég támogathatja az SBU-t erősebb marketinggel, amely által növelheti piaci részesedését, és kérdőjelből sztárrá válhat.

▪ **Kutyák** – Az adott iparágban a növekedés üteme nem jelentős, és a vállalat piaci részesedése kicsi. Ugyanakkor előfordulhat, hogy az üzletág stabilan fenn tudja tartani magát, de nem remélhetünk nagy nyereséget tőle.

Az egyes SBU-k besorolása után a vállalatnak el kell döntenie, hogy milyen szerepet szánunk a jövőben az egyes üzletágaknak. Van, amelyikbe befektetnek, hogy növekedni tudjon, növelje a piaci részesedését. Lehetnek olyan üzletágak, ahol a piaci pozíció megtartása a cél, míg más esetben a piac gyors lefőlözése mellett dönthet a vállalat, a hosszú távú következményekkel nem törődve. Végül a vezetés dönthet úgy, hogy eladja az üzletágot.

Idővel az egyes üzletágak pozíciója változhat a mátrixban. A kérdőjelekből például sztár lehet, ha sikeres stratégiát követett a cég, mások az életgörbéjük hanyatló időszakába kerülve döglött kutyák lesznek.

A BCG mátrix megközelítést népszerűsége ellenére sokan kritikával illették. Többen úgy vélték, hogy az elemzés kivitelezése nagyon költség- és időigényes. Sok menedzser nehéznek találta az SBU-k növekedési lehetőségeinek meghatározását a gyorsan változó piaci környezetben. Voltak, akik szerint az elemzés túlságosan a jelenleg meglévő üzletágakra koncentrált, kevésbé tud a jövőbeli tervezésben segítséget nyújtani.

Növekedési stratégiák – Ansoff mátrix alapján

Az Ansoff-mátrix (3. ábra) a vállalat növekedési stratégiáira koncentrált, két dimenzió alapján: a termék (amit el akar adni a vállalat) és a piac (akinek el akarja adni). Két lehetőséget vizsgál mindkét dimenzióban: új vagy meglévő termék / piac. A hatékony növekedési potenciál elemzéséhez a vállalat négy stratégia közül választhat: piackiaknázás, piacfejlesztés, termékfejlesztés, diverzifikáció.

A piackiaknázás egy meglehetősen alacsony kockázatú növekedési stratégia, amely meglévő termék eladásának növelését célozza meg a meglévő piacon. Jellemzően két célja lehet a stratégiának: a piaci részesedés növelése, a gyakoribb termékhasználat ösztönzése a meglévő ügyfeleknél. Általában a marketing mix intenzívebb használata jellemzi, például új színek megjelenése, erőteljesebb reklámtevékenység.

A piacfejlesztés során meglévő terméket új piacon szeretnénk eladni. Ez lehet egy új ország, régió, vagy új demográfiai csoport (pl. férfiak számára piacra dobott arckrém), új értékesítési csatorna (pl. online webshop), új szegmens. Ez a stratégia közepes kockázattal jár, amennyiben a vállalat kevés tapasztalattal rendelkezik az adott piacon.

A termékfejlesztés egy olyan növekedési stratégia, amely során a vállalat a meglévő piac számára kínál új terméket. Az új termék lehet például egy új elem a termékcsaládban, vagy lehet innováció. Közepesen kockázatos stratégia.

Diverzifikáció – új termék bevezetése egy új piacra. A leginkább kockázatos stratégia, főleg, ha nem a vállalat alapvető kompetenciáira épül.

3. ábra Az üzleti portfólió meghatározása – Ansoff mátrix



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Marketingtervezés, marketingstratégia

A vállalat stratégiája kijelöli az egyes üzletágak szintjén a célokat, melyek alapján az egyes funkcionális részlegek nekilátnak az adott szintnek megfelelő operatív tervek készítésének. Az egyes részlegeknek szorosan együtt kell működniük a stratégiai célok elérése érdekében.

Más részlegekkel történő együttműködés

Az **értéklánc (value chain)** a vállalat azon részlegeinek láncolata, amelyek segítik terméke tervezését, az előállítását, a piacra vitelét, a szállítást és a terméktámogatást. A vevőérték-teremtés meghatározó eszköze, mivel csak ezen részlegek összehangolt tevékenységével lehet a vevők számára is értéket jelentő terméket létrehozni.

Más vállalatokkal történő együttműködés

Értékközvetítő hálózat/ellátási lánc (Value delivery network) a vállalat ellátási lánc és partnerségi kapcsolata bizonyos szállítókkal és közvetítőkkel termékek előállítására és értékesítésére. Az értéklánc és az értékközvetítő hálózat egyaránt fontos elemei a hatékony vevőkapcsolatok kiépítésének.

A **marketingterv** olyan, írásba foglalt dokumentum, amely összefoglalja a piacra vonatkozó ismereteket, és megmutatja, hogy a cég miként kívánja marketingcéljait elérni. Részei:

- Vezetői összefoglaló és tartalomjegyzék
- Helyzetelemzés
- Lehetőségek és fenyegetések
- Célkitűzések
- Marketing-stratégia
- Akcióprogramok
- Pénzügyi előrejelzések
- Ellenőrzés

A marketing stratégia és a marketing mix kapcsolata

A **marketingterv** rögzíti a célpiacokat és a legjobb piaci lehetőségek elemzése alapján a cég értékajánlatát.

A piac szegmentálása a vevők homogén csoportjainak meghatározásával történik bizonyos kritériumok figyelembevételével. **Piaci szegmens** a fogyasztók egy csoportja, akik hasonlóan reagálnak a vállalat marketing tevékenységére.

A célpiac meghatározása (targeting) során a vállalat azokra a szegmensekre koncentrálna a stratégiaalkotáskor, amelyeket a szegmentálás során értékesnek ítélt meg. **A célpiac meghatározás** jellemzően a termék vagy szolgáltatás jelenlegi piac számára történő eladására helyezi előtérbe. Ezzel szemben a **stratégiai piac** meghatározásakor a vállalat a potenciális piacot jelöli ki.

A pozicionálás – versenytársakhoz képest saját helyünket meghatározzuk, és a jövőbeni elképzeléseinket megjelenítjük. A pozicionálás legfontosabb feladata, hogy a célcsoportokban tudatosítva megjelenjen a cégről, illetve a *termékeiről az a kép*, amely egyedi, a cég erős pontjaira utal, és a relatív versenyelőnyt fejezi ki. **A differenciálás** a termék megkülönböztetése a többi terméktől.

Marketing mix olyan kontrolálható halmaza a taktikai marketing eszközöknek (**termék, ár, értékesítési hely és promóció**), amellyel a cég a célpiac igényeinek megfelelő értéket kíván közvetíteni a fogyasztó számára.

PORTER alapstratégiái

A piaci szegmentumok kiválasztásának stratégiái a következők:

- differenciálatlan (a teljes piac lefedése) - vannak csoportok a piacon, de ezeket nem kezeli a vállalat külön egységként
- differenciált - az egyes meghatározott szegmensek esetében eltérő a marketingtevékenység is
 - koncentrált - csak egy szegmenst céloz meg
 - szelektív-differenciált - néhány szegmenst kiválasztva, azokat külön-külön kezelve marketingtevékenységet folytat.

SWOT analízis - Helyzetelemzés, lehetőségek és fenyegetések elemzése

A SWOT-analízis (4. ábra) egy olyan strukturált elemzési eszköz, amely egy vállalkozás stratégiai helyzetét értékeli annak erősségei, gyengeségei, piaci lehetőségeinek és külső fenyegetéseknek a tanulmányozásával. Az erősségek és gyengeségek értékelése során csak azokat az erőforrásokat vagy képességeket kell figyelembe venni, amelyeket a vevő is értékelné. Miután a SWOT elemzés befejeződött, meg kell értenünk, hogyan lehet a gyengeségeket kiküszöbölni és a fenyegetettségeket megváltoztatni lehetőségekre. A SWOT használatának másik módja az, hogy az erősségeket a lehetőségekhez igazítsa.

A vállalatnak elemeznie kell piacait és marketing környezetét, hogy vonzó lehetőségeket találjon és azonosítsa a környezetből érkező fenyegetéseket. Meg kell vizsgálni a vállalat erősségeit és gyengeségeit, valamint a jelenlegi és lehetséges marketingtevékenységeket annak meghatározása érdekében, hogy milyen lehetőségeket lehet elérni. A SWOT-analízis célja, hogy a vállalat erősségeit a környezetben lévő vonzó lehetőségekhez igazítsa, ugyanakkor kiküszöbölje vagy megszüntesse a gyengeségeket és minimalizálja a veszélyeket. A marketingelemzés minden más marketing menedzsment funkcióhoz hozzájárul. A gyengeségek esetében végig kell gondolnia a vállalatnak, hogy hogyan tudja kezelni azokat.

4. ábra SWOT – elemzés



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

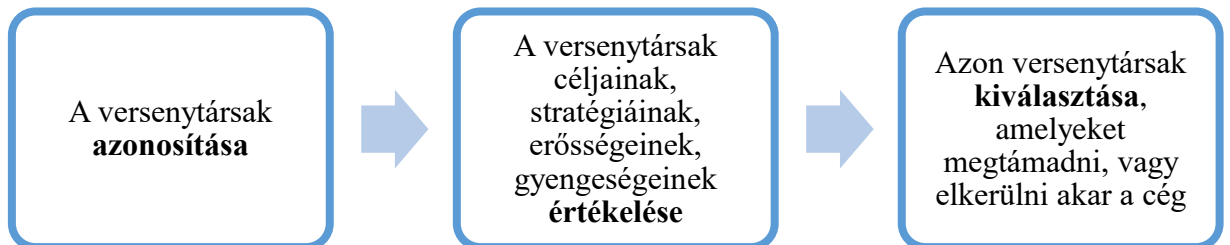
1.2. Versenystratégiák

A versenyelőny megteremtése

Versenyelőny (competitive advantage) – a vállalatnak az a képessége, amely lehetővé teszi, hogy egy vagy több területen a versenytársak ne tudják vagy ne akarják követni. A versenytársak elemzése (competitor analysis) egy olyan folyamat, amely során a vállalat azonosítja, elemzi és kiválasztja a kulcsfontosságú versenytársakat. A versenyképes marketingstratégia kialakításához a vállalatok elemzik a versenytársaikat, és ennek alapján stratégiákat dolgoznak ki, értéket teremtsenek a vevőknek és nyereséges ügyfélkapcsolatokat építsenek.

A versenytárs elemzés (5. ábra) három lépésből áll.

5. ábra A versenytárs elemzés lépései



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

A versenytársak azonosítása

A versenytársak a következőkre terjedhetnek ki:

- Minden olyan cég, amely ugyanazt a terméket vagy termékkategóriát gyártja
- Minden olyan cég, amely ugyanazt a szolgáltatást nyújtja
- Minden vállalat ugyanazon fogyasztói pénztárcáért versenyez

A versenytársak értékelése

A versenytársak azonosítása után a vállalat elemzi a versenytársak céljait, stratégiáit, erősségeit és gyengeségeit a vállalattal összehasonlítva (6. ábra). Előre megbecsülheti, hogy a versenytársak hogyan reagálnak a vállalat stratégiáira, milyen (jövőbeli) válaszlépéseik lehetnek. Az egyes szegmensekben a konkurensok eltérő stratégiákat alkalmazhatnak.

6. ábra A versenytársak értékelése

A versenytársak céljai	A versenytárs stratégiája	A versenytársak erősségei/gyengeségei	A versenytársak lépéseinek becslése
<ul style="list-style-type: none"> •Nyereségesség •Piaci részesedés növelése •Cash flow •Technológiai vezető szerep •Szolgáltatói vezető szerep 	<ul style="list-style-type: none"> •A stratégiai csoportok nagyobb versenyt jelentenek 	<ul style="list-style-type: none"> •Mit csinálnak a versenytársak? •Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> •Mit fognak tenni a versenytársak?

Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Versenytársak kiválasztása

El kell dönteni, hogy az erős vagy a gyenge versenytársakkal verseng a vállalat. Sok szervezet a gyenge versenytársakat támadja, mert az kevesebb erőforrást és időt igényel. Ugyanakkor kevesebb nyereséggel kecsegtet, mint az erősebb versenytársak. A vállalat dönthet úgy, hogy az erősebb versenytársakkal verseng, felismerve annak gyengeségeit.

A gyenge és az erős versenytársak azonosításában hasznos eszköz lehet az ügyfélérték-elemzés. **Az ügyfélérték-elemzés** (customer value analysis) meghatározza azokat az előnyöket, amelyek a vevők értéknek tartanak, és azt hogy az ügyfelek hogyan értékelik a különböző versenytársak ajánlatait.

Lépései:

- Az ügyfelek által értékelt kulcsfontosságú jellemzők azonosítása és ezeknek az értékeknek a fontossága
- A vállalat és a versenytársak teljesítményének értékelése az értékelt tulajdonságok mentén
- A versenytársakkal kapcsolatos naprakész információk eléréséhez sok vállalat épít ki **versenytárs információs rendszert**.
 - Versenytárs információs rendszer kialakításának feladatai:
 - Azonosítja a versenyképes információkat és a legjobb információforrásokat
 - Folyamatosan gyűjt adatokat
 - Ellenőrzi az adatok érvényességét és megbízhatóságát
 - Interpretálja az információkat
 - Rendszerezi az információkat
 - Legfontosabb információkat megküldi a megfelelő döntéshozóknak
 - A versenytársakkal kapcsolatos kérdésekre válaszol

A vállalati versenystratégiák Porter szerint

Évtizedekkel ezelőtt Porter javaslatot tett négy alapvető pozicionáló versenystratégiára. ezek közül három sikeres stratégia lehet, egy sikertelen (7. ábra).

7. ábra A vállalati versenysztratégiák Porter alapján



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Költségdiktáló stratégia - a nagyfokú termelési hatékonyság és az ezzel párosuló fegyelmezett költséggazdálkodás lehetővé teszi, hogy a vállalat költségdiktáló stratégiát kövessen a piacon.

Differenciáló stratégia - a vállalat arra koncentrálni, hogy a piac túlnyomó része által nagyra értékelt, a vevők számára előnyt biztosító, lényeges területen kimagasló teljesítményt érjen el.

Koncentráló stratégia - erősségük egy-egy piaci szegmentum igényeinek kielégítésében, az ennek megfelelő termékfejlesztésben rejlik.

Harmadikutas (middle off the road) – Porter kiemeli, hogy csak a világos stratégiát követelő vállalat tud kiváló teljesítményt nyújtani. A világos stratégia nélkül működő vállalat, a „Middle of the road” stratégia nem válhat sikeressé.

Összefoglalva, bár a versenytárs orientáció, a versenytársak elemzése kulcsfontosságú a vállalatok számára, a vállalatoknak nem szabad megfeledkezni a piac orientáció, a vevői érték fontosságáról, és egyensúlyt kell találni a vevőkkel és versenytársakkal kapcsolatos vállalati érdekek között.

1.3. Szegmentálás, célpiac kiválasztása, pozicionálás (SZTP)

A vállalatok napjainkban egyre inkább tudatosítják, hogy nem tudnak minden vevőt azonos módon kiszolgálni. A marketing stratégia célja megfelelő vevőkapcsolatot kiépíteni a megfelelő vevőkkel. Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy a cégek hogyan határozzák meg, hogy kik a megfelelő vevők, és hogy hogyan lehet legjobban kiszolgálni őket.

A vevőorientált marketing stratégia négy lépésből áll: a piac szegmentálása, a célpiac kiválasztása, pozicionálás és differenciálás.

A piac szegmentálása a vevők homogén csoportjainak meghatározásával történik bizonyos kritériumok figyelembevételével. Piaci szegmens a hasonló tulajdonságokkal jellemezhető vevők egy olyan csoportja, akik a vállalat marketing stratégiája szempontjából hasonló vásárlási szokásokkal.

A célpiac meghatározás (targeting) során azokat a szegmenseket határozzuk meg, amelyek a vállalat számára leginkább vonzóak.

A pozicionálás során a versenytársakhoz képest saját helyünket meghatározzuk, és a jövőbeni elképzeléseinket megjelenítjük. A pozicionálás során a cél, hogy a kiválasztott

célcsoportokban egy olyan kép alakuljon ki a vállalat termékeiről, amely a termékek egyedi jellemzőin keresztül versenyelőnyt jelent a vállalatnak.

A differenciálás a termék megkülönböztetése a többi terméktől.

Szegmentálás

Csak nagyon kevés termék alkalmas arra, hogy a piac minden fogyasztójának egyaránt megfelelő legyen. A fogyasztók különböznek egymásban életkoruk, jövedelmük, elvárásaik és igényeik, vásárlási szokásaik alapján. Míg korábban a differenciálatlan, tömegmarketing stratégiát követve a vállalatok egyfajta terméket gyártottak minden fogyasztó számára (pl. Ford T-Model), mára a különböző fogyasztói igények kielégítésére, a fogyasztói elégedettség és elkötelezettség kialakításához szükséges a különböző elvárásokkal rendelkező célcsoportok egyedi igényeinek a figyelembe vétele. Még az olyan tradicionálisan differenciálatlan piacokon, mint a só, vagy liszt is megnövekedett a termékvariánsok száma, amelyből a fogyasztó választhat.

Azt a technikát, amely segítségével a vállalatok a diverzifikált piacot vevők homogén csoportjaira osztják szegmentálásnak nevezzük. Számptalan módja van a piac csoportokra való osztásának, a vállalatok különböző ismérveket alkalmaznak a szegmensek kialakításához. Ha valamely vállalat jó szegmentációs kritériumot talál, akkor a kiválasztott szegmensre fókuszálva jelentős versenyelőnyhöz juthat az adott piacon. A következőkben a fogyasztói piacon, a szervezeti piacon használt szegmentációs kritériumokat mutatjuk be.

A szegmentálás során a legegyszerűbb módszer az **egyetlen kritérium** (egyetlen változó) alapján történő szegmentálás. A gyakorlatban leginkább a **több kritérium alkalmazása** a legelterjedtebb, amikor több változó alapján soroljuk szegmensekbe az adott piac vevőit.

A fogyasztói piacon a leggyakrabban használt szegmentációs kritériumokat négy nagyobb csoportba sorolhatjuk: geográfiai, demográfiai, pszichográfiai és viselkedési jellemzők.

Geográfiai (földrajzi) szegmentálás során a piacot különböző földrajzi egységek (nemzetek, régiók, országok, településtípus, éghajlat) alapján csoportosítják. A vállalat eldöntheti, hogy egy vagy több régióban kínálja termékeit, de határozhat úgy, hogy minden régióban jelen lesz, de a régió sajátosságait figyelembe véve alakítja ki termékpalettáját. Pl. városi autó, terepjáró.

A demográfiai szegmentálás során a fogyasztói piacot olyan változók alapján osztjuk fel kisebb csoportokba, mint az életkor, a nem, jövedelem, foglalkozás, iskolai végzettség, generáció, életciklus. A demográfiai változók szegmentációs kritériumként való alkalmazása elterjedt a gyakorlatban, mert ezek a tényezők rendszerint meghatározóak a vevők elvárásainak alakulásában. Pl. az egyedülállók és a családok vásárlási szokásai, életkori sajátosságok termékválasztásban. Ezért a marketing szakembereknek fontos figyelni a demográfiai trendekben történő változásokra. A demográfiai szegmentálás előnye, hogy könnyű elvégezni, ugyanakkor nem minden esetben jelzi jól a fogyasztói magatartást.

Pszichográfiai tényezők mentén történő **szegmentálás** jellemzően az életstílus, érdeklődés, vélemények, értékek és a személyiség jellemzők alapján kerül kialakításra. Alkalmazásának előnye, hogy általában jól jelzi előre a fogyasztói magatartást. Hátránya ugyanakkor, hogy nehezen mérhető, megfigyelhető, mivel ezek gyakran látens, nem közvetlenül mérhető jellemzők.

Viselkedés alapú (behavioral) szegmentálás során a vevőket olyan a termékkel/termékkategóriával kapcsolatos változók alapján szegmentálják, mint a termékkel kapcsolatos tudásuk, attitűdjük, használati szokásaik és a lojalitásuk. A viselkedés alapú

szegmentálás jól jelzi előre a fogyasztói magatartást, de mérése körülményes lehet. Ugyanakkor a technológiai változások új lehetőségeket nyitottak a viselkedés gyors, naprakész vizsgálatának.

A sikeres szegmentálás kritériumai

Ahhoz, hogy a szegmentálás sikeres legyen a piaci szegmensnek **mérhetőnek, beazonosíthatónak, megfelelő méretűnek, megkülönböztethetőnek és elérhetőnek** kell lennie. A mérhetőség arra utal, hogy a szegmens mérete, vásárló ereje és profilja jól leírható változókkal mérhető legyen. A beazonosíthatóság azt jelenti, hogy egy fogyasztóról a jellemzők alapján el tudjuk dönteni, melyik szegmensbe tartozik. A szegmens méretének elég nagynak lennie ahhoz, hogy nyereségesen tudja a vállalat a termékeit értékesíteni számukra. Az elérhetőség kritérium arra világít rá, hogy a szegmenseket mennyire tudja a cég a marketingeszközökön keresztül elérni. A megkülönböztethetőség azt mutatja meg, hogy a szegmens viselkedése mennyire reagálnak eltérően a többi szegmenstől a marketing mix elemeire.

A célpiac kiválasztása (Targetálás)

A piac szegmentálása megmutatja a vállalat számára azokat a potenciális csoportokat, amelyeket a vállalat termékeivel megcélozhat. A targetálás azt mutatja meg, hogy a vállalat milyen módon tudja értékelni és kiválasztani a megcélozni kívánt szegmenst, szegmenseket. Az ígéretes szegmens kiválasztásakor általában két fő tényezőt vesznek figyelembe a cégek: a szegmentum piaci vonzereje (mérete, növekedési lehetőségei, jövedelmezősége, gazdaságossága, biztonsága) és a vállalat céljait és lehetőségeit (erőforrások, képességek és versenyelőny).

A piaci szegmentumok kiválasztásának stratégiái a következők:

- differenciálatlan marketing (tömegmarketing) - a teljes piac lefedése; vannak csoportok a piacon, de ezeket nem kezeli a vállalat külön egységként.
- differenciált marketing - az egyes meghatározott szegmensek esetében eltérő a marketingtevékenység is
 - nish (rész), koncentrált marketing- csak egy szegmenst céloz meg a termékeivel.
 - szelektív szakosodás - néhány szegmenst kiválasztva, azokat külön-külön kezelve marketingtevékenységet folytat
 - termékszakosodás – egy terméket kínál több piacon
 - piacszakosodás – egy piacon több terméket kínál

Pozicionálás

A piac szegmentálása, a célpiac kiválasztása után a hatékony marketing stratégia kidolgozásának következő lépése a termék vagy szolgáltatás kínálat pozicionálása a kiválasztott piacon. A pozicionálás során arról kell döntenie a vállalatnak, hogy milyen pozíciót foglaljon el a szegmensben, hogyan versenyezzen a többi vállalattal az adott piacon, milyen versenyelőnyt jelentő egyedi jellemzőket hozzon létre a célpiac számára, amely megkülönbözteti a versenytársaktól. A differenciálás során a vállalat azonosítja azokat a terméktulajdonságokat, amelyek a versenytársakhoz viszonyítva versenyelőnyt jelentenek a vevői érték teremtésében.

A vállalatok a differenciálás és pozicionálás során gyakran ún észlelési (percepció) térképeket készítenek, amelyek a vevők észlelései alapján a márka és a versenytársak márkáinak helyzetét mutatja be fontos vásárlást befolyásoló tényezők vonatkozásában. Az észlelési térkép alapján a vállalat fel tudja tární, hogy a fogyasztók milyen márkákat látnak

hasonlónak, milyen a helyzete a vállalat márkájának a versenytársakhoz viszonyítva. Ez után a vállalat meg tudja határozni, hogy milyen pozicionálási, differenciálási stratégiát alkalmazzon.

Termék differenciálás esetén a terméktulajdonságokban stílusban vagy dizájnban való megkülönböztetésre törekszenek. A szolgáltatás differenciálás jelenthet például gyorsabb kiszolgálást, kényelmi szolgáltatások bevezetését. A disztribúció csatornák differenciálása során új, kényelmesebb csatornákon keresztül férhet hozzá a vevő a termékhez. Az imázs differenciálás a vállalat vagy a márka imázsa jelenti a megkülönböztetés alapját.

Összefoglalva az SZTP (Szegmentálás, targetálás, pozicionálás) előnye, hogy a vállalat által kínált termék jobban igazodik a fogyasztói igényekhez. A hatékony szegmentálás során a vállalat az adott szegmens speciális igényeihez tudja igazítani a marketing mix elemeit, a termékfejlesztést az árak meghatározását, a disztribúciós csatornák kialakítását, a kommunikációs stratégiát. A fogyasztók szintén elégedettebbek, hiszen az igényeikhez jobban illeszkedő terméket sikerül vásárolniuk. Ez növeli a lojalitást, a vállalat iránti elkötelezettséget. Összességében az SZTP hatására jobb, személyre szabottabb termékek és szolgáltatások jelennek meg a piacon.

2. Marketing környezet és marketingkutatás

2.1. A vállalat környezetének elemzése

A **marketing környezet** magában foglalja azokat a külső tényezőket és erőket, amelyek befolyásolják a vállalat képességét a sikeres tranzakciókban, a megcélzott fogyasztókkal való kapcsolat fejlesztésében és megőrzésében.

- **Mikrokörnyezet** - a vállalat **közvetlen környezete**, amely meghatározza a vállalat piaci jelenlétét, **direkt hatással van annak működésére**, de **a szervezet is befolyásolja a mikrokörnyezet alakulását**.

- **Makrokörnyezet** - a szervezet működésére **tágabb értelemben hatnak**, azok alakítására a vállalatoknak, vállalkozásoknak **csak korlátozott a lehetőségük**.

Mikrokörnyezet

A mikrokörnyezet a vállalat közvetlen környezete, amely befolyással van a vállalat működésére. Részei:

- **a vállalat** - A marketing terv készítésekor a marketing menedzsment a vállalat különböző szervezeti egységeivel dolgozik együtt (például a felsővezetés, a pénzügy, a K+F részleg, a beszerzés, a gyártás, az értékesítés)

- **a beszállítók** - olyan vállalatok és egyének, amelyek a céget és versenytársait a működésükhöz szükséges anyagokkal és szolgáltatásokkal ellátják. A beszállítók teljesítménye, az együttműködés jellege jelentős befolyással lehet a vállalat teljesítményére, ezért fontos a beszállítók partnerként való kezelése.

- **a marketing közvetítők** - A marketing közvetítők segítik a vállalatot a vásárlókhöz való eljutásban, termékeik eladásában, terítésében. Ide tartoznak a viszonteladók, szállítmányozási cégek, marketing szolgáltató ügynökségek, pénzügyi közvetítők

- **a vevők** – A vevők kiemelkedően fontosak a vállalat számára. különböző vevő csoportokat különböztetünk meg, legfontosabbak a fogyasztói piac, a szervezeti piac, a kormányzati piac, és a nemzetközi piac. A fogyasztói és szervezeti piaccal külön fejezetekben foglalkozunk.

- **a versenytársak** – Ha a vállalat sikeres akar lenni a célpiacon, akkor magasabb vevőértéket és elégedettséget kell elérniük a versenytársaknál. Azt, hogy kit tekintünk versenytársnak, sokféleképpen meghatározhatjuk. Kotler (1991) szerint a versenytárs

egy másik cég, amely ugyanazt a szükségletet elégíti ki. Szűkebb értelemben azok a versenytársak, akik ugyanazt vagy hasonló terméket /szolgáltatást kínálnak, mint mi. Tágabb értelemben azonban mindenki versenytárs, aki a vevő pénztárcájáért küzd.

▪ **nyilvánosság** - minden olyan csoport, amely tényleges vagy potenciális érdeklődést tanúsít vagy befolyásolja a vállalat azon képességét, hogy elérje céljait:

- Pénzügyi nyilvánosság
- Média
- Kormányzat
- Polgári kezdeményezések csoportjai
- Helyi közvélemény
- Általános közvélemény
- Belső közvélemény

Makrokörnyezet

A makrokörnyezet a nem csak a vállalat működését, hanem a teljes marketing rendszer, annak minden szereplőjének működését befolyásolja. A makrokörnyezetet alkotó tényezők a vállalat életére befolyással bíró elemek alapos ismerete jelenti a környezethez való alkalmazkodás egyik alapelemét. A másik fontos tényező a makrokörnyezet változásának nyomon követése, annak értékelése, hogy a változások hogyan érintik a vállalat tevékenységét.

▪ **Demográfiai** (demographic) - Demográfia a népesség vizsgálata annak fontosabb jellemzői, például a méret, a sűrűség, a lakóhelyek, kor, nem, faj, foglalkozás és más statisztikák alapján. **A demográfiai környezet** az emberekből áll, akik a piacot alkotják. **A demográfiai trendek** olyan jelenségeket takarnak, mint a változó kor és családstruktúra, végzettséggel, foglalkozással kapcsolatos változások. A generációs marketing jelentősége fontos a szegmentálásnál, az életstílus, élet szakasz figyelembe vétele sokszor célravezetőbb az életkor szerinti szegmentációnál. Fontosabb trendek:

- Változó családok (családi szerepek, nők munkavállalása)
- Változó munkahelyek (változás az emberek munkatevékenységében, telecommuting, home office, open office, desk sharing)

▪ **Politikai** (political)- A politikai környezet a politikai és jogi tényezőket foglalja magába, azáltal, hogy létrehozza azokat a jogszabályi feltételeket, amelyben a vállalatoknak működniük kell. Európában a vállalatoknak az Európai Unió és a nemzeti jogszabályoknak is meg kell felelniük. A jogszabályi háttér biztosítja vállalatok és fogyasztók védelmét, például a vállalatokat egymástól, a fogyasztókat a vállalatok tisztességtelen magatartásától, a társadalom érdekeit a féktelen üzleti magatartás ellen.

Trendek

- Fokozott hangsúly az etikus viselkedésen
- Társadalmilag felelős magatartás
- Eseményhez/ ügryhöz kapcsolódó marketing

▪ **Gazdasági** (Economic) – A gazdasági tényezők azokból az elemekből állnak, melyek befolyásolják a vevők vásárlóerejét, és a költségüket. Fontos nyomon követni a gazdasági mutatószámok (a jövedelemszint, a gazdasági növekedés, munkanélküliség, az életszínvonal, a kamatlábak, a megtakarítási és hitelfelvételi mutatószámok) változását.

Trendek

A gazdasági válság hatására változások tapasztalhatók a fogyasztók költségeiben, nem csak Magyarországon, de globálisan is. Az érték központi kérdéssé vált a marketingben – a fogyasztók azonos összegért magasabb értéket várnak el (adott szolgáltatások és minőség kombinációja méltányos áron, árérzékeny / ártudatos vásárlók). Szintén globális trend, hogy az elmúlt évtizedekben a leggazdagabb rétegek még gazdagabbak lettek, a középréteg összezsugorodott, a szegények aránya növekedett.

▪ **Természeti (Environmental)**– Környezeti fenntarthatóság azokat a stratégiákat és gyakorlatokat foglalja magában, amelyek célja a bolygó erőforrásainak megőrzése.

Trendek

- Csökkenő alapanyag forrás
- Növekvő légszennyezés
- Jelentősebb kormányzati beavatkozás
- Olyan stratégiák kiépítése, amely a fenntarthatóságot támogatja
- A Túlfogyasztás napja – 2018. augusztus 1.

▪ **Technológiai (Technological) tényezők** – A technológiai környezetet azok a tényezők alkotják, amelyek az új technológiák használatát teszik lehetővé a vállalatok számára. A legdrámaibb változások ezen a téren jelentkeztek az elmúlt évtizedekben. Új termékek jöttek létre, új piacok, új lehetőségek jelentek meg a vállalatok számára. Ugyanakkor a technológiai változások új veszélyeket is hordozhatnak a vállalatok és a fogyasztók számára (például a termékek biztonsága, az információ biztonsága).

▪ **Kulturális tényezők (cultural)** - A kulturális környezet olyan intézményekből és más erőkből áll, amelyek befolyásolják a társadalom alapvető értékeit, észlelését és viselkedését.

- Az alapvető hiedelmek és értékek tartósak és a szülőkről a gyermekekre szállnak, ezt tovább erősítik az iskolák, az egyházak, a vállalkozások és a kormányok.
- A másodlagos hiedelmek és értékek nyitottabbak a változásra, és magukban foglalják az emberek saját magukról, másokról, szervezetekről, társadalomról, természetről és a világról alkotott nézeteit.

Nem elég megérteni a makrokörnyezet változásait, a vállalatnak reagálnia is kell azokra. A vállalatok különböző módokon reagálhatnak a környezeti tényezőkre (Jobber, 2015):

▪ **Ignoráló** – Nem reagálnak és nem alkalmazkodnak a környezeti változásokhoz

▪ **Késve reagáló** – ebben az esetben a vállalat már csak akkor reagál, amikor teljes mértékben megértette a tényezőt. Ennek lehet oka a vállalat bürokratikus döntési folyamata, vagy a korábban említett marketing rövidlátás.

▪ **Fokozatos stratégiai újrapozicionálás** – tervezett, fokozatos, és folyamatos adaptálódás a környezeti változásokhoz.

▪ **Radikális stratégiai újrapozicionálás** – a teljes üzletág radikális irányváltása a környezeti

▪ **Proaktív** - Agresszív lépéseket tesz a környezet befolyásolására

Ez a fejezet a vállalatra ható két legfontosabb marketing környezeti tényezőt mutatta be: a mikrokörnyezetet és a makrokörnyezetet. A vállalat (üzletág) teljesítménye visszaeshet, ha a vállalat nem reagál megfelelő módon a környezeti tényezők változásaira.

2.2. A marketinginformációs rendszer és marketingkutatás

A marketinginformációs rendszer (MIR)

A marketinginformáció-rendszer (**8. ábra**) emberek, berendezések és eljárások összessége, amelyek összegyűjtik, rendszerezik, elemzik, értékelik és eljuttatják a szükséges, időszerű és pontos információkat a marketing döntéshozóihoz. A cégen belüli nyilvántartásra, marketingmegfigyelésre és marketingkutatásra épül. (Kotler- Keller, 2012)

Olyan rendszer, amelyben a marketinginformációkat rendszeresen tervezett alapon összegyűjtik, tárolják, elemzik és elküldik a menedzsereknek azok információigényeinek megfelelően. (Jobber, 2016)

8. ábra A marketing információs rendszer



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Belső nyilvántartások

▪ A belső nyilvántartások a vállalati háózatban fellelhető fogyasztói és piaci adatok összegyűjtött adatbázisa. Pl. nyilvántartás a megrendelésekről, a bolti és az online eladásokról, az árakról, a költségekről, a készletekről, weboldal látogatottságról, a tartozásokról, fogyasztói visszajelzésekről.

A marketingmegfigyelési rendszer

▪ folyamatok és források összessége, amelyeket a vállalat a fogyasztókról, versenytársakról, piaci környezetről nyilvánosan elérhető adatok alapján rendszeresen gyűjt, ellenőriz és feldolgoz.

A belső nyilvántartási rendszer **eredményadatokat**, a marketingmegfigyelési rendszer pedig **eseményadatokat** szolgáltat.

Marketingkutatás

A marketingkutatáson az információk szisztematikus és objektív feltárását, összegyűjtését, elemzését, közlését, valamint felhasználását értjük. A marketingkutatás célja a marketingtevékenység során felmerülő problémák és lehetőségek megoldására irányuló vezetői döntés elősegítése.

A felmerülő marketingprobléma, vagy kutatási kérdés meghatározza, hogy milyen kutatásra van szükség. A kutatás célja alapján három alapvető kutatási típust különböztetünk meg:

▪ **feltáró kutatás** – melynek célja valamilyen probléma mögötti okok feltárása, megismerése, döntési alternatívák feltárása, fogyasztói motivációk, preferenciák

megismerése. A feltáró kutatási probléma esetén jellemzően kvalitatív technikákat használunk.

▪ **leíró kutatás** – amennyiben a kutatás célja a piaci helyzet, szituáció, fogyasztói csoport jellemzőinek leírása, leíró kutatást végzünk. Általában megkérdezéses és megfigyeléses technikákat alkalmazunk.

▪ **magyarázó kutatás** – marketingváltozók közötti kapcsolat meghatározására, ok-okozati összefüggések feltárására magyarázó kutatást végzünk. Ilyen kutatási módszer a kísérlet.

Az adatok két típusát különböztetjük meg: szekunder és primer adatok. A szekunder adatok olyan adatok, amelyet eredetileg más célból gyűjtöttek, a primer adatokat elsődlegesen a vállalat kutatási problémájának megválaszolása céljából gyűjtöttek.

A kutatást első lépésben a meglévő szekunder adatok feldolgozásával kezdjük. Ezek az adatok már rendelkezésre állnak készen, vagy félig feldolgozott formában. Ilyen adatok lehetnek korábbi piackutatások eredményei, iparági jelentések, vállalaton belüli adatok (pl. értékesítési adatok, reklamációk száma), de külső forrásból elérhető tanulmányok, jelentések, szindikált adatbázisok is ide tartoznak. A szekunder adatok használatának előnye, hogy gyorsan elérhető, olcsóbb, mint a primer adat és sokszor ez az egyetlen lehetőség, hogy adathoz jussunk. Használatának hátránya, hogy nem biztos, hogy az adatok elég pontosak, frissek, azonos célcsoportra készültek. Az adatok megbízhatósága is sokszor kérdéses lehet.

Amennyiben a szekunder adatok nem adnak választ a kutatási kérdéseinkre, primer kutatást kell végezni.

A primer kutatás folyamata a következő:

- Kutatási probléma meghatározása
- Konceptualizáció (alapfogalmak tisztázása)
- A kutatási módszer kiválasztása
- A mintavételi módszer meghatározása
- Operacionalizálás (kérdőív, guide készítése)
- Terepmunka (adatfelvétel)
- Adatfeldolgozás, adatelemzés
- Kutatási jelentés készítése

Kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek

A primer kutatások körében megkülönböztetjük a **kvalitatív és kvantitatív** kutatási módszereket (9. ábra). A kvalitatív kutatások során elsősorban a mögöttes okok, motivációk feltárására törekedünk, kisszámú, nem reprezentatív minta alapján. Az adatgyűjtés nem strukturált, az adatelemzés jellemzően tartalomelemzéssel történik, az eredmények nem általánosíthatók a teljes célcsoportra. A leggyakrabban használt kvalitatív módszerek közé tartozik a mélyinterjú és a fókuszcsoportos megkérdezés.

A kvantitatív kutatás nagyobb mintával dolgozunk, amely lehet (de nem feltétlenül az) reprezentatív valamilyen szempontok alapján az alapsokaságra. Az adatgyűjtés strukturált kérdőívvel, jegy jegyzőkönyvvel történik. Az adatok számszerűsítése, összefüggések vizsgálata a cél, az elemzés statisztikai módszerekkel történik. A kapott eredmények lehetőséget adnak arra, hogy a vizsgált alapsokaságra vonatkozóan általános következtetéseket vonjunk le. A kvantitatív módszerek közé tartoznak a kérdőíves megkérdezések, és a kísérletek.

Vannak módszerek, amelyek kvalitatív és kvantitatív módon is elvégezhetőek – a kutatási kérdéstől függően kell eldönteni, melyik módszer a célszerű. Ilyenek a megfigyeléses módszerek, amelyek közé tartoznak például az álcázott vásárlás (mystery shopping), az etnográfiai kutatások, a netnográfiai kutatások, a szemmozgás követéses kutatások.

9. ábra A kvalitatív és kvantitatív módszerek összehasonlítása

	Kvalitatív módszerek	Kvantitatív módszerek
Célkitűzés	Mögöttes okok, motivációk	Adatok számszerűsítése, általánosítások a minta alapján a vizsgált populációra
Minta	Kisszámú, nem reprezentatív	Nagyszámú, reprezentatív, vagy nem reprezentatív minta
Adatgyűjtés	Nem strukturált	Strukturált
Adatelemzés	Nem statisztikai, tartalomelemzés	Statisztikai módszerek használata
Eredmény	A probléma megértésére szolgál	Javaslatokat tesz a cselekvésre

Forrás: Malhotra (2012)

Három kutatást különböztetünk meg a résztvevők szerepe alapján: **megkérdezés, megfigyelés, és kísérlet (10. ábra)**. A megkérdezés során az alanyokat arra kérik, hogy fejtsek ki véleményüket a kutatás tárgyáról. A megfigyelés során megvizsgálják az alanyok viselkedését egy adott szituációban, míg a kísérlet esetében az alanyok eltérő csoportjait eltérő kísérleti szituációban vizsgálják. Mindhárom módszer lehet kvalitatív vagy kvantitatív.

10. ábra A primer kutatások típusai

Megkérdezés	
Kvalitatív	Kvantitatív
Mélyinterjú	Kérdőíves megkérdezés
Fókuszcsoport	
Megfigyelés	
Kvalitatív	Kvantitatív
Mystery shopping	Clickstream analízis
Etnográfia	Adatbányászat
Szemmozgás követés	Szemmozgás követés
	Mystery shopping
Kísérlet, teszt	
Bolti teszt	Termékteszt
Koncepcióteszt	Csomagolástereszt
	Természetes kísérlet
	Laboratóriumi kísérlet

Forrás: saját szerkesztés

3. Fogyasztói piac és szervezeti piac

3.1. A fogyasztói döntés folyamata

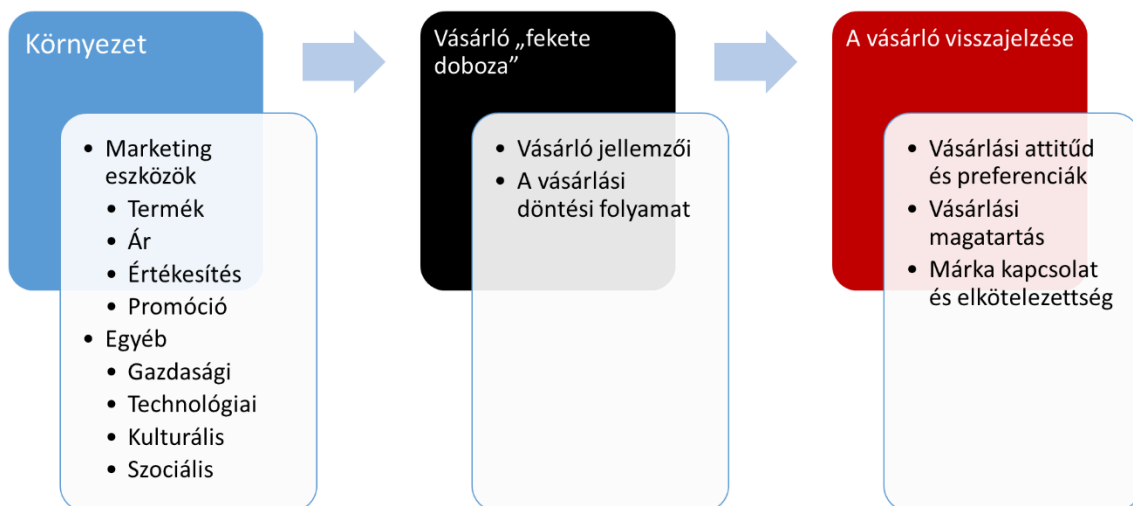
A vevői elkötelezettség és a nyereséges vevőkapcsolatok kiépítésének elengedhetetlen feltétele, hogy a vállalat ismerje a vevőit. Ebben a fejezetben a fogyasztói piac vevőivel foglalkozunk, azt vizsgáljuk, hogy a fogyasztók hogyan vásárolnak, és hogy mi befolyásolja őket a vásárlási döntéseik során. A következő fejezetben a szervezeti piac vevőire térünk ki.

A fogyasztói piac egyénekből és háztartásokból áll, akik saját fogyasztásra vásárolnak javakat. **A fogyasztók vásárlói magatartása** tehát az egyének és háztartások azon vásárlási magatartása, amely során személyes fogyasztásra termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak.

A helyes marketingstratégia kialakításának egyik fontos előfeltétele annak megértése, hogy a vásárló miért részesítette előnyben az egyik terméket egy másikkal szemben, milyen folyamat végén hozta meg a döntését, a döntéshozatal során milyen tényezők befolyásolták. A tranzakció megszületésekor az eladó sokszor csak a döntés végkimenetét ismeri, a döntésig vezető utat nem.

A vállalat számára fontos megismerni, hogyan reagál a vevő a szervezet különböző marketing tevékenységére. A stimulus-válasz modell ezt a folyamatot mutatja be (**11. ábra**). A vásárlás során a fogyasztót különböző ingerek érik: a tágabb környezetében a gazdasági, kulturális szociális és technológiai változások, valamint a vállalatok marketing tevékenysége mind befolyásolják a véleményét. A vásárló egyéni jellemzői és a vásárlási döntési folyamata az ún. „fekete doboz” jelképezik a vállalatok számára, ezek befolyásolják azt, hogy a vevő hogyan reagál a környezet ingereire, ugyanakkor a vállalatnak erről nincs pontosabb tudása. A vállalat a vevő vásárlás utáni visszajelzéseit (elégedettség, elkötelezettség, attitűd,..) ismerheti meg.

11. ábra Stimulus-válasz modell: a vásárló „fekete doboza”



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Fogyasztói döntési típusok

Fogyasztói érdekeltség / bevonódás (involvement) a fogyasztó marketingingerekre adott reakciója, amely a részvétel és az általa végzett aktív feldolgozás szintjét tükrözi.

▪ Magas érdekeltség

- Komplex értékelés,
- Kockázatos és drága termékekkel kapcsolatos döntések
- Pl. Autó, ház

▪ Alacsony érdekeltség

- Egyszerű értékelés,
- Alacsony kockázatú és általában olcsó termékek
- ✓ Pl. Fogkrém, tej, édesség

12. ábra A vásárlási magatartás típusai – fogyasztói érdekeltség

	magas	Érdekeltség	alacsony
JELENTŐS MÁRKÁK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉG	Komplex vásárlási magatartás	Változatosságot kereső vásárlási magatartás	
	Disszonancia-csökkentő vásárlási magatartás	Szokáson alapuló vásárlási magatartás	

Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

A fogyasztói érdekeltség alapján megkülönböztetünk négy vásárlási magatartás típust (12. ábra):

▪ **Komplex vásárlási magatartás** - fogyasztók nagymértékben érdekeltek a vásárlásban, és a márkák között jelentős eltéréseket tapasztalnak. Pl. ha a termék drága, kockázatos, ritkán vásárolható és jellemzően a fogyasztói önkifejezés eszköze lehet.

▪ **Disszonancia-csökkentő vásárlási magatartás** - a fogyasztók nagymértékben érintettek / érdekeltek egy drága, ritka vagy kockázatos vásárlás során, de a márkák között nem nagy az eltérés.

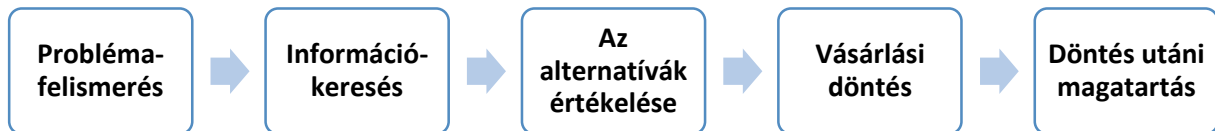
▪ **A szokásokon alapuló vásárlási magatartás** alacsony fogyasztói érdekeltséggel és kevés jelentéktelen márká-különbséggel jön létre.

▪ **Változatosságot-kereső vásárlási magatartás** - az alacsony fogyasztói érdekeltséggel jellemezhető helyzetek, ahol jelentős különbségek vannak a márkák között. Ilyen esetekben a fogyasztók gyakran váltogatnak a márkák között.

A vásárlási döntési folyamat

Miután megvizsgáltuk, hogy milyen tényezők befolyásolják a vevőket egy termék választásakor, most megmutatjuk, hogy milyen folyamaton keresztül jut el a vevő a végső döntésig vásárlásakor. A vásárlási döntési folyamat (13. ábra) öt szakaszból áll: a probléma felismerése, az információkeresés, az alternatívák értékelése, a vásárlási döntés, és a döntés utáni magatartás.

13. ábra A vásárlási döntési folyamat



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

A probléma felismerés a vásárlási folyamat első szakasza, amely során a fogyasztó tudatosítja, hogy szüksége van az adott termékre. Az igény megjelenhet belső ösztönzés hatására (pl. éhség), vagy külső hatásra (ismerős ajánlása, reklám,..).

Az információkeresés a vásárlási folyamat azon szakasza, amely során a fogyasztó motivált arra, hogy információt gyűjtsön. Az információkeresés során az egyén használhat belső és külső információforrásokat. Belső információforrás a saját korábbi tapasztalat, tudás. Külső információforrások lehetnek például a személyes források (család, ismerős, ..), kereskedelmi források (média, értékesítők, gyártói weboldalak), nyilvános források (közösségi média, fogyasztói értékelések), tapasztalati források (kipróbálás, használat).

Az alternatívák értékelése a vásárlói döntési folyamat azon szakasza, amelyben a fogyasztó az összegyűjtött információk alapján értékeli az egyes alternatívákat. Az összes alternatívát leszűkíti a megfontolásra szánt alternatívák halmazára – ezek olyan alternatívák, amelyeket a fogyasztó a vásárlás előtt komolyan mérlegel.

A vásárlási döntés a vevő döntése arról, hogy melyik márkát vásárolja meg. A vásárlási szándék nem biztos, hogy vásárlási döntés, mert a vásárlót befolyásolhatják mások attitűdjei, váratlan vásárlási helyzetek (váratlan esemény, az észlelt kockázat mértéke).

Az észlelt kockázat tekintetében különböző kockázati tényezőket különböztetünk meg:

- Funkcionális kockázat: a termék nem a várakozásoknak megfelelően teljesít.
- Fizikai kockázat: a termék veszélyezteteti használója vagy mások testi épségét vagy egészségét.
- Pénzügyi kockázat: a termék nem éri meg az árát.
- Társadalmi kockázat: a termék miatt mások előtt szégyenkezni kell.
- Pszichológiai kockázat: a termék kihat a használó szellemi egészségére.
- Időbeli kockázat: a termék meghibásodása azzal az alternatív költséggel jár, hogy keresni kell egy másik, kielégítő terméket.

A vásárlás utáni magatartás a vásárlói döntési folyamat azon szakasza, amelyben a vásárlók a vásárlást követően értékelik a döntésüket, elégedettségük vagy elégedetlenségük alapján. Az elégedettség függ attól, hogy a megvásárolt termék teljesítménye mennyire felel meg az előzetes elvárásoknak. Kognitív diszonzancia a vásárlás után érzett diszkomfort érzet, amely főleg komplex vásárlási döntés esetében jelentkezik. Megjelenésének oka lehet, hogy egy összetett döntés után a fogyasztó bizonytalan a döntés helyességében, illetve a választott termék miatt lemondott más, alternatív opciókról. A fogyasztó vásárlás utáni elégedettsége

kulcsfontosságú a vállalatok számára. Az elégedett fogyasztó nagyobb valószínűséggel újravásárol, az elégedetlen a vállalat rossz hírét keltheti (negatív szóbeszéd - word of mouth).

A fogyasztók alternatíva értékelési stratégiái komplex termék esetén

Minél komplexebb termékkel kapcsolatosan kell a fogyasztónak döntenie, annál több az attribútumok vagy lehetőségek száma, annál bonyolultabb döntési szituációval kell a fogyasztónak szembenéznie. A fogyasztó döntési stratégiáit szerint négy alapvető szempont határozta meg: az összes feldolgozandó információ mennyisége, szelekció az információ feldolgozása során, a feldolgozás mintázata, kompenzáló vagy nem kompenzáló stratégia használata. Bettman, Luce, Payne (1998)

- A feldolgozandó információ mennyisége jelentősen különbözhet annak alapján, hogy a fogyasztó **minden alternatívát** figyelembe véve dönt a vásárlás során (például figyelembe vesz részletesen minden elérhető információt az egyes mobiltelefon-alternatívákról), vagy csak egy **limitált mennyiségű** információt használ (például újra ugyanazt választja, amit az előző alkalommal).

- A feldolgozandó információ mennyisége nemcsak alternatívák, de az attribútumok szintjén is eltérő lehet. Ilyenkor a fogyasztó szelektív módon használja az egyes attribútumok értékelése során felhasznált információmennyiséget (**szelektív információfeldolgozás**). **Konzisztens** feldolgozásnak azt tekintjük, amikor a fogyasztó az információfeldolgozás során minden alternatíva vagy attribútum esetében azonos mennyiségű információt dolgoz fel. Például egy autó esetében, ha a fogyasztó a biztonságot tekinti a legfontosabbnak, akkor csupán ezt tulajdonságot értékeli, végül az A, B, C, D autók közül kiválasztja a D autót, azt, amelyik a legjobb mutatókkal rendelkezik e tekintetben. Ebben az esetben a döntési folyamat erőteljesen szelektív az attribútum tekintetében, de konzisztens az alternatív (márka) tekintetében, hiszen minden márka esetében ezt az attribútumot vette figyelembe.

- Az információ feldolgozása során kétféle stratégiát különböztethetünk meg annak alapján, hogy **alternatívaként** vagy **attribútumoként** értékeljük-e a lehetőségeket. Amikor alternatívákat hasonlítunk össze, akkor az adott alternatíva attribútumait értékeljük, mielőtt egy másik opciót megfontolnánk. Például először értékeljük az A mobiltelefon ár, márka, stílus, kinézet, memória stb. alapján, majd ez után tekintjük a B márka jellemzőit. Amikor attribútumoként elemzünk, akkor egy attribútum mentén vizsgálunk számos alternatívát, még mielőtt egy másik attribútumot figyelembe vennénk. Ezt tesszük akkor például, amikor először az ár alapján rangsoroljuk a mobiltelefonokat, eldöntve, hogy A verzió túl drága, B a legolcsóbb, C-nek még elfogadható az ára.

