

MÁRMAROSI András

## MI VÁRHATÓ EGY NÉMET FŐNÖKTŐL?

(A német kultúra hatása a német-magyar  
vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájára)

### I. RÉSZ

A szerző kétrészes tanulmányában a magyar-német vegyes menedzsmentű szervezeteket vizsgálja. Azokra a kulturális különbségekre volt kíváncsi, amelyek az eltérő nemzeti sajátosságokból adódnak.

Tanulmányomban a társadalmi és a szervezeti kultúra kapcsolata áll a középpontban. Ez a kölcsönhatás képezi minden, az összehasonlító menedzsment kutatás és a szervezeti kultúra kutatás látókörébe eső probléma, kérdés magját, mégis eddig viszonylag kevesen foglalkoztak vele explicit módon. Ennek oka talán az, hogy ez a viszonyrendszer meglehetősen komplex és empirikusan nehezen vizsgálható. Nem csoda, hogy eddig nemzetközi szinten is kevés empirikus vizsgálat foglalkozott a témával.

A történelem szeszélye folytán viszont ez a téma különösen fontossá, izgalmassá és aktuálissá vált Közép-Kelet Európában a '90-es években. A '98-as választásoknak is egyik fontos témája volt a privatizáció és a külföldi tőke beáramlása. 2003-ban már a politikai csatározásoknak nem a külföldi tőke beáramlása, ill. a privatizáció a fő témája, hanem az EU csatlakozás, a globalizáció és a gazdaságélénkítés, illetve az egészségügy reformja. Azonban a téma aktualitása egyáltalán nem csökkent, talán csak a hangsúlyok kerültek máshova.

A példa nélküli gazdasági, politikai és társadalmi átalakulás kapcsán a '90-es években lehetőség adódott Magyarországon a kérdés empirikus vizsgálatára is. A kutatás tárgyát képező kapcsolatot német-magyar relációban vizsgáltuk. A konkrét kutatási kérdés a következő volt:

Hogyan, milyen módon jelenik meg a német-magyar kulturálisan vegyes összetételű menedzsment által vezetett magyarországi gazdálkodó szervezetek szervezeti kultúrájában a német nemzeti kultúra hatása?

A kérdés nem egyszerűen a magyar és német kultúra hasonlóságaira, illetve különbözőségeire vonatkozott, hanem a kettő interakciójának eredményére. Azonban a kutatásnak nem képezte tárgyát a kölcsönhatás mechanizmusainak feltárása.

Bakacsi és Takács (1997) szerint a szervezeti kultúra kettős értelemben is meghatározza szervezeteink teljesítményét: lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál.

Emiatt is izgalmas az a kérdés, hogyan változik, illetve alakul ki egy olyan szervezet kultúrája, amelyet kulturálisan vegyes összetételű menedzsment irányít?

Közép-Kelet-Európa – s ezen belül Magyarország – 1990 óta eltelt időszakának fejlődését áthatja a következő kettősség:

- egyfelől több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltünk, amelynek megváltoztatása igen nehéz, lassú folyamat, és sajátos magatartási tehetetlenségi nyomatékként nehezedik az átmenet, a változás folyamatára,
- másfelől minden eddiginél nagyobb szükség van egy olyan értékrend, kultúra kialakulására, amely egyéb vezetői eszközök mellett, elősegíti a dinamikus változó környezethez való alkalmazkodást, a változások sikeres végrehajtását, a mindeddig példa nélküli kihívásokkal való sikeres megbirkózást, a versenyképes magatartásformákat.

Míndez továbbá azért is tűnt fontosnak, mert a viszonyok értelmezése és megértése nélkül javasolt klasszikus piacgazdasági feltételrendszerből adaptált menedzsment megoldások – amelyeket pl. a német expatrióták is magukkal hozhattak – elképzelhető, hogy csak idegen szövekként tudnak beépülni a szervezetek gyakorlatába.

A Közép-Kelet Európai rendszerváltások óta az ezredfordulóra Magyarországra áramlott be a legtöbb működő tőke a térségben. Ha nem a tőkebehozatal abszolút nagyságát tekintjük, hanem a „barna”, illetve „zöld” beruházások számosságát, akkor kiderül, hogy a német vállalatok az e szempont szerinti egyik legnagyobb befektetők Magyarországon.

