



Eötvös Loránd Tudományegyetem
Gazdálkodástudományi Intézet

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

Szigorlati tárgyak:

Marketing

Szervezeti magatartás

Üzleti jog

Készült: Budapest, 2025. szeptember 5.

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

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 felülvizsgálhatnak, 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 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 piac 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 piaci 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 üzletágoknak. 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 nehézséget talált az SBU-k növekedési lehetőségeinek meghatározását a gyorsan változó piaci környezetben. Voltak, akik szerint az elemzés túlságosan a jelenleg meglévő üzletágakra koncentrálnak, kevéssé tud a jövőbeli tervezésben segítséget nyújtani.

Növekedési stratégiák – Ansoff mátrix alapján

Az Ansoff-mátrix a vállalat növekedési stratégiáira koncentrálnak, 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 megjelentsük.** 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 alapstratégiai

A piaci szegmentumok kiválasztásának stratégiai 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 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)

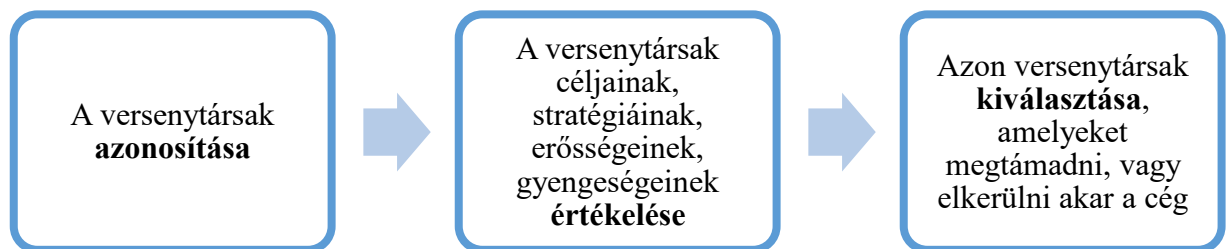
1.2. Versenystratégiák

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 építenek.

A versenytárs elemzés

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. 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 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 koncentrálna, 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 szegmens 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 megfedkezni 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. Számatalan 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 családostok 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, véleményék, 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 stratégiai 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 (rés), 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 termék tulajdonságokat, amelyek a versenytársakhoz viszonyítva versenyelőnyt jelentenek a vevői érték teremtésében.

A vállalatok a differenciálás és pozicionálás során gyakran ún észlelési (percepciós) 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 tárni, 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 marketingkutató

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 vásárlókhoz 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 a 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 költéseiben, 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 marketingkutató

A marketinginformációs rendszer

A marketinginformáció-rendszer (MIR) 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)

9. 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. 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 lehetővé tesznek

arra, hogy a vizsgált alapsokaságra vonatkozóan általános következtetéseket vonjunk le (lásd. 10. ábra.) 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.

10. 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**. 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.

11. 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

Konceptióteszt	Csomagolástereszt
	Természetes kísérlet
	Laboratóriumi kísérlet

Forrás: saját szerkesztés

3. Fogyasztói piac és szervezeti piac

3.1. A fogyasztói döntés folyamata

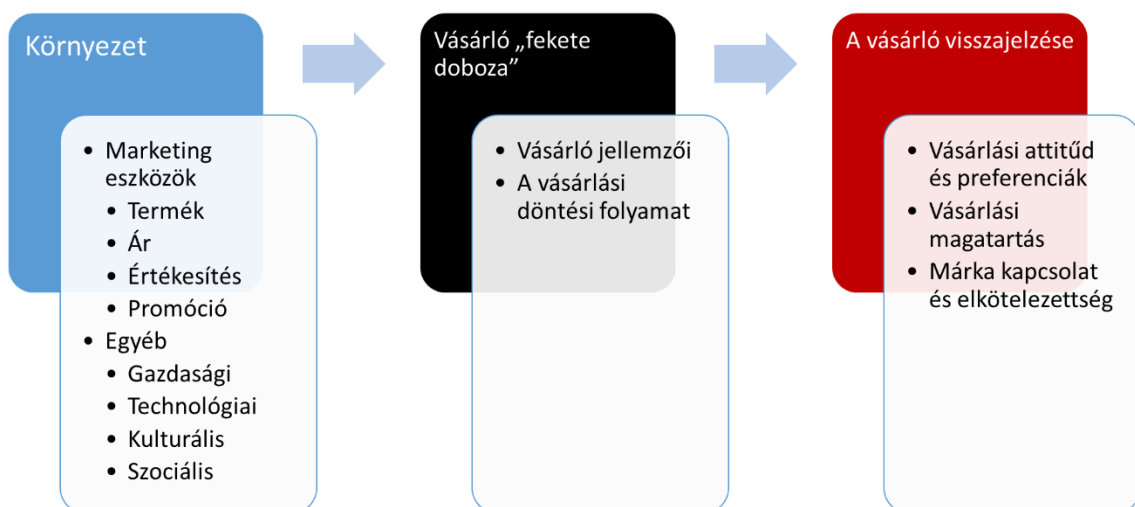
A vevői elkötelezettség és a nyereséges vevőkapcsolatok kiépítésének elengedhetetlen feltétele, hogy a vállalat ismerje a vevőit. Ebben a fejezetben a fogyasztói piac vevőivel foglalkozunk, azt vizsgáljuk, hogy a fogyasztók hogyan vásárolnak, és hogy mi befolyásolja őket a vásárlási döntéseik során. 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 (12. 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.

12. 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

13. 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)

▪ **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.

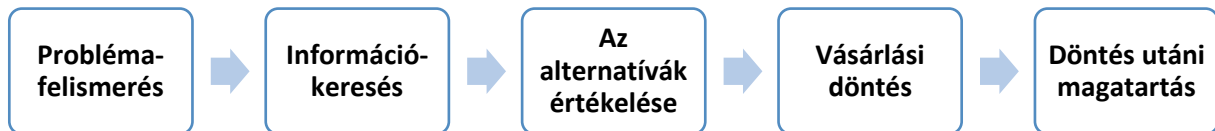
▪ **A szokásokon alapuló vásárlási magatartás** alacsony fogyasztói érdekeltséggel és kevés jelentéktelen márká-különbséggel jön létre.

▪ **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 (14. ábra) öt szakaszból áll: a probléma felismerése, az információkeresés, az alternatívák értékelése, a vásárlási döntés, és a döntés utáni magatartás.

14. 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 disszonancia 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 közösségben 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 termékekénél. 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 (15. ábra). Ezeket mutatjuk be részletesen a következőkben.

15. 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 véleményvezéreket, 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

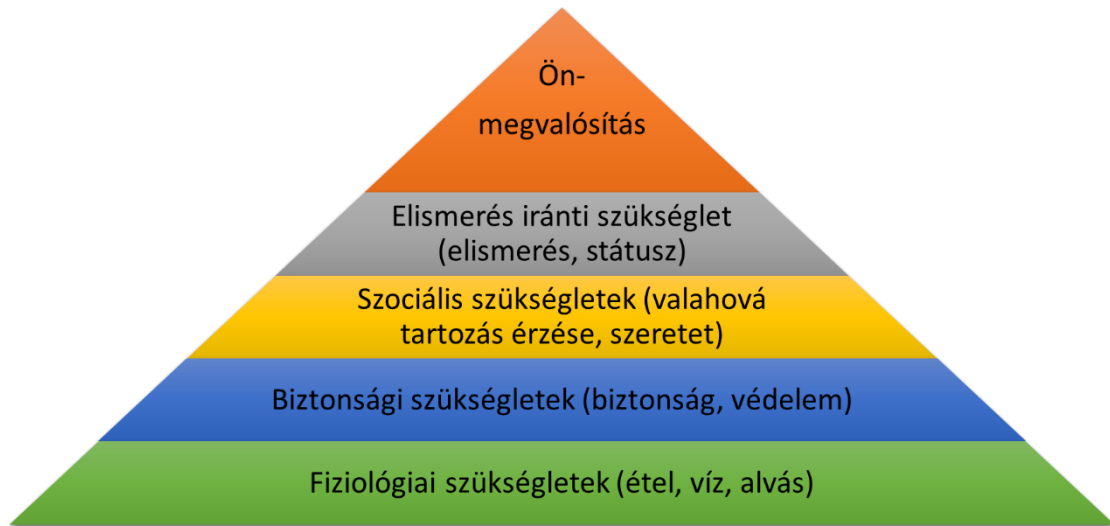
▪ A szükséglet akkor válik **motivációvá**, amikor megfelelő intenzitási szintet ér el ahhoz, hogy cselekvésre sarkalljon bennünket. Motivációnak **iránya** (az egyik célt előnyben részesítjük egy másikkal szemben) és **intenzitása** (többé-kevésbé energikusan törekszünk a cél elérésére) van.

Maslow piramis – a szükségletek hierarchiája

Abraham Maslow abból az alapfeltételezésből indult ki, hogy az embereknél adott időben adott szükségletek jelentkeznek. A szükségszerűen 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 16. ábra mutatja. Maslow öt szükségleti szintet különböztetett meg: a fiziológiai, a biztonsági, a szociális, az elismerés iránti és az önmegevalósításra törekedő szükségletet.

16. 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 ezek a 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 újvásárlást, módosított újvásárlást, új beszerzést**. Az egyszerű újvásárlás során a vevő megrendeli a terméket minden változtatás nélkül. Ez általában a beszerzési osztály rutinszerűen végzi. A módosított újvásárlás 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. Az új beszerzésnél minden szakaszt érinteni kell a folyamat során, míg az egyszerű újvásárlás 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**ké 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 termékcsaládját, 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)

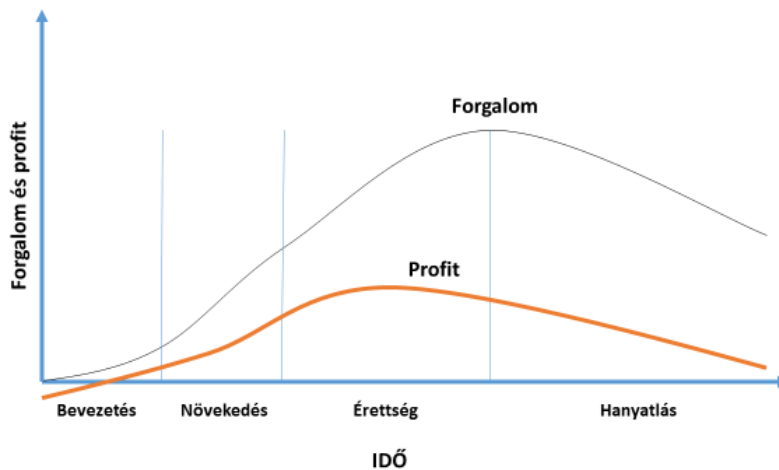
Mélység - a vállalat az egyes termékeknek hány különböző változatát tartja kínálatában

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.

17. ábra Termékéletgörbe



Forrás: Kotler- Keller (2012)

▪ **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 éleledő 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 növelése a viszonteladók és a korai adoptálók között	érdeklődés és elkötelezettség növelése, tömegpiacon	márka megkülönböztető 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.

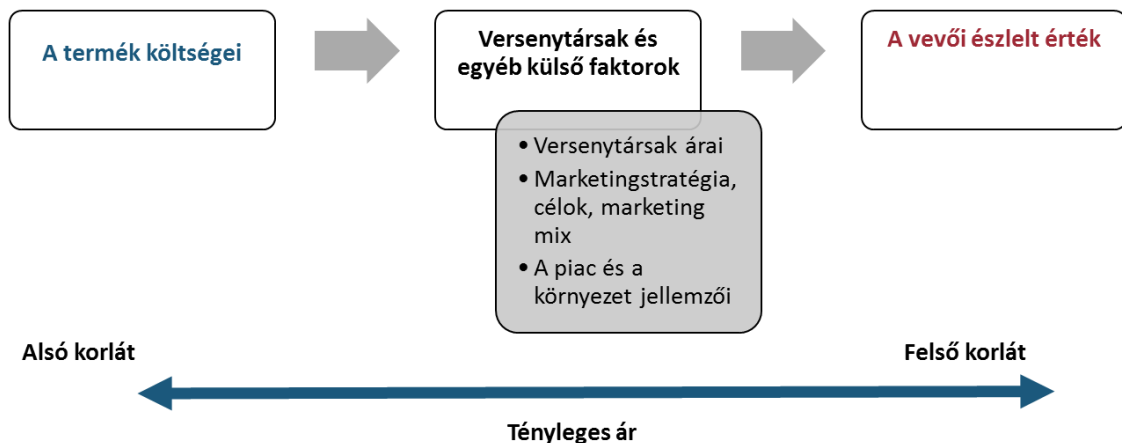
Szűkebb értelemben az ár a termék vagy szolgáltatás díja. Tágabb értelemben az ár az összes olyan érték összege, amelyről a vevők lemondanak a termék vagy szolgáltatás tulajdonlásának vagy használatának előnyei miatt. A termék csereértéke annak árában fejeződik ki (Rekettye, Törőcsik, Hetesi, 2015). 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. (Rekettye, Törőcsik, Hetesi, 2015) Az ár a marketingmix egyetlen olyan eleme, amely bevételt termel, a többi elem ugyanis költségekkel jár.

A 18. **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 árat), 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.

18. 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.

Verseny 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 érték növelt 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 ár rugalmassága** 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.

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

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 készlet a vásárlásra
A váltás költségei

Forrás: Jobber_Ellis-Chadwick (2016)

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

Behatoló 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 árréssel 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 megemelhetik 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 cikkeket, 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.

Árengedmények és kedvezmények - Legtöbb vállalat alacsonyabb listaárát, árleszállítást, valamint árengedményt ad azoknak a vevőinek, amelyek hajlandók hamarabb fizetni, vagy nagy tételben vagy csúcsidezőszakon 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 árengedmények. **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

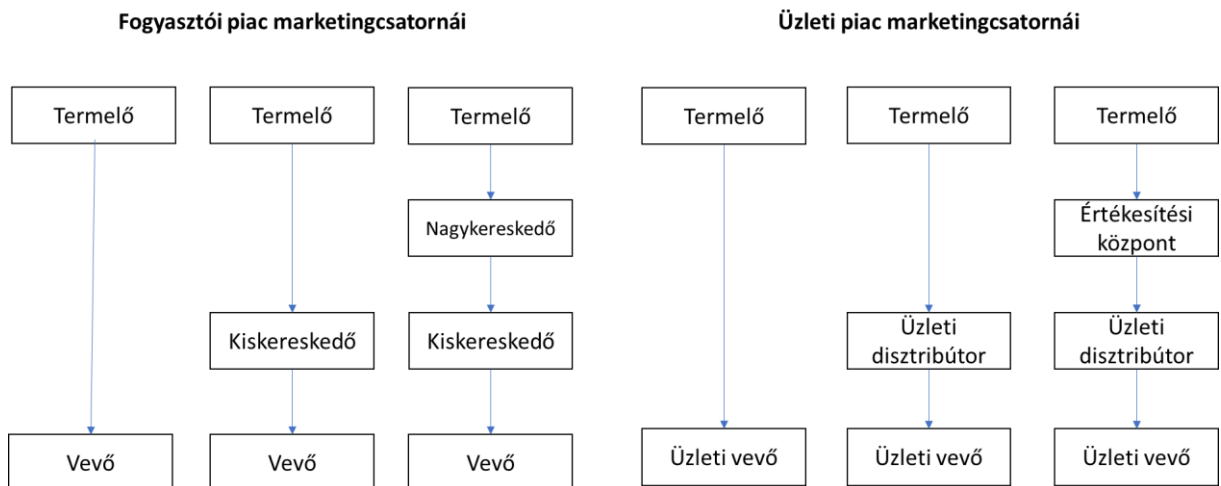
Értékesítési rendszeren a terméknek a termelőtől a fogyasztóig vagy felhasználóig történő eljuttatását végző szervezeteket és az általuk ellátott funkciókat értjük. (Bauer, Berács, Kenesei, 2016.) Egy másik meghatározás szerint az üzleti szervezetek által előállított termékeket és szolgáltatásokat a **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. (Rekettye, 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 (Rekettye, 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 (19. ábra.)

19. 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 biztosítja.

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 közzetevővel, termékekről, szolgáltatásokról és eszmékről, amelyeket különböző médiumokban tesznek közzé. Típusai: elektronikus média, nyomtatott sajtó, online, mobile, kültéri reklám. A reklám földrajzilag szétszórt 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* (Rekettye, 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 versenyparitásos 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. Szervezeti szintű magatartási alapú döntések – Szervezeti kultúra

1.1. A szervezeti kultúra fogalma, működése és jelentősége a szervezeti működésben

1.1.1. Mi a szervezeti kultúra?

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.

A kutatások szerint a szervezeti kultúra hat fő jellemző segítségével ragadható meg (Chatman et al., 2014):

1. **Alkalmazkodóképesség:** milyen mértékben bátorítják a szervezet tagjait arra, hogy rugalmasak és innovatívak legyenek, merjenek kísérletezni, kockázatot vállalni.
2. **Részletorientáció:** milyen mértékben várják el a munkavállalóktól a pontosságot, az elemzést és a részletekre való odafigyelést.
3. **Eredményorientáltság:** milyen mértékben összpontosít a menedzsment inkább az eredményekre, mint azokra a technikákra, folyamatokra, amelyekkel elérik őket.
4. **Ember/vevőközpontúság:** milyen mértékben foglalkozik a menedzsment azzal, hogy a döntések milyen hatással vannak a szervezeten belüli és kívüli emberekre.
5. **Együttműködés/csapatközpontúság:** milyen mértékben szervezik a munkát inkább csapatok, mint az egyének köré.
6. **Integritás:** milyen mértékben tanúsítanak a szervezet tagjai integritást és magas etikai normákat a munkájuk során.

Mindegyik jellemző felvehet alacsonytól magas értéket egy skálán. Egy szervezetnek az egyes szempontok mentén történő értékelése alapján megismerhető, hogy a szervezet tagjainak milyen közös felfogása van a szervezetről és mit gondolkodnak a szervezet működéséről, és arról, hogyan kell a szervezeti tagoknak viselkedniük.

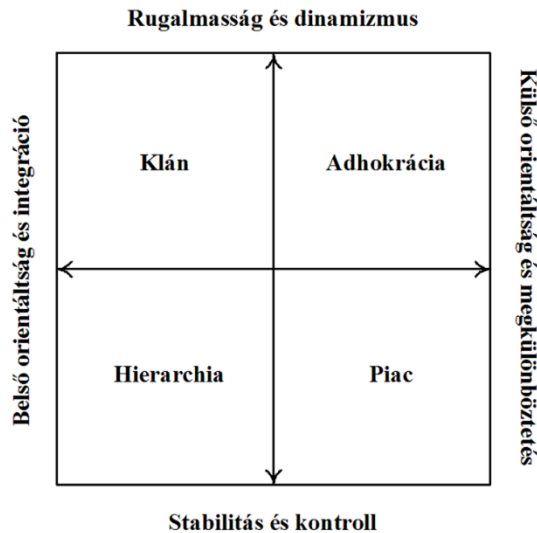
A szervezeti kultúra azt írja le, hogy a munkavállalók hogyan érzékelik egy szervezet jellemzőit, hogyan látják a szervezetüket (ösztönzi-e a csapatmunkát, jutalmazza-e az innovációt, elfojtja-e a kezdeményezőkézséget), nem pedig azt, hogy hogyan viszonyulnak ezekhez a jellemzőkhöz, kedvelik-e azokat, elégedettek-e a velük. Ezzel szemben a munkával való elégedettség például azt próbálja mérni, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek a szervezet elvárásairól, jutalmazási gyakorlatáról és hasonlókról. Bár a két fogalomnak átfedő jellemzői vannak, a szervezeti kultúra leíró jellegű, mivel egy szervezetet jellemez, hasonlóan ahhoz, ahogyan a személyiségjegyek jellemzik az alkalmazottakat, a munkával való elégedettség pedig értékelő jellegű, mert lehet pozitív vagy negatív (Robbins & Judge, 2020).

A szervezeti kultúráknak sokféle csoportosítása létezik, amelyek közül az egyik legelterjedtebb a Cameron és Quinn (1999) által kidolgozott kultúratispológia, amely négy típusát különbözteti meg a szervezeteknek. A típusok meghatározásának alapjául az szolgál, hogy a szervezetek belső vagy külső fókusszal rendelkeznek-e és hogy inkább a rugalmasság vagy a stabilitás jellemzi-e őket (1. ábra). A rugalmasság vs. stabilitás dimenzió mentén az egyik pólust azok a kultúrák jelentik, amelyek a szervezeti eredményesség kulcsát a rugalmasságban, azaz az adott helyzethez való alkalmazkodásban, a változásban és a dinamizmusban látják. Az ilyen cégeknél sem a termékskála, sem a szervezeti forma nem marad hosszú távon állandó. A másik pólus a stabilitást, rendet és ellenőrzést középpontba helyező, kiszámíthatóságra törekvő szervezeti kultúrát tükrözi (egyetemek, kormányzati hivatalok, hatalmas ipari

konglomerátumok). A másik dimenzió mentén a belső orientációt követő szervezeti kultúrák az integrációt és egységességet, a belső jellemzőik harmóniáját hangsúlyozzák, míg a külső orientációval jellemezhetőknél a differenciáltságon és versengésen, a külső környezettel és versenytársakkal zajló interakciókon van a hangsúly.

A két dimenzió mentén elkülöníthető négyféle szervezeti kultúra eltérő feltételezésekkel, hiedelmekkel, értékekkel, tárgyi környezettel és eredményességi kritériumokkal jellemezhető.

1. ábra: Cameron és Quinn kultúra típusai (A versengő értékek modellje)



Forrás: Cameron és Quinn (1999, p. 32)

1. **Klán kultúra:** Az emberi hovatartozáson alapuló kultúra, ahol az alkalmazottak értékelik a kötődést, az együttműködést, a bizalmat és a támogatást.
2. **Adhokrácia kultúra:** A változáson alapuló kultúra, ahol az alkalmazottak értékelik a növekedést, a változatosságot, a részletekre való odafigyelést, az ösztönzést és az önállóságot.
3. **Piac kultúra:** A teljesítményen alapuló kultúra, ahol az alkalmazottak értékelik a kommunikációt, a kompetenciát és a versenyt.
4. **Hierarchia kultúra:** A stabilitáson alapuló kultúra, ahol az alkalmazottak értékelik a kommunikációt, a formalizációt és a rutint.

A klán, adhokrácia és piac kultúrákról szóló korábbi tanulmányok áttekintése (a hierarchia kultúrákról nincs elég adat ezzel kapcsolatban) azt mutatja, hogy a munkavállalók általában elkötelezettebbek és elégedettebbek a klán kultúrával. A piac és klán kultúrák jellemzően innovatívabbak, de mind a hármat magas minőségi termékek és szolgáltatások jellemzik.

A szervezeti kultúra a szervezet tagjainak közös észlelését, felfogását jelenti, ezért a szervezeti kultúrára vonatkozó kijelentések csak akkor érvényesek, ha a szervezet különböző szintjein lévő egyének hasonlóan írják le a kultúrát. Például a beszerzési részlegnek lehet olyan szubkultúrája, amely magában foglalja az uralkodó kultúra alapvető értékeit, például az agresszivitást, valamint az adott részleg tagjaira jellemző további egyedi értékeket, például a kockázatvállalást.