- Végül a stratégiákat megkülönböztethetjük annak alapján, hogy milyen arányban kompenzálóak. Kompenzáló stratégia esetén egy attribútum jó értéke kompenzálni tudja egy másik attribútum kevésbé jó teljesítményét. Az ilyen stratégia esetén szükséges az attribútumok közötti egyértelmű optimalizálás/kompromisszum (trade-off). A nem kompenzáló stratégia esetén nincs ilyen átváltás az attribútumok között, ha a fogyasztónak a nagy képfelbontás a fontos, nem fogja az olcsóbb, de hosszabb készenléti idővel rendelkező opciót választani.

Az innováció elfogadásának folyamata

Innovációnak nevezünk minden olyan terméket, szolgáltatást vagy ötletet, amelyet valaki újnak érzékel, függetlenül attól, hogy valójában milyen régi. **A termékelfogadási folyamat** az a folyamat, amelyek során a vevő az innováció megismerésétől eljut annak végső elfogadásáig. Ennek a folyamatnak a lépései a következők:

- Megismerés
- Érdeklődés
- Értékelés
- Kipróbálás
- Elfogadás

A fogyasztókat csoportosíthatjuk az innováció elfogadásához szükséges idő alapján is. Ezek a csoportok jelentősen különböznek az értékeikben, vásárlási szokásaikban.

- Az újítók – szeretnek új ötleteket kipróbálni, akár némi kockázat árán is.
- A korai elfogadók – szeretnek új termékeket, ötleteket kipróbálni, de körültekintéssel, óvatosan. Ők a tipikus véleményvezérek az őket körülvevő közösségekben meghatározó a véleményük.
- A korai többség – az átlagosnál hamarabb fogadják el az innovációkat, de ritkán véleményvezérek
- A késői többség – szkeptikus az újdonságokkal szemben, az innovációt csak akkor fogadják el, ha már a többség kipróbálta.
- A lemaradók – hagyományok iránti elkötelezettség jellemzi, nem nyitottak a változásra, csak akkor fogadják el, ha már hagyománnyá vált.

A vállalatok számára kulcsfontosságú az újítók és korai elfogadók szokásainak megismerése, és az ő közvetlen megcélzása a makretingkommunikáció során.

Az innováció elfogadását befolyásoló tényezők

Tekintsük át az innováció elfogadását, sikeressé válását befolyásoló tényezőket.

Az első tényező az innováció által nyújtott **viszonylagos előny**, az, hogy mennyivel tűnik jobbnak az újdonság a már létező termékeknél. Minél jelentősebbnek érzi az előnyt a vevő, annál valószínűbb az innováció elfogadása. **A kompatibilitás** azt jelenti, hogy mennyire illik bele az egyén értékrendjébe és eddigi tapasztalataiba az újdonság. A magasabb kompatibilitás nagyobb esélyt jelent az elfogadásra. **Az összetettség** arra utal, hogy mennyire bonyolult a termék használata. Minél nehezebb megtanulni az innováció használatát, annál kevésbé valószínű az elfogadása. Az innováció korlátozott **kipróbálhatósága**, az, hogy mennyire korlátozott az újdonság kipróbálásának lehetősége növeli az elutasítás esélyét. Az innováció **közölhetősége** arra utal, hogy mennyire észrevehető az újdonság használatával járó előnyök. Ha a vállalat nem tudja megmutatni, elmagyarázni a használattal járó előnyöket, kisebb az esély az innováció elfogadásának.

3.2. A fogyasztói magatartást befolyásoló tényezők

Az egyéni fogyasztó magatartását befolyásoló tényezőket négy nagy csoportba sorolhatjuk: kulturális, társadalmi, személyes és pszichológiai tényezők (14. ábra **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**). Ezeket mutatjuk be részletesen a következőkben.

14. ábra A fogyasztói magatartást befolyásoló tényezők

Kulturális tényezők	Társadalmi tényezők	Személyes jellemzők	Pszichológiai folyamatok
<ul style="list-style-type: none">• Kultúra• Szubkultúra• Társadalmi osztályok	<ul style="list-style-type: none">• Család• Referencia-csoportok	<ul style="list-style-type: none">• Életkor, életszakasz• Foglalkozás, gazdasági körülmények• Életstílus• Személyiség, énkép	<ul style="list-style-type: none">• Motiváció• Attitűd• Érzékelés• Tanulás, és emlékezet

Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Kulturális tényezők

A **kultúra** egy társadalom megkülönböztető, tanult életmódja, egy adott társadalom kollektív memóriája. A kultúra magába foglalja nemcsak a tanult meggyőződések, normák, értékek és szokások, valamint tevékenységek összességét, hanem a tárgyakat és szolgáltatásokat, mint például autók, ruházat, élelem, művészet, sport stb., amelyek egy adott társadalomra jellemzőek és a fogyasztók magatartását irányítják. A kulturális változások megértése kulcsfontosságú a marketingben.

A **szubkultúra** a kultúrán belül emberek olyan csoportja, akik speciális értékekkel, normákkal, szokásokkal rendelkeznek. A szubkultúrák közé tartoznak a nemzetiségek, a vallások, a faji csoportok és földrajzi régiók. A marketing szempontjából kiemelkedően fontos a fogyasztás mentén létrejövő szubkultúrák.

Társadalmi rétegződés, amely leggyakrabban társadalmi osztályok formájában jelentkezik. Ezek a társadalom viszonylag homogén és maradandó, hierarchikus tagozódásai, amelyek tagjai hasonló értékekkel, érdekekkel és magatartásnormákkal rendelkeznek. Általában a foglalkozás, jövedelem, végzettség, vagyon és más változók alapján határozzák meg. Az egyik legismertebb, és a médiatervezésben használt rendszer az **ESOMAR Társadalmi kategória rendszer (ABCDE)**. (NRS, Esomar)

Társadalmi tényezők

A társadalmi tényezők közé tartoznak a különböző referenciacsoportok. Egy személy **referenciacsoportjai** alatt azokat a csoportokat értjük, amelyek közvetve vagy közvetlenül (személyes) hatással vannak attitűdjeire vagy magatartására.

- Tagsági csoport
 - közvetlenül (személyes) hatással vannak attitűdjeire vagy magatartására
- Aspirációs csoportok

- Azok a csoportok, amelyekhez a személy tartozni szeretne,
- Disszociatív csoport
 - azok a közösségek, amelyek értékeit vagy magatartási formáját visszautasítja

Számos kutatás kiemelte a **szóbeszéd** (word of mouth) fogyasztói magatartást befolyásoló hatását. A barátok, ismerősök, családtagok véleménye sokkal hitelesebbnek tűnik a fogyasztóknak a reklámok, közvetítők, eladók véleményénél egy olyan termék vagy szolgáltatás vásárlása esetén, amelyet nem ismernek. A befolyásoló személyek között kiemelkedő szerepük van az ún. véleményvezéreknek, akiknek a véleménye fogyasztók csoportjára is hatással lehet. A vállalatok számára fontos azonosítani a véleményvezéret, és az ő támogatásukat megnyerni a termék számára.

A **család** a társadalom legfontosabb fogyasztó- és vásárlószervezete, s a családtagok alkotják a legbefolyásosabb elsődleges referenciacsoportot. A házastársak, gyerekek vásárlási döntést befolyásoló szerepe eltérő lehet különböző terméke esetén.

Szerepek és státuszok - Az egyén számos csoportnak tagja az élete során (család, iskola, munkahely, sport klub, ...). A **szerep** azokat a tevékenységeket jelenti, amelyeket az egyéntől az egyes csoportok elvárnak. Minden szerep egyben **státust** is feltételez. A marketing szempontjából azért fontos ismerni a vevők különböző szerepeit (és azokban betöltött státusát), mert a vásárlási szokásait és a preferenciáit ezek a szerepek befolyásolják. (Például a ruha választás során a munkahelyi, otthoni szerepeknek megfelelő öltözködés).

Személyes tényezők

Az egyén vásárlási döntéseit személyes jellemzői is befolyásolják, például a foglalkozása, életkora, anyagi körülményei, életstílusa, személyisége.

A **személy foglalkozása**, a munkahely vállalati kultúrája befolyásolja számos termék és szolgáltatás választást. Bizonyos munkahelyeken elvárásnak megfelelő

Anyagi körülmények: elkölthető jövedelem, megtakarítások, vagyon, kölcsönfelvételi lehetőségek, költséges/takarékos életmód.

Életstílus az egyén életvezetési mintája, amely a tevékenységeiben, érdeklődési körében és véleményeiben fejeződik ki.

Pszichográfiai jellemzők – érdeklődési körök, szabadidős tevékenységek, vélemények.

Személyiség alatt az egyén sajátos pszichológiai jellemzőinek összességét értjük, amelyek környezeti hatásokra adott viszonylag következetes és tartós válaszokhoz vezetnek.

Márkaszemélyiség alatt emberi vonások meghatározott csoportját értjük, amelyeket az adott márkának tulajdoníthatunk.

Aaker öt nagy csoportját határozta meg a márkaszemélyiségnek:

- őszinteség (realisztikus, tisztességes, egészséges és vidám),
- izgalmasság (merész, lendületes, fantáziadús és korszerű),
- kompetencia (megbízható, intelligens és sikeres),
- kifinomultság (előkelő és elragadó),
- durvaság (természetkedvelő és kemény).

Pszichológiai folyamatok

A fogyasztói magatartás négy pszichológiai tényező által befolyásolt: a motiváció, az észlelés, a tanulás és az attitűd.

Motiváció

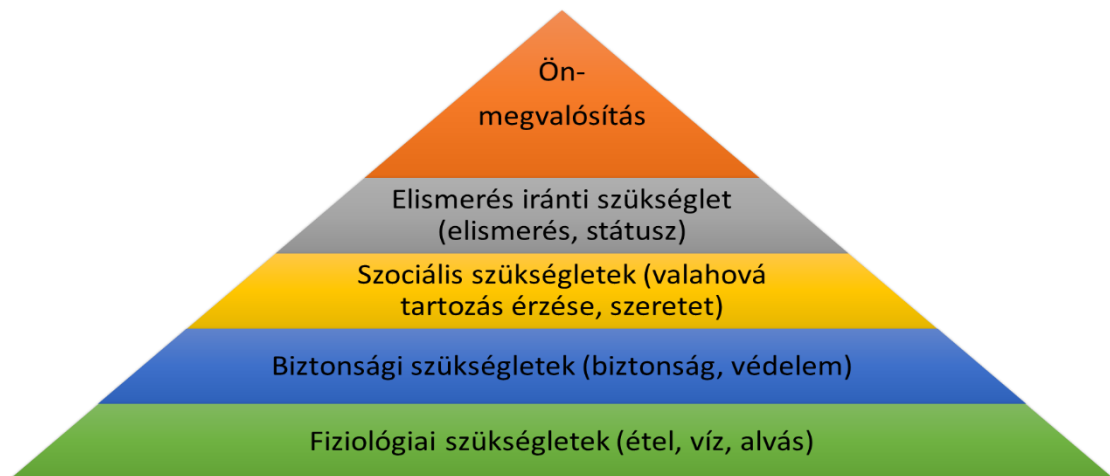
▪ A szükséglet akkor válik **motivációvá**, amikor megfelelő intenzitási szintet ér el ahhoz, hogy cselekvésre sarkalljon bennünket. Motivációnak **iránya** (az egyik célt előnyben részesítjük egy másikkal szemben) és **intenzitása** (többé-kevésbé energikusan törekszünk a cél elérésére) van.

Maslow piramis – a szükségletek hierarchiája

Abraham Maslow abból az alapfeltételezésből indult ki, hogy az embereknél adott időben adott szükségletek jelentkeznek. A szükségyszerűen van egyfajta hierarchiája az egyes szükségleteknek, és amíg egy alacsonyabb rendű szükséglet nem elégül ki, addig a magasabb rendű nem jelentkezik.

Az egyes szükségleti szinteket a mutatja. Maslow öt szükségleti szintet különböztetett meg: a fiziológiai, a biztonsági, a szociális, az elismerés iránti és az önmegvalósításra törekedő szükségletet (15. ábra).

15. ábra Maslow piramis – a szükségletek hierarchiája



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Az egyén először a legalapvetőbb szükségleteit igyekszik kielégíteni. Ha ez megtörtént, ez a szükséglet már nem hat motivációként, és az egyén a következő szintű szükségletet valósítja meg.

Észlelés

Az észlelés az a folyamat, amelyen keresztül kiválasztjuk, rendszerezük és értelmezzük a környezetből érkező információkat, hogy a világról érthető képet alkossunk. (Williams, 1981)

▪ **A szelektív figyelem** az a jelenség, amely során az egyén képtelen mindre odafigyelni, ezért az ingerek többsége.

▪ **A szelektív torzítás** arra való hajlam, hogy az információkat oly módon értelmezzük, amely összhangban áll az előzetes nézeteinkkel.

▪ **A szelektív emlékezés** miatt az általunk kedvelt termék jó tulajdonságait megjegyezzük, míg a rivális termékek jó vonásait elfeledjük.

Tanulás

A tanulás magában foglalja a tapasztalat eredményeképpen az egyén magatartásában bekövetkező változást. A tanulási folyamat **késztetések, ösztönök, impulzusok, válaszok és megerősítések** kölcsönhatásaként fogható fel. Két típus: a klasszikus kondicionálás és operáns (instrumentális) kondicionálás.

A tapasztalat hatására a fogyasztó egyre pontosabban ismeri saját preferenciáit, egyre kevesebb időt igényel a termék kiválasztása, és rövidül a vásárlás folyamata.

Attitűd

A meggyőződés olyan felfogás, amely egy személy valamiről alkotott véleményét fejezi ki. A vállalatok számára fontos megismerni a vevők véleményét a termékkel kapcsolatban, és ha úgy ítélik meg, hogy a ezek nézetek nem a valós képet tükrözik, igyekeznek ezt a képet megváltoztatni.

Az attitűd az egyén valamely tárggyal vagy ötlettel kapcsolatos, tartósan kedvező vagy kedvezőtlen értékelését, érzéseit és cselekvési tendenciáit jelzi. Az attitűdöt nehéz megváltoztatni. A vállalatok ezért inkább a meglévő attitűdjükhöz próbálják igazítani a kínálatukat. Esetenként a termék újrapozicionálásával próbálják meg a vevők attitűdjét a termék iránt megváltoztatni.

3.3. A szervezeti piac sajátosságai

A szervezeti vagy üzleti piac (business market) olyan szervezetekből (vállalatok, kormányzat, non-business szervezetek) áll, amelynek a vevői más szervezetek. Négy típusa van a szervezeti piacoknak:

1. ipari piac – olyan vállalatokból áll, amelyek termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak más termékek és szolgáltatások előállításához.
2. viszonteladói piac – olyan szervezetek (kis- és nagykereskedők) alkotják, akik a termékek és szolgáltatások azért vásárolják, hogy értékesítsék azokat.
3. kormányzati piac – azok a kormányzati szervek alkotják (minisztériumok, állami hivatalok, ...), akik az állami költségvetésből azért vásárolnak szolgáltatásokat és termékeket, hogy tevékenységüket elvégezzék (pl. védelmi, oktatási).
4. non-business piac – azok a nonprofit szervezetek tartoznak ide (alapítványok, egyesületek, ...), amelyek társadalmi célú tevékenységük végzéséhez vásárolnak javakat.

A szervezeti piac jellemzői

Az üzleti piac egyik legfontosabb jellemzője, hogy **az eladó és a vevő is szervezet**. Ebből adódik az angol elnevezés: business to business (B2B) market, míg a fogyasztói piacra a B2C (Business to Consumer market) elnevezést használják.

▪ Az üzleti piacon a vállalatnak jellemzően **kevesebb vevője van, de azok nagyobbak**.

▪ Az eladó – vevő közötti **üzleti kapcsolat** komplex jelenség, amely meghatározó fontosságú az üzleti piacon.

▪ A kisszámú vevőkör, és a nagy vevők miatt az eladók igyekeznek hosszú távú kapcsolat kialakítására.

▪ A kereslet **származtatott kereslet**, amely azt jelenti, hogy a végfelhasználók, a fogyasztói piac kereslete határozza meg az üzleti piac keresletét.

▪ A fogyasztói piaccal összevetve a vásárlási döntésben jellemzően több személy vesz részt, **professzionális beszerzők** vezetésével.

- A vásárlási (**beszerzési**) folyamat jellemzően komplex, hosszú ideig tart, erősen formalizált módon zajlik.
- Az eladó és a vevő gyakran erőteljesen függenek egymástól, ezért a vállalatok jó partnerkapcsolatok kiépítésére törekednek egymással.

A szervezeti piac termékei

A szervezeti piac termékeit a termelésben betöltött szerepük alapján csoportosíthatjuk. Vannak termékek, amelyeket a gyártáshoz, a végtermék előállításához szükségesek (pl. nyersanyagok), míg mások a vállalat működéséhez elengedhetetlenek (pl. irodaszerek, számítástechnikai eszközök).

1. **Az alapanyagok és alkatrészek** olyan cikkek, amelyek teljes egészében beépülnek a gyártó termékébe. Két csoportjuk létezik: nyersanyagok, valamint megmunkált anyagok és alkatrészek. (Nyersanyagok: mezőgazdasági javak, természetből vett javak)
2. **A beruházási eszközök** a késztermék előállítását és kezelését lehetővé tevő tartós termékek. (gépek, berendezések, segédeszközök)
3. **A segédanyagok és üzleti szolgáltatások** olyan, rövid élettartamú áruk és szolgáltatások, amelyek megkönnyítik a késztermék előállítását és kezelését. (pl. karbantartási és javítóanyagok, gyártási segédanyagok, karbantartás és javítás, üzleti tanácsadás)

A beszerzési döntés folyamata

A beszerzési folyamat során három típusú vásárlást különböztetünk meg: **egyszerű újravásárlást, módosított újravásárlást, új beszerzést**. Az egyszerű újravásárlás során a vevő megrendeli a terméket minden változtatás nélkül. Ez általában a beszerzési osztály rutinszerűen végzi. A módosított újravásárlás során az előző vásárláshoz képest a vevő változtatni szeretne valamilyen részleten: például a termék összetételén, az áron, a feltételeken, vagy a beszállítókon. Az új beszerzés során a vállalat először vásárol valamilyen terméket vagy szolgáltatást. Ez jelentős kockázatot jelent, ezért a döntési folyamat hosszadalmasabb, több résztvevő van a döntési folyamatba bevonva.

Robinson–Faris–Wind (1967) a **beszerzési döntés folyamatát** nyolc szakaszra bontották:

1. A probléma felismerése
2. A termék paramétereinek meghatározása
3. A termék specifikáció leírása
4. A szállítók keresése és előminősítése
5. Ajánlatok bekérése és értékelése
6. A szállító kiválasztása
7. A termék megrendelés
8. Utólagos értékelés

A vásárlás típusa meghatározza, hogy a beszerzési döntési folyamat mely lépéseit kell végrehajtani (1. táblázat). Az új beszerzésnél minden szakaszt érinteni kell a folyamat során, míg az egyszerű újravásárlás során erre nincs szükség.

1. táblázat A beszerzési döntési folyamat szakaszai beszerzési típus alapján

	Egyszerű újravásárlás	Módosított újravásárlás	Új beszerzés
A probléma felismerése	x	x	x
A termék paramétereinek meghatározása			x
A termék specifikáció leírása			x
A szállítók keresése és előminősítése			x
Ajánlatok bekérése és értékelése		x	x
A szállító kiválasztása		x	x
A termék megrendelés	x	x	x
Utólagos értékelés	x	x	x

Forrás: Robinson–Faris–Wind (1967)

4. Marketing eszkörendszer (termék, ár, értékesítés és kommunikáció)

4.1. Termékpolitikai döntések

A termék fogalma

Termék mindaz, amit a piacon felkínálnak, ami szükségleteket elégít ki, és csere tárgya lehet. Pl. fizikai termékek, szolgáltatások, élmények, események, személyek, földrajzi helyek, vagyontárgyak, szervezetek, információk és ötletek.

A szolgáltatás olyan tevékenység vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, amely alapján véve nem tárgyasult és nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. A termékek és szolgáltatások nem mindig különülnek el a cégek tevékenységében. A vállalat piaci kínálata gyakran magában foglalja mind a tárgyi eszközöket, mind a szolgáltatásokat. Egy szélsőséges esetben a piaci ajánlat állhat **tisztán kézzelfogható termékből**, például szappanból; amely termékhez nem tartozik semmilyen szolgáltatás. A másik szélsőséges eset az, amikor a cégek olyan szolgáltatásokat kínálnak, amelyek **tisztán szolgáltatásból** állnak. Ilyenek például az orvosi vizsgálatok vagy a pénzügyi szolgáltatások. E két szélsőség között azonban számos áru- és szolgáltatáskombináció lehetséges.

A termékfogalma fogalma

A terméktervezőknek három szinten kell gondolkodniuk a termékekről és szolgáltatásokról: az alaphasznosság, a tényleges termék és a kiterjesztett termék. Minden szint újabb ügyfélértéket ad hozzá a termékhez. A legalapvetőbb szint a termék által nyújtott **alaphasznosság**, amely a következő kérdéssel foglalkozik: Mi a vásárló valójában vásárol? A második szinten a terméktervezőknek az alapvető előnyöket **tényleges termék**é kell alakítaniuk. Szükségük van termék- és szolgáltatásjellemzők, tervezés, minőségi szint, márkanév és csomagolás kifejlesztésére. Végül, a terméktervezőknek olyan **kiterjesztett**

terméket kell építeniük, amely az alapvető hasznok és a tényleges termék köré épül, további fogyasztói szolgáltatásokkal és előnyökkel.

A termékek csoportosítása

A termékek két nagy csoportját különböztetjük meg: fogyasztási cikkek és termelőeszközök.

A fogyasztási cikkek azok a termékek, amelyeket a végfelhasználók vásárolnak személyes fogyasztásra. A fogyasztási cikkek négy csoportra bonthatók: **kényelmi termékek, bevásárlási javak, speciális termékek, nem keresett termékek.**

- A kényelmi termékek többnyire gyakran, pillanatnyi megfontolás alapján és minimális erőbefektetéssel vásárolja. Ilyenek például az üdítőitalok, a szappan és a napilapok. Ide tartoznak a **háztartási alaptermékek** (staples) a fogyasztók rendszeresen beszereznek. Pl. tej, sajt, tészta, fogkrém, az **impulzuscikkek**, amelyeket jellemzően előzetes tervezés vagy keresés nélkül vásárol meg a fogyasztó (például csoki, keksz..). Végül kényelmi termékek az ún. **vészhelyzet termékeket, amelyeket** a fogyasztók a szükséglet hirtelen felmerülése esetén vásárolnak meg.

- A bevásárlási javak (shopping goods) olyan termékek, amelyek között a fogyasztók a megfelelőség, a minőség, az ár és a stílus alapján válogatnak. Például: a bútorok, a ruházati cikkek és a nagyobb méretű háztartási készülékek. Megkülönböztetünk homogén és heterogén cikkeket. A **homogén cikkek** minősége hasonló, áruk viszont eléggé különböző ahhoz, hogy a vevő a vásárlás során összehasonlítsa őket. A **heterogén cikkek** termékjellemzői és kapcsolódó szolgáltatásai különbözőek, s ezek néha az árnál fontosabbak lehetnek.

- A speciális termékek (specialty goods) olyan egyedi jellemzőkkel vagy márkatulajdonságokkal rendelkeznek, amelyekért a vevők bizonyos csoportja hajlandó rendkívüli erőfeszítést is tenni a vásárlás során. Ilyenek például az egészségügyi szolgáltatások, designer ruhák, luxusautók.

- A nem keresett termékek (unsought products) esetében a fogyasztó nem tud létezésükről, vagy magától nem is gondol ezek megvásárlására. Pl. életbiztosítás, temetési szolgáltatás, füstérzékelő.

A termelőeszközöket viszonylagos költségességük és a gyártási folyamatban játszott szerepük szerint csoportosíthatjuk.

- Az **alapanyagok és alkatrészek** olyan cikkek, amelyek teljes egészében beépülnek a gyártó termékébe. Két csoportjuk létezik: nyersanyagok, valamint megmunkált anyagok és alkatrészek. (Nyersanyagok: mezőgazdasági javak, természetből vett javak)

- A beruházási eszközök a késztermék előállítását és kezelését lehetővé tevő tartós termékek. (berendezések, segédeszközök)

- A segédanyagok és **üzleti szolgáltatások** olyan, rövid élettartamú áruk és szolgáltatások, amelyek megkönnyítik a késztermék előállítását és kezelését. (pl. karbantartási és javítóanyagok, gyártási segédanyagok, karbantartás és javítás, üzleti tanácsadás) Az alapanyagok és alkatrészek olyan cikkek, amelyek teljes egészében beépülnek a gyártó termékébe. Két csoportjuk létezik: nyersanyagok, valamint megmunkált anyagok és alkatrészek. (Nyersanyagok: mezőgazdasági javak, természetből vett javak)

Termékpolitika

A termékkel kapcsolatosan három típusú döntést kell meghoznia a marketing vezetőknek: **egyedi termékkel kapcsolatos döntések, termékcsaládra vonatkozó döntések és a termék mixre vonatkozó döntések.**

A termékfejlesztés során az egyedi termékekkel kapcsolatos döntéseket tekintjük át a következőkben. A termék sikerességéhez meg kell határozni a kulcsfontosságú terméktulajdonságokat, a márkázásról, a csomagolás, a címkézéstről és a logókról, a terméktámogatásról.

A termékcsaláddal kapcsolatos döntések

A **termékcsalád (product line)** a vállalat azon termékeinek halmaza, amelyek valamilyen szempontok alapján (pl. azonos szegmens értékesítési csatorna, előállítás, árkategória) kapcsolódnak egymáshoz. A **termékcsalád hossza** a tételek (cikkek) száma a termékcsaládban. A vállalat kétféle módon bővítheti a termékcsaládot:

- Termékcsalád feltöltés – a meglévő termékskáláját további tételekkel egészíti ki.
- A termékcsalád bővítése - a vállalat meglévő termékskáláján túl bővíti termékcsaladját, amely bővíthet lefelé, felfelé vagy mindkét irányba.
- Termékcsalád korszerűsítés, kiemelés, szűkítés

A **termékmix (vagy termék portfólió)** olyan termékcsaládok és cikkek összessége, amelyek egy meghatározott eladó kínálatában megtalálhatók. Jellemzői:

Szélesség – a vállalat különböző termékcsaládjainak száma

Hosszúság - hány cikk található a termékmixben (a cikkek összessége a termékcsaládokban)

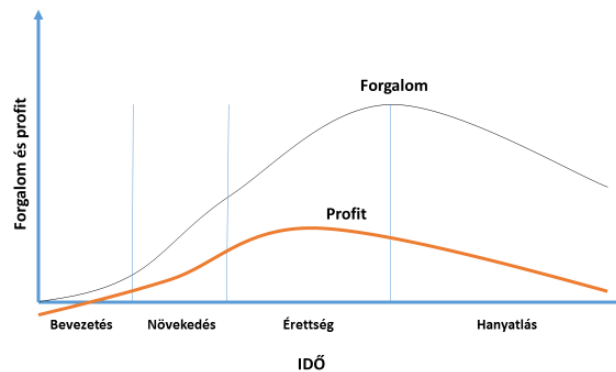
Mélység - a vállalat az egyes termékeknek hány különböző változatát tartja kínálatában

Konzisztencia - a különböző termékcsaládok mennyire szorosan kötődnek egymáshoz a végső felhasználás, a gyártási feltételek, az értékesítési csatornák vagy más tényezők szempontjából

Termékéletgörbe

A vállalat termékei jellemezhetőek életciklusuk alapján, azaz az szerint, hogy az idő függvényében hogyan változik a termék értékesítése. (Bauer, Berács, Kenesei, 2014). A termék életgörbéje négy szakaszból áll: a bevezetés, a növekedés, az érettség és a hanyatlás. Minden életgörbe szakasz más jellemzőkkel bír, a vállalat más stratégiát követ az egyes életszakaszokban (**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**).

16. ábra: Termékéletgörbe



Forrás: Kotler- Keller (2012)

A termékéletgörbe szakaszainak főbb jellemzői (2. táblázat):

- **Bevezetés.** A termék piaci bevezetésének szakasza, amelyet a forgalom lassú növekedése jellemez. A tetemes termék bevezetési költségek miatt egyelőre nem hoz nyereséget. Nincs, vagy csak kevés versenytárs van a piacon. A termék alaptermék, nincs sok változat. A marketing feladata a termék ismertségének, kipróbálásának a növelése, az innovátorok körében elkötelezettség kiépítése. Az ár meglehetősen magas is lehet a magas költségek és a versenytársak hiánya miatt, az árazás lehet a haszonkulcs elvű árazás. A termék értékesítése szelektív, csak bizonyos csatornákon elérhető.

- **Növekedés.** A gyors piaci elfogadás jelentős profitnövekedéshez vezethet. Az eladás emelkedésével az eladások és a piaci részesedés növelése a fő cél. A termék már több változatban jelenik meg (differenciálás), a marketingkommunikáció fókuszában a funkcionális vagy pszichológiai előnyök kiemelése áll. Az ismertség növelése és a kipróbálás motiválása továbbra is kulcsfontosságú. Mivel a költségek csökkennek, és új versenytársak jelennek meg a piacon, az árak is csökkenni kezdenek.

- **Érettség.** A forgalom növekedése lelassul, mert a potenciális vásárlók többsége már elfogadta a terméket. A profit stabilizálódik, vagy az élesedő verseny miatt csökken. A stratégia fókuszában a piaci részesedés megőrzése és a profitmaximalizálás áll. A piac stabilizálódása, és a versenytársak nagy száma miatt erős árverseny és magas promóciós költségek jellemzik ezt a szakaszt. Az innovatív megoldások kerülnek előtérbe a termékfejlesztésben és a promócióban.

- **Hanyatlás.** A forgalom csökken, a profit fokozatosan visszaesik. A vállalat dönthet úgy, hogy eladja vagy kivonja a forgalomból a terméket, hogy a vállalat más, sikeresebb termékeire fókuszáljon. A másik lehetőség, hogy csak egy szűk termékválasztékot tart fent a lojális fogyasztók megtartása céljából. A termékfejlesztés és gondozás megszűnik (pl. szoftverek esetében a frissítések, új verziók kibocsátása). Az értékesítési csatornák száma jelentősen visszaesik.

2. táblázat A termékéletgörbe szakaszainak jellemzése

	Bevezetés	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Eladás	alacsony	gyorsan növekvő	az eladás tetőfoka	csökkenő eladás
Költségek/vevő	magas	átlagos	alacsony	alacsony
Nyereség	negatív	növekvő profit	magas profit	csökkenő profit
Vevők	innovátorok	korai adoptálók	korai és kései többség	lemaradók
Versenytársak	kevés	növekvő	stabil számú	csökkenő
Marketing célok	termék iránti elkötelezettség kiépítése, termék kipróbálása	piaci részesedés növelése	profitmaximalizálás a piaci részesedés megőrzése mellett	csökkenteni a kiadásokat
Termék	alaptermék	több változat, szolgáltatás, garancia	márka és modell szám növelés	gyenge termékek kivezetése
Ár	haszonkulcs elvű árazás	ár a piacrészesedés növelésére	ár a versenytársakhoz igazítva	árak csökkentése

Disztribúció	szelektív elosztás	széleskörű elosztás	még szélesebb elosztás	szelektív, kevésbé hatékonyak elhagyása
Reklám	ismertség növe- lése a viszont- eladók és a korai adoptálók között	érdeklődés és elkötelezettség növelése, tömegpiacon	márka megkülön- böltető jegyek kommunikálása	csökkenteni, csak a lojális réteg megtartására

Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

4.2. Árpolitikai döntések

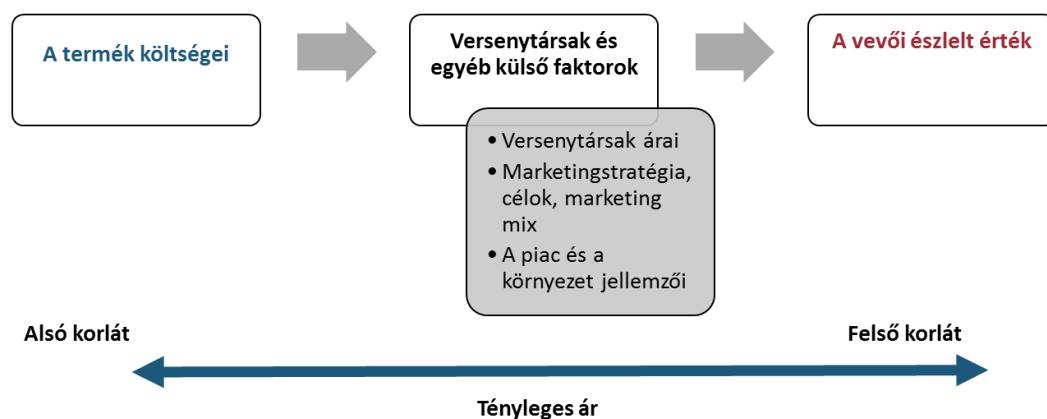
Ebben a fejezetben megvizsgáljuk, hogy a fogyasztók hogyan észlelik és értékelik az árakat, a vállalat milyen módszerekkel tudja meghatározni a termékei és szolgáltatásai bevezető árát. Kitérünk arra a kérdésre is, hogy a vállalat hogyan illesztheti a változó körülményekhez és lehetőségekhez az árait.

Szűkebb értelemben az ár a termék vagy szolgáltatás díja. Tágabb értelemben az ár az összes olyan érték összege, amelyről a vevők lemondanak a termék vagy szolgáltatás tulajdonlásának vagy használatának előnyei miatt. A termék csereértéke annak árában fejeződik ki (Reketye, Törőcsik, Hetesi, 2015). Az árak jelentőségét az adja, hogy ezeken keresztül realizálódik a vállalat árbevétele (és nyeresége), illetve hogy az árak és a termék iránt megnyilvánuló kereslet mértéke között szoros összefüggés figyelhető meg. (Reketye, Törőcsik, Hetesi, 2015) Az ár a marketingmix egyetlen olyan eleme, amely bevételt termel, a többi elem ugyanis költségekkel jár.

A **16. ábra** azt mutatja meg, hogy a vállalat vezetőit milyen megfontolások vezérelhetik az árak megállapításakor. A termékkel kapcsolatos költségek összessége határozza meg a lehetséges ár alsó korlátját, az ún. legalacsonyabb **küszöbár**at (rezervációs árát), azt az árat, ami alatt nem termel profitot a vállalat, és ami alatt a vállalat nem hajlandó piacra vinni a terméket. A vevők által észlelt érték maximuma felett a vállalat nem tudja értékesíteni a terméket, mert a vevő azt túl magasnak gondolja - ez az ár felső korlátja (felső rezervációs ár).

A végső árat e két ár között határozza meg a vállalat a piaci környezete, a versenytársak stratégiája és árai alapján.

16. ábra Alapvető árképzési stratégiák: Költség alapú árképzés, versenytárs alapú árképzés, érték alapú árképzés



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Az árak meghatározásánál négy témakört vizsgálunk meg:

1. az alapvető árképzési módszerek
2. azt, hogy új termék esetén milyen árazási stratégiákat követhetünk
3. egy termékmix menedzselése során milyen árazási technikák alkalmazhatóak
4. a termék életciklusa alatt milyen általános áradaptációs technikákkal alkalmazkodhatunk a piaci feltételekhez, vagy illeszthetünk a marketing stratégiához

Alapvető árképzési módszerek

A menedzserek tipikusan három féle árazási módszert használnak: **költség alapú árképzést, versenytárs alapú árképzést és vevői érték alapú árképzést.**

A költség alapú árképzésnél a vállalat számba veszi az összes termékkel kapcsolatos kiadást (előállítási, forgalmazási, marketing,..) és egy méltányos megtérülési ráta hozzáadásával szabja meg a végső árat. Ezen az elven alapul a **haszonkulcselvű árazás**, amely az árképzés legegyszerűbb formája, amikor a termék költségeire standard árrést tesznek. **A tervezett megtérülésre alapozott árazás** alkalmazásakor a vállalat úgy alakítja az árat, hogy a befektetés hozama elérje a kívánt szintet.

Versenytárs alapú árképzés során a vállalatnak figyelembe kell vennie a versenytársak költségeit, árait és várható árreakcióit is.

Az észlelt érték szerinti árképzés a termék vevő által észlelt értékét veszi alapul. Ez az észlelt érték olyan elemekből tevődik össze, mint a vevők termékről alkotott képe, a csatorna áteresztőképessége, a garanciavállalás mértéke, az ügyfélszolgálat, az eladó hírneve, megbízhatósága és megbecsültsége. A versenytársnál magasabb értéket kell kínálni, és a kínált értéket egyértelművé kell tenni a potenciális vásárlók számára. Az észlelt érték szerinti árazás fogyasztóorientált. Az észlelt érték alapú árazás két típusa a **kedvező értéken alapuló árazás** (good value pricing) és a **hozzáadott érték alapú árazás** (value-added pricing). A kedvező értéken alapuló árazás a minőség és a szolgáltatás megfelelő kombinációját nyújtja elfogadható árért. A kedvező értéken alapuló árazás egyik típusa a **tartósan alacsony ár** (EDLP – everyday low pricing) folyamatosan alacsony árakkal dolgozik, és nem vagy csak ritkán alkalmazza az árpromóció és az akciók eszközt (pl: ALDI, Ikea). **A hozzáadott érték alapú árképzés** hozzáadott értéknövelt szolgáltatásokat és szolgáltatásokat nyújt a fogyasztóknak, ezáltal magasabb áron tudja kínálni a vállalat a termékeit.

Az árképzést befolyásoló belső és külső tényezők

Az árképzést befolyásolják belső (vállalaton belüli) és külső (vállalaton kívüli) tényezők. A vállalaton belüli befolyásoló tényezők közé tartozik a marketing stratégia, a vállalati megfontolások (például a vezetői kör) és a vállalaton kívüli befolyásoló tényezők (pl. piaci ár és kereslet).

A kereslet árrugalmassága a kereslet érzékenységének mértékét adja meg az árak változásának függvényében. Rugalmatlan keresletről beszélünk, ha egy kismértékű ármozgást kismértékű keresletváltozás követ. Rugalmas a kereslet, ha egy kismértékű ármozgást nagymértékű keresletváltozás követ.

$$\text{A kereslet árrugalmassága} = \frac{\% \text{ változás a kereslet mértékében}}{\% \text{ változás az árban}}$$

Új termék árképzése

Új termék bevezetésekor két árazási stratégiát különböztetünk meg a stratégiai célok alapján.

A **lefölöző árazás** lényege, hogy az ár magasról indul, viszont idővel fokozatosan csökken.

A lefölöző árazás – magas árak
A termék nagy értéket képvisel
Az ügyfelek magas vásárlóerővel rendelkeznek
A fogyasztó és számlafizető eltér
A verseny hiánya
Jelentős készletelés a vásárlásra
A váltás költségei

Forrás: Jobber_Ellis-Chadwick (2016)

Behatólő árképzés (alacsony ár stratégia) - alacsony ár meghatározása egy új termékre azért, hogy nagyszámú vevőt vonzzanak és nagy piaci részesedést érjenek el.

Behatólő árképzés – alacsony árak
Ez az egyedüli lehetőség
Piaci penetráció növelése
Későbbi bevételek
Bevételek máshol
Belépés megakadályozása
Dömpingár / felfaló árazás (predatory pricing)!

Forrás: Jobber_Ellis-Chadwick (2016)

Termékmix árképzési stratégia

A termékmix (vagy termék portfólió) olyan termékcsaládok és cikkek összessége, amelyek egy meghatározott eladó kínálatában megtalálhatók. Az egyedi termékek árának meghatározása helyett sok vállalat a termékmix vonatkozásában határozza meg az árakat, hogy maximalizálja a nyereségét. Öt termékmix árképzési stratégiát vizsgálunk a továbbiakban.

Termékcsalád árazása A vállalatok rendszerint nem egyedi termékeket, hanem termékcsaládokat fejlesztenek és árlépcsőket vezetnek be.

Kiegészítők árazása Sok vállalat kínál fő termékéhez külön rendelhető kiegészítő termékeket, funkciókat és szolgáltatásokat. Dönteni kell, mi legyen az alapsomag része, mi legyen külön kapható.

Segédtermék árazása Bizonyos termékekhez segéd- vagy kiegészítő termékekre van szükség. Ezért az alapterméket a cég adhatja kedvezőbb áron, míg a segédtermékeken magasabb árrésszel dolgozhat. Ennek a technikának a változata a **kétrészes (two-part) árazás**. A szolgáltató cégek gyakran kétrészes árazást alkalmaznak, amikor a rögzített alapidj mellett egy változó használati díjat is felszámolnak. Pl. mobiltelefon-szolgáltatás

Melléktermékek árazása (by-product pricing) Bizonyos cikkek gyártása során gyakran melléktermékek is keletkeznek, amelyek ha nem értékesek, akkor megemmelhetik a főtermék árát. Ha a melléktermék eladhatóvá válik, akkor a mellékterméken keresett összegek lehetővé teszik, hogy a vállalat – ha a verseny rákényszeríti – csökkentse fő terméke árát, így versenyképesebbé tehetik azt. Pl. húsáru

Csomagárazás Az eladók gyakran kötnek egymáshoz termékeket és funkciókat. Tiszta csomagról akkor beszélhetünk, ha a cég kizárólag csomagban kínálja termékeit. Vegyes csomag esetén az eladó egyesével és csomagban is kínál cikkekét, és a csomagért jellemzően kevesebbet kér, mint a külön-külön megvásárolt cikkekért.

Áradaptáció

A vállalatok időről időre hozzáigazítják az árakat a változó piaci körülményekhez. A következőkben a leggyakrabban alkalmazott áradaptációs módszereket mutatjuk be.

Árendemények és kedvezmények - Legtöbb vállalat alacsonyabb listaárát, árleszállítást, valamint árendeményt ad azoknak a vevőinek, amelyek hajlandók hamarabb fizetni, vagy nagy tételben vagy csúcsidőszakon kívül vásárolnak tőle.

Szegmens alapú árképzés során valamilyen szegmentációs kritérium alapján szegmentálunk és az egyes szegmenseknek eltérő árat határozunk meg. Fogyasztói szegmensek szerinti árképzés esetén a különböző vásárlói csoportok különböző árakat fizetnek ugyanazért a termékért vagy szolgáltatásért. **Termékváltozat szerinti árazás használatakor** a különböző verziók ára eltérő. **Csatorna szerinti árképzésnél** a különböző eladási helyek eltérő árat határoznak meg. **Idő alapú árazás** során a vállalat a termék árát változtatja időszakokhoz köthetően (pl. hónap, napok, napszakok)

A pszichológiai árképzés – figyelembe veszi az árak pszichológiai hatását – sok fogyasztó az árat minőségjellemzőnek tekinti. Pl. 9-re végződő árak. **A promóciós árképzést** a termékek ideiglenes leárazása jellemzi, amelyek során az árak a listaár alatt vannak (néha még a költségek alatt is) azért, hogy növeljék rövidtávú értékesítést. Például: a veszteségvezető árazás, alkalmi ár, egyedi ár, jótállás és szolgáltatási szerződések, lélektani árendemények. **A földrajzi árképzés** azt jelenti, hogy a vállalat annak alapján szabja meg az árait az egyes vevőknek, hogy azok milyen régiókban és országokban élnek. Az online vásárlásnál például dönthet úgy a vállalat, hogy a szállítási költségeket régióként, zónánként vagy a központtól számított távolság arányában határozza meg. Vannak ugyanakkor cégek, aki minden vevőnek (távolságtól függetlenül) ugyanazt a szállítási árat használják. **A dinamikus árazás alkalmazásakor** a vállalat folyamatosan hozzáigazítja az árakat a vevők jellemzői és igényei alapján. Szállodák, repülőgép társaságok gyakran használják ezt a módszert az árak kialakítására.

4.3. Értékesítési politikai döntések és marketing-kommunikáció

Értékesítési politikai döntések

Értékesítési rendszeren a terméknek a termelőtől a fogyasztóig vagy felhasználóig történő eljuttatását végző szervezeteket és az általuk ellátott funkciókat értjük. (Bauer, Berács, Kenesei, 2016.) Egy másik meghatározás szerint az üzleti szervezetek által előállított termékeket és szolgáltatásokat a **disztribúciós (elosztási) rendszer** juttatja el a vevőkhöz. A termelővállalatok számára a disztribúciós rendszer kiválasztása, más esetekben kialakítása és működtetése a fontos, stratégiai jelentőségű marketingdöntések közé tartoznak. Ennek egyik fő oka, hogy a disztribúciós tevékenységek főként a szervezetek (hosszú távú) együttműködésén alapulnak. (Reketye, Törőcsik, Hetesi, 2015)

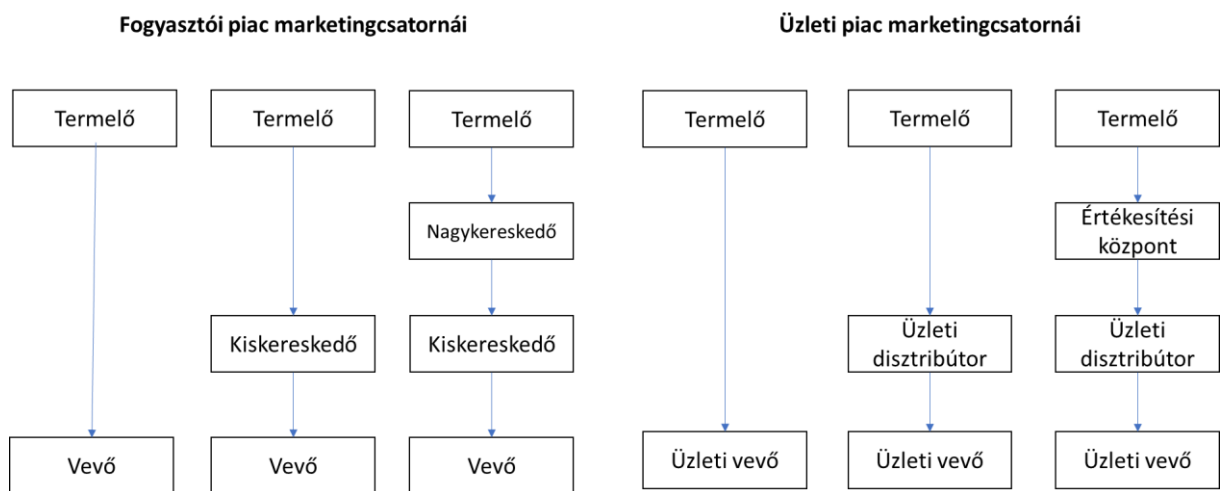
Kotler és Armstrong (2017) úgy határozza meg az értékesítési csatornát, mint olyan egymástól **független szervezetek halmaza, amelyek segítik a termék vagy szolgáltatás eljuttatását a fogyasztóhoz vagy üzleti vevőhöz.** Egy másik meghatározás szerint az értékesítési csatorna (marketingcsatorna) azoknak a szervezeteknek az összessége, amelyek együttműködése biztosítja, hogy a termékek és szolgáltatások eljussanak az előállítás helyszínéről a vásárlás vagy a fogyasztás helyszínére (Reketye, Törőcsik, Hetesi, 2015). Az

értékesítési csatorna könnyebbé teszi a vevők számára a vásárlást. A közvetítők teszik lehetővé, hogy a vevőnek ne kelljen minden gyártóval külön-külön kapcsolatba kerülnie.

A marketingcsatorna szereplői: a gyártók (termelők) és a végfelhasználók (vevők, üzleti vevő) között közvetítő viszonteladók (disztribútorok, kiskereskedők, nagykereskedők).

Annak alapján, hogy hány közvetítőn keresztül jut el a termék a végfelhasználóhoz megkülönböztetünk direkt csatornákat és indirekt csatornákat. A direkt csatornák esetében a termelő közvetlenül a vevőnek adja el termékeit, míg az indirekt csatornáknál egy vagy több közvetítőn keresztül (17. ábra).

17. ábra Értékesítési utak (marketingcsatornák) a fogyasztói és üzleti piacon



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

Értékesítési lánc (út, hálózat) alatt azt az utat értjük, amelyet egy-egy termék megtesz a termeléstől a végfelhasználóig. Ellátási lánc három vagy több szervezet együttműködéséből jön létre, akik közvetlenül részt vesznek a termékek és szolgáltatások alulról vagy felülről irányított áramlásában az eladótól a vevőig. (Bauer, Berács, Kenesei, 2016)

Az értékesítési rendszer legfontosabb funkciói:

1. Szállítás: Minden ahhoz szükséges tevékenység, hogy a termék eljusson a termelés helyéről a fogyasztás helyére.

2. Kiszerezés: Minden tevékenység, amely a termékek gyártási mennyiségét átalakítja a fogyasztók számára megfelelő adagokká és kiszerezésekké.

3. Raktározás: Minden olyan tevékenység, amely kapcsolatot teremt a gyártás ideje és a fogyasztás ideje között és megkíméli a termelőt attól, hogy a saját telephelyén tárolja a készárut.

4. Választék kialakítás: Minden olyan tevékenység, amely a vásárlási, vagy felhasználási körülményeknek megfelelő termék, vagy szolgáltatás választék összességét biztosít.

5. Kapcsolat: Minden tevékenység, amely a nagyszámú és szétszórt vásárlóközönség elérését szolgálja.

6. Tájékoztatás: Minden olyan tevékenység, amely lehetővé teszi a szükségletek és az értékesítési feltételek jobb megismerését.

7. Támogatás: Az értékesítés helyén végzett reklám és vásárlás ösztönzési (promóciós) tevékenység.

A gyártó és a közvetítő szerepe az értékesítésben

A **push (toló)** stratégia azt jelenti, hogy a gyártó értékesítőszemélyzetével és értékesítésösztönző kiadásaival és más eszközökkel a közvetítőket arra motiválja, hogy forgalmazzák a terméket, és előmozdítsák annak eladását a fogyasztóknak.

A **pull (húzó) stratégia** - amikor a gyártó reklámokkal és promócióval igyekszik rávenni a fogyasztókat arra, hogy keressék a terméket a közvetítőknél, s így kényszerítse ki annak megrendelését (Keller- Kotler, 2012).

Marketingkommunikáció

A kommunikációs mix elemei

A vállalatok különböző eszközöket használnak a célpiacokkal való kommunikációhoz. A kommunikáció célja a vevők elkötelezettségének kialakítása, az értékajánlat közvetítése a vevő számára. A kommunikáció tervezése során figyelni kell, hogy a különböző eszközöket összehangoljuk. A **kommunikációs mix** az olyan promóciós eszközök speciális kombinációja, amelyet a vállalat az érték közvetítésére és az ügyfélkapcsolatok kialakítására használ.

A kommunikációs mix elemei és jellemzői:

- **Reklám (Advertising)** - A reklám nem személyes, fizetett, befolyásoló célzatú kommunikáció, azonosítható közzelevővel, termékekről, szolgáltatásokról és eszmékről, amelyeket különböző médiumokban tesznek közzé. Típusai: elektronikus média, nyomtatott sajtó, online, mobile, kültéri reklám. A reklám földrajzilag szétszórta vásárlókat ér el relatíve alacsony áron az elérés tekintetében. A reklám lehetővé teszi, hogy az eladó számos alkalommal ismétljen egyetlen üzenetet.

- **Public relations** - célja, hogy építsék, megóvják, javítsák a vállalat imázsát - a cégen belül a vállalat alkalmazottainak vagy a cégen kívül a fogyasztóknak, más cégeknek, a kormánynak és a médiának szánt különféle programok, események, hírek révén. Fő jellemzője a hitelesség, a feltűnés keltése újságcikkek, szponzoráció események szervezésén keresztül.

- **Személyes eladás (Personal selling)** - A személyes értékesítés olyan marketingkommunikációs eszköz, melynek során az eladó és a vevő közvetlen, interaktív módon kommunikál. Az eladók általában kereskedők, üzletkötők vagy értékesítők. A szerepük meghatározó az eladás folyamatában, ezért a kommunikációs és tárgyalási képességük lényeges lehet a sikerességük szempontjából, hiszen a vállalatot képviselik az ügyfelek. Gyakran tárgyalások, értékesítési előadások, kiállítások, ösztönző programok keretében kerülnek kapcsolatba a vevővel. A személyes eladás kiemelkedően fontos a szervezeti piaci marketingtevékenységben. Kapcsolódó témakörök: Key account management, Customer relationship management. A személyes eladás a vásárlási döntési folyamat késői szakaszaiban a leghatékonyabb eszköz.

- **Értékesítés-ösztönzés (Sales promotion)** - Különböző rövidtávon ható ösztönzők nyújtása a vevők vagy a kereskedők számára, amelyek a termék vagy a szolgáltatás (azonnali) kipróbálására vagy megvásárlására készítetik a vevőket. Például: kedvezmények kuponok, termékminták, display-ek, bemutatók. Az értékesítés ösztönzés a vásárlási szándék megerősítését, a cselekvés felgyorsítását célozzák. Rövid távú hatásai közé soroljuk a vásárlók figyelmének felkeltését egy-egy termékajánlat iránt és egy kevésbé népszerű cikk forgalmának élénkítését.