A külföldi tőke megjelenésével és a piacgazdaságra való átállással a '90-es években újfajta gazdasági magatartás jelent meg hazánkban, amelynek hordozói a külföldi tulajdonosok révén jelenlévő expatrióták, a magyar vállalkozók és egy fiatalabb, magasan képzett menedzseri réteg.

Bár már a '80-as évek során a magántulajdon, tulajdonosi szemlélet, és a fokozatos versenyorientáció is jelen volt, és ilyen értelemben a fentebb említett változás nem tekinthető gyökeresnek, mindazonáltal a változás méreteit és hatásait tekintve radikálisnak nevezhető. Az egész gazdasági és társadalmi átalakulás egyben érték és identitás válsággal is együtt járt.

A '90-es évek drámai mértékű társadalmi és gazdasági átalakulása Közép-Kelet Európában még inkább felerősítette a kulturális különbözőségek hatékony kezelésének igényét.

Ahogy azt már említettük, az aktuálisan hozzáférhető elméleti, illetve kutatási háttér nem nyújt nagy segítséget a különböző etnikai csoportok, multinacionális szervezetek leendő vezetőinek, illetve azoknak a potenciális vezetőknél – pl. az expatriótáknál –, akik a sajátjuktól eltérő kultúrából és nemzetből származó emberekkel kerülnek interakcióba. A cross-cultural management kutatások áttekintése azt sugallja, hogy bár találtak különbségeket a különböző országokból származó menedzserek attitűdjei, értékei, és vezetési stílusai között, de a kutatások legtöbbször alig tett valamit is azért, hogy pontosan megmagyarázza, hogyan hat a kulturális különbözőség az egyének szervezeten belüli magatartására és egymással való kapcsolataikra.

Részben ezt az űrt szeretné betölteni a GLOBE<sup>1</sup> kutatás, amely egy többfázisú, nemzetközi kutatási program. Ennek a kutatási programnak a célja, hogy választ adjon arra a kérdésre, milyen kapcsolat van a nemzeti kultúrák, szervezeti kultúrák és a leadership

között. A jelen kutatás a GLOBE kutatás része (Mármarosi, 2002), ennek megfelelően annak elméleti és módszertani háttérére támaszkodik.

### Sztereótípusok vs. szociotípusok

A vizsgálódás érdekében valamilyen módon jellemezni kell a magyar, illetve a német társadalmi kultúrát, hiszen ezek összehasonlítása képezi a kutatás alapját. Azonban tipológiák, illetve kategóriák használata minden olyan szituációban, amely kultúrák közötti összehasonlítással foglalkozik, alapvetően problematikus, mégpedig a sztereotipizálás lehetősége miatt.

A sztereótípus egy olyan mentális kép, amelyet mindegyikünk birtokol különböző csoportokról és azok feltételezett jellemzőiről, és amelynek alapján hajlamos az adott csoportba tartozó egyénekről ítéletet alkotni (Gannon, 1994). Hasonlóképpen fogalmazza meg Aronson (1994), amikor azt állítja, hogy sztereotipizálásnak egy embercsoport bizonyos jellemvonásainak vagy motívumainak általánosítását nevezzük. Ez azt jelenti, hogy a csoportba tartozó bármely egyének hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk attól függetlenül, hogy a valóságban mennyire különböznek a csoport tagjai egymástól.

Az emberi észlelés e standard gyakorlata extrém társadalmi változások esetében megsokszorozódik (Czeglédy, 1996). Ilyen extrém társadalmi változások lehetnek, pl. gazdasági és politikai rendszerváltás, ld. Közép-kelet Európa, de pl. egy alacsonyabb szinten, a szervezetek szintjén kulturális és/vagy politikai határokon átnyúló felvásárlás vagy összeolvadás, ami jelenleg nagyon jellemző tendencia a világban. E jelenség megsokszorozódása azzal magyarázható, hogy a sztereotipizálás az egyének számára fontos módja annak, hogy megbirkózzanak a körülöttük levő világ változásának sebességével. Az információk feldolgozásának viszonylag könnyebb módja a környezet nagyobb, koherens csoportokba történő rendezése. Ilyen értelemben a sztereotipizálás se nem jó, se nem rossz. A sztereotipizálás egy heurisztikus eljárás, világszemléletünk leegyszerűsítése.