Az **uralkodó kultúra** fejezi ki azokat az **alapvető értékeket**, amelyekben a tagok többsége osztozik, és amelyek a szervezet sajátos személyiségét adják. A **szubkultúrák** a nagy szervezetekben általában olyan közös problémákra vagy tapasztalatokra adott válaszként alakulnak ki, amelyekkel a tagok egy csoportja ugyanazon a részlegen vagy helyen szembesül. A legtöbb nagy szervezetnek van egy domináns kultúrája és számos szubkultúrája (Hoffman & Jones, 2005). Előfordul, hogy a szubkultúrák olyan erősek egy szervezetben, hogy finoman elutasítják a hivatalos kultúrát, és nem igazodnak hozzá. Ha a szervezetek csak szubkultúrákból állnának, a domináns szervezeti kultúrának lényegesen kisebb

jelentősége lenne. Martin és Siehl (1983) a szubkultúrák három típusát azonosította: **a támogató, a semleges és az ellenkultúrát**. A **támogató szubkultúrákban** az alkalmazottak erősen ragaszkodnak az uralkodó kultúra fő értékeihez és hiedelmeihez. A **semleges szubkultúrák** akkor fordulnak elő, amikor az alkalmazottak ragaszkodnak mindkét kultúrához, a domináns szervezeti kultúrához és egy másik, nem ellentétes, különálló kultúrához is. Az **ellenkultúra** közvetlen kihívást jelent a domináns kultúrával szemben. Ez a szubkultúra a felső vezetés nézeteivel és meggyőződéseivel szembeni ellenállás zugait rejti, különösen akkor, amikor a szervezet bizonyos változtatásokat hajt végre. Mivel a szubkultúrák általában szétszórtan helyezkednek el a szervezetben, gyakran egy adott szubkultúraegység tagjai nem figyelnek oda a szervezetben létező más szubkultúrákra, ami konfliktusokat idézhet elő (Gregory, 1983; Van Maanen & Barley, 1985) és súlyos együttműködési és koordinációs problémákhoz vezethet (Gregory, 1983). Ezeket a konfliktusokat nehéz kezelni, mivel az egyes szubkultúráknak különböző céljaik vannak, amelyek néha közvetlenül ellentétesek egymással. E kulturális dilemma feloldására Kilmann (1989) azt javasolta, hogy minden részleg alakítsa ki saját szubkultúráját, amely a saját erkölcsének és hatékonyságának kedvez. Ugyanakkor azonban arra kell ösztönözni ezeket a részlegeket, hogy fogadják el a szervezet egészére kiterjedő értékeket és normákat, amelyek elősegítik a szervezet jólétét. Ez a vita azt jelzi, hogy jobban meg kell érteni a bármely szervezetben létező szubkultúrák természetét és típusait, mert ez segít megmagyarázni egy adott részleg vagy munkacsoport alkalmazottainak viselkedését és hozzáállását.

Ha a legtöbb alkalmazottnak ugyanaz a véleménye a szervezet küldetéséről és értékeiről, akkor a kultúra **erős**; ha a vélemények nagymértékben eltérnek, akkor a kultúra **gyenge**. Az erős kultúra közvetlenebb hatással van a szervezeti eredményekre, mivel nagyfokú egyetértésről tanúskodik azzal kapcsolatban, amit a szervezet képvisel és ez összetartást, lojalitást, értelmet és szervezeti elkötelezettséget teremt (Schneider et al., 2002). Egy 137 szervezet közel 90 000 munkavállalóját vizsgáló tanulmány megállapította, hogy a kultúra erőssége vagy következetessége összefügg a pénzügyi teljesítménnyel, ha erős volt a küldetésstudat és magas fokú dolgozók bevonása (Kotrba, 2012).

A szervezet tagjai olyan tényezők alapján alakítják ki a szervezet általános szubjektív megítélését, mint az észlelt kockázatvállalás, a csapatközpontúság, részletorientáltság stb. (2. ábra) Ez az általános megítélés tulajdonképpen a szervezet kultúráját vagy személyiségét jelenti, és befolyásolja a munkavállalók teljesítményét és elégedettségét. Az erősebb szervezeti kultúráknak nagyobb hatása van az egyes munkavállalók teljesítményére és elégedettségére.



2. ábra: A szervezeti kultúra hatása a munkavállalók teljesítményére és elégedettségére
Forrás: Robbins & Judge, (2020, p. 589)

1.1.2. Hogyan működik a kultúra? Hogyan hat a szervezet tagjainak hozzáállására, viselkedésére?

A szervezeti kultúra határozza meg a játékszabályokat azzal, hogy ...

1. kijelöli a határokat: különbséget tesz a szervezetek között.
2. identitástudatot közvetít a szervezet tagjai számára.
3. megkönnyíti az egyéni önérdeken túlmutató dolgok iránti elkötelezettséget.

4. növeli a társadalmi rendszer stabilitását. A kultúra az a társadalmi kötőanyag, amely segít összetartani a szervezetet azáltal, hogy normákat, iránymutatást ad arra vonatkozóan, hogy az alkalmazottaknak mit kell mondaniuk és tenniük.
5. olyan értelmezési és kontrollmechanizmus, amely irányítja és alakítja a munkavállalók attitűdjeit és viselkedését (Maitlis & Christianson, 2014).

A formális szabályokkal és előírásokkal támogatott erős kultúra biztosítja, hogy az alkalmazottak viszonylag egységesen és kiszámíthatóan cselekedjenek. A mai, decentralizált szervezetek felé mutató tendencia minden eddigénél fontosabbá teszi a kultúrát, de ironikus módon az erős kultúra kialakítását is megnehezíti. Amikor a decentralizáció révén csökken a formális hatáskör és az ellenőrzési rendszerek száma, a kultúra mindenkit ugyanabba az irányba terelhet (Ling et al., 2008). A csapatokba szerveződött alkalmazottak azonban nagyobb hűséget tanúsíthatnak a csapatuk és annak értékei iránt, mint a szervezet iránt. A szervezetek számára különösen fontos lehet az erős vezetés, amely a közös célokról és prioritásokról való gyakori kommunikáció révén elősegíti az erős kulturális kötődést.

Munkahelyi légkör

A kultúra teremti meg a munkahelyi légkört (organizational climate). A **munkahelyi légkör** a szervezeti tagoknak a szervezetükről és a munkakörnyezetükről alkotott közös észleléseit, felfogását, "a dolgok itteni rendjének közös megítélését" jelenti, amelyek a munkavállalók által tapasztalt irányelvekre, gyakorlatokra és eljárásokra irányulnak (James et al., 2008). Ha mindenkinek ugyanazok az általános érzései arról, hogy mi a fontos, vagy hogy mennyire jól működnek a dolgok a szervezetben, akkor ezeknek az attitűdöknek a hatása több lesz, mint az egyes részek összege. A pozitív munkahelyi légkör összefüggésbe hozható a magasabb ügyfélelégedettséggel és a szervezet pénzügyi teljesítményével is (Carr et al., 2003).

Míg a kultúra elemzése a szervezet alapfeltevéseinek megértésére támaszkodik, addig a munkahelyi légkör vizsgálata a munkavállalók közös értékfelfogásának statikus módon történő ábrázolásával foglalkozik mint olyan állapotokkal, amelyeket egy adott időpontban tapasztalnak. A kultúra és a légkör közötti másik kulcsfontosságú különbség az, hogy a kultúrát idővel lassan alakulónak, fejlődőnek tekintik, és szociológiai vagy antropológiai szemszögből vizsgálják, míg a légkör vezetői beavatkozásokkal megváltoztatható. A kultúra és a légkör tehát nem ugyanaz, de nem is teljesen különböző. A kultúra azáltal eredményezi a légkört, hogy megerősíti a munkavállalók közös felfogását arról, hogy mit tartanak értékesnek és együttesen befolyásolják azt, hogy az emberek hogyan élik meg a munkakörnyezetüket (Scandura, 2019).

A legújabb elméletek azt is sugallják, hogy különbség van a vallott, hirdetett (azaz a felszínen elfogadott) és a megvalósított (azaz a gyakorlatba átültetett) kulturális értékek, hiedelmek és feltételezések között, és hogy ez a különbség hatással van a munkahelyi légkör kialakulására. Környezetük értelmezése során a szervezet tagjai különbséget tesznek aközött, hogy mit hallanak vagy látnak támogatottan vezetők részéről az értekezleteken, feljegyzésekben, szabálykönyvekben, és aközött, amit ténylegesen megvalósulni látnak. A munkahelyi légkör tehát annak függvénye, hogy a munkavállalók mit (milyen viselkedést, teljesítményt stb.) érzékelnek valóban elismertnek, díjazottnak a szervezetben. Ausztrál kutatások azt mutatják, hogy ha a vallott és a megvalósított szervezeti értékek között összhang van, akkor a munkavállalók nagyobb szervezeti elkötelezettséget mutatnak (Carr et al., 2003).

A kultúra etikai dimenziója

A szervezeti kultúrák etikai orientációja nem semleges, még akkor sem, ha nem követnek nyíltan etikai célokat. A kultúra etikai dimenziója mint a helyes és helytelen viselkedés közös felfogása idővel alakul ki a munkahelyen, tükrözi a szervezet valódi értékrendjét, és alakítja tagjainak etikai döntéshozatalát. A kutatások azt mutatják, hogy az etikus kultúrák világos etikai normákat vallanak, a vezetés által képviselt etikus viselkedéssel és olyan alkalmazottakkal, akik képesek elkötelezni magukat az etikus viselkedés

mellett. Az alkalmazottak és a vezetők nyitottak az etikai kérdések megvitatására, és megerősítést kapnak etikus viselkedésükért (Kaptein, 2008).

A kultúra előnyei

A kultúra fokozhatja a szervezeti elkötelezettséget és növelheti a munkavállalók viselkedésének következetességét, ami egyértelműen előnyös a szervezet számára. A kultúra a munkavállalók számára is értékes, mert megszabja, hogyan történnek a dolgok, és mi a fontos a szervezetben. A szervezeti kultúra pozitív etikai környezetet teremthet, elősegítheti az innovációt és a fenntarthatóságot, és számos módon jelentősen hozzájárulhat egy szervezet jövődélmezőségéhez, teljesítményéhez is. Sokkal több olyan üzleti sikertörténet van, amely a kiváló szervezeti kultúrának köszönhető, mint a rossz kultúra ellenére elért sikertörténetek, és szinte nem ismerünk olyan sikertörténetet, ami a rossz szervezeti kultúrára vezethető vissza. A kutatások szerint a kultúra részben az ügyfelek elégedettségén keresztül befolyásolja egy szervezet teljesítményét: Egy közel 100 autókereskedés 6 éven át tartó vizsgálatából kiderült, hogy a pozitív kultúra azért vezet jobb értékesítési teljesítményhez, mert növeli az ügyfelek elégedettségét (Boyce et al., 2015).

A kultúra lehetséges hátrányai

A kultúrának - különösen az erős kultúrának – lehetnek potenciálisan diszfunkcionális hatásai a szervezet eredményességére. A negatív szervezeti kultúra jele lehet például, ha a szervezet intézményesül, ha a kultúra akadályozza a változást és a sokszínűséget vagy ha toxikussá válik.

Amikor egy szervezet **intézményesül** – vagyis önmagáért, és nem az általa előállított árukért vagy szolgáltatásokért értékelik –, akkor az alapítótól vagy tagjaitól függetlenül önálló életet kezd élni. Az intézményesült szervezetek gyakran akkor sem szűnnek meg, ha az eredeti szervezeti célok már nem relevánsak. Az elfogadható viselkedési módok a tagok számára nagyrészt maguktól értetődővé válnak, és ez gyakran azt eredményezi, hogy a viselkedésmódok és szokások megkérdőjelezhetetlenek lesznek. Mindez elfojtja az innovációt, és a szervezet kultúrájának fenntartását öncélúvá teszi (Lanzara & Patriotta, 2007).

A kultúra akkor válhat a szervezeti teljesítményt hátráltató tényezővé, ha a közös értékek eltérnek attól, ami a szervezet eredményességét elősegíthetné. Ez történhet olyankor, amikor a szervezet környezete gyors változáson megy keresztül, és a megváltozott környezetben a szervezet berögzült kultúrája már nem biztos, hogy megfelelő. A viselkedés következetessége, ami egy stabil környezetben előny, ilyenkor terhet jelenthet a szervezet számára, és **megnehezítheti a változásra való reagálást** (Sorensen, 2002).

Az olyan új alkalmazottak felvétele, akik faji, életkori, nemi, fogyatékosági vagy egyéb jellemzők tekintetében eltérnek a többségtől ellentmondásos következményeket szülhet. A **sokszínűséget** támogató szervezeti kultúrának megfelelően a vezetés szeretné demonstrálni, hogy támogatja az ilyen alkalmazottak által a munkahelyre hozott különbségeket, de a beilleszkedni kívánó újonnan érkezőknek el kell fogadniuk a szervezet alapkultúráját. Mivel a különböző viselkedésmódok és az egyedi erősségek az új alkalmazottak beilleszkedésével valószínűleg csökkennek, az erős kultúrák hátránnyá válhatnak, ha ezáltal megszüntetik a sokféleség előnyeit (Stone et al., 2007).

Eddig alapvetően olyan kultúrákról volt szó, amelyek pozitív értékek és attitűdök köré csoportosulnak. Azonban a negatívitás és a diszfunkcionális menedzsment rendszerek köré csoportosuló kultúra ugyanolyan erős, de **mérgező** lefelé ható erőket eredményezhetnek a szervezeten belül (Liu et al., 2012).

Hagyományosan a különböző szervezetek felvásárlása vagy fúziója esetén a legfontosabb döntési tényezők a potenciális pénzügyi előny és a termékszinergia voltak. Az utóbbi években azonban a **kulturális kompatibilitás** vált az elsődleges szemponttá, mert úgy tűnik, hogyha minden más egyenlő, akkor az akvizíció sikeressége nagyban függ attól, hogy a két szervezet kultúrája mennyire illeszkedik egymáshoz. Ha nem jól illeszkednek egymáshoz, akkor a két szervezet kultúrája az új szervezet egésze számára teherré válik (Weber et al., 2003). A Bain and Company által végzett tanulmány szerint az

egyesületek 70 százaléka nem növelte a részvényesi értékeket, a Hay Group pedig megállapította, hogy Európában az egyesületek több mint 90 százaléka nem érte el a pénzügyi célokat (Voigt, 2009). Tekintettel erre a siralmas sikerességi arányra, Lawrence Chia a Deloitte Consultingtól megjegyezte: „Az egyik legnagyobb hibát az emberek jelentik. Az A vállalat emberei másképp csinálják a dolgokat, mint a B vállalaté ... nem lehet közös célokat találni”. A **kulturális összeütközés**re vezetik vissza többek között az America Online (AOL) és a Time Warner 2001-es 183 milliárd dolláros fúziójának kudarcát is.

1.2. A kultúra kialakulását és fenntartását befolyásoló tényezők

Egy szervezet kultúrája nem a semmiből bukkan elő. Mi befolyásolja a kultúra kialakulását? Mi erősíti és tartja fenn azt, ha már kialakult?

1.2.1. Hogyan kezdődik a kultúra?

Egy szervezet szokásai, hagyományai és általános működési módja nagyrészt abból fakad, hogy mit csinált korábban, és mennyire volt sikeres abban, amit csinált. Ez visszavezet egy szervezet kultúrájának gyökeréhez, az alapítókhoz. Az alapítók van egy elképzelésük arról, hogy milyennek kell lennie a szervezetnek, és a cég kezdeti kis mérete megkönnyíti, hogy ezt az elképzelést minden tagra ráerőltessék. Az alapítók...

1. csak olyan alkalmazottakat vesznek fel és tartanak meg, akik ugyanúgy gondolkodnak és éreznek, mint ők.
2. a saját gondolkodásmódjukra és érzéseikre nevelik és szocializálják a dolgozókat.
3. saját viselkedése arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy azonosuljanak velük, internalizálják a hitüket, értékeiket és feltételezéseiket (Schein, 2010).

Ha a szervezet sikeres, az alapítók személyisége beépül a kultúrába. Például a Hyundai ádáz, versengő stílusa és fegyelmezett, tekintélyelvű természete ugyanazokat a jellemzőket mutatja, amelyeket gyakran használnak az alapító, Chung Ju-Yung jellemzésére.

1.2.2. A kultúra életben tartása

Ha már kialakult egy kultúra, a szervezeten belüli gyakorlatok fenntartják azt azáltal, hogy a munkavállalóknak hasonló tapasztalatokat nyújtanak. A kiválasztási folyamat, a teljesítményértékelési kritériumok, a képzési és fejlesztési tevékenységek, valamint az előléptetési eljárások biztosítják, hogy a felvettek illeszkedjenek a kultúrához, mivel jutalmazza azokat az alkalmazottakat, akik támogatják a kultúrát, és büntetik (vagy akár ki is zárják) azokat, akik megkérdőjelezzik azt. Három tényező játszik különösen fontos szerepet a kultúra fenntartásában: a kiválasztási vagy felvételi gyakorlat, a felső szintű menedzsment intézkedései és a szocializációs vagy beilleszkedési (onboarding) módszerek (pl. az új alkalmazottak tanítása és bevonása). Ezekkel ebben a tárgyban csak érintőlegesen foglalkozunk, hiszen az emberi erőforrás menedzsment és a kapcsolódó kurzusok majd részletesen fogják tárgyalni őket.

Kiválasztás

A kiválasztási folyamat kifejezett célja a sikeres munkavégzéshez szükséges ismeretekkel, készségekkel és képességekkel rendelkező személyek azonosítása és felvétele. A végső döntés, mivel azt jelentősen befolyásolja a döntéshozó megítélése arról, hogy a jelöltek mennyire illeszkednek majd a szervezetbe, olyan embereket azonosít, akiknek az értékrendje legalább a szervezet értékrendjének jó részével összhangban van. A kiválasztási folyamat a pályázók számára is információt nyújt. Azok, akik úgy érzik, hogy az értékeik és a szervezet értékei között konfliktus van, kivonhatják magukat a jelentkezők köréből. A kiválasztás így kétirányúvá válik, lehetővé téve a munkáltató és a pályázó számára, hogy elkerüljék a kulturális ütközéseket, és hogy fenntartsák a szervezet kultúráját azáltal, hogy eltávolítják azokat, akik támadhatják vagy alááshatják a szervezet alapvető értékeit.

A felső szintű menedzsment intézkedései

A felső szintű menedzsment intézkedései nagy hatással vannak a szervezet kultúrájára. A felsővezetők szavakkal és viselkedéssel olyan normákat állítanak fel, amelyek áthatják a szervezetet és szervezet tagjai számára egyértelmű lesz, hogy például kívánatos-e a kockázatvállalás, mekkora szabadságot adnak a vezetők az alkalmazottnak, milyen a megfelelő öltözködésről és milyen cselekedetekért jár fizetésemelés, előléptetés és egyéb jutalmak (Robbins & Judge, 2020).

Szocializáció

Nem számít, hogy a szervezet milyen jó munkát végez a toborzás és kiválasztás terén, az új alkalmazottnak segítségre van szükségük az uralkodó kultúrához való alkalmazkodásban. Ez a segítség a szocializációs gyakorlatok formájában érkezik. A szocializáció segíthet enyhíteni azt a problémát, amellyel sok munkavállaló szembesül, amikor az új munkahelyüket másmilyennek érzékelik, mint amire számítottak. A szocializáció hatással van az új munkavállaló termelékenységére, a szervezet céljai iránti elkötelezettségére és a szervezetenél való maradásra vonatkozó döntésére. A szocializáció folyamatának három szakasza van: az érkezés előtti, a találkozás és a metamorfózis szakasz (Robbins & Judge, 2020).

Az **érkezés előtti szakasz**ba minden egyén különböző értékekkel, attitűdökkel és elvárásokkal érkezik a munkára és a szervezetre vonatkozóan. Az üzleti iskolák egyik fő célja például az, hogy a diákokat felkészítsék azokra az attitűdökre és viselkedési formákra, amelyeket a vállalatok a leendő alkalmazottaktól elvárnak. Az, hogy mennyire pontosan ítélik meg egy szervezet kultúráját, mielőtt belépnének a szervezetbe, mennyire proaktív a személyiségük, és milyen a szervezettel kötendő pszichológiai szerződésük előrejelzi azt, hogy várhatóan mennyire fognak jól alkalmazkodni. A kiválasztási folyamat segíthet abban, hogy a leendő alkalmazottak erről előzetesen tájékozódhassanak (Robbins & Judge, 2020).

A szervezetbe való belépéssel megkezdődik a **találkozás szakasza**. Ekkor a munkavállaló szembesülhet azzal, hogy az elvárásai a munkával, a munkatársakkal, a főnökkel és általában a szervezettel kapcsolatban eltérnek a valóságtól. Ha az elvárások pontosak voltak, ez a szakasz csupán megerősíti a korábbi elképzeléseket. Ez azonban gyakran nem így van és szélsőséges esetben az új tag eléggé kiábrándulttá válhat ahhoz, hogy felmondjon. A megfelelő toborzás, kiválasztás és szocializáció (pl. reális előképet nyújtva a munkáról), a szervezeten belüli baráti kapcsolatok ösztönzése jelentősen csökkentheti ezt a kimenetelt (Robbins & Judge, 2020).

Végül, a találkozási szakasz során felfedezett problémák megoldása érdekében az új tag megváltozik, vagy átmegy a **metamorfózis szakaszán**. A szocializációs gyakorlatoknak két fő megvalósítása van. Minél inkább támaszkodik a menedzsment a formális, kollektív, rögzített és sorozatos szocializációs programokra, miközben a leválást hangsúlyozza, annál valószínűbb, hogy az újoncok levetkőzik különbözőségeiket, és azok helyét szabványosított, kiszámítható viselkedésmódok veszik át. Ezek az intézményesített gyakorlatok gyakoriak a rendőrségen, a tűzoltóságokon és más szervezetekben, amelyek értékelik a szabálykövetést és a rendet. Az informális, egyéni, változó és véletlenszerű, ugyanakkor a bevonást hangsúlyozó programok nagyobb valószínűséggel adnak az újonnan érkezőknek innovatív hozzáállást a szerepeikhez és munkamódszereikhez. Az olyan kreatív területek, mint a kutatás és fejlesztés, a reklám és a filmkészítés, ezekre a gyakorlatokra támaszkodnak. A legtöbb kutatás azt sugallja, hogy a magas szintű intézményi gyakorlatok ösztönzik a személy-szervezet illeszkedést és a magas szintű elkötelezettséget, míg az egyéni gyakorlatok több szerepinnovációt eredményeznek (Bauer et al., 2007).

A három részből álló belépési szocializációs folyamat akkor fejeződik be, amikor az új tagok elsajátították és elfogadták a szervezet és munkacsoportjaik normáit, bíznak a kompetenciáikban, és úgy érzik, hogy társaik megbíznak bennük és értékelik őket. Megértik a rendszert, nemcsak a saját feladataikat, hanem a szabályokat, eljárásokat és az informálisan elfogadott gyakorlatokat is. Végül pedig tudják, hogy mit várnak el tőlük, és milyen kritériumok alapján mérik és értékelik a munkájukat.

A sikeres átalakulásnak pozitív hatással kell lennie az új alkalmazottak termelékenységére és a szervezet iránti elkötelezettségükre, és csökkentenie kell a szervezet elhagyására való hajlandóságukat, a fluktuációt.

A szervezeti kultúra tehát az alapító(k) értékrendjéből fakad, ami a cég növekedése során erősen befolyásolja a felvételi kritériumokat. A szocializáció sikere attól függ, hogy a kiválasztási folyamat során az új alkalmazottak értékrendje tudatosan illeszkedik-e a szervezet értékrendjéhez, valamint attól, hogy a topmenedzsment mennyire elkötelezett a szocializációs programok iránt. A felső szintű menedzserek intézkedései határozzák meg az általános légkört, beleértve azt is, hogy mi az elfogadható viselkedés és mi nem, az alkalmazottak pedig fenntartják és állandósítják a kultúrát.

1.2.3. Hogyan sajátítják el az alkalmazottak a kultúrát?

A kultúra többféle formában jut el a munkavállalókhöz. Ezek közül a leghatásosabbak a történetek, a rituálék, a tárgyi szimbólumok és a nyelv.