▪ **Direkt marketing, online marketing - Direkt marketing** –közvetlen kommunikáció célzottan kiválasztott meglévő vagy potenciális vevőkkel személyesen, telefon, e-mail segítségével vagy az interneten keresztül. **Online marketing** - olyan online tevékenységek, amelyek célja a meglévő vagy a potenciális vevők bevonása, a termékek és szolgáltatások ismertségének növelése, imázsának megváltoztatása vagy vásárlásra való ösztönzése. A direkt és online marketing előnyei közé tartozik, hogy személyre szabott: az üzenet tartalma a címzett igényéhez, érdeklődési köréhez igazítható. Aktuális, mert az üzenet rendkívül gyorsan elkészíthető. Interaktív, mivel az üzenet a fogyasztó válaszában megfelelően módosítható.

Az integrált marketingkommunikáció (IMK) a szervezetek (az üzleti vállalkozások, nonprofit szervezetek, intézmények) belső és külső irányú szervezeti szintű és termék/szolgáltatás szintű kommunikációs aktivitásainak – folyamatainak, fázisainak, üzeneteinek, eszközeinek, módszereinek – *időben és térben összehangolt rendszere* (Reketye, Töröcsik, Hetesi, 2015). Az Amerikai Marketing szövetség úgy határozza meg az integrált marketingkommunikáció fogalmát, hogy az „olyan tervezési folyamat, amelynek célja annak biztosítása, hogy egy termék, szolgáltatás vagy szervezet meglévő vagy potenciális fogyasztójának minden, a márkával való érintkezése számára *releváns és időben konzisztens* legyen” (Kotler-Keller, 2012).

A hatékony kommunikáció kidolgozásának lépései

1. **A célközönség meghatározása** – A hatékony kommunikáció kialakításának első lépése, hogy világosan meghatározzuk, kinek szól az üzenetünk. A célközönség meghatározza a későbbi döntéseket arról, hogy mit, hogyan, mikor és hol kommunikáljon a cég. A célközönség lehet jelenlegi vagy potenciális vevő, aki a vásárlási döntést meghozza, de lehet az is, aki csupán befolyásolja azt. Pl. termék potenciális vevői, a jelenlegi felhasználók, a döntéshozók vagy a döntést befolyásolók, az egyének, a csoportok, egyes érintett körök vagy általában a nagyközönség.

2. **A kommunikációs célok meghatározása** – A termék eladása mellett számos más célja is lehet a vállalatnak. Annak alapján, hogy a vevő a vásárlási folyamat melyik fázisában van, különböző célokat határozhatunk meg: ismertség, tudás, tetszés, preferencia, meggyőzés és vásárlás. Új termék, van innováció esetében az elsődleges cél gyakran az ismertség növelése. Ha már hallott a termékről a fogyasztó, akkor a tudását szeretnénk bővíteni a termékről, majd elérni, hogy az adott márkát preferálja a többi alternatívával szemben, végül meggyőzni arról, hogy ez a számára legjobb opció végül vásárlásra ösztönözzön.

3. **A kommunikáció megtervezése** – A hatékony üzenet kialakítása több részből áll. Egyrészt meg kell határozni, hogy *mi legyen az üzenet tartalma*, másrészt dönteni kell *az üzenet struktúrájáról és a formátumáról*. *Az üzenet tartalma* lehet racionális, emocionális vagy morális. A racionális tartalmú üzenetekben a praktikus, hasznos termékjellemzők, tényszerű információk kerülnek átadásra, kihasználva az emberi gondolkodás racionális elemét. Jellemzően a minőségre, az egyedi termékjellemzőkre, a gazdaságosságra vagy teljesítményre vonatkozó állítások kerülnek a középpontba. Az emocionális tartalom esetében a leendő vásárlók érzései, motivációi alapján pozicionálják az üzenetet. A morális fókuszú üzenet esetében az erkölcsi alapelvek, a közösségi érdek és a lelkiismeretre való hatás válik a reklám fő meggyőző erejévé. *Az üzenet struktúrája*, felépítése során például olyan kérdésekben kell dönteni, hogy az üzenet tartalmazza-e a konklúziót, vagy azt a nézőnek kelljen kitalálni; a legerőteljesebb érveket az üzenet elején, vagy a végén helyezték el; csak a termék előnyeit hangsúlyozza, vagy a hátrányait is megemlíti. *A formátum*

meghatározásakor dönteni kell például a megjelenő szöveg méretéről, betűtípusáról, a fotók színeiről, alakjáról, stb.

4. **A csatornák kiválasztása** - A kommunikációs csatornák két formáját különböztetjük meg: személyes és személytelen. *A személyes csatornák* esetében két vagy több személy kommunikál közvetlenül egymással – jellemzően személyesen, telefonon, email-ben, levélben, online chat-en keresztül. A személyes csatornák egy részét tudja a vállalat ellenőrizni azokat, amelyekben saját értékesítő személyzetük kommunikál az ügyféllel. Az esetek egy részére a cégnek nincs hatása, jellemzően azokra, amely során a fogyasztók egymással osztják meg tapasztalataikat. Ide tartozik a szóbeszéd (word-of-mouth) hatás, a barátok ismerősök ajánlásai, de az online térben az influenszerek, blogok, közösségi oldalak által megfogalmazott vélemények is. *A nem személyes kommunikációs csatornák* (media) esetében nincs személyes kontaktus, vagy azonnali visszajelzés a vevőtől. A legfontosabb médiumok, csatornák a nyomtatott média (napilapok, hetilapok, magazinok), elektronikus média (televízió, rádió), kültéri eszközök (pl. óriásplakát, city-light), online media (e-mail and company web sites, interactive TV), POP vásárláshelyi és vásárlásösztönző felületek (eladáshelyi poszterek, display), mozi (multiplex, Imax, kültéri).

5. **Az üzenet forrásának kiválasztása** - Az üzenet hatása függ attól, hogy ki adja át az üzenetet. A vonzó vagy népszerű forrás által közvetített üzenetekre általában jobban felfigyelnek az emberek, és könnyebben fel is idézik azokat. Ezért a vállalatok gyakran ismert embereket (pl. sportolókat, színészeket) vagy szakembereket (pl. orvosokat) választanak az üzenet közvetítőinek. Ugyanakkor nagyon fontos, hogy az üzenetet átadó személy hiteles legyen a célcsoport számára, máskülönben a hatás nem a kívánt eredményt éri el.

6. **A költségvetés meghatározása** – A hatékony kommunikáció egyik sarkalatos döntése a kommunikációs költségek meghatározása. **A megengedhető költség módszere** alkalmazásakor a vállalatok annak alapján döntenek a kommunikációs költségvetésről, hogy mennyit engedhet meg magának a cég. Ez a módszer nem veszi figyelembe a kommunikáció értékesítésre gyakorolt hatását. **A forgalomarányos módszer** (percentage-of-sales method) választása esetében a vállalat aktuális vagy becsült forgalmának illetve a termék eladási árának megadott százalékában határozza meg a költségvetés mértékét. Mivel a költségvetés nagyon változó lehet az egyes években, nehéz előre tervezni hosszú távon. **A versenyparításos módszer** használatakor a vállalatok úgy alakítják ki kommunikációs költségvetésüket, hogy a versenytársakkal költségével (vagy az iparág átlagos költségvetésével) azonos nagyságrendben költsenek kommunikációra. **A cél-feladat módszer** alapja, hogy a kommunikációs költségvetés elkészítéséhez felméri a vállalat konkrét kommunikációs céljait, meghatározzák a célok eléréséhez szükséges feladatokat, végül felbecsülik a feladatok végrehajtásának költségeit. a költségek összessége határozza meg a kommunikációs költségvetést.

7. **Az eredmények mérése** – A vállalatok többféle módon is értékelik az üzenet eredményességét. Egyrészt piackutatás során mérhetik a reklám hatékonyságát, azt, hogy a fogyasztók milyen arányban emlékeznek az üzenetre, mit tudnak felidézni belőle, hogyan változott az attitűdjük, vagy vásárlási szándékuk a márka vagy termék irányába. Másrészt az eladások növekedése, a fogyasztói visszajelzések is információt nyújtanak az üzenet hatékonyságáról.

II. Szervezeti magatartás tárgy témakörei

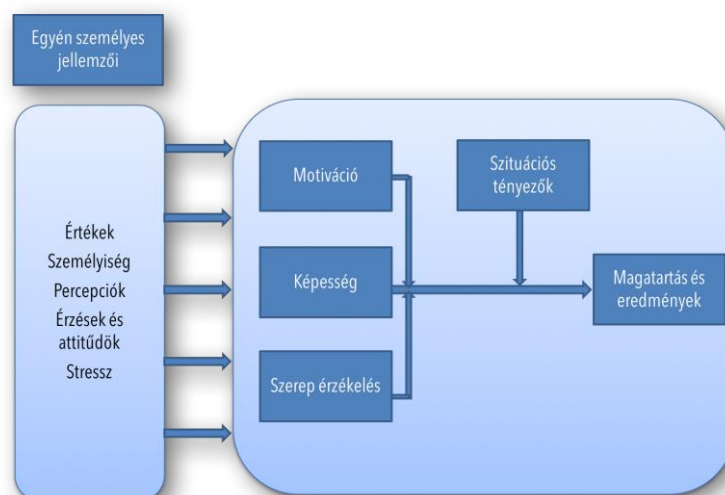
1 A teljesítményfokozás motivációs kérdései

1.1 A motiváció fogalma és jelentősége a szervezeti teljesítmény szempontjából (MARS-modell és a szervezeti motiváció modellje)

A motiváció és a teljesítmény, a MARS-modell

Az elmúlt évszázadokban a szakértők nagy erőfeszítéseket tettek, hogy megértsék az egyéni viselkedést és teljesítményt közvetlenül előrejelző tényezőket. A MARS (betűszó: motivation, ability, role perception, situation) modellel (1. ábra) szemléltethető a négy tényező, amely kritikusan és közvetlen módon befolyásolja az egyén magatartását, önként vállalt teljesítményét. Ha bármelyik tényező alacsony szintű, a teljesítmény is gyenge lesz. A bemeneti oldalon az egyén személyes jellemzői szerepelnek. A második box a szervezeten belüli hatásmechanizmust képezi le, amelyben az egyéni tényezőkhöz (motiváció, képesség, szerep érzékelés) hozzákapcsolódik a szituáció befolyásoló hatása, ezek együtt alakítják a kimeneti oldalon megjelenő magatartási és eredmény faktorokat. Ilyen lehetnek: a feladat elvégzése, szervezeti állampolgárság, nemkívánatos viselkedés, hűség a szervezethez stb.

1. A szervezeti magatartás MARS modellje



Forrás: McShane, 2010

Bár valamennyi tényező nagy jelentőséggel bír, jelen esetben a motivációval foglalkozunk, amely nagy hatással van a másik két egyéni tényezőre is, hiszen a motivált ember önként odafigyel a képességei fejlesztésére is, mert el akarja végezni a feladatot és arra is, hogy saját szerepét tisztázza és megértse. Továbbá a motivációs elméletek tárgyalása során gyakran kitérünk a szituációs hatásokra is.

A szervezeti motiváció modelljét a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra. A szervezeti motiváció alapmodellje



Forrás: Tosi, Carroll (1986)

Az egyéni teljesítmény szerepfelfogásunk keretei között a meglévő képességek, készségek és a motiváció együttes hatására jön létre az adott környezetben. A képesség, készség cselekvési szándék nélkül nem vezet eredményre, de a legerősebb szándék sem elegendő, ha nincsenek meg hozzá a képességek. Ha nem értjük szerepünk célját, tartalmát, a kapcsolódó elvárásokat, cselekedeteink következményeit, sok munkával és erőfeszítéssel is sikertelenek leszünk. Mivel a szervezetben egyének együttműködése révén lehet eredményt elérni, és a menedzserek (vezetői funkciójukban) befolyást gyakorolnak az egyénekre és csoportokra, ezért célszerű azt is vizsgálni, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a szervezeti teljesítmény alakulásában, motivációs szemszögből vizsgálva.

A szervezet „képességeit” az egyéni és szervezeti tényezők kölcsönhatása szabja meg. Az **input tényezők** egyrészt az emberek egyéni képességeivel, szükségleteivel és az őket érő, viselkedésüket befolyásoló csoporthatásokkal írhatók le. De az egyéni jellemzők kibontakozását nagymértékben alakítják a szervezet jellemzői is. A szervezeti struktúra befolyásolja az inputtényezőket, mivel a strukturális jellemzők különböző módon korlátozhatják, vagy szélesíthetik az egyéni mozgásteret (a teljesítmények elérésében is). A technológia fejlettsége, dominanciája a munkafolyamatban azt eredményezheti, hogy a teljesítmény elsősorban az alkalmazott technológiától függ, ezzel korlátot szab az egyén befolyásoló képességének. De van olyan technológia is (pl. hálózatok, tudásmegosztó rendszerek), amely megnöveli az egyén teljesítőképességét.

A **motivációs stratégia** az emberi viselkedés megváltoztatására irányuló vezetői tevékenység, ezen keresztül próbál a vezető hatni a beosztottakra a teljesítményére. A vezetőnek olyan motivációs stratégiát kell választania, amely figyelembe veszi az input tényezőket, különösen az egyéni igényeket, képességeket, azok különbségeit, valamint a csoportnormák erre gyakorolt hatását.

A szervezeti képességeket jelző input tényezők és a megfelelően megválasztott motivációs stratégia révén létrejön a szervezet szempontjából fontos eredmény, a *teljesítmény*, illetve az egyén szempontjából fontos eredmény, az *elégedettség (output tényezők)*. A munkával való elégedettséget alapvetően a munkafeladat, a másokhoz fűződő viszony és a munkával kapcsolatos elvárások (pl. a vele járó ellenszolgáltatás) befolyásolják.

Alapfogalmak

Minden menedzser azt kívánja, hogy munkatársai elkötelezettek legyenek a szervezet céljai iránt, mert akkor maguktól és belső indítatásból megtesznek mindent, hogy sikerre vigyék a céget. Mindez jól magyarázza a motiváció fontosságát és megértésének igényét.

Motiváció

Cselekvéseink alapvető indítékai azok a késztetések, amelyeket valamely szükséglet, igény jelentkezése hoz létre. *Azokat a késztetéseket, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak, nevezzük **motivációnak**.* Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést motivált viselkedésnek nevezünk.

Motívumok

Az egyénben a **biológiai (öröklött) motívumok** (túlélési pl. étel, ital, fajfenntartás és szociális, pszichológiai, pl. kíváncsiság, aktivitás, manipuláció, szeretet igény) mellett az ember motivációs rendszerében számos olyan motívum is van, amely a tanulás és a szocializáció eredménye, ezek a **tanult motívumok** (pl. siker, hatalom, elismerés iránti igény). A motiváció ebben az utóbbi esetben is az egyénben fellépő feszültségi állapot csökkentésének vagy optimalizálásának igényéből fakad, ezek a motivációk nemegyszer erősebbek a biológiai motívumoknál. A szervezeti magatartás szempontjából az öröklött pszichés és a tanult motívumok szerepének vizsgálata lényeges.

Erősebb késztetés nagyobb cselekvési készséggel párosul. Minden vezető számára fontos kérdés, hogy hogyan fokozható az alkalmazottak motiváltsági szintje. A motiváció növekedése révén ugyanis beruházás nélkül növelhető a szervezeti teljesítmény. De alkalmazottként is érdekünk, hogy tisztában legyünk magunk és mások cselekedeteinek mozgatórugóival, hiszen ezáltal megérthető az emberek viselkedése, így növelhető a velük való együttműködés sikeressége.

A motiváció fogalmát kétféleképpen is használjuk:

- egyrészt a belső késztetések megszervezését nevezzük motivációnak (pszichológiai eredetű fogalom)
- másrészt az ösztönzés szinonimájaként is használjuk, azt a vezetői magatartást jelöli, amelyben beosztottja motivációját a szervezeti célok elérése érdekében növeli (vezetéselméleti fogalom).

A motiváció egy komplex jelenség, ezért nehéz megmondani, hogy hogyan kell másokat ösztönözni, egy működőképes ösztönző rendszert kialakítani. A nehézséget a következő tényezők okozzák:

- Az egyes emberek egyéni motivációkkal bírnak.
- A motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi viselkedést, különféle cselekvésekre késztetnek.
- Közvetlenül nem figyelhetők meg, csak a viselkedésen keresztül ismerhetők meg (szűrő hatás).
- Az egyes motívumok különböző erősségűek, és dinamikusan változnak.

*A **motivációelméletek** mindegyike arra keresi a választ, hogy mi (milyen szükséglet, vagy folyamat) magyarázza az emberek viselkedését.*

1.2 A motiváció tartalomelméleti modelljei

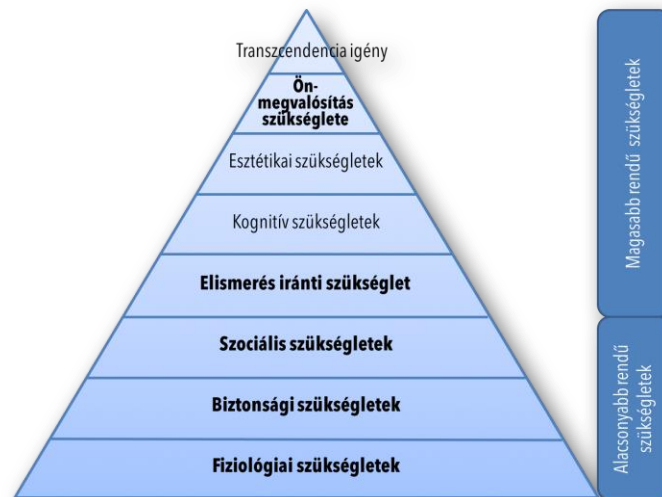
A **tartalomelméleti modellek** azt vizsgálják, hogy milyen faktorok (szükségletek és vágyak) vannak hatással a motivációra, azaz a motivált magatartás tartalmi elemeit (okait) keresik.

A Maslow-féle szükségleti hierarchia modell

A különböző szükségletek osztályairól, azok egymáshoz való viszonyáról először Abraham *Maslow* dolgozott ki elméletet. Maslow megkülönbözteti a biológiai eredetű

hiánymotívumokat, azaz *alapszükségeket* azoktól, amelyek a hatékonyabb társadalmi beilleszkedést szolgálják. Az utóbbiakat *magasabb rendű vagy fejlődési szükségletnek* nevezi. A szükségletek hierarchiáját a 3. ábra mutatja be.

3. ábra. A szükségletek hierarchiája Maslow szerint (kiegészített modell)



Forrás: Maslow (1968)

Maslow alapmodelljében a szükségletek öt szintjét határozta meg, ezek a:

- *Fiziológiai szükségletek*: étel, ital, oxigén, megfelelő hőmérséklet, alvás iránti szükségletek.
- *Biztonsági szükségletek*: fizikai védettség, a jövő kiszámíthatósága, pénzügyi tartalékok, egészség és munkabiztonság.
- *Szociális (társas) szükségletek*: a valahová tartozás, a barátok iránti szükséglet, annak a lehetősége, hogy szeretetet kapjunk és adjunk.
- *Elismerés iránti szükséglet*: két fő csoportba sorolhatók, belső és külső szükségletekre. A belsők pl. önbecsülés, elért sikerek, a külsők, pl. elismerés, presztízs, odafigyelés iránti szükséglet.
- *Önmegvalósítás szükséglete*: a bennünk rejlő képességek megvalósításának szükséglete, önmagunk fejlesztésének igénye. Ez az igény szint sohasem elégíthető ki, a növekedés mindig új igényeket szül.

A **hierarchia-törvény** szerint a hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő szükséglet csak akkor hat a viselkedésre, ha az alapvetőbbek, az alacsonyabb szintűek ki vannak elégítve. A Maslow-i motivációs alapelv az, hogy mindig a következő, még kielégítetlen szükséglet motivál, feltéve, hogy az előző legalább elfogadható szinten ki van elégítve.

Maslow később továbbfejlesztette modelljét. Kiegészítette további két növekedési szükségleti szinttel az önmegvalósítást megelőzően, ezek a *kognitív szükségletek* (tudni, megérteni, megmagyarázni dolgokat), *esztétikai szükségletek* (a szimmetria, rend és a szépség iránti igény).

Az önmegvalósítási igény (a kiteljesedés és a saját képességek kiaknázása) kielégítését követően a továbbfejlesztett modellben megjelenik az *igény mások segítésére* a kiteljesedésben és potenciáljuk kiaknázásában (*transzcendencia igény*).

Az elmélet egyszerű magyarázatot ad az emberi cselekvések okaira, egyértelmű alapot nyújt a motivációs stratégia kialakításához, de van *néhány gyenge pontja*. Az egyik az, hogy az

egyes szükségletek, bármely csoporthoz tartoznak is, nem egyszerre, hanem fokozatosan jelennek meg, így soha nem lehet valamelyiket szintet teljesen kielégíteni. További gond az is, hogy szervezetek többsége képes az alacsonyabb rendű szükségletek közvetlen (biztonságérzet nyújtása, csoporthoz tartozás lehetősége, vagy közvetett (pénzbeli juttatások, melyek révén a szükséglet-kielégítés eszközei megvehető) kielégítésére, de messze nem ilyen eredményesek a magasabb rendű szükségletek kielégítésében.

A Maslow szerinti ideális szervezeti klíma lehetővé teszi az alkalmazottak potenciáljának kiteljesedését, a rossz klíma viszont frusztrációhoz, alacsony elégedettséghez és nagy elvándorláshoz vezet. Maslow elméletét elterjedten alkalmazzák a szervezeti humánpolitika alakításában. Kutatások szerint az elmélet működőképessége csak az alapszükségletek területén bizonyul megbízhatónak, a magasabb rendű szükségleteknél bizonytalanná válik. Ennek valószínű oka, hogy az emberek magasabb rendű szükségleteiben nagyok az egyéni különbségek. A nemzetközi vizsgálatok azt is felismerték, hogy a Maslow-i piramis a nyugati, individualista társadalmakban állhatja meg a helyét, míg a kollektivisták társadalmakban ettől jelentősen eltérő a hierarchia.

Alderfer ERG elmélete

Clayton Alderfer kritikusan továbbfejlesztette Maslow elméletét, és három szükségleti csoportot definiált:

- *Létérdekek* (Existence – E): a maslow-i fiziológiai és biztonsági szükségletek megfelelője,
- *Kapcsolati érdek* (Relatedness – R): a társas igény megfelelője,
- *Növekedési igény* (Growth – G): az elismerés és önmegvalósítás iránti igény megfelelője.

Alderfer a szükségletek folyamatossága, egyidejű jelenléte mellett érvel, bár hierarchikus szerkezetűnek tekinti a szükségletek rendszerét, de véleménye szerint azok *sorrendje lehet egyéni*. Az ERG elmélet szerint a személy származása, kulturális környezete határozza meg azt, hogy egyes szükségletek milyen erősségűek. A növekedési szükségletek nagyobb mértékű kielégítése tovább növeli az igény megjelenésének intenzitását. Ha valamely igény kielégítése korlátokba ütközik, azt más igények magas szintű kielégítése kompenzálni képes (jellemző módon a magasabb szintű szükségletek kielégítésének akadályoztatása miatt egy alacsonyabb szükségleti szint felerősödik, ezt nevezik a *frusztrációs regresszió elvének*).

Az elmélet azt sugallja a menedzsmentnek, hogy fel kell ismernie a szimultán megjelenő szükségleteket, hiszen azok kielégítésével motiválhat. Továbbá azt, hogy ha a növekedési igény nem kielégíthető, akkor a kapcsolati igényre célszerű koncentrálni.

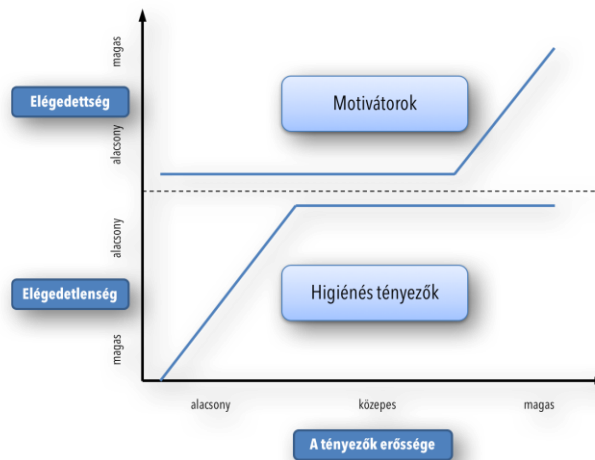
Herzberg kéttényezős elmélete

Ez az egyik legismertebb motivációs elmélet, ami empirikus kutatáson, nagyszámú életpálya-interjú alapján alapul. Frederick Herzberg vizsgálati eredményeit 1959-ben, a *The Motivation to Work* című könyvében publikálta. A kutatás során megkérdezettek szerint más tényezők okoztak elégedettséget és elégedetlenséget: az *elégedettség és az elégedetlenség mértéke tehát két, egymástól független skálán mérhető*. Az elégedettséget keltő okok inkább a munka tartalmával (pl. biztonság, beosztás, magánélet, kapcsolat a kollégákkal, fizetés, kapcsolat a főnökkel, munkafelügyelet, vállalati szabályzat és vezetés), az elégedetlenséget keltők a munkakörülményekkel (pl. fejlődés, előrelépés, felelősség, a munka maga, elismerés, teljesítmény) összefüggő tényezők voltak. Fontos megjegyezni, hogy a tényezők többsége motivátor és higiénés szerepet egyaránt betölthet, ez függ az egyén belső elvárásaitól, képzettségétől, az elért életszínvonalától és egyéb, makroszintű tényezőktől is.

Herzberg **motivátoroknak** nevezte a munka tartalmával kapcsolatos tényezőket, mert ezek biztosítják az egyén magasabb rendű igényeinek kielégítését, és vezetnek a munkával

kapcsolatos elégedettséghez. A tényezők másik csoportja, a **higiénés tényezők** kedvezőtlen esetben elégedetlenséget váltanak ki. (4. ábra)

4. ábra. Az egyes tényezők hatása az elégedettségre és a munkához való viszonyra



Forrás: Herzberg (1959)

Hiába biztosít a vállalat magas fizetést, jó munkafeltételeket, ezek nem vezetnek magasabb szintű elégedettséghez, csak az elégedetlenség mértékét csökkentik. A két tényező kapcsolatán láthatjuk, hogy a gyenge higiénés tényezők nagymértékű elégedetlenséghez vezethetnek, de a magas szintű kielégítettség sincs hatással a munkával való elégedettségre (semleges hatású). A motivátorok legrosszabb esetben is csak semleges hatásúak, jó esetben növelik az elégedettséget és ezzel a teljesítményt. Ezt az összefüggést számos más tanulmány is alátámasztotta, ugyanakkor sok kutató, aki nem az interjú módszerrel dolgozott, lineáris összefüggést tapasztalt mindkét tényező kielégítettségének növekedése és az elégedettség, ill. az elégedetlenség között.

Az elmélet nagy előnye, hogy világos eligazítást ad a teendőkről: a higiénés tényezők legalább közepes kielégítése és a motivátorok közepesnél magasabb szintje pozitív hatással van a szervezeti teljesítményre. Az elméletnek több gyenge pontja is van, ezek között a leglényegesebb, hogy túlságosan leegyszerűsítő, nem veszi figyelembe az egyéni különbségeket, valamint, hogy erősen módszerfüggő. Minden kritikája ellenére menedzseri körökben a legismertebb elmélet, erre épít többek között a munkakörök motiválóbba tételét célzó munkakör-gazdagítás módszertana is.

McClelland-féle motivációs modell

Az elmélet a különféle tanult motívumok vizsgálatára épít. Azt kívánja meghatározni, hogy melyek azok a motívumok, amelyek átlagosnál nagyobb összefüggést mutatnak a magas teljesítményt eredményező magatartással. Azt feltételezve végezte kísérleteit, hogy a tanult motívumok természetüknél fogva fejleszthetők.

David McClelland három, a munkavégzés szempontjából legfontosabbnak feltételezett motívumot vizsgált: a teljesítmény (achievement), a hatalom (power) és a társulási (affiliation) motívumot.

A **teljesítmény (siker) motívum** a sikerek elérésére, a teljesítmény állandó emelésére, mások teljesítményének meghaladására vonatkozó késztetés. A magas teljesítménymotivációjú emberek inkább egyedül dolgoznak, egyaránt kerülnek a túl magas és a túl alacsony kockázatú helyzeteket. A túl magas kockázat esetében elért sikerben nagyobb a szerencse szerepe, mint a saját erőfeszítéseké, túl alacsony kockázat esetén pedig a célérés nem jelent sikert. Atkinson vizsgálatai szerint az olyan feladathelyzet, amelyben a cél elérése bizonytalan, két egymással

ellentétes motívumot válthat ki: a cél elérésének és a kudarc kerülésének motívumát. A teljesítménymotiváció ellentéte tehát a kudarc kerülés.

A teljesítménymotiváció kialakulásában a bizonytalanság mértékén túl, egy másik tényező is szerepet játszik, ez a cél vonzereje (inszentív értéke). Nehéz feladat esetén a cél vonzereje nagyobb, mint könnyű feladat esetén, ha azonban a siker valószínűsége nagy, a vonzerő csökken.

A sikerorientáltak szeretnek kockáztatni, próbára tenni önmaguk képességeit. A legerősebb motivációt akkor mutatják, amikor a kudarc és a siker valószínűsége nagyjából egyenlő. A kudarc kerülők bizonytalanok önmagukban vagy szorongók. Ők olyan feladatokat választanak, amelyek vagy nagyon könnyűek, így a siker biztosra vehető, vagy olyan nehezek, hogy a bekövetkező kudarc miatt nem kell szégyenkezniük.

Az erős teljesítménymotívummal rendelkező emberek – megfelelő feltételek esetén – valószínűleg átlagot meghaladó eredményeket érnek el. Olyan feladatok esetében sikeresek, ahol a feladat kihívó, a kockázat közepes (a feladatot nem lehetetlen megoldani), a megoldás saját munkájuk eredménye, és lehetőség van a felelősségvállalásra.

A teljesítménymotívum erőssége ily módon jól magyarázza az egyének sikerét vagy bukását. Tudni kell azonban, hogy az ilyen egyének jelenléte nem minden munkakörben és helyzetben kívánatos. Továbbá számolni kell azzal is, hogy ezek az emberek nem mindig tudnak a munkatársakkal jól együttműködni.

A hatalommotívum a mások befolyásolásának fontosságát mutatja. A befolyásolás a saját tekintély, a presztízs erősítése, a hatalom megszerzésének vagy megőrzésének eszköze. A hatalom forrása lehet formális és informális. A hatalmat célja szerint két típusba soroljuk: személyes és szervezeti hatalom. Az erős személyes hatalomra törekvő magatartás jelei: agresszív viselkedés másokkal szemben, erős érzelmi hatások kiváltására való törekvés, saját maga fontosságának, elismertségének növelésére tett erőfeszítések. A szervezeti hatalom megnyilvánulásának tekinthető, ha valaki a szervezeti célok elérése érdekében igyekszik mások erőfeszítéseit összehangolni.

A hatalommotívum magas szintje (ezen belül elsősorban a szervezeti típusú), de legalább közepes erőssége szükséges feltétele a vezetésnek, és a vezetési szintek közötti felemelkedésnek is. A hatalommotívum és az eredményesség között gyenge, de pozitív korreláció mutatható ki. (Későbbi, menedzserek körében vizsgálatok azt mutatták, hogy az erős hatalom motiváltság fontos feltétele a vezetők sikerességének, míg a túl erős teljesítmény motívum gátolja azt.)

A társulási motívum a mások által való elfogadás iránti igényből fakad. Azok az emberek, akiknek erős az affiliációs motívumuk, barátságos emberi kapcsolatokat alakítanak ki maguk körül. Vannak olyan munkakörök, amelyben ez fontos erény, pl. ügyfélkapcsolatokkal járó munkakörök. Ez a tulajdonság, ha nem társul megfelelő erősségű teljesítmény- vagy hatalommotívummal, gyakran nem vezet hatékony munkavégzéshez. A sikertelenség forrása valószínűleg a társadalmi kapcsolatok megromlásától való félelem.

A vizsgálatok nem mutattak ki korrelációt az eredményesség és az erős affiliációs motívum között. Ez nem azt jelenti, hogy a ténylegesen sikeres vezetők között nem találunk olyanokat, akiknek az affiliációs motívumuk volt a legerősebb. Megállapították például, hogy a közepes vagy erősen hatalommotivált és ezzel párosulón közepes affiliációs motivációval rendelkező emberek nagyon sikeresek karrierjükben – a nem mérnöki, szakértői pályákon.

A menedzsment számára az elmélet *tanulsága* az, hogy a magas teljesítménymotiváltsággal jellemezhető munkatársaknak kihívó feladatokat kell adni, gyakori visszajelzéssel, a pénz nem erős ösztönző eszköz esetükben. Az erősen hatalommotiváltaknak mások menedzselésének lehetőségét célszerű felkínálni, az erős társulási motívummal

rendelkezőknek pedig szociális interakciókra módot adó munkakört kell biztosítani, mert ez vezet a legnagyobb teljesítményhez.

A motivációs elmélet alap gondolata szerint tanulás révén (tréningekkel, gyakorlati munkával) elő kell segíteni a teljesítményt befolyásoló motívumok erősítését, az erős korreláció miatt különösen fontos a teljesítmény (siker) motívum erősítése. Már a korai gyermekkori szocializáció során erősíthető önállóan megoldandó feladatok révén, amelyhez támogató magatartást társítanak. Felnőttkorban is fejleszhető a teljesítménymotívum – McClelland szerint – olyan tréningek révén, amelyekben a résztvevőknek a célkitűzés után annak megvalósítási stratégiáját kell kidolgozniuk és megvalósítaniuk. A vizsgálatok azt mutatták, hogy az ilyen tréningek résztvevői sokkal sikeresebbek voltak a későbbi karrierjükben, mint mások.

A tartalomelméleti modellekre összefoglalóan igaz, hogy egyszerűek, könnyen érthetők és operacionizálhatók, de nem képesek a munkával kapcsolatos motiváció komplexitásának magyarázatára, és a Herzberg-féle munkakör-átalakítási elveken kívül kevés gyakorlati fogódzót nyújtanak a menedzsment számára.

1.3 A motiváció folyamatelméleti modelljei és Porter-Lawler integrációs elmélete

A folyamatelméleti modellek közös vonása az, hogy azokra a kognitív folyamatokra fókuszálnak, amelyekben a motiváció az emberben kialakul, azaz az egyén környezettel való interakciójára és a gondolkodási folyamatra bemutatására törekszik, amelyben ítéletet alkot a cselekedetei áráról, jutalmáról és a preferenciáiról.

Elváráselméleti modell

Az elváráselmélet az emberek motivációját a cselekedei következtében elérhető jutalmak függvényeként magyarázza. Modelljében Victor Vroom arra a feltételezésre épít, hogy az emberek racionális döntéseket hoznak, melynek alapja a gazdasági előny. Ez a modell a személy és a környezet kölcsönhatását a korábbiaknál komplexebb módon kezeli.

Vroom modelljében azt fogalmazta meg, hogy az erőfeszítést kiváltó pszichológiai kényszer nagysága a jövővel kapcsolatos elvárások és a jövőbeni jutalom értékes, vonzó volta függvényében alakul ki. A motiváció ereje tehát a jövővel kapcsolatos várakozások és a következmény értéke alapján meghatározható.

A motivációs erő egyenlete:

$$P(E - T) \times P(T - K) \times V = \text{motivációs erő}$$

A várakozások egyik eleme az **erőfeszítés-teljesítmény kapcsolat**, $P(E - T)$ érzékelt erőssége, azaz annak valószínűsége, hogy adott erőfeszítés milyen teljesítmény elérését teszi lehetővé. A várakozások másik eleme a **teljesítmény-következmény kapcsolat**, $P(T - K)$, mely annak becslése, hogy adott teljesítmény milyen valószínűséggel vezet bizonyos következményre. Az erőfeszítés első szintű eredményének lehet több (másodlagos) következménye is (pl. a kiemelkedő szintű teljesítmény másodlagos következménye lehet az előléptetés lehetősége és egy kiemelt javadalmazás is).

A **valencia**, (V) a teljesítmény alapján elérhető következmény értékét mutatja a döntést hozó személy értékrendszerének tükrében. Ez az érték tehát az egyén egyedi értékrendszeréből fakad, ezért nehezen megjósolható. A jutalom értékét nem csak annak vonzósága befolyásolja, hanem módosítja az is, hogy egy személy időben milyen régen kapta meg ugyanazt a jutalmat. Ettől saját értékrendszerén belül leértékelődik vagy felértékelődik ugyanaz a jutalom.

A valószínűségi mutatók 0-1 közötti értéket vehetnek fel, a valencia esetében pedig egy skálát alkalmazunk, amelyen az egyik végpont -1 (egyáltalán nem vonzó következmény), a másik végpont +1 (nagyon vonzó következmény). A két valószínűségi érték szorzatát megszorozva a valencia összegével, a cselekedet motiváló erejének várható értékét kapjuk meg. A döntéshozó személy a várható értékek összehasonlítása alapján választja a számára legelőnyösebb cselekvési stratégiát (racionális, haszonmaximalizálásra törekvő döntéshozói magatartás).

Az elméletből számos *gyakorlati következtetés* vonható le mások eredményes motiválásával kapcsolatban:

- Fontos, hogy az alkalmazottak felismerjék az erőfeszítés és a teljesítmény közötti egyértelmű összefüggést, ehhez a vezetők információkkal, a megtapasztalás lehetőségével segíthetik hozzá őket.

- A menedzsment feladata olyan feltételek biztosítása, amelyek között az erőfeszítés valóban a kívánt szintű teljesítményre vezethet. Pl. olyan reális célokat kell kitűzni – lehetőleg mérhető formában –, amelyeket az adott munkarendszerben el lehet érni, olyan eszközöket, erőforrásokat kell adni, ami az eredményességet segíti.

- Az ösztönző rendszer stabil és kiszámítható volta fixálja a teljesítmény-következmény kapcsolatot. Így az erre vonatkozó várakozás értéke közelít az 1-hez. Ez növeli a motiváció erejét.

- Az ösztönzés olyan jutalmakra épüljön, amelyeket a dolgozók értékelnek, fontosnak tartanak. A fontosság, értékesség érzetének kialakulásában nagy jelentősége van a vezetői példamutatásnak és a társadalmi környezetnek is.

Az így kialakult motiváció, valamint az egyéni és szervezeti képességek együttese vezet a szervezeti teljesítményre.

Méltányosságelméleti modell

Stacey Adams (1963) szerint az igazságosság érzete, az észlelt méltányosság nagymértékben fokozza az erőfeszítésre való hajlandóságot. Ezen elmélet alapja, hogy *az emberek folyamatosan figyelik az egyenlőség érvényesülését a munkakörnyezetükben*. Az emberek összehasonlítják az általuk (Person) **befektetett erőfeszítések** (Input) és a **kapott jutalmak** (Output) arányát a mások (Reference) Input-Output arányával.

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OR}{IR}$$

Példák az *input tényezőkre*: erőfeszítés, képzettség, tréning, tapasztalat, szolgálati idő, lojalitás, kor.

Példák az *outputra* (jutalmakra): fizetés, juttatások, költségtérítés, beosztottak száma, cím, rang, státusz szimbólumok, munkafeladatok, szabadidő.

Ha a vizsgált személy O/I aránya megegyezik a referencia személy O/I arányával, akkor méltányosnak ítéli meg a helyzetét. Ha a személy egyenlőséget észlel, az a jelenlegi viselkedés folytatására motiválja őt.

Amennyiben méltánytalanságot észlel, akár maga, akár a másik fél javára,

$$\frac{OP}{IP} > \frac{OR}{IR} \quad \text{vagy} \quad \frac{OP}{IP} < \frac{OR}{IR}$$

az feszültséget kelt. A méltánytalanságból fakadó feszültség csökkentésére két lehetséges út van, pszichológiai folyamatok segítségével megszüntetjük a feszültséget vagy különböző akciókat kezdeményezünk, amivel változtatunk helyzetünkön.

A méltánytalanság nyomán motivációt érzünk az egyenlőtlenség csökkentésére, mely a következő akciók révén érhető el:

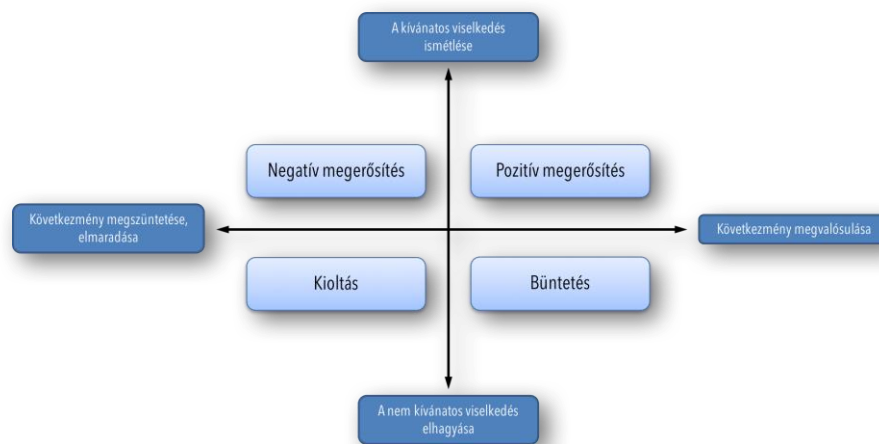
- az inputok megváltoztatása (P vagy R);
- az outputok értékének megváltoztatása (P vagy R);
- a saját O/I arányának átértékelése;
- a referenciaszemély O/I arányának átértékelése;
- a helyzetből való kilépés;
- a referenciaszemély megváltoztatása.

A méltányosságra, az egyensúlyra törekvés tehát motiváló erejű, a vezető befolyásolhatja, hogy az annak megszüntetésére alkalmas akciók közül a beosztottak azt válasszák, ami a szervezet céljai szempontjából a leghatékonyabb.

Megerősítélmélet

Burrhus Frederic *Skinner* fogalmazta meg az 1930-as évek végén, hogy a magatartás elsősorban környezet reakcióinak következménye. Vizsgálataiban nem foglalkozott azzal, hogy mi volt a magatartás indítéka, már a tevékenység befejezése utáni állapot érdekelt, mivel a megerősítés a kívánt magatartást csak később követi. Pszichológiai értelemben beszélhetünk pozitív és negatív megerősítésről is. Az emberek általában a pozitív következményekkel járó magatartást megismétlik, míg a negatív következményekkel járó magatartásokat várhatóan elhagyják.

5. ábra. Skinner megerősítélméletének rendszere



A megerősítés négy alaptípusát különböztetjük meg (5. ábra):

▪ *Pozitív megerősítés* (positive reinforcement): azt jelenti, hogy valamely cselekvéshez pozitív következményt kapcsolunk, és ettől várjuk azt, hogy a jövőben ezt a magatartást fogja a beosztott megismételni. Valamely tevékenységet megjutalmazunk, ez a beosztott számára tudatosul, ezért a későbbiekben kedvvel végzi az adott feladatot. Probléma lehet, ha a jutalmazás szokásszerűvé válik, és nincs meg az egyértelmű kapcsolat a jutalmazott magatartás és a jutalom között, ill. ha a megerősítés és a jutalmazott cselekedet között túl hosszú idő telik el. Tipikus formái a jutalmak, előléptetések, elismerés, díjak vagy fizetésemelés.

▪ *Negatív megerősítés* (avoidance): azt jelenti, hogy megszüntetünk valamely olyan következményt, amelyet a beosztott nem szeret, számára kellemetlen, és ezzel megerősít egy olyan magatartást, amelyet szeretnénk elérni.

▪ *Büntetés* (punishment): negatív következmény kapcsolódik egy cselekedethez, például fegyelmi büntetés, jutalom megvonás, rosszabb besorolás vagy akár bírság. Azt várjuk a büntetéssel sújtott személytől, hogy a büntetés alapjául szolgáló cselekedetet nem ismétli meg. A negatív ellenérzések elkerülésének érdekében célszerű más típusú megerősítéssel párhuzamosan alkalmazni a kívánatos magatartásváltozás eléréséhez.

▪ *Kioltás* (extinction): a következmény elmaradása a cselekedet megszűnését vonja maga után. Ha egy cselekedet nem kívánatos (pl. besúgás), ugyanakkor nem ütközik valamilyen szabályba (nem von maga után büntetést), leginkább úgy szüntethetjük meg, ha nem reagálunk rá, így ezzel elveszti jelentőségét, a munkatárs pedig bizonytalanra válik, majd beszünteti a magatartást.

▪ A megerősítés ütemezése és gyakorisága szerint szintén négyféle típust különböztünk el, melyek a megerősítés hatékonyságát befolyásolják (Griffin, 2011):

▪ *Meghatározott intervallumú megerősítés* (fixed-interval schedule) esetén meghatározott időközönként történik a megerősítés, a magatartástól függetlenül. Például a hagyományos időbért rendszeres (általában havi) időközönként kapják meg az alkalmazottak, függetlenül a teljesítményüktől. Ez az ütemezés ösztönöz legkevésbé jó teljesítményre, mivel a megerősítés csak az idő függvénye.

▪ *Változó intervallumú megerősítés* (variable-interval schedule) alkalmazásakor a jutalmazás változó hosszúságú időközönként történik. Például olyan esetben alkalmazzák, ha az értékelés előre nem bejelentett ellenőrzésekhez kötött, így az alkalmazottakat folyamatosan magas teljesítményre ösztönzi.

▪ *Meghatározott arányú megerősítés* (fixed-ratio schedule) esetén a megerősítés meghatározott számú vagy eredményű cselekedetet követően történik, függetlenül az eltelt időtől. Jó ösztönző erővel bír, az értékesítés területén gyakran alkalmazzák (például 5. vásárló után járó bónusz).

▪ *Változó arányú megerősítés* (variable-ratio schedule) alkalmazásakor a jutalmazás változó számú megfelelő cselekedetet/magatartást követően történik. Elviekben ez a forma ösztönöz leginkább a kívánt cselekedet gyakoriságának növelésére (mivel minden cselekedet végrehajtása növeli a következő jutalom megszerzésének valószínűségét), azonban ezt a formális bérezési-jutalmazási rendszerben nagyon nehéz kezelni (tervezni és kivitelezni).

A különböző típusú, ütemezésű, illetve gyakoriságú megerősítések együttes alkalmazása jól szolgálja az alkalmazottak motivációjának fenntartását.

Célkitűzéselméleti modell

A célkitűzéselmélet (Edvin Locke nevéhez fűződik) azon a megfigyelésen alapul, hogy *a teljesítmény a cselekvési szándékból fakad*. Ez a modell ismeretelméleti alapokról indul. Ha a környezet jelenségeit észleljük, azokat értékeljük, a számunkra fontos jelenségek esetében az értékelés nyomán *célokot tűzünk ki*. E célok elérésének vágya cselekvési szándékot vált ki. A cselekvési szándék tettekhez, teljesítményekhez vezet.

Minél inkább módunkban áll a környezet eseményeit megismerni és értékelni, annál inkább el tudjuk fogadni az ennek alapján megfogalmazott célokat, még abban az esetben is, ha azok megfogalmazásában nem vettünk részt. Természetesen a célok megfogalmazásában való

részvétel különösen elkötelezetté tesz a megvalósításban. A célok megértése, elfogadása azok megvalósítására, nagyobb erőfeszítésre ösztönöz. A célok segítenek megérteni, hogy mit kell tenni és az mennyi erőfeszítést igényel.

A **célok minősége**, illetve megfogalmazásának folyamata hatással van a teljesítményre:

- *Specifikusan* megfogalmazott célok és határidők növelik a teljesítés biztonságát. Ilyenkor az emberek célirányosabban és hatékonyabban cselekednek, mert tudják, hogy mit kell elérni. Az általános, vagy homályosan megfogalmazott célkitűzések elbizonytalanítanak.

- A céloknak realiztikusnak, de kihívónak kell lennie. Minél *összetettebbek* a célok, annál jobb teljesítményre ösztönöznek, mert a megvalósítás kihívást jelent. Ez azonban csak addig igaz, míg a követelmény az egyéni és szervezeti képességek határait nem haladja meg. A kihívó, de elérhető célok elérése büszkeséggel tölti el az egyént, győzelemként éli meg, és új célok kitűzésére sarkallja.

- A célkitűzési folyamatba való *bevonásnak* csak akkor van teljesítménynövelő hatása, ha ennek révén a célkitűzés minősége, pontossága valóban növekszik. Ha a bevonás csak formális jellegű, a bevont dolgozók nem tudnak érdemben közreműködni, akkor ez inkább elégedetlenséget kelt. Az érdemi részvétel növeli a célok megvalósításáért vállalt felelősséget, elkötelezettséget.

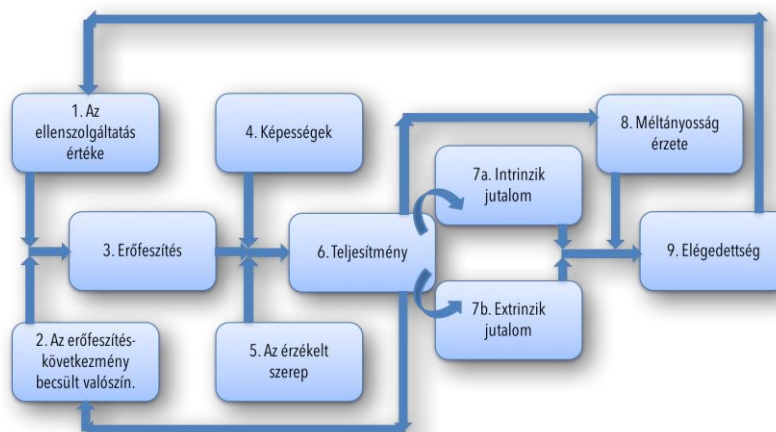
- A célok megvalósításának folyamatában a *teljesítmények visszacsatolása*, a teljesítettség állapotának kommunikálása fenntartja a cselekvési szándékot. Visszacsatolások nélkül a cél eltűnik az emberek szeme előtt, nem érznek különösebb készletést a tevékenységek folytatására a cél elérése érdekében. Az eredmények gyors és megfelelő formájú visszacsatolása nemcsak magasabb teljesítményre vezet, hanem a bevonódottság érzetét és a munkával való elégedettséget is növeli.

A célkitűzéselmélet két mögöttes feltételezésre épít. Az egyik, hogy az egyéni hatékonyság megléte, a másik a célok iránti elkötelezettség. Az egyéni hatékonyság azt feltételezi, hogy a személy magabiztos és hisz abban, hogy képes a feladat elvégzésére. Minél nagyobb az egyéni hatékonyság, annál nagyobb erőfeszítésre hajlandó a cél eléréseért. A cél iránti elkötelezettség biztosítja annak, hogy kitartóan küzd a megvalósításáért, nem adja fel. Az elkötelezettséget befolyásolja, hogy azok mennyire ismertek, nyíltan kommunikáltak, mennyire saját közreműködésével lett kialakítva és hogy a szervezeti cél és az egyén célja között milyen mértékű az összhang.

Porter-Lawler-modell

Az előzőekben különféle nézőpontú motivációelméleteket mutattunk be. Megállapíthatjuk, hogy a különbözőségek ellenére számos hasonló vonással is rendelkeznek, amely a tartalom- és folyamatelmélethez történő besorolás alapját képezi. A tartalomelméletek arra koncentrálnak, hogy megállapítsák, mi motiválja az embereket, a folyamatelméletek pedig a motiváció folyamat jellegét emelik ki, azaz arra kíváncsiak, hogy hogyan működik a motiváció. A két csoport egy szélesebb, koncepcionális keretbe összefogható, Lyman *Porter* és Edward *Lawler* dinamikus motivációs modellje erre tesz kísérletet (6. ábra). A modell magában foglalja a fenti elméletek többségét.

6. ábra. A Porter-Lawler-féle dinamikus motivációs modell



Forrás: Porter, Lawler (1968)

A 6. ábra bal oldalán az első elem a várható jutalom vagy ellenszolgáltatás értéke (1), ezt az erőfeszítés-következmény feltételezett valószínűségével (2) kombinálva alakul ki a döntés az erőfeszítés (3) nagyságáról. Az erőfeszítés azonban nem önmagában határozza meg a jövőbeli teljesítményt (6), azt még befolyásolják a képességek, készségek (4), valamint az érzékelt szerep (5). Ha a személy rendelkezik a minimálisan szükséges képességekkel, és helyesen értelmezi a munkavégzés során nyújtandó szerepét, valószínűleg elfogadható teljesítmény fog nyújtani. A teljesítményt nem szükségszerűen, vagy időben esetleg csak később követi jutalom, ezt érzékelteti az ívelt nyíl. A cselekedeteknek lehetnek belső (intrinzik) és külső (extrinzik) jutalmak (7a és 7b). A személy által észlelt jutalommal kapcsolatos méltányosság érzetét a saját teljesítményéről alkotott kép is befolyásolja. Az elégedettséget (9) tehát a jutalom és az észlelt méltányosság szintje együttesen befolyásolja.

A ciklus során két visszacsatoló kör is van. Az egyik a kapott jutalommal kapcsolatos elégedettséget kapcsolja össze a jutalom értékelésére vonatkozó, a következő folyamatnál jelentkező döntéssel. A második a teljesítmény nyomán érzékelt jutalmat kapcsolja össze a jutalomra vonatkozó jövőbeli elvárással.