Mindazonáltal ha a fentebb említett tipizálás nagyobb súllyal esik latba, mint ahogy azt az elemzés megkívánja és ezáltal az elemzés tárgya, illetve a specifikáció szintje közötti oksági kapcsolat megszakad, akkor a tipizálás problematikussá válik. Ha a sztereotípus elleplezi, hogy milyen egyéni különbségek vannak egy adott csoporton belül, akkor potenciálisan

nagy veszélyekkel járhat. A jobbik esetben széles általánosításokra alapozott prekoncepciókhoz vezet a viselkedés, illetve a mögötte meghúzódó szándék megítélésével (attribúció) kapcsolatban. Rosszabbik esetben az ilyen általánosításokat felhasználják fontos és jelentős következményekkel járó személyes, illetve szakmai döntések meghozatalánál. Tehát nem az a kérdés, hogy maga a sztereotipizálás jó-e vagy sem, hanem, hogy a sztereotípiák vajon pontosak-e?

Aronson (1994) arra hívja fel a figyelmet, hogy a legtöbb sztereotípiát nem annyira érvényes tapasztalatokon, mint inkább szóbeszédre, másodlagos információkon alapszik, illetve az egyének fejében születik öngigazolási céljából. E mellett rámutat arra az összefüggésre is, miszerint az előítéletek hamis oksági következtetéseket és sztereotípiákat hoznak létre, amelyek pedig visszahatnak az előítéletekre, és tovább erősítik azt. Eme állítás tökéletes megerősítését találhatjuk Meyer (1993) munkájában, aki hosszú távú nemzetközi (német-amerikai) munkacsoportok esetében vizsgálta a kulturális eltérés kérdését. Azt találta, hogy míg a két csoport közötti kölcsönös megértés lehetőségét gátló sztereotípiák létezése egyáltalán nem meglepő, addig az igenis meglepő, hogy ezen sztereotípiák nem erodálódnak a konkrét tapasztalatok következtében. A stabilitásuk abból a tényből származik, miszerint a kölcsönhatások inkább reprodukálják, mintsem aláásnák a sztereotípiák alapjául szolgáló nem tárgyilagos, elfogult észleléseket.

Mindazonáltal nyilvánvaló, hogy vannak valódi különbségek csoportok, szervezetek, társadalmak között, de a sztereotipizálástól való félelem ahhoz vezetett, hogy ezekre a valódi különbségekre nem fektettek kellő hangsúlyt. Adler (1991) amellett érvel, hogy legitim és hasznos a sztereotípiák használata amennyiben alapvetően nem értékelő, hanem leíró jellegűek és újabb információk felmerülése esetén megváltoztathatók. Ebből a perspektívából nézve a sztereotípiák csupán egy kiinduló állapotot reprezentál, amelyet szigorú kritikának kell alávetni, és amelyet a tapasztalatok alapján folyamatosan korrigálni kell. Amennyiben a sztereotípiák tapasztalatokon alapul és nagyjából pontos, akkor a világban való könnyebb eligazodást és alkalmazkodást szolgálja.

Mikor nem pontos egy sztereotípiát? Abban az esetben, ha egy univerzális szillogizmus formáját ölti. Stening (1979) megkülönbözteti az univerzális szillogizmusra épült sztereotípiát a szociotípusoktól. Az univerzális szillogizmus az, amikor az elemzés szintjeit összekeverjük és egy csoport szinten igaz állítást

egyéni szinten is igaznak fogadunk el, és ilyen értelemben elimináljuk a csoporton belüli esetleges eltéréseket. A szociotípusok rendszer szinten értelmezett állítások. Hofstede (1993) alapvetően erre támaszkodik, amikor a mellett érvel, hogy a kultúra dimenziók meghatározása során miért részesíti előnyben az ecológiai faktorelemzést, a pánkulturális elemzéssel szemben. A szociotipizálás alapfeltétele a csoportok előzetes definiálása, de ebben rejlik a gyengéje is. Amennyiben a csoportok határai nem jól definiáltak, akkor pont a rendszer szint sérül, amiről elvileg a szociotipizálásnak mondania kéne valamit.