Történetek

Amikor II. Henry Ford a Ford Motor Company elnöke volt, nehéz lett volna olyan menedzsert találni, aki ne hallotta volna, hogyan emlékeztette vezetőit, amikor azok túl arrogánsak lettek: "Az én nevem van az épületen". Az üzenet világos volt: Henry Ford II. irányította a vállalatot. Napjainkban a Nike számos topmenedzsere tölti idejének nagy részét vállalati történetmesélőként. Amikor elmesélik, hogy a társalapító (és oregoni atlétikaedző) Bill Bowerman, hogyan ment be a műhelyébe, és öntött gumit egy gofrisütővasba, hogy jobb futócipőt hozzon létre, akkor a Nike innovációs szelleméről beszélnek. A szervezet alapítóiról, a szabályok megszegéséről, a sikerekről, a létszámcökkentésekről, az alkalmazottak áthelyezéséről, a múltbeli hibákra adott reakciókról és a szervezeti megküzdésről szóló elbeszélések számos szervezetben keringenek, életben tartják a közös múltat, és legitimálják a jelenlegi gyakorlatokat. Az alkalmazottak saját narratívákat is alkotnak arról, hogyan illeszkedtek vagy nem illeszkedtek a szervezetbe a szocializációs folyamat során, beleértve az első munkanapokat, a másokkal való korai interakciókat és a szervezeti életről szerzett első benyomásokat (Robbins & Judge, 2020).

Rituálék

A rituálék olyan ismétlődő tevékenységsorozatok, amelyek kifejezik és megerősítik a szervezet kulcsfontosságú értékeit – mely célok a legfontosabbak, és/vagy kik a fontos emberek, és kik a feláldozhatók. A hagyományos rituálékon túl manapság a vállalatok nem hagyományos rituálékkal is támogatják kultúrájuk értékeit. A Kimpton Hotels & Restaurants, amely a Fortune 100 legjobb vállalatának egyike, olyan hagyományokkal tartja fenn ügyfélközpontú kultúráját, mint például a háztartási olimpia (Robbins & Judge, 2020).

Szimbólumok

A vállalati központok elrendezése, az irodák mérete, a berendezés eleganciája, a topmenedzserek autójának típusa, esetleg a vállalati repülőgépek jelenléte vagy hiánya, a juttatások és az öltözködés mind alkalmasak arra, hogy közvetítsék az alkalmazottak felé, hogy ki a fontos, milyen a felső szintű menedzsment által kívánt egyenlőségi szint, és milyen a megfelelő viselkedés. Az anyagi szimbólumok a kapcsolat érzését is biztosítják, és érzelmeket keltenek a szimbólumot értelmező alkalmazottakban (Robbins & Judge, 2020).

Nyelv

Számos szervezet és azon belül számos alegység használja a nyelvet, hogy segítse a tagokat a kultúrával való azonosulásban, tanúsítsa annak elfogadását, és hozzájáruljon annak megőrzéséhez. Egységes, a szervezet tagjai számára megszokott kifejezéseket használnak az üzlethez kapcsolódó berendezések, tisztségviselők, kulcsszemélyek, beszállítók, ügyfelek, termékek megnevezésére. Az új alkalmazottakat

eleinte megdöbbenhetik a rövidítések és a szakzsargon, de miután elsajátították a közös nyelvet, az jól szolgálja az adott kultúra vagy szubkultúra tagjainak egyesítését (Robbins & Judge, 2020).

1.2.4. A szervezeti kultúra befolyásolása

Egy szervezet kultúráját tehát az alapítók határozzák meg, és gyakran nehéz azt megváltoztatni. Ritkán fordul elő az az ideális forgatókönyv, hogy egy erős alapító vagy alapítók előzetesen gondosan megtervezik a szervezet kultúráját. A szervezeti kultúra általában szervesen fejlődik a szervezet létezése során. Ez a fejlődés folyamatos és minden egyes alkalmazotton keresztül zajlik, a befolyásolására pedig leginkább a környezet etikai, pozitív és/vagy spirituális aspektusainak erősítésével van lehetőség.

Etikus kultúra kialakítása

A széles körben elterjedt etikus légkörnek a szervezet csúcsán kell kezdődnie. Ha a felső szintű menedzsment hangsúlyozza az erős etikai normákat, értékeket, a különböző szintű menedzserek nagyobb valószínűséggel gyakorolnak etikus vezetést. A pozitív attitűdök átragadnak a közvetlen alkalmazottakra, akiknél alacsonyabb lesz a deviáns viselkedés, és magasabb az együttműködés és a segítségnyújtás szintje. Számos tanulmány támasztja alá azt a következtetést, hogy a felső szintű menedzsment értékrendje jó előrejelzője az alkalmazottak etikus viselkedésének. Nyilvánvaló, hogy a rossz típusú szervezeti kultúra negatívan befolyásolhatja a munkavállalók etikus viselkedését. Ezzel szemben az etikus vezetés az etikus kultúra támogatásán, fejlesztésén keresztül bizonyítottan javítja a csoport etikai hangját, vagyis azt, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat kényelmesen, ha a számukra etikátlannak tűnő kérdésekről beszélnek. Azok az alkalmazottak, akiknek etikai értékrendje hasonló a részlegükéihez, nagyobb valószínűséggel kapnak előléptetést, ilyen módon az etikus kultúra nem csak felülről lefelé, hanem alulról felfelé is formálódik a szervezetekben (Mulki et al. 2009).

Az etikus kultúra erősítését azzal mozdíthatja elő a menedzsment, ha jó példával jár elől és világosan közli az etikai elvárásokat, kidolgozza a szervezet etikai kódexét és ennek alapján következetesen jutalmazza az etikus, és bünteti az etikátlan cselekedeteket. A workshopok és képzési programok szervezésével elősegítheti a menedzsment a szervezet magatartási normáinak megerősítését, a megengedett gyakorlatok tisztázását és a lehetséges etikai dilemmák kezelését. Fontos, hogy a menedzsment kialakítson olyan védőmechanizmusokat, amelyek biztosítják, hogy mindenki megbeszélhesse az etikai dilemmákat és jelenthesse az etikátlan viselkedést anélkül, hogy félne a megrovástól. Ezek közé tartozhat etikai tanácsadók, ombudsmanok vagy etikai tisztviselők kijelölése kapcsolattartói szerepkörben (Gruys, 2008).

Pozitív kultúra kialakítása

A pozitív kultúra kialakítása elsőre reménytelenül naiv koncepciónak tűnhet, azonban a jelenlegi menedzsment gyakorlat és a szervezeti magatartás kutatási eredményei aláhúzzák a létjogosultságát. A pozitív szervezeti kultúra az alkalmazottak erősségeire épít, többet jutalmaz, mint büntet, és ösztönzi az egyéni vitalitást és növekedést. Nemcsak arra figyel, hogy a munkavállaló mivel járul hozzá a szervezeti teljesítményhez, hanem arra is, hogy a szervezet hogyan teheti eredményesebbé a munkavállalót személyes és szakmai értelemben egyaránt. A vezető vállalatok felismerik az emberi fejlődés segítésének értékét.

Bár sok vállalat alkalmazza a pozitív kultúra egyes aspektusait, ez az ötlet még elég új ahhoz, hogy világos legyen, hogyan és mikor működik a legjobban. Gondot okozhat, ha a pozitív szervezeti kultúra ütközik az egyes érintett nemzeti kultúrákkal, ahogy esetenként az adott iparágtól is idegen lehet. Az is kérdés, hogy mikor kezd a pozitív kultúrára való törekvés kényszerítő jellegűnek tűnni. „A pozitívitás társadalmi ortodoxijának előmozdítása egy bizonyos konstellációra összpontosít, amely előtérbe helyezi a kívánatos állapotok és tulajdonságok egy bizonyos csoportját, de ezzel megbélyegezheti azokat, akik nem illeszkednek ebbe a sablonba” (Fineman, 2006).

1.3. A kultúra globális kontextusa

A szervezeti kultúra olyan erős, hogy gyakran túllép a nemzeti határokon. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a szervezeteknek figyelmen kívül kellene hagyniuk, vagy figyelmen kívül hagyhatnák a helyi, nemzeti kultúrát. A szervezeti kultúrák gyakran tükrözik a nemzeti kultúrát. Az AirAsia, egy malajziai székhelyű légitársaság kultúrája a nyitottságot és a barátságot hangsúlyozza. A légitársaságnál sok összejövettel tartanak, a vezetés részvételi alapon működik, ami Malajzia viszonylag kollektivistákultúráját tükrözi. Számos amerikai légitársaság kultúrájától eléggé idegen az ilyen fokú kötetlenséget. Ha egy amerikai légitársaság egyesülne egy ázsiaival, akkor figyelembe kellene vennie ezeket a kulturális különbségeket. A szervezeti kultúrák közötti különbségek azonban nem mindig a nemzetközi kulturális különbségekből fakadnak. A US Airways és az American Airlines egyesülésének egyik legnagyobb kihívása a US Airways nyitott galléros kultúrájának és az American nyakig begombolt kultúrájának integrálása volt (Nicas, 2013).

A nemzeti kulturális különbségek vizsgálatában a legismertebb tipológiát Geert Hofstede (1980) alkotta meg, amelyben eleinte négy fontos dimenziót vizsgált, amit a későbbiekben még további két dimenzióval bővített:

- Hatalmi távolság (Power Distance Index, PDI): azt mutatja, hogy milyen mértékű hatalmi egyenlőtlenséget fogadnak el normálisnak az adott kulturális környezetben.
- Bizonytalanság kerülése (Uncertainty Avoidance Index, UAI): azt mutatja, hogy milyen mértékben tolerálják az adott kultúra egyedei a bizonytalanságot, vagy aggodalmat keltő helyzeteket.
- Individualitás vagy kollektívizmus (Individualism, IDV), azaz mi a fontosabb: én (és a családom) vagy mi, a csoport, a szervezet.
- Motiváció a teljesítményre és sikerre (Motivation towards Achievement and success, MAS): (korábban Masculinity, MAS, férfias vagy nőies értékek dominanciája: melyik jellemző a vizsgált kultúrában) – mi motiválja az embereket, mi számít értéknek az adott kultúrában: a materiális javak vagy hogy szeressék, amit csinálnak?
- Hosszú vagy rövidtávú időorientáció (Long term Orientation, LTO) dimenziója azzal foglalkozik, hogy a különböző társadalmak hogyan rangsorolják a saját múltjukkal való kapcsolódás, valamint a jelen és a jövő kihívásaival való megküzdés létfontosságú céljait.
- Engedékenység (Indulgence, IVR), korlátozók vagy engedékenyek saját vágyaik kiélésében.

A hatalmi távolság azt mutatja, hogy az adott ország társadalmában milyen mértékű a különbség a menedzserek (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. Oroszországra, Kínára, Franciaországra a nagy hatalmi távolság, azaz erős tekintélyelvűség, míg az USA-ra, Kanadára, Ausztráliára 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 igazság relatív fogalom, a szabályoknak való megfelelés rugalmasan értelmezett az adott szituáció kontextusát figyelembe véve – így jellemezhető pl. Kína. A magas bizonytalanságkerülési indexű országok közé tartozik Franciaország, Brazília, Németország, mely országokban meghatározó igény mutatkozik, a szabályok, struktúrák, tervezés iránt; nem szeretik a meglepetéseket.

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, Pakisztán, Peru, Kolumbia stb.), ugyanakkor más országok esetében az egyéni kezdeményezés, az egyéni kockázatvállalás a példa (például Japán, Svédország, Hollandia, USA stb.).

A motiváció a teljesítményre és sikerre dimenzió arra utal, hogy mi számít értéknek az adott kultúrában. A magas pontszám („eldöntő”, határozott) ebben a dimenzióban azt jelzi, hogy a társadalmat a verseny, a teljesítmény és a siker vezérli, a sikert pedig „a győztes” / „a legjobb a mezőnyben” határozza meg – ez az értékrend az iskolában kezdődik, és a szervezeti létet is végigvonul. A dimenzió alacsony pontszáma („konszenzusorientált”, harmóniára törekvő) azt jelenti, hogy a társadalomban az uralkodó értékek a másokkal való törődés és az életminőség. A konszenzusorientált társadalomban az életminőség a siker jele, és a tömegeből való kiemelkedés nem csodálatra méltó. Határozott ország Japán, Magyarország, Ausztria, Venezuela, Olaszország, míg Svédország, Norvégia, Hollandia, Dánia, Costa Rica harmóniára törekvők.

Mivel az eredeti kérdőívet nyugati szakemberek állították össze, a keleti kultúrák számára fontos értékek sok esetben bele sem kerültek, lévén, hogy a kutatók nem ítélték azokat fontosnak, lényegesnek. 1991-ben a Michael Bond által végzett, kínai alkalmazottak és menedzserek közreműködésével kialakított kutatás eredményei alapján a korábbi négy dimenziót így kiegészítették egy ötödikkel. Az ötödik dimenzió sokáig az úgynevezett időorientáció dimenziója (Long-Term Orientation, LTO) nevet viselte, a 2010-es évek eleje óta azonban az ötödik dimenzió a pragmatizmus (pragmatism, PRA) lett, majd ismét előtérbe került az LTO elnevezés.

Minden társadalomnak fenn kell tartania bizonyos kapcsolatokat a saját múltjával, miközben a jelen és a jövő kihívásaival foglalkozik. A társadalmak ezt a két egzisztenciális célt különbözőképpen helyezik előtérbe – ezt a különbséget jeleníti meg a (hosszú vagy rövidtávú) időorientáció dimenziója. Azok a (normatív) társadalmak, amelyek alacsony pontszámot érnek el ebben a dimenzióban, például inkább fenntartják a régi hagyományokat és normákat, miközben gyanakvással tekintenek a társadalmi változásokra. A magas pontszámot elérő kultúrával rendelkezők viszont pragmatikusabb megközelítést alkalmaznak: a jövőre való felkészülés jegyében ösztönzik a takarékoskosságot és a modern oktatásra való törekvést. A hosszú távú időorientációjú, pragmatikus orientációjú országok közé tartozik például Japán, Dél-Korea, Tajvan, Kína, míg például az Nigéria, Ghána, Brazília, Szerbia rövidtávú időorientációval jellemezhető, normatív, nagy tisztelettel viseltetnek a hagyományok iránt, viszonylag kicsi hajlandóságot mutatnak a jövőre való takarékoskodásra, és a gyors eredmények elérésére összpontosítanak.

Michael Minkovnak – a világvérték-kutatás (World Values Survey) 93 országra vonatkozó adataira alapuló – elemzése alapján, Hofstede egy hatodik dimenzióval egészítette ki az addigiakat 2010-ben publikált könyvében. Ez az új dimenzió az addigi öt dimenzió által még nem érintett, azonban más, úgynevezett „boldogságkutatások” révén már ismert területet fed le, ennek neve engedékenység vagy indulgencia.

Minden társadalomnak fenn kell tartania bizonyos kapcsolatokat a saját múltjával, miközben a jelen és a jövő kihívásaival foglalkozik. A társadalmak ezt a két egzisztenciális célt különbözőképpen helyezik előtérbe – ezt a különbséget jeleníti meg a (hosszú vagy rövidtávú) időorientáció dimenziója. Azok a társadalmak, amelyek alacsony pontszámot érnek el ebben a dimenzióban, például inkább fenntartják a régi hagyományokat és normákat, miközben gyanakvással tekintenek a társadalmi változásokra. A magas pontszámot elérő kultúrával rendelkezők viszont pragmatikusabb megközelítést alkalmaznak: a jövőre való felkészülés jegyében ösztönzik a takarékoskosságot és a modern oktatásra való törekvést. A hosszú távú időorientációjú, 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 rövidtávú időorientációval jellemezhető, normatív, erősen törekszenek a dolgok magyaroztatására, az igazság, méltányosság képviselésére.

Az 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 (2011) 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.

Az **etikus viselkedés** kérdése az egyik olyan terület, ahol a nemzeti kultúra súrlódhat a vállalati kultúrával. Egész máshogy ítélik meg például az amerikai és fejlődő gazdaságok menedzserei a megvesztegetés, a nepotizmus és a személyes kapcsolatok előnyben részesítésének. A nemzeti határokon átívelő szervezetekben feszültséget okozhat az **érintett országok közös történelme** is. A Nordea Bank megalakításakor svéd, norvég, finn és dán bankok egyesültek és az egyes alkalmazottaknak az országok történelmi kapcsolatain alapuló sztereotípiái komoly feszültségekhez vezettek. Finnország eredetileg Svédország gyarmata volt, Norvégia pedig előbb Dániához, majd Svédországhoz tartozott. Az a tény, hogy az alkalmazottak egyike sem született még akkor, amikor országuk gyarmat volt, nem számított. A szervezeten belül felnyíló szakadékok áthidalására a Nordea a történetmesélést alkalmazta, hogy segítse az alkalmazottak azonosulását a közös földrajzi régiójuk pozitív aspektusaival. A szervezet megerősítette a közös értékeket. Bár a szervezet továbbra is küzd a multinacionális kultúrával, az elért sikerek a nemzeti különbségekre való gondos odafigyelésnek tulajdoníthatók (Monin et al., 2013). Az is fontos kérdés, hogy a nemzeti határokon átívelő szervezetekben **mennyire kell egységesíteni a szervezeti kultúrát**. Például a szervezeteknek ugyanazokat a wellness-terveket és a munka és a magánélet egyensúlyát célzó kezdeményezéseket kell-e kínálniuk az anyaországtól a szatellit irodákig, vagy ezeket a terveket az egyes társadalmak normáihoz kell igazítaniuk? Mindkét megoldás előidézhet feszültségeket, és egyelőre nincs egyértelmű konszenzus a legjobb megoldásról, de az biztos, hogy a vállalatoknak érzékenyen kell reagálni az eltérő nemzeti kulturális háttérre.

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

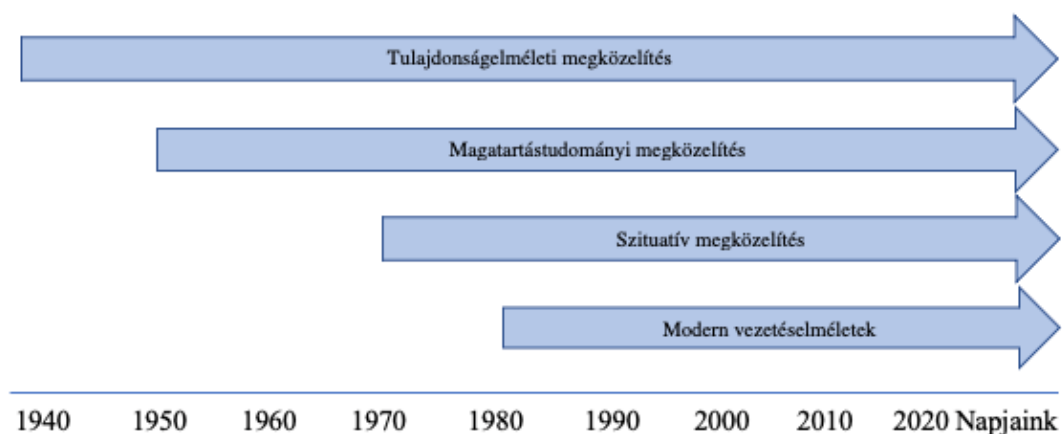
2.1. A vezetés fogalma, a vezetés tulajdonságelméleti megközelítése

2.1.1. A vezetés fogalma

A hétköznapi nyelvben a menedzser és a vezető, illetve a menedzsment és a vezetés fogalmát gyakran szinonimaként használják, a vezetésstudományban azonban különbséget teszünk a két meghatározás között. A menedzsment emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetés pedig a dolgozók befolyásolását, mozgósítását, irányítását, motiválását jelenti. A vezetés tehát kifejezetten emberekkel kapcsolatos tevékenységként, míg a menedzsment – a munkatársakkal való foglalkozás mellett – a szervezeti célok kitűzéséhez és eléréséhez szükséges egyéb erőforrások menedzseléseként írható le. Ebben a megközelítésben a vezetés a menedzsment részterületeként értelmezhető, az angolszász szóhasználat azonban ettől is élesebben elválasztja a két területet. „*Leadernek*”, vagyis vezetőnek azokat a személyeket tartják, akiket személyiségükből, habitusukból, karakterükből, az általuk képviselt értékekből adódóan követnek és támogatnak a beosztottaik; *managernek* pedig azokat, akik többnyire különböző osztályokon, szervezeti egységeken belül bizonyos részterületekért (pl. az értékesítésen belül egy-egy termékcsoport értékesítéséért) felelősek. Utóbbi tevékenységhez, irányítói szerepkörhöz is kapcsolódhat alkalmazottak koordinálása, de elsődlegesen az adott terület vagy részterület összefogása a feladatuk.

Maga a vezetés, vezetői tevékenység többféle szempontból közelíthető meg. Értelmezhető egyszerűbben, mint például "mások követésére bírni" vagy "rávenni az embereket arra, hogy önként tegyenek meg dolgokat", de értelmezhető konkrétabban is, például "a tekintély használata a döntéshozatalban". A vezetés lehet pozícióból adódóan vagy személyes tudás alapján gyakorolni. Alapulhat a személyiségen, vagy tekinthető viselkedési kategóriának. A vezetés, a vezetők szerepe azon képességük szempontjából is vizsgálható, hogy másokat hatékony, átlagon felüli teljesítményre ösztönöznek. Nehéz ezért általánosan tárgyalni a vezetés, de alapvetően egy olyan kapcsolatról van szó, amelyen keresztül egy személy befolyásolja mások viselkedését vagy cselekedeteit (Mullins, 2016).

A vezetés tehát egy összetett, többféle szempontból megközelíthető tevékenység, így a kutatók is különböző aspektusokból vizsgálják: tulajdonságelméleti, magatartástudományi és szituatív megközelítés, valamint a modern, elvárásokon felüli követői teljesítményt és motivációt magyarázó vezetéselméletek (3. ábra).



3. ábra: Vezetéselméleti megközelítések

Forrás: saját ábra (2022)

A tulajdonságméleti megközelítés az 1940-es években indult, e vizsgálatok középpontjában az a kérdés áll, hogy milyen tulajdonságokra, személyiségjegyekre van szükség ahhoz, hogy valaki sikeres vezető legyen. A tulajdonságméleti megközelítés mellett az 1950-es években megjelentek a magatartás-fókuszú kutatások, amelynek képviselői arra próbálnak meg választ adni, hogy hogyan kell viselkednie, milyen vezetési stílust célszerű alkalmaznia az eredményes vezetőnek. A kontingencia (szituatív) elméletek a 70-es években jelentek meg, és a különböző vezetési helyzetekhez, szituációkhoz leginkább illeszkedő vezetői magatartás feltárását tűzték ki célul. Az új (modern) leadership elméleteket az ezredforduló utolsó két évtizedétől számítjuk, ezek azt próbálják meg leírni, hogy mivel magyarázható bizonyos vezetők követőinek átlagon felül teljesítménye, extra motivációja és elkötelezettsége.

2.1.2. Tulajdonságméleti megközelítés

A sikeres vezetői tevékenységhez szükség van bizonyos tulajdonságokra, a vezetéstudomány korai kutatói e tulajdonságok feltárását tűzték ki célul. A tulajdonságokon alapuló megközelítés a XX. század első felének végén indult és dominált, ebben az időszakban a kutatók azt feltételezték, hogy az eredményes vezetőkben megtalálhatóak bizonyos közös tulajdonságok, amelyek feltárásával előre jelezhető a bevalásuk (Berde, 2015). A kutatók vizsgálták a vezetők külső megjelenését, intelligenciájukat, személyiségüket, valamint képességeiket és készségeiket. A kutatási eredmények azonban sok esetben egymásnak ellentmondóak voltak, 1950-ig több mint 100 tanulmány tárta fel a sikeres vezetők tulajdonságait, a sok száz tulajdonságnak azonban mindössze 5%-a volt olyan, amely a kutatások többségében azonos volt (Klein, 2007). Ugyancsak aggályos volt, hogy nem minden vezető rendelkezett a sikeres vezetőktől elvárt tulajdonságokkal és mégis eredményesnek bizonyult, ugyanakkor a tulajdonság megléte sem volt minden esetben garancia a sikerre (Bakacsi, 2015). Ennek ellenére a tulajdonságméleti irányzat ma is élőnek tekinthető, ugyanis a mai napig vannak vezetői személyiségjegyeket feltáró kutatások.