Szinte minden lényeges motivációs elmélet tartalmi eleme benne foglaltatik ebben a modellben. Maslow magasabb rendű és alapszükségei, Herzberg higiénés és motivációs tényezői (7a, 7b) is felismerhetők a modellben. McClelland kiemelt motívumai – a teljesítmény, a társulási és a hatalommotívum – a belső jutalom elemei között jelennek meg. Az elváráselméletből a valencia (1) és az erőfeszítés-teljesítmény kapcsolat valószínűsége (2) jelenik meg. A méltányosságelmélet a 8. számú elemekben reprezentálódik, amely a méltányosság és az elégedettség közötti kapcsolat révén épül be a folyamatba.

A Porter-Lawler-modell nagy előnye, hogy a szervezeti magatartás tanulmányozásában alkalmazott valamennyi lényeges felfogást összefogja. A modell a motivációs folyamat szinte minden lényeges elemét, azok egymással való összefüggésében mutatja be. Ugyanakkor látható, hogy milyen komplex a folyamat, és milyen könnyen fordulhatnak elő olyan hibák, amelyek a menedzsment erőfeszítéseit alááshatják. A modellből a sikerre törekvő menedzserek számára értékes következtetések adódnak:

- Értékes jutalmakat tűzz ki!
- Erősítsd az erőfeszítés-jutalom kapcsolatot!
- A munkakörök kialakításánál alakíts olyan körülményeket, hogy az erőfeszítés jó eredményekhez vezessen!

- Képzett alkalmazottakat vegyél fel!
- Fordíts figyelmet a munkavégzés eredményes módjának betanítására!
- A feladatok kialakítása során figyelj a teljesítmény mérhetőségére!
- Alkalmazz teljesítményalapú jutalmazási rendszert!
- Tégy meg mindent, hogy a munkatársak a jutalmakat igazságosnak és méltányosnak érezzék!

2. Vezetési dilemmák és stílusok, a vezető-beosztott viszony dinamikája

2.1. A vezetés fogalma, célja, a vezetési stílus megválasztását befolyásoló tényezők, az átalakító vezetés, igénye, a folyamat négy eleme

A vezetés fogalma, céljai

A vezetés egy olyan folyamat, amelyben a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél elérése érdekében alakítja. A vezetés tehát alapvetően egy befolyásolási folyamat. Mások motiválása és annak elősegítése, hogy hozzájáruljanak a szervezet eredményességéhez és sikeréhez, amelynek tagjai.

A menedzserek motiválnak másokat meggyőzéssel és más befolyásoló eszközökkel. Használják a kommunikációs tehetségüket, az ellenszolgáltatásokat és más erőforrásokat, hogy energizálják a csapatot kihívó célok elérésére. A vezetők alakítják a körülményeket, erőforrásokat allokálnak, változtatják a munkakapcsolatokat, külső tartalékokat mozgósítanak, úgy, hogy elősegítsék a célok elérését.

A vezetés a menedzsment egy funkciója, amely a szervezetben lévő emberekre összpontosít, azok motivációjának és teljesítőképességének fenntartása és növelése érdekében. A menedzser és a vezető nem azonos fogalmak, sőt gyakran nem is ugyanaz a személy (ld. Kotter). Vannak olyan formális menedzseri jogkörrel felruházott menedzserek, akik csak a vezetői szerepet töltik be, a többi menedzseri funkciót másoknak delegálják. Olyan eseteket is ismerünk, ahol a menedzser mellett a vezetői szerepet a csoport egy másik tagja tölti be.

Fontos továbbá különbséget tenni az ún. átalakító vezetés (bővebben 2.1.3) és a menedzseri vezetés között. Előbbi inkább a szervezetet átalakító változások során kerül előtérbe, a másik a stabilabb szakaszokban. Az átalakító és a menedzseri vezetés nézőpontjai között van néhány különbség. Ilyen, pl., hogy menedzseri vezetés azt feltételezi, hogy a szervezeti egység céljai viszonylag stabilak és építenek a környezeti feltételekre. Fókuszában tehát az áll, hogy hogyan fokozza az egységek, emberek eredményességét a megegyezett célok megvalósításában, míg az átalakító vezetésben magát a változást kell elősegíteni. Másik különbség, hogy a menedzseri vezetés mikro fókuszú és konkrét, speciális célok megvalósítására koncentrál. Az átalakító vezetés inkább makro és absztrakt.

Miközben a két vezetési perspektívát külön tárgyaljuk, tudatában kell lennünk, hogy ezek nem egymással ellentétes megoldások, hanem egymással összefüggők. Nem csak átalakító, de működtető perspektívára is szükség van a szervezeti sikeresség érdekében, nem csak a helyes irány kialakítására van szükség, hanem azok megvalósítására is. Ezek a vezetők személyükben sem különbözöek, csak adott helyzetben más feladatra, magatartásra koncentrálnak.

Szervezeti magatartás-szakértők szerint a vezetés nem pozícióhoz kötött, bár a formális menedzsereknek feladata a vezetés, de a szervezetek sokasága kísérletezik azzal, hogy mindenki betölthet bizonyos esetekben vezetői szerepet, ezt nevezzük megosztott vezetésnek. Pl. ha beosztottak vezető szerepet vállalnak egy új termék bevezetésében, vagy szervezeti polgárként viselkedve tesznek munkatársaik jólétéért. A megosztott vezetés csak olyan

szervezetekben lehetséges, ahol a formális vezetők hajlandóak a hatalom delegálására, kezdeményezésre bátorítják munkatársaikat.

A vezetési stílust befolyásoló tényezők

A vezetői hatékonyság lényeges összetevője, hogy a vezető *milyen módon képes hatni a beosztottakra, befolyásolni azok tevékenységét*. Fogadjuk el ezt egy munkadefiníciónak a **vezetési stílusra**. A sikeres vezetési stílus megválasztása több tényezőtől függ, melyek a következők:

- *A vezető maga*: személyisége, beállítottsága, motivációja és tapasztalatai,
- *A beosztottak*: tapasztalatai, önértékelése, feladattal kapcsolatos elvárásai,
- *A feladat jellege*: strukturáltsága, bonyolultsága, a rendelkezésre álló idő,
- *A környezet és a vezetési helyzet*: a vezető hatalmi helyzete, csoporthoz való viszonya, a szervezet struktúrája és normái, a környezet állandósága, bonyolultsága.

Sajnos nincs recept, minden szervezetben és vezetési helyzetben az egyes vezetőknek meg kell találni az alkalmazandó stílust. A befejezett projektek után célszerű kiértékelni a vezetői hatékonyságot és tanulni a negatív vagy pozitív tapasztalatokból.

Átalakító vezetés

A vezetéstudományi közelítések közül ma a leginkább népszerű, bár nem teljesen igazolt irányzat az átalakító vezetés. *Az átalakító vezetés azt a kérdést vizsgálja, hogy hogyan képesek a vezetők átalakítani szervezeteket, csoportokat, ehhez milyen lépésekre, képességekre van szükség.* A vezetőket a változás ügynökeként definiálják. Az átalakító vezetésnek is számos modellje van, de megegyeznek abban, hogy az ilyen típusú vezetésnek négy eleme van. *A vezetők víziót alkotnak, azt kommunikálják, modellül szolgálnak, saját tetteikben leképezik a víziót a szervezeti egység számára, bátorítják a kísérletezést, és inspirálják a munkatársakat ennek megvalósítására.*

a. Vízió megalkotása és kommunikálása

A vízió egy pozitív, vonzó kép vagy modell a jövőről, amely energizálja és egyesíti a munkatársakat. Ezt a képet vagy a vezetőök vagy az alkalmazottak, néha más érdekeltek alakítják ki, amelyet a formális vezetők adoptálnak és megvalósításukban úttörő szerepet játszanak. Egy hatékony vízió egyik jellemzője, hogy egy magasabb célt szolgáló ideális jövőt jelenít meg, amely értékalapú, szolgálja az érintettek érdekeit, valamint vonzó az alkalmazottak számára. A második, hogy meglehetősen absztrakt, nincsenek előzményei, nem lehet a részleteit előre meghatározni, de ez egyben lehetőséget nyújt a rugalmasságra a megvalósítás során. Továbbá, hogy egységbe kovácsolja az alkalmazottakat, olyan felettes célt jelöl ki, amelyben a szervezeti és az egyéni értékek együttesen érvényesülhetnek, így lesz megosztott, közös vízió, ez a szervezettel való azonosulás alapja. A stratégiai vízió hatékonysága nagyban múlik azon, hogy a vezető hogyan közvetíti, kommunikálja azt az alkalmazottaknak. A sikeres átalakító vezetők óvatosan választják meg a szavakat, amivel a vízió keretrendszerét felvázolják, demonstrálják, hogy komolyan gondolják és maguk élvezettel dolgoznak érte. Mivel a tartalom absztrakt, jó szolgálatot tesznek a kommunikációban a szimbólumok, metaforák, sztorik, amelyek jól érzékeltetik az elképzelt ideális jövőt. Más módon vett példák is hasznosak lehetnek a pozitív érzelmi viszonyulás és a motiváció kiváltásában.

b. Vezetői példamutatás

Az átalakító vezetők nem csak beszélnek a vízióról, hanem cselekednek is érte, tetteikkel erősítik az elmondottakat, pl. meglátogatják a vevőket, átalakítják munkahelyet, megváltoztatják a magatartási szabályokat, kapcsolati rendszereket a vízióval összhangban. A

cselekedetekre lefordított vízió megmutatja, hogy hogyan néz ki az elképzelés a valóságban, ezzel egyidőben növeli a vezetők hitelességét.

c. A kísérletezés bátorítása

Ahhoz, hogy a munkatársak megtalálják a vízió megvalósításához vezető utat, új magatartási és eljárási módokra van szükség. Ezért az átalakító vezetők bátorítják a beosztottakat a megszokott eljárások, gyakorlatok megkérdőjelezésére, új utak kikísérletezésére. Azaz támogatják a szervezeti tanulást, és a hibákat a tanulási folyamat részeként értékelik.

d. A vízió iránti elkötelezettség kialakítása

Az átalakulási folyamatok elkötelezettséget igényelnek az alkalmazottaktól, amit a vezetők különböző módokon alakíthatnak. A szavaik, a szimbólumaik, a sztorijaik lelkesítik és energizálják az embereket, hogy magukévá tegyék a víziót. A „meg tudjuk csinálni” hozzáállást kell demonstrálniuk a saját következetesen gyakorolt cselekedeteikkel. A kísérletek bátorításával a munkatársakat bevonják a változtatási folyamatba, amely így közös projektté válik. A vezetők jutalmakkal, elismeréssel, az előrehaladás mérföldköveinek megünneplésével tudják a hosszú távú folyamat dinamikáját fenntartani.

Sokan, hibásan úgy vélik, hogy a karizma az átalakító vezetés egyik eleme, pedig ez két különböző dolog. A karizma egy személyiségjellemző vagy egy kapcsolatépítési minőség, amely referens hatalom forrást jelent az alkalmazottak felett, melynek léte motiválja az embereket. Az átalakító vezetés egy sor magatartásforma, amellyel a vezető elkötelezi a munkatársakat egy szebb jövő megvalósítása mellett. Azaz különböző tettekkel, intézkedésekkel, magatartással ösztönzi beosztottjait. A karizma, ez a különleges adottság egyébként önmagában nem jó vagy rossz, attól függ, mire használják. Sok kutatás azt igazolja, hogy negatív hatásokat is produkálhat, pl. függővé teszi a beosztottakat, elbizakodottá, önössé a vezetőt, aki szem elől téveszti a szervezeti célokat. Peter Drucker sok éve figyelmeztetett, hogy a karizma gyakran rossz útra vezet: a karizmatikus vezetők rugalmatlanná válnak, túlzottan hisznek tévedhetetlenségükben, nem képesek változni.

Az átalakító vezetés jelentős hatással van a beosztottakra, nagyobb az elégedettségük, a szervezet iránti érzelmi elköteleződésük, jobban végzik a munkájukat, hajlamosabbak szervezeti polgárként viselkedni, több és jobb minőségű kreatív döntéseket hoznak. Mindezek az üzleti eredményességben is lecsapódnak.

Az átalakító vezetés napjaink legnépszerűbb vezetéselmélete, de – egyes kutatási hiányosságok mellett – meg kell említeni, hogy nem tekinthető univerzális koncepciónak, ami minden helyzetben jól működik. Kevés kutatás támasztja alá, hogy melyek a helyzet jellemzők, amelyekben ez a legeredményesebb, de az egyértelmű, hogy az átalakító vezetés sokkal sikeresebb olyan szervezetekben, ahol a környezet jelentős változásaihoz kell igazodni, mint egy viszonylag stabil környezetben.

2.2. A menedzseri vezetésben alkalmazható magatartás tudományi modellek

A magatartástudományi irányzat képviselői *a viselkedésre, a vezetők cselekedeteire koncentráltak*. A vezetői magatartás tanulmányozása során különböző stílusokat próbáltak megkülönböztetni, elemezték, hogy a vezetői magatartásformák befolyásolják-e az alkalmazottak beállítottságát és teljesítményét. A független vizsgálatok a menedzseri magatartás két klaszterét azonosították.

Az egyik klaszter a **feladatorientált vezetési stílus**, olyan magatartásokat azonosít, amelyek a munka szerepek meghatározását és strukturálást segítik elő. A feladatorientált

vezetők feladatokat, célokat, határidőket határoznak meg a munkatársak számára, tisztázzák a kötelezettségeket, előírják a munkafolyamatokat, és megtervezik a tevékenységeket.

A másik klaszter **az ember, vagy kapcsolatorientált vezetési stílus** olyan magatartásokat tartalmaz, mint a munkatársak véleményére, ötleteire való odafigyelés, kellemes fizikai munkakörnyezet megteremtése, érdeklődés a munkatársak szükségletei iránt, erőfeszítéseik, eredményeik elismerése.

Számos vizsgálat irányult arra, hogy vajon a feladat-, vagy a kapcsolatorientált vezetők sikeresek-e. Ez a feladat nehéznek bizonyul, mert mindkét stílusnak megvannak a saját előnyei és hátrányai. Megállapítást nyert, hogy a kapcsolatorientált stílus alkalmazása nyomán az alkalmazottak pozitívabb hozzáállást tanúsítanak a munkával, munkahellyel szemben, kevesebb a hiányzás, a fegyelemsértés, a fluktuáció. Feladatorientált vezetés esetében viszont jobb a teljesítmény. Az emberek az előbbit szeretik jobban, de bizonyos szintig elfogadják az utóbbit is. A közelmúlt vizsgálatai azt mutatták, hogy a hatékony vezetők mindkettőt alkalmazzák, de különböző módokon.

Vezetési stílus vizsgálatára fejlesztett magatartástudományi modellek két fő csoportja különíthető el: a *döntésközpontú* (Lewin, Tannenbaum-Schmidt) és a *vezető személyes hozzáállásán alapuló elméletek* (Ohio State University, Blake-Mouton).

A vezetői akarat érvényesítése (Lewin)

A vezetői magatartást vizsgáló egyik legkorábbi elmélet (Lewin, Lippitt, White, 1939) három vezetési stílus hatékonyságát vizsgálta:

- *Autokratikus vezetési stílus*: A vezető maga jelöli ki a feladatokat, a munkacsoportokat, ellenőriz, értékkel, dönt, jutalmaz és büntet, mások véleményének meghallgatása nélkül.

- *Demokratikus vezetési stílus*: A vezető – különböző mértékben – engedi érvényesülni a beosztottak akaratát is. Ez a bevonás igen széles skálán mozoghat.

- *Laissez-faire, laissez passer stílus [ejtsd: lesszé fer, lesszé passzé]*: A vezető nem alkalmaz előírásokat, hanem szabad kezet ad a beosztottaknak a munkafolyamatok alakításában. A vezető biztosítja az erőforrásokat, illetve szükség esetén beavatkozik.

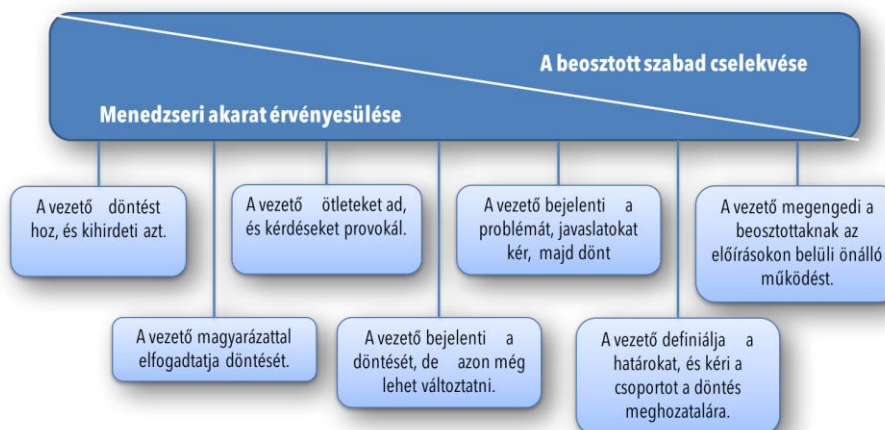
A csoportteljesítmény, az elégedettség és a vezetési stílus között összefüggések fedezhetők fel. A kísérletek eredménye a következőkben foglalható össze: a *demokratikusan* vezetett csoportokban nagyobb a munkával való elégedettség és jobb a teljesítmény minősége. Az autokratikusan vezetett csoportban nagyobb a mennyiségi munkateljesítmény, de a munkavégzés állandó ellenőrzést igényel, a csoporttagok agresszívabb viselkedést tanúsítanak. A vizsgálatok azt is megmutatták, hogy adott helyzetekben az egyik vezetési stílus hatékonyabb, mint a másik. (A sürgős és veszélyes helyzetekben az autokratikus vezetési stílus volt eredményes, valamint akkor is, ha a beosztottak ezt várták el.)

Kurt Lewin az *eredményesség szempontjából legjobbnak a demokratikus stílust találta*. Nagyon elítélően minősítette, és elkerülendőnek tartotta a laissez-faire passé (a „nem vezetés”) stílust.

Tannenbaum-Schmidt modellje

A Harvard Business School kutatói által az 1950-es években összeállított modellben a **főnök-központú**, illetve a **beosztott-központú vezetési stílusokat** helyezték el a **skála** két végén, és a két szélső pont között még további öt vezetési stílust különítettek el (7. ábra).

7. ábra. A Tannenbaum-Schmidt-féle modell



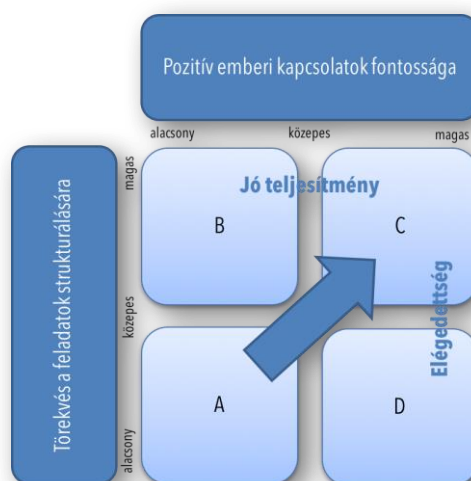
Forrás: Tannenbaum, Schmidt (1973)

Ohio State University vezetési modellje

Az Ohio State University kutatói a vezetési stílust a feladatokhoz és a beosztottakhoz való viszony alapján vizsgálták. A vezetési stílus jellemzőinek kérdőíves felmérése során két egymástól független dimenziót különítettek el, „a feladatok strukturálására való törekvés” és „a pozitív emberi kapcsolatok fontossága” dimenziót, és ezek alapján osztályozták a vezetői magatartást (8. ábra).

A „feladatok strukturálásá”-ra (initiating structure) irányuló magatartás azt mutatja, hogy a vezető milyen mértékben kívánja meghatározni a feladatokat és azok strukturáját a célérés biztosítása érdekében. A „pozitív emberi kapcsolatok fontossága” (consideration) dimenzió pedig azt mutatja, hogy a vezető mennyire igyekszik bizalommal teli, barátságos, támogató légkört teremteni, illetve figyelni a beosztottak érzéseire.

8. ábra. Ohio State University vezetési stílus modellje



Forrás: Fleishman (1953)

A két független dimenzió kombinációjából számos vezetési stílus vezethető le (lásd A, B, C, D típusú vezetők), ezek közül a C-t tartják ideális típusnak.

A vizsgálatoknak számos érdekes *megállapítása* volt:

- Akik a pozitív emberi kapcsolatokra való törekvés kérdésénél magas pontszámot értek el (C, D), azoknál a beosztottak elégedettsége magas volt; kevesebb volt a fegyelmi probléma, a panasz és a fluktuáció, bár egy adott szint felett az utóbbi kettő már nem változott jelentősen. Ugyanakkor a B típusú vezetők kevesebb ellenállásba ütköztek, ha új feladatokat írtak elő.

- A beosztottakra fordított alacsonyabb figyelem egyértelműen és tartósan negatív hatásokkal párosul, rontja a beosztott-vezető kapcsolatot, a vezetővel való elégedetlenséget vált ki.

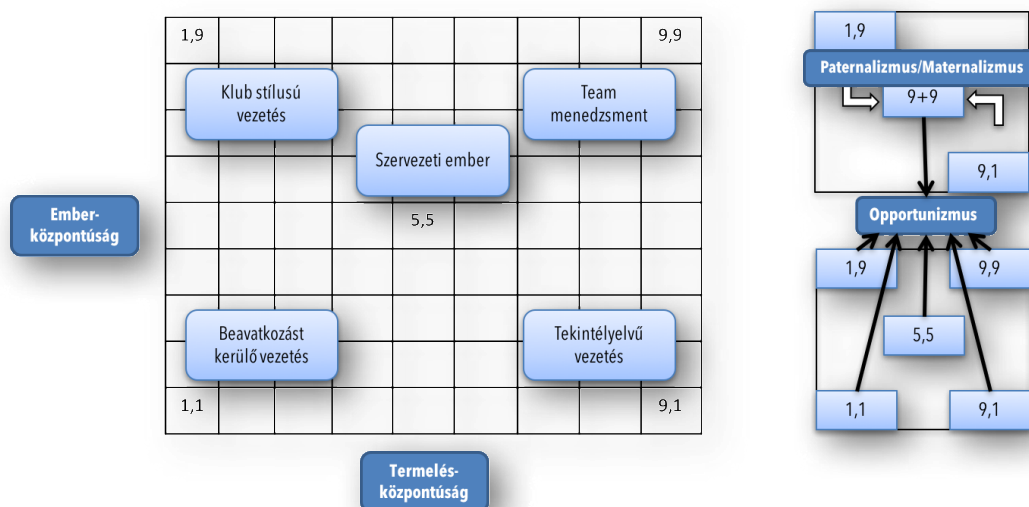
- A mindkét dimenzióban magas pontszámot elérő vezetők voltak a legeredményesebbek, ezért ideálisnak értékelték azokat (bár ennek más kutatások ellentmondanak). Javaslatuk szerint ebbe az irányba kell a vezetőket fejleszteni.

Az elméletre építő további vizsgálatok azt mutatták, hogy az eredményességet és a beosztottak elégedettségét további tényezők is befolyásolhatják, ilyenek a beosztottak jellemzői (tudásuk, gyakorlatuk, elvárásaik, munkakörrel kapcsolatos ismereteik), a vezető jellemzői (a felsőbb vezetőkkel való együttműködés, hasonlóság, befolyásolási képesség) és a feladat jellemzői (sürgősség, vészhelyzet, külső nyomás, a feladat fontossága, a felelősség mértéke stb.).

Blake-Mouton-féle Vezetői Rács modell

A Blake és Mouton nevével fémjelzett Vezetői Rács modell bemutatja, miként képesek a vezetők segíteni a szervezet céljainak elérését két tényező révén – az emberekre való odafigyelés és a termelésre való koncentráció –, ezek a tényezők vezetési orientációként szerepelnek a modellben. A **termelőképesség** alapján meg tudhatjuk, mennyire koncentrálnak a vezető a szervezeti célok elérésére: ide tartozik például az új termék kifejlesztése, munkafolyamatok szervezése, eladási volumen előírása stb. Ezt a tevékenységet nem kell feltétlenül a cég által előállított termékekre vagy szolgáltatásra korlátozni, minden olyan tevékenység ide tartozik, amelynek megvalósítását a vezető célul tűzi ki. Az **emberekre való odafigyelés** arra mutat rá, miként felügyeli a vezető azokat a munkatársakat, akik a célok eléréséért küzdenek. Ide tartozik a szervezeti elkötelezettség és bizalom kiépítése, az alkalmazottak személyes értékének elismerése, előnyös munkakörülmények biztosítása, méltányos bérezési struktúra kialakítása vagy a jó szociális kapcsolatok elősegítése (Blake és Mouton, 1964). A két tényező adja a modell két dimenzióját, mindkettő esetében egy kilences skálán értékelték annak mértékét (1 – alacsony odafigyelés, 9 – maximális odafigyelés). Ezáltal a különböző variációkból 81 pontot azonosítottak, de ezekből csupán a szélsőértékeket, valamint a középértéket emelték ki és nevezték el. A modell továbbfejlesztett verziója (Blake és Adams McCanse, 1991) magába foglalja az alapvető öt vezetési stílust, valamint a paternalizmus/maternalizmus és a megalkuvás dimenzióját (9. ábra).

9. ábra. A Blake-Mouton-féle vezetői rács modell



Forrás: Blake, Adams McCaense (1991)

A vezetési stílusok (amelyek a gyakorlatban leginkább előforduló magatartási formákat tükrözik, így a magatartástudományi stílusirányzat legátfogóbb elméletét adják) legfontosabb jellemzői az alábbiak:

- **Tekintélyelvű vezetés:** az ilyen típusú vezető nagy hangsúlyt fektet a munkafeladatokra és a munkaköri elvárásokra, és sokkal kevesebb figyelmet fordít az emberekre, leszámítva azt a megközelítést, hogy a munkatársak jelentik az eszközt a célok elérésében. A velük való kommunikáció az utasítások kiadásában merül ki. Ez a magatartás egyértelműen eredményorientált, az ilyen típusú vezetőket az alábbi jellemzőkkel írhatjuk le: ellenőrző, követelődző, keménykezű, ellentmondást nem tűrő.

- **Klub stílusú vezetés:** ezt a stílust a feladatokra való odafigyelés alacsony szintje, de az interperszonális kapcsolatokra való maximális odafigyelés jellemzi. A teljesítés háttérbe szorítása mellett az ilyen vezető az emberek attitűdjeit és érzéseit tartja szem előtt, a követők személyes és társas szükségleteinek kielégítésére törekszik. Cél a pozitív munkahelyi légkör kialakítása, mindezt szeretetre méltó jellemével, segítőkészségével, megnyugtató és vitákat kerülő személyiségével teszi.

- **Beavatkozást kerülő vezetés:** olyan vezető stílusa ez, aki egyaránt alacsony figyelmet szentel a feladatoknak és az emberi kapcsolatoknak. Úgy tesz, mintha ő lenne a vezető, de cselekedetei alapján ez már nem látszik: nem foglalkozik aktívan az ügyekkel, és elzárkózik mindentől. Az ilyen vezetőknek minimális a kapcsolata a beosztottakkal is, legfőbb jellemzői: közömbös, diplomatikus, rezignált és fásult.

- **Szervezeti ember:** olyan kompromisszumkereső vezetőről van szó ebben az esetben, aki megosztja figyelmét a feladatok és az azt végző emberek között. Egyensúlyt talál a beosztottakra és a munkakörülményekre irányuló erőfeszítései között, így a feladatok és az egyéni alkalmazotti igények is megfelelő szerephez jutnak. Ezek a vezetők kerülnek a konfliktusokat, és minden téren a mérsékletesség jellemzi őket. Legfőbb jellemzőik: középút-keresés, tompítás, a meggyőződés háttérbe szorítása a haladás érdekében.

▪ **Team menedzsment:** az ilyen stílusú vezető erős hangsúlyt fektet mind a feladatokra, mind az azt végző alkalmazottakra. Szervezeti létét nagyfokú részvétel és csoportmunka jellemzi, valamint munkatársait is bevonja, ezáltal kialakítva elkötelezettségüket. Ha jellemezni akarjuk az ilyen vezetőt, az alábbiakat sorolhatjuk fel: elősegíti a részvételt, határozottan cselekszik, nyíltságot sugároz, tisztázza a prioritásokat, nem csak tervez, de meg is valósít, nyílt gondolkodású, élvezi a munkáját.

A vezetői rács modell szerint a legeredményesebb vezetési stílus a *team menedzsment*.

A modell eredeti formájában a fenti öt magatartást tartalmazta, azonban a szerzők ezt két további szemponttal egészítették ki (Blake és Adams McCanse, 1991):

▪ **Paternalizmus/maternalizmus:** olyan vezetőkre jellemző, akik a tekintélyelvű vezetést és a klub stílusú vezetést egyaránt alkalmazzák, ugyanakkor nem integrálják ezt a két stílust. Az ilyen típusú vezetőt hívjuk „jótékony diktátornak”, aki ugyan jóindulatúan, de a célok elérését erőlteti. Lényegében a paternalista/maternalista stílussal úgy kezeli az embereket, mintha azok függetlenek lennének a feladatoktól. Sokszor az alkalmazottak is „atyáskodónak” vagy „anyáskodónak” titulálják az ilyen vezetőket, akik családként tekintenek a szervezetre. Ezek a típusú vezetők a hűséget és az engedelmességet jutalmazzák, valamint az engedetlenséget szankcionálják.

▪ **Opportunizmus:** ez a stílus olyan vezetőkre jellemző, akik egyéni előrelépésük érdekében az öt alapstílusokból képzett – bármely – kombinációt alkalmazzák. Az ilyen vezető úgy alkalmazza és váltogatja ezeket a magatartásokat, ahogy éppen a saját személyes érdeke diktálja, azaz az önös érdekeit minden esetben a többi prioritás elé helyezi. Az ilyen embereket az alábbi jelzőkkel illelhetjük: kegyetlen, ravasz, önző, ugyanakkor akár rugalmas és stratégiai szemléletű is.

Blake és Mouton rámutattak, hogy a vezetőknek általában van egy domináns stílusuk (amit a legtöbb szituációban alkalmaznak) és egy tartalék stílusuk. Ez utóbbit alkalmazzák abban az esetben, ha nagy nyomás alatt vannak, vagy amikor a hagyományosan alkalmazott megoldások nem működőképesek.

2.3. A menedzseri vezetésben alkalmazható szituációelméleti modellek

A magatartástudományi közelítés sokáig nagyon népszerű volt, de az 1960-as évek utáni kutatások azt mutatták, hogy a vezetés körülményei növekvő befolyással vannak a vezetés hatékonyságára. Számos kutatás folyt annak kiderítésére, hogy milyen kontingenciák (szituációs tényezők) játszanak meghatározó szerepet a vezetői hatékonyságban, különösen változó körülmények között, ezek közül mutatunk be néhányat az alábbiakban.

Út-cél elmélet

Széleskörű vizsgálatok azt mutatták, hogy a feladat és kapcsolat orientált magatartás lehetőségei közül azt célszerű alkalmazni, amelyik jobban megfelel olyan kontingenciáknak, mint a beosztottak várakozásai, vagy a feladat strukturáltan volta. Evens- House elmélete szerint a vezetői hatékonyságot az befolyásolja, hogy a jutalmazási rendszert mennyire teszik függővé a céloktól és, hogy a megoldáshoz vezető út mennyire tisztázott a beosztottak számára. Az út-cél elmélet legfontosabb premisszája, hogy a hatékony vezetők egy, vagy több vezetési stílust választhatnak, hogy befolyásolják a beosztottak elképzeléseit a kívánatos eredmények eléréséről (az oda vezető útról, ami az erőfeszítés – teljesítmény kapcsolat megfelelője az elvárás elméletben) és az érzékelt elégedettségükről (a jutalmak valenciája). Az út-cél elmélet azt érzékelteti, hogy a vezetés fontos befolyásoló tényezője a motiváció kialakulásának.

Az elmélet négy vezetési stílust határoz meg:

- Előíró (direktív) vezetés: pontosan tisztázza a teljesítménycélokat, megmutatja, hogy azok hogyan érhetőek el. Világosan elmagyarázza a teljesítményértékelés módját. Igazságosan jutalmaz és büntet, nagy súlyt helyez a szabálykövetésre és a fegyelemre (olyan mint a feladatorientált stílus);

- Támogató vezetés: Pszichológiai támogatást nyújt a beosztottnak. Barátságos, figyel a beosztott igényeire, státuszára és jólétére. Igyekszik kellemessé tenni a munkát, tisztelettel bánik a beosztottakkal (olyan mint a kapcsolatorientált stílus);

- Bevonó vezetés: megosztja az információkat a beosztottakkal és igyekszik bevonni őket a döntések meghozatalába. Konzultál a munkatársaival, javaslatokat kér, amit figyelembe vesz a döntés során;

- Eredményorientált vezetés: kihívást jelentő célokat fogalmaz meg, díjazza a kiválóságot, bízik a beosztottak jó teljesítményében, segíti azok fejlődését. (A célkitűzés elméletre épít, és a pozitív várakozások önbeteljesítő hatására.)

- Az elmélet azt feltételezi, hogy a vezető képes kiválasztani a helyzetnek leginkább megfelelő stílust, stílusokat. Melyek a kontingenciák, amelyek befolyásolják a választást? Az elmélet két változó csoportot vesz figyelembe: a beosztottak és a munkakörnyezet jellemzőit.

- A beosztottak jellemzői közül az első a munkatárs képességei és tapasztalata. Az előíró és támogató vezetés kombinációja abban az esetben szerencsés, ha a beosztottak nem jól képzettek és tapasztalatlanok. Az előíró vezetés útmutatással szolgál a beosztottnak, megmutatja, hogyan birkózzanak meg a bizonytalan és ismeretlen helyzettel. A másik fontos tényező, hogy a beosztott külső vagy belső irányítottságú. Az önrányító emberek úgy érzik, hogy maguk kontrollálják a munkakörnyezetüket, ilyen esetben bevonó stílus és az eredményorientált stílus segíti a motiváció kialakulását. Számukra az előíró stílus frusztráló lehet. A külső irányítottságban hívő emberek úgy gondolják, hogy teljesítményük másokon vagy a szerencsén múlik, ezért inkább elégedettek az előíró vagy támogató vezetési stílussal.

- A második tényezőcsoport a munka körülményeiből adódik. Az egyik lényeges elem a feladatok strukturáltsága. Ha nem rutinfeladatokról van szó, direktív vezetésre van szükség, hogy csökkentse a szerep bizonytalanságot, ami a helyzet komplexitásából adódik, különösen hasznos a tapasztalatlan munkatársak esetében. Rutinfeladatoknál ez nem eredményes, túlzott és szükségtelen ellenőrzés érzetét kelti a munkatársban. Egyszerű, rutinfeladatoknál a támogató vezetés növeli a munkatársak motivációját. A bevonás nem rutinmunkafeladatok esetén lehetővé teszi, hogy a munkatársak önállóan birkózzanak meg – szabályok és ismert eljárások hiányában – a kihívó feladattal. Ugyanez nem eredményes rutinfeladatokon dolgozóknál, mert nincs befolyásuk a munkafolyamatra. A másik elem a csoportdinamika. Összetartó, teljesítmény orientált normákkal rendelkező teamek nem igénylik a vezetői beavatkozást. A magas kohézió helyettesíti a támogató magatartást, a magas teljesítménynormák kiváltják a direktív vagy eredményorientált vezetési stílust. Alacsony kohézió esetén a támogató vezetésre van szükség és direktívre, ha a csoportnormák akadályozzák a formális célok teljesítését.

Amennyiben a vezetők a helyzetnek megfelelő stílust alkalmazzák, akkor megtapasztalhatók a vezetési hatékonyság jelei. A hatékonyságot a munkatársak motivációjának szintje, az alkalmazottak elégedettsége és a vezető elismertsége jelzik.

Az út-célmélet kapcsán folytatták le a legtöbb kísérletet, amelyek jobban megerősítették megállapításait, mint bármely más vezetéselméletét (beleértve az átalakító vezetésre vonatkozókat is).

Fiedler-féle szituációelméleti modell

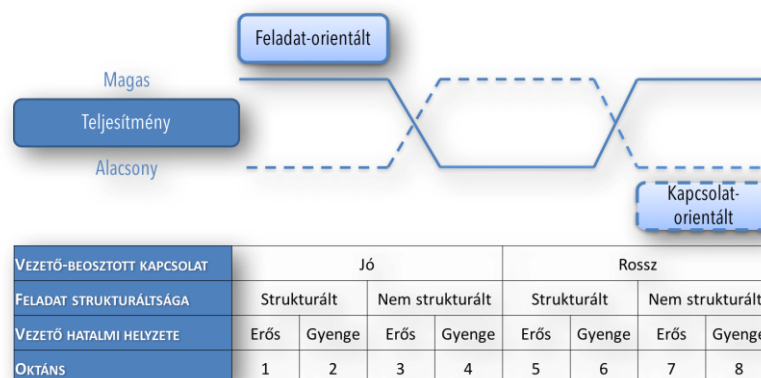
A Fred Fiedler-féle kontingenciaelmélet alapvető megállapítása az, hogy a csoportteljesítmény a *vezetési stílus* és a *vezetési helyzet* együttes eredménye. A vezetési helyzet meghatározó jellemzői esetében azok kedvező vagy kedvezőtlen voltát vette figyelembe, amikor az eredményes vezetési stílust kívánta meghatározni.

A vezetési helyzet összetevői (fontossági sorrendben):

- *Vezető-beosztott kapcsolat*: a vezető elfogadottsága – a pozitív emocionális reakciók jelenléte alapján – lehet jó vagy rossz.
- *A feladat strukturáltsága*: a feladatok pontos megfogalmazottsága, elemeinek és folyamatainak ismertsége alapján lehet strukturált vagy nem strukturált.
- *A vezető hatalmi helyzete*: a szervezet helyzetéből vagy a vezető beosztásából fakadó hatalom a beosztottjaival szemben lehet erős vagy gyenge.
- Fiedler kétféle vezetési stílust különít el: a feladatorientált és a kapcsolatorientált stílust. A stílushoz való tartozás meghatározását a legkevésbé kedvelt munkatárs (LKM) értékelésére vonatkozó attitűd-teszt alapján végezte el.
- *A feladatorientált stílusú* vezetés jellemzője az alacsony LKM szám, azaz az ilyen emberek számára a feladatteljesítés sokkal fontosabb, mint az emberi kapcsolatok ápolása.
- *A kapcsolatorientáltak* magas LKM számot produkáltak a tesztben, ők motiváltak a munkacsoportjukkal való előnyös kapcsolatok fenntartásában.

A stílus és a vezetési helyzet célszerű kombinációit a 10. ábra szemlélteti.

10. ábra. Fiedler-féle kontingenciaelméleti modell



Forrás: Fiedler (1967)

A vizsgálat eredményei alapján a kutató azt a következtetést vonta le, hogy a vezető számára kedvező, ill. kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált stílus az eredményesebb, a közepes, bizonytalan helyzetekben (pl. változások által kiváltott bizonytalanságok között) a kapcsolatorientált stílus ígér nagyobb eredményeket.

Az eredményesség, a beosztottak elégedettsége és a stílus összefüggéseinek vizsgálatai a következő megállapításhoz vezettek:

▪ *Kedvező vezetési helyzetben* (1, 2, 3 oktáns) a feladatok elvégzésére lehet koncentrálni, mert a munkakörnyezet pozitív hangulatú, a munkatársak elégedettek és együttműködésre nyitottak.

▪ *Kedvezőtlen* (7, 8 oktáns) *helyzetekben* a beosztottak előíró vezetést várnak el. Az ezzel kapcsolatos nagyobb elégedettség arra vezethető vissza, hogy a beosztottak ezen stílus mellett úgy érzik, hogy nagyobb valószínűséggel tudják a feladatokat megoldani.

▪ *Stresszel terhelt körülmények között*, ilyenek a vegyes helyzetek (4, 5, 6 oktáns), a támogató vezetés csökkenti a dolgozók elégedetlenségét, ugyanakkor a vezető jó szociális készségei révén fel tudja oldani a teljesítés akadályait.

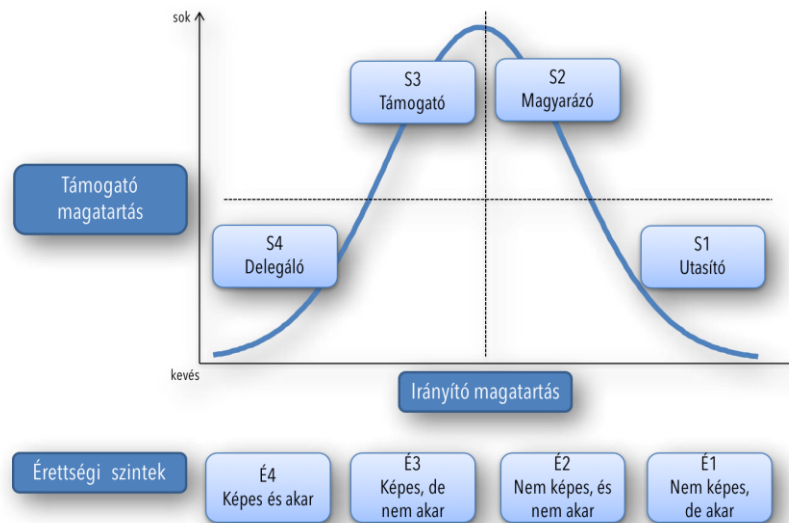
Azok a vezetők, akik a felsőbb vezetésre befolyással bírnak, képesek növelni beosztottaik elégedettségét és teljesítményét. A felfelé irányuló kapcsolatok révén segíteni tudják a beosztottak sikerességét, és megfelelő jutalmakat tudnak biztosítani.

A modell számos ponton nem ad egyértelmű magyarázatot arra, hogy a csoportok miért így viselkednek, továbbá nagyon erősen módszerfüggő, azaz csak az LKM teszttel összekapcsolva alkalmazható.

Hersey-Blanchard szituációelméleti modellje

A szerzőpáros szerint (1993) a vezetés két komponens elege: az *előíró és támogató magatartást* eltérő súlyozással, amit az adott szituációnak megfelelően kell alkalmazni. Ahhoz, hogy a vezető eldönthesse, hogy éppen melyikből mennyit kell „adagolnia”, értékelnie kell az adott alkalmazottat, hogy mennyire *kompetens és elkötelezett* az adott feladatot tekintve. Továbbá – feltételezve azt, hogy az alkalmazottak kompetenciái és motivációja időről-időre, főként feladatról feladatra változnak – fontos az is, hogy egy alkalmazott esetében az aktuális feladattal kapcsolatos érettségtől függően alkalmazza a vezető a megfelelő stílust. Azaz a modell lényege – azon túl, hogy több stílust is tudni kell képviselni –, hogy fel kell mérni, milyen szintet képviselnek az alkalmazottak tudásban és érettségben, majd a *vezetőnek rugalmasan kell tudnia váltani a vezetési stílusok között*. A 11. ábrán nyomon követhető a modellben kritikus szerepet játszó alkalmazotti érettség két szintje: a *szakmai és pszichikai érettség*, annak négy fokozata, illetve az irányító és támogató vezetői magatartás fokozatai, valamint az ezekre illeszthető haranggörbe. Hersey és Blanchard négy vezetési stílust különítettek el, az **utasító, magyarázó, támogató és delegáló** stílust.

11. ábra. Hersey-Blanchard szituációs modellje



Forrás: Hersey, Blanchard (1993)

A stílusok alapját jelentő irányító és támogató magatartás a feladatközpontú és emberközpontú viselkedésre vezethető vissza.

Az **irányító magatartás** lényege, hogy utasítások kiadásával, értékelési célok és mércék felállításával, határidők előírásával, szerepek definiálásával és a célérés módjának meghatározásával segítsék az alkalmazottakat a célérésben. A viselkedési forma lényege, hogy a vezető megmondja, mit, mikorra, hogyan, milyen eszközök igénybevételével kell megtenni – ezt pedig gyakran egyirányú kommunikáció segítségével tisztázza.

A **támogató magatartás** az alkalmazottak számára lehetővé teszi, hogy a különböző helyzeteknek megfelelően munkatársaik és saját maguk számára is komfortos módon végezhessék feladataikat – mindez kétirányú kommunikációval érhető el, ezzel is biztosítva az alkalmazottakat a társas és emocionális támogatásról. A magatartás tipikus elemei lehetnek az inputok bekérése, együttes problémamegoldás, dicséret, információmegosztás és a figyelem.

A **vezetési stílusok** négy típusa különíthető el:

- **S1 – utasító** (kevés támogató, sok irányító magatartás): a vezetők a célérés kommunikációjára helyezik a hangsúlyt, és kisebb energiát fordítanak az alkalmazottak támogatására. Ilyenkor az instrukciónak és a folyamatos ellenőrzésnek nő meg a szerepe.

- **S2 – magyarázó** (sok támogató, sok irányító magatartás): a kommunikációnk kétirányú: egyrészt a feladatok teljesítéséről, másrészt a munkatársak szocioemocionális szükségleteinek kielégítéséről szól. Ez pedig a vezetők nagyobb bevonódását igényli, amit a bátorítás és kérések útján lehet megvalósítani. Ebben az esetben is magas még az irányító magatartás, azaz a végső döntés meghozatala, valamint a célok eléréséhez vezető út meghatározása még mindig a vezető feladata.

- **S3 – támogató** (sok támogató, kevés irányító magatartás): ebben az esetben a vezetők nem kifejezetten a feladatokra és a célérésre fókuszálnak, hanem bátorító magatartásukkal az alkalmazottak kompetenciáinak maximális kiaknázására koncentrálnak. Tipikus viselkedéselemek lehetnek a figyelem, dicséret, inputkérés, visszacsatolás nyújtása. Ebben az esetben a mindennapi döntéseket már inkább a beosztottak hozzák meg, de problémák, illetve különböző erőforrás-hiányok esetén

természetesen a vezetők elérhetőek számukra. Ilyen vezetőként gyakran élhetünk az erkölcsi elismerés és a társas támogatás eszközeivel is.

▪ **S4 – delegáló** (kevés támogató, kevés irányító magatartás): itt már sokkal kisebb a vezető szerepe: minden információt megad, a feladatok megoldását nem írja elő, támogatást kínál a munkavállalók számára. Egyre kisebb részt vállal a tervezésben, a részletek ellenőrzésében, valamint a célok tisztázásában. Amint a beosztott (vagy a beosztottak csoportja) kidolgozza a megoldást, felhatalmazást és szabad kezet kap a feladatok elvégzésére – az általa legjobbnak ítélt módon. Csak nagyon indokolt esetben avatkozik be a vezető.

A modell másik kritikus eleme az **alkalmazottak érettségi szintjeihez** kapcsolódik. Az érettség a feladat teljesítéséhez, illetve a tevékenységekhez kapcsolódó kompetencia- és elkötelezettségi szintet jelöli (előbbi a szakmai érettséget, míg az utóbbi a pszichikai érettséget mutatja). Ez a feladatvégzésre vonatkozó önállóság mértékét határozza meg, amely determinálja a hozzá kapcsolható vezetési stílust is. Egy adott beosztott esetében az érettség szintén négy kategóriába sorolható:

▪ **É1** (alacsony szakmai érettség, magas pszichikai érettség): az ilyen alkalmazottak – bár nem értenek a feladathoz, és még nem rendelkeznek a szükséges tudással, illetve képességekkel – lelkesen fognak neki a munkának, nagy bennük a bizonyítási vágy. Ez azonban az egyik legtipikusabb vezetői csapda, hiszen a lelkes hozzáállás nem párosul szakmai hozzáértéssel, így utasító stílust (S1) kell alkalmazni.

▪ **É2** (kismértékben növekvő szakmai érettség, alacsony pszichikai érettség): az ilyen munkatársak esetében már megkezdődött a tanulási folyamat, ugyanakkor a kezdeti kudarcok, illetve a feladatok pontos megismerése miatt a lelkesedés alábbhagy, a beosztott elveszíti belső motivációját, ez sok magyarázattal (S2) küszöbölhető ki.

▪ **É3** (változó, de növekvő szakmai érettség, változó pszichikai érettség): az ilyen típusú munkatársak ugyan már elsajátították a munka elvégzéséhez kapcsolódó szakmai kompetenciákat, ugyanakkor többször elbizonytalanodnak még, hogy képesek-e egyedül elvégezni az adott feladatot, ezért támogatást (S3) igényelnek.

▪ **É4** (magas szakmai érettség, magas pszichikai érettség): ezek a beosztottak már nagymértékben önjáróak, és ezt mind a tudásuk, mind a motivációjuk lehetővé teszi. Ebben az esetben már csak nagyon minimálisan van szükségük bármilyen beavatkozásra, támogatásra, így könnyen delegálhatók (S4) számukra a feladatok.

Az egyes stílusokat tehát a nekik megfelelő érettségi szinthez kell párosítani, így a megfelelő kombinációk az alábbiak: *É1 érettségi szint – S1 stílus, É2 érettségi szint – S2 stílus, É3 érettségi szint – S3 stílus, É4 érettségi szint – S4 stílus*. Az érettségnek nem megfelelő stílus alkalmazása sikertelenséghez, alacsony hatékonysághoz, kudarcokhoz, végső soron pedig akár a beosztott elvándorlásához is vezethet. Vezetőként továbbá azt sem szabad szem elől veszíteni, hogy az alkalmazottak érettsége nem állandó, azaz ha valaki valamely feladat esetén például É4-es szinten van, attól még egy számára új feladat végzésekor „visszacsúszhat” például É2-es érettségi szintre. Éppen ezért minden alkalmazott esetében minden új feladat kiosztásakor érdemes *felülvizsgálni az aktuális szakmai és pszichológiai érettséget, és azoknak megfelelő vezetési stílust választani*.

Az elmélet rugalmas alkalmazkodást igényel a vezetőkötől. A modell kritikája az, hogy az empirikus kutatások csak korlátozottan támasztják alá, ugyanakkor egyszerű, elegáns megoldást nyújt a vezetési stílus kérdésében.

3. Szervezeti szintű magatartási alapú döntések I. – Szervezeti struktúrák

3.1. A szervezeti struktúrák alakításának alapvető jellemzői, változatai

(munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció) és további struktúraalakító döntések (irányítási sáv, hierarchia, centralizáció, formalizáltság, utasítások egységessége)

Manapság ugyan ritkán találkozunk a szervezeti struktúrák tiszta típusaival, ugyanakkor mindegyik forma visszavezethető valamelyik alapvető szervezeti struktúrára, és jól körülírható a strukturális jellemzők mentén.

A szervezetek strukturális jellemzői

Minden szervezet szerkezete leírható három fő jellemző segítségével, ezek elsődlegesen a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás és a koordináció (együttműködés megszervezése). Ezek együttese minden szervezetre nézve egyedi.

Munkamegosztás

A *munkamegosztás* alatt a folyamatok feladatokra bontását és a feladatok munkakörökhöz rendelését, majd egységek kialakítását értjük. A több emberből álló szervezetekben (legyen az 2, vagy 2000 ember) kialakul egy munkamegosztás. Nagyobb szervezetekben a komplex munkafolyamatot szükségszerűen meg kell osztani, mert lehetetlen, hogy bárki a teljes folyamatot egyedileg elvégezze. Már a nagyon egyszerű munkafeladatoknál is bebizonyosodott, hogy a specializáció alapján megosztott munka nagyobb hatékonysághoz vezet, mint az egész feladat párhuzamos végzése.

A specializációban munkakör betöltői gyorsabban végzik feladataikat, mert a munkaszakaszok rövidek, nem vesztegetnek időt az átállásokra. A képzési költségek is alacsonyak, mert viszonylag kevés fizikai és mentális képességre van szükség a feladat ellátásához. Ugyancsak megkönnyítik a legalkalmasabb ember megtalálását az adott munkakörre. A megosztott munkafeladatokat végzőket csoportokban, irányítható egységekben fogják össze, ez a tagolás lesz a szervezet alapvető munkamegosztása, tagolásának alapja.

A szervezeti munkamegosztás kialakítható:

- a funkciók (feladatok),
- termékek vagy szolgáltatások,
- vevőkarakterisztika (pl. földrajzi régió vagy vevőcsoportok) szerint.

Ha ezek közül egyidejűleg egyet alkalmaznak, a szervezet **egydimenziós**; ha egyidejűleg többet, akkor **többdimenziós**.

A szervezeti munkamegosztás az ilyen horizontális munkamegosztás mellett vertikális munkamegosztást is igényel. Vannak olyan személyek, akik azt a feladatot kapják, hogy felügyeljék a végrehajtó munkát, és vannak olyanok, akik a felügyelőket menedzselik, és így tovább. A vertikális munkamegosztásban nem csak a feladatokat, hanem a hatásköröket is meg kell osztani a munkakörök között.

Hatáskörmegosztás

A *hatáskör* döntési, utasítási és egyéb olyan jogok megosztását jelenti, amelyek a menedzseri feladat elvégzéséhez szükségesek. A hatáskörmegosztás az egységek és személyek feladatainak, felelősségének meghatározása mellett azt igényli, hogy jogokat és eszközöket rendeljünk a munkakörökhöz (főként a menedzseri munkakörökhöz), amelyek lehető teszik a célelérést (pl. a határidők betartását). Az irányítás módja lehet:

- egyvonalas
- többvonalas

Egyvonalas irányításról akkor beszélünk, ha egy egységet (embert) *csak egy felsőbb szint utasíthat és beszámoltathat* (pl. egyszerű, kis szervezetekben); **többvonalasról pedig akkor, ha több is** (pl. egy mártix szervezetben).