### Magyar-német<sup>2</sup> nemzeti kultúra összehasonlítása

Az összehasonlítás során alapvetően két féle forrásra támaszkodunk; először a GLOBE a kutatás eredményeit<sup>3</sup>, majd e kutatástól független kvalitatív elemzések eredményeit mutatjuk be. A hivatkozott GLOBE kutatás adatai a '90-es évek második felében lettek felvéve.

A fejezetben nem tűzzük célul a két társadalom komplex, összetett, folyamatosan változó kultúrájának részletes bemutatását és összevetését, hanem alapvetően csak azokra az univerzális kultúra dimenziókra fókuszálunk, amelyek a GLOBE felmérés alapjául szolgálnak.

A kvalitatív tanulmányok vázlatos bemutatásának is csupán az a célja, hogy független forrásként alátámaszák vagy éppen megkérdőjelezzék a GLOBE eredményeit, ill. megkönnyítsék ezen dimenziók értelmezését.

Amint arra már kitértünk, a szociotípusok rendszer szinten értelmezett állítások. Amikor a németekre illetve a magyarokra, mint általános kategóriákra utalunk, ezzel nem akarjuk eliminálni a csoportokon belüli esetleges eltéréseket. Ezen tipizálásokat tapasztalatokon alapulnak, és úgy tűnik, hogy nagyjából pontosak, hiszen amint ezt később látni fogjuk, az eltérő forrásból származó tanulmányok alapvetően megerősítik egymást, ezért használatuk megfelelő kontextusban indokolt.

### A magyar-német kultúra összehasonlítása a GLOBE kutatás alapján

A kutatás során támaszkodtunk a saját mintától független magyar és nyugat-német vállalati minták elemzésére. Ezek a minták 1995–97-ben lettek felvéve, az alap-GLOBE kutatás keretében<sup>4</sup>. (1. táblázat)

A Magyar-német kultúra összehasonlítása

ORSZÁG: Magyarország						
Változó	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N	Csop. <sup>5</sup>
<i>Leíró</i>						
Teljesítményorientáció	3.43	1.01	1.00	6.00	97	C
Jövőorientáció	3.21	.75	1.60	5.20	97	D
Rámenősség/agresszivitás	3.23					B
Nemi egyenjogúság	4.08					A
Individualizmus/kollektívizmus	3.53					C
Humánorientáció	3.35	.82	1.00	5.20	97	D
Hatalmi távolság	5.56	.90	2.40	7.00	97	A
Triandis féle lojalitás/büszkeség	5.25	.75	3.00	6.50	97	B
Bizonytalanság kerülés	3.12	.84	1.00	4.75	97	D
<i>Normatív</i>						
Teljesítményorientáció	5.96	.70	4.00	7.00	97	B
Jövőorientáció	5.70	.60	4.25	7.00	97	A
Rámenősség/agresszivitás	4.49					A
Nemi egyenjogúság	4.63					B
Individualizmus/kollektívizmus	4.50					B
Humánorientáció	5.48	.69	3.75	7.00	97	B
Hatalmi távolság	2.49	.80	1.00	5.40	97	C
Triandis féle lojalitás/büszkeség	5.54	.95	2.75	7.00	97	B
Bizonytalanság kerülés	4.66	1.00	1.60	6.80	97	B
ORSZÁG: Németország (volt NSZK)						
Változó	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N	Csop.
<i>Leíró</i>						
Teljesítményorientáció	4.25	.91	2.00	7.00	195	B
Jövőorientáció	4.27	.80	1.80	6.20	195	B
Rámenősség/agresszivitás	3.49					B
Nemi egyenjogúság	3.10					B
Individualizmus/kollektívizmus	3.79					C
Humánorientáció	3.18	.67	1.80	5.20	195	D
Hatalmi távolság	5.25	.70	2.80	6.80	195	B
Triandis féle lojalitás/büszkeség	4.02	.72	1.75	5.75	195	C
Bizonytalanság kerülés	5.22	.77	1.75	6.75	195	A
<i>Normatív</i>						
Teljesítményorientáció	6.01	.65	4.00	7.00	195	A
Jövőorientáció	4.85	.77	2.00	6.75	195	B
Rámenősség/agresszivitás	4.21					A
Nemi egyenjogúság	4.89					A
Individualizmus/kollektívizmus	4.82					B
Humánorientáció	5.46	.59	4.00	6.75	195	B
Hatalmi távolság	2.54	.65	1.00	4.20	195	C
Triandis féle lojalitás/büszkeség	5.18	.72	2.00	7.00	195	B
Bizonytalanság kerülés	3.32	.90	1.60	6.00	195	D

a) Kultúra dimenziók, amelyekben a két nemzeti kultúra mind a leíró, mind a normatív értékek mentén *megegyezik*:

- Rámenősség
- Humán orientáció

Mindkét kultúrát egyaránt jellemzi a rámenősség, keménység, a versengő magatartás, és a dominanciára való törekvés. Mindkét kultúrában a siker mércéjének a győzelmet tekintik. Azonban ezzel általában nem elégedettek, a kevésbé rámenős, kevésbé dominanciára törő magatartást tartanak kívánatosnak. Kevésbé jellemzi mindkét kultúrát a méltányosság, önzetlenség, előzékenység, nagylelkűség. Az alacsony humán orientáció azt tükrözi, hogy társadalmi normák, törvények kevésbé támogatják az elesetteket, hátrányos helyzetűeket, az emberek nem különösebben viselkednek pozitív módon egymás irányában, és jellemző a kisebbségek iránti hátrányos megkülönböztetés. Viszont mindkét társadalomban ezt javítani szeretnék, és jóval emberibb, humánusabb társadalmat tartanak kívánatosnak.

b) Kultúra dimenziók, amelyekben a két társadalom az *észlelt helyzetet* leíró értékek alapján *különbözik*:

- Teljesítményorientáció
- Nemi egyenjogúság
- Hatalmi távolság

A teljesítményorientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott érték és norma rendszer. Ideák szintjén, a kívánatos állapotot tekintve mindkét társadalmat határozott, bár nem extrém teljesítményorientáció jellemzi. A két társadalom tagjai esetében kívánatos, hogy olyan helyzeteket keressenek, amelyek – a külsődleges motivációkkal szemben – a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetnek. A jelen helyzet észlelését tekintve azonban az derül ki, hogy a német társadalomban erősebben érvényesül a teljesítményorientáció, mint a magyar társadalomban. A nemi egyenjogúságot tekintve a magyar társadalomban jobban érvényesül a nők egyenjogúsága, mint a német társadalomban, azonban mindkét esetben hasonló mértékben kívánatosnak tartják a női egyenjogúság fokozását. A hatalom egyenlőtlenül oszlik el mindkét társadalomban (munkahelyeken, családban, iskolában, közösségekben), azonban Magyarország esetében ez még jellemzőbb. Magyarországon a társadalmi egyenlőtlenségek még jelentősebbek, a

hatáskörök centralizációja és autokratikus vezetési stílus inkább jellemző. Privilegiumok és státusszimbólumok mindkét társadalomban kívánatosak és elvártak. Azonban a hatalmi rétegződés tekintetében mindkét társadalmat egy erős frusztráció jellemzi, hiszen a kívánatos állapotot egy sokkal egalitáriánusabb, demokratikusabb társadalom képe jelenti, ahol a hatalom sokkal kiegyenlítettebben oszlik meg a társadalom szereplői között.

c) Kultúra dimenziók, amelyek mentén *teljesen különbözik* a magyar és a német társadalom:

- Individualizmus/kollektívizmus
- Triandis féle csoportbüszkeség/lojalitás

A magyar társadalom individualistább, mint a német társadalom; de más országokhoz hasonlítva mindkét társadalom erősen individualista. Az ilyen társadalmakban az egyéni cselekvést és hozzájárulást bátorítják és jutalmazzák, a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Az egyén kevésbé integrált szűkebb, illetve tágabb közösségébe. Az individualista kultúrák az egyének között laza, míg a kollektív kultúrák az egyének közötti szoros kötelékekkel jellemezhetők. A kívánatos állapot szintjén mindkét társadalomban megfogalmazódik az igény egy erősebb társadalmi szolidaritás, a közösség érdekének fokozottabb figyelembevételére, azonban a magyar társadalom még e tekintetben is erőteljesebben individualista. A Triandis féle csoportbüszkeség/lojalitás dimenzió társadalmi szinten az egyén tágabb családdhoz/kaszthoz való hűségét, közösségi orientációját, csoportbüszkeségét méri. Ez a tagság nem választható, hanem születés révén adott, alapvetően vérségi kapcsolatokon alapul. A magas érték erős csoporttal való azonosulást feltételez, továbbá a csoporthatár fontosságát, egyfajta MI (csoporton belüliek) és ŐK (mindenki más) szemléletet. Magyarországon ez határozottan erősebb, mint Németországban és a kívánatos állapot megfogalmazása során is ugyanez érvényesül.

d) Kultúra dimenziók, amelyek mentén *mind a leíró, mind a normatív* értékeket tekintve *különbözik* a két társadalom, azonban *a különbözőség eltérő előjelű* a leíró, illetve a normatív dimenziók mentén:

- Jövőorientáció
- Bizonytalanság kerülés

A Jövőorientációt tekintve úgy tűnik, hogy az észlelt helyzet alapján a német társadalomban jobban bátorítják és jutalmazzák a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investí-

ciót. Erősebb a jövővel kapcsolatos felelősségérzet, és a jövőorientáció késlelteti a felhalmozott javak felélést a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A német társadalomban nagyobb hangsúlyt fektetnek a tervezésre, mint a magyar társadalomban, ahol ezzel szemben inkább a jelennek élnek, ahol a tervezéssel szemben a spontaneitást értékelik, és jelen van egy erőteljes múlt felé fordulás, a múltat megőrző, konzerváló gondolkodásmód. Ha azonban összevetjük a kívánatos állapotokat, akkor megfordul a két ország közötti reláció, azaz a magyar társadalomban erőteljesebb jövőorientáció érvényesülését tartják kívánatosnak, mint a német társadalomban. Ha a bizonytalanság kerülést nézzük, akkor azt találjuk, hogy a német társadalom erőteljesen bizonytalanság kerülő, azaz a társadalom tagjai kényelmetlenül érzik magukat vagy esetleg fenyegetettséget is éreznek bizonytalan, ismeretlen helyzetekben, és ezt formális szabályok felállításával, stabilabb munkaviszonyok kiépítésével, a deviáns eszmék és viselkedés szankcionálásával, illetve kiiktatásával próbálják elhárítani. Ezzel szemben a magyar társadalomban viszonylag jól tűrik a bizonytalanságot, kevésbé jellemzőek a társadalomban a formális szabályok, normák. A kívánatos állapotok megfogalmazása során ebben az esetben is azt tapasztaljuk, hogy megfordul a két ország közötti reláció. Valószínűleg értékek szintjén a magyar társadalomban szeretnének nagyobb biztonságot, kiszámíthatóságot, erősebb társadalmi normákat; míg a német társadalomban inkább a bizonytalanság nagyobb toleranciája a kívánatos érték, amely kevesebb szabályban ölt testet.

### Kvalitatív tanulmányok a két nemzeti kultúráról

A bemutatandó tanulmányok alapvetően „emic”, azaz sajátos, az adott kultúrára jellemző jegyeket ragadtak meg. Ezért nem minden esetben vonhatóak párhuzamok közöttük. Viszont bizonyos kulturális orientációk esetében a nem említés – pont az „emic” perspektívából adódóan – épp olyan informatív. Ismételten hangsúlyozzuk, hogy a kvalitatív tanulmányok vázlatos bemutatásának csupán az a célja, hogy független forrásként alátámasszák, vagy éppen megkérdőjelezzék a GLOBE eredményeit, illetve megkönynyítsék ezen dimenziók értelmezését

#### *Német nemzeti kultúra*

Gannon (1994) amerikai perspektívából jellemzi a német kultúrát. Alapvetően a szimfónia metaforáját használja a német kultúra megragadására. A szimfonikus zene a XVI. századi Németországban született,

ezért is lehet a szimfónia kultúra-közeli metafora a német kulturális sajátosságok jellemzésére. A szimfonikus zene kulcs kategóriái a precizitás, szinkronitás, harmónia. Véleménye szerint ezen kategóriák szintén kulcs kategóriáknak tekinthetők a német kultúra leírása szempontjából.