Kirton a témában tartott konferencia-előadásokat összefoglalva azt állítja, hogy a mai kor vezetőjének a következő hét képességre van szüksége:

1. Döntéshozatal kiszámíthatatlan körülmények között: bizonytalanság-kezelés, "komfortzónán kívüli" működés, iránytű biztosítása;
2. Fejlődni egy szerencsétlen helyzetből: tanulni a kudarcokból és kezelni a komplexitást;
3. Meghallgatni: felismerni, hogy a vezetők nem rendelkeznek minden válasszal az összetett, sokszínű munkahelyeken;
4. Elfogadni a visszajelzést, különösen az építő jellegű kritikát, mint tanulási eszközt;
5. Öntudatosság: érzésekre való ráhangolódás és ha szükséges, intuitív döntések meghozatala;
6. Érzelmek kordában tartása: kezelni az érzelmeket és nem hagyni, hogy azok irányítsanak;
7. Mások érzelmeinek figyelembevétele: figyelni és megérteni mások érzéseit és alkalmazkodni hozzájuk (Kirton, 2015).

A **Harvard Business Review** közelmúltban végzett, 15 országra, 30 globális szervezetre kiterjedő kutatásában arra kért 195 vezetőt, hogy válasszák ki a 15 általuk legfontosabbnak vélt vezetői tulajdonságot egy 74 tulajdonságot tartalmazó listáról. A vizsgálat eredményei szerint a legjelentősebb vezetői tulajdonságok az alábbi témák köré csoportosíthatók:

1. Biztonságos és bizalomteljes környezet megteremtése: ennek érdekében a vezetőnek erős etikai irányelvekkel kell rendelkezniük, biztonságérzetet kell teremteniük és világosan kell kommunikálniuk az elvárásaikat a követők felé. A kutatók ezért azt tanácsolják a vezetőknek, hogy mindig az értékeikkel összhangban cselekedjenek, és azonnal korrigáljanak, ha az elveikkel ellentétes döntést hoztak.
2. Önszerveződés támogatása: vezetőként fontos az világos irányvonalak kijelölése, ugyanakkor lehetővé kell tenni a követőknek, hogy saját maguk szervezzék meg munkát és osszák be a munkaidejüket.

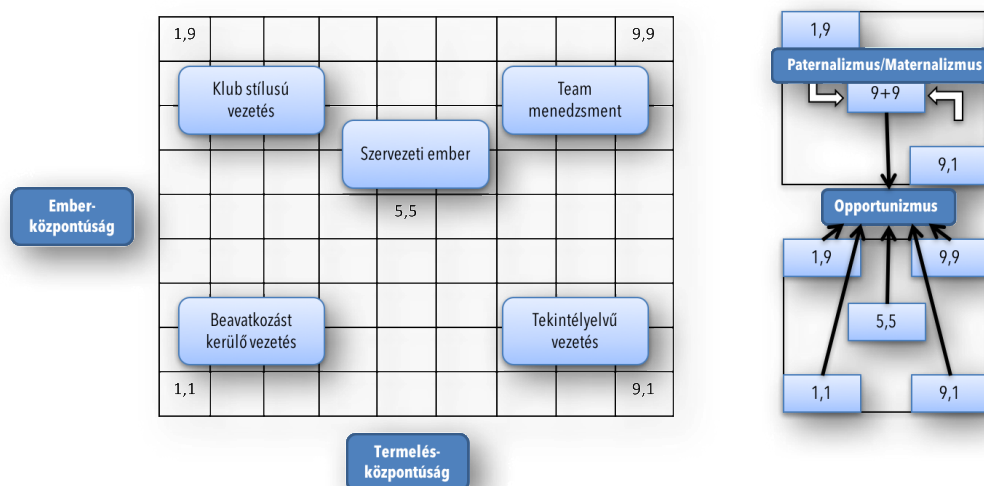
- Kapcsolatok kialakítása és az összetartozás érzésének megteremtése: azok a vezetők, akik "gyakran és nyíltan kommunikálnak" és "megteremtik a közös siker és kudarc érzését", erős alapot teremtenek a kötődéshez.
- Nyitottság az új ötletek iránt és a szervezeti tanulás elősegítése: ez magában foglalja a véleményváltoztatásra és az új ötletekre való nyitottságot, valamint azt, hogy a vezető biztonságot nyújt az új megközelítések kipróbálásához és a tévedésekhez.
- Fejlődés ösztönzése: lényeges vezetői attitűd az is, hogy elkötelezett legyen a követők folyamatos képzéséért és fejlesztéséért, továbbá segítse őket következő generációs vezetőkké válni (Giles, 2016).

2.2. A vezetés magatartástudományi megközelítése

A tulajdonságelméleti megközelítés mellett az 1950-es években megjelentek a magatartás-fókuszú vizsgálatok, amelynek képviselői a vezető viselkedésére, megnyilvánulásaira, tetteire fókuszáltak. A megközelítés gondolkodóit két fő csoportra lehet osztani: a vezető személyiségén alapuló és a döntésközpontú elméletek megalkotóira. A vezető személyiségén alapuló megközelítés pedig arra helyezte a hangsúlyt, hogy a vezető a megoldandó feladatra vagy a beosztottaira fókuszál-e, tehát a csoport teljesítményét vagy a jó kapcsolat(ok) kialakítását tarja-e lényegesebbnek. A legismertebb ezzel kapcsolatos modellek a Michigani és az Ohioi Egyetem modellje, valamint a Blake-Mouton-féle modell. A döntésközpontú elméletek azt vizsgálták, hogy a vezető hogyan hozza meg a döntéseit, mennyire vonja be a döntéshozatal folyamatába a beosztottait. Ennek az irányzatnak a leghíresebb gondolkodói Lewin, Likert és a Tannenbaum – Schmidt szerzőpáros.

A **Blake-Mouton-féle vezetői rácsmodell** (Blake & Mouton, 1964; Blake & McCanse, 1991) a vezető figyelmének irányultsága szerint különböztet meg vezetési stílusokat. Az elmélet a vezetési stílusokat két fő dimenzió mentén hasonlítja össze:

- a termelésre fordított figyelem: a vezető mekkora hangsúlyt fektet a feladatok elvégzésére, a magas termelési szint elérésére és a nyereség realizálására;
- az emberekre fordított figyelem: a vezető mennyire figyel a beosztottakra és a munkatársakra, mint egyénekre, valamint az ő igényeikre és elvárásaikra.



4. ábra: A Blake-Mouton-féle rácsmodell
 Forrás: Gyökér (2021)

A termelésre és az emberekre fordított figyelem adja a modell két dimenzióját, mindkettő esetében egy kilences skálán értékelték a vezető figyelmének mértékét (1: alacsony odafigyelés, 9: maximális odafigyelés). Az eredeti modellt 1964-ben publikálták és 5 vezetési stílust tartalmazott, a szerzők 1991-ben pedig további két vezetési stílussal egészítették ki az elméletet (4. ábra).

A *tekintélyelvű vezetők* nagy gondot fordítanak a termelésre és kevés figyelmet szentelnek az emberekre. Ezek a vezetők autokrata beállítottságúak, egyszemélyben hoznak döntéseket, valamint szigorúan ellenőrzik a munkát és a szabályok betartását. Az embereket a termelés eszközeinek tekintik, a kreativitást és a jó munkahelyi kapcsolatok kialakítását feleslegesnek tartják.

A *klub stílusú vezetők* figyelmé – a tekintélyelvű vezetőkkel szemben – az emberekre összpontosul. Az ilyen vezetők igyekeznek elkerülni a konfliktusokat és arra koncentrálnak, hogy a beosztottak kedveljék őket. Abban bíznak, hogy a jó munkahelyi légkör elégedettséget teremt, az elégedett munkaerő pedig jól teljesít.

A *beavatkozást kerülő vezetőt* gyakran hívják laissez-faire-nek. Ezek a vezetők sem a termelésre, sem az emberekre nem fordítanak figyelmet, éppen csak annyit tesznek, ami a pozíciójuk fenntartásához szükséges.

A *szervezeti ember típusú vezetők* közepes mértékben törődnek az emberekkel és a termeléssel. Jól bevált technikákra támaszkodnak és megpróbálnak egyensúlyt teremteni az emberek és a termelés iránti aggodalmuk között, de egyik mellett sem kötelezik el magukat erősen. A konfliktusok esetében kompromisszumra töreksznek, nem a valódi problémamegoldásra.

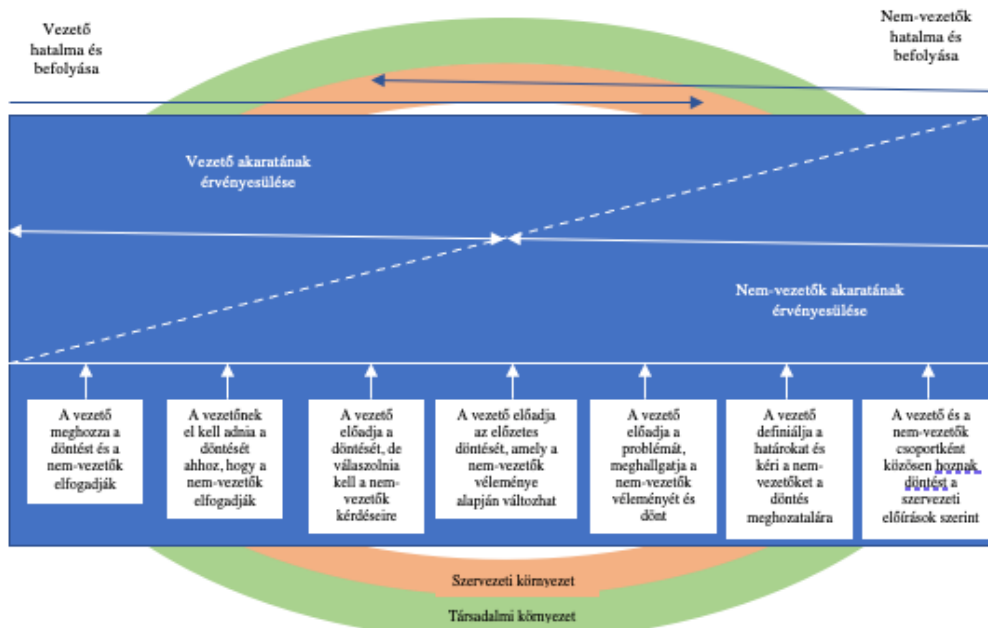
A *team menedzsment stílusú vezetők* nagyfokú törődést tanúsítanak mind az emberek, mind a termelés iránt. Azon dolgoznak, hogy a munkatársakat a legmagasabb szintű teljesítmény elérésére motiválják. Viselkedésüket a csoportmunka és részvétel ösztönzése jellemzi, nyíltan kommunikálnak és rugalmasak a változásokra. *A kutatók ezt a vezetési stílust tartják az ideálisnak.*

A *paternalista* (más néven: atyáskodó) vezető a tekintélyelvű vezetést és a klub stílusú vezetést egyaránt alkalmazza, de nem integráltan, hanem a szituáció függvényében. Magas eredményre törekszik, jutalmaz és büntet annak elérése érdekében. A magas szintű törődést használja arra, hogy jutalmazza az elvárásoknak megfelelő viselkedést, a tekintélyével pedig bünteti az alul teljesítő és a nem megfelelő magatartást tanúsító kollégákat.

Az *opportunisták* bármilyen rácsstílust használnak, ami az önös érdekeik eléréséhez szükséges. Alkalmazkodnak a helyzetekhez, hogy a maximális előnyre tegyenek szert. Az önös érdekeiket minden esetben prioritásként kezelik, jellemző rájuk a ravaszság és az önzőség, ugyanakkor általában jó stratégiák.

Blake és Mouton rámutattak arra, hogy a vezetőknek általában van egy domináns és egy tartalék stílusuk. Előbbit alkalmazzák a leggyakrabban, utóbbit pedig nagy nyomás esetén, vagy akkor, ha a hagyományos megoldások nem célravezetők.

Tannenbaum és Schmidt (Tannenbaum & Schmidt, 1973) először 1958-ban publikálták a vezetési modelljüket, amit 1973-ban vizsgáltak felül. A modell (5. ábra) a lehetséges vezetői magatartásformák kontinuumát mutatja be a vezető által használt tekintély mértéke, valamint a nem-vezetők döntések meghozatalában rendelkezésre álló szabadsága szerint.



5. ábra: A vezető és nem-vezetők magatartási kontinuumja

Forrás: saját szerkesztés Tannenbaum & Schmidt (1973) alapján

A kontinuum mentén haladva a vezető a fenntartott ellenőrzés mértéke szerint jellemezhető a négy fő vezetési stílus valamelyikével:

- Megmondó: a vezető azonosít egy problémát és döntést hoz, majd azt bejelenti a nem-vezetőknek és elvárva tőlük, hogy azt a részvétel lehetősége nélkül hajtsák végre.
- Eladó: a vezető még mindig döntést hoz, de felismeri a döntéssel szembeütköző ellenállásának lehetőségét, így megpróbálja meggyőzni a beosztottakat a döntés elfogadásáról.
- Konzultáló: a vezető azonosítja a problémát, de addig nem hoz döntést, amíg a problémát nem ismerteti a csoporttal és nem hallgatja meg a nem-vezetők által javasolt tanácsokat és megoldásokat.
- Csatlakozó: a vezető meghatározza a problémát és azokat a határokat, amelyekben belül a döntést meg kell hozni, majd a csoportra ruházza a döntés jogát, amelynek ő is tagja.

A szerzőpáros szerint a kívánatos vezetési stílust alapvetően három tényező (vagy erő) befolyásolja, ezek a vezetőben rejlő erők, a beosztottakban rejlő erők és a helyzetben rejlő erők.

A vezető viselkedését nagymértékben befolyásolják a saját személyiségében működő erők, a vezetői feladatokat pedig sajátos módon éli meg a háttéré, a tudása és a tapasztalatai alapján. Ennek megfelelően a vezetőt befolyásoló fontos belső erők között a következők szerepelnek:

- A vezető értékrendje: mennyire érzi úgy, hogy az egyéneknek részt kell venniük az őket érintő döntések meghozatalában? Milyen relatív jelentőséget tulajdonít a szervezeti hatékonyságnak, a beosztottak személyes fejlődésének és a vállalati nyereségnek?
- A nem-vezetők iránti bizalma: ki a legalkalmasabb a probléma megoldására? Gyakran előfordulhat, hogy a vezető - akár jogosan, akár nem - jobban bízik saját, mint beosztottjai képességeiben.
- Saját vezetői hajlamai: bizonyos vezetőknek a problémák megoldása és a parancsok kiadása könnyen megy, míg mások kényelmesebben működnek csapatszerepben, ahol folyamatosan megosztják számos funkciójukat a nem-vezetőkkel.
- A vezető biztonságérzete egy bizonytalan helyzetben: vannak vezetők, akik felszabadítják a döntéshozatali folyamat feletti kontrollt, ezáltal csökkentik a végeredmény kiszámíthatóságát.

Egyes vezetőknek pedig másoknál nagyobb szükségük van a környezetük kiszámíthatóságára és stabilitására, így kevésbé szeretik bevonni a nem-vezetőket a döntéshozatalba.

A beosztottakban rejlő erők körébe a személyiségváltozók és a vezetéssel kapcsolatos elvárásaik tartoznak. Az elmélet szerint a vezetőknek érdemes megvizsgálnia az alábbi, nem-vezetőkkel kapcsolatos tényezőket annak érdekében, hogy helyesen határozza meg a döntési szabadságuk mértékét:

- a függetlenség iránti igényük erőssége,
- képességük a döntéshozatalért való felelősségvállalásra,
- a kétértelműséggel szembeni toleranciájuk mértéke,
- a probléma iránti érdeklődésük és a probléma jelentőségével kapcsolatos érzéseik,
- a szervezet céljainak megértése és az azokkal való azonosulásuk,
- a probléma kezeléséhez szükséges tudásuk és tapasztalataik,
- az előzetes tapasztalatik a döntéshozatalban való részvétellel kapcsolatban.

A vezetőben és a beosztottjaiban rejlő erőkön kívül az általános helyzet bizonyos jellemzői is befolyásolják a vezető viselkedését, ezek a következők:

- A szervezet típusa: a szervezeti értékek és hagyományok, valamint olyan változók, mint a munkaegek mérete, földrajzi eloszlása és a vállalati célok eléréséhez szükséges szervezetközi és szervezeten belüli biztonság mértéke.
- A csoportmunka hatékonysága: a csoport tapasztalatai a közös munkában, a csoporttagok háttérének és érdeklődési körének hasonlóságai vagy különbözőségei, a csoportösszetartás mértéke.
- A probléma jellege: a nem-vezetők rendelkeznek-e a döntéshozáshoz szükséges ismeretekkel, a probléma összetettsége egyszemélyi vagy csoportos döntéshozatalt kíván-e meg.

Az elmélet megalkotói szerint a sikeres vezetők ismerik és figyelembe veszik a saját magukban, a beosztottjaikban és a helyzetben rejlő erőket annak érdekében, hogy az adott időpontban a leginkább releváns viselkedést tanúsítsák.

2.3. A vezetés szituatív megközelítése

A kontingencia (szituatív) megközelítés az 1970-es években indult. Az irányzat gondolkodói szerint a vezetői tevékenység eredményessége attól függ, hogy miként reagál a különböző szituációkra, eltérő helyzetekben ugyanis más-más vezetői magatartásra van szükség. A kutatók nem csupán tipologizálták a vezetőket különböző szempontok szerint, hanem igyekeztek segíteni is a munkájukat azáltal, hogy az egyes vezetői helyzetekhez követendő viselkedési mintákat javasoltak. A legismertebb kontingencia elméletek a Fiedler-féle, a Hersey-Blanchard-féle és a Vroom Yetton-féle modell.

Fiedler (Fiedler & Chemers, 1984) elméletében feladatorientált és kapcsolatorientált vezetési stílust különböztet meg (megfeleltethetők a termeléspontúságnak és az emberközpontúságnak), és azt javasolja a vezetőknek, hogy a szituáció függvényében maguk ítélik meg – vezetői stílusuk alapján – hogy képesek-e az adott helyzetben eredményesen irányítani a csoportot.

Első lépésben egy kérdőív kitöltését javasolja, amelynek segítségével a vezető megállapíthatja, hogy a feladatorientáltság vagy a kapcsolatorientáltság jellemzi-e.

A kérdőív kitöltését követően a (döntési) szituáció elemzése következik, amelynek kapcsán az alábbi szempontokat kell mérlegelni:

1. Vezető-beosztott kapcsolat: az alkalmazottak mennyire bíznak meg a vezetőjükben, mennyire tudja őket befolyásolni (ez lehet jó vagy rossz);
2. A feladat strukturáltsága: az a probléma, amit meg kell oldani/munkafeladat, amit el kell végezni (lehet átlátható/strukturált vagy homályos/strukturálatlan);

3. A vezető hatalma: mekkora hatalma van a vezetőnek a csoport felett, mennyire állnak rendelkezésére eszközök a jutalmazásra és büntetésre (lehet erős vagy gyenge a hatalma).

Miután a vezető megválaszolta a három kérdést, az 1. táblázat segítségével megállapíthatja, hogy az adott helyzetben a feladatorientált vagy a kapcsolatorientált vezetői stílus-e az eredményesebb.

Szituáció száma	Vezető-beosztott kapcsolat	A feladat strukturáltsága	A vezető hatalma	A leghatékonyabb vezetői stílus
1.	Jó	Strukturált	Erős	Feladatorientált
2.	Jó	Strukturált	Gyenge	Feladatorientált
3.	Jó	Strukturálatlan	Erős	Feladatorientált
4.	Jó	Strukturálatlan	Gyenge	Kapcsolatorientált
5.	Rossz	Strukturált	Erős	Kapcsolatorientált
6.	Rossz	Strukturált	Gyenge	Kapcsolatorientált
7.	Rossz	Strukturálatlan	Erős	Feladatorientált
8.	Rossz	Strukturálatlan	Gyenge	Feladatorientált

1. táblázat: Fiedler-féle döntési szituációk és a kapcsolódó vezetői szerepek

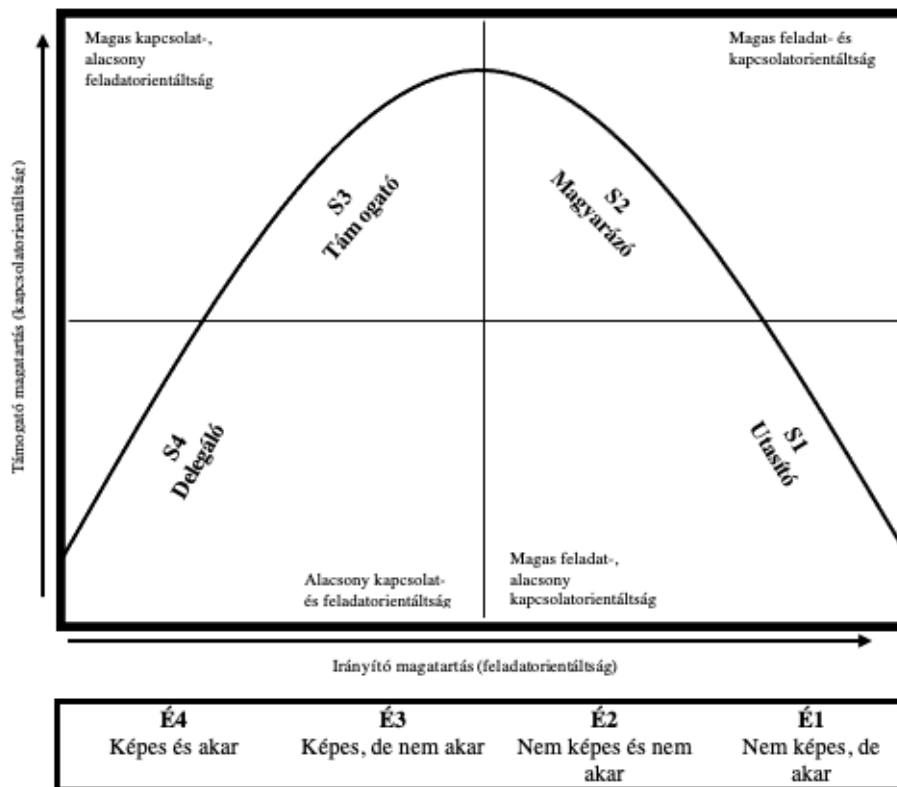
Forrás: saját szerkesztés Fiedler & Chemers (1984) alapján

A vizsgálat eredményei alapján a kutató azt a következtetést vonta le, hogy a vezető számára kedvező, illetve kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált stílus az eredményesebb, a közepes, bizonytalan helyzetekben pedig a kapcsolatorientált stílus alkalmazása indokolt.

A kutató szerint a kedvező vezetési helyzetben (1., 2. és 3. szituáció) lehet a feladatok elvégzésére koncentrálni, ugyanis jó a munkakörnyezet, elégedettek a munkatársak és nyitottak az együttműködésre. Kedvezőtlen (7. és 8. szituáció) helyzetekben a beosztottak előíró vezetést várnak el, ilyenkor ugyanis a direkt, irányító stílus mellett érzik azt, hogy nagyobb valószínűséggel tudják a feladatokat megoldani. A vegyes helyzetekben (4., 5. és 6. szituáció) pedig kapcsolatorientált vezetési stílusra van szükség a dolgozók elégedettségének csökkentése érdekében.