Koordinációs eszközök

Ha az emberek megosztják a munkát egymás között, akkor szükség van valamilyen koordinációs mechanizmusra, hogy meg legyen a cselekedetek összhangja. A munkamegosztás mélységének mértékét megszabja, hogy milyen jól tudnak koordinálni a munkakör betöltői egymás között. Minden szervezetben alkalmaznak valamilyen koordinációs mechanizmust.

A **koordináció** az egyes munkakörök, szervezeti egységek tevékenységének összehangolását jelenti a szervezeti célok megvalósítása érdekében. A koordináció megoldható formális és informális eszközökkel:

- technokratikus,
- strukturális (a formális hierarchiára épített) és
- személyorientált, informális eszközökkel, illetve eljárásokkal.

Technokratikus koordináció alapvetően a standardizáció eszközt használja az output, a folyamatok, vagy a képességekre vonatkozó rutinok kidolgozásával. Ilyen pl. a vállalati tervezési rendszer vagy a költségvetési rendszer, ami a szervezeti szinten szabályozza az output létrehozásának módját, rögzíti az célokat és az output mérőszámait is. A rögzített programok, folyamatleírások, projekttervek, amelyek formalizálják a cselekvési módokat (leginkább a rutinfeladatoknál alkalmazható). Ha a munkafeladatok túl komplexek, akkor csak azzal lehet a koordinációt formálisan befolyásolni, ha a munkakör betöltők szükséges tudását, gyakorlatát írják elő.

Strukturális eszközöknek tekinthetők a szervezeti hierarchiával szorosan összefüggő koordinációs megoldások, úgymint a szolgálati útnak megfelelő utasítások és jelentések, vagy a projektteamek, termékmenedzserek, illetve ezeknek a szervezethez illeszkedő tevékenysége (például vezetői értekezletek, bizottságok stb.). A hierarchia legitim hatalmat ad az egyéneknek arra, hogy erőforrásokat allokáljanak, munkafolyamatok irányítására. (A hagyományos menedzsment felfogás ezt tekintette az egyetlen helyes útnak a koordinációban.)

Személyorientált (informális) koordináció a legelterjedtebb, legtermészetesebb koordinációs mechanizmus, amelyben a munkatársak megbeszélik a feladatokat, folyamatokat, együttműködésük módját, de a szervezetek növekedése gátat szab az alkalmazhatóságnak (200 ember nem tud egymással egyeztetni, bár az új információs technológiák tágitják ennek határait.). Személyorientált kordináció magában foglalja az információk megosztását, és a közös mentális modell megalkotását, amely lehetővé teszi tevékenységük összhangját. Az informális koordináció elősegíti az egyén szervezettel való azonosulását, illetve a szervezeti kultúra meghonosítását. A vezető ösztönözheti ezt például az egyéni vagy csoportos motiválással, kapcsolódó kulturális elemek megerősítésével. A személyorientált eszközök közé tartoznak olyan megoldások is, amikor egy összekötő (liason) személyt jelölnek ki arra, hogy két csoport tagjai között elősegítse az információcserét. Ugyancsak az informális kommunikáció eszköze az időszakos, keresztfunkcionális teamek működtetése.

A szervezetek egyéb strukturális elemei

A szervezet szerkezetének kialakítására, egyes elemeinek összekapcsolására több lehetőség van. A lehetőségek közötti választást bizonyos elvek alapján történik. A szervezeti struktúra fontos elemei:

Az irányítási sáv

Az irányítási sáv azt jelöli, hogy hány ember jelent a következő hierarchia szinthez tartozó menedzsernek. Szűk irányítási sávról beszélünk, ha kevés ember, szélesről, ha sok ember tartozik egy menedzser alá.

Milyen tényezők befolyásolják az irányítási sáv szélességét?

Közel egy évszázaddal ezelőtt Henry Fayol, francia mérnök és menedzser viszonylag szűk irányítási sávot javasolt, maximum 20 fő az első szintű menedzsereknél és nem több mint 6-t a második szinten. Fayol meggyőződése az volt, hogy a hierarchia az elsődleges koordinációs mechanizmus, és a végrehajtás vezetőinek szorosan kell felügyelniük a munkatársakat és folyamatos coacholásban kell őket részesíteniük.

Ma már mások a viszonyok. A legjobban működő gyártó cégekben az első szinten az irányítási sáv átlagosan 38 főre terjed ki. Mi a különbség oka? A klasszikus irányzatok szerint a munkásoknak az a dolga, hogy fizikai feladatokat végezzenek, a menedzsereknek pedig az, hogy figyeljék a munkásokat és döntéseket hozzanak. Ma a munkatársak önrányító csoportokat, teameket hoznak létre, így a formális hierarchia, mint koordinációs eszköz, kiegészül informális és strukturális eszközökkel az önrányító csoportban, ezért szélesíthető az irányítási sáv, ilyen helyzetben a menedzsernek csak támogató szerepe van. Vannak olyan munkakörök, amelyben szakértők, orvosok, tudásmunkások dolgoznak, itt sincs szükség szűk irányítási sávra, mert ezek az emberek önrányító módon működnek, nem igényelnek szoros felügyeletet. Az irányítási sáv egyik befolyásoló tényezője tehát az, hogy mennyire *önrányítók* a munkatársak.

A másik fontos befolyásoló tényezője, hogy a *feladat* rutinmunka vagy egyedi. Ha a munkatársak rutinmunkát végeznek, szélesebb irányítási sáv alkalmazható, mivel kevés irányítást és tanácsot igényelnek. Új, komplex feladatok esetén a munkatársak több döntést és tanácsadást igényelnek, ezért szűkebb irányítási sáv szükséges.

A harmadik befolyásoló tényező a munkatársak közötti interdependencia. Minél szorosabb a kölcsönös függőség, annál szűkebb irányítási sávra van szükség.

A hierarchia nagysága

A szervezet nagysága, létszáma, az irányítási sáv szélessége és a hierarchia nagysága egymással összefüggő elemek. Ha két ugyanakkora szervezetben eltérő az irányítási sáv mértéke, az egyiknél nagyobb, mint a másiknál, akkor a hierarchia szintjeinek számában is eltérés lesz. A **hierarchia nagysága** variálható: *lapos* vagy *soklépcsős* szervezeteket hozhatunk létre.

A menedzsment szintek száma fontos tényező egy szervezetben. Ha szervezet növekszik, vagy az irányítási sávot, vagy a menedzsment szintek számát kell növelni, vagy mindkettőt. A vállalatok általában a hierarchia szintjét növelik, mert jobban bíznak a szoros irányításban, mint az egyéb koordinációs eszközökben.

Sajnos, a szintek számának növelése problémákat okoz. Az egyik gond, hogy a csúcs menedzserek időben később és rosszabb minőségű információkhoz jutnak, az egyes szintek megszűrik, esetenként eltorzítják, egyszerűsítik a továbbadott információt, hogy jobb színben tüntessék fel saját területüket, vagy hogy tömörítsék az információt. A laposabb struktúrákban az információk kevesebb manipulációnak vannak kitéve. Másik probléma az, hogy a magas hierarchia nagyobb általános költségeket okoz, mert nő az improduktív személyzet száma és az adminisztráció mértéke. Nagy vállalatoknál gyakran kialakulhat akár 15 menedzsment szint is, ami nagy gondot okoz, ezért gyakran megkísérlik a piramis lelapítását, de ennek is megvannak a korlátai.

Centralizáció – decentralizáció

A **centralizáció és decentralizáció** azt mutatja meg, hogy *a döntéseket a szervezet melyik szintjén hozzák meg*. A centralizáció esetén a döntések a csúcson koncentrálódnak, ez biztosítja az egységes vezetői akarat érvényesítését, az erőforrások racionális hasznosítását. Decentralizált szervezet esetén ott keletkeznek a döntések, ahol a probléma felmerül, és az annak megoldásához szükséges információk rendelkezésre állnak, jól alkalmazkodik a környezethez és annak változásaihoz, azonban konfliktusokat is generál. A decentralizáció, a hatáskörök leadása, előnyös a munkával való elégedettség, a teljesítmény, a kreativitás és az elkötelezettség növelése szempontjából, ugyanakkor fokozza a „rövidlátás” veszélyét, együttműködési nehézségeket és belső konfliktusokat okozhat.

Egy szervezet mindkét módon kell, hogy működjön. Egy vállalatnál ciklikusan ismétlik egymást a centrális és decentralizált működési módok, melyek között a váltás akkor történik meg, ha az adott megoldás hátrányai túlzottan felerősödnek.

A formalizáltság mértéke

A formalizáltság azt mutatja, hogy a szervezet milyen mértékben támaszkodik a technokratikus, standardizált koordinációs eszközökre, szabályokra, eljárásokra, formális tréningekre. Vannak cégek, pl. a McDonald, ahol magasfokú a formalizáltság, pontosan meghatározott szerepek, eljárások vannak. Régebben működő cégek gyakran erősen formalizáltak, mert a felgyűlt tapasztalatok lehetővé teszik a standardok kialakítását. Nagyobb szervezetekben is jellemző, mert az alkalmazottak nagy számának irányítását megkönnyítik. A formalizáció növeli a hatékonyságot és a szabályszerű (törvényeknek, előírásoknak megfelelő) működést, de hátrányokkal is jár. Szabályok és előírt eljárások csökkentik a rugalmasságot, a munkatársak akkor is szabálykövető módon dolgoznak, ha a testre szabott megoldás jobb eredményhez vezetne. Rontja a szervezeti tanulás és a kreativitás mértékét. A szabálykövetés gyakran öncélúvá válik, elhomályosítja a szervezeti célokat, a túlszabályozottság szinte akadályozza a hatékony munkavégzést. Növeli a munkával való elégedetlenséget és stressz forrása válhat az emberek számára.

Az utasítások egységessége

Az **utasítások egységessége** azért szükséges, hogy ne legyenek zavarok az eltérő utasítások miatt. A legegyszerűbben úgy oldható meg, hogy *mindenkinek (személynek, szervezetnek) csak egy főlérendeltje* van. Ez a legtöbb szervezetben érvényesül, mert nagyon hatékony megoldás. A szolgálati út biztosítja, hogy az utasítások lefelé, ill. az információk felfelé (esetenként lefelé is) minden egységet elérjenek. Vannak olyan szervezetek, amelyben többféle munkamegosztás egyszerre és azonos erősséggel van jelen, ilyenkor az utasítások egységességének biztosítása jelentős egyeztetéseket, koordinációt igényel az egyes vezetési szinteken.

3.2. Mechanisztikus (lineáris, törzsegységi, funkcionális) és organikus (divizionális, mátrix, projektszervezetek) szervezeti struktúrák jellemzői, alkalmazási feltételei, előnyei, hátrányai

A szervezetek egyediak, nem csak működésük, hanem belső szerkezetük szempontjából is. Ha meg akarunk ismerni egy szervezetet, általában megnézzük a vállalat szervezeti felépítését, amely nem tükröz ugyan minden valóságos kapcsolatot, de mégis érzékelteti a szervezet jellegét, ezzel lehetővé teszi az új belépő, a tanácsadó vagy más külsős számára annak egyszerű éttekintését. A struktúra kialakítása együtt jár a működési szabályok megfogalmazásával. Az alábbiakban röviden, a teljesség igénye nélkül mutatjuk be a „tipikus”

szervezeti formákat, amelyek a valóságban egymással kombinálódva, igen változatos formában jelennek meg. A struktúrák megismerése hozzásegít a szervezet jellemzőinek, a környezettel és tagjaival szembeni magatartásának megértéséhez. Ha egy szervezet működését, folyamatait vizsgáljuk, akkor úgynevezett **organigráfok**at hívhatunk segítségül.

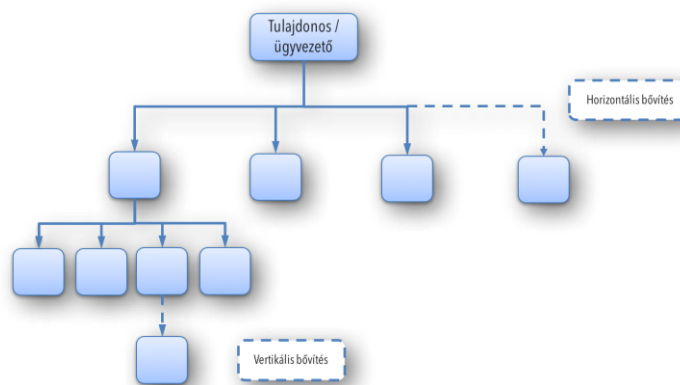
Vannak **mechanisztikus és organikus** szervezetek. Az irányítási sáv, a centralizáció és a formalizáció együttese két fajta struktúrához vezetnek. A mechanisztikus struktúrákat szűk irányítási sáv, magas centralizáltság és formalizáltság jellemzi. Ezek a szervezetek merevek, pontosan definiált szerepekkel, folyamatokkal korlátozzák az alacsonyabb szintek döntéseit, az információs folyamatok elsősorban vertikálisak, kevés a horizontális interakció. A feladatok nehezen változtathatók, a szabálykövetés az uralkodó alapelv. Az organikus szervezetek ennek ellentétei. Nagyobb rugalmassággal alkalmazkodnak új helyzetekhez.

Mechanisztikus szervezetek jobban működnek relatív stabil környezetben, mert a hatékonyságra és a rutinmagatartásra fókuszálnak. Az organikus szervezetek eredményesebbek dinamikus változó környezetben, mert rugalmasabbak és jobban tudnak reagálni a kihívásokra. Magasabb szintű a szervezeti tanulás, az információk megosztására való hajlandóság, a felhatalmazás működik, nagyteljesítményű munkahelyek jönnek létre. Ugyanakkor, a szervezeti hatékonyság nagymértékben függ attól, hogy a munkatársak mennyire felkészültek és tapasztaltak, egyébként nem képesek jól koordinálni, ami hibákhoz, veszteségekhez vezet.

Lineáris (vagy bürokratikus) szervezeti forma

Lineárisnak nevezzük azokat a szervezeteket, ahol a homogén termszervezetnek megfelelően a szervezet felépítése a termék vagy szolgáltatás előállítási és értékesítési folyamatainak megfelelően épül fel. A lineáris szervezeti formák leggyakoribb jellemzői: a munkamegosztás tárgyi jellegű, egyvonalas irányítás valósul meg, azaz egyértelmű alá- és fölérendeltség van, a szolgálati út az utasítások és információk továbbításának csatornája. (12. ábra)

12. ábra. A lineáris szervezeti forma



Egyszerű, jól áttekinthető forma, a központi akarat korlátlanul érvényesíthető. Egyszerű és homogén feladatok esetén sikerrel alkalmazható. Hátránya a rugalmatlansága, a felsőszintű vezetés túlterheltsége és az információ torzulásának veszélye. Tisztán lineáris szervezet a családi- és kisvállalkozások egy részénél, illetve az induló vállalkozásoknál figyelhető meg (olyan szervezet, amelyben lineáris kapcsolat ne lenne, szintén alig képzelhető el).

▪ *Alkalmazhatóságának feltétele:* kisméretű szervezetek esetén vagy olyan környezetben, ahol minimális a változás, az innovációs kényszer.

▪ *A munkamegosztás jellemzői:* az elvégzendő feladatok szerint vagy a menedzser határozza meg.

▪ *A hatáskörmegosztás jellemzői:* a szolgálati utaknak megfelelően csak operatív ügyekben, az első közös főnökön keresztül, a döntési jogkör centralizált, egyvonalas szervezet (minden beosztottnak egy főnöke van, tőle kaphat utasítást, és neki tartozik beszámolási kötelezettséggel).

▪ *A koordináció jellemzői:* vertikális jellegű koordináció, szolgálati úton, hatalmi eszközökkel koordinál.

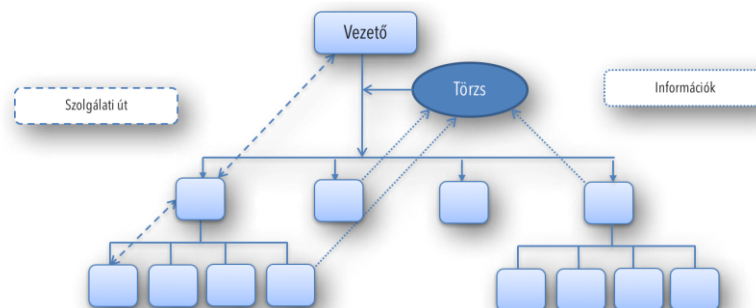
▪ *Előnyei:* egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony, a feladatok mennyiségének változása esetén a szervezet szélességi és mélységi tagozódása változtatható, egyszerű, jól áttekinthető struktúra, viszonylag egyszerű és homogén feladatok esetén nagyszámú ember irányítható.

▪ *Hátrányai:* a felső szintű vezető tevékenysége rendkívül összetett; a szervezet az új feladathoz nehezen alkalmazkodik, rendszerint új szervezeti egységgel reagál, így nem rugalmas; a szervezeten belüli kommunikáció csak a szolgálati úton megengedett, amely bizonytalanra és lassúvá teheti az együttműködést, így fennáll az információ torzulásának veszélye.

Törzsegységi szervezeti forma

A törzsegységi szervezeti forma a lineáris szervezet egy hátrányának kiküszöbölésére jött létre, nevezetesen a *vezetők túlterheltségének enyhítésére*.

13. ábra. A törzsegységi szervezeti forma



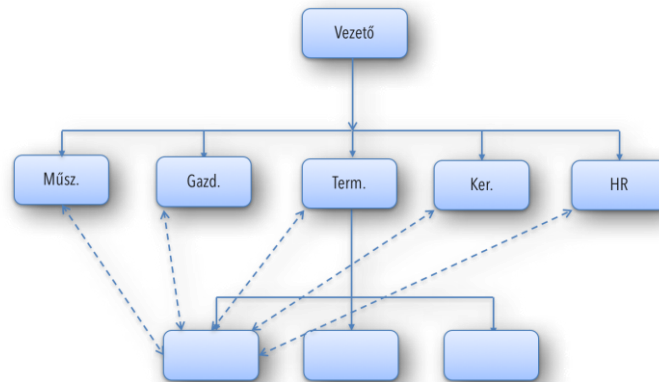
Amint azt az 13. ábra mutatja, a **törzsegység** a *vezetési tevékenység támogatója*, mely különböző szakterületek képviselőit foglalja magába, célja a vezető túlterheltségének a csökkentése és így a szakmai színvonal növelése. Feladata, hogy információkat szerezzen a szervezetről, a vezetőnek tanácsot adjon a szervezetben jelentkező sokrétű problémák szakmailag megalapozott kezeléséhez. A törzsegységnek *utasítási joga nincs*. Nagyobb szervezetekben több vezetési szinten is létrejöhetnek ilyen szerepű egységek, így egy *párhuzamos törzsegységi hierarchia* jöhet létre. A törzsegység nemcsak a lineáris szervezetekben fordul elő, gyakran társul a funkcionális szervezeti formához is.

Funkcionális szervezeti forma

A **funkcionális** szervezetekben a feladatok (azaz funkciók) szerinti munkamegosztás az *alapvető szervezési elv*. (14. ábra) Az egyes szakterületek (pl. termelés, pénzügyek, fejlesztés) önálló szervezeti egységben jelennek meg. Ez a forma akkor előnyös, ha a feladatok megoldásához speciális szakértelem szükséges és sokféle, de nem nagy mennyiségben

előállított termék vagy szolgáltatás tartozik a működési körhöz. Miközben a funkcionális egységeken belül az együttműködés igen szoros, problémát jelent a más egységekkel való együttműködés. A végrehajtás szintjén lévők többszörös irányítás alatt dolgoznak, a vonalbeli vezetés és a funkcionális vezetés egyaránt jogosult utasítások adására. A *többvonalas irányítás* pedig koordinációs problémákat vet fel. A funkcionális szervezetekben ezt sok esetben bürokratikus szabályozással oldják meg. Új szakmai tevékenység megvalósítása jóval könnyebben oldható meg, hiszen nem igényli újabb szervezeti egység létesítését, hanem csak például új középszintű, funkcionális egység beállítását igényli.

14. ábra. A funkcionális szervezeti struktúra



- *Alkalmazhatóságának feltétele:* stabil környezet esetén, ahol nem jellemzők a piaci, technikai, technológiai változások.

- *A munkamegosztás jellemzői:* az elsődleges munkamegosztás funkciók szerint történik; munkaköri leírások vannak; jellemző a szabályozottság.

- *A hatáskörmegosztás jellemzői:* a döntési jogkörök a funkcióknak megfelelően centralizáltak; a szabályozottság magas fokú, többvonalas szervezet (egy beosztottat egyidejűleg többen is irányíthatnak).

- *A koordináció jellemzői:* a vertikális koordináció szabályozott, kiépített úton; a horizontális koordináció azonos hierarchikus szinteken intézményesített, szabályzatok, formalizált előírások vannak, technokratikus eszközök (standardizálás, tervek, költségvetések) segítségével oldja meg a koordinálást.

- *Előnyei:* a szakmai (funkcionális) specializáció a szakértelem és a termelékenység növekedését eredményezi az egységköltségek csökkenése mellett; a szabályozottság egyértelmű, a termelési folyamatok célszerű kialakítása és szabályozottsága növeli a termelékenységet, azonos színvonalú feladatvégzést eredményez, bonyolult, nagy erők koncentrációját igénylő feladatok végrehajtását teszi lehetővé.

- *Hátrányai:* a változó környezethez kevésbé tud alkalmazkodni az erőteljes szabályozottság miatt, így a szükséges válaszok csak lassan születnek meg, veszélyezteti a szervezet adaptációs képességét; növekvő diverzifikáció esetén a különböző kapcsolatok, a bonyolult anyagi és információs folyamatok, a hiányos koordináció miatt nehezen tekinthetőek át, felesleges tartalékok keletkeznek; a kommunikációs nehézségek miatt a horizontális koordináció a szabályzatok ellenére háttérbe szorul, számos esetben elmarad.

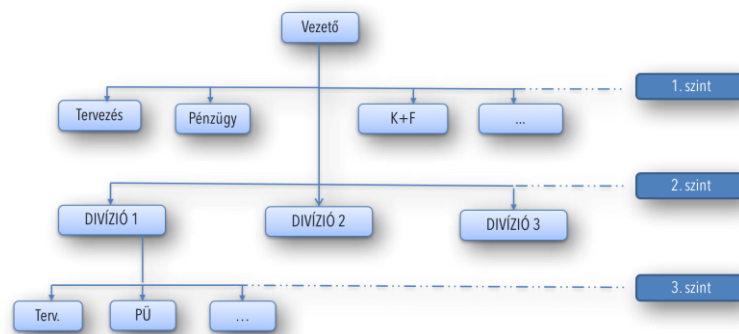
Divizionális szervezeti forma

A **divizionális** szervezeti forma jellemzője, hogy *fő alkotóelemei, a divíziók nagy önállósággal rendelkeznek*, a működéshez szükséges hatáskörök többsége a divízió kezében van. (15. ábra)

Divíziók általában olyan cégeknél jönnek létre, ahol a működés egymástól *elválasztható üzletágakban* folyik. A divízió szervezésének alapelvei: a termék, a piac és a területi elv (ritkán a vevőcsoport).

A divizionális szervezeti forma sajátossága az is, hogy mivel a stratégiai szintű döntések a vállalati központ kezében vannak, az operatív pedig a divíziókéban, a *stratégiai és az operatív irányítás elválik*. A divíziók a vállalat elsősztű vezetője irányítása alá tartoznak, irányításukban a kivételek alapján történő menedzselési elv valósul meg. A divíziók szervezési elve lehet termék, vevő vagy földrajzi térség szerinti, annak függvényében, hogy a környezet változatossága és bizonytalansága mit igényel.

15. ábra. A divizionális szervezeti forma



- *Alkalmazhatóságának feltétele:* viszonylag dinamikus környezet esetén, széles a termékskála, eltérő terméktípusok, termékcsaládok jönnek létre.

- *A munkamegosztás jellemzői:* az elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű, azaz termékek, vevők, régiók szerinti divíziók alakíthatók ki; a divíziókon belül a funkciók szerinti munkamegosztás érvényesül; a stratégiai irányítás a központban van; a taktikai feladatok teljesen, a stratégia meghatározásának csak egy része van a divíziók kezében.

- *A hatáskörmegosztás jellemzői:* a döntések a központ és a divíziók között decentralizáltak, a divízióon belüli döntések centralizáltak.

- *A koordináció jellemzői:* horizontális koordináció a divíziók között nincs; az utasítás jellegű vertikális koordináció elenyésző; technokratikus eszközök: tervek, költségvetések, pályázatok segítségével koordinál.

- *Előnyei:* a stratégiai és az operatív feladatok jól elkülöníthetők; a divíziók részére egyértelmű célok határozhatók meg; a divíziók és a vállalati célok között egyértelmű kapcsolat teremthető; erőteljesen érvényesülhet a piaci orientáció (nagyfokú adaptivitás); a piaci változások az elkülönült divíziókra hatnak, a kockázat viszonylag kisebb, érvényesül az önállóságból, felelősségvállalásból származó ösztönző erő, teljesítményre ösztönző motivációs rendszer alakítható ki.

- *Hátrányai:* párhuzamos funkciók megléte; a decentralizáció létszámnövekedést okoz; az elkülönültség túlzott önállósághoz vezethet, a hatalmi harcok a divíziók között gyengítő hatásúak.

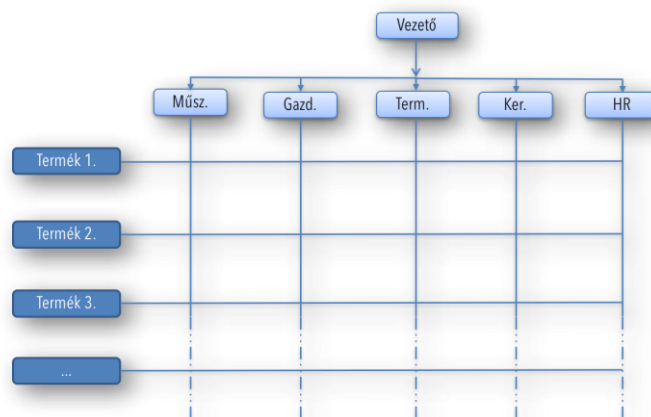
A **divíziók önállósága** különböző szintű lehet, az önállóság függvényében, *költséközpontként* (cost center), *nyereséközpontként* (profit center), és *beruházási központként* (investment center) is működhetnek. Az egyes divíziók mindhárom esetben önálló elszámolási egységnek tekinthetők, de az egyes vezetőkre eltérő – egyre bővülő – felelősség hárul: míg a költséközpontok esetében kizárólag a divízió működési költségeiért, a nyereséközpontban a divízió árbevételéért, működési költségeiért és eredményéért, addig a beruházási központban ezeken felül a működésbe bevont eszközök megtérüléséért is felelősek már a menedzserek. A gyakorlatban leggyakrabban a profit center típusú megoldással lehet találkozni.

Mátrix szervezetek

A **mátrix** szervezetekben az alapvető munkamegosztásból adódó tagoltság két fajtája együtt, azonos szervezeti szinten jelenik meg. Míg a funkcionális szervezet esetében a funkció, a divízióális szervezetekben pl. a termék, vagy a földrajzi régió az elsődleges munkamegosztási elv, a mátrix szervezetben a kettő együtt jelenik meg. (16. ábra)

A szervezetben *többvonalas* irányítás valósul meg. Ez pedig együttes döntéseket igényel, ezért a konfliktuskezelés tudatos alkalmazását igényli. A konfliktusok kialakulása természetes velejárója a mátrix szervezetnek, ez kifejezetten pozitív szerepet játszhat a szervezet hatékonyságának, rugalmasságának és versenyképességének növelésében.

16. ábra. A mátrix szervezeti forma



A mátrix szervezetek egy része viszonylag *stabil*, más része *dinamikus*. A stabil szervezetek jellemző struktúrájában a funkcionális irányítás pl. a termékigazgatói rendszerrel vagy területi elvvel párosul. A dinamikus mátrix szervezetekben a funkcionális irányításhoz projektvezetés párosul, amely a gyakran változó projektek miatt a szervezet rugalmasságát igényli.

- *Alkalmazhatóságának feltétele:* dinamikus változó környezet, illetve összetett, jelentős innovációs igényekkel jellemezhető feladatok esetén; szükséges a tárgyi elvű vagy regionális elkülöníthetőség; konfliktuskezelési készség és képesség a szervezeten belül.

- *A munkamegosztás jellemzői:* egyszerre érvényesül a funkciók szerinti és a másik, pl. tárgyi szemléletű munkamegosztás (többdimenziós); a szabályozottság dominanciája nem teljes, az egyeztetések, a konfliktuskezelés elvárt.

- *A hatáskörmegosztás jellemzői:* a funkcionális és a tárgyi szemléletű vezetők együtt döntenek, azonos kompetenciával rendelkeznek; a döntések decentralizáltak; a szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű.

▪ *A koordináció jellemzői:* a horizontális és a vertikális koordináció a strukturális megoldás alapján biztosított; a személyorientált koordinációs eszközök a meghatározóak.

▪ *Előnyei:* adaptív, alkalmazkodik a kihívásokhoz; innovatív szemlélet érvényesíthető; kevert struktúrák alakíthatók ki. Két nézőpontú menedzsernek kell egyidejűleg döntenie, szélesebb horizonton gondolkodnak, innovatív szemlélet. A pozitív konfliktuskezelés egyben állandó tanulási folyamat. A menedzserek közötti interakciók javíthatják a szervezet irányításának minőségét.

▪ *Hátrányai:* konfliktushelyzet állandó jelenléte; a vezetők hatalmi rivalizálása; a döntések és a felelősségvállalás elhárítása, ha időben nem döntenek, az veszélyt jelenthet, különösen krízishelyzetekben.

Teamalapú szervezetek/projektszervezetek

A teamalapú, vagy projekt szervezetek olyan önirányító teamekre épülnek, akik független munkafeladatokat oldanak meg. Ezek minimális felügyelettel dolgoznak, gyakran nincs formális vezetőjük, maguk választanak maguknak valakit, aki segíti a koordinációt és kommunikál a csúcsmenedzsmenttel. A team struktúrák erősen decentralizáltak, szinte minden napi döntést a team tagjai hoznak meg, alacsony a formalizáltság, maguk döntenek el a munkavégzés módját, a szerepek megosztását, az elérhető erőforrások felhasználását. A felső vezetés csak az outputok mennyiségére és minőségére vonatkozó vagy hatékonysági célokat fogalmazza meg.

A szervezeti forma előnye, hogy rugalmas és jól alkalmazkodik a turbulens környezethez. A keresztfunkcionális teamek elősegítik a funkcionális határokon átnyúló koordinációt és kommunikációt. Sok előnyük mellett azt is figyelembe kell venni, hogy költségesek, speciálisan sok interperszonális készséget, így sok tréninget igényelnek, a team munka sok időt igényel a koordinációban, különösen az alakulás fázisában. A munkatársaknak és vezetőknek gyakran stresszes a nagyfokú bizonytalanságok, konfliktusok, tisztázatlan karrier lehetőségek miatt. Ugyancsak gondot okozhat az erőforrások duplikálása, vagy a versengés az erőforrásoké a teamek között.

Ritkán vannak olyan szervezetek, amelyek teljes mértékben team alapúak, leginkább nagy gyártó vagy szolgáltató divíziókon belül működnek.

3.3. A szervezeti formák változási tendenciái napjainkban

A struktúrák alapvetően a tevékenység leképezéséből keletkeznek. A tevékenységek változásának tendenciái: a bonyolultság fokozódása, a verseny élesedése, a globalizáció és a gazdaságossági követelmény strukturális változásokhoz vezet.

Jellemző változási tendenciák:

- hibrid szervezetek,
- növekvő mértékben tevékenységközpontú tagolás,
- laposabb szervezetek, szélesedő irányítási sáv, decentralizáció,
- új posztok, rugalmasan változó csoportok,
- növekedés helyett hálózatosodás (vállalati szövetségek, outsourcing).

A tevékenységek bonyolultabbá válásával összetettebb kombinációk jönnek létre, melyek a vállalatokon belüli **hibrid struktúrák** kialakulásához vezetnek. A vállalkozások szervezeti felépítését tanulmányozva, gyakran találkozhatunk hibrid megoldásokkal, amikor két vagy több tipikus szervezeti formát ötvöznek (például funkcionális szervezetet és részleges mátrix szervezetet alakítanak ki egyidejűleg), vagy egyszerűen csak a mindennapok kihívásaira

reagálva egy eredetileg akár „tisztá” struktúratípus elkezd eltolódni egy másik irányába, vagy valamely másik típus(ok) jellegzetes elemei is megfigyelhetőek lesznek benne. Így az adott szervezet jellemzői, a környezet sajátosságai és egyéb tényezők figyelembevételével egyedi, hibrid szervezeti formák alakulnak ki.

A verseny élesedése a teljesítmény drámai emelését követelheti meg. A *reengineering folyamatán* a szervezeti struktúrákban a korábbi struktúrákhoz képest jelentős változások történnek, a funkcionális tagolás helyébe vagy mellé *tevékenységközpontú tagolás* lép, projektteamek, termékfelelősök, ügyfélmenedzserek kerülnek kinevezésre. A korábban magas *hierarchikus rendszerek laposodnak*, egyes vezetési szintek eltűnnek, mások tartalma (horizontális bővülés révén) sokkal komplexebbé válik.

A globalizáció **vállalati szövetségek** létrejöttéhez vezet. A vállalati szövetségek lehetnek egészen szorosak, pl. tulajdonosi és irányítási jogok megszerzése más cégeknél (*koncentrációs formák*), vagy laza szövetségek, amelyek csak bizonyos közös tevékenységekre jönnek létre (*kooperációs formák*). Így az ezeknek megfelelő struktúrák is igen változatosak.

A vállalati szövetségek, hálózatok működése nem egyszerű és különösen nehéz integrációs problémákkal jár az önérdék és a közös érdek ütközőpontjain.

A gazdasági hatékonyság növelése olyan megoldásokhoz is vezet, amelyben a vállalatok az eddig saját körben nem túl gazdaságosan végzett tevékenységet önálló vállalkozóknak adják ki, azt remélve, hogy azok motiváltságuknál fogva azt hatékonyabban oldják meg (*outsourcing*). Ez a későbbi működés során ún. „**virtuális vállalati**” struktúrához vezet.

A decentralizáció, a hálózatosodás (integráció), a tudásorientáció, az outsourcing, valamint – az IT rohamos fejlődése révén – a virtualizáció erősödésével egyre inkább előtérbe kerülnek a **határok nélküli szervezetek** (boundaryless organization). A cégek fejlődésében a vertikális integrációról a *hálózatszerű cégépítés* felé tolódik el a hangsúly. Míg korábban a feldolgozó, beszállító, technológiai fázisok saját érdekcsoportba való bevonása volt a meghatározó, addig napjainkban egyre inkább a magkompetenciákra koncentráló fejlesztési, cégépítési stratégiák, a piaci versenyt meghatározó tevékenységek bevonására fókuszálnak, és jellemző a hálózatépítés.

A határok nélküli szervezeteket a hierarchia, az előre definiált strukturális korlátok, a specifikus szerepek és a távolság minimalizálására való tudatos törekvés jellemzi (Ivancevich, Konopaske és Matteson, 2008). Mind a vállalati struktúrán belül, mind azon kívül minimálisak (vagy egyáltalán nem jellemzőek) az állandó, rögzített kapcsolatok; sőt, jellemzően maga a vállalati szervezet is állandóan változik. A határok nélküli szervezet kifejezés Jack *Welch* (a GE alapítója, egykori vezérigazgatója) nevéhez kötődik, aki a vállalaton belüli (vertikális és horizontális), valamint a vállalaton kívüli (a szállítókkal és a vevőkkel kapcsolatos), akár az országhatárokon is átnyúló korlátok lebontására törekedett (Hirschhorn és Gilmore, 1992). Ugyanis a vertikális határok eliminálásával a hierarchia lapossá vált, a horizontális határok eltüntetése pedig hozzájárul az interakció javulásához a funkcionális területek, a termelési vonalak és egységek között (például az elsősorban folyamatok köré szerveződő tevékenységek vagy a vegyes funkcionális összetételű csoportok révén), amely eredmények hozzájárulnak a vállalati versenyképesség növeléséhez.

A **virtuális szervezet** (virtual organization) *a határok nélküli szervezetek egy típusa; mely földrajzilag szétszórta, funkcionálisan és/vagy kulturálisan diverz egyének halmaza, akik elektronikus kommunikáció révén tartják a kapcsolatot* (Ivancevich, Konopaske és Matteson, 2008).

Minden szervezetnek vannak virtuális elemei (például virtuális rendszerekben tartják nyilván a készleteket), de kevés cég képes teljesen virtuális keretek közt működni. Teljesen virtuális szervezetek lehetnek a pénzügyi szolgáltató cégek, a tudásipar különböző szervezetei, a reklámügynökségek, az elektronikus kereskedelemmel foglalkozó vállalatok, illetve olyan

cégek, melyek már teljessé tették az egyes tevékenységek kiszervezését. Ha a cég központi tevékenysége gyártási jellegű, akkor nehezen képzelhető el virtuális szervezeti forma, kivéve tökéletesen automatizált gyártás esetén (Czakó, 2014).

A virtuális szervezetek nem rendelkeznek formális struktúrával, a tevékenységük legjavát elektronikus eszközök segítségével intézik. Általában néhány állandó dolgozó végzi a munkát, és egy kisméretű adminisztrációs feladatokat ellátó központ működteti. Szükség esetén (például nagyobb projektek idejére) munkaerő-kölcsönzés, időszakos foglalkoztatás, outsourcing vagy szolgáltatási szerződések révén további emberekkel bővíthet a szervezet. A létszám folyamatosan, az igényeket követve változik (Griffin, 2011). A virtuális szervezetekben gyakoriak a projektek, és a lean menedzsment szemlélet meghatározó (a magkompetenciákra koncentrálnak, a hierarchikus viszonyok elvesztik a jelentőségüket). Sokszor támaszkodnak külső segítségre outsourcing formájában, így a tudástranszfer speciális módja (külső kompetenciák időszakos bevonása) valósul meg. A virtuális szervezet adaptív, az új kihívásokra a kompetenciák megfelelő elrendezésével tud válaszolni.

Ezen modern szervezetek újdonsága elsősorban az erőforrások újszerű kombinálásában és felhasználásában rejlik. Hat fő tulajdonságuk: független vállalkozások hálózata, projektorientáció, az IT vívmányainak aktív használata, a hierarchikus struktúra hiánya, a magkompetenciákra építés és egységes megjelenés harmadik személy felé.

4. Szervezeti szintű magatartási alapú döntések II. – Szervezeti kultúra

4.1. A szervezeti kultúra fogalma és jelentősége a szervezeti működésben

Schein (2010) szerint a szervezeti kultúra egy filozófia, normarendszer, amely alátámasztja a szervezet politikáját, a szervezeten belüli szabályokat, a munkahelyi klímát, sőt még a fizikai elrendezésre is hatással bír. A kultúra a szervezet „puha” tényezője. Hiedelmekre, közös értékekre, elfogadott magatartási szabályokra épül.

Egy másik megfogalmazásban „...a szervezeti kultúra azon alapvető feltevések mintái, amelyeket egy adott csoport talált fel, fedezett fel vagy fejlesztett ki miközben megtanulta, hogyan kezelje/oldja meg a külső (adaptációs) és belső (integrációs) problémáit, és amely feltevések elég jól beváltak ahhoz, hogy a tagok elfogadják érvényesnek, és – ebből kifolyólag – megtanítsák azokat az újonnan belépőknek is, mivel a külső és belső problémákkal kapcsolatban egyaránt megadják, mi a helyes módja az érzékelésnek, gondolkodásnak és a hozzájuk való érzelmi viszonyulásnak.”(Schein, 1984, 3)

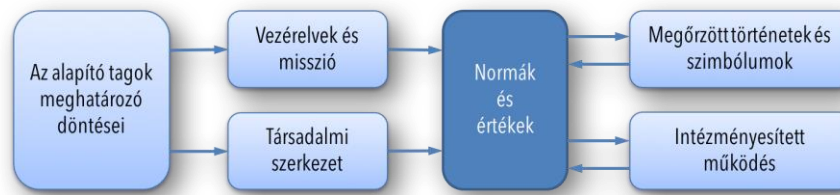
Van számos más megfogalmazás is, amelyek az elmúlt évek kultúra-kutatását meghatározták. Geert Hofstede a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásaként értelmezi, Fons Trompenaars szerint a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit és eldönti dilemmáit. Az előbb két szerző és Schein is a kultúra összetevői felől határozza meg a kultúrát, meghatározásuk szerint a kultúra tehát explicit vagy implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket szimbólumok közvetítenek. Clifford Geertz a kultúrát a szimbólumok felől írja le, véleménye szerint „a kultúra a szimbólumokban megtestesülő jelentések történetileg közvetített mintáit” jelenti, a szimbolikus formákban kifejezett örökölt koncepciók azon rendszerét, amelynek segítségével az emberek kommunikálnak egymással, állandósítják és fejlesztik az étellel kapcsolatos tudásukat és attitűdjüket (Geertz 1997).

4.2. A kultúra kialakulását befolyásoló tényezők

A szervezeti kultúra csak hosszabb ideje fennálló szervezetekben jöhet létre, magatartásalapú jelenség, hiszen tanulási folyamat eredménye. A szervezet tagjai szocializáció

révén sajátítják el. Létrejöttében és változásaiban számos tényező játszik közre. (17. ábra) Ezek vizsgálata segít a szervezeti kultúra megértésében.

17. ábra. A szervezeti kultúra összetevői



Forrás: Gyökér (2001, 99)

Az alapítók döntése

A cég alapítói teszik le a kultúra alapköveit. Az alapítók víziója és értékrendje alapvető fontosságú a szervezet normáinak és értékrendjének kialakulásában. Az ő munkájuk az alkalmazottak kiválasztásában, a cég tevékenységi területének, piacának kialakításában és nem utolsósorban utódaik kijelölésében messze ható következményekkel jár.

Misszió és elvek

A szervezet vezetői megfogalmazzák a missziót, a szervezet jövőbeli pozíciójára vonatkozó elképzeléseket, amelyek általában olyan elemeket is tartalmaznak, mint a környezet elemeivel folytatandó viszonyra vonatkozó elvek (pl. vevőközpontúság). Ezek nyomán alakul ki a szervezet saját azonosságadata.

Társadalmi szerkezet

A szervezet szociális struktúrája meghatározza az emberek, csoportok közötti interakciók minőségét. A társadalmi struktúra a szervezeti struktúra formális aspektusainak függvényében alakul ki. A kultúra magatartási alapjai ebben gyökereznek.

Normák és értékek

A szervezeti kultúra központi eleme a közös normák és értékrend. A normák a szervezet tagjainak magatartására vonatkozó elvárásokat, az értékrend pedig a tevékenységek és az eredmények preferenciáját határozza meg.

Megőrzött történetek, szimbólumok

A történetek a szervezet múltjából, bár nem mindig teljesek és igazak, de jellemzőek az adott szervezetre. A rituálék, ceremóniák a vállalat jellemző kulturális értékei közé tartoznak. Ezek a tényezők alakítják a normákat és értékeket.

Intézményesített működés

A vállalati politikák, az ösztönzési rendszer, a koordinációs eszközök, a kommunikáció jellemzői jelentik az intézményesített működés legfontosabb elemeit. A működési mód nagy hatással van az alkalmazottak attitűdjére, magatartására.

A kultúra és a stratégia összefüggései

A kutatások azt igazolják, hogy a szervezeti kultúra (ellentétben a szervezeti struktúrával) *alakítólag hat a szervezet stratégiájára*. A vezetők a stratégia kialakítása során a kultúra hatására dolgoznak ki stratégiai válaszokat a környezet kihívásaira. A környezet reakciója visszahat a vállalati kultúrára. A kultúra a vállalat és a környezet közötti közvetítő változóként működik. A világ globalizálódása nemzetközi porondra viszi a cégek többségét, ez új kihívást jelent a szervezeti kultúra vonatkozásában.

4.3. Kultúratipológiák szervezeti, szubkulturális, nemzeti sajátosságokról

Az egyes országok, piacok, kulturális övezetek egymástól sokszor lényegesen eltérő képet mutatnak. A határokat átlépő működés, illetve a nemzetközi cégek megjelenése a belső piacon megköveteli a kulturális különbségek elsősorban magatartásalapú vizsgálatát és megértését. Azonos nemzeti kultúrkörben működő szervezetek is jelentős kulturális diverzitást mutatnak. Különösen érdekes problémát jelent a kulturális váltások megvalósítása. A szervezeti kultúra dimenziói kapcsán több elmélet született, itt csak néhányat mutatunk be.

Handy-féle kultúrák

A menedzsment-szakirodalomban nagyon sokszor idézik Charles *Handy*-nek az 1970-es években kialakított kultúratipológiáját. Ebben négy jellegzetes kultúratípust különít el. (18. ábra)

a. Hatalomkultúra

Ebben a típusban megtalálható egy központi személy, aki minden irányban hatalmat, befolyást sugároz. Ez a *központi személy* sokszor az „alapító atya”, aki minden tevékenységre rányomja bélyegét, a lényeges tevékenységeket saját kezében tartja, az ő elképzelésének, felfogásának megfelelően kell ezeket elvégezni. A szervezetben általában kevés az írott, formalizált szabály vagy előírás, ezeket a központi személytől eredő szokások, elvárások helyettesítik. A központi személy általában gyorsan, a körülményekhez jól alkalmazkodva tud dönteni, és a szervezet működése ennek megfelelően sikeres. Természetesen mindez a központi személy képességeitől, felkészültségétől függ.

Ez a kultúra a *viszonylag kisméretű szervezetekre jellemző*. Fejlődése kezdeti fázisában racionális viselkedési formát jelent. A probléma a szervezet növekedésével jelenik meg, mivel a központi személy direkt hatása egy bizonyos mértéken túl már nem terjeszthető ki. Ebben az esetben a kisugárzás korlátokba ütközik, és a vezető értékrendjének követése nem lehetséges. Vulgárisan fogalmazva egy kritikus mérték elérése után szükséges a szervezetet „kiépíteni” vagy „megszervezni”, és az ilyen szervezetben a munkamegosztás már ellehetetleníti a hatalomkultúra alapján történő működést.

b. Szerepkultúra

Lényegében a *bürokratikus szervezetek esetében jellemző* kultúratípus. A hatékony működés ebben az esetben azon múlik, hogy a szervezet tagjai pontosan elvégezzék az előre meghatározott feladatokat. A munkamegosztás, a szabályzatok betartása alapvetően fontos a szervezet sikeréhez. Ezért a szervezetben az alapérték az, hogy ki-ki mennyire pontosan végzi el az előírt feladatát, tehát mennyiben játssza el a szerepét. Ebben a kultúrában mindezek alapján a feladat, a *munkaköri leírás* fontosabb, mint maga a feladatot végző személy.

Viszonylag jól kiszámítható környezetben, nem túl gyorsan változó feltételek és követelmények esetében sikeresen működnek az ilyen kultúrát alkalmazó szervezetek. Belsőleg is a viszonylagos stabilitás a kiszámíthatóság, a biztonság jellemzi a szervezetet, amely kedvező az ilyen beállítottságú beosztottak számára.

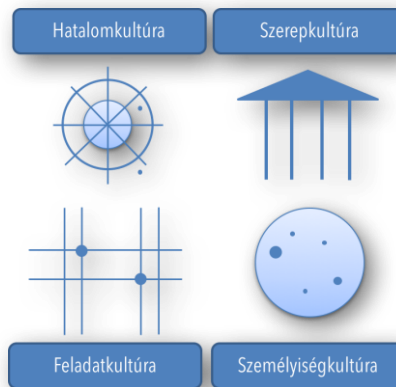
c. Feladatkultúra

A változó környezet, az erős verseny megköveteli, hogy a szervezet megfelelő időben adjon a kihívásokra értelmes válaszokat. Ilyen körülmények között a reakció kerül előtérbe, amely azt vonja maga után, hogy az *elsődleges érték a szervezeten belül a feladatok megoldása*, amelyhez szaktudásra és vállalkozási készségre van szükség. Ehhez a kultúrához szervezetileg a *mátrix szervezetek, illetve a projektteamek köthetők*. A gyorsan változó környezetben fontosabb a cél elérése, a feladat végrehajtása, mint a tevékenységek aprólékos szabályozása.

d. Személyiségkultúra

Speciális szervezetek esetében figyelhető meg ez a kultúra. Ilyenek például az ügyvédi irodák, kisebb méretű tanácsadó szervezetek, amelyek központi alakjai a kiemelkedő speciális szaktudással rendelkező személyek, akik lényegében az infrastruktúra biztosítására alakítanak sajátos szervezetet. Közös irodát, titkárságot működtetnek, de a személyiségek autonóm módon dolgoznak, és a szervezet lényegében a kiszolgálásukra jön létre.

18. ábra. Handy-féle kultúrák



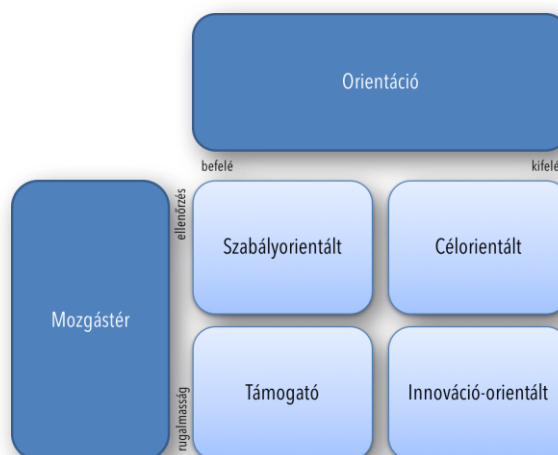
Forrás: Handy (1985)

Megismerve a Handy-féle kultúracsoportosítást, egyetérthetünk azzal az irodalomban is megjelenő véleménnyel, hogy ez a rendszerezés meglehetősen *leegyszerűsítő*. Ennek ellenére bizonyos jelenségek jól magyarázhatók a modell segítségével.

Quinn-féle kultúrák

Az 1980-as években közreadott munkájában Robert *Quinn* a szervezetek hatékony működésére helyezte a hangsúlyt, és ezt kapcsolata össze a szervezeti kultúrával, annak lehetséges formáival. Csoportosítása két dimenzióra épít: az ábra vízszintes tengelyén az **orientációt**, a szervezetnek *a befelé vagy kifelé történő összpontosítását* ábrázolta, ugyanakkor a függőleges tengelyén a **mozgásteret**, vagyis *a rugalmasságot*, illetve ennek ellentettjét, *az erőteljes ellenőrzést*. (19. ábra)

19. ábra. Quinn-féle kultúrák



Forrás: Cameron, Quinn (1999)

A négy negyedben a következő kultúratípusok különíthetők el:

a. Támogató kultúra

Befelé összpontosít, és rugalmas, lényegében a belső humán erőforrások fejlesztésére, ezek jó működési feltételeinek kialakítására, fenntartására helyezi a hangsúlyt.

b. Szabályorientált kultúra

Befelé összpontosít, és erőteljes ellenőrzést gyakorol, legfontosabb értéke a stabilitás, a szabályozottság, az eddig elért eredmények megőrzése.

c. Célorientált kultúra

Kifelé összpontosít, és szoros ellenőrzést gyakorol, alapvető értéke az egyértelmű, célszerű működési mód fenntartása, a vezetés a célok kitűzését, majd azok elérését tartja a legfontosabbnak.

d. Innovációorientált kultúra

Kifelé összpontosít, és rugalmas, alapvető értéke a külső környezet változásaihoz való alkalmazkodás megteremtése, a kreativitás és a fejlesztés megvalósítása és fenntartása.

Schein-féle szakmakultúrák – szubkultúrák

A szervezetek közös kulturális jellemzők mellett olyan csoportokat is magukban foglalnak, amelyek eltérő kulturális értékeket mutatnak, azaz vannak *szubkultúrák*. Edgar Schein az 1980-as évek végén egy olyan csoportosítást publikált, amelyben az egy *szervezetben belüli szakmai csoportok jellemzőit* vette rendező elvnek. Így három fő csoportot különített el.

a. A végrehajtók kultúrája (az angolban ezt az operators szóval jelölik)

Azoknak a kultúrája, akik a szervezet alaptevékenységét végzik, előállítják a termékeket, illetve elvégzik a szolgáltatást. Ez a csoport egy olyan magatartásformát fejleszt ki, amelynek segítségével kezelni, tompítani tudja a menedzserek, vezetők változtatásra irányuló tevékenységének hatását, másrészt kezelni tudja a különböző funkcionális szervezetek beavatkozását, irányítási törekvéseit is.

b. A technokraták kultúrája (az angolban az engineers kifejezést használják)

Ez a szakmakultúra a szervezet működésével, rendszereivel, szabályaival foglalkozó szakemberekre jellemző. Ők azok, akik kicsit ennek a magasabbrendűségében hisznek, nem szeretik az emberekkel való foglalkozást, szívesen figyelmen kívül hagyják az emberi magatartás kérdéseit.

A fenti két szakmai kultúra sok tekintetben egymással ellentétes, közöttük feszültségek keletkezhetnek. Ennek feloldására szükség van a menedzserek irányító, vezető tevékenységére, és ehhez kötődik a harmadik kultúracsoport:

c. A vezérek kultúrája (amelyet az angolban az executives szóval jeleznek)

Ez a magatartás a vállalati legfőbb menedzserek, csúcsvezetők jellemzője. A szerző szerint ezeknél a személyeknél az alapvető érték a pénzügyi szempontok érvényre juttatása, a részvényárfolyam és az osztalék alakítása, a pénzügyi életképesség fenntartása, a stakeholderek (magyarul a szervezethez kapcsolódó érdekek hordozói) jóindulatának megtartása. A vezérek számára a pénzügyi kritériumok a meghatározók, a szervezetben dolgozó emberek, jó esetben is, csak humánerőforrásként jelennek meg, elsősorban költségtényezőként.