A szimfonikus zenekar a társadalomhoz hasonlóan egyénekből áll, akik különböző preferenciákkal rendelkezhetnek. Mindazonáltal az egyéni preferenciákat a zene érdekében alá kell rendelni a karmester akaratának. Nem mindenki játszhat szólót, ráadásul a szólista ideje is korlátozott, a karmester határozza meg, hogy mikor kell visszatérni a témához. A szimfonikus zenekar működésének alapja az egyén közösségnek való önkéntes alávetettsége, a közös produktum – a zene – létrehozása a karmester vezetésével. A kép több párhuzamot is tartalmaz, mint pl.: társadalom – zenekar, karmester – vezető.

A német vezető ideáltípusa Gannon (1994) szerint a karmester. A szerző szerint a történelem során Hitler kivéve a németek nem favorizálták a karizmatikus, autokrata vezetőket. Ez különösen a francia vezetőfelfogással való összevetésből nyilvánvaló. A német vezetőtől elvárt, hogy határozott, kompetens személy legyen, aki képes delegálni felelősséget és hatáskört a hierarchia mentén, aki megteremti a munkavégzéshez szükséges kereteket hasonlóan egy karmester szerepéhez.

A közösségnek való önkéntes alávetettségéből adódóan a német társadalom az amerikaihoz képest inkább kollektivistá. (Itt utalunk arra, hogy a különböző kultúrákat leírni hivatott kategóriák nem abszolút mércék, hiszen nincsen külső referencia pont, amihez viszonyítani lehetne, csupán összehasonlításokat lehet tenni, és ezáltal relatív módon jellemezni egy adott kultúrát.) A német társadalomban a konformitást értéknek tekintik és elvárják.

Minden egyéntől elvárt, hogy a saját képességeinek, tehetségének megfelelően járuljon hozzá a társadalomhoz csakúgy, mint a zenésztől a szimfonikus zenekar esetében, véli Gannon (1994). A szimfonikus zene lényege a különféle hangok kombinációja által egy egységes hangzás létrehozása, ekképpen a német társadalomban is elvárt, hogy az utcaseprő, a háziasszony, vagy éppen csellista hozzájáruljanak a nagyobb egész – a társadalom sikeréhez. Mindazonáltal ez nem azt jelenti, hogy a csoportidentitás erősebb lenne, mint az egyéni identitás, sokkal inkább arról van szó, hogy az egyén érzi a saját egyéni hozzájárulásának fontosságát.

Gannon (1994) szerint a németek határozottan meg vannak győződve arról, hogy mi a helyes és mi a helytelen. Alapvetően szabály és törvény követők. Ha valaki megszegi a szabályokat, számíthat arra, hogy helyreigazítják, akár teljesen idegenek is.

A rend iránti elkötelezettségük abban is megmutatkozik, ahogyan az idővel gazdálkodnak. Nem illik késni. Ha valaki késik egy üzleti tárgyalásról, valószínűleg elesik az üzlettől. A rendelkezésre álló időt ésszerűen és hatékonyan igyekeznek kihasználni. Ennek megfelelően azonban a munkaidőt is pontosan betartják, sem többet, sem kevesebbet nem dolgoznak.

Fontos érték a személyes, privát szféra tisztelete. Az ajtóknak szimbolikus jelentőségük van. A külvilágtól való védelmet jelentik. A szerző párhuzamot von a hétköznapi és üzleti életben az ajtó, illetve egy szimfonikus zenekar esetében a színpad között. Mindkét dolog elválaszt, elhatárol. A hagyományos kamarazene esetében a zenészek és a közönség nem különült el olyan élesen, azonban a szimfonikus zenekar esetében ez az elkülönülés nyilvánvaló. Az üzleti életben a német szervezeteknél nem standard a nyílt ajtók gyakorlata, ellentétben például az amerikai gyakorlattal. Szintén az amerikai gyakorlathoz viszonyítva, általában ritkábbak azok az események, amikor valaki a saját otthonába hív vendéget. Ez már többnyire azt jelenti, hogy az adott illető nagyon szívesen látott. A személyes privát szféra tisztelete megmutatkozik az egyének közötti fizikai komfort zónában is, amely nagyobb, mint pl. Franciaországban vagy Olaszországban. Hasonló jelenség figyelhető meg a zajszint eltérése területén is; nem elfogadható és tolerálható egy lakóközösség esetében az, hogy valaki hangoskodással, zenével vagy más módon zavarja mások privát szféráját. Ezt Németországban törvényileg is szabályozzák.