Fiedler elméletét sok kritika érte, az egyik legjelentősebb közülük, hogy megítélése szerint a vezetők nem tudnak változtatni a viselkedésükön: ha kapcsolatorientáltság jellemzi őket, nem képesek maradéktalanul az elvégzendő feladatra koncentrálni, és ugyancsak nehézkes a munkatársakra fókuszálniuk, ha alapvetően a teljesítmény érdekli őket. A kutató úgy tartja, hogy amennyiben nem megfelelő stílusú vezető irányítja a csoportot az adott szituációban, a vezetőnek lehetősége van arra, hogy változtasson a helyzeten, pl. ha 4-es szituációban van feladatorientált vezetőként, akkor igyekezzen növelni a hatalmát annak érdekében, hogy megváltoztassa a helyzetet 3-as szituációra.

A **Hersey-Blanchard modell** (Hersey & Blanchard, 1993) alapját ugyancsak a vezető kapcsolat- vagy feladatorientáltsága adja, s ez alapján különböztet meg négy vezetési stílust: a delegáló, a támogató, a magyarázó és az utasító vezetési stílusokat. Az elmélet szerint a vezetőnek az alkalmazottak szakmai és pszichikai érettségi szintjéhez kell igazítaniuk a vezetési stílusukat (6. ábra).



6. ábra: A szituációs vezetési modell

Forrás: saját szerkesztés Blanchard et al. (2013) alapján

A *delegáló vezetési stílust* (S4) alacsony szintű feladat- és kapcsolatorientáció jellemzi. A vezető biztosítja a munkavégzéshez szükséges információkat és eszközöket, de sem a tervezésben, sem az ellenőrzésben nem vállal nagy szerepet. A feladatok megoldását a beosztottakra bízta, csak indokolt esetben avatkozik közbe. A delegáló vezetési stílust a magas érettségi szintű (É4) munkavállalók esetén érdemes alkalmazni, akik képesek és motiváltak a feladatok elvégzésére.

A *támogató vezetési stílus* (S3) magas kapcsolat- és alacsony feladatorientáltságot jelent. Ebben a szituációban a munkavállalók képesek lennének ellátni a feladataikat, de valami miatt – általában a megnövekedett munkaterhek következtében vagy elbizonytalanodás miatt – nem akarják/tudják (É3). Magatartásuk vonakodóvá válhat, így a vezetőnek emberi támogatást kell nyújtania számukra, be kell őket vonnia a döntéshozatalba, visszacsatolást nyújtani számukra és folyamatosan tájékoztatni őket, ezáltal elfogadóbbak lesznek és újra képessé válnak a független munkavégzésre.

A *magyarázó vezetési stílus* (S2) akkor indokolt, ha a munkavállalók nem motiváltak és nem rendelkeznek megfelelő kompetenciákkal a feladat elvégzéséhez (É2). Ennek oka lehet, hogy a beosztottakat a tanulási folyamatban kezdeti kudarcok érik és még nem érték el a teljes érettségüket, bizonytalanok vagy külső körülmények (pl. szervezeti változások, információhiány) akadályozzák őket az önálló munkavégzésben. Ekkor a vezetőnek az elvégzendő feladatra való koncentráció mellett kellő odafigyeléssel és támogatással kell lennie az emberi oldal felé is (egyszerre feladat és kapcsolatorientált viselkedést kell tanúsítania).

Az *utasító vezetési stílus* (S1) – vagyis a magas feladat- és alacsony kapcsolatorientáció – abban az esetben javasolt, ha a vezetőnek olyan alkalmazottakkal kell együtt dolgoznia, akik nem kompetensek, de motiváltak a feladat elvégzésére (É1) (amit okozhat például az, hogy a beosztottaknak teljesen új,

eddigiektől eltérő projekttel kell foglalkozniuk vagy pályakezdők és nem rendelkeznek szakmai tapasztalattal). Ilyen helyzetben a vezetőnek a teljes munkafolyamat irányítására, a visszacsatolások megszervezésére és az elvégzett teljesítések folyamatos ellenőrzésére kell koncentrálnia.

A modell abból a feltételezésből indul ki, hogy a vezető képes rugalmasan változtatni a vezetési stílusát – szemben Fiedler elméletével. A szerzők szerint abban az esetben, ha a vezető nem veszi figyelembe az alkalmazottak érettségi szintjét a vezetési stílus kiválasztásakor, az alacsony eredményességhez, munkavállalói kudarcérzéshez és esetleges felmondáshoz is vezethet. Az elmélet azt is hangsúlyozza, hogy a vezetőnek nem érdemes érettségi szintek szerint kategorizálni a munkavállalókat, hiszen mindig az adott feladat/projekt jellege, a dolgozónak az abban való jártassága és az aktuális külső körülmények határozzák meg, hogy milyen érettségi szinten van. Adódhat olyan szituáció, hogy a dolgozó É4-es érettségi szinten van rutinfeladatai tekintetében, azonban É2-esre csúszik vissza egy új projektmunka kapcsán.

2.4. Modern vezetéselméletek

Az új (modern) leadership elméleteket az ezredforduló utolsó két évtizedétől számítjuk, ezeknek az elméleteknek a jellegzetessége, hogy a vezető feladatának azt tekintik, hogy olyan magaslatokba emelje embereit (mind teljesítmény, mind elégedettség terén), amiről maguk sem gondolták volna, hogy azt valaha is képesek elérni (Bryman, 1992). A modern vezetéselméletek körébe az átalakító vezetés, a karizmatikus vezetés, az autentikus (hiteles) vezetés, a spirituális vezetés, a szolgáló vezetés, a megsztott vezetés és a felelős vezetés sorolható.

2.4.1. Karizmatikus vezetés

A karizmatikus vezetés legfontosabb jellemzője abban keresendő, hogy a vezető felvázol egy vonzó jövőképet, aminek eléréséhez nem mindennapi mértékben és módon tudja mozgósítani a dolgozókat. A karizmatikus vezetők között gyakran emlegetik Steve Jobst, Elon Muskot, de karizmatikus vezetőnek tartják Hitlert és Martin Luther Kinget is.

A karizmatikus vezetéssel foglalkozó elméleti gondolkodók között a legnagyobb vita azzal kapcsolatban merült fel, hogy mi tekinthető a karizmatikus vezetés elsődleges forrásának:

1. Az adott szituáció, azaz az a társadalmi, gazdasági vagy szervezeti környezet, amelyet a karizmatikus vezető megváltoztat: bizonyos elméleti szakemberek szerint ugyanis úgy válik valaki karizmatikus vezetővé, hogy az emberek elégedetlenek a jelenlegi status quo-val, változtatni szeretnének rajta, így választanak maguknak ehhez egy vezetőt.
2. A vezető személyes tulajdonságai: az e nézetet vallók úgy gondolják, hogy abból válhat karizmatikus vezető, aki rendelkezik a szükséges tulajdonságokkal, s ehhez nincs szükség arra, hogy az adott szituációval elégedetlenek legyenek az emberek.
3. Az adott szituáció és a vezető személyes tulajdonságai egyaránt: az elmélet egyre inkább azt igazolja, hogy a karizmatikus vezetéshez az adott helyzettel való elégedetlenségre és karizmatikus vezetői tulajdonságokra is szükség van.

A karizmatikus vezetők jellemzőit számos kutatás igyekezte feltárni, az eredményeket az alábbiakban lehet összefoglalni:

- *Vízió*: a karizmatikus vezetők képesek arra, hogy egy olyan jövőképet fogalmazzanak meg, amely sok szempontból jobb és ideálisabb, mint a jelenlegi status quo. Ez a vízió felemel és vonz másokat.
- *Kiváló kommunikációs készség*: ezek a vezetők amellet, hogy rendelkeznek jövőképpel, képesek összetett elképzeléseket és célokat világos, meggyőző módon kommunikálni olyan

módon, hogy a szervezet legfelsőbb vezetői szintjétől a szervezet alsó szintjéig mindenki megértse és azonosulni tudjon az üzenetükkel.

- *Önbizalom és erkölcsi meggyőződés*: megingathatatlan önbizalommal, szilárd hittel, erős erkölcsi meggyőződéssel és optimizmussal építenek bizalmat követőikben.
- *Képesség a bizalom felkeltésére*: azáltal építenek támogatást és bizalmat, hogy a követők igényei iránti elkötelezettséget mutatnak az önérdekkel szemben és igazságosak. Emellett a vezető hitelessége abból is eredhet, hogy a kívánt viselkedést modellezi, és szimpatikus és hozzáértő képet sugároz magáról.
- *Magas kockázatorientáltság*: azzal érdemlik ki a követők bizalmát, hogy hajlandóak nagy személyes kockázatot vállalni és szokatlan stratégiákat alkalmaznak a siker eléréséhez.
- *Nagy energia és cselekvésorientáltság*: energikusak és példaképként szolgálnak az azonnali cselekvésben. Érzelmeket a mindennapi munkában is kifejezik, ami energikussá, lelkesé és mások számára vonzóvá teszi őket.
- *Kapcsolati hatalmi bázis*: a karizmatikus vezetés egyik kulcsfontosságú dimenziója a vezető és a követők közötti kapcsolat. A karizmatikus vezetés a követőkkel való érzelmekkel teli kapcsolatot foglalja magában, akik gyakran félelemmel viseltetnek a vezető iránt. A vezetővel való erőteljes azonosulás és utánzás tapasztalható, valamint a vezető feltétel nélküli elfogadása és szeretete.
- *Minimális belső konfliktus*: általában meg vannak győződve arról, hogy igazuk van a jövőképük és a stratégia vonatkozásában, ami megmagyarázza, hogy miért tartanak ki az általuk felvázolt irány mellett még a kudarcok ellenére is. E meggyőződésük miatt kevesebb büntudatot és kellemetlenséget éreznek, amikor arra ösztönzik a követőket, hogy még fenyegetések esetén is tartsanak ki mellettük.
- *Képesség mások felhatalmazására*: karizmatikus vezetők karizmatikus vezetők példamutatással és coachinggal, visszajelzéssel és bátorítással szolgálnak, és meggyőzik a követőket, hogy a képességeik és az önbizalmuk növekedésével egyre nagyobb felelősséget vállaljanak.
- *Önérvényesítő személyiség*: még ha senki nem is vállalja fel az ügyüket és áll melléjük, a karizmatikus vezetők akkor is saját magukat és víziójukat népszerűsítik (Lussier & Aucha, 2015).

A karizmatikus vezető tulajdonságait és jellemző viselkedésjegyeit, valamint a karizmatikus vezetés dolgozókra gyakorolt hatását jól összefoglalja House munkája (2. táblázat).

Személyes tulajdonságok	Magatartás	Beosztottakra gyakorolt hatás
Domináns Befolyásolási vágy Magabiztosság Erős erkölcsi értékek	Erős példaképként viselkedik Hozzáértést mutat Célokot fogalmaz meg Magas elvárásokat közvetít Bizalmat fejez ki Motivációt ébreszt	A vezető ideológiájába vetett bizalom A vezető és a követő közötti hasonlóságba vetett hit Kétségtelen elfogadás A vezető iránti vonzalom Engedelmesség Azonosulás a vezetővel Érzelmi bevonódás Nagy horderejű célok Fokozott önbizalom

2. táblázat: A karizmatikus vezetés elmélete

Forrás: saját szerkesztés House (1976) alapján

A karizmatikus vezetésnek vagy egy ún. sötét oldala is. Ez a sötét oldal tulajdonképpen arra utal, hogy vannak olyan karizmatikus vezetők, akik nem a szervezeti tagok vagy a közösség érdekeit tartják szem előtt, hanem saját önös céljaik elérését. A szakirodalomban (Fogarty, 2010) ezért megkülönböztetnek

egocentrikus és a *szocializált* karizmatikus vezetőket. Az egocentrikus karizmatikus vezetés kizsákmányoló és önérdelkeltségnövelő, míg a szocializált karizmatikus vezetés nagyobb valószínűséggel hatalmazza fel a követőket, nem kizsákmányoló, és inkább a szervezeti, mint a személyes szükségletek motiválják. Az egocentrikus karizmatikus vezetők jellemzően tekintélyelvűek és nárcisztikusak, jellemző rájuk a centralizált döntéshozatal. Céljaik a saját érdekeiket tükrözik, míg a szervezet és a tagok igényeit manipulálják a saját vágyaik elérése érdekében. Ezzel szemben a szocializált karizmatikus vezetők olyan jövőképet artikulálnak, amely a szervezet érdekeit szolgálja és arra törekszenek, hogy aktívan felhatalmazzák a követőket, céljaik elérése érdekében pedig a hatalom bevett csatornáin keresztül kormányoznak. Az ilyen vezető tiszteletet tanúsít a legitim hatalmi csatornák iránt, és a vezető és a szervezeti tagok közötti kapcsolat kevésbé a vezető személyiségére, inkább a vezetőnek a szervezetről, annak eszméiről és céljairól szóló üzenetére összpontosít. Ebben a kapcsolatban a követők képesek korlátokat szabni a vezető befolyásának, és kevésbé nyitottak a vezető általi manipulációra. A szocializált karizma nem tekinthető kizsákmányolónak, és inkább a követők szükségleteire összpontosít.

2.4.2. A vezetés alternatív megközelítései: a megosztott és a felelős vezetés

A **megosztott vezetés** – a hierarchikus vezetéssel szemben – elismeri a vezetői funkciót, a hatalom és a döntéshozatal megosztását a személyzet minden szintjén és pozíciójában (Mullins, 2016). A megosztott vezetés jellemzőit az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- csapatközpontú jelenség, amelynek során a csapattagok vezetői szerepeket és felelősséget vállalnak a csapat nevében és elfogadják kollégáik vezetését,
- nem egy statikus folyamat, hanem egy kialakuló, dinamikus jelenséggé határozzák meg, amely az idő múlásával bontakozik ki,
- a megosztott vezetés egy alacsonytól a magas szintig terjedő kontinuitás szempontjából vizsgálják, ami azt jelenti, hogy a megosztott vezetés nem egy merev vagy-vagy kategória, hanem minden csoportban különböző szinteken fordul elő,
- a vezetők különböző szervezeti igények alapján alakulnak ki, az egyes személyek funkciója és szerepe a feladattól függően jelentősen változhat ahogy a szervezet új problémákkal szembesül, új kezdeményezéseket valósít meg, és reagál a működési környezet változásaira (Wu & Cormican, 2021; Jones et al., 2018).

A megosztott vezetés megvalósulásához szükség van az elszámoltathatóságra, méltányosságra, partnerségre és a tulajdonosi szemlélet kialakítására (7. ábra).



7. ábra: A megosztott vezetés feltételei

Forrás: saját szerkesztés Carson et al. (2007) alapján

A kutatók a megosztott vezetés számos pozitív hatásairól számoltak be. A vizsgálatok tanulsága szerint a megosztott vezetés, valamint a csapatteljesítmény, a csapat működése és proaktív viselkedése, a csapat és az egyén tanulása, a csapattagok sokszínűsége, a csapattagok bizalma, autonómiája és elégedettsége között pozitív kapcsolat van (Wu & Cormikan, 2021).

A **felelős vezetés** kifejezés egy szervezetnek az irányítással, a társadalmi felelősséggel és az üzleti etikával kapcsolatos megközelítése. Az üzleti vezetők feladatának tartják, hogy demonstrálják elkötelezettségüket egy igazságosabb társadalom és egy fenntarthatóbb jövő megteremtése mellett - olyan kultúra kialakításával, amely ösztönzi az innovációt, jutalmazza a helyes magatartást és visszaszerzi a bizalmat (Mullins, 2016).

A kutatások azt mutatják, hogy az olyan személyes tulajdonságok, mint a kapcsolati intelligencia, az empátia, a kognitív erkölcsi fejlődés, a machiavellizmus fontos szerepet játszanak a felelős vezetés kialakulásában és fejlődésében:

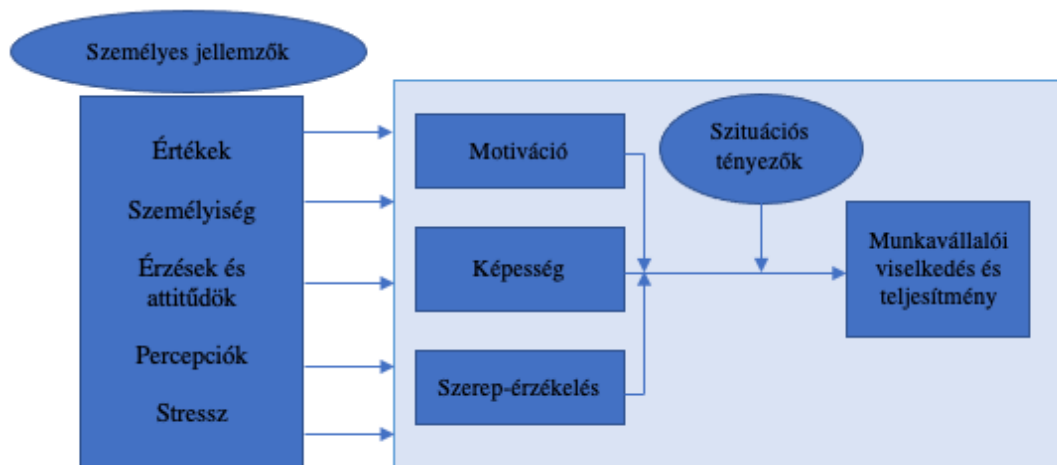
8. *Kapcsolati intelligencia*: vezetőknek erős szociális képességekkel és készségekkel kell rendelkezniük, hogy megbirkózzanak a különböző érdekeltekkel. A kapcsolati intelligencia magában foglalja az érzelmi intelligenciát és az etikai intelligenciát. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők jól tudják kontrollálni és használni saját érzelmeiket, és megértik mások érzelmeit, ezáltal hatékonyan kezelik a komplex kapcsolatokat. Az etikai intelligenciával rendelkező vezetők hajlamosabbak arra, hogy tisztességesen járjanak el, "nyereséget termeljenek elvekkkel", ami hozzájárul az érdekelt felekkel való bizalmi kapcsolat kiépítéséhez.
9. *Empátia*: az empátiával rendelkező vezetők nagyobb valószínűséggel törődnek az érdekelt felekkel, az empátia így bizonyos mértékig előre jelzi, hogy egy vezető felelős vezető-e. Az empátiával rendelkező vezetők hajlamosak jótékonykodni és felelősen viselkedni, nagyobb valószínűséggel hoznak etikus döntéseket és vállalnak felelősséget az alkalmazottaikért.
10. *Kognitív erkölcsi fejlődés*: a kognitív erkölcs fejlődésével az egyének javítják erkölcsi ítéliképességüket és erkölcsi döntésképességüket, így erkölcsi dilemmával szembesülve tudják, hogyan kell etikusan eljárni. Ez azt jelenti, hogy a magas kognitív erkölcsi fejlettséggel rendelkező vezetők az erkölcsi problémákra olyan etikus megoldásokat fognak javasolni, amelyeket minden érdekelt fél elfogad.
11. *Alacsony machiavellizmus*: a machiavellizmus bizonyítottan negatív tényező a felelős vezetők számára. A machiavellizmus azt a hajlamot tükrözi, hogy valaki mást kihasználva személyes érdekeit mások érdekeinek figyelembevétele nélkül érje el, és a machiavellizmussal rendelkező vezetők hajlamosak másokkal szemben bizalmatlanok lenni és másokat irányítani, figyelmen kívül hagyni az etikai elveket. Tehát megállapíthatjuk, hogy a machiavellizmussal rendelkező vezetők számára nehéz baráti kapcsolatot kiépíteni az érdekeltekkel, nemhogy felelősséget vállalni az érdekeltekért (Shi & Ye, 2016).

3. A teljesítményfokozás motivációs kérdései I.

3.1. A motiváció és a teljesítmény kapcsolata, a motiváció folyamata

3.1.1. A motiváció és a teljesítmény kapcsolata

A dolgozói magatartást befolyásoló tényezők feltárásával már az 1900-as évek első felétől kezdve foglalkoznak a kutatók. Kezdetben kizárólag a személyes jellemzőkkel és a külső tényezőkkel, később az egyéni motivációval és a képességekkel magyarázták a munkavállalói viselkedést és teljesítményt, majd az 1960-as években azonosítottak még egy fontos meghatározó tényezőt, a dolgozó szerep-érzékelését (8. ábra).



8. ábra: MARS modell

Forrás: McShane & Glinow (2015) alapján saját szerkesztés

A MARS modell (mozaikszó: Motivation, Ability, Role Perception és Situational factors szavak kezdőbetűi) azon az alapfeltevezésen alapul, hogy a munkavállalók viselkedését és teljesítményét a személyes jellemvonásaikon túl a motivációjuk, a képességeik, a szerep-érzékelésük és a situációs tényezők határozzák meg.

A **motiváció** azokat a belső erőket jelenti, amelyek befolyásolják a viselkedés irányát, intenzitását és tartósságát. Az irány arra utal, hogy a motiváció célvezérelt, nem pedig véletlenszerű: az embereknek van választásuk arra vonatkozóan, hogy az erőforrásaikat és energiáikat milyen irányba/milyen cél elérése érdekében használják fel. Az intenzitás a célra fordított erőfeszítés mértékét jelenti, azaz arról szól, hogy az emberek mennyire erőltetik meg magukat egy feladat elvégzése érdekében (például két alkalmazottat motiválhat az, hogy néhány órával korábban befejezze a projektjét (irány), de csak az egyikük tesz elég erőfeszítést (intenzitás) a cél eléréséhez). Végül a motiváció magában foglalja a kitartás különböző szintjeit, vagyis a tartósságot. A munkavállalók addig tartják fenn erőfeszítéseiket, amíg el nem érik a céljukat, vagy a cél elérése előtt feladják.

Az alkalmazottak **képességei** szintén befolyásolják a viselkedést és a feladatok elvégzését. A képességek magukban foglalják mind a természetes adottságokat (pl. ujjak ügyessége) és a tanult képességeket (pl. matematikai képességek), amelyek egy feladat sikeres és teljes körű elvégzéséhez szükségesek.

A **szerep-érzékelés** azt jelenti, hogy az emberek mennyire értik a rájuk bízott vagy tőlük elvárt munkaköri feladatokat (szerepeket). Ezek az elképzelések kritikusak, mert ezek irányítják a munkavállaló erőfeszítéseinek irányát, és javítják a munkatársakkal, beszállítókkal és más érdekelt felekkel való kapcsolatokat.

A szerepfelfogásnak három összetevője van:

1. Megérteni a rájuk bízott konkrét feladatokat és a következményeket, amelyekért felelősek.
2. Tisztában lenni a különböző feladatok és teljesítményelvárások fontosságával. Ez magában foglalja a mennyiség kontra minőség dilemmát, például azt, hogy hány ügyfelet kell kiszolgálni egy óra alatt (mennyiség), szemben azzal, hogy az alkalmazottnak milyen jól kell kiszolgálnia az egyes ügyfeleket (minőség).
3. Megérteni a kijelölt feladatok elvégzéséhez szükséges preferált viselkedésmódokat és eljárásokat.