Multikulturális működés – Hofstede-féle nemzeti kultúradimenziók

Napjainkban – elsősorban a globalizációs folyamatnak és az infokommunikációs technológiák gyors fejlődésének köszönhetően – egyre gyakoribb élethelyzetté válik a valamely más nemzeti kultúrából származó emberekkel való kapcsolatteremtés és interakció, ami a

szervezetek, vállalatok szempontjából különös jelentőséggel bír. Munkavállalóként egyre sűrűbben kell más országból származó, más kulturális háttérrel rendelkező kollégákkal együtt dolgoznunk vagy tárgyalásokat lebonyolítanunk. A sikerességben a kulturális háttérnek pedig különös jelentősége lehet, hiszen már a tárgyalás alapvető célját illetően is jelentős eltérések figyelhetők meg. A cél lehet pusztán a szerződés aláírása vagy üzleti kapcsolat létrehozása/ápolása. Éppen emiatt érdemes, sőt szükséges tisztában lenni azzal, melyek az egyes (nemzeti) kultúrákat jellemző sajátosságok, a legfőbb kulturális különbségek, mik állhatnak adott viselkedésformák, megnyilvánulások hátterében.

A nemzeti kulturális különbségek vizsgálatában a legismertebb tipológiát Geert Hofstede alkotta meg, amelyben eleinte négy fontos dimenziót vizsgált, majd a későbbiekben még további két dimenzióval bővítette tipológiáját:

- *Hatalmi távolság*: azt mutatja, hogy milyen mértékű hatalmi egyenlőtlenséget fogadnak el normálisnak az adott kulturális környezetben.
- *Bizonytalanság kerülése*: azt mutatja, hogy milyen mértékben tolerálják az adott kultúra egyedei a bizonytalanságot, vagy aggodalmat keltő helyzeteket.
- *Individualitás vagy kollektívizmus*, azaz mi a fontosabb: én (és a családom) vagy mi, a csoport, a szervezet.
- *Férfias vagy nőies értékek dominanciája*: melyik jellemző a vizsgált kultúrában.
- *Pragmatizmus*, törekszenek-e a dolgok megmagyarázására, vagy elfogadóak (pragmatisták)
- *Engedékenység*, korlátozók vagy engedékenyek saját vágyaik kiélésében

A hatalmi távolság azt mutatja, hogy az adott ország társadalmában milyen mértékű a különbség a vezetők és a végrehajtók között, mennyire élnek a vezető-beosztott kapcsolatban a hatalomgyakorlásnak az erőteljes, formális elemei, illetve miként jelenik meg az engedelmesség, az egyet nem értés kifejezése. Számos latin-amerikai és ázsiai országra a nagy hatalmi távolság, azaz erős tekintélyelvűség, míg az USA-ra, Kanadára és általában a nyugat-európai országokra az alacsony hatalmi távolság jellemző.

A bizonytalanságkerülés azt jelenti, hogy milyen erős a szabályokhoz ragaszkodás mértéke, illetve a szervezetek tagjai milyen mértékben képesek kezelni, elfogadni a bizonytalanságot, a környezet változékonyságát és kiszámíthatatlanságát. Az alacsony bizonytalanságkerülési indexű országokban az agresszió és általában az érzelmek kifejezése társadalmilag nem elfogadott.

Az individualizmus-kollektívizmus arra utal, hogy az adott ország társadalma mennyiben tartja fontosnak az egyéni szabadságot, az önálló cselekvést. Vannak olyan társadalmak, ahol a közös fellépés, a közösséghez való tartozás, a közösség céljainak elfogadása az alapvető érték (például Indonézia, Japán, Pakisztán stb.), ugyanakkor más országok esetében az egyéni kezdeményezés, az egyéni kockázatvállalás a példa (például Dánia, Franciaország, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.).

A férfias-nőies értékek dimenzió arra utal, hogy az adott ország mennyire értékeli a férfias, maszkulin magatartást és szerepet. Ez a határozottságot, a rámenősséget, az erő alkalmazását jelenti. A nőies vagy feminin értékek többek között a gyengédség, a gondoskodás, az együttérzés, vannak olyan országok, amelyek esetében ennek megléte felértékelődik. Maszkulin ország például Ausztria, Japán és Venezuela, míg Dánia, Finnország és Svédország femininek.

A pragmatizmus dimenziója azt írja le, hogy az emberek – a múltban, csakúgy ahogyan a jelenben is – hogyan viszonyulnak ahhoz a tényhez, hogy sok mindent, ami körülöttünk

történik, nem lehet megmagyarázni. A pragmatikus orientációjú országok közé tartozik például Németország, Csehország, Magyarország, Olaszország, Japán, Kína, Szingapúr, Indonézia, míg például az USA, Kanada, Ausztrália, Norvégia, Finnország, Irak és Irán normatívak, erősen törekszenek a dolgok magyarázatára, az igazság, méltányosság képviselésére.

Az úgynevezett *engedékenység* (Indulgence versus Restraint) dimenzió annak a mértékét adja meg, hogy az emberek – neveltetésük alapján –, mennyire próbálják meg kontrollálni vágyaikat, impulzivitásukat. A két pólust a relatíve kis kontroll irányába hajló, úgynevezett megengedő (indulgence) és a relatíve erős kontrollal jellemezhető korlátozó (restrained) kultúrák jelentik. Az előbbi típusba sorolható nemzeti kultúrákban (Észak- és Dél-Amerika, Afrika, Nyugat-Európa területein, illetve a Szaharától délre eső régióban) elfogadott és megengedett az élet élvezetéhez, a szórakozáshoz kapcsolódó vágyak, igények relatíve szabad kielégítése, míg a másik pólus (Ázsia, Kelet-Európa, muszlim világ) esetén szigorú társadalmi normarendszer szabályozza ezen szükségletek kielégítésének kereteit és módját. A mediterrán területek a két pólus közötti jellemzőkkel rendelkeznek.

Hofstede kiterjedt vizsgálatokat végzett/végez az egyes országok és régiók sajátosságainak, hasonlóságainak és különbségeinek feltárása érdekében. Ez a tipológia nagy segítséget nyújthat azoknak a menedzsereknek, akik a különböző országokban működő vállalataikat kívánják eredményes együttműködésre készíteni, ill. azoknak, akik határon túli beruházásokra vonatkozó döntések előtt állnak. A szervezetet, ill. annak egyes tagjait megfelelő *tréning* révén fel lehet készíteni a kulturális különbségek kezelésére.

Ahogy a Hofstede nevéhez köthető dimenziók alapján is látható, számos olyan terület van, amelyeket a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének másképpen közelítenek meg. Amennyiben például valaki inkább a nyugati kultúrák valamelyikében mozog otthonosan, és keleti származású munkatársa, üzletfele vagy tárgyalópartnere van, érdemes különösen odafigyelnie az elhangzó szöveg mögöttes tartalmára, az indirekt, implicit, magas kontextusú verbális és nem verbális impulzusok helyes értelmezésére, melynek meg kell fejteni az okát, mondanivalóját. Továbbá bármilyen interkulturális interakció során ügyelni kell arra, hogy az elméleti ismeretek gyakorlatba való átültetése, alkalmazása valódi kihívást jelenthet még a tudatosan megfelelő viselkedésre törekvő hozzáállás esetén is.

III. Üzleti jog tárgy témakörei

1. Szervezeti jogalanyiség, jogi személyek szabályozásának általános kérdései

1.1. Szervezeti jogalanyiség lényege, természetes személy, jogi személy (azonosságok, különbségek)

kapcsolódó kivonatos jegyzetrészek: A.1., A.2., A.3.

1.2. Jogi személyek jellemzői, szabályozásuk rendszere, főbb vonásai

kapcsolódó kivonatos jegyzetrészek: A.7., A.8., B.3., B.4.

1.3. Típuskényszer, diszpozitivitás a Polgári Törvénykönyv „jogi személyek”-ről szóló III. Könyvében

kapcsolódó kivonatos jegyzetrészek: B.1., B.2.

A.1. Jogképesség – jogalanyiség – személy(ség)

A jog emberi magatartásokra modellezett. Olyan társadalmi „játékszabályokat” állapít meg, olyan általános magatartásszabályokat, amelyek betartását a társadalmi együttélés rendje érdekében (és ebben különbözik a jog más társadalmi értékelő rendszerektől) végső soron az egyetlen legitimált közhatalom, az állam közhatalmi kényszerítő eszközökkel is garantálja.

A jog természetes alanya ezért az ember – innen ered a törvényi elnevezés: az ember természetes személy. Mintegy a természetjogból kifolyóan az ember automatikusan jogalany, a jog emberi magatartásokat kíván szabályozni.

A rabszolgatartó, illetve feudális államok megszűnése után a francia Code Civil mondta ki először az 1800-as évek elején a polgári társadalom létrejöttékor, hogy minden ember születésétől haláláig jogképes (sőt a jog ezt a jogképességet a méhmagzatnak is „megelőlegezi”). A *jogképesség* elvileg minden jogra és kötelezettségre kiterjedő absztrakt képesség – ettől függetlenül persze külön törvények bevezethetnek *szerezőképességi* korlátozásokat, de ezek mindig konkrét és kivételes esetek. A jogképesség nemcsak a jogokra, hanem a kötelezettségekre is vonatkozik, de mivel e jogi fogalom az emberi autonómiát hangsúlyozó civiljogban alakult ki, az egyszavas jogképesség fogalmában a kötelezettségvállalási képesség elbújik ugyan, de azért benne van.

A polgári társadalomban – és ezt törvényi szinten ugyancsak a Code Civil mondta ki először – az emberi jogképesség *egyenlő*, nemre, fajra, felekezetre, nemzetiségre tekintet nélkül. Természetesen ez a jogképességi egyenlőség törvény előtti egyenlőséget jelent és semmiképp társadalmi–gazdasági egyenlőséget. (Az szociális esélyegyenlőségre törekvés már a 20. század második felének gondolata.)

A polgári jogban tehát a *személy jogalany*, akinek absztrakt *jogképessége* van. A természetes személy (az ember) emellett – bizonyos *korhatár* felett (kiskorúság) és akkor, ha van *beszámítási képessége* – *cselekvőképes* és *vétőképes* is. A cselekvőképesség azt jelenti, hogy az ember – bár általában jogosult képviselő, azaz helyette cselekvő igénybevételére – *saját cselekményével* szerezhet jogokat és vállalhat kötelezettségeket. A vétőképesség pedig azt jelenti, hogy cselekményeiért – pl. a károkozásért – saját maga köteles helytállni.

A.2. Szervezeti jogalanyiség – a jogi személy

Az ember ugyan individuális lény, de a társadalmi–gazdasági életben nem elszigetelten létezik. Az emberek egymással együttműködnek, versenyeznek, csoportokat képeznek, egymással közösségeket, intézményeket hoznak létre. A polgári társadalomban – természetesen

előzmények Rómában és a középkorban is voltak – szükségképp megjelentek a különböző *szervezetek*, így a kereskedelmi társaságok, egyesületek stb.

Az emberre összpontosító jog nagyon nehezen fogadta el jogalanyként a szervezeteket, vagy ahogy ezt a jogdogmatika nevezi, a *jogi személyeket*. Az elnevezés önmagában jelzi, hogy míg az ember természetes személy, addig a szervezeti jogalanyiság az állam által a jog által teremtett személyiség. Az első *jogi személy elméletek* még a *fikciós* irányzaton alapultak: a szervezeti jogalanyiság voltaképp fikció. Később a *realitáselméletek* az ember hasonmásaként fogják fel a jogi személy szervezeteket, mások jogszabályok beszámítási pontjaként. A szervezetszociológia fejlődése nyomán került elfogadásra a 20. század közepétől, hogy a szervezet önálló, embertől eltérő alakzat, amelyet a jog jogképességgel ruházhat fel.

A *jogi személy elmélet* kifinomított kialakítása a német jogtudományhoz fűződik 1850–1930 között. (A francia jog jóval pragmatikusabb volt, az angol–amerikai jogban pedig a jogi személy elmélet egyáltalán nem kapott szerepet.)

A jogi személy tehát bizonyos mértékben a *jog alkotása*: a törvényalkotó dönti el, hogy egy adott szervezetnek ad-e jogi személyiséget vagy sem. Ezért részben történetileg, részben az országok között számottevő különbségek vannak abban, hogy a jog milyen szervezeteket és hogyan nyilvánít jogi személynek. Mint ahogy a szervezetszociológia is különbséget tesz szervezetet nem képező ún. „kiscsoport” és a minőségileg magasabb rendű intézményesült emberközösség, azaz a szervezet között, a *tételesjog dönt* abban, hogy egy *adott szervezeti képződményt jogi személynek nyilvánít-e vagy sem*.²

A különböző országok abban is *eltérnek* egymástól, hogy

- *alkalmaznak-e típuskénszert* a jogi személyek körében vagy sem (tehát, hogy csak meghatározott típusban – egyesület, alapítvány, rt. stb. – jöhetnek-e létre jogi személyek, vagy formátlanul),
- a konkrét jogi személy *létrejöttéhez kell-e egyedi állami regisztráció* (pl. bírósági nyilvántartásba vétel) vagy sem, és ha igen, a nyilvántartásba vétel *konstitutív* (jogkeletkeztető jellegű, azaz a nyilvántartásba vétellel jön létre a jogi személy) vagy *csak deklaratív*, illetve ha konstitutív, ez a *jövőre szól* (ex nunc hatály) vagy az *alapítók akaratnyilatkozatára* (pl. társasági szerződésre) *visszamenő hatályú* (ex tunc hatály).

Mint mondtuk, a *jogi személy fogalma alapvetően a civil (polgári) jog alkotása*, a polgári törvénykönyvek alapozzák meg a tételesjog oldaláról. A polgári jog tudománya pedig a *jogi személy ún. kritériumainak* kidolgozásával igyekszik segíteni az állami döntéshozót a jogi személyiség megadásában, illetve elutasításában.

A jogi személy kritériumai

- a szervezet megkülönböztetéséhez szükséges név,
- ügyintéző és képviselő szervek léte, amelyek révén részt tud fenni a szervezet a kereskedelmi forgalomban,
- az alapítóktól, tagoktól viszonylag önálló elkülönült vagyon és erre alapozottan önálló vagyoni felelősség (e felelősségnek nem kell kizárólagosnak lennie, lehetséges másodlagos alapítói–tagi felelősség is).

A.3. Természetes személy – jogi személy. Azonosságok és különbségek

A szervezet nem ember, de emberekből áll, emberek tevékenykednek benne. A jogi személy polgári jogi jogalanyiságának tartalma *csak részlegesen* lehet azonos a természetes személyek jogképességével.

² pl. Magyarországon 1948 után a szocialista jog 1987-ig nem ismerte el az alapítvány jog személyiségét, azt mesterséges burzsoá jogi konstrukciónak minősítve.

A legalapvetőbb *különbség*, hogy a *jogi személy cselekvőképtelen* (a kártérítési felelősség szempontjából viszont vétőképesége van). A jogi személy nevében törvényes szervezeti képviselője cselekszik (pl. a kft. ügyvezető).

A jogi személyekre nézve eredetileg (a kezdeti időkben) általános jelleggel jellemző volt a *relatív jogképesség*, az ún. *ultra vires tan*, amelynek lényege, hogy a jogi személy *csak tevékenységi körén belül rendelkezik jogokkal és kötelezettségekkel* a tevékenységi körön túllépő szerződések érvénytelenek. Az *ultra vires* ma is jellemző az ún. angol–amerikai jogcsoportra és meglehetősen általános volt a szocialista jogokban is. A kontinentális polgári Európában azonban a 20. században általánossá vált a *jogi személyek abszolút jogképessége*, azaz, hogy a jogi személyt minden polgári alanyi jog és kötelezettség megilleti, ami jellegénél fogva nem az emberi mivolthoz fűződik. Az 1959-es magyar Ptk. még a jogi személyek relatív jogképessége elve alapján állt, 1977-ben azonban a Ptk. módosításával Magyarországon is kimondásra került a jogi személyek abszolút jogképessége.

A szakirodalomban egyre jobban felismerték, hogy a szervezet nem mesterségesen alanya a jognak, ugyanakkor sokkal nehezebben perszonalifikálható, mint az ember, *jogképessége más*. Pl. az embernél számba sem jöhetnek olyan belső szervezeti jogalanyisági problémák, mint a jogi személyeknél, viszont a jogi személyeknek nincsenek, mondjuk családjogi jogviszonyai. Ugyanakkor a név, illetve jó hírnév, avagy a titokvédelem a természetes és a jogi személyekre egyaránt jellemző.

A.7. A jogi személyek jogrendszerbeli elhelyezkedése – magyar jogfejlődés menete

Dualista – monista megoldások

A hagyományos kontinentális, ún. duális rendszerekben (Polgári Törvénykönyv – Kereskedelmi Törvénykönyv kettősége – német, francia jog) a jogi személyek általános szabályait a Ptk., a kereskedelmi társaságok szabályait a Kt. tartalmazza. A kereskedelmi társaságok joganyaga idővel annyira bővült, hogy a Kt.-hez kötődően, de a kft.-ről és a rt.-ről sok országban külön-külön törvényt is alkottak, illetve esetlegesen a kereskedelmi társaságokat együtt külön törvényben szabályozták.

A 19. század zömmel duális rendszereivel szemben a 20. században egyre jobban előtérbe került az ún. *monista megoldás* (Svájc, Olaszország, Hollandia, Brazília, Oroszország). Ennek lényege, hogy nincs Kereskedelmi Törvénykönyv és a gazdasági társaságok is a Ptk.-hoz kapcsolódnak, mégpedig vagy áttételesen, azaz a Ptk.-hoz kötődő külön törvények útján, vagy a társasági joganyag teljes egészében bekerül a Polgári Törvénykönyvbe. Ezt az utóbbi megoldást választotta az új magyar Polgári Törvénykönyv is, mégpedig sajátos módon, önálló jogi személy könyvet alkotva. (ez a megoldás egyedülálló a nemzetközi összehasonlításban.)

A.8. A Ptk. „jogi személy” könyve

A szabad piaci versenyzgazdaság törvényei 1989–1995 között külön törvények formájában születtek meg, az 1959-es Ptk. – természetesen számos módosítással – hatályban maradt. Nyilván előbb-utóbb létre kellett hozni az új Ptk.-t, melynek megalkotására irányuló munkálatok 1998 tavaszán kezdődtek. Az Országgyűlés végül 2013. február 11-én fogadta el az új Ptk.-t, a Polgári Törvénykönyvről szóló *2013. évi V. törvényt* (továbbiakban Ptk.), amely megfelelő felkészülési idő után 2014. március 15-én lépett hatályba.

A Polgári Törvénykönyv monista megoldásáról és felépítéséről

Az új Ptk. könyvekből áll. (Nyolc könyv.) Rövid bevezetés után következnek a polgári jog egyes területeit szabályozó könyvek: Személyek + Jogi személyek + Családi jog + Dologi

jog + Kötelmi jog + Örökjog, majd rövid záró rendelkezésekkel zárul a mintegy ezerhatszáz paragrafusból álló óriási kódex, a civil vagyoni és személyi viszonyok egységes alapszabályozása.

A jogi személyekről szóló „harmadik könyv”

Az új Ptk. jogi személyekről szóló 3. könyve összesen több mint négyszáz paragrafusból áll, a Ptk. egyik legterjedelmesebb könyve. A könyv a *jogi személyek közös szabályai*val indul, és ezt követik külön részekben a *jogi személyek alaptípusai*, nevezetesen a) az egyesület, b) a *gazdasági társaságok – a gazdasági társaságokra vonatkozó általános szabályokkal* - majd a négy jogi személy társaság speciális szabályai: kkt., bt., kft., rt., c) a szövetkezet, d) az egyesülés, e) az alapítvány, f) végül az állam, mint jogi személy.

B.1. Általános jellemzők–típuskényszer

Az új Ptk.-ban a nemzetközi gyakorlatban szokatlanul nagyméretű *általános rész* (közös szabályok) található. Különösen feltűnő ez azért, mert a magyar Ptk.-ban eddig a jog személyekre vonatkozó általános rész igen csekély volt. A változás abból adódik, hogy az új Ptk. a gazdasági társaságok jogából számos intézményt általános rendelkezésként átemelt a közös szabályok közé, akkor is, ha ezek az intézmények (pl. az átalakulás) a társasági jogon kívül a többi jogi személynél nem, vagy csak kivételesen, illetve kisebbségi megoldásként léteznek. Ebből az következik, hogy egyes rendelkezéseket a jogi személyek általános szabályai és a gazdasági társaságok közös szabályai egymással párhuzamosan tartalmaznak, illetve hogy egyes eddigi társasági szabályok átkerültek a jogi személyekre vonatkozó általános szabályok közé, így a jogalkalmazás során adott esetben közvetlenül a jogi személyek közös szabályaihoz kell visszanyúlni.

A Ptk. 3. könyv 1–2. §-a lényegében meghatározza a *jogi személyiség kritériumait* (Ptk. 3:1-3:2 §). A jogi személynek a) *saját névvel*, b) *székhellyel*, c) *elkülönült vagyonnal*, d) *önálló vagyoni felelősséggel*, e) *ügyvezetését és képviseletét ellátó szervezettel* kell rendelkeznie. A jogi személy *abszolút jogképes*, jogképessége kiterjed minden olyan jogra és kötelezettségre, amely „jellegénél fogva” nem csupán az emberhez fűződik. E körben a jogi személyt is személyiségi jogvédelem illet meg a Ptk. 2. könyv *személyiségvédelmi jogi szabályai* szerint (pl. a jogi személynek is van jó hírneve, amit a törvény véd – goodwill, image).

Jogi személy csak törvény által nem tiltott *tevékenység* folytatására, törvényes (és ezen belül erkölcsös) célra alapítható, illetve működtethető.

A Ptk. a jogi személyek körében *típuskényszerből* indul ki, kimondja, hogy jogi személy törvényben meghatározott típusban alapítható. Az *alapvető jogi személy típusok* magában a Ptk.-ban kerültek szabályozásra: *egyesület*, *gazdasági társaságok*, *egyesülés*, *szövetkezet*, *alapítvány*. Törvény azonban a Ptk.-n kívül is meghatározhat jogi személy típust, ilyen például az államháztartási törvényben szabályozott költségvetési szerv.

B.2. A törvénytől való eltérés általános lehetősége

Az új Ptk. alapvető újdonsága a nemzetközi viszonylatban is egyedülálló megoldása a *létesítés szabadságával* kapcsolatos 3:4. §.

A jogi személyek szabályozásának diszpozitivitása – a Ptk. 3:4 § és annak tilalmi tesztje

A 3:4. § (1) bekezdése szerint a jogi személy létrehozásáról a természetes, illetve jogi személyek a létesítő okiratban szabadon rendelkezhetnek, a jogi személy szervezetét is működési szabályait maguk állapíthatják meg. A magánautonómia általános deklarálása után a

(2) bekezdés kimondja, hogy a jogi személy alapítói a *létesítő okiratban* a) az egymás közti, és b) a jogi személyhez fűződő viszonyuk, valamint c) a jogi személy szervezetének és működésének szabályozásánál *általános jelleggel eltérhetnek a Ptk. jogi személyekre vonatkozó szabályaitól*. E főszabály alóli *kivételeket* a (3) bekezdés határozza meg (ezt nevezi a jogirodalom gyakran a 3:4 § „*tilalmi tesztjé*”-nek). Nevezetesen semmis az eltérés, ha:

- az eltérő törvényt tiltja (a Ptk. szöveg „e” törvényt mond, de nyilván ilyen eltérést bármely törvény megállapíthat),
 - az eltérés „nyilvánvalóan” sérti a jogi személy hitelezőinek jogait,
 - az eltérés „nyilvánvalóan” sérti a jogi személy munkavállalóinak jogait,
 - az eltérés a tagok kisebbségének jogszabályban biztosított jogait „nyilvánvalóan” sérti, végül
 - a jogi személyek törvényes működése feletti felügyelet érvényesülését akadályozza (a törvényszöveg szerintem helytelenül, nem az állami törvényességi felügyeletről beszél, csak felügyeletről, amelybe kiterjesztő értelmezéssel más állami felügyeletet, sőt esetleg a jogi személyen belüli felügyelőbizottsági és a könyvvizsgáló tevékenysége is beleérthető).

A jogalkalmazás szempontjából viszonylag egyszerű a tilalmi teszt a) pontjában meghatározott kivétel alkalmazása, amikor a Ptk. – az adott rendelkezésnél - kifejezetten megtiltja és érvénytelenséggel (semmisség) szankcionálja az eltérést. Sokkal nehezebb az előzőekben, a tilalmi teszt b)–c) pontokban felsorolt rendelkezéseinek (az itt rögzített kaucuk fogalmak) gyakorlati alkalmazása. Azt ugyanis, hogy egy szabály a jövőben sérteni fogja-e a hitelezői, a munkavállalói, avagy a kisebbségi érdekeket, a jogi személy létrehozásakor nagyon nehezen és csak meglehetősen szubjektíven ítéltető meg.

A 3:4. § következtében minden olyan esetben, ahol a Ptk. nyelvtanilag kötelező módon van ugyan megfogalmazva, de nincs kifejezetten eltérést tiltó rendelkezés, elvileg mód van a létesítő okiratban a szabálytól való eltérésre. Így a jogalkalmazónak szinte mindig vizsgálnia kell, hogy az eltérés nem ütközik-e az adott jogi személy típus jogi lényegébe, illetve az eltérés nem sérti-e jelentősen a hitelezők, a munkavállalók, a kisebbség érdekeit, avagy a felügyelet érvényesülését. Ebben a kérdésben döntő szerepet fog kapni a bírói jogalkalmazás, emellett a cégeljárás törvény is megállapít kötelező szabályokat. Mindenesre szerintem nem megalapozatlan az a feltevés, hogy – főleg a bevezetés utáni időszakban – meglehetősen jogbizonytalansággal, eltérő bírósági döntésekkel fogunk találkozni.

B.3. A jogi személyek nyilvántartásba vétele

A magyar jogban minden jogi személy állami nyilvántartásba vétellel jön létre. Az alapítás első fázisa társasági szerződés megkötése, illetve alapszabály vagy alapító okirat elfogadása. Jogi személy tehát csak írásban, törvényi előírásoknak megfelelő okirattal (pl. gazdasági társaságoknál ügyvédi ellenjegyzés vagy közjegyzői okiratba foglalás) jöhet létre, szóbeli alapítás nem lehetséges. Ezeket a dokumentumokat nevezi a Ptk. *létesítő okiratnak* és a 3. Könyv 5. §-ában (3:5 §) meghatározza közös kötelező tartalmát. Ez azonban nem elég a jogi személyiséghez. A létesítő okiratot be kell nyújtani – jogszabályokban meghatározott módon – a *jogi személyt majdani nyilvántartó bírósághoz*. Ez a *bíróság* jelenleg a gazdasági társaságok, az egyesülés és a szövetkezetek esetében a cégbíróság, alapítványnál és egyesületnél a „rendes” polgári bíróság. (Egy, a Ptk.-ban nem szabályozott jogi személy típus van, amelyet nem a bíróság tart nyilván, ez a költségvetési szerv. A költségvetési szervek nyilvántartását a Magyar Államkincstár vezeti.) A jogi személyek nyilvántartásának a bíróságokhoz (és nem az államigazgatáshoz) való telepítése nagyon fontos *jogállami biztosíték*, a szervezetek államigazgatástól való függetlenítését jelenti.

A bírósági nyilvántartásba vétel (bejegyzés) hatálya, főbb jellemzői

A bírósági nyilvántartásba vétel a magyar jogban jelenleg *konstitutív* jellegű és főszabályként, a jövőre nézve szól (1988–1997 között a hiányzó infrastruktúra miatt a gazdasági társaságokat visszamenő hatállyal jegyezték be). A *konstitutív hatály azt jelenti*, hogy a létesítő okirat alapján a bírósági nyilvántartásba (társaságoknál a cégjegyzékbe)³ való *bejegyzéssel* (nyilvántartásba vétellel) *nyeri el jogi személyiségét* az adott szervezet. A szervezet *jogi személyiségét a nyilvántartásból való törléssel veszíti el*. A nyilvántartás a jogi személy alapvető adatait *közhitelesen* tanúsítja, azaz a nyilvántartás adataiban a jóhiszemű harmadik személyek megbízhatnak.

A *cégnyilvántartásról*, illetve az *egyesületek–alapítványok nyilvántartásáról* külön-külön törvények rendelkeznek.

A jogi személyek nyilvántartása *közhiteles*, ami azt jelenti, hogy *vélelmezni kell a nyilvántartott adatok valóságát*, senki sem hivatkozhat arra, hogy a nyilvántartott adatról nem tudott, hiszen a nyilvántartás nyilvános, tudomást szerezhetett volna róla. A jogi személy pedig végképp nem hivatkozhat arra, hogy bármely általa bejelentett adat nem felel meg a valóságnak. Végül a Ptk. 3:13. § (2) bekezdésében azt is kimondja, hogy az *ellenkező bizonyításig* vélelmezni kell (ún. *megdönthető vélelem*) annak jóhiszeműségét, aki a nyilvántartásban bízva nem ingyenesen (tehát ellenértékét fejében) szerzett jogot.

Fontos jogállami biztosíték, hogy a bíróság, amennyiben a létesítő okirat megfelelt a törvényeknek, köteles a jogi személyt nyilvántartásba venni, gazdasági, politikai, célszerűségi szempontokat nem mérlegelhet (3:4. §). A bejegyzést tehát a bíróság *csak törvényben meghatározott okokból* tagadhatja meg. (A Ptk. szövegében jogszabály szerepel, de a jogi személy típusok törvényben vannak szabályozva.) Ezt a nyilvántartási rendszert nevezi a jogi elmélet a *normatív feltételek rendszerének*.

A létesítendő jogi személy, nyilvántartásba való bejegyzése iránti *kérelmének benyújtására* a Ptk. 3:12. § szerint a jogi személy *képviselőjére* (a létesítő okiratban) *megjelölt személy* köteles, akit ennek elmulasztásáért, késedelméért, hibás vagy hiányos voltából eredő károkért a Ptk. kifejezetten felelőssé tesz, mégpedig a *szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség* szabályai szerint.

A magyar bírósági nyilvántartási rendszer teljes körűen elektronizált⁴. A cégeljáráásban az elektronizáció teljes körű, azaz kötelező és kizárólagos az elektronikus eljárás. A civil szervezetek esetében is már csak nagyon szűk körben van lehetőség papír alapú eljárás kezdeményezésére⁵. A *jogi személyek nyilvántartásába* jogot, tény, adatot bejegyezni csak vagy jogszabályokban meghatározott okirat vagy bírósági, illetve más hatósági határozat alapján lehet. Valamennyi jogi személy nyilvántartása a Ptk. szerint nyilvános, abba bárki

³ A gazdasági társaságok és a szövetkezet esetében ez a cégnyilvántartás (a kereshető cégnyilvántartó rendszert lásd <https://www.e-cegjegyzek.hu>), a civil szervezetek (egyesület, alapítvány) esetében a bírósági civilnyilvántartás (civil szervezetek névjegyzéke, mely a 2011. évi CLXXXI. törvény 86.§ (1) bekezdése szerint szintén közhiteles, és elektronikusan kereshető. Lásd <https://birosag.hu/civil-szervezetek-nevjegyzeke>).

⁴ Megjegyzendő, hogy az elektronizáció, az elektronizációval járó gyorsaság egyre jobban kérdésessé teszi a bírósági nyilvántartásba vétel, illetve a nyilvántartó bíróság általi törvényességi felügyelet intézményét. Ezen a téren tehát öt–tíz éven belül nagy valószínűséggel változások várhatók.

⁵ A magánnyugdíjpénztár, az önkéntes kölcsönös biztosító pénztár, a hitelintézetek önkéntes betétbiztosítási, illetve intézményvédelmi alapja, a köztestület, a kölcsönös biztosító egyesület, a hegyközség, a párt, az országos sportági szakszövetség, a szövetség és a közalapítvány valamennyi beadványát - az abban szereplő kérelem tárgyától függetlenül – kizárólag elektronikus úton terjesztheti elő. Ezen felül kizárólag elektronikus úton terjeszthető elő a beadvány, ha a kérelmező jogi képviselővel jár el, vagy ha egyszerűsített nyilvántartásba vételi (változásbejegyzési) eljárás lefolytatását kéri. Kizárólag elektronikus úton terjeszthető elő a közhasznú jogállás megállapítása iránti kérelem is, továbbá a 2011. évi CLXXV. törvény (Ectv.) szerinti már közhasznú szervezetek minden beadványa.

betekinthet, és a jogi személyek jelentős részénél a törvény hivatalos lapban való közzétételét is előír (a társaságok esetén általában a Cégbközlönyben).

A jogi személy *határozott* vagy *határozatlan* időre egyaránt létrejöhet, erről az alapító(k) dönt(enek). A Ptk. kiegészítő jelleggel csak annyit mond, hogy ha e kérdésről a létesítő okirat nem rendelkezik, úgy a jogi személy *határozatlan időre* jön létre.

A közhitelesség érdekében a jogi személyek létesítő okirat érvénytelenségére nézve a szerződések érvénytelenségének általános szabályai – pl. a megtámadás lehetősége – csak a jogi személy nyilvántartásba való jogerős bejegyzéséig irányadóak. Ezt a korábbiaknál csak a gazdasági társaságoknál fennálló szabályt a Ptk. valamennyi jogi személyre nézve részben általánosította, részben szigorította. A 3:15. § ugyanis kimondja, hogy e nyilvántartásba való jogerős bejegyzés után *érvénytelenség jogcímén törlési pert egyáltalán nem lehet indítani*. (Korábban a társaságoknál néhány kivételes esetben helye volt a perindításnak.) Ha a létesítő okirat törvénysértő, ennek korrigálására az állami törvényességi felügyelet hivatott, amely felszólítja a jogi személyt a törvénysértés korrigálására, végső soron pedig – ha a törvénysértés másként nem kiküszöbölhető – a törvényességi felügyeletet gyakorló bíróság megszünteti a jogi személyt, azaz törli a nyilvántartásból.

A jogi személyek törvényességi felügyelete

A jogi személyek általános *törvényességi felügyeletét* a jogi személyt *nyilvántartó bíróság* látja el – kivétel a költségvetési szerv, amelynek alapítója egyben a jogi személy irányító szerve. A felügyelet kizárólag törvényességi jellegű, tehát nem jelentheti a jogi személy döntéseinek célszerűségi felülvizsgálatát. Emellett általános és *alaki jellegű* (iratokon alapuló) felügyeletről van szó, amelyet jelenleg a gazdasági társaságok, szövetkezetek, egyesülések esetén a cégbíróság, egyesületek–alapítványok esetében a rendes polgári bíróság lát el. (A szakhatósági felügyelet nem a bíróságra tartozik.) A törvényességi felügyeleti eljárást, annak módszereit, szankcióit (pl. pénzbírság) a profitorientált jogi személyeknél a cégtörvény (Ctv.), a non-profit szektorban az ún. civiltörvény (2011. évi CLXXV. törvény) határozza meg. Ha az enyhébb szankciók nem vezetnek eredményre, úgy a nyilvántartó bíróság meg is szünteti a jogi személyt (3:34. §).

B.4. A létesítő okirat tartalma

A Ptk. előírja, hogy a jogi személy létesítő okiratában (3:5. §) meg kell határozni

- a jogi személy nevét,
- a jogi személy székhelyét,
- a jogi személy célját vagy főtevékenységét,
- a jogi személyt alapító személy(ek) nevét, lakhelyét, (székhelyét),
- a jogi személy részére teljesítendő vagyoni hozzájárulást (hozzájárulásokat), a vagyon rendelkezésre bocsátásának módját és idejét,
- a jogi személy első vezető tisztségviselőjét (tisztségviselőit).

Természetesen a Ptk. 3:5. § csak a létesítő okirat *általános törvényes kellékeit* tartalmazza és kiegészül a *jogi személy egyes típusainál* az adott típus létesítő okiratával kapcsolatos többletkövetelményekkel. Az is természetes, hogy a jogi személy alapító a létesítő okiratba bármilyen további – nem tilalmazott - feltételt is rögzíthetnek fakultatívan.

A jogi személy neve – cégnév

A jogi személy nevének különböznie kell a már nyilvántartásba vett más jogi személyek nevéétől – ez a *névkizárolagosság elve*. A névválasztással az időbeli elsőlegesség érvényesül, azé a név, aki *előbb* nyújtotta be e névvel a kérelmét a nyilvántartásba vételre. A jogi személy neve nem kelthet valósággal ellentétes látszatot – ez a *névvalódiság elve*. Emellett az elnevezésnek a magyar nyelv szabályainak megfelelőnek kell lennie (*névszabatosság elve*). A jogi személy nevében a jogi személy típusát is fel kell tüntetni.

A jogi személy székhelye

A jogi személy *székhelye* a jogi személy központi ügyintézésének helye, a nyilvántartásba bejegyzett *irodája*. Az iroda fogadja a jogi személyhez intézett jognyilatkozatokat, a jogi személy kereskedelmi forgalomban való, illetve a hatóságok általi elérhetőségét.

A jogi személy tevékenysége

A Ptk. a személyek magánautonómiáját a *tevékenységi kör* tekintetében is biztosítja, amikor kimondja, hogy a jogi személy minden olyan tevékenységet folytathat, amit jogszabály nem tilt, vagy nem korlátoz. (Egyes tevékenységek folytatásához hatósági engedély kell, és ún. képesítési követelmények is vannak.)

A jogi személy alapítója, vezető tisztségviselője

A jogi személynek egy vagy több alapítója van, akik a nem intézménytípusú, hanem a személyegyesítő jogi személyeknek egyben a jogi személyek tagjává is válnak. A létesítendő okiratban az alapítókat fel kell sorolni.

A jogi személy ügyvezetését – a Ptk. általánosította a társasági jogi terminológiát – *vezető tisztségviselők* látják el egyénileg vagy testületben. A jogi személy működőképességéhez szükséges, hogy az első tisztségviselőket a létesítő okirat kijelölje.

A Jogi személy vagyona

A jogi személy vagyon nélkül nem működhet. Az alapítóknak tehát a jogi személy részére vagyont kell biztosítaniuk, ennek értékét, módját, időpontját a létesítő okiratnak tartalmaznia kell. (Egyes jogi személyeknél – kft., rt. – a Ptk. a vagyon legkisebb mértékét is meghatározza.)

A jogi személy önálló jogalany, bizonyos mértékben szükségképp függetlenül alapítótól, illetve tagjaitól. Ennek a viszonylagos függetlenségnek eredménye a jogi személy önálló vagyoni felelőssége. A főszabályt a 3:2. § (1) bekezdés fogalmazza meg, nevezetesen, hogy a jogi személy kötelezettségeiért saját vagyonával köteles helytállni, a jogi személy tagjai és alapítói a jogi személy tartozásaiért nem felelnek. Ez természetesen csak a főszabály, a törvény pl. a kkt.-nál előírja a tagok mögöttes felelősségét.

A jogi személy önálló felelőssége alól a Ptk. egy általános kivételt tesz. Nevezetesen a társasági jogból absztrahálva a Ptk. *minden jogi személyre* (azaz az egyesületre, alaitványra, szövetkezetre is) kiterjeszti az ún. *felelősségátvitel intézményét*. Ha ugyanis a jogi személy tagja vagy alapítója a korlátozott felelősségével visszaélt és emiatt a jogi személy jogutód nélküli megszűnéskor kielégítetlenül maradt hitelezői követelések maradtak fenn (felszámolás), e tartozásokért az alapító (tag) köteles helytállni [3:2. § (2) bekezdés] (*felelősségátvitel*, vagy a korlátozott felelősség áttörése, azaz *felelősség áttörés*).

2. A gazdasági társaságok létszakai a társasági jogi szabályokban

2.1. Gazdasági társaságok fogalmi ismérvei, alapítása

kapcsolódó kivonatos jegyzetreszek: C.1., D.1., D.2.

2.2. Gazdasági társaság megszűnésének esetei, a társaságok jogutód nélküli megszűnése

kapcsolódó kivonatos jegyzetreszek: D.4.

2.3. Státuszváltások a társasági jogban (átalakulás – formaváltás, egyesülés, szétválás)

kapcsolódó kivonatos jegyzetreszek: D. bevezető szöveg, a D.1. alpontig, D.3.

C.1. Általános rendelkezések

Az új Ptk. a gazdasági társaságok számos szabályát kiterjesztette a jogi személyek teljes körére, ezért a Ptk.-ban a társaságokra vonatkozó általános rendelkezések a korábbiakhoz képest jelentősen csökkentek. A jogalkalmazás során tehát a továbbiakban a társasági jogban a jogi személyek közös szabályait és a társaságok közös szabályait együttesen kell alkalmazni. (Az általános szabályokat akkor kell alkalmazni, ha a törvény az egyes társasági formáknál eltérően nem rendelkezik.)

A gazdasági társaság fogalmi ismérvei

Eddig a három Gt. (1988., 1997, 2006) kifejezett társasági definíciót nem tartalmazott. A Ptk. most kifejezetten meghatározta a gazdasági társaság ismérveit.

A Ptk. 3:88. § a gazdasági társaságot úgy definiálja, hogy a társaság

- üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására
- a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott
- jogi személyiséggel rendelkező *vállalkozás*

A gazdasági társaságokban a tagok a vállalkozásnak, az üzletszerű gazdálkodásnak nyereségéből közösen részesednek és a veszteséget közösen viselik. Főszabályként a tagokat a nyereség *vagyoni hozzájárulásuk arányában* illeti meg és a veszteséget is ilyen arányban viselik – a társulók azonban ettől eltérően is megállapodhatnak. Semmis a társasági szerződés (alapszabály, alapító okirat) azon rendelkezése, amely valamely tagot a nyereségből vagy a veszteség viseléséből teljesen kizár.

Gazdasági társaságnak – kivételes, törvényben szabályozott eseteket leszámítva (ld. a kétszemélyes közkereseti vagy betéti társaságokból az egyik tag átmeneti kiesését) – *legalább két taggal* kell rendelkeznie. *Egyszemélyes társaságot* – 1988 óta – is lehetővé tesz a magyar jog a korlátolt felelősségű társaság és a részvénytársaság esetében. (Az egyszemélyes társaságokra a Ptk. a kft.-re, illetve az rt.-re vonatkozó Címében az általános kft., illetve rt. szabályoktól eltérő rendelkezéseket is megállapít – főleg hitelezővédelmi célból). Természetesen az egyéni vállalkozónak nem kell feltétlenül – megszabott minimálttökével – egyszemélyes kft.-t vagy rt.-t alapítania, hanem az *egyéni vállalkozókról szóló külön törvény*⁶ szerint „egyszerű” *egyéni vállalkozóként* vagy *egyéni céggént* is kifejthet gazdasági tevékenységet. Utóbbi esetben az egyéni vállalkozás *cégnevet kap és bejegyzik a cégjegyzékbe.*

Hitelezővédelmi okokból a gazdasági társaságban való részvételre nézve a Ptk. – a korábbi Gt.-kkel lényegében azonosan – megállapít néhány *korlátozást (társulási korlátok)*:

⁶ 2009. évi CXV. törvény az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről - Evecvtv., Evtv.

▪ természetes személy egyidejűleg csak egy társaságban lehet a társaság korlátlanul felelős tagja (több kft.-ben és rt.-ben viszont a korlátozott felelősség miatt tag lehet, hasonlóan több bt.-ben is lehet kültag);

▪ kiskorú személy (2:10. §) – 18 év alatt – gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja nem lehet (azaz nem lehet tag kkt.-ben és nem lehet beltág a bt.-ben sem);

▪ egyéni cég, kkt. és bt. nem lehet másik társaság korlátlanul felelős tagja;

▪ nem lehet gazdasági társaság tagja, aki „eltiltás hatálya alatt áll”. Jelenleg az ún. *adóregisztrációs eljárás* során az adóhatóság megtagadhatja az adószám kiadását az olyan társaságok számára, amelyeknél a tagoknak jelentős köztartozása van. Emellett a 2011. évi CXCVII. törvény a törölt fantomcégek, illetve a tartozásokat hátrahagyó felszámolt társaságok tulajdonosait is kizárja a társaságalapításból és ezek a korlátozások a Gt.-be is bekerültek. Ez ténylegesen azt jelenti, hogy az ilyen személy el van tiltva a társaságalapítástól, tehát attól, hogy társaság tagja legyen.⁷

D. A társaság létszakaszai

A gazdasági társaság létszakaszai a következők:

- alapítás (Ptk. 3:94–3:1001 §),
- a társasági szerződés módosítása (Ptk. 3:102. §),
- a társaság formaváltozása, azaz más társasági formába való átalakulása (Ptk. 113–135. §),
- társaságok egyesülése (Ptk. 3:136. §),
- a társaságok szétválása (Ptk. 3:136. §),
- a társaság jogutód nélküli megszűnése (Ptk. 3:137. §).

A gazdasági társaságok létszakaszaival kapcsolatban vissza kell utalni a Ptk. jog személyekkel kapcsolatos általános szabályaira. A társaságalapítással kapcsolatban figyelembe kell venni a Ptk. 3:5–3:10. §-át, az átalakulással, egyesüléssel és szétválással kapcsolatban a Ptk. 3:39–3:47. §-át, a jogutód nélküli megszűnéssel kapcsolatban a Ptk. 3:48. §-át is. (Az általános rész a létesítő okirat módosításáról nem rendelkezik.)

D.1. A társaság alapítása

Az alapítás folyamata, lépcsői

Az alapítás lépcsői a Ptk. 3:94–3:101. §-a szerint (lényegében a hatályos Gt.-vel azonosan) a következők:

- a társasági szerződés megkötése,
- a társasági szerződés ügyvédi ellenjegyzése (közjegyzői okiratba foglalása),
- a társaság bejelentkezése a cégbíróságnál,
- a bejegyzési eljárás lefolytatása,
- a társaság cégjegyzékbe való bejegyzése, amellyel a társaság a jövőre nézve megszerzi jogi személyiségét.

⁷ E szabályt az irodalomban többen vitatják, hiszen a tulajdonhoz való alkotmányos jog korlátozását jelenti. Korábban ilyen korlátozások jellemzően csak a társaságok vezető tisztségviselőire érvényesültek.

A társasági szerződés létrehozása, az előtársaság

A társaság alapítás a társasági szerződés megkötésével kezdődik. A társasági szerződéssel egy tekintet alá esik az *egyszemélyes kft. alapító okirata*, illetve a *részvénytársaságok alapszabálya*. (Eddig az egyszemélyes rt.-nek is alapító okirata volt.) A társasági szerződést nagyobb társaságoknál előkészítő (esetleg elő- vagy keret-) szerződésként esetlegesen megelőzheti egy *szindikátusi szerződés* (részvényesi megállapodás) megkötése. Az alapítás folyamatának következő lépcsője a társasági szerződés ügyvédi (jogtanácsosi) ellenjegyzése vagy közjegyzői (köz)okiratba foglalása. Ezzel a társaság előtársasági állapotba jut. Ezt követően a társaságnak – az alapítástól számított 30 napon belül - kérnie kell a cégnyilvántartásba való bejegyzését a cégbíróságtól. A bejegyzési eljárás eredményeképp végül a társaság a cégjegyzékbe való bejegyzésével, a bejegyzés napján a jövőre nézve jön létre (ún. *ex nunc*, konstitutív hatályú bírói aktus).

A társasági szerződés kötelező tartalmát részben a Ptk. általános szabályaiból (Ptk. 3:5–3:10. §), részben a Ptk. 3:95–3:99. §-ból lehet levezetni. (cégnév, székhely, tagok felsorolása, tevékenységi kör, időtartam stb.). Emellett az egyes társasági formáknál a törvényhozó további, az adott társasági forma jellegzetességei miatt szükséges további törvényi kellekeket állapít meg.

Minden gazdasági társaság *cégnévvel* rendelkezik, amelyre nézve a részletes szabályokat – a jogi személy nevére vonatkozó, Ptk. 3:6. §-ban foglalt általános szabályokon túl – a cégtörvény (Ctv.) határozza meg.

A társaság *székhelyének* nem kell feltétlenül azonosnak lennie a központi ügyintézés helyével, de ha ez a két hely egymástól elkülönül, a székhely mellett a társasági szerződésben a központi ügyintézés helyét is fel kell tüntetni. A társaságnak más földrajzi helyen lévő telephelyei (fióktelepei) is lehetnek, ezeket a cégnyilvántartásba csak akkor kell bejegyezni, ha a társaság kéri. A társaság székhelye az uniós jog alapján külföldre is áthelyezhető (ld. II. Rész IX. fejezet).

A gazdasági társaság elvileg *minden olyan tevékenységet folytathat*, amit a törvény nem tilt, illetve nem korlátoz (Ptk. 3:8. §) Ha azonban jogszabály valamely tevékenység folytatását hatósági engedélyhez köti, e tevékenység ugyan szerepelhet a társasági szerződésben foglalt tevékenységi körében, de e tevékenységet a társaság csak a hatósági engedély birtokában kezdheti el. (Ez az ún. *működési engedély*.) Egyes vállalkozásoknál – kereskedelmi bankok–biztosítók – ún. *alapítási engedélyre* is szükség van. Alapítási engedély nélkül az ilyen társaság nem jegyezhető be a cégjegyzékbe. Jogszabály által *képesítéshez* kötött tevékenységet pedig a társaság csak akkor végezhet, ha van olyan tagja, munkavállalója, illetve megbízottja, aki a képesítési követelménynek megfelel.

A társasági szerződést – az ügyvédi ellenjegyzéstől függetlenül – a társaság minden alapító tagjának, illetve képviselőjének alá kell írnia. A társasági szerződésre vonatkozó szabályokat megfelelően alkalmazni kell az egyszemélyes kft. alapító okiratára és a részvénytársaságok alapszabályára is.

A társasági szerződés *minősített alakiséghez kötött okirat*. Ezért a tagok által aláírt társasági szerződést (alapító okiratot, alapszabályt) ügyvédi ellenjegyzéssel kell ellátni *vagy* közjegyzőnek közokiratba kell foglalnia (ügyvéd helyett az alapítók bármelyikének jogtanácsosa is eljárhat).

A társaság vagyona

A gazdasági társaság *üzletszerű közös gazdasági tevékenységre* irányul, ezért szükségképp – ellentétben a polgári jogi társasággal – a gazdasági társaságnak mindig van *vagyona* és ezt a társasági szerződésben meg kell határozni. A legegyszerűbb gazdasági

társaságoknál (így a kft.-nél és a bt.-nél) is kötelező része a társasági szerződésnek a vagyoni meghatározása, a korlátolt felelősséggel működő társaságoknál pedig a Gt. vagyoni minimumot is meghatároz. 1997–2007 között kft.-nél 3 millió, zártan működő rt.-nél 10 millió, nyilvánosan működő rt.-nél 20 millió Ft volt a kötelező törzs(alap)tőke-minimum. 2007-ben a Ctv. novella jelentős csökkentést hajtott végre, nevezetesen a kft.-nél 500 000 Ft lett a törzstőke-minimum, zártan működő rt.-nél 5 millió Ft-ra szállították le az alaptőke-minimumot, a nyilvánosan működőknél pedig maradt a 20 millió Ft. Mint látni fogjuk, a Ptk. a kft.-nél a törzstőke-minimumot ismét 3 millió Ft-ra emelte (Ptk. 3:160. §), az rt. alaptőke-minimumok a jelenlegihez képest nem változtak.

A *társaság vagyonát* a tagoknak kell biztosítaniuk és minden egyes tag vagyoni hozzájárulásra köteles. A tagok vagyoni hozzájárulásai természetesen különböző mértékűek lehetnek, ez pedig főszabályként meghatározza a tag nyereségből való részesedése mértékét, illetve szavazati joga terjedelmét.

A vagyoni hozzájárulás állhat *pénzből és nem pénzbeli hozzájárulásból*, ez utóbbit nevezzük *apportnak*. Alapvető kérdés, hogy mi minősül apportnak. Általában az mondható, hogy minden forgalomképes és vagyoni értékkel bíró testi tárgy, szellemi alkotás vagy jog apportálható. A vagyoni értékű jogoknál a Ptk. a társasági jogban kifejezetten rendelkezik a követelésekről, amelyek akkor képezhetnek apportot, ha azt az adós elismerte vagy jogerős bírósági határozaton alapul. A tag személyes közreműködése, szolgáltatásra irányuló kötelezettségvállalása nem minősülhet apportnak.

Az apport főszabályként a társaság *tulajdonába* kerül. A számviteli jogszabályok emellett általában előírják az apport értéke könyvvizsgáló általi megállapítását, a társaság tagjai az apport értékét a könyvvizsgáló által megállapított értéknél magasabban nem állapíthatják meg. Ha az apport társaságra való átruházáskori értéke nem éri el ténylegesen a társasági szerződésben szereplő értéket, úgy a különbözetet a társaság az átruházástól számított öt éven belül visszakövetelheti a tagtól. Azok a tagok pedig, akik valamely tag apportját tudomásuk ellenére a szolgáltatáskori értéket meghaladó értéken fogadták el, és ezzel a társaságnak kárt okoztak, e kárért a szerződésesség szabályai szerint az apportot szolgáltató taggal együtt egyetemlegesen felelnek (Ptk. 3:99. §). Ettől a szabálytól a társasági szerződésben való eltérés semmis. Az apport értéke különösen a korlátolt felelősséggel működő társaságoknál (kft., rt.) jelentős, ezért a törvény ezen társaságoknál az apportra többlétszabályokat állapíthat meg, így pl. meghatározhatja a pénzbeli és nem pénzbeli hozzájárulás arányát stb. (A Ptk. most a részvénytársaságoknál visszaállította a 30–70%-os kötelező arányt.)