A németek a magán, illetve üzleti kapcsolataikban egyaránt formálisak. A barátok és ismerősök megkülönböztetése határozott. Míg egy amerikai hajlamos viszonylag hamar barátként titulálni munkatársakat, addig a németek inkább a kolléga címkét használják. A baráti kapcsolatok viszonylag lassabban, hosszabb idő alatt alakulnak ki, és általában a legtöbb német embernek csak 2–3 közeli barátja van egész életében.

#### *Magyar nemzeti kultúra*

A magyar nemzeti kultúrát két szerző esszéi alapján (Lövey (1986) és Parsons (1997) mutatom be.

Lövey szerint a magyar sorsot egy ördögi kör jellemzi: „Negatívizmusunk gátol a személyes felelősségvállalásban, ebből fakadóan nem gondoljuk úgy,

hogy nekünk kellene megoldanunk a problémákat; így aztán a problémák nem is nagyon akarnak megoldódni, s ez végül alátámasztja negatívizmusunk indokoltságát: Nincs itt mit tenni.” (1986, 92. old.) Szerinte a magyar nemzeti karakter már-már meghatározó jelleme a negatívizmus. A negatívizmus a következőkben nyilvánul meg: az emberek többsége kiszolgáltatottnak érzi magát, úgy érzik, nem tudnak hatni közvetlen környezetükre, nincs befolyásuk az őket érintő események alakulására. Ez a tudat passzivitásban, pesszimizmusban és cinizmusban nyilvánul meg.

A fentebbi kép kialakulásában döntő szerepet tulajdonít a magyar történelemnek – az elmúlt fél évezredben alig-alig volt olyan időpillanat, amikor Magyarország ne lett volna kiszolgáltatott külső hatalmakkal vagy „geopolitikai realitásoknak”. Ehhez szorosan és szervesen kapcsolódik az elmúlt közel 50 év pártállami, tervutasításos gazdaságirányítási rendszere is.

Szerinte a szervezeteket alapvetően autoriter kultúra jellemzi, és mind a társadalmi, mind a szervezeti szinten egy többé-kevésbé egységes és széleskörűen elfogadott jövőkép is hiánycikk. Az emberek nem túlzottan elkötelezettek nagyobb csoportok, szervezetek felé. „Mit számít az én hozzájárulásom az egészhez képest?” A közös célok eléréséhez szükséges személyes hozzájárulás, elkötelezettség mértéke elég alacsony szintű. Lövey szerint az egyéni felelősségvállalással és kezdeményező-készséggel is hadilábon állunk.

Parsons (1997) alapján, minket magyarokat az a laconikus, tömör megállapítás jellemez a legjobban, amelyet a „Hogy vagy?” kérdésre válaszolunk: „Megvagyok.” Ez valami olyasmit takar, mint: a közvetlen múltat jellemző katasztrófa és szerencsétlenség ellenére, amely természetesen az előttem álló jövőt is jellemezni fogja, *még megvagyok! Azaz: Mindennek ellenére még mindig létezőnk!*

Szerinte a magyarokra egy elegáns kifinomult pesszimizmus jellemző. Ez a pesszimizmus abban a meggyőződésben gyökerezik, hogy a történelem a múltban becsapta a nemzetet és most is csak arra vár, hogy újra megtegye. A szerző idézi a köztársasági elnököt, Göncz Árpádot: „Boldog vagyok, hogy láttam Magyarországot kiemelkedni a múlt válságaiból, nyomorúságaiból és remélem, hogy meghalok, mielőtt belesüllyedne a következőbe.”

Parsons szerint jellemző, hogy a nyomorúságokért, szerencsétlenségért másokat hibáztatunk; a keserűség, frusztráció pedig heroikus lázadásokban vagy

önemésztő, önpusztító módon jelenik meg. Idéz egy texasi turistát, aki a következőképpen ragadta