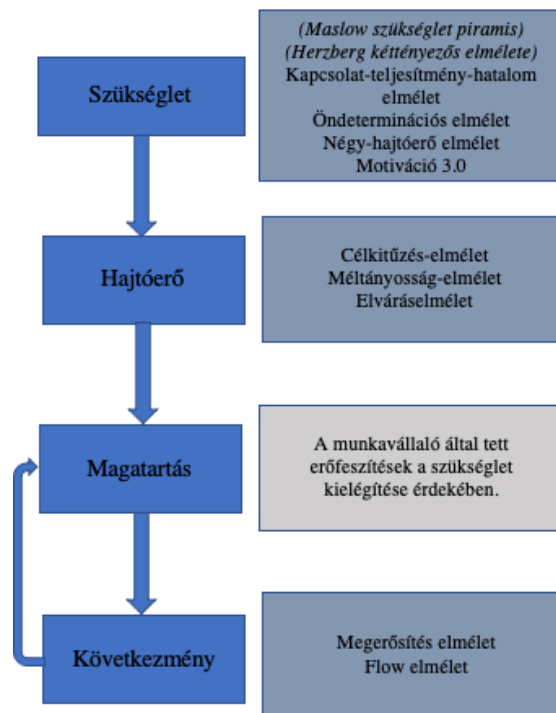
A **sztuációs tényezők** közé tartoznak a munkavállaló közvetlen ellenőrzésén kívül eső körülmények, amelyek korlátozzák vagy támogatják a kívánatos viselkedést és a teljesítményelvárásoknak való megfelelést. Egyes szituációs jellemzők (pl. a fogyasztói preferenciák és makrogazdasági feltételek) a külső környezeti feltételekből adódnak, így kívül esnek a munkavállaló és a szervezet ellenőrzésén. Más szituációs tényezők (pl. a költségvetés és a fizikai munkaeszközök) azonban a szervezet irányítása alatt állnak, ezért a vállalati vezetőknek gondosan kell kialakítaniuk ezeket a feltételeket annak érdekében, hogy a munkavállalók kiaknázhassák a bennük rejlő teljesítménypotenciált.

A modell megalkotói (McShane & Glinow, 2015) szerint, ha bármelyik tényező (motiváció, képesség, szerep-érzékelés, szituációs tényezők) alacsony szintű, a dolgozó teljesítménye is alacsony szintű lesz. Egyetértünk a szerzők azon álláspontjával, hogy e tényezők magas szintje predesztinálja az elvárásoknak megfelelő munkahelyi viselkedést és a magas output-ot, de meglátásunk szerint az alacsony motiváció nem feltétlenül okoz alacsony teljesítményt. Abban az esetben, ha egy munkavállaló kiemelkedő képességekkel rendelkezik, tisztában van a vele szemben támasztott szerepkövetelményekkel és megfelelő munkahelyi feltételeket biztosítanak számára, akkor alacsony motiváltsági szintje ellenére is lehet magas a teljesítménye (Dailey, 2016).

A modell legfontosabb tanulsága, hogy a dolgozói magatartást több tényező befolyásolja, az alacsony teljesítmény hátterében tehát nem feltétlenül az alacsony motiváció áll. Egy motivált dolgozótól hiába várjuk el a magas teljesítményt, ha nem rendelkezik megfelelő képességekkel, nem biztosítjuk számára a munkavégzéshez szükséges feltételeket vagy nem látja világosan a követendő viselkedésmódokat és betartandó eljárásrendeket. Lehetséges tehát, hogy motivációt fokozó intézkedések helyett képzésre/fejlesztésre, munkafeltételek javítására vagy szerep-elvárások tisztázására van szükség. Motivációval kapcsolatos elméleteket tudni tehát hasznos, de nem feltétlenül oldhatók meg vele a teljesítmény-problémák.

3.1.2. A motiváció folyamata

A motivációs folyamatra és a kapcsolódó alapfogalmakra vonatkozóan nincs konszenzus a szakirodalomban, ezért egy alapmodellből indulunk ki, amelyre felfűzzük a különböző motivációs elméleteket is.



9. ábra: A motiváció folyamata és a kapcsolódó elméletek
 Forrás: saját ábra, 2022

A motivációs folyamat a szükséglet megjelenésével kezdődik, ez a viselkedés fő mozgatórugója. A szükségletek lehetnek velünk született szükségletek (tipikusan ilyenek a túléléshez kapcsolódó szükségletek, pl. éhség, szomjúság) és tanultak (pl. hatalomgyakorlás, sikerek elérése). Azok a motivációval kapcsolatos elméletek, amelyek az emberi szükségletek feltáráásával foglalkoznak, vagyis arra keresik a választ, hogy milyen okok, szükségletek húzódnak meg egy-egy cselekvés háttérében, azok a **motiváció tartalomelméletei**. A kielégítetlen szükséglet belső feszültséget indukál, de ez a belső feszültség még önmagában nem feltétlenül elég ahhoz, hogy az egyén változtasson a magatartásán. Ahhoz, hogy a szükséglet kielégítésére való törekvés megjelenjen a munkavállaló magatartásában, hajtóerőre, motivációra van szükség. Az olyan motivációs elméletek, amelyek azzal foglalkoznak, hogy milyen folyamat eredményeképpen válik ösztönzővé a szükséglet kielégítése és jelenik meg a dolgozói magatartásban, a **motiváció folyamatelméletei**. A szükséglet kielégítésére tett erőfeszítés, magatartás következményét pedig két aspektusból vizsgálhatjuk a vezetői reakciók irányából (megerősítés elmélet), a dolgozó elégedettsége/elégedetlensége, önmegvalósítása szempontjából (flow elmélet).

3.2. A motiváció tartalomelméletei

A tartalomelméletek tehát megpróbálják feltárni a cselekedetek mögött meghúzódó indítékokat, szükségleteket. A szükségleteket csak a megfigyelhető viselkedésen keresztül tudjuk azonosítani, de ebben jelentős egyéni különbségek lehetnek. Nem minden cselekedet mögött tudjuk egyértelműen megállapítani a kapcsolódó szükségletet (sokszor talán saját magunk számára sem világos, hogy mit miért teszünk), de előfordulhat az is, hogy ugyanazt a viselkedést két embernél teljesen más szükséglet kielégítése motiválja.

A motiváció tartalomelméleteinek körébe Maslow-féle szükségletpiramis, Frederick Herzberg kétfételes elmélete, McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete, Ryan és Deci

öndeterminációs elmélete, Lawrence és Lohrina négy-hajtóerő elmélete és Daniel Pink Motiváció 3.0 elmélete tartozik.

3.2.1. Kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélet

McClelland (1961) kapcsolat-teljesítmény-hatalom elméletét sok szakirodalom egyszerűen a „tanult szükségletek” elméletének nevezi, ugyanis a kapcsolódás iránti igény, a teljesítmény-vágy és a mások befolyásolásának (hatalom) szükséglete is tanult, nem pedig velünk született szükségletek. McClelland úgy véli, hogy a cselekedetek mozgatórugóinak hátterében e három, mindenkiben meglévő, de eltérő dominanciájú tanult szükséglet kielégítése áll. A teljesítménymotívum sikerek elérésére, mások teljesítményének meghaladására és a kitűzött célok elérésére vonatkozó késztetés. A kapcsolatmotívum a másokhoz való kapcsolódás, a mások által való elfogadás iránti igényből fakad. A hatalommotívum mások befolyásolásának vágyára vonatkozik.

A magas teljesítménymotívumú munkavállalók keresik a kihívást jelentő, de teljesíthető célokat, egyértelmű visszajelzésre és elismerésre vágnak és szeretnek együtt dolgozni. Kedvelik az olyan feladatokat, amelyek esetében szükség van a problémamegoldó képességükre és a kreativitásukra. Megfelelő feltételek teljesülése esetén valószínűleg az átlagot meghaladó eredményeket érnek el, azonban nem minden munkafeladat ellátására alkalmasak, ugyanis nehezen tudnak a munkatársaikkal együttműködni. Esetükben a pénz gyenge motiváló tényező, míg az alacsony teljesítménymotívumú dolgozókat anyagi ösztönzőkkel jól lehet motiválni.

A magas kapcsolatmotívummal rendelkező dolgozók igyekeznek kedvező képet festeni magukról, aktívan támogatnak másokat és igyekeznek elsimítani a munkahelyi konfliktusokat. Az ilyen munkavállalók jól funkcionálnak sales területen (különösen az olyan értékesítési pozíciókban, amelyekben fontos hosszú távú is ápolni a kapcsolatokat), kevésbé eredményesek azonban az olyan munkakörökben, ahol konfliktust generáló döntéseket kell meghozni.

A magas hatalommotívumú szervezeti tagok kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, meggyűző a kommunikációjuk és szívesen szólnak hozzá a megbeszéléseken és nyilatkoznak nyilvánosan is. Az ilyen dolgozóknak fontos a státusz és az elismertség, számukra fontosabb a mások fölötti befolyás, mint a teljesítmény. McClelland a hatalommotívum két formáját különböztette meg: a jó (szocializált) és a rossz (személyre fókuszáló) hatalom iránti vágyat. A szocializált hatalom iránti vágy mások megsegítésének vágyából ered – azért vágnak a hatalomra, hogy azáltal tudjanak felemelni másokat. Akikben a személyre fókuszáló hatalommotívum erős, ők a hatalmukat személyes érdekeik érvényesítésére használják és a hatalmukat státuszszimbólumként viselik. A kutatások azt bizonyítják, hogy az eredményes vezetőknek magas a szocializált hatalommotívumuk.

Menedzseri tanulság

Vezetői szempontból az elmélet azért lehet fontos, mert a dolgozók ilyen motivációinak felismerése az eredményességet és a hatékonyságot lényegesen befolyásoló feladat-megosztásra nyújt lehetőséget.

Erős társulási motívum	Erős hatalommotívum	Erős teljesítménymotívum
Minél több csapatmunka Közösségi feladatok Minél több kapcsolatfelvétel Kapcsolatfelvételnél személyes hangvétel és személyes kommunikáció Minél több visszajelzés (a kapcsolat erősítése miatt) Orientációs, mentori feladatok	Egyéni jutalmazás Részletes, magyarázó visszajelzés A lehető legnagyobb önállóság, irányítás biztosítása „Csapatvezetői” feladatok, projektek vezetése (nem részfeladatokra delegálni) Döntést igénylő feladatok Döntésekbe való bevonás Munkakör-gazdagítás	Egyéni feladatok vagy olyan társak, akik hasonlóak Feladatok részletes ismertetése Kihívást jelentő, de elérhető célok Mérhető eredmények Nyilvános elismerés, díjak Gyakori visszajelzés

3. táblázat: Beosztottak motiválása a domináns motívum szerint

Forrás: saját táblázat, 2022

3.2.2. Öndeterminációs elmélet

Az öndeterminációs elmélet Ryan és Deci (2000) nevéhez köthető. Az elmélet abból indul ki, hogy az egyén belső motiváltsága a következő három alapvető szükséglet kielégítésére törekvés révén alakul ki és fejlődik:

- kötődés: másokkal való szereteten, támogatáson és tiszteleten alapuló viszony,
- kompetencia: annak igénye, hogy magunkat hatékonyak és eredményesnek tapasztaljuk meg,
- autonómia: szabadon, saját elhatározásainkat követve cselekedhessünk.

Az elmélet egy motivációs kontinuumon keresztül mutatja be e szükségletek kielégítésének fokozatait (4. táblázat), amely az amotivációból – azaz a motiválatlanságból – indul ki és a külső motiváció négy szintjén keresztül jut el az öndeterminációig, vagyis a belső motiváltság állapotáig.

Motiváció	Amotiváció	Külső motiváció				Belső motiváció
<i>A viselkedés minősége</i>	Kontroll		Öndetermináció			
<i>Szabályozási stílus</i>	Szabályozás nélküli	Külső szabályozás	Bevetített szabályozás	Azonosult szabályozás	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
<i>A motiváció forrása</i>	Személytelen	Külső	Enyhén külső	Enyhén belső	Belső	Belső
<i>A viselkedés mozgatórugója</i>	Inaktivitás: passzivitás, elkerülés	Külső nyomás: cselekvés külső hatására (büntetés elkerülése, jutalmak, fenyegetés)	Belső nyomás: cselekvés belső nyomás, kényszer és elvárások hatására	Hasznosság-alapú: cselekvés a már megtapasztalt hasznosság és jelentőség alapján	Érték-alapú: cselekvés a belső értékekhez, meggyőződés ekhez igazodóan	Érdeklődés-alapú: cselekvés az érdeklődéstől és az örömtől vezérelt
<i>Folyamatok</i>	Szándék, kompetencia és kontroll hiánya	Engedékeny Külső jutalom elnyerése vagy büntetés elkerülése	Az én bevonása Belső jutalom elnyerése vagy büntetés elkerülése	Személyes jelentőség Tudatos aktivitás	Tudatosság Személyes azonosulás	Belső megelégedettség Örömszerzés Kíváncsiság Kihívás
<i>Alapvető pszichológiai szükségletek</i>	Kötődés Erősíti: tisztelet, odafigyelés, jó környezet, biztonság Gyengíti: verseny, kritikálás, klikkesedés		Kompetencia Erősíti: optimális kihívások, visszajelzés a jó teljesítményről Gyengíti: teljesíthetetlen kihívások, folyamatos visszajelzés a rossz teljesítményről		Autonómia Erősíti: választás lehetősége, magyarázatok, racionális döntéshozás, az érzések és meggyőződések figyelembevétele Gyengíti: túlzott jutalmazás, határidők, szoros kontroll	

4. táblázat: Az öndetermináció elmélet

Forrás: Kozák, 2020

Az amotiváció inaktív, passzív viselkedés formájában jelentkezik. Ennek oka lehet, ha a dolgozó kompetenciakészlete nem elégséges az adott feladat(ok) elvégzéséhez, nem megfelelőek a szervezeti-és/vagy munkakörülmények, de adódhat az egyén személyiségbeli sajátosságaiból is.

A külső motivációnak négy szintje különböztethető meg, ezek a külső-, a bevetített-, az azonosult- és az integrált szabályozás. Külső szabályozás esetén a munkavállaló kizárólag külső nyomás hatására végzi a munkáját, ez lehet fizetés, jutalmazás (pl. bónusz, pénzjutalom, stb.), juttatás (pl. céges autó vagy külföldi kiküldetés napidíjjal, stb.), de a büntetések elkerülése is állhat a háttérben (pl. bónuszmegvonás, vagy más, alacsonyabb fizetéssel és juttatásokkal járó munkakörbe való átsorolás, stb.). A külső szabályozás tehát azt jelenti, hogy a dolgozó csupán a külső ráhatások, illetve körülmények miatt végzi a feladatait, így abban az esetben, ha a számára kedvező – valamint büntetés esetén a kedvezőtlen – körülmények megszűnnek, vagy a jutalmazás megszokottá válik, az egyén könnyen motiválatlanná válhat. A bevetített szabályozásnál már bevonódott a „self”, a dolgozó saját maga számára fogalmazott meg elvárásokat (pl. sikerek elérése a szakmában), s amennyiben azok nem teljesülnének, az rossz érzéssel töltené el – a cselekvést az ebből adódó belső nyomás indukálja. Az azonosult szabályozás hasznosság-alapú és már tudatos aktivitást jelent, ennek fókuszában ugyancsak a célok elérése dominál (pl. a munkavállaló meg akarja valósítani karrierelődését, egy bizonyos megtapasztalt életstílust szeretne elérni/fenntartani). Az integrált szabályozásnál az egyén azonosult a munkájával, a cselekvés a belső értékek alapján történik, az adott munka elvégzése tehát alapvető részévé vált a dolgozó életének.

A belső motiváció, vagyis az öndeterminált állapot esetében a munka az örömszerzés egyik forrása és belső megelégedettséggel tölti el az egyént. A munkavállalót ebben az állapotában a kíváncsiság és a kihívás vezérli.

Menedzseri tanulság

Fowler (2018) azt javasolja a szervezeteknek, hogy a vezetők ismerjék meg az alapvető pszichológiai szükségletek erősítését és gyengülését befolyásoló tényezőket, kapjanak képzést az öndeterminációs elmélet gyakorlati vonatkozásaival kapcsolatban, valamint az erre vonatkozó vezetői képességeket építsék be a vezetői kompetenciamodellbe. A kutató ennek érdekében meghatározza a kötődés, a kompetencia és az autonómia erősítésének kompetenciáit és gyakorlati tanácsokat is ad a szervezetek/vezetők számára.

A kötődés elmélyítésének kompetenciája:

1. empátiát és törődést kell tanúsítaniuk azáltal, hogy meghallgatják, elismerik és elfogadják a negatív érzelmek kifejezését;
2. a személyes vagy értékelő dicséret helyett tiszta és informatív visszajelzést kell adniuk;
3. indokolniuk kell a döntéseket, információkat megosztani magukról és a szervezetről, valamint nyíltan meg kell vitatniuk szándékaikat;
4. segíteniük kell az egyéneknek abban, hogy összehangolják a munkát és a feladatokat saját értékeikkel és a szakmai céljaikkal.

A kompetenciaépítés kompetenciája:

1. a tanulási célokat hangsúlyozzák, nemcsak a teljesítménycélokat;
2. megkérdezik: "Mit tanultál ma?", a hibákat tanulási lehetőségnek tartják;
3. a beosztott szintjének megfelelő képzést biztosítanak és vezetési stílust alkalmaznak;
4. segítik a problémamegoldást a lehetőségek és alternatívák feltárását célzó kérdésekkel.

Az autonómia erősítésének kompetenciája:

1. olyan nyelvezetet használnak, amely a választás érzékeltetésére hívja fel a figyelmet,
2. megvilágítják a határokat, majd feltárják az ezeken a határokon belüli választási lehetőségeket,
3. együttműködve határozzák meg a célokat, és segítenek a célok releváns átfogalmazásában, a célokat és az ütemtervet értékes információként mutatják be, amely szükséges a célok eléréséhez, az eredmények eléréséhez.

3.2.3. Négy-hajtóerő elmélet

A Négy-hajtóerő elméletet 2002-ben publikálta két harvardi professzor, Paul Lawrence és Nitin Nohrina (Lawrence & Nohrina, 2002). Az elmélet erősen épít az érzelmek jelentőségére, abból indul ki, hogy mindenki rendelkezik négy hajtóerővel (megszerzésre való törekvés, kötődésre irányuló késztetés, tanulási vágy, védekezésre való törekvés), s az általuk generált érzelmek ösztönöznek cselekvésre.

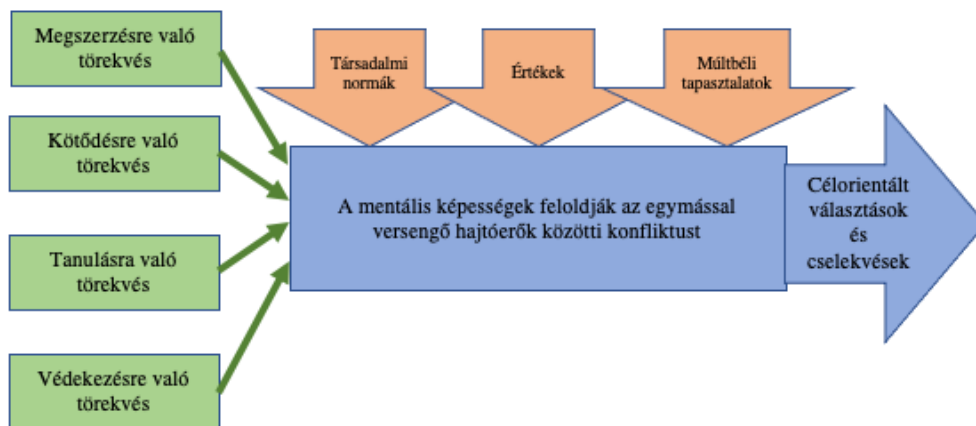
A megszerzésre való törekvés a tárgyak és személyes élmények keresésére, megszerzésére, ellenőrzésére és megtartására irányuló késztetés. Magában foglalja az egyén önképének növelését, a verseny és a megbecsülés iránti igény alapja. Az elmélet szerint a megszerzésre való törekvés kielégíthetetlen, mert az emberi motiváció célja a másoknál magasabb pozíció elérése. Munkahelyi környezetben ez a magas kompenzációra, előléptetésre, díjakra és elismerésekre, státuszra és hatalomra való vágyban jelentkezik.

A kötődésre irányuló késztetés arra irányul, hogy társas kapcsolatokat és kölcsönös gondoskodó elkötelezettséget alakítsunk ki másokkal. Ez motiválja az embereket az együttműködésre, alapvető összetevője a szervezetek sikerének és a társadalmak fejlődésének. A késztetés támogató munkahelyi csapathoz való tartozás vágyában manifesztálódik.

A *tanulásra való készítés* a kíváncsiság kielégítésére, önmagunk és a minket körülvevő környezet megismerésére és megértésére irányuló törekvés. Amikor olyasmit figyelünk meg, ami nincs összhangban a jelenlegi tudásunkkal vagy meghaladja azt, olyan feszültséget élünk át, amely arra motivál, hogy ezt az információs hiányt pótoljuk. Sőt, vizsgálatok kimutatták, hogy azok az emberek, akiket bármilyen újszerű információtól eltávolítanak, még az unalmas információk után is vágyakozni fognak. Ez a munkahelyen az érdekes és kihívást jelentő munkahelyi feladatokra vonatkozó igényben jelenik meg.

A *védekezési vágy* az a készítés, hogy fizikailag és szociálisan megvédjük magunkat. A védekezési készítés túlmutat a fizikai énünk védelmén, magába foglalja kapcsolataink, szerzeményeink és hitrendszerünk védelmét is. Ez munkahelyi környezetben a megfelelő panaszkezelés, a fair teljesítményértékelés és a döntésekbe való beleszólás igényeként jelentkezik.

A hajtóerők között nincs hierarchia, az egyik készítés sem függ egy másiktól és legfeljebb csak ideiglenesen tudjuk kielégíteni őket. A négy hajtóerő közül három (megszerzésre, kötődésre, tanulásra irányuló vágy) proaktív, azaz rendszeresen igyekszünk kielégíteni őket. A védekezési igény azonban reaktív, azt a fenyegetés aktiválja.



10. ábra: A Négy-hajtóerő elmélet

Forrás: Lawrence & Nohrina (2002) alapján saját szerkesztés

Ez a négy hajtóerő veleszületett és univerzális, minden emberben megtalálhatóak. A hajtóerők meghatározzák, hogy a minket érő ingerekhez milyen érzelmek kapcsolódnak. A mentális képességeink pedig a társadalmi normákra, a múltbeli tapasztalatokra és a személyes értékekre támaszkodva az érzelmeink motiváló erejét hasznos és elfogadható célok felé irányítják.

Egyszerűbben megfogalmazva: a minket érő külső hatások a hajtóerők miatt érzelmeket váltanak ki belőlünk, cselekedeteinket pedig a társadalmi normák, értékeink és múltbeli tapasztalataink alapján alakítjuk ki úgy, hogy az érzelmek forrását célozzuk meg vele, azaz az érzelmet kiváltó hajtóerőt igyekszünk vele kielégíteni.

Menedzseri tanulság

A Négy-hajtóerő elmélet két szempontból is fontos a szervezetek számára. Egyrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a munkavállalók motivációja és jóléte szempontjából a legjobb munkahelyek olyan körülményeket biztosítanak, amelyek segítik a munkavállalókat mind a négy hajtóerő kielégítésében. A

munkavállalók folyamatosan a veleszületett késztetéseik kielégítésére törekszenek, ezért a sikeres vállalatok minden munkavállaló számára elegendő jutalmat, tanulási lehetőséget, társas interakciót, stb. biztosítanak. Kiemeli továbbá, hogy a négy hajtóerő kiteljesedését egyensúlyban kell tartani, vagyis a szervezeteknek el kell kerülniük, hogy a dolgozóknak túl sok vagy túl kevés lehetőségük legyen az egyes hajtóerők kiteljesítésére. Ennek a tanácsnak az az oka, hogy a négy hajtóerő ellensúlyozza egymást. A kötődésre való törekvés ellensúlyozza a szerzésre való törekvést; a védelemre való törekvés ellensúlyozza a tanulásra való törekvést. Egy olyan szervezet, amely a megszerzésre való törekvést a kötődésre való törekvés nélkül ösztönzi, végül szervezeti politikától és diszfunkcionális konfliktusoktól szenvedhet. A munkahelyi változások és újdonságok segítik a tanulási vágyat, de ha túl sok ilyen változás történik, az olyan mértékben beindítja a védekezési vágyat, hogy a dolgozók végül ellenállnak majd a változásoknak. A munkahelynek tehát elegendő lehetőséget kell kínálnia ahhoz, hogy mind a négy ösztönzőt egyensúlyban tartsa (McShane & Glinow, 2015).