A gazdasági társaság vagyon nélkül nem működhet, ezért a gazdasági társaságok egyes fajainál előírt szabályok szerint a vagyoni hozzájárulást a tagoknál általában a társaság cégbejegyzéséig szolgáltatniuk kell, de a társasági szerződés – ha törvény nem tiltja – erre hosszabb időtartamot is megállapíthat. Ha pedig a tag a társasági szerződésben megállapított időpontig vállalt vagyoni hozzájárulását nem teljesíti, és ezt a hiányt a társaság ügyvezetésének felhívására 30 napos póthatáridőn belül nem pótolja, a tag tagsági jogviszonya a póthatáridő lejártát követő napon *megszűnik* (Ptk. 3:98. §). E szabálytól a társasági szerződés nem térhet el, az eltérés semmis. A tagot tehát ez esetben a társaságból nem zárják ki, hanem tagsági jogviszonya törvényi rendelkezés alapján automatikusan megszűnik.

A cégbejegyzés eljárás fajtái, menete

A cégbejegyzési teljes mértékben elektronizált, un. „*nem peres eljárás*”-t a *cégbíró*ság folytatja le, a *Ctv. szabályai szerint*. A cégbejegyzési eljárásban jogi képviselő igénybevétele kötelező, okirati bizonyításon kívül más bizonyításnak helye nincs.

A cégbejegyzési eljárás jelentősen megrövidült. A cégbíróság a benyújtott cégbejegyzési kérelmet „*normatív feltételek mentén*” vizsgálja, és dönt a bejegyzésről, vagy

annak elutasításáról. A – normatív feltételek mentén lefolytatott - tartalmi vizsgálat alapján a cégbíróság hiánypótlást rendelhet el, amennyiben a kérelem, vagy annak melléklete nem felel meg a jogszabályi rendelkezéseknek. Ha hiánypótlásra nincs szükség (vagy a hiányosság nem orvosolható), akkor a bíróság a bejegyzési kérelem beérkezésétől számított 15 munkanapon belül érdemben dönt a társaság cégnyilvántartásba történő bejegyzéséről, vagy a kérelem elutasításáról. Ha ezen törvényi határidő lejártával nem születik döntés, úgy ezt követően a cégbíróság vezetője 3 munkanapon belül intézkedik a cég bejegyzéséről vagy a kérelem elutasításáról. Amennyiben a cégbíróság vezetőjének döntésére rendelkezésre álló 3 munkanap is eredménytelenül telik el, akkor a következő munkanapon a cég automatikus bejegyzéssel bekerül a cégjegyzékbe (*automatikus bejegyzés*).

Közkereseti társaság, betéti társaság vagy korlátolt felelősségű társaság, illetve zártkörűen működő részvénytársaság alapítása esetén lehetőség van arra, hogy a gazdasági társaság létesítő okirata (társasági szerződés, alapító okirat) *jogszabályban rögzített szerződésminta* alkalmazásával készüljön⁸. Ha a társulónak tehát megfelel a törvényi minta, és azt adataikkal kitöltik, akkor a Ctv.-ben szabályozott *egyszerűsített cégeljárásra* kerül sor. A szerződésminta tartalmához a társulók nem nyúlhatnak hozzá, azt változatlan tartalommal kell átvenniük (lényegében csak az egyedi adatokkal való kitöltés, illetve a szűk körben felkínált szöveges alternatívák közti választás megjelölésével alakul ki az okirat tartalma). A szerződésminta a legegyszerűbb törvényi kötelező megoldásokat tartalmazza – sok mikro- és kisvállalkozásnál azonban a tagok számára ez elégséges, megfelelő. Természetesen a minta igénybevétele nem kötelező (csak abban az esetben, ha a felek az egyszerűsített bejegyzési eljárást kívánják választani).

A társaság bejegyzése

A bejegyző végzés jogerőre emelkedésével végződik a gazdasági társaság alapítása, ugyanis a társaság a cégjegyzékbe való bejegyzéssel a bejegyzés napjával jön létre. A cégbejegyzést elutasító végzés ellen a kérelmező fellebbezhet, a bejegyző végzés ellen fellebbezésnek nincs helye, de az ügyész a jelenlegi szabályozás szerint, illetve a jogi érdekelt a végzés hatályon kívül helyezése iránt pert indíthat a bejegyző végzés Céglönyben való megjelenésétől számított 30 napos jogvesztő határidőn belül.

Az üzleti élet biztonsága megköveteli, hogy amennyiben a gazdasági társaságot a cégjegyzékbe jogerősen bejegyezték, úgy a társasági szerződés érvénytelenségére csak szélsőségesen kivételes esetekben lehessen hivatkozni. Ezt igényelte a tagállamoktól az Európai Unió 1. számú társasági jogi irányelve is. A társasági szerződés érvénytelenségére a jogerős cégbejegyzésig a Ptk. érvénytelen szerződésekre vonatkozó általános szabályait kell alkalmazni, azaz a társasági szerződés is pl. akarathibák (megtévesztés stb.) miatt ebben a szakaszban még megtámadható. A jogerős cégbejegyzés után azonban a törlési per indítására nincs lehetőség (a Ptk. a korábbi szabályokon ezzel jelentősen szigorított).

D.2. A társasági szerződés módosítása

A szerződés a felek közös akaratából jött létre és ebből szükségképp következik a polgári jogi főszabály: a szerződés csak a felek egyetértésével módosítható. A társasági szerződés különlegességéből adódik, hogy nincs szükség a társasági szerződés írásbeli módosítására, hanem főszabályként a társasági szerződést (azaz a társaság létesítő okiratát) a tag(köz)gyűlés legalább háromnegyedes többségével is módosíthatják (természetesen szerződéssel is lehet módosítani). E főszabály alóli kivételek:

⁸ A szerződésmintákat korábban a Ctv. melléklete tartalmazta, ezt 2014.-ben a jogalkotó megváltoztatta, így a szerződésmintákat a hivatkozott 21/2006 (V.18.) IM rendeletben helyezte el

- egyhangú döntésre van szükség, ha a módosítás valamely tag jogait hátrányosan érintené. Ebben az esetben az a tag is szavazhat, aki egyébként szavazati joggal nem rendelkezne (Ptk. 3:103. §);

- a kkt. és bt. társasági szerződése módosításához (Ptk. 3:143. §);

- a társaság cégnevének, székhelyének, telephelyének, fióktelepének és tötevékenységének nem minősülő tevékenységi körének megváltoztatásához a tag(köz)gyűlés egyszerű többséggel hozott határozata is elégséges.

A szerződésmódosítás *cégjogilag* az ún. *változásbejegyzési eljárás* útján történik, amelyre a cégbíróság *főszabályként az alapítási eljárás szabályait alkalmazza*. A módosítás így általában a cégbejegyzéssel, a bejegyzés napjával (és nem a taggyűlés, illetve a szerződésmódosítás időpontjában) valósul meg. Ezen szabály alól azonban a Ctv. kivételeket is megállapít, pl. a kft. ügyvezetőjének visszahívása és az új ügyvezető kinevezése már a taggyűlés napjától hatályos stb. Módosítás szerződésmintával nem lehetséges, a mintával kötött szerződésnél is a módosítás általános szabályait kell alkalmazni.

D.3. A társaságok státuszváltása – Átalakulás, egyesülés, szétválás

A társaság megalapítását követően átalakulhat, más jogi személlyel egyesülhet, illetve szétválással is megváltoztathatja korábbi jogi státuszát.

Átalakulás – a társaság formaváltása

Az átalakulás lényege: *társasági formaváltás* egyetemes jogutódlással. A régi társasági forma megszűnik, és a megszűnés pillanatában – amikor is a régi társaságot a cégbíróság törli a cégjegyzékből és az újat bejegyzi – új társaság keletkezik (pl. kft.-ből rt. vagy viszont).

Gazdasági társaság a Ptk. szerint más gazdasági társasággá, valamint egyesüléssé és szövetkezetté alakulhat át. Eddig szövetkezet a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény szabályai szerint alakulhatott át gazdasági társasággá, viszont gazdasági társaság szövetkezetté nem alakulhatott át. Most megnyílt az út a gazdasági társaságok szövetkezetté való átalakulása előtt is. Az átalakulásra (egyesülésre, szétválásra) vonatkozó részletes szabályokat a jogalkotó külön törvényben helyezte el (lásd a 2013. évi CLXXVI. törvényt az egyes jogi személyek átalakulásáról, egyesüléséről, szétválásáról).

Az átalakulás *egyszerre a régi társaság megszűnése és az új társaság megalapítása*. A Ptk. 3:39. §-a szerint az átalakulásra mögöttes jogterületként az alapítás szabályait kell alkalmazni. A Ptk. 3:40. § minden jogi személynél meghatározza azokat az okokat, amelyek fennállása esetén nem lehet átalakulni. Így felszámolási vagy végelszámolási eljárás alatt álló gazdasági társaság nem alakulhat át. Az átalakulási folyamatban előtársaság nincs az átalakulóban lévő társaságnak iratain az átalakulás tényét azonban jelezni kell.

Az átalakulás útján létrejövő új társaságra átszáll a megszűnt társaság összes joga és kötelezettsége, ide értve a hatósági engedélyeket, a munkajogi jellegű jogokat és kötelezettségeket is (munkaszerződések, kollektív szerződés).

Az átalakulással kapcsolatban is problematikus – és ez az egyesülésre és a szétválásra is irányadó –, hogy a Ptk. sem a jogi személy általános részében, sem a gazdasági társaságok közös szabályainál nem mondja ki e szabályoktól való eltérés semmisségét. Magam részéről viszont úgy gondolom, hogy e szabályok kötelezőek, ezektől eltérni a társasági szerződésben nem lehet.

A gazdasági társaság legfőbb szervének az átalakulásról *főszabályként két alkalommal kell döntenie*. A társasági szerződés azonban eltérhet a kettős (*elvi döntés + konkrét döntés*)

konstrukciótól, és *úgy is dönthet, hogy egy lépcsőben döntenek az átalakulásról*. Az átalakulásról szóló határozatot *minősített, legalább háromnegyedes szótöbbséggel* kell meghozni.

Ha *kétlépcsős az átalakulás, úgy az első döntés elvi jellegű*. Egyetértő döntés esetén a társaság vezető tisztségviselői elkészítik az átalakulni kívánó gazdasági társaság *átalakulása tervét*, amelynek leglényegesebb része a *vagyommérleg-tervezet*, amelyeket könyvvizsgálóval (ha pedig a társaságnál felügyelőbizottság működik, a felügyelőbizottsággal is) ellenőriztetni kell. A vagyommérleget auditáló könyvvizsgáló nem lehet a társaság „rendes” könyvvizsgálója. A vagyommérleg-tervezet alapján meg kell határozni az átalakulás útján létrejövő társaság (ha kft.-vé vagy rt.-vé alakulnak át) törzs(alap)tőkéjét és az egyes tagokra eső vagyonyhányadot, az „új társaságban” részt venni nem kívánó tagokkal pedig el kell számolni. A Ptk. szerint az új társaságban részt venni nem kívánó tagok az átalakulási terv közlésétől számított 30 napon belül nyilatkozhatnak erről. Ez esetben az átalakulás jogerős bejegyzésével tagsági viszonyuk megszűnik. A társaságtól megváló tagnak járó vagyonyhányadot – ha csak a felek másként nem állapodnak meg – az átalakulás cégnyilvántartásba vételétől számított 60 napon belül kell kiadni. A társaságtól megváló tagnak a társaság jogutód nélküli megszűnésénél megállapított szabályok szerint (Ptk. 3:48. §) a részesedése mértékéig kell helytállania a „rég” társaság olyan kötelezettségeiért, amelyeket az „új” társaság nem elégít ki-

Az átalakulás eredményeként elfordulhat, hogy egy tag korlátlan felelősségű tagból korlátozottan felelős taggá válik (pl. kkt. kft.-vé alakul át). Ez esetben ez a tag az „új” társaság bejegyzésétől számított öt éves jogvesztő határidőn belül – a többi taggal egyetemlegesen – köteles helytállni a „rég” társaság tartozásaiért. Az átalakulás elhatározásáról a Céglépcső két egymás után megjelenő számában közleményt kell megjelentetni. Az átalakulási közlemény arra szolgál, hogy a fennálló, le nem járt követelések jogosultjai a második közlemény megjelenésétől számított 30 napon belül a társaságtól biztosítékokat (pl. óvadék, zálog) követelhessenek.

Az eddigi szabályok szerint az átalakulás cégbejegyzése után a számviteli szabályok szerint mind a megszűnő, mind az új társaságra nézve 90 napon belül végleges vagyommérleget kell készíteni.

A társaság egyesülése, szétválása

Az átalakuláshoz hasonlóan gazdasági társaság más társasággal, valamint szövetkezettel és egyesüléssel egyesülhet (Ptk. 3:136. §). A szétválásról a társaságok közös szabályai – érthetetlenül – nem tartalmazzak rendelkezést, de mivel a jogi személy általános szabályai szerint az átalakulásra vonatkozó rendelkezések mögöttes jogterületet képeznek a szétválásra nézve is, kimondhatjuk, hogy társaság gazdasági társaságokra, illetve szövetkezetre és egyesülésre válhat szét, mégpedig úgy, hogy más társasági forma is keletkezhet, mint ami eredetileg fennállt. (pl. egy kft. szétválhat, mondjuk egy rt.-re és egy egyesülésre).

Egyesülés, ha több gazdasági társaság *összeolvad*, vagy ha egy vagy több társaság egy másik társaságba *beolvad*. Szétválás, ha egy gazdasági társaság több társasággá bomlik (*különválás*), vagy ha egy társaság valamely része önálló társasággá válik (*kiválás*). Eddig az egyesülésnél és a szétválásnál az érintett társaságoknak, illetve tagjainak *egyesülési*, illetve *szétválási szerződést* kellett kötniük (Gt. 77-86. §). Mivel a Ptk. ilyen szerződésről nem beszél, kérdéses, hogy a jövőben ilyen szerződést kell-e kötelezően kötni – a Ctv. még előírhatja ezt. Mivel a társaságok egyesülése versenykorlátozó hatással járhat, az eljárás során a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tartalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény szabályai szerint esetlegesen be kell szerezni a Gazdasági Versenyhivatal engedélyét. Egyesülésnél is előfordulhat, hogy két kft. úgy egyesül, hogy az új társaság rt. lesz, tehát a fúzió is lehetséges, hogy társasági formaváltás következik be.

D.4. A társaság jogutód nélküli megszűnése

A jogi személyek jogutód nélküli megszűnéséről a Ptk. igen csekély mértékben rendelkezik (Ptk. 3:48. §, 3:137. §). A jogutód nélküli megszűnésnek lényegében négy nagy esetköre van:

- a társaság tagjai önkéntesen szüntetik meg a tag(köz)gyűlés határozata alapján végelszámolással. Ezzel egyenértékű eset, ha a tagok a társasági szerződésben eleve meghatározott időre hozták létre a társaságot;
- bírósági felszámolást elrendelő ítélet alapján,
- cégbíróság érdemi döntése alapján,
- törvényben meghatározott speciális okból.

A jogutód nélküli megszűnés teljes megszűnést jelent, az esetleges későbbi követeléseket a társasággal szemben már nem lehet érvényesíteni.

A végelszámolás

A társaság tagjai már a társasági szerződésben is rendelkezhetnek a társaság megszűnéséről úgy, hogy a társaságot meghatározott időtartamra hozzák létre, vagy a szerződésbe más megszüntetési feltételt építenek be. De a határozatlan időre szóló társasági szerződés esetén is, a társaság legfőbb szerve a tagok legalább háromnegyedes többségével hozott döntésével elhatározhatja a társaság jogutód nélküli megszüntetését (kkt.-nél, bt.-nél egyhangú határozat kell). Az eddigi szabályok szerint ez esetben a Ctv. VIII. fejezetében szabályozott *végelszámolási eljárásra* kerül sor. A végelszámolót főszabályként a taggyűlés jelöli ki (Ctv. 99. §) és általában a társaság valamely vezető tisztségviselője. Gyorsított „egyszerűsített” végelszámolásra is sor kerülhet a nem bonyolult esetekben.

A végelszámolási eljárás során beszedik a kintlévőségeket, kielégítik a követeléseket, és a fennmaradó vagyont a társasági szerződésben szabályozott módon - főszabályként vagyoni betét arányosan - szétosztják a társaság tagjai között. A tagok felelőssége a megszűnt társaság kötelezettségeiért az öt éves általános elévülési időn belül (az elévülési időt a Ptk. nem változtatta meg), attól függ, hogy az adott gazdasági társaság a tagok korlátozott felelősségével működött vagy sem. A kft. és az rt. esetében a felelősség csak a tagnak (részvényesnek) juttatott vagyon erejéig áll fenn. Ha azonban a tagok felelőssége a társaság tartozásaiért korlátlan volt, az ötéves elévülési időn belül a megszűnt társaság kötelezettségeiért a volt tagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek.

A felszámolási eljárás

Ha egy gazdasági társaság *tartósan fizetéseképtelen*, a szinte állandóan módosuló 1991. évi II. törvény (Cstv.) szabályai szerint csőd-, illetve *felszámolási eljárást* folytat le vele szemben a bíróság („rendes” polgári bíróság, nem a cégbíróság). A felszámolási eljárást nem a társaság vezető tisztségviselői, hanem a bíróság által kijelölt felszámoló folytatja le. A felszámolási eljárás végén a bíróság jogerős ítéletben mondja ki a társaság felszámolás útján való megszűnését. E bírói ítélet alapján a cégbíróság törli a társaságot a cégjegyzékből.

A társaság cégbíróság általi megszüntetése

A korábbi szabályok szerint a cégbíróság két esetben szüntethette meg a társaságot (a Ptk. erről kifejezetten nem rendelkezik):

- súlyos és ismételt törvénysértés esetén, a törvényességi felügyeleti eljárás eredményeként a cégbíróság „felosztatja” a gazdasági társaságot, azaz megszűntnek

nyilvánítja [Ctv. 81. § (6) bekezdés]. Ez esetben a cégbíróság folytatja le a végelszámolási eljárást (ún. kényszer-végelszámolás – Gt. 84. §);

▪ a cégbíróság a nem működő ún. fantomcéget hivatalból törli a cégjegyzékből (Ctv. 89–93. §), azaz megszüntetésre irányuló eljárás eredményeként törli a társaságot a cégjegyzékből. Megszüntetésre irányuló eljárásnak nincs helye, ha a gazdasági társaságnak tartozásai vannak, mert akkor le kell folytatni a felszámolási eljárást. Ha a megszüntetett társaság után vagyon maradt fenn, illetve utóbb vagyon kerül elő, erről a cégbíróság a Ctv. szabályai szerint *vagyonrendezési eljárás* keretében rendelkezik (Ctv. 119–124. §) – átadja a volt tagoknak vagy közérdekű célra fordítja.

A társaság megszűnésének egyéb okai

Mivel a törvény általános része, mind az egyes társaságokról szóló rendelkezések ismernek sajátos megszüntetési okokat. Pl. a kkt. vagy a bt. megszűnik, ha a tagok száma egyre csökken, és hat hónap alatt új tag nem lép be a társaságba.

Mind a négy esetben a gazdasági társaság a cégjegyzékből való törléssel, a törlés napjától szűnik meg.

3. Jogi személyek szervezetére vonatkozó általános szabályok, gazdasági társaságok szervezete

3.1. Legfőbb szerv (a jogi személyek általános, és a gazdasági társaságok közös szabályai szerint)

kapcsolódó – kivonatos – jegyzetrészek: B.5. bevezető szöveg és B.5.1., valamint az E. pont bevezető rész és az E.1.

3.2. Ügyvezetés (a jogi személyek általános, és a gazdasági társaságok közös szabályai szerint)

kapcsolódó – kivonatos – jegyzetrészek: B.5. bevezető szöveg és B.5.2 valamint E. bevezető szöveg és E.2.

3.3. A társaság kontrollszervei: a felügyelőbizottság és a könyvvizsgáló (a jogi személyek általános, és a gazdasági társaságok közös szabályai szerint)

kapcsolódó – kivonatos – jegyzetrészek: B.5. bevezető szöveg és B.5.3.-B.5.4 valamint E. bevezető szöveg és E.3-E.4.

B.5. A jogi személy szervei

A Ptk. a jogi személy belső szervezetével kapcsolatban *négy szervtípust* nevesít:

- tagi, (alapító)i döntéshozatal,
- ügyvezetést a vezető tisztségviselők által,
- felügyelőbizottságot az ügyvezetés ellenőrzésére,
- az ún. állandó könyvvizsgálót a pénzügyi ellenőrzésre.

Nyilván a létesítő okirat egyéb ún. fakultatív szerveket (pl. tanácsadó testület) is létrehozhat. A fakultatív szervek létrehozása nem érintheti a törvényben meghatározott szervek hatáskörét és felelősségét.

A jogi személy belülről szervezetenként tagolódhat. Pl. gazdasági társaságoknak telephelyei, fiókjai, egyesületeknek szakosztályai, területi szervei stb. lehetnek. A belső szervezeti egységek önállóságának mértékét a jogi személy központi szervei általában a

szervezeti és működési szabályzatban szabályozzák, de ennyiben erre az adott jogi személy típusnál a törvény lehetőséget ad. A jogi személy létesítő okirata az adott belső szervezeti egységet (egységeket) jogi személlyé is nyilváníthatja (ún. belső, származtatott jogi személyiség). Eddigi jogunkban ilyen törvényi felhatalmazás az egyesületeknél, az alapítványoknál és a költségvetési szerveknél volt.

B.5.1. A jogi személy alapítói (tagi) döntéshozatala – a legfőbb szerv

A személyegyesülés típusú jogi személyek *legfőbb szerve* a jogi személy tagjaiból álló *taggyűlés* (közgyűlés – egyes jogi személyeknél küldöttgyűlés is lehetséges). Az intézménytípusú jogi személyeknél ilyen belső szerv nincs, de az alapító, illetve alapítók egyes döntési jogokat kívülről gyakorolnak. A tag(köz)gyűlést, illetve az alapítók gyűlését a 3:16. § – a vitatható módon – testületnek, illetve döntéshozó szervnek minősíti. A gazdasági társaságok tag(köz)gyűlése nem testület, de természetesen a társaság legfőbb szerve, amely a jogi személy alapvető stratégiai döntéseit meghozza, mégpedig általában ülésen, de a 3:20. § módot ad az ülés nélküli határozathozatalra is. Hasonló a helyzet a szövetség, az egyesület és az egyesülés köz(tag)gyűlésével is. Az alapítványnál azonban az alapítók kívül vannak a jogi személyen és az alapítványnak az alapítóktól való elkülönülése folytán alapvető döntéseket az alapítvánnyal kapcsolatban csak szélsőségesen kivételes esetben hozhatnak. Az alapítók közösségét így az alapítvány esetében meglehetősen vitatható a jogi személy döntéshozó szerveként kezelni.

A Ptk. 3:16–3:20. § valamennyi jogi személy fent említett döntéshozó szerve számára nézve néhány általános szabályt fogalmaz meg. Így az ülésre szóló meghívó tartalmával (napirendi pontok), az ülés helyszínével, a határozatképességgel és a határozathozattal kapcsolatban. Néhány ilyen fontosabb szabály:

- Ha az ülést nem szabályszerűen hívták össze, az ülést csak akkor lehet megtartani, ha az ülésen valamennyi részvételre jogosult jelen van (ez túlzás, elég lett volna csak a szavazásra jogosultakról beszélni) és egyhangúan hozzájárul az ülés megtartásához, Hasonló a szabály a napirendre nem tűzött kérdés ülésen való megtárgyalásával kapcsolatban;

- Az ülés akkor határozatképes (minden napirendi pontnál külön-külön vizsgálendő), ha a leadható szavazatok több mint felét képviselő szavazásra jogosult személy jelen van;

- A határozatokat főszabályként a határozatképesség megállapításánál figyelembe vett szavazatok többségével hozzák meg, semmis az a rendelkezés, amely ennél alacsonyabb arányt állapít meg. Törvény minősített többséget, illetve egyhangúságot is előírhat, az ettől való eltérés ugyancsak semmis.

- Ha a létesítő okirat lehetővé teszi a döntés ülés nélküli megtartását, az érintetteknek a kézbesítéstől számított legalább nyolc napot kell adni a szavazat leadására. Ha bármely szavazásra jogosult kéri, az ülést össze kell hívni.

- Az egyes jogi személy típusoknál a taggyűlésre, illetve az alapítványnál az alapítók közös döntésére számos további szabály került megállapításra. Azt is hangsúlyozni kell, hogy az ún. döntéshozó szervre megállapított igen mesterséges szabályoktól a 3:4. § általános rendelkezéseinél fogva a létesítő okiratban el lehet térni (pl. magasabb határozatképességi küszöböt lehet megállapítani), kivéve, ha az eltéréshez a Ptk. semmisséget fűz [3:19. § (3) bekezdés].

B.5.2. A jogi személy ügyvezetése – a vezető tisztségviselő jogállása

A jogi személy ügyvezetése – amely a 3:29. § szerint a jogi személy törvényes szervezeti képviselőjének feladatait is ellátja – *operatív*an vezeti a jogi személyt és meghozza mindazon

döntéseket, amely nem tartozik a taggyűlés, illetve az alapítók gyűlése hatáskörébe. A Ptk. 3:21. § az ügyvezetőket – a társasági jogból átvéve – általános jelleggel *vezető tisztségviselőknek* minősíti, tehát az eddigi gyakorlattól eltérően az egyesület elnökségének vagy az alapítvány kuratóriumának tagjai is vezető tisztségviselőknek minősülnek. A jogi személynek vagy *egy, vagy több vezető tisztségviselője* lehet (pl. a kft.-nél), illetve az is lehetséges, hogy az ügyvezetést vezető tisztségviselőkből álló *testület* (pl. rt. igazgatóság) gyakorolja.

A jogi személy vezető tisztségviselője főszabályként cselekvőképes nagykorú természetes személy lehet. A Ptk. általános jelleggel megengedi, hogy jogi személy is kijelölhető (megválasztható) legyen vezető tisztségviselőnek, ez esetben a jogi személy képviselője látja el a vezető tisztségviselői feladatokat, ő minősül vezető tisztségviselőnek. A vezető tisztségviselő ügyvezetési tevékenységét a jogi személy érdekének megfelelően köteles ellátni. A vezető tisztségviselői feladatokat személyesen kell ellátni, e minőségében képviselőnek helye nincs.

Az első vezető tisztségviselőket a létesítő okiratban jelölik ki, ezt követően a személyegyesüléseknél a tag(köz)gyűlés választja, az alapítványnál speciális szabályok érvényesülnek. A vezető tisztségviselő jogviszonya kétoldalú jogviszony, a vezető tisztségviselői megbízást (munkaviszonyban is ellátható) az érintett személynek el kell fogadnia. A vezető tisztségviselőt az őt megválasztó szerv bármikor *visszahívhatja* (határozott idejű megbízás esetén a határidő eltelte előtt is lehetséges). Határozatlan idejű megbízás is lehetséges, a visszahívás lehetősége azonban itt is fennáll. Megbízatásáról a vezető tisztségviselő is bármikor a jogi személyhez intézett nyilatkozattal lemondhat, de ha a jogi személy működőképességét ezt megkívánja, úgy a lemondás csak az új vezető tisztségviselő megválasztásával, de legkésőbb a lemondás bejelentésétől számított 60. napon válik hatályossá.

A Ptk. részletesen meghatározza

- hogy melyek a vezető tisztségviselésből *kizáró okok* (pl. foglalkozástól eltöltő jogerős bírói ítélet),
- a vezető tisztségviselő *titoktartási* és a jogi személy tagjai (alapítói) részére való *felvilágosítás-adási kötelezettsége* tartalmát (3:22–3:23. §).

Alapvetően új szabály, hogy ha a vezető tisztségviselő ügyvezető tevékenységével a jogi személynek kárt okoz, a szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség szabályai szerint felel a jogi személlyel szemben (3:24. §). A szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség az új Ptk.-ban a szerződéskötéskor előrelátható kárra vonatkozik (un. előreláthatósági klauzula).

A vezető tisztségviselő jogállása más az egyszemélyes társaságoknál, illetve a vállalatcsoportokban. Az alapító (egyedüli tag) a vezető tisztségviselőnek utasítást adhat, sőt maga is elláthatja a vezető tisztségviselői feladatokat. A vállalatcsoporton belül is az ellenőrzött társaságok vezető tisztségviselői az uralmi szerződésben meghatározott keretekben az uralkodó társaságtól utasítást kaphatnak. Nyilvánvaló, hogy e két esetben a vezető tisztségviselői felelősség is más (csekélyebb), mint általában.

Az ügyvezetés látja el a *jogi személy képviselőjét*, mégpedig – ha ezt a létesítő okirat nem korlátozza – minden vezető tisztségviselő képviselői jogát önállóan gyakorolja. (Az írásbeli képviselőt a társasági jog cégjegyzésnek nevezi.) A képviselői jog esetleges korlátozását a nyilvántartásba be kell jegyezni. Az ügyvezetés az ügyek meghatározott csoportjára nézve (ez tehát nem általános képviselő) a jogi személy munkáltatóit is feljogosíthatja képviselői joggal, de a munkavállaló képviselői jogát csak más képviselői joggal felruházott személlyel együtt gyakorolhatja. A Ptk. 3:29–3.31. §-a képviselői jogra vonatkozó szabályoktól való eltérést nem minősíti semmisnek, ezért ezektől a szabályoktól

elvileg el lehet térni. A kérdés csak az, hogy az eltérést a bíróságok a hitelezői vagy munkavállalói érdekek sérelme címén nem fogják-e esetleg érvénytelennek tekintni.

B.5.3. A jogi személy kontrollszerve – a felügyelőbizottság

Az új Ptk. felügyelőbizottságot – általában önkéntes, fakultatív jelleggel – a társasági jogból a jogi személyek általános szabályai közé emeli. Korábban az egyesületi–alapítványi szabályok ellenőrző bizottságról (testületről) beszéltek – az igazgatási terminológiában a felügyelet több az ellenőrzésnél. (Emellett a VII. fejezet címe „tulajdonosi ellenőrzésről” beszél – az alapítványnál nincs tulajdonos, és az egyesületnél is ez a fogalom meglehetősen erőltetett.) A 3:26. § a felügyelőbizottság feladatát abban látja, hogy „az ügyvezetést a jogi személy érdekeinek megóvása céljából ellenőrizze”. Emellett a felügyelőbizottság köteles a jogi személy döntést hozó szerve elé kerülő érdemi előterjesztéseket véleményezni.

A felügyelőbizottság legalább 3 tagból áll, létszáma felső határát a Ptk. nem határozza meg. A felügyelőbizottság tagja nagykorú cselekvőképes személy lehet, aki személyesen köteles eljárni a feladatkörében. Felügyelőbizottsági tagként független, nem utasítható. A felügyelőbizottság a jogi személy irataiba korlátozás nélkül betekinthesz, vele szemben az ügyvezetés üzleti titkokra nem hivatkozhat.

A felügyelőbizottsági tagság keletkezésére és megszűnésére, a velük szembeni kizáró okokra a vezető tisztségviselőkre vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni. Ez a szabály az irányadó a felügyelőbizottsági tagok ellenőrzési kötelezettségeik nem megfelelő teljesítésével a jogi személynek okozott károk megtérítésére is.

B.5.4. A jogi személy által megválasztott állandó könyvvizsgáló

Nemzetközileg egyedülálló megoldással az „állandó” könyvvizsgálót a Ptk. 3:38. §-a a jogi személyek általános szervévé teszi, azaz kiemeli a társasági jogból. A könyvvizsgáló intézményesítéséről a létesítő okiratban kell az alapítóknak rendelkeznie.

Az állandó könyvvizsgáló (azaz a létesítő okiratban megjelölt könyvvizsgáló) a jogi személy ügyvezetésének pénzügyi tevékenységet ellenőrzi a könyvvizsgálói törvény (2007. évi LXXV. törvény) szabályai szerint. Könyvvizsgáló csak a könyvvizsgálói névjegyzékbe bejegyzett egyéni könyvvizsgáló vagy könyvvizsgáló cég (társaság) lehet. Ha a könyvvizsgálatot cég végzi, meg kell jelölnie a könyvvizsgálatért személyében felelős személyt is. Alapfeladata az éves beszámoló auditálása, azaz a jogszabályok és a valóság szempontjából való felülvizsgálata. A könyvvizsgáló előtt sincs üzleti titok, minden iratba betekinthesz, és ha törvénysértés történt, először a jogi személy döntéshozó szerveinél köteles kezdeményezni a törvényes állapot helyreállítását és ha ez nem történik meg, a törvényességi felügyeletet ellátó bírósághoz kell fordulnia.

E. A gazdasági társaság szervei

A gazdasági társaság szervei:

- a társaság legfőbb szerve, amelyet tág értelemben taggyűlésnek nevezhetünk,
- a társaság ügyintéző szerve: vezető tisztségviselők, rt.-nél pedig kollektív vezető szervként főszabályként az igazgatóság,
- a társaság tulajdonosi ellenőrzési szerve: felügyelőbizottság
- a társaság eredmény-beszámolójának ellenőrző szerve: az állandó könyvvizsgáló.

A társaság a négy szervtípus mellett elvileg más szerveket is létrehozhat, pl. tanácsadó testületet, állandó vagy ad hoc bizottságot, de ezek a Ptk. szerinti szervek hatáskörét-felelősségét nem érintik (Ptk. 3:132. §).

A társaság legfőbb szerveire vonatkozó rendelkezések is részben a jogi személyek általános szabályainál (Ptk. 3:16–3:20. §), részben a társaságok közös szabályainál találhatók (Ptk. 3:109–3:111. §), de az egyes társasági formáknál is vannak kiegészítő rendelkezések

E.1. A társaság legfőbb szerve – a taggyűlés

A társaság legfőbb szerve a tagokból, és csak a tagokból áll, és tág értelemben taggyűlésnek nevezhető. Azért tág értelemben, mert a Ptk. a társaságok legfőbb szervét továbbra is eltérő néven emlegeti. A Gt. nyomán az új Ptk. is csak a kft.-nél és az egyesülésnél beszél kifejezetten *taggyűlésről*. A kkt.-nél és a bt.-nél a legfőbb szerv elnevezése a *tagok gyűlése*, az rt.-nél pedig hagyományosan az elnevezés: *közgyűlés*. Ugyanakkor – függetlenül az elnevezéstől – *a társaság legfőbb szerve a tagok összessége, a tagok közössége*, amelyet a *következőkben leegyszerűsítve taggyűlésnek* nevezünk.

A magyar jogban a társaság legfőbb szerve, azaz az előző értelemben vett taggyűlés a *társaság ún. stratégiai döntéshozatali szerve*. Ez következik abból is, hogy az egyes társasági formákra vonatkozó rendelkezések a taggyűlés kizárólagos hatáskörébe utalják a társaság működésével összefüggő legalapvetőbb kérdéseket. Hangsúlyosan ilyen pl. a társasági szerződés módosítása, tőkeemelés, tőkeleszállítás, átalakulás, az eredmény-beszámoló elfogadása, a vezető tisztségviselők, felügyelőbizottsági tagok és a könyvvizsgáló megválasztása, illetve esetleges visszahívása stb. Ebből viszont az is következik, hogy a taggyűlés operatív ügyvezetési kérdésekkel kizárólag akkor foglalkozhat, ha ezeket a társasági szerződés kifejezetten a taggyűlés hatáskörébe utalta, tudniillik az ügyvezetés hatáskörét a taggyűlés főszabály szerint nem vonhatja el. A taggyűlés és az operatív vezetés elkülönülését az is mutatja, hogy a vezető tisztségviselők és a felügyelő bizottsági tagok a taggyűlés jogszabálysértő határozataival szemben bírósághoz (választottbírósághoz) fordulhatnak.

A Ptk. 3:17–3:20. §-a, illetve a 3:109–3:111. §-a a taggyűléssel kapcsolatos legalapvetőbb szabályokat határozza meg (összehívás rendje, napirend, határozatképesség, szavazati jog stb.). A taggyűlés nem nyilvános, azon csak a tagok, a törvény szerint jogosultak, illetve a meghívottak vehetnek részt. (A köztulajdonnal működő társaságoknál a nyilvánosságot külön törvények biztosítják.) A taggyűlésen minden tag jelen lehet és felszólalhat, a szavazati jogot azonban a társasági szerződésben korlátozni lehet (pl. a részvényes osztalékelsőbbeségi részvény fejében lemond szavazati jogáról). A szavazati jog a gazdasági társaságoknál általában a vagyoni részesedés mértékéhez igazodik, de ez diszpozitív szabály, lehet például fejenként egyenlően is szavazni ha ezt a társasági szerződés a tagok megegyezése alapján kimondja. A határozatokat a határozatképes taggyűlés főszabályként a jelenlévők által képviselt szavazati jogok egyszerű szótöbbségével hozza, a törvény azonban ettől többször eltérően rendelkezik, így minősített többséget ír elő a Ptk., pl. a társasági szerződés módosításának legtöbb esetében. A Gt.-ben a minősített többség általában a szavazatok háromnegyede volt, és ezt a tradíciót a Ptk. is fenntartotta.

A tag a taggyűlésen *képviselő* útján is részt vehet, egy tag csak egy képviselőt bízhat meg, de egy képviselő több tagot is képviselhet. A társasági szerződés továbbá lehetővé teheti, hogy a tag a taggyűlésen *elektronikus hírközlő eszközök* útján vegyen részt, de ez esetben ezek alkalmazásának módját, illetve feltételeit a társasági szerződésben meg kell határozni, mégpedig úgy, hogy megfelelően megoldódjon a tagok azonosítása és a tagok közti kommunikáció.

Az általános szabályok szerint az ülés akkor határozatképes, ha azon a leadható szavazatok több mint felét képviselő szavazásra jogosult részt vesz. A Ptk. 3:191. §

meghatározza, hogy ki nem szavazhat (mert érdekelt stb.), őt a határozatképesség megállapításánál is figyelmen kívül kell hagyni. Általában az érvényes határozathoz a jelenlévők egyszerű – vagyonarányosan leadott – szótöbbsége elégséges, de a törvény minősített szótöbbséget, illetve egyhangúságot is megállapíthat. Ez utóbbi esetben a törvénytől való eltérés semmis.

A modern társasági jogokhoz igazodva a Ptk. 3:109. § (4) bekezdése kimondja, hogy egyszemélyes társaságnál nem kell tag(köz)gyűlést tartani (a klasszikus társasági jogokban kellett, így pl. a jegybanktörvény szerint az MNB Rt.-nél jelenleg is közgyűlést kell tartani). Az egyszemélyes kft.-nél és rt.-nél a taggyűlés döntését az alapító (egyedüli tag – részvényes) írásbeli határozata pótolja.

A taggyűlés döntéseit főszabályként ülésen hozza meg. Ugyanakkor a Ptk. 3:20. §-a módot ad arra, hogy a létesítő okiratban a társulók lehetővé tegyék, hogy ülés tartása nélkül hozzanak döntést, mégpedig a társasági szerződésben meghatározott bizonyítható módon (ún. levélszavazás), de lehet pl. faxon, e-mailben stb.

A taggyűlést a társasági szerződésben meghatározott módon, a napirend megjelölésével kell összehívni. A nem szabályszerűen összehívott taggyűlést is meg lehet tartani, illetve napirenden nem szereplő kérdést is meg lehet tárgyalni., ha minden tag jelen van, és ehhez hozzájárul. Sőt arra is mód van, hogy a nem szabályosan elfogadott határozatot utólag érvényessé nyilvánítsák, nevezetesen, ha valamennyi tag ehhez az ülés napjától számított 30 napon belül egyhangúan hozzájárul (Ptk. 3:111. §).

E.2. A gazdasági társaság ügyvezetése

E körben is a jogi személyekre vonatkozó szabályokat (Ptk. 3:21–3:25. §) együtt kell alkalmazni a társasági szabályokkal (Ptk. 3:112–3:118. §).

A gazdasági társaság ügyvezetését a *vezető tisztségviselők* látják el, kivéve főszabályként a részvénytársaságot, ahol (két később tárgyalandó kivétellel) az igazgatóság, mint testület az ügyvezető szerv, és az igazgatóság tagjai minősülnek vezető tisztségviselőknek. Vezető tisztségviselő a kkt.-nál és a bt.-nél a társasági szerződésben az ügyvezetésre feljogosított tag (tagok), a kft.-nél az egy vagy több ügyvezető. (Az egyesülésnél a vezető tisztségviselő általában az igazgató, de a társasági szerződés kollektív ügyvezető szervezet, igazgatóságot is létrehozhat.)

A vezető tisztségviselőkre vonatkozó alapvető szabályok a következők:

- vezető tisztségviselő általában *nagykorú cselekvőképes természetes személy, akivel szemben nincs kizárási ok*. A Ptk. általában lehetővé teszi, hogy *jogi személy is lehessen* – képviselője útján – vezető tisztségviselő. Ez esetben a – vezető tisztségviselővé választott - jogi személy képviselőjére kell alkalmazni a vezető tisztségviselőkkal szembeni követelményeket;

- vezető tisztségviselővé egy személy *több társaságnál is megválasztható* (az 1988–2006 közti adminisztratív korlátozások, pl. hogy csak öt társaságnál lehet vezető tisztségviselő, megszűntek);

- ha a törvény kivételt nem tesz a vezető tisztségviselőket a *tag(köz)gyűlés választja meg*. Alapvető kivétel az alapítás stádiuma, amikor is a vezető tisztségviselőket a társasági szerződésben kell kijelölni.

- a vezető tisztségviselői megbízás *főszabályként határozott időre, de legfeljebb öt évre* szól. Miután a Ptk. nem tiltja az eltérést, az eddigi szabályozásnak megfelelően a társasági szerződés lehetővé teheti, hogy a vezető tisztségviselőt határozatlan időre

válasszák, illetve, hogy a határozott idejű megbízás meghaladja az öt évet. (Szerintem ez helytelen, ki kellett volna zárni az eltérés lehetőségét.)

▪ a vezető tisztségviselőkkel szemben a Ptk. széles körű *összeférhetetlenségi követelményeket* állapít meg (büntetőjogi oldalról, a felszámolás vagy a hivatalbóli törlés – ún. kényszer-törlés - miatti korlátozás, más társasági tisztség, pl. felügyelőbizottsági tagság ellátása miatt stb.);

▪ a vezető tisztségviselői jogviszony *sajátos jogviszony*, amely a *megválasztással és az elfogadással* jön létre, illetve *visszahívással vagy lemondással bármikor* mindkét oldalon megszüntethető. E jogviszony jellegével kapcsolatban sok a vita. Eredetileg az első Gt.-ben a vezető tisztségviselő megbízási jogviszony és munkaviszony keretében egyaránt elláthatta feladatait. Később a 2006-os Gt. valamennyi társasági formára nézve megtiltotta e jogviszony munkaviszony keretében való ellátását. Munkaviszonyt persze – a 2006-os szabályozás szerint is – a vezető tisztségviselő is létesíthetett a társasággal, de az esetleges volt, és pl. igazgatói munkaviszony a vezető tisztségviselői jogviszonytól elvált és külön volt elbírálendő (ún. „kettős fedelű jogviszony”). Azt akkori szabályozás szerint a munkaszerződés alapján a munkavállalónak mindig járt bér, a vezető tisztségviselői tevékenység megbízási alapon viszont ingyenesen és díjazás fejében egyaránt ellátható volt. Ugyanakkor 2007. szeptember 1-jétől a Ctv. novella (a Ctv. átfogó módosítása) általában megengedte, hogy a vezető tisztséget munkaviszony alapján is ellássák, és ezt a szabályzást most a Ptk. 3:12. §-a is fenntartotta. A Ptk. szerint tehát a vezető tisztségviselői jogviszony megbízási, illetve munkajogviszony egyaránt lehet, ebben a kérdésben a vezető tisztségviselő társasággal való megállapodása az irányadó. A munkaviszonyra a Munka Törvénykönyve, a megbízási jogviszonyra a Ptk. megbízási szerződésre vonatkozó kötelmi jogi szabályai (Ptk. Hatodik Könyv, 6:272. §) megfelelően irányadók.

▪ a vezető tisztségviselő *önfelelősségű*. Ez azt jelenti, hogy az ügyvezetés körében – ha törvény kivételt nem tesz – nem utasítható sem a tagok, sem munkáltatója által és hatáskörét sem lehet elvonni. (Nem ez a helyzet az egyszemélyes társaságnál, illetve vállalatcsoportnál, ahol lehet írásban utasítást adni, de ez mentesíti a tisztségviselőt a felelősség alól.)

A Ptk. 3:21. §-a a vezető tisztségviselők a gazdasági társaság érdekeinek elsődlegessége alapján (tehát a társaság érdekei adott esetben megelőzhetik a tagok érdekeit!) köteles ellátni.

A vezető tisztségviselők felelőssége kétirányú: a társasággal szemben, illetve kivételesen harmadik személyekkel szemben.

- A társaságnak okozott károkért, a szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség szabályai szerint felelnek a vezető tisztségviselők (Ptk. 3:24. §). Ha a társaság jogutód nélkül szűnik meg, a törlés időpontjában tagsági jogviszonyban állók érvényesíthetik a társaságot megillető kártérítési igényt a vezető tisztségviselőkkel szemben, mégpedig vagyoni részesedésük arányában egyéves jogvesztő határidőn belül.
- Ha a vezető tisztségviselő harmadik személynek okoz kárt, a 6:541. § alapján a vezető tisztségviselő a deliktuális kártérítés szabályai szerint a társasággal egyetemlegesen felel. Ehhez a Ptk. 3:118. § a társaságok közös szabályai között hozzáteszi, hogy ha a társaság felszámolási eljárás eredményeként jogutód nélkül megszűnik (a végelszámolásra ez a szabály nem vonatkozik), a kielégítetlenül maradt hitelezők a vezető

tisztviselővel szemben (ha többen vannak, egyetemlegesen) kártérítési igénnyel léphetnek fel a szerződésen kívüli károkért való felelősség szabályai szerint, amennyiben a vezető tisztviselő „a társaság fizetéseképtelenségével fenyegető helyzet beállta után a hitelezői érdekeket nem vette figyelembe”. Az ügyvezetésnél tehát a társaság érdekeinek elsődlegessége alapján kell eljárni, de már az esetleges csődhelyzet beállta előtt is megfelelően tekintettel kell lenni a hitelezők méltányos érdekeire.

▪ A Ptk. 117. § a felelősségi kérdések tisztázása érdekében jelentősen megerősítette a Gt. által korábban bevezetett felmentvény intézményét. Az eredménybeszámolót tárgyaló taggyűlés értékeli a vezető tisztviselők teljesítményét, és ha azt megfelelőnek találja, részükre felmentvényt ad. Felmentvény esetén e vezető tisztviselő kártérítési felelőssége utóbb csak akkor állapítható meg, ha az eredménybeszámolóban foglalt adatok hibásak vagy hiányosak voltak. (Korábban a társasági szerződésben rendelkezni kellett a felmentvényről, most maga a törvény rendezi.)

▪ A *társaság törvényes képviselője* a külső vagyoni forgalomban - de a társaság munkavállalóival szemben is - a társaság vezető tisztviselője. A vezető tisztviselő a társaságot írásban ún. *cégjegyzés* útján képviseli (Ptk. 3:16. §). Minden vezető tisztviselő elvileg jogosult a cégjegyzésre, de cégjegyzési jogát a társasági szerződés korlátozhatja, pl. az önálló cégjegyzési jog helyett együttes cégjegyzési jogot írhat elő. A cégjegyzés azt jelenti, hogy a társaság iratain a társaság képviseletére jogosultak az iratokat a társaság cégneve alatt saját *névalírással* látják el. A cégjegyzés tehát lényegében a társaság írásbeli nyilatkozat formájában való képviseletét jelenti. Az aláírásnak meg kell felelnie az ún. hivatalos cégaláírási nyilatkozatnak (a közjegyzői *aláírási címpéldánynak*, vagy *ügyvéd által készített aláírásmintának*).

Az ügyvezetés munkavállalókat is feljogosíthat cégjegyzésre, sőt a cégvezető számára általános képviseleti jogot biztosíthat. A cégvezető, illetve a munkavállaló képviseleti jogát érvényesen nem ruházhatja másra. Eddig munkavállalók esetén két jogosult aláírására volt szükség, ezt a szabályt most a Ptk. a társasági jog körében nem tartalmazza.

A *cégvezető* sajátos társasági vezető, aki ugyan nem vezető tisztviselő, de reá általában a vezető tisztviselőkre vonatkozó szabályok az irányadók (Ptk. 3:113. §). A cégvezető munkavállaló, akit a taggyűlés (nem a társasági szerződés!) általános és önálló képviseleti (cégjegyzési) joggal ruház fel. Egy társaságnál több cégvezető is működhet, és telephelyeken (fióktelepeken) is működhetnek korlátozott jogkörű cégvezetők. A cégvezető a vezető tisztviselő rendelkezése alapján irányítja a társaság folyamatos működését.

Megjegyezzük, hogy főleg az rt.-nél különleges ügyvezetési formák találhatók. Az egyik a következő pontban tárgyalandó ún. *ügydöntő felügyelőbizottság*. A zártkörűen működő rt.-nél emellett mód van *egyszemélyes ügyvezetésre*, amikor is a vezérigazgató gyakorolja az igazgatóság hatáskörét. A nyilvánosan működő rt.-knél pedig lehetőség nyílik igazgatóság és felügyelőbizottság kettős rendszere helyett az angol-amerikai egységes irányítási rendszer (Board-rendszer) választására. A board-ot a magyar törvény *igazgatótanácsnak* nevezi.

E.3. A társaság felügyelőbizottsága

A magyar jog általában (a nyilvánosan működő rt. kivételével) nem ismeri az *angol-amerikai egységes board*-ot, hanem *elkülöníti az operatív ügyvezetéstől a tulajdonosi ellenőrzés szerveként* a felügyelőbizottságot. A felügyelőbizottság tehát egyfelől a *tulajdonosi ellenőrzés szerve*, a taggyűlés részére ellenőriz, továbbá *általános ellenőrző szerv*, amely elvileg a társaság bármely ügyét megvizsgálhatja, vele szemben nincs üzleti titok. Az ügyvezetés köteles a felügyelőbizottságnak valamennyi iratot rendelkezésre bocsátani, a kért felvilágosítást teljes terjedelemben megadni.

A felügyelőbizottság továbbá *testület*, tagjainak számát a Ptk. három főben állapítja meg, de ettől a szabálytól el lehet térni és a felügyelőbizottság több tagból is állhat. (A legalább szó itt is hiányzik, aligha helyes, ha a felügyelőbizottság egy vagy két tagból áll, de ezt a Ptk. csak részlegesen – a kötelező, illetve „ügydöntő” – felügyelőbizottság esetén tiltja.) A felügyelőbizottság a ellenőrzési feladatokat szétszthatja tagjai között, de döntéseket csak a felügyelőbizottság, mint testület hozhat.

A felügyelőbizottsági tagokat a tag(köz)gyűlés választja meg, ugyanúgy határozott időre, mint a vezető tisztségviselőket (ez alól kivétel az első felügyelőbizottság, mert induláskor a felügyelőbizottsági tagokat a létesítő okirat sorolja fel). A felügyelőbizottsági tagság időtartamát a Ptk. öt évben határozza meg, de tiltás hiányában a társasági szerződés ettől eltérő, akár öt évnél hosszabb időtartamot is megállapíthat (ez aligha helyes), sőt határozatlan időre szóló felügyelőbizottság is lehetséges. A felügyelőbizottsági tagság megbízási jogviszonyon alapul, a taggyűlés bármikor visszahívhatja a felügyelőbizottsági tagot és az felügyelőbizottsági tag is bármikor lemondhat. A felügyelőbizottság testületként működik, határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza. A felügyelőbizottság elnökét – ha ezt a taggyűlés nem vonja saját hatáskörébe – a felügyelőbizottság választja meg tagjai közül. A felügyelőbizottság ügyrendjét a tag(köz)gyűlés hagyja jóvá, e körben a Ptk. csak a legalapvetőbb szabályokat tartalmazza (Ptk. 3:122. §).

A felügyelőbizottság a magyar társasági jogban általában fakultatív szerv, a társulók dönthetnek felállításáról a társasági szerződésben. Kötelező a felügyelőbizottság

- minden nyilvánosan működő részvénytársaságnál, ha nem egységes irányítási rendszerben működik,
- a zártan működő részvénytársaságnál, ha a szavazati jogok 5%-ával rendelkező részvényesek ezt kívánják,
- bármely gazdasági társaságnál, ha a társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak száma éves átlagban a 200 főt meghaladja, kivéve, ha az üzemi tanács lemondott a felügyelőbizottságban való munkavállalói részvételről, és az igazgatósággal kötött megállapodásban a munkavállalók számára más gazdasági előnyöket kötött ki;
- ha ezt külön törvény, pl. a köztulajdon védelme érdekében előírja (ilyen törvény például az államháztartási törvénybe beépített 2003-as, ún. üvegzséb törvény a többségi állami tulajdonú társaságoknál).

Az eredménybeszámolóról a közgyűlés csak a felügyelőbizottság írásbeli véleménye birtokában határozhat, a társasági szerződés bármely üzletpolitikai jelentés előzetes megvizsgálását a felügyelőbizottság hatáskörébe utalhatja.

Az ügyvezetés és a felügyelőbizottság a magyar társasági jogban főszabályként *egymás mellé rendelt* társasági szerv, véleményük tehát egymástól eltérhet, vita esetén a közös felettes, a taggyűlés dönt. Ha azonban a felügyelőbizottság megítélése szerint az ügyvezetés tevékenysége *a) jogszabályba, b) a társasági szerződésbe, c) a taggyűlés határozatába ütközik,*

vagy d) „egyébként” sérti a gazdasági társaság vagy a tagok érdekeit, a felügyelőbizottság jogosult a társaság taggyűlése rendkívüli ülésének összehívására és a taggyűlés döntésének kvázi kikényszerítésére.

A felügyelőbizottság tagjai korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a társasággal szemben az ellenőrzési kötelezettségeik megszegése által a társaságnak okozott károkért a szerződésszegésre vonatkozó általános szabályok szerint. A felügyelőbizottsági tagság ugyanis megbízási jogviszonyon alapszik, munkavállaló – a *munkavállalói participáció* következőkben tárgyalandó estét kivéve – nem lehet a felügyelőbizottság tagja, a felügyelőbizottsági tagság munkaviszonyon nem alapulhat.

Dolgozói participáció – munkavállalói küldöttek a felügyelőbizottságban

A felügyelőbizottságban tehát általában csak „külsők” vehetnek részt, vezető tisztségviselők (hozzátartozóik), illetve a társaság munkavállalói nem. Ez alól kivétel az ún. *dolgozói participáció* Ptk. 3:124–128. §-ban szabályozott intézménye, azaz a társaság munkavállalóinak a felügyelőbizottságba való intézményes bevonása a nagyobb társaságoknál. Ezt a participációt német mintára már az első, 1988-as Gt. bevezette és a szabályok lényegében azóta nem változtak. „Nagyvállalatnak” minősül minden gazdasági társaság (tehát nemcsak az rt. és a kft.), amelynek a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalói száma éves átlagban a 200 főt meghaladja. Az ilyen társaságoknál a felügyelőbizottság tagjainak egyharmadát a társaság dolgozói közül az üzemi tanács jelöli. (Ezeknél a vállalatoknál kötelező az üzemi tanács.) Tört szám esetén az egyharmadot a dolgozókra kedvezőbb számítási móddal kell megállapítani (pl. 8 tagú felügyelőbizottságnál 3 munkavállalói küldött).

A munkavállalói küldöttek *egyenjogúak* a felügyelőbizottság többi tagjával, közülük akár a felügyelő bizottság elnöke is megválasztható. Ha a felügyelőbizottsági tagságért díjazás jár, a munkavállalói küldöttet ugyanolyan díjazás illeti meg, mint a felügyelőbizottság többi tagját. Az üzemi tanács jelöltjét a taggyűlés köteles megválasztani a felügyelőbizottság tagjává, kivéve, ha törvényes kizáró ok áll fenn vele szemben (pl. a vezető tisztségviselő hozzátartozója). A munkavállalói küldöttet visszahívni is csak az üzemi tanács javaslatára lehet. Ha azonban a küldött munkaviszonya a társasággal megszűnik, a felügyelőbizottság tagsága is megszűnik.

A munkavállalói participáció alkalmazása annyiban diszpozitív, hogy az üzemi tanács a társaság ügyvezetésével kötött megállapodással más gazdasági előny fejében „lemondhat” participációs jogairól (pl. béremelés, szociális-jóléti szolgáltatások), de ha ilyen megállapodás nincs, az felügyelőbizottságban kötelező az egyharmados munkavállalói részvétel. A munkavállalói részvétel e megállapodással is legfeljebb öt évre zárható ki, a hosszabb időtartam kikötése semmis. (speciális szabály él a vállalatcsoportban alkalmazott dolgozói participációra, ezt a Ptk. a vállalatcsoport szabályainál rendezzi).

Az „ügydöntő felügyelőbizottság”

A felügyelőbizottság általános konstrukciójától eltér az ún. *ügydöntő felügyelőbizottság* Ptk. 3:123. §-ban szabályozott intézménye. A Ptk. valamennyi gazdasági társaságnál lehetővé tette az ügydöntő felügyelőbizottságot. Ügydöntő felügyelőbizottságról akkor beszélhetünk, ha a társasági szerződés az ügyvezetés hatáskörébe tartozó egyes döntéseket (pl. szerződéskötést) a felügyelőbizottság jóváhagyásához köti. A Ptk. diszpozitivitása lehetőséget ad arra, hogy a társasági szerződésben a tagok rendelkezhetnek úgy, hogy a taggyűlés csak a felügyelőbizottságot választja meg és a felügyelőbizottságot jogosítja fel az ügyvezető (igazgatóság) kinevezésére (ez esetben a vezető tisztségviselőt nem a taggyűlés választja).

A felügyelőbizottság tagjaira ügydöntő tevékenységük körében a vezető tisztségviselőkre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni. Ha a felügyelőbizottság jóváhagyja az ügyvezetés javaslatát, és a hibás döntés kárt okoz, a felügyelőbizottsági tagok az ügyvezetéssel egyetemlegesen felelnek. Ha a felügyelőbizottság nem hagyja jóvá az ügyvezetés javaslatát, a két társasági szerv közti vitában a taggyűlés dönt.

E.4. A társasági (állandó) könyvvizsgáló jogállása

A társasági (állandó) könyvvizsgálóra lényegében *hármaskötöttségben* tevékenykedik:

- egyéni vagy társas vállalkozó (könyvvizsgáló cég), amely polgári jogi megbízási szerződést köt a társaság ügyvezetésével a könyvvizsgálat elvégzésére,
- a társaság tag(köz)gyűlése által választott társasági szerv,
- közérdekvédelmi feladatot lát el az állam irányában.

A könyvvizsgálói tevékenység többirányú, általános jelleggel a 2007. évi LXXV. törvény rendelkezik róla, és a Ptk. – éppúgy, mint korábban a Gt. – csak a társaság könyvvizsgálójaként a cégjegyzékbe bejegyzett könyvvizsgálóval foglalkozik (a társaságnál más könyvvizsgálók is működhetnek). A könyvvizsgálói jogállás részletei a könyvvizsgálói törvényre, illetve részlegesen a számviteli törvényre (2000. évi C. törvény) tartoznak.

A társasági könyvvizsgáló alapfeladata az éves eredménybeszámoló (mérleg) pénzügyi ellenőrzése (ún. auditálás) A társaság könyvvizsgálójának az választható meg a társaság taggyűlése által, aki a könyvvizsgálók nyilvántartásában szerepel. A könyvvizsgálók közhiteles nyilvántartását a Magyar Könyvvizsgálói Kamara végzi. Ha könyvvizsgáló társaságot választ a taggyűlés a társaság könyvvizsgálójának, úgy a társaság mellett meg kell választani azt a személyt is, aki a könyvvizsgáló cég részéről a könyvvizsgálatért személyében is felelős (helyettes könyvvizsgáló is megjelölhető). Ez a személy lehet a könyvvizsgáló társaság tagja, vezető tisztségviselője vagy munkavállalója egyaránt.

A társaság könyvvizsgálóját (a létesítő okiratban kijelölt első könyvvizsgáló kivételével) a taggyűlés választja legfeljebb öt évre és legalább a következő eredménybeszámolóig tartó időszakra. Az öt évnél hosszabb vagy határozatlan időre szóló könyvvizsgálói megbízási semmis. A megválasztás után a könyvvizsgálóval a társaság ügyvezetése köt a könyvvizsgálatra írásbeli polgári jogi megbízási szerződést. Ezt a szerződést 90 napon belül meg kell kötni, mert egyébként új könyvvizsgálót kell választani. A könyvvizsgáló díjazását a társaság legfőbb szerve, a tag(köz)gyűlés állapítja meg.

A könyvvizsgáló – a felügyelőbizottsághoz hasonlóan – általában fakultatív (nem kötelező) szerv, a tagok a társasági szerződésben szabadon dönthetnek úgy, hogy szükségük van-e könyvvizsgálóra vagy sem. Bizonyos esetekben azonban kötelező a könyvvizsgáló választása

- minden nyilvánosan működő részvénytársaságnál,
- minden olyan esetben, amikor ezt a számviteli törvény előírja⁹.

⁹ Jelenleg nem kötelező a társaságoknál a könyvvizsgálat, ha a vállalkozás nettó árbevétele a megelőző két üzleti év átlagában nem haladja meg a 300 millió forintot, és a megelőző két évben az átlagosan foglalkoztatottak létszáma nem haladta meg az 50 főt. Minden esetben kötelező azonban a könyvvizsgálat például a takarékszövetkezeteknél, a konszolidációba bevont vállalkozásoknál (vállaltcsoportoknál), az EU-n kívüli székhelyű külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepeinél, egyes kiemelt gazdálkodóknál, vagy a jelentős lejárt köztartozást felhalmozott vállalkozásoknál is.

A könyvvizsgáló *alappeladata*, hogy a számviteli törvény szabályai szerint ellenőrizze a gazdasági társaság eredménybeszámolójának mind a *valódiságát*, mind a *jogszabályszerűségét*. A mérleg ún. auditálását a könyvvizsgáló a társaság menedzsmenete által összeállított mérlegtervezet, illetve az ún. *teljességi nyilatkozat* alapján végzi. A könyvvizsgáló a gyakorlatban kialakult szabályok szerint

- vagy auditálja a mérleget, azaz valósnak és jogszabályszerűnek minősíti,
- vagy elutasítja az auditot,
- vagy ún. korlátozásokkal auditál, amely figyelmeztetés a társaság közgyűlésének, hogy nincs minden rendben a társaság működésében.

A könyvvizsgáló nyilatkozata alapján terjeszti a társaság ügyvezetése – a felügyelőbizottság véleményével – az eredménybeszámolót a taggyűlés elé. A könyvvizsgáló véleményének meghallgatása nélkül az eredménybeszámolóról a taggyűlés nem dönthet. A taggyűlést azonban a könyvvizsgáló véleménye nem köti, nem köteles azt elfogadni (ez azonban nagyon ritka eset).

A könyvvizsgáló *közérdekvédelmi funkciója* elsősorban abból áll, hogy ha olyan tényt észlel, hogy a gazdasági társaság vagyoni helyzetében jelentős negatív hatás várható vagy a vezető tisztségviselők sértik a társaság érdekeit, kérnie kell a taggyűlés összehívását. Ha az ügyvezetés nem hívja össze a taggyűlést vagy a taggyűlés nem hoz a jogszabályoknak megfelelő döntést, a könyvvizsgáló köteles a társaság felett a törvényességi felügyeletet ellátó cégbíróságot értesíteni.

4. Egyes társasági formák speciális társasági jogi szabályai

4.1. Személyegyesítő kistársaságokra vonatkozó szabályok: a kkt. és a bt.

kapcsolódó – kivonatos – jegyzetrészek: F bevezető szöveg és F.1-ből a F.1.1.-F.1.2.

4.2. Kft.-re vonatkozó szabályok

kapcsolódó – kivonatos – jegyzetrészek: F. bevezető szöveg és F.1.3.

4.3. Részvénytársaságra vonatkozó szabályok

kapcsolódó – kivonatos – jegyzetrészek: F. bevezető szöveg, F.2. és F.2.1.-F.2.6.

F. Egyes társasági formák speciális vonásai

A gazdasági társaságok két nagy csoportra oszthatók: ún. *személyegyesítő társaságokra és tőketársaságokra*. Tőketársaságnak a magyar jogban egyértelműen a részvénytársaság minősül, amelyben általában a leglazább a tagsági viszony és a tagsági jogokról – egyedül a jelenlegi magyar jogban – értékpapírt, azaz részvényt lehet kiállítani. Jelenleg a magyar cégjegyzékbe több mint négyezer részvénytársaság van bejegyezve (ez a viszonylag magas szám a privatizáció eredménye, tudniillik az állami vállalatok 90%-át rt.-vé alakították át), amelyből mindössze 1–2%-a nyilvánosan működő részvénytársaság.

F.1. Személyegyesítő társaságok – közkereseti, betéti társaság és a vegyes jellegű korlátolt felelősségű társaság

Már az ókorban, illetve a középkorban kialakult a két legegyszerűbb személyegyesítő társaság: a *közkereseti* és a *betéti társaság* (a magyar jogban 1841-ben jelentek meg). A közkereseti társaságnál még nem válik el a tag üzleti vagyona a tagok magánvagyonától, ezért ez a társaság tipikusan a mikrovállalkozások jogi formája (mintegy 10 000 kkt. van jelenleg

bejegyezve a cégjegyzékbe). A betéti társaság viszont már igen divatos kisvállalkozási forma, számuk Magyarországon tartósan meghaladja a százezret.

F.1.1. A közkereseti társaság (kkt.)

A közkereseti társaságot a Ptk. 3:138–3:152. §-ban szabályozza.

A közkereseti társaság (kkt). lényege, hogy a tagok (legalább két tag) a társasági szerződés alapján úgy folytat közös gazdasági tevékenységet, hogy a társaság tartozásaiért korlátlan és egyetemleges felelősséget vállalnak. A kkt.-nál tehát a társaság üzleti vagyona és a tagok magánvagyonra nem különül el egymástól, a kkt. kielégítetlen tartozásait be lehet hajtani a tagoktól, azok a társasággal együtt is (mögöttesen) perelhetők.

A kkt.-nál el kell különíteni a társaság belső és külső viszonyait. A tagok a kkt.-nál is kötelesek vagyoni hozzájárulás szolgáltatására, de ezt később növelni, kiegészíteni nem kötelesek. A vagyoni hozzájárulások, illetve a kkt. vagyona nagyon csekély is lehet. A kkt.-nál általában a tagok személyesen is közreműködnek a társaság tevékenységében, ezért díjazásban is részesülhetnek. Ha a társasági szerződés másként nem rendelkezik, a nyereség és a veszteség a tagok között a vagyoni hozzájárulás arányában oszlik meg.

A kkt. legfőbb szerve a *tagok gyűlése*. (A taggyűlés helyett a tagok gyűlése kifejezés a gyűlés lazább jellegét kívánja kifejezni, mint ahogy az rt.-nél a közgyűlés szó a nagyobb szervezettséget.) A tagok gyűlésének hatáskörét, működési szabályait a társulók a társasági szerződésben határozzák meg. A határozathozatal során főszabályként minden tagnak azonos értékű szavazata van. Ettől azonban a társasági szerződésben el lehet térni, de egy szavazat minden tagot megillet. A kkt.-nál nemcsak szótöbbséges, hanem elég széles körben eltérést nem engedő egyhangú határozathozatalt is előír a Ptk. (pl. egyhangú határozat kell a társasági szerződés módosításához, az átalakuláshoz, a jogutód nélküli megszűnéshez). A társaság ügyvezetésére pedig – ha ezt a társasági szerződés nem korlátozza – mindegyik tag önállóan, időhatár nélkül jogosult. Az üzletvezetésre jogosult tag jogosult a cégjegyzésre is. (Korábban a Gt. a kkt. ügyvezetését üzletvezetésnek nevezte, ezt a terminológiát a Ptk. nem vette át.)

A Ptk. szerint semmis a társasági szerződés olyan rendelkezése, amely a tagot szavazati jogtól teljesen megfosztja, többlétszavazati jogot azonban biztosítani lehet. A tagok gyűlése az összes szavazat számához viszonyított szótöbbséggel hozza meg határozatait – e szabálytól is tilos „lefelé” eltérni. Érdekes módon a Ptk. nem ír elő semmisséget a 3:143. §-nak a minősített többséggel meghozott határozatokra vonatkozó rendelkezéseitől való eltérésnél. Kifejezett törvényi tilalom az ügyvezetésre vonatkozó szabályoknál sincs, tehát kérdéses lehet, hogy nem tag is választható esetleg ügyvezetőnek.

A kkt. kötelezettségeiért elsősorban a társaság felel teljes vagyonával. Ha a vagyon nem elég a hitelezők kielégítésére, belép a tagok korlátlan és egyetemleges felelőssége, ezért a tagok a társasággal együtt perelhetők.

A kkt. klasszikus személyegyesülés, erősen kötődik tagjaihoz – ezért a tag halála vagy jogutód nélküli megszűnése esetén a társaság is főszabályként megszűnik. Ugyanakkor a Ptk. 149. § szerint a többi taggal való megállapodás alapján az örökös (jogutód) a társaságba beléphet. A tag emellett a határozatlan időre létrehozott társaságban tagsági jogviszonyát három hónapos felmondási idővel bármikor felmondhatja, súlyos szerződésszegés esetén azonnali hatályú felmondásnak is helye van. 2006 óta a kkt.-ban lévő társasági részesedés átruházásának nincs akadálya, ez egyébként sok külföldi jogban nem lehetséges. A társaságtól megváltó taggal való elszámolás rendjét a Ptk. részletesen szabályozza.

A közkereseti társaság jogutód nélkül megszűnik, ha tagjainak száma egyre csökkent és ettől számított hat hónapos jogvesztő határidőn belül új tag nem lép be a társaságba.

F.1.2. A betéti társaság (bt.)

A betéti társaság alapjellemezője, hogy a tagok felelőssége *megosztott*: a beltág (beltágok) felelőssége korlátlan, a kültág (kültágok) csak vagyoni betétjüket kötelesek a társaság részére szolgáltatniuk, a társaság hitelezőivel szemben viszont nem felelnek. (Itt tulajdonképp nem korlátolt felelősségről van szó.) A Ptk. nem tiltja, hogy egy betéti társaság beltágja kft. vagy rt. legyen, ebben az esetben viszont a beltág korlátlan felelőssége viszonylagossá válik.

A betéti társaságra a *közkereseti társaság* szabályait kell *mögöttes jogterületként* alkalmazni, ha a betéti társaságra vonatkozó szabályok másként nem rendelkeznek. Alapvető különbség a kkt. és a bt. között a kültág korlátozott felelősségéből adódik: a kültág főszabályként nem lehet ügyvezető, nem képviselheti a társaságot és nem jogosult cégjegyzésre sem. (Törvényi tilalom hiányában kérdéses lehet, hogy e szabálytól a társasági szerződés eltérhet-e.) Ez alól kivétel, ha a kültág a társaságban egyedül marad, mert akkor az új tag belépésére nyitva álló hat hónapos határidő alatt a kültág is lehet ügyvezető.

A betéti társaság társaság. A kültág tehát nem hitelező, viseli a veszteséget, részesül a nyerségből, a taggyűlésen (tagok gyűlésén) akár le is szavazhatja a beltágot. A magyar jogban jelenleg a kültág vagyoni betétjéről nem lehet értékpapírt kiállítani (nem ismerünk betéti részvénytársaságot) és a kültág adatai is nyilvánosak (nincs tehát csendes társaság).. A betéti társaságot a Ptk. 3:154–3:156. §-a szabályozza.

F.1.3. A korlátolt felelősségű társaság (kft.)

A Ptk. 3:159–3:209. §-ban szabályozott korlátolt felelősségű társaság olyan társaság:

- amely előre meghatározott összegű betétekből álló törzstökével alakul. Eddig a törzsbetét 100 000 Ft, a legkisebb törzstőke 500 000 Ft volt, a legkisebb törzstőkét most a Ptk. 3 millió forintra emelte. A törzsbetét a társaság cégbejegyzése után a törzsbetétet szolgáló tag *üzletrészt* alakul (Ptk. 3:164. §). *Az üzletrész forgalomképes vagyoni értékű jog, az üzletrésztől értékpapírt kiállítani nem lehet;*

- a tagok kötelezettsége a társasággal szemben a *törzsbetét* szolgáltatására terjed ki, a társaság kötelezettségeiért a tag nem felel. A társaság tagja tehát voltaképp nem korlátolt felelősségű – e kifejezés leegyszerűsítés és az üzleti kockázat korlátozására utal. A kft. tagjai ugyanis a kft.-vel szemben vállalt vagyoni szolgáltatásuk teljesítéséért teljesen felelnek, a hitelezők felé pedig – törvényben szabályozott különleges esetek, mint pl. az általános szabályok között említett vállalatkiürítés esetén alkalmazandó felelősségátvitel szabályát leszámítva – egyáltalán nem felelnek.

A kft. személyegyesülés, amelybe tagokat nyilvános felhívás útján toborozni nem lehet. A törzsbetétek aránya természetesen különböző lehet. A társaság tagjainak alapvető kötelezettsége a törzsbetét társasági szerződés szerinti befizetése a társaság részére. A kft. tagjai azonban *mellékszolgáltatásra* is vállalhatnak kötelezettséget, a mellékszolgáltatás vagyoni és személyes közreműködés egyaránt lehet (a tagot a mellékszolgáltatásért díjazás illelheti meg). A társasági szerződés emellett feljogosíthatja a taggyűlést arra, hogy a veszteségek fedezésére a tagok terhére *pótbefizetési kötelezettséget* írjon elő – a társasági szerződésben meg kell határozni a pótbefizetés legmagasabb összegét, valamint a pótbefizetés teljesítésének módját. Ha a társasági szerződés másként nem rendelkezik, a pótbefizetési kötelezettség a törzsbetétek arányához igazodik.

A társaság cégbejegyzését követően a tagok jogait és a társaság vagyonából őket megillető hányadot az *üzletrész* testesíti meg. Az üzletrész a törzsbetéthez kapcsolódó jogok és kötelezettségek összessége. Azonos mértékű üzletrészhez azonos tagsági jogok fűződnek, de a

társasági szerződés egyes üzletrészeket a többiektől eltérő jogokkal ruházhat fel (pl. szavazattöbbség stb.). Minden tagnak *csak egy üzletrésze* lehet és az üzletrész csak törvényben meghatározott esetekben (pl. öröklés, házastársi közös vagyon megszűnése) osztható fel. A kft. kivételesen és ideiglenesen megszerezheti a saját üzletrészét a törzstőke 50%-ig. A saját üzletrész alapján tagsági jogok nem gyakorolhatók, a saját üzletrészre eső osztalék a tagok között osztható fel.

Az *üzletrész* a tagok között szabadon átruházható (bár a társaság tagjai itt is elővásárlási jogot köthetnek ki). A társaság személyegyedüljesség jellegéből kifolyóan azonban főszabályként az üzletrész csak egy bonyolult elővásárlási rendszer szerint ruházható át: külső személyekre, először elővásárlási jog illeti meg a tagot, másodsor a társaságot, harmadsor pedig a taggyűlés által erre kijelölt személyt. Az elővásárlási jogot ugyanakkor a társasági szerződésben kizárni, illetve korlátozni is lehet, de az elővásárlási jog átruházása semmis. Az elővásárlási jog – cserével, ajándékozással stb. – való esetleges kijátszását a társasági szerződésben ugyancsak ki lehet zárni, sőt az üzletrész-átruházást a társaság beleegyezéséhez is lehet kötni. Az üzletrész átruházása a társasági szerződés módosítását nem igényli, de a tagjegyzék módosítandó. Az új tagnak a társasági szerződés rendelkezéseit magára nézve kötelezőként el kell fogadnia.

A társasági szerződést kft. esetében *felmondani nem lehet*, csak az üzletrész *átruházásával lehet* „távozni” a társaságból. Az üzletrész – pl. a tag halála esetén – átszáll a jogutódra, kivéve, ha ezt a társasági szerződés kizárja. Az üzletrészt törvényben meghatározott esetekben a taggyűlés bevonhatja, ez esetben az üzletrész jogosultjának tagsági viszonya megszűnik, és a törzstőkét le kell szállítani. Ha a tagot a társaság keresete alapján a bíróság kizárja a társaságból, vagy a tagsági a vagyoni hozzájárulás nem teljesítése miatt, az általános szabályok szerint megszűnik, a kft.-nek a volt tag üzletrészét értékesítenie kell. Az értékesítés módját (pl. árverés) a Gt. szabályainak átvételével a Ptk. részletesen szabályozza. Az értékesítésből befolyt vételárral a volt taggal el kell számolni.

A társasági szerződés eltérő rendelkezése hiányában a *nyereség és a veszteség a tagok között vagyoni hozzájárulásuk arányában oszlik meg*, de ettől el lehet térni, és a *tagi jogok eltéríthetők* a vagyoni hozzájárulás arányától (un, „külön jogos üzletrész”). A külön jogos üzletrésszel rendelkező tag többletjogokkal rendelkezhet, azaz lehet pl. többszörös szavazati joga, vagy „elsőbbségi” (többség) osztalékjogosultsága, ahhoz képest, amire a vagyoni hozzájárulásának aránya jogosítaná, illetve egyéb többletjogok (pl. a vezető tisztségviselő kijelölésére vonatkozó jog) is köthetők a létesítő okiratban egy-egy az üzletrészhez.

A kft.-nél a taggyűlés határozata alapján közbenső mérleggel osztalékjelölés fizetésére is mód van, ha a társaság rendelkezik kellő fedezettel.

A társaság *legfőbb szerve a taggyűlés*, a taggyűlés egy vagy több ügyvezetőt választ a társaság operatív vezetésére. A taggyűlés működésére a Ptk. részletes szabályokat állapít meg. Az ügyvezetőket a taggyűlés egyszerű többséggel választja, illetve hívhatja vissza, hacsak a társasági szerződés másként nem rendelkezik. Tag is lehet ügyvezető. Mivel a Ptk. 3:4. § általános felhatalmazás ad a Ptk. szabályaitól való eltérésre, elvileg lehetséges kft.-nél több ügyvezetőből álló testületi ügyvezetőség felállítása is. Erre eddig nem volt mód.

A *felügyelőbizottságra és a társasági könyvvizsgálóra* speciális szabály nincs, kft.-nél tehát a jogi személyek általános szabályainál, illetve a társasági közös szabályoknál elmondottak az irányadók.

A kft. taggyűlésén is mód van az általános szabályok szerint elektronikus hírközlő eszközök használatára, valamint ülés nélküli határozathozatalra. Az ügyvezető köteles összehívni a taggyűlést a szükséges intézkedések (pl. pótbefizetés, törzstőke leszállítása) megtétele végett, ha a társaság saját tőkéje a veszteség folytán a törzstőke felére vagy a törvényi törzstőkeminimum alá csökkent, továbbá, ha a társaságot fizetéseképtelenség fenyegeti, illetve

vagyona tartozásait nem fedezi. A taggyűlésről az ügyvezetésnek jegyzőkönyvet kell felvennie, a taggyűlés döntéseit pedig be kell vezetni a Határozatok Könyvébe. A Ptk. 3:191. § rendezi a határozatképtelenség miatt elmaradt taggyűlés esetén tartandó ún. *megismételt taggyűlést*, amelyet az eredeti időponttól számított legalább három nap elteltével és legfeljebb tizenöt nappal későbbre lehet összehívni. A három napnál rövidebb határidőt előíró társasági szerződési rendelkezés semmis (ez a korábbi szabályozáshoz képest szigorúbb).

A Ptk. kft.-ről szóló része részletes szabályozásban részesíti a tőzstőke *felemelését* (pl. új törzsbetétekkel, a tőzstőkén felüli vagyonból) és különösen – garanciális okokból – a *tőzstőke leszállítását* (3:198–3:206. §).

A kft.-nek létezik *egyszemélyes változata* is (Ptk. 3:208–3:209. §). Az egyszemélyes kft.-nél az egyedüli tag jár el a taggyűlés hatáskörében és az ügyvezetőnek írásbeli utasítást adhat. Mivel az egyszemélyes tag lényegében elvonhatja a kft. vagyonát, az egyszemélyes társaság felszámolása esetén a kielégítetlenül maradt hitelezőkkel szemben az egyedüli tag felel a konszernjogi előírások szerint, amennyiben a hitelező bizonyítja, hogy a jogutód nélküli megszűnésre az egyedüli tag hátrányos üzletpolitikája miatt került sor.

F.2. A részvénytársaság

Az új Ptk. – a korábbi Gt.-kkel azonosan – igen bőven, több mint száz paragrafusban szabályozza a részvénytársaságot (Ptk. 3:210–3:323. §).

F.2.1. A részvénytársaság alapvonásai

A részvénytársaság:

- előre meghatározott számú és névértékű részvényekből álló *alaptőkével* alakul. Jelenleg a magyar jogban részvény névértékminimum nincs. Részvényt névértéke alatt kibocsátani tilos, névérték feletti kibocsátás lehetséges, ez esetben a névérték és a kibocsátási érték különbsége az alaptőke feletti vagyonba kerül. Az új Ptk. – a kft.-vel ellentétben – az rt. alaptőke-minimumokat nem változtatta meg, nyilvánosan működő rt. legkisebb alaptőkéje jelenleg 20 millió Ft, a zártan működő rt.-é pedig 5 millió Ft;

- a részvényes vagyoni hozzájárulásáról értékpapírt, részvényt kap, a részvény testesíti meg a részvényes vagyoni és személyi jogait;

- a részvényesek csak részvényük névértékét (kibocsátási értékét) kötelesek szolgálni a részvénytársaságnak (rt.-nél nincs mellékszolgáltatás, pótbefizetés, mint a kft.-nél – az rt. tőketársulás);

- a részvényes az rt. tartozásaiért az rt. hitelezőivel szemben nem felel (Ptk. 3:210. §).

Eredetileg a részvénytársaságok többségét – bemutatóra szóló részvényekkel – nyilvánosan alapították, és a 19. században, illetve a 20. század elején még kivétel volt a zárt alapítás és a névre szóló részvény. Az új Ptk.-ból a nyilvános alapítás lehetősége már teljesen kimaradt (a korábbi társasági törvények még tartalmazták, de a gyakorlatban ilyen alapítás már korábban sem volt).

Az *alapítás módjától* különbözik a részvénytársaság *működési módja*. A 2006-os Gt.-ben élesen szét is vált e két különböző működési módban (*zártkörűen* vagy *nyilvánosan*) tevékenykedő részvénytársaság. Az eltérő működési módot a cégnévben (zrt.–nyrt.) is fel kell tüntetni. A Ptk. is fenntartotta ezt a megkülönböztetést. A Ptk. 3:211. § szerint *az az rt., amelynek részvényeit a tőzsdére (szervezett értékpapírpiacon) bevezették, nyilvánosan működő részvénytársaságnak minősül, minden más rt. zártkörűen működik.* (A tőzsdének nem kell feltétlenül magyar értékpapírtőzsdének lennie.)

Az rt. működési módjának megváltoztatásához a közgyűlés legalább háromnegyedes szótöbbséggel hozott határozatára van szükség (ez szerintem mindenképp kötelező szabály), amely a részvények tőzsdére való bevezetésével, illetve kivételével válik hatályossá.

F.2.2. A részvény - részvényosztályozások

A Ptk. 3:213. §-a szerint a részvény a kibocsátó részvénytársaságban gyakorolt tagsági jogokat megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező forgalomképes értékpapír. Az értékpapírszerint kétfajta alapvető értékpapír van, az ún. hitelpapír (váltó, csekk, kötvény stb.), és a tagsági jogokat inkorporáló értékpapír, amelynek alapvető formája a részvény. Az értékpapírok kibocsátására, forgalmazására, az értékpapírpiacon felügyeletére a tőkepiaci törvény (Tpt.) vonatkozik, a felügyeletet a *pénz- és tőkepiaci felügyeletet gyakorló Magyar Nemzeti Bank* látja el. A Ptk. 6. könyve azonban maga is tartalmaz ötödik részében értékpapírszerint (6:565–6:578. §), amely alapvetően az értékpapírok formájával foglalkozik, és általános rendelkezéseket állapít meg. A Ptk. alapvetően az *okirati formában* kiállított (ún. *nyomdai*), illetve az *elektronikus* formában rögzített és értékpapírszámlán nyilvántartott, azaz ún. *dematerializált értékpapírok* közt különbözet. Az értékpapírban rögzített jog gyakorlása kizárólag az értékpapír útján lehetséges – főszabályként pedig az értékpapír átruházható (6:565. §).

A Ptk. értékpapírszerint fejezete a tagsági jogokról szóló értékpapírokkal külön nem foglalkozik. Miután pedig jelenleg a magyar jogban csak a részvény a tagsági jogokról kiállítható értékpapír, a részvényre vonatkozó részletes szabályozást a Ptk. a részvénytársaság körében, külön fejezetben szabályozza (Ptk. 3:213–3:248. §).

A részvények két alapvető típusa a *bemutatóra* és a *névre szóló* részvény. A bemutatóra szóló részvényt egyszerű átadással, a névre szóló részvényeket forgatmánnyal lehet átruházni, a névre szóló részvénytől rendelkező részvényeket a társaság részvénykönyve tartalmazza. A 20. században még a vezető részvénytípus a bemutatóra szóló részvény volt, ez a 20. század második felében gyökeresen megváltozott. A 2006-os Gt. alapján a zártkörűen működő részvénytársaságnak eddig is *csak névre szóló* részvénye lehetett, most a Ptk. csak névre szóló részvényt ismer a részvénytársaság körében, tehát *bemutatóra szóló részvény már nincsen*.

Az egyes részvénytípusokon belül eltérő fajtájú részvények bocsáthatók ki. Az alapvető részvényfajták: az elsőbbségi részvények, a dolgozói részvény, a kamatozó részvény és a visszaváltható részvény. A gyakorlat főleg a különböző elsőbbségi részvényfajtákat alkalmazza. A Ptk. 3:229. §-a szerint minden olyan részvény *törzsrészvény*, amely nem tartozik valamely – alapszabály által az adott társaságnál nevesített – részvényfajtába. Szerintem eltérést nem engedő kötelező szabály, hogy az adott rt. által kibocsátott törzsrészvények össznévértékének *mindenkor* meg kell haladnia az rt. alaptőkéjének felét. Az alapszabály egyébként a Ptk. 3:240. § szerint a Ptk.-ban nem nevesített részvényfajtát is szabályozhat. (ezt a lehetőséget tőkepiaci szakértők erőteljesen kifogásolják.)

Az alapvető *elsőbbségi részvények* a) a *többlétszantalékos biztosító osztalékelsőbbségi* részvény, b) az rt, megszűnésekor ún. *likvidációs elsőbbséget biztosító* részvény, c) a *különböző szavazatelsőbbségi* részvények (többlétszantalékos adó részvény, vétőjogot biztosító szavazatelsőbbségi részvény), d) a részvényekre *elővásárlási jogot biztosító* részvény, e) *vezető tisztségviselő kijelölésére jogosító* részvény. Az elsőbbségi részvény valamely többlétszantalékos adó tulajdonosa számára, sokszor ellenszolgáltatás fejében (ld. pl. a szavazati jog nélküli osztalékelsőbbségi részvényt). Az elsőbbségi részvényfajták vegyíthetők, illetve több részvényosztályba, illetve az osztályokon belül különböző részvénytípusokba sorolhatók.

A leggyakoribb elsőbbségi részvény az *osztalékelsőbbségi* részvény, amely az adózott eredményből a más részvényfajtába, illetve részvényosztályba sorolt részvényeknél „kedvezőbb mértékben” jogosít osztalékra.

A *szavazatelsőbbégi* részvény alapfajtája a többszörös szavazati jogot biztosító részvény. Ennek mértékét az új Ptk. csak nyilvánosan működő részvénytársaságoknál maximálja kötelezően: nem haladhatja meg a névértékhez igazodó szavazati jog tízszeresét. A másik szavazatelsőbbégi részvény a vétójogot biztosító részvény, amikor is csak az ilyen részvényt rendelkező részvényes igenlő szavazata mellett hozható meg a közgyűlési döntés az alapszabályban meghatározott kérdésekben. (Több ilyen részvényes esetén a részvényesek egyszerű többsége dönt a vétójog gyakorlása kérdésében – a többséget a névérték szerint kell számolni.) Az Unió szabályainak megfelelően eltörlésre került a magyar jogban is az ún. aranyrészvény, amely nemcsak vétójogot biztosít tulajdonosának, hanem pl. pozitív döntési jogokat is (pl. igazgatósági tag jelölése). Az aranyrészvényt az 1995-ös privatizációs törvény vezette be Magyarországon, de az Unióba való belépésünk után a 2000-es évek második felében meg kellett szüntetni.

A *dolgozói részvény* forgalomképességében korlátozott részvény, amelyet az rt. (alapító okirata) alapszabálya rendelkezései szerint az rt. munkavállalói számára bocsátanak ki ingyenesen vagy kedvezményes áron. A dolgozói részvény a magyar gyakorlatban a privatizáció során terjedt el, jelentősége ma már csökkent. A dolgozói részvényt az rt. alaptőkéjének egyidejű felemelése mellett a felemelt alaptőke 15%-áig lehet forgalomba hozni. A dolgozói részvény elsőbbségi részvény is lehet. A dolgozói részvény lényege, hogy *csak* a társaság munkavállalóira, illetve a korábban ott dolgozókra (pl. nyugdíjasaira) ruházható át. Ha ez az átruházás elmarad, a részvényt az rt. vagy bevonja, vagy más részvényfajtvá alakítja át, illetve az rt. munkavállalója számára dolgozói részvényként értékesíti.

A *kamatozó részvény* az osztalék mellett az adózott jövedelemből még kamatra is jogosítja a részvényest. Kamatozó részvény csak az alaptőke 10%-át meg nem haladó mértékben hozható forgalomba. Ugyancsak az alaptőke 20%-át meg nem haladó értékben bocsátható ki olyan részvény, amelyre a társaságot vételi vagy a részvényest eladási jog illeti meg- Ez az ún. *visszaváltható részvény*.

A részvények forgalomba hozásának időpontja szerint különböztethetünk meg *részvényutalványt, ideiglenes és „végleges” részvényt*. A részvényutalvány nem valós értékpapír, csak egy tanúsítvány (certificat), amelyet a részvényes az általa befizetett vagyoni hozzájárulásról az rt. cégbejegyzése előtt kap. Ha az rt.-t már bejegyezték a cégjegyzékbe, de az rt. teljes alaptőkéjét még nem fizették ki, a részvényes által teljesített vagyoni hozzájárulásról ideiglenes részvényt kell kiállítani. A teljes alaptőke biztosítása után az ideiglenes részvény érvénytelenné válik, felváltja ugyanis a „végleges” részvényt (Ptk. 3:241–3:244. §).

A részvény előállítási módja szerint hagyományos, azaz *nyomdai úton előállított* okiratba foglalt részvény, illetve lényegében számítástechnikai kódot képező *dematerializált* részvény lehet. A modern értékpapírjogok kedvezményezik a nyomdai részvények dematerializált részvénné való átalakítását, de a Ptk. az ellenkező irányú átalakítást is lehetővé teszi. A dematerializált részvényt értékpapírszámlán értékpapír-kereskedő (bróker) közreműködésével a központi értéktárban kell elhelyezni. A dematerializált részvény átruházása a számlán való jóváírással történik.

A részvények egészen sajátos csoportja az ún. *saját részvény*, tehát amikor az rt. saját részvényeinek tulajdonosa lesz (Ptk. 3:222–3:226. §). Ezt a lehetőséget a modern részvényjogok biztosítják ugyan, de korlátozzák is. A Ptk. szerint az rt. alaptőkéje feletti vagyonából az alaptőke 25%-a erejéig szerezhethet saját részvényt, de a Gt. az rt.-nek a leányvállalatánál lévő részvényeit is bevonta a saját részvények körébe. Leányvállalatnak minősül az rt. közvetlen vagy közvetett befolyása alatt álló jogi személy – a befolyás fogalmát a Ptk. 8:2. §-a határozza meg. Saját részvény megszerzésére általában csak közgyűlési határozat alapján kerülhet sor, de bizonyos esetekben felhatalmazást lehet erre adni az igazgatóságnak is. A saját részvényt szavazati jogot nem lehet gyakorolni, osztaléka megoszlik a többi

részvényes között. A Ptk. a saját részvényre vonatkozó szabályokat általánosan kötelezővé teszi, ezektől tehát az alapszabályban eltérni nem lehet.

A részvények osztályozása körében említendő meg a részvénné *átváltoztatható*, illetve *részvényjegyzési jogot biztosító kötvény* is. Ezek olyan kötvények, amelyek – bizonyos feltételek mellett – részvénné alakíthatók.

A részvények *összevont címletben* is kibocsáthatók.

A zártkörűen működő részvénytársaság körében *nemcsak törvény, de alapszabály is korlátozhatja a részvények átruházás útján* való megszerzését, így pl. előírhatja, hogy a részvények átruházásához az igazgatóság beleegyezésére van szükség. E korlátozások harmadik személyekkel szemben akkor hatályosak, ha a korlátozás a részvényből, illetve dematerializált részvény esetén az értékpapírszámlából kitűnik. Ugyanez a helyzet akkor is, ha a részvényre elővásárlási, visszavásárlási vagy eladási, illetve vételi jogot (ún. opció) kötöttek ki.

Az rt. igazgatósága a részvényesekről *részvénykönyvet* vezet, melyben nyilvántartja a részvényesek nevét és más személyes adatait, valamint részvénytársaságként a részvények darabszámát. A részvényes az rt.-vel szemben részvényesi jogokat akkor gyakorolhat, ha a részvénykönyvbe bejegyezték. A bejegyzés csak akkor tagadható meg, ha a bejegyzést kérő a részvényt jogellenesen szerezte meg. Az igazgatóság bejegyzést megtagadó határozatát az érintett részvényes bíróság előtt megtámadhatja. A részvénykönyv nyilvános, abba bárki beletekinthet.

F.2.3. Az rt. alapszabálya

A részvénytársaság létesítő okirata az *alapszabály*, amely a jogi személyek általános szabályain túlmenően a Ptk. 3:250. § alapján számos speciális kelléke van. Mivel uárt alapításnál nincs alakuló közgyűlés, illetve részvényjegyzés, az alapszabálynak tartalmaznia kell az alapítók nyilatkozatát az összes részvény átvételéről és a részvényesek közti megoszlásáról, emellett rendezni kell az egyes részvényfajtákhoz, részvényosztályokhoz és részvénytársaságokhoz fűződő jogokat.

A Ptk. visszaállította azt a korábbi szabályt, hogy a részvényesek pénzbeli hozzájárulása nem lehet kevesebb alapításkor (később lehet!), mint az alaptőke 30%-a. Az apportot, amennyiben mértéke az alaptőke 25%-ánál nagyobb, alapításkor az rt. rendelkezésre kell bocsátani. A pénzbeli hozzájárulásnak csak 25%-t kell alapításkor a részvényesnek befizetnie, a hátralékot az rt. cégbejegyzését követő egy éven belül kell teljesíteni. E szabályoktól való eltérés semmis. Az apport értékét külön könyvvizsgálóval (pénzügyi szakértővel) ellenőriztetni kell.

A részvény *névérték alatti kibocsátása semmis*, a kibocsátási érték viszont magasabb lehet a névértéknél. A részvény névértéke meghatározható az alaptőke mindenkori összege hányadában – ez estben beszélünk *hányadrészvényről*.

F.2.4. Részvényesi jogok és kötelezettségek

A részvényesi minőség meghatározott tagsági és vagyoni jogokkal és kötelezettségekkel jár. Alapvető szabály a részvényesi jogok gyakorlásával kapcsolatban, hogy az azonos részvénytársaságba tartozó részvényekkel rendelkező részvényesek között bármifajta hátrányos megkülönböztetés tilos (diszkriminációs tilalom – Ptk. 3:253. §).

A részvénytársaság *tőketársaság*. A részvényes alapvető kötelezettsége ezért részvénye névértéke (kibocsátási értéke) befizetése. A részvényes alapvető joga is vagyoni – a részvényt az rt. adózott eredményéből *osztalék* illeti meg. A Ptk. részletesen szabályozza az osztalék megállapításának és kifizetésének módját. Az osztalék, illetve osztalékelőleg, továbbá a

részvényes részére való bármilyen kifizetésre szigorú szabályok kerültek megállapításra, hiszen az rt. vagyoni biztonságát meg kell őrizni. A részvényesek javára kedvezőbb feltételek megállapítását a Ptk. hitelezővédelmi okokból semmisnek nyilvánítja.

A részvényeseknek emellett ún. *személyi jogai* is vannak. A részvénytársaság jellegzetessége, hogy ezek a személyes jogok zömmel *közgyűlési jogok*, tehát az rt. közgyűlésén lehet, illetve kell ezeket gyakorolni. Minden részvényes jogosult a közgyűlésen részt venni, ott felszólalni, felvilágosítást kérni, észrevételt és indítvány tenni – mégpedig akkor is, ha a részvényéhez nem fűződik szavazati jog. A döntésekben való részvételt a szavazati jog testesíti meg, amely – most az esetleges elsőbbségi részvényt figyelmen kívül hagyva – a részvény névértékéhez igazodik.

A részvényes a közgyűlésen köteles részvényesi minőségét igazolni. A részvényest képviselő is képviselheti a közgyűlésen, így a részvényes képviseletére általános jelleggel részvényesi meghatalmazottat jelölhet ki.

A Gt. a kft.-hez viszonyítva jóval részletesebben foglalkozott az rt.-nél a alaptőke felemelésével (annak különböző módjaival – pl. feltételes alaptőke-emelés) és leszállításával. Emellett még néhány külön szabályt tartalmazott, az rt. jogutód nélküli megszűnésével és átalakulásával kapcsolatban, majd – éppúgy, mint a kft.-nél – az egyszemélyes részvénytársaságra állapított meg néhány külön rendelkezést. Egyszemélyes rt. a dolog természeténél fogva csak zártkörűen működhet (Ptk. 3:323. §) és saját részvényt nem szerezhet. A minősített többséggel járó többlet követelményeket az egyszemélyes rt.-re is alkalmazni kell, tehát felszámolás esetén a ki nem elégített követelésekért az egyedüli részvényes helytállni köteles a konszernjogi szabályok szerint.

F.2.5. Az rt. belső szervezete

Az rt. legfőbb szerve a valamennyi igazolt részvényesből (képviselőkből) álló *közgyűlés*. A Gt. részletesen szabályozza a közgyűlés hatáskörét, összehívási rendjét (évente legalább egy rendes közgyűlés, rendkívüli közgyűlés összehívásának lehetőségei) a közgyűlés előkészítésével összefüggő teendőket, a határozatképességet és a határozatok meghozatalának rendjét, a közgyűlési jegyzőkönyvet, a folytatólagos, illetve megismételt közgyűlést stb.

A *közgyűlés összehívására* a Ptk. – a jogi személyek, illetve a gazdasági társaságok közös szabályain túl – részben általános szabályokat állapít meg (pl. a közgyűlési meghívóra), majd külön szabályozza a zrt.-k, illetve a nyrt.-k összehívásának szabályait. A megismételt közgyűlés időpontja zártkörűen működő rt.-nél három napnál, nyilvános rt.-nél tíz napnál kevesebb nem lehet – e szabálytól való eltérés tilos. A megismételt közgyűlés a megjelent részvényesek számától függetlenül határozatképes. További lehetőség, hogy az rt. közgyűlése egy alkalommal legfeljebb harminc napra felfüggesztheti ülését. A közgyűlés általában a szavazatok egyszerű szótöbbségével dönt, de a legalapvetőbb szervezeti változásokhoz (pl. alapszabály-módosítás, átalakulás stb.) háromnegyedes többségre van szükség. (Szerintem helytelenül a Ptk. a háromnegyedes többségtől való eltérést nem nyilvánítja semmisnek.) Külön szabályokat tartalmaz a Ptk. az elektronikus hírközlő eszközök igénybevételével lebonyolított ún. konferencia-közgyűlésekre.

Az rt. *ügyvezető szerve főszabályként* a legalább 3 tagból álló *igazgatóság*, amely – ha a közgyűlés ezt nem vonja magához – elnökét maga választja tagjai közül. Az igazgatóság tagjait főszabályként a közgyűlés választja meg. Az igazgatóság tagjai „külsők” és „belső” egyaránt lehetnek – a megkülönböztetés arra utal, hogy az igazgatóság tagja az rt.-nél dolgozik-e (pl. vezérigazgató, más vezető munkavállaló) vagy sem. Az rt.-k többségében az igazgatóság vegyesen áll külsőkből és belsőkből, ha az igazgatóság tagjává választott vezérigazgató egyben az igazgatóság elnöke is, akkor beszélhetünk elnök-vezérigazgatóról. Ha az rt. igazgatósága

zömmel belsőkből áll, lényegében azonos az rt. menedzsmentével, ha zömmel külsőkből, úgy az igazgatóság elválhat a menedzsmenttől.

Az igazgatóság *testület*, amely ügyrendje szerint főszabályként üléseken hozza meg döntéseit. Az igazgatóság ülésein mindenkinek egy szavazata van, és egyszerű szótöbbséggel születnek meg a döntések. A kárfelelősség szempontjából az igazgatóság tagjainak felelőssége egyetemleges, mentesül azonban a felelősség alól az a tag, aki a kárt okozó döntés ellen szavazott, illetve a döntéshozatalban nem vett részt.

Az igazgatóság *vezeti operatív*an az rt.-t és köteles a vagyon védelméhez szükséges intézkedéseket megtenni. Az eredménybeszámolót – a könyvvizsgálói audittal és a felügyelőbizottság véleményével – az igazgatóság terjeszti a közgyűlés elé. Az igazgatóság a) ügyvezető tevékenységéről, b) a társaság vagyoni helyzetéről, c) az rt. üzletpolitikájáról a felügyelőbizottságnak folyamatosan beszámolni köteles.

Az rt. igazgatóságával kapcsolatban már említett két *speciális szabály* igényel említést:

a) a zártkörűen működő rt. alapszabálya *egyszemélyes igazgatóságot* is intézményesíthet, azaz a *vezérigazgatót* feljogosíthatja az igazgatóság hatáskörének gyakorlásával,

b) a zártkörűen működő rt. alapszabály *ügydöntő felügyelőbizottságot* is létrehozhat a már korábban tárgyalt szabályok szerint.

Az a) és b) alatti speciális vezetési formációk *egymással vegyítve is* alkalmazhatók: ügydöntő felügyelőbizottság + egyszemélyes igazgatóság.

Emellett – mint látni fogjuk – a nyilvános működő részvénytársaság a német duális rendszer helyett *monista angol–amerikai* típusú *Board rendszert (egységes irányítási modell)* is alkalmazhat.

A részvénytársaságok körében a *felügyelőbizottsággal és a könyvvizsgálóval* kapcsolatban speciális szabályok csak a *nyilvánosan működő (azaz tőzsdei) részvénytársaságok* körében kerültek megállapításra, az általános szabályokat kell alkalmazni a zrt.-knél.

F.2.6. A nyilvánosan működő részvénytársaságra vonatkozó külön szabályok

A nyilvánosan működő rt.-re nézve a Ptk. több külön szabályt állapít meg.

▪ Az eltérések egy része a nyilvánosan működő rt. részvényeire vonatkozik, így pl. az ilyen rt.-nek csak dematerializált részvényei lehetnek az elsőbbségi részvények csak korlátozottan kombinálhatók, a szavazatelsőbbbségi részvényeket a törvény korlátozza stb. Nyilvánosan működő részvénytársaság csak igen korlátozott mértékben nyújthat pénzügyi segítséget részvényei megszerzéséhez.

▪ A nyilvánosan működő rt.-knél a *részvényesek jogaira* is speciális szabályok vonatkoznak, pl. az alapszabály meghatározhatja az egy részvényes által gyakorolható *szavazati jog legmagasabb mértékét*, a *kollektív kisebbségi jogok mértéke* az általános 5% helyett 1% stb.

▪ A nyilvánosan működő részvénytársaság *közgyűlésének* hatásköre – a már említett *corporate governance (felelős vállalatirányítás)* elvei jegyében – szélesebb az általánosnál és nyilvánossága is magasabb szintű. A nyrt.-knél ülés tartása nélkül a legfőbb szerv nem hozhat határozatot.

▪ A legalapvetőbb *eltérés az ügyvezetés körében* van. A Ptk. 3:285–3:288. § lehetővé teszi az alapszabálynak, hogy az igazgatóság és a felügyelőbizottság kettős rendszere helyett egységes irányítási rendszerben az angol–amerikai *Board-nak*

megfelelő *igazgatótanácsot* működtessen. Az igazgatótanács tagjai többségének ún. független személynek kell lennie – független az, akinek igazgatótanácsi tagságán túl más jogviszonya (munkaviszony, megbízási viszony, részvényes stb.) az rt.-vel nincs. Az igazgatótanácsnak legalább öt természetes személy tagjának kell lennie. Mivel ilyen rt.-nél nincs felügyelőbizottság, az igazgatótanácsnak meg kell állapodnia az üzemi tanáccsal a munkavállalói részvételből eredő jogok gyakorlásáról.

▪ Akár kettős, akár egységes irányítási rendszerben működik a nyrt., *kötelező a felügyelőbizottság tagjai közül legalább három tagú audit bizottság* választása, amely segíti az igazgatóság és a felügyelőbizottság, illetve az igazgatótanács tevékenységét. Nyilvánosan működő rt.-nél – ha nem egységes irányítási rendszerben működik – kötelező a felügyelőbizottság. Ugyancsak minden nyrt.-nél kötelező a könyvvizsgáló (ezt a zrt.-knél – szerintem helytelenül – a Ptk. nem teszi kötelezővé).

▪ A nyilvánosan működő részvénytársaságoknál eredménybeszámolóval együtt a *felelős vállalatvezetési jelentést* is a közgyűlés elé kell terjeszteni, amely az előző üzleti évben folytatott vállalatvezetési gyakorlatot ismerteti, illetve értékeli.

Mint említettük a nyilvánosan működő részvénytársaságnak – ez alapvető változás az eddigi helyzethez képest – *tőzsdei részvénytársaságnak* kell lennie. Ez elvileg nemcsak a Budapesti Értéktőzsde lehet, sőt nem feltétlenül az Unióban kell lennie. Az adott tőzsde pedig tagjaira nézve további előírásokat állapíthat meg.