Nohrina és szerzőtársai (2008) emellett készítettek egy táblázatot a négy hajtóerőhöz szorosan kapcsolódó eszközökről és a kialakításuk során megfontolandó elvekről és módszerekről.

Hajtóerő	Eszköz	Elvek és módszerek
Megszerzés iránti törekvés	Kompenzációs rendszer	A jó teljesítményű munkavállalók megkülönböztetése az átlagosan és alacsonyán teljesítőktől. A jutalmak teljesítményhez való kötése. Legalább olyan kompenzációt kínálni, mint a versenytársak.
Kötődés iránti törekvés	Kultúra	Kölcsönös bizalom és jó kapcsolatok kialakulásának elősegítése. Együttműködés és csapatmunka értékelése. A legjobb gyakorlatok megosztásának támogatása.
Tanulás iránti törekvés	Munkakör	Olyan munkaköri feladatok allokálása, amelyek fontos szerepet játszanak a szervezet életében. Olyan munkakörök kialakítása, amelyek érdekes és értelmes feladatokat is tartalmaznak.
Védekezés iránti törekvés	Teljesítmény-menedzsment és erőforrás-elosztó folyamatok	A szervezeti folyamatok átláthatóságának növelése. A fair bánásmód. Bizalomépítés a jutalmazási rendszer átláthatósága által.

5. táblázat: A négy hajtóerőhöz kapcsolódó eszközök, elvek és módszerek

Forrás: Nohrina et al. (2008) alapján saját szerkesztés

3.2.4. Motiváció 3.0

Daniel H. Pinknek 2009-ben jelent meg a Motiváció 3.0 című könyve, amelyben az emberi szükségleteket a társadalmi fejlődés különböző szakaszaihoz kötötte:

1. Motiváció 1.0 operációs rendszer: az emberi motiváció legkorábbi formája, kizárólag a pusztán túlélési ösztön létezett.
2. Motiváció 2.0 operációs rendszer: ahogy az emberek egyre összetettebb társadalmakat alakítottak ki, a második ösztön, a jutalom keresése és a büntetés elkerülése került előtérbe a társadalmi kapcsolatokban és a Motiváció 1.0 átalakult Motiváció 2.0-vá. Ez az operációs rendszer táplálta a gazdasági fejlődést, és sok üzleti vezető a termelékenység növelésére törekedve átvette a jutalmazás és büntetés modelljét.
3. Motiváció 2.1 operációs rendszer: az 1960-as évek végén Douglas MacGregor beemelte a humanista pszichológiát az üzleti szektorba és bemutatta, hogyan növelhetik a vállalatvezetők

a termelékenységet azért, hogy felelismérjük az alkalmazottak összetettebb belső késztetéseit, amelyeket támogatni kell.

4. Motiváció 3.0 operációs rendszer: napjainkban egyre elterjedtebb – főként a tudásmunkások körében – az ún. I típusú magatartás az X típusú magatartással szemben. Az I típusú magatartás az intrinzik motivációjú, míg az X típusú magatartás az extrinzik motivációjú egyéneket jelöli. Az I típusú magatartás mozgatórugója az az igény, hogy életünket magunk irányítsuk, tanuljunk, fejlődjünk és alkossunk, valamint jobbat tegyünk a világot és saját magunkat is. Az ilyen emberek esetében a Motiváció 2.0 és 2.1 rendszerhez kapcsolt ösztönzők, azaz a jutalmazás és a büntetés nem lehetnek eredményesek, ugyanis azok – többek között – kiolthatják az intrinzik motivációt, csökkenthetik a termelékenységet, gátolják a kreatív gondolkodást, függőséget okozhatnak, valamint bátoríthatják a csalást és az etikátlan viselkedést.

Pink szerint alapvetően 3 szükséglet irányítja az I típusú magatartást tanúsító dolgozókat, s a szervezeteknek úgy kell kialakítaniuk a motivációs rendszerüket, hogy biztosítsák a feltételeket e 3 szükséglet kielégítéséhez:

1. Önállóság iránti igény: az a vágy, hogy saját sorsunk irányítása a mi kezünkben legyen.
2. Szakmai igényesség igénye: az arra irányuló késztetés, hogy valami számunkra fontos területen egyre jobbak legyünk.
3. Céltudatosság: annak vágya, hogy a tevékenységünk valami nagyobb dolgot szolgáljon.

Menedzseri tanulság

Az önállóság iránti igény kielégítéséhez Pink szerint a vezetőknek el kell felejteniük a hagyományos menedzser szerepet és teret kell adniuk a dolgozóknak az önrányításhoz. Ennek érdekében az alkalmazottaknak autonómiával célszerű rendelkezniük a munkájuk következő négy aspektusa felett: mit csinálnak (feladat), mikor csinálják (idő), hogyan csinálják (technika), és kivel csinálják (csapat).

A szakmai igényesség szükséglete kihívást jelentő és önmagukban is kielégítő, fejlődést biztosító feladatokkal elégíthető ki. Ehhez olyan munkatevékenységek biztosítására van szükség, amelyekben a részvétel önmagában is jutalmat jelent.

A céltudatosság tekintetében pedig azt vallja Pink, hogy ha a munkahelyen vagy a szervezetben dolgozó egyének úgy érzik, hogy feladataik segítenek mások életének javításában, vagy segítenek másoknak abban, hogy értelmes módon tanuljanak vagy fejlődjenek, a munkavállalók erősebb motivációt éreznek arra, hogy munkájukat hatékonyan és eredményesen végezzék el.

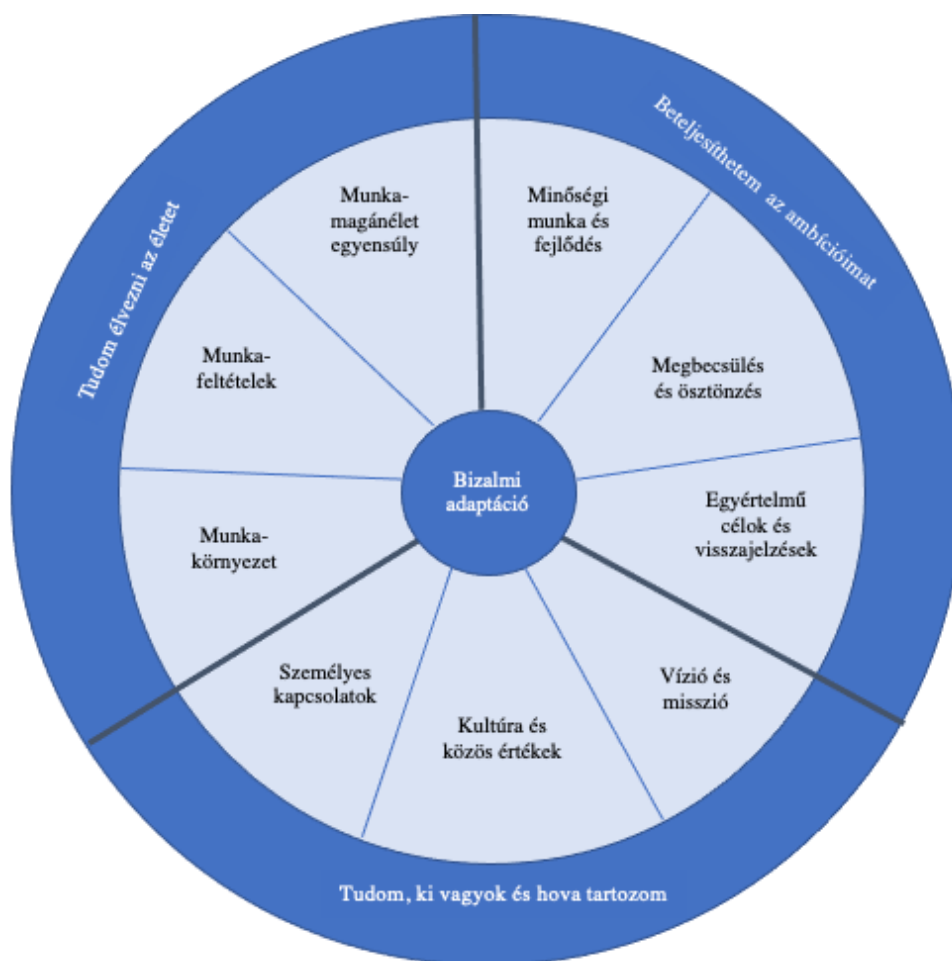
3.2.5. A 9M modell

A 9M modellt Mathe és szerzőtársai a Sodexoval együttműködve készítették el 2011-ben. A cél olyan motivációs elmélet megalkotása volt, amely összegzi a korábbi gondolkodók koncepcióinak tanulságát és lehetővé teszi azok egyszerű szervezeti adaptálását.

Az elmélet három szükséglet köré építi fel a motivációt:

1. Élni: a teljes és egészséges élet iránti vágy.
2. Növekedni: az arra irányuló szükséglet, hogy kihívások elé állítsuk magunkat és szakmailag fejlődjünk.
3. Kapcsolódni: az az igény, hogy valahogyan kapcsolódjunk az emberekhez és a szervezethez, amelyben dolgozunk; megtaláljuk az értelmet és a hovatartozás érzését a mindennapi életünkben.

A modell a 3 szükséglethez szervezeti megfelelőket rendel, mindhárom szükséglethez 3-3 szervezeti feltételt határoz meg.



11. ábra: A 9M modell

Forrás: Mathe et al. (2011) alapján saját szerkesztés

Az elmélet a munkavállaló és a szervezet közötti kölcsönös bizalmat helyezi a középpontba, amely abban az esetben tud kialakulni, ha a menedzsment biztosítja a dolgozók szükségleteinek kielégítését a modellben megnevezett dimenziók mentén.

A *munka és a magánélet egyensúlyát célzó* intézkedések olyan munkamódszerekre vonatkoznak, amelyek segítik a munkavállalókat abban, hogy egyensúlyt teremtsenek a foglalkoztatás (munka, karrier, ambíciók) és a magánélet (család, szabadidő, szórakozás stb.) között, ami összességében optimális életminőséghez vezet.

A *munkafeltételek* a szervezet által nyújtott javadalmazásra és juttatásokra, a munkavállaló foglalkoztatási státuszára, a munkahely biztonságára, a munkavállalót védő jogi keretre, valamint a vállalatban belüli támogatási rendszerekre vonatkoznak.

A *munkakörnyezet* a fizikai munkahelyet, a megfelelő technológiai és kommunikációs eszközök elérhetőségét, a munkahelyi biztonságot és védelmet, a munkahely tisztaságát és ergonomiáját, a zajszintet és a világítást, a munkahelyi étkezés elérhetőségét, a tömegközlekedési eszközök, üzletek és létesítmények közelségét jelentik.

A *minőségi munka és fejlődés* magára a munkakörre, a szervezeten belüli előrelépési, valamint képzési és fejlesztési lehetőségekre vonatkozik. A munkakört úgy kell megtervezni, hogy lehetővé tegye a tartós

érdeklődés fenntartását és a változatosságot. Az egyén idővel történő fejlesztésére pedig egy hosszú távú befektetésként érdemes gondolni, amely a megfelelő kompetenciák elsajátítása révén biztosítja a munkában való kiteljesedést érzését.

A *megbecsülés és ösztönzés* arra utal, hogy a szervezet céljait és értékeit támogató magatartást utólag el kell ismerni (ez az elismerés lehet formális vagy informális), továbbá a konkrét teljesítménycélokhöz célszerű jutalmakat kötni.

Az *egyértelmű célok és visszajelzés* a konkrét célok kitűzésének folyamatára utal. A célmeghatározás ideális esetben magában foglalja a kihívást jelentő, de elérhető konkrét célok meghatározását, határidők és számszerűsíthető intézkedések beépítését, valamint visszajelzést a feladat során és annak elvégzése után, hogy a dolgozók mérni és szükség esetén módosítani tudják viselkedésüket.

Lényeges kérdés, hogy a munkavállalók mennyire tudnak azonosulni a szervezet *missziójával és víziójával*, az ugyanis nagyban meghatározza a munkahelyi teljesítésüket és viselkedésüket. Fontos ezért, hogy a menedzsment egyértelműen fogalmazzon meg a szervezet célját és jövőképét, s azt folyamatosan kommunikálja a dolgozók felé.

A *kultúra* a gondolkodásmód, a hiedelmek és az értékek általános mintájaként határozható meg, amelyek összetartják a szervezetet és inspirálják az embereket. Célszerű tehát annak hangsúlyozása is, hogy a vállalat vezetői milyen múltbéli tapasztalatok és értékek mentén hozza meg a döntéseit és kívánja elérni a kitűzött célokat.

A *személyes kapcsolatok* dimenziója magába foglalja a dolgozók összes munkahelyi kapcsolatát, legyen az ügyfél, munkatárs vagy vezető.

Menedzseri tanulság

Ahogy arra a modell bemutatásakor is felhívtuk a figyelmet, a 9M modell gyakorlati aspektusból, a szükségletekhez kapcsolódó szervezeti tényezők szemszögéből ragadja meg a motivációt, így lehetőséget biztosít arra is, hogy a szervezetek átültessék a 9 dimenziót a munkavállalói (elégedettségmérő) kérdőívekbe. Hazánkban Farkas és szerzőtársai (2013) végeztek a 9M modell alapján vizsgálatokat, a reprezentatív felmérésük keretében a 9 tényezőt két szempontból vizsgálták: mennyire jellemző a munkahelyen és mennyire fontos az egyénnek. Az eredmények szerint a magyar munkavállalók a munkahelyi légkört és bánásmódot (személyes kapcsolatok), a munkahely megtartásának biztonságát, jövőjét (munkafeltételek), a versenyképes fizetést és anyagi juttatásokat (munkafeltételek), a méltányos és igazságos díjazást (megbecsülés és ösztönzés), megfelelő munkatársi kapcsolatok és csapat (személyes kapcsolatok) tartják a legfontosabb motivációs tényezőknek.

4. A teljesítményfokozás motivációs kérdései II.

4.1. A motiváció folyamatelméletei

A motiváció folyamatelméletei – ahogyan arra a fentiekben is utaltunk – arra a kérdésre keresik a választ, hogy az emberek hogyan választanak viselkedést a szükségleteik kielégítése érdekében. Ezek az elméletek bizonyos szempontból túlmutatnak a tartalomelméleteken, azok ugyanis kizárólag a szükségletek azonosításával és megértésével foglalkoznak.

4.1.1. Elváráselmélet

Az elváráselmélet Victor Vroom (1964) nevéhez fűződik, aki abból indult ki, hogy a motiváció a cselekedet következményében elérhető jutalom függvénye. Az elmélet lényegében azt állítja, hogy a munkaerő olyan viselkedések felé irányul, amelyekről az emberek azt hiszik, hogy a kívánt eredményekhez vezetnek.

Vroom szerint a motiváció az alábbi képlettel írható le:

$$\text{motiváció} = \text{várakozás} \times \text{következmény} \times \text{értékesség}$$

A képletben mindhárom változónak teljesülnie kell ahhoz, hogy a motiváció létrejöhessen:

- A *várakozás* a munkavállalók azzal kapcsolatos feltételezése, hogy az erőfeszítései várhatóan milyen teljesítményt eredményeznek majd. A képletben a várakozás valószínűségi érték, 0 és +1 közötti értéket vehet fel. Az érték 0 abban az esetben, ha a dolgozó úgy gondolja, hogy még a legnagyobb erőfeszítései ellenére sem fogja tudni elvégezni a feladatot; +1 akkor, ha teljesen biztos benne, hogy kiváló teljesítménnyel tudja zárni a munkát.
- A *következmény* az azzal kapcsolatos valószínűséget írja le, hogy a munkavállaló által tanúsított teljesítmény milyen eredményhez vezet majd, pontosabban mi lesz a teljesítmény kompenzációja. Hasonlóan a várakozáshoz, ez is valószínűségi érték, vagyis 0 és +1 közötti értéket vehet fel. Az értéke +1, ha a dolgozó úgy gondolja, hogy a teljesítménynek vélhetően biztosan meglesz az eredménye (kompenzálása), 0 akkor, ha erre semmilyen esélyt nem lát a dolgozó.
- Az *értékesség* arra utal, hogy mennyire „értékes” a kilátásba helyezett eredmény, kompenzáció a munkavállaló számára, vagyis elégedettséget vagy elégedetlenséget vált-e ki belőle. Ez az érték leírható -1 és +1 közötti értékkel, de leírható akár egy 100-as skálával is.

Az elváráselmélet gyakorlati alkalmazása leginkább a belső kontrollal rendelkező munkavállalók esetében működik, ugyanis ők azok, akik abban hisznek, hogy a sorsukat saját maguk irányítják, így az erőfeszítéseikért jutalmakban fognak részesülni.

Menedzseri tanulság

Annak érdekében, hogy az elmélet szerint motivációt érjünk el, az alábbiakra célszerű figyelmet fordítani:

1. Világosan meg kell határozni a célokat és az elérésükhöz szükséges teljesítményt.
2. A teljesítményt jutalomhoz kell kötni.
3. A magas teljesítményt jutalmazni kell. Ha egy alkalmazott keményebben dolgozik, hogy többet termeljen, mint a többi alkalmazott, és nem kap jutalmat, akkor lelassíthatja a termelékenységét.

3. A jutalmaknak értéket kell képviselniük a munkavállaló számára. Ehhez a vezetőknek egyéneként kell megismerniük a munkavállalókat.

4. Meg kell győződni róla, hogy az alkalmazottak hisznek abban, hogy megteszik, amit ígérnek. Például az alkalmazottaknak el kell hinniük, hogy Ön érdemi emelést ad nekik, ha valóban keményen dolgoznak. Ahhoz, hogy az alkalmazottak higgyenek Önnek, tartsa be, és mutassa meg nekik, hogy megteszi, amit mond (Lussier & Aucha, 2015).

4.1.2. Méltányosságelmélet

A méltányosságelmélet Stacy Adams (1963) nevéhez fűződik. Az elmélet abból a feltételezésből indul ki, hogy a dolgozók folyamatosan összehasonlítják az általuk befektetett erőfeszítésekért (inputok) cserébe kapott kompenzáció (outputok) arányát mások (referenciaszemélyek) input-output arányával: $OP/IP=OR/IR$.

Az inputok körébe tartozó tényezők például a munka elvégzése érdekében tett erőfeszítések, a megszerzett képzettségek, a szervezetnél eltöltött idő, stb.

Az outputok olyan tényezők, mint például a besorolás szerinti bér, a teljesítménybér és egyéb anyagi ösztönzők, a rang, a beosztottak száma, stb.

Az elmélet szerint abban az esetben, ha a referenciaszemély input-output aránya megegyezik a dolgozó input-output arányával, az méltányosság érzését kelti a dolgozóban, ami a jelenlegi viselkedés folytatására motiválja őt. Abban az esetben, ha a munkavállaló méltánytalanságot érzékel, az belső feszültséget generál benne, amit az alábbi módokon oldhat fel:

1. Változtat az inputon: csökkenti a teljesítményre irányuló erőfeszítéseket.
2. Változtat az outputon: több fizetést, kompenzációt kér.
3. Változtat a referenciaszemélyen: mással hasonlítja össze az input-output arányát.
4. Megpróbálja megváltoztatni a referenciaszemély inputját vagy outputját rábeszéli, hogy dolgozzon többet vagy megkéri a vezetőt, hogy fizessen neki kevesebbet.
5. Mentálisan torzítja az összehasonlítást: megmagyarázza magának, hogy a méltánytalanság vélhetően csak átmeneti, vagy a referenciaszemély valójában sokkal többet dolgozik.
6. Kilép a körülményekből: elhagyja a munkahelyet vagy áthelyezést kér.

A méltányosság-elmélettel kapcsolatos új kutatási eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy háromféle egyéntípus létezik, akik különböző preferenciákkal rendelkeznek a méltányosság érzése tekintetében. A *jóindulatúak* azok a munkavállalók, akiknek megfelel egy olyan input-output arány, amely kisebb, mint a referenciaszemélyeké. Az ilyen alkalmazottak önzetlenek és szívesen vállalják önként a kollégák helyettesítését, valamint extra erőfeszítéseket tesznek az egység céljainak elérése érdekében. A *méltányosság-érzékenyek* azok a dolgozók, akik szigorúan vizsgálják az input-output arányt a munkahelyen és törekszenek az egyensúlyra. A *jogosultak* pedig azok, akiknek megfelel egy olyan méltányossági arány, amelyben az ő input-output arányuk meghaladja a referenciaszemélyekét. Egyes kutatók ezeket az egyéneket "lógósoknak" tekintik, akik szívesen elfogadják a többletjutalmakat anélkül, hogy vágyat éreznének arra, hogy több erőfeszítést tegyenek a szervezet vagy a munkacsoportjuk érdekében (Dailey, 2016).

A méltányosság-elméletre épülve, azt továbbgondolva született meg a **szervezeti igazságosság** fogalma a szervezetpszichológiában. A szervezeti igazságosság arra összpontosít, hogy a munkavállalók mennyire értékelik igazságosnak a szervezet viselkedését, és ez a viselkedés hogyan kapcsolódik a szervezettel kapcsolatos attitűdjeikhez és viselkedésükhöz (Greenberg, 1987). Az elmélet szerint a szervezeti igazságosságnak három komponense van (12. ábra).



12. ábra: A szervezeti igazságosság komponensei

Forrás: Colquitt et al. (2001) és Colquitt et al. (2013) alapján saját szerkesztés

Az *elosztási igazságosság* az erőforrások elosztásával (pl. pénz, juttatások, pozíció, dicséret) kapcsolatban érzett igazságosságot jelenti. Az elosztási igazságosság az erőforrások elosztásának három különböző racionalitása közül egyet vagy többet is magában foglalhat: méltányosság, egyenlőség és szükséglet. A méltányosság inkább arra összpontosít, hogy a munkavállalókat a hozzájárulásuk alapján jutalmazzák, és így kapitalista igazságosságnak tekinthető: az egyén inputjainak és eredményeinek aránya (az elosztási igazságosságnak ez az elosztása normája az, amely teljes mértékben megfeleltethető a méltányosság-elméletnek). Az egyenlőség ezzel szemben minden munkavállaló számára azonos kompenzációt biztosít, a szükséglet pedig a személyes szükségleten alapuló juttatás nyújtását jelenti.

A *procedurális igazságosság* az eredmények (outputok) elosztására irányuló folyamatok és eljárások észlelt igazságosságát foglalja magába. A procedurális igazságosság hat fő pontot foglal magában, ezek a következetesség, az elfogultság hiánya, a pontosság, az összes érintett képviselése, a korrekciós lehetőség biztosítása és az etika.

Az *interakciós igazságosság* az azzal kapcsolatos bánásmódról utal, ahogyan a dolgozókat kezelik a döntések meghozatala során, és ahogyan a döntések okait és magyarázatát kommunikálják feléjük. Az interakciós igazságosság így két további komponensre osztható: interperszonális és információs igazságosságra. Előbbi a dolgozókkal kapcsolatos bánásmódról utal (mennyire tisztelteljes és udvarias), utóbbi pedig a döntések mögött meghúzódó indítékok és információk megosztásának módját jelenti.

Menedzseri tanulság

A méltányosság-elmélet felhívja a figyelmet arra, hogy a munkavállalók foglalkoznak azzal, hogy mások az erőfeszítéseikért milyen mértékű kompenzációt kapnak, s hajlamosak lehetnek arra is, hogy a saját eredményeik méltányosságát másokéhoz viszonyítva ítélik meg. Lényeges ezért vezetőként:

1. Látni, hogy a jutalmak elosztását bizonyos munkavállalók pozitívan (jogosultak), míg mások negatívan (méltányosság-érzékenyek) értékelhetik.
2. Korrekten tájékoztatni a munkavállalókat az elérhető anyagi jutalmakról és előrelépési lehetőségekről.

3. Átláthatóvá tenni a kompenzációs rendszert és azt meghatározó elvekről tájékoztatni a dolgozókat.

Amennyiben a vezető úgy érzékeli, hogy egy beosztott méltánytalannak tartja a munkájáért cserébe kapott kompenzációt és nincs lehetősége a korrekcióra, érdemes rávilágítania:

- azokra a szervezeti és ágazati elvekre, amelyek alapján meghatározásra került a juttatás mértéke,
- a dolgozó által nem, de a vezető részéről észlelt egyéb tényezőkre (pl. nem mindig tudjuk objektíven megítélni mások munkájának mennyiségét vagy minőségét, sokszor nem vagyunk tisztában azzal, hogy a közvetlen munkatársainknak mennyi és milyen jellegű feladataik vannak),
- az anyagi jellegű kompenzáción kívül azokra a szervezeti előnyökre, amelyeket a munkahely biztosít a dolgozónak – szemben más, az ágazatban tevékenykedő szervezettel.

4.1.3. Célkitűzés-elmélet

A célkitűzés-elmélet Edwin A. Locke (1968) nevéhez fűződik, aki tanulmányában amellett érvelt, hogy célok kitűzésével növelni lehet a dolgozói motivációt és teljesítményt, ugyanis a célok elérésének vágya cselekvési vágyat indukál.

A célok három motivációs mechanizmuson keresztül befolyásolják a teljesítményt: választás, erőfeszítés és kitartás. A konkrét cél megkönnyíti a választást azáltal, hogy ösztönzi a cél eléréséhez szükséges magatartást, és segíti felismerni azokat, amelyek nem relevánsak a cél szempontjából. A célok kitűzése tehát javítja az egyén összpontosítását a legfontosabb feladatokra és világosabbá teszi a feladatok rangsorolását (Seijts, 2001).

A hatékony célkitűzések megfogalmazását segíti Max E. Douglas modellje, amely azt javasolja, hogy a célkitűzés az alábbi részeket tartalmazza (Lussier, 2019):

1. Ige (magyarban: főnévi igenév)
2. Egyedi, speciális és mérhető eredmény
3. Céldátum

Azaz a célkitűzés egyetlen végeredményt, pontosan meghatározott, mérhető teljesítményszintet és konkrét céldátumot kell tartalmazzon.

A célok kitűzése tulajdonképpen nem jelent mást, mint teljesítmény- és/vagy magatartáselvárásokat megfogalmazni a dolgozókkal szemben és biztosítani a vezetői, illetve szervezeti feltételeket e célok eléréséhez. A célok kitűzése történhet a vezető részéről, de bevonhatja az érintett alkalmazottait is – mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai is.

Amennyiben a vezető az alkalmazottal közösen tűz ki célokat, számolnia kell tehát azzal, hogy esetlegesen nem az előzetes elvárásainak megfelelően kerülnek rögzítésre a célok. Ennek ellenére a vonatkozó kutatási eredmények azt erősítik, hogy a vezetők vonják be az alkalmazottakat a célkitűzés folyamatába, ugyanis – még Locke is megjegyzi 1968-as publikációjában – csak akkor számolhatunk a célkitűzések motivációra és teljesítményre gyakorolt pozitív hatásaival, ha a dolgozó résztvesz a célkitűzési folyamatban és magáénak érzi a kitűzött célt, tud azonosulni vele.

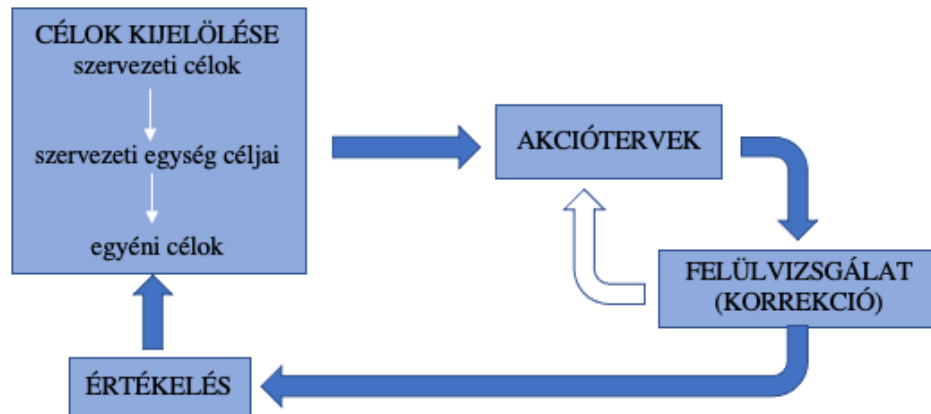
Fontos kritérium még, hogy a céloknak kihívást jelentőnek, ugyanakkor elérhetőnek kell lenniük. Locke (1968) arra a következtetésre jutott, hogy minél nehezebb elérni a dolgozónak a célt, annál nagyobb lesz a teljesítménye, ugyanakkor a túlságosan nehezen elérhető célok alacsonyabb teljesítményt eredményeztek, mint a könnyen elérhetőek.

Menedzseri tanulság

A célkitűzés-elmélet szervezeti implementációja a Management by Objectives (MbO), azaz a célközpontos vezetés módszerén keresztül ragadható meg. Az MbO módszer Peter Drucker (1954)

névéhez fűződik, s számos vállalat, köztük a Xerox és a Hewlett-Packard is beépítette a menedzsmentjébe.

A módszer lényege, hogy szervezeti szintű célokat fogalmazzanak meg, amelyeket lebontanak a különböző szervezeti egységek, majd az egyének szintjére (13. ábra).



13. ábra: Az MbO folyamata

Forrás: Drucker (1954) elmélete alapján saját szerkesztés

A célok kijelölése keretében a szervezet stratégiai célkitűzései alapján meghatározzák az adott szervezeti egység, illetve a munkavállalók által teljesítendő normákat. A szervezeti egységek célteljesítéseit az adott részleg összes munkavállalójával közösen, míg az egy-egy dolgozót érintő elvárásokat a vezetőnek a beosztottal egyetértésben célszerű kijelölnie. Az akcióttervet a teljesítendő normákhoz kapcsolódóan készítik, amely részletesen meghatározza a célok elérésével összefüggő részfeladatokat és az azok végrehajtásához szükségesnek ítélt vezetői/szervezeti támogatást. Felülvizsgálatot általában félévvel a célok kijelölését követően – indokolt esetben ettől eltérő időpontban – a vezetőnek a beosztottakkal közösen célszerű tartani, amelynek keretében áttekintik az addigi teljesítések mértékét és ütemét, a vezetői/szervezeti támogatás megfelelőségét, illetve – amennyiben szükségesnek ítélik – korrigálják a kitűzött célokat, esetleg újabb célokat jelölnek ki. A teljesítményértékelés során megvitatásra kerülnek az egyéni teljesítések és a szervezeti egység éves teljesítménye, továbbá újabb célokat tűznek ki a következő évre vonatkozóan.

4.2. A motivációt a magatartás következményei felől megragadó elméletek

A motivált magatartás következménye két szempontból, a vezető reakciói és a magatartást tanúsító munkavállaló aspektusából ragadható meg. A vezető tekintetében leginkább az a kérdés, hogy elégedett-e a beosztott teljesítésével, magatartásával, szeretné-e megerősíteni azt, vagy úgy látja, hogy a dolgozó viselkedése módosításra/megszüntetésre szorul. A munkavállaló nézőpontjából pedig az az érdekes, hogy az adott magatartásban mennyire lelete örömet, ki tudott-e teljesedni benne.

4.2.1. Megerősítéselmélet

A megerősítés elmélete B. F. Skinner (1938) nevéhez fűződik. Az elmélet szerint a vezetőknek nem kell megérteniük a beosztottak szükségleteit, sem azt, hogy a dolgozók hogyan választanak viselkedést a szükségletek kielégítése érdekében, csupán a magatartás és annak következményei közötti kapcsolatokkal kell foglalkozniuk.

A megerősítés elmélete abból indul ki, hogy a viselkedést tapasztalatokon keresztül tanuljuk meg, ezért a vezetőknek a viselkedés következményeire kell nagy hangsúlyt fektetniük. A viselkedés következményeinek, azaz a megerősítésnek 4 típusát különböztetjük meg:

1. *Pozitív megerősítés*: a kívánatos viselkedés megerősítésére szolgál, a vezető elégedett a beosztott munkájával és annak fenntartására ösztönzi, pl. pontossága miatt szóban megdicséri vagy kiváló riportjai miatt magas bónuszban részesíti.
2. *Negatív megerősítés*: ugyancsak a kívánatos viselkedés megerősítésére szolgál, munkavállaló szeretne elkerülni egy számára negatív következményt, ezért a kívánatos viselkedést tanúsítja, pl. pontosan érkezik a megbeszélésekre, hogy ne kapjon figyelmeztetést.
3. *Büntetés*: a nem kívánatos viselkedést nem kívánatos következmény követi annak érdekében, hogy megszüntesse a nem kívánatos viselkedést, pl. a beosztott elkésett egy fontos megbeszélésről, ezért a vezető írásbeli figyelmeztetésben részesítette vagy hanyag riportjai miatt nem kapott bónuszt.
4. *Kioltás*: a következmény elmaradásával elmarad a viselkedés, pl. a heti riportokat felváltják a havi riportok azáltal, hogy csak a havi riportokra reagált a vezetőség.

Skinner későbbi Ferster-rel társszerzős művében (1957) amellel érvel, hogy „you get what you reinforce” (azaz azt kapod, amit megerősítesz), s a megerősítésnek további 4 típusát különböztette meg:

1. Rögzített intervallumú megerősítés: előre meghatározott időközönként történik a megerősítés, pl. minden héten fizetést adunk.
2. Változó intervallumú megerősítés: a megerősítés változó hosszúságú időközönként történik, pl. minden meglepetésszerű vezetői ellenőrzéskor.
3. Fix arányú megerősítés: meghatározott számú teljesítéskor az időtől függetlenül, pl. minden 10. eladott mezőgazdasági gépjármű után jutalom fizetése.
4. Változó arányú megerősítés: jutalmazás változó számú munkáért, eredményért, pl. dicséret a kiváló munkáért. A szerzők szerint ez utóbbi ösztönzi az egyéneket leginkább a kívánatos cselekedet megismétlésére.

Menedzseri tanulság

A megerősítés elmélet menedzseri tanulsága az, hogy a vezető magatartása, reakciói nagymértékben befolyásolják a munkavállalói magatartást és teljesítményt. Vezetőként lényeges kialakítani egy saját gyakorlatot és ütemtervet a megerősítésre, valamint fontos, hogy a munkatársak pontosan ismerjék a velük szemben támasztott elvárásokat. Ugyancsak lényeges, hogy lehetőség szerint az egyéni igényekhez legyenek igazítva a jutalmak (ami az egyik ember számára jutalom, pl. alkotói szabadság, az a másik ember számára szinte büntetés). Azt is célszerű megfogadni, hogy a gyenge és közepes teljesítmény nem érdemes különösebben jutalmazni.

4.2.2. Önmegvalósítás

Az egyéni önmegvalósítással kapcsolatos legfontosabb gondolkodók közé soroljuk Maslowt, Rogerst, Frommot és Csíkszentmihályit.

A flow elmélet Csíkszentmihályi Mihály (1975) azon megfigyeléséből indult ki, hogy vannak olyan tevékenységek (pl. művészeti- vagy sporttevékenységek), amelyekben elmerülve, kizárólag magára az aktivitásra figyelve egy olyan állapotot élnek át az egyének, amelyet belső jutalomként élnek meg. A flow a motivációt maximálisra fokozó élmény, az egyén képes teljes figyelmével egyetlen dologra összpontosítani, s mindez szinte örömmel és lelkesedéssel tölti el. Ennek az állapotnak az eléréséhez a szerző az alábbi feltételek, kulcsösszetevők teljesülését határozta meg:

- az észlelt kihívások és képességek közötti egyensúly,
- egyértelmű célok és visszajelzések,
- a cselekvés és tudatosság összeolvadása,
- magas szintű, koncentrált figyelem a feladatra,
- kontrollérzet a feladat elvégzése közben,
- a feladat elvégzését jutalomként megélni,
- az öntudat elvesztése,
- megváltozott időérzékelés (gyorsabban múlik az idő),
- autotelikus személyiség (azaz olyan személyiségű egyén, aki képes örömet lelni olyan feladatokban, amelyeket mások elviselhetetlennek tartanak).

A flow-élménnyel kapcsolatos kutatási eredmények (Takács, 2021) tanulsága szerint a gyakran átélt flow-élmény magas teljesítménnyel párosul, s különösen igaz ez a magas teljesítményorientációjú és lelkiismeretes kollégák esetén.

A flow-élmény javítja a dolgozók életminőségét, a munkavégzés közben gyakran átélt flow-élmény arra utal, hogy az egyén ki tud teljesedni a munkában, megtalálta önmagát.

Az egyén önmegvalósításának munkahelyi gátló tényezőit Becz-Bíró (2009) összegezte tanulmányában. A szerző megállapításai szerint az egyén önmegvalósítását maga az egyén (mint szervezeti tag), a munka (mint tevékenység) jellege és a szervezet további jellemzői tudják megakadályozni:

- önmaga: személyiség (nem törekszik az önmegvalósításra), nem reálisak a céljai, nincs jövőképe, passzívan áll hozzá a tanuláshoz, hiányzik belőle a kreatív feszültség, erős védekező mechanizmusok jellemzik;
- egyén és munka viszonya: képességek kihasználásának hiánya, a munka eredményét nem érzi magáénak, személyes felelősségvállalás hiánya, munka szeretetének hiánya, személyes elköteleződés hiánya a közös jövőkép irányába;
- a szervezet további jellemzői:
 - vezető: X típusú vezető (egy magatartást kontrolláló vezető, aki számára a szabályok betartása az elsődleges, mivel azok helyességében hisz mindennek előtt; nem bízik a beosztott képességeiben, illetve azok fejleszhetőségében – kivéve, ha az a szabályok által kijelölt kereteken belül történik), a vezető csak kommunikációjában támogatja a belső elköteleződést, de a mindennapokban ez ellen tesz, azaz az elmondottakat nem támasztja alá tetteivel;
 - közös jövőkép hiánya: közös jövőképnek tartalmaznia kell a személyes irányítás során megfogalmazott egyéni jövőképet, másrészt azt kell sugározni, hogy a szervezeti tagok közösen, és csak közösen képesek azt megvalósítani;
 - a dialógus hiánya;
 - nagyfokú, állandó bizonytalanság.

Menedzseri tanulság

A szakirodalom foglalkozott azzal is, hogy a vezetők hogyan tudják segíteni a munkavállalókat az optimális munkaélmény kialakításában. A vonatkozó kutatási eredményeket egy hazai tanulmány (Takács, 2021) az alábbiak szerint foglalta össze:

- támogató, bizalmi kapcsolatokat kialakító vezető,
- kihívást jelentő, de teljesíthető feladatok biztosítása,
- a munkafeladatokat elosztásánál a munkatársak kompetenciái mellett célszerű figyelembe venni az érdeklődési területeiket is (utóbbiak között olyanok is lehetnek, hogy hatással lenni mások életére vagy segíteni a fejlődésüket).

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. Típuskénszer, 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 típuskényszert* 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 versenygazdaság 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 jogi 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 képviselését 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 törvény 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 ítélni lehet 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 majdan 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.

betekintethet, 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 alapítói 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 *névkizárólagosság elve*. A névválasztással az időbeli elsődlegesség 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 függetlenedésnek 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 korlátolt 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 korlátolt felelősség áttörése, azaz *felelősség áttörés*).

2. A gazdasági társaságok létszakai a társasági jogi szabályokban

2.1. Gazdasági társaságok fogalmi ismérvei, alapítása

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

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

kapcsolódó kivonatos jegyzetrészek: D.4.

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

kapcsolódó kivonatos jegyzetrészek: 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 minimáltőkével – 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.*

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

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

- 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 társaság alapításból és ezek a korlátozások a Gt.-be is bekerültek. Ez ténylegesen azt jelenti, hogy az ilyen személy el van tiltva a társaság alapítástól, 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 társaság alapítással 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 alakisághoz 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 szerződésszegés 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 Céglözlönyben 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. akaratihibák (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

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

tag(köz)gyűlés legalább háromnegyedes többségével is módosíthatják (természetesen szerződéssel is lehet módosítani). E főszabály alóli kivételek:

- 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 tőtevékenységének 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 *vagyonomérleg-tervezet*, amelyeket könyvvizsgálóval (ha pedig a társaságnál felügyelőbizottság működik, a felügyelőbizottsággal is) ellenőriztetni kell. A vagyonomérleget auditáló könyvvizsgáló nem lehet a társaság „rendes” könyvvizsgálója. A vagyonomérleg-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 vagyonhányadot, 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 vagyonhányadot – 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. 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 vagyonomérleget 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 tartalmaznak 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 fúzióval 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 szervezetileg 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 szövetkezet, 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 – *operatíván 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 tisztségviselő*knak minősíti, tehát az eddigi gyakorlattól eltérően az egyesület elnökségének vagy az alapítvány kuratóriumának tagjai is vezető tisztségviselőknak 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 vonatozik (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 képviseletét*, mégpedig – ha ezt a létesítő okirat nem korlátozza – minden vezető tisztségviselő képviseleti jogát önállóan gyakorolja. (Az írásbeli képviseletet a társasági jog cégjegyzésnek nevezi.) A képviseleti jog esetleges korlátozását a nyilvántartásba be kell jegyezni. Az ügyvezetés az ügyek meghatározott csoportjára nézve (ez tehát nem általános képviselet) a jogi személy munkáltatóit is feljogosíthatja képviseleti joggal, de a munkavállaló képviseleti jogát csak más képviseleti joggal felruházott személlyel együtt gyakorolhatja. A Ptk. 3:29–3.31. §-a képviseleti 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 tekinteni.

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 betekinthez, 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 ellenőrizi a könyvvizsgálói törvény (2007. évi LXXV. törvény) szabályai szerint. Könyvvizsgáló csak a könyvvizsgálói névjegyzékbe bejegyzett egyéni könyvvizsgáló vagy könyvvizsgáló cég (társaság) lehet. Ha a könyvvizsgálót cég végzi, meg kell jelölnie a könyvvizsgálóért 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 betekinthez, 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 tag 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 szabályozást 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 irányadóak.

▪ *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 tisztségviselővel szemben (ha többen vannak, egyetemlegesen) kártérítési igényvel léphetnek fel a szerződésen kívüli károkért való felelősség szabályai szerint, amennyiben a vezető tisztségviselő „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 tisztségviselők teljesítményét, és ha azt megfelelőnek találja, részükre felmentvényt ad. Felmentvény esetén e vezető tisztségviselő 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 tisztségviselője. A vezető tisztségviselő a társaságot írásban ún. *cégjegyzés* útján képviseli (Ptk. 3:16. §). Minden vezető tisztségviselő 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 képviselőjére jogosultak az iratokat a társaság cégneve alatt saját *névalírással* látják el. A cégjegyzés tehát lényegében a társaság írásbeli nyilatkozat formájában való képviselőjét 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 képviselői jogot biztosíthat. A cégvezető, illetve a munkavállaló képviselői 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 tisztségviselő, de reá általában a vezető tisztségviselőkre vonatkozó szabályok az irányadók (Ptk. 3:113. §). A cégvezető munkavállaló, akit a taggyűlés (nem a társasági szerződés!) általános és önálló képviselői (cégjegyzési) joggal ruház fel. Egy társaságnál több cégvezető is működhet, és telephelyeken (fióktelepeken) is működhetnek korlátozott jogkörű cégvezetők. A cégvezető a vezető tisztségviselő 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 szétoszthatja 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. üvegzszeb 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. diszozitívítása 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 (igazgató) 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 *hármás kötöttségben* 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.

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 menedzsmentje 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

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.

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 mikroállalkozások 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 magánvagyonja 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 megváló 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 kültag (kültagok) 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 kültag korlátozott felelősségéből adódik: a kültag 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 kültag a társaságban egyedül marad, mert akkor az új tag belépésére nyitva álló hat hónapos határidő alatt a kültag is lehet ügyvezető.

A betéti társaság társaság. A kültag tehát nem hitelező, viseli a veszteséget, részesül a nyerségből, a taggyűlésen (tagok gyűlésén) akár le is szavazhatja a beltágot. A magyar jogban jelenleg a kültag vagyoni betétjéről nem lehet értékpapírt kiállítani (nem ismerünk betéti részvénytársaságot) és a kültag 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 *üzletrésztévé* alakul (Ptk. 3:164. §). *Az üzletrész forgalomképes vagyoni értékű jog*, az üzletrészről 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 illetheti 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 osztandó fel.

Az *üzletrész* a tagok között szabadon átruházható (bár a társaság tagjai itt is elővásárlási jogot köthetnek ki). A társaság személyegyedül 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, harmadszor 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 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 osztalékkelőleg 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 ügyvetető 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 törzstőke *felemelését* (pl. új törzsbetétekkel, a törzstőkén felüli vagyonból) és különösen – garanciális okokból – a *törzstőke 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 *penz- 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 részvennyel 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. alaptőkájének 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 többletosztalékot biztosító *osztalékelsőbbségi* részvény, b) az rt. megszűnésekor ún. *likvidációs elsőbbséget biztosító* részvény, c) a különböző *szavazatelsőbbségi* részvények (többsétszavazati jogot biztosító részvény, vétőjogot biztosító szavazatelsőbbségi részvény), d) a részvényekre *elővásárlási jogot biztosító* részvény, e) *vezető tisztségviselő kijelölésére jogosító* részvény. Az elsőbbségi részvény valamely többsétszavazati jogot ad 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 részvénytársaságokba sorolhatók.

A leggyakoribb elsőbbségi részvény az *osztalékelsőbbségi* részvény, amely az adózott eredményből a más részvényfajtába, illetve részvénytársaságba sorolt részvényeknél „kedvezőbb mértékben” jogosít osztalékra.

A *szavazatelsőbbségi* 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 tizszeresét. A másik szavazatelsőbbségi részvény a vétőjogot biztosító részvény, amikor is csak az ilyen részvénytársasággal rendelkező részvényes igenlő szavazata mellett hozható meg a közgyűlési döntés az alapszabályban meghatározott kérdésekben. (Több ilyen részvényes esetén a részvényesek egyszerű többsége dönt a vétőjog gyakorlása kérdésében – a többséget a névérték szerint kell számolni.) Az Unió szabályainak megfelelően eltörlésre került a magyar jogban is az ún. aranyrészvény, amely nemcsak vétőjogot 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 részvényfajttá alakítja át, illetve az rt. munkavállalója számára dolgozói részvényként értékesíti.

A *kamatkozó részvény* az osztalék mellett az adózott jövedelemből még kamatra is jogosítja a részvényt. Kamatkozó 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 részvényt eladási jog illeti meg. Ez az ún. *visszaválható részvény*.

A részvények forgalomba hozásának időpontja szerint különböztethetünk meg *részvényutalványt, ideiglenes és „végleges” részvényt*. A részvényutalvány nem valódi értékpapír, csak egy tanúsítvány (certifikát), amelyet a részvényes az általa befizetett vagyoni hozzájárulásáról 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 értékpapírijogok 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 leányvállalatainál 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 részvennyel 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 részvennyé *átváltoztatható*, illetve *részvényjegyzési jogot biztosító kötvény* is. Ezek olyan kötvények, amelyek – bizonyos feltételek mellett – részvennyé 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 részvénytársaságonként 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 új 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 esetben 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 részvénytartóba 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 részvényt 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 (képviselekből) 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 igénybevételeivel lebonnyított 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 elválik 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 igazgatótanács tagján 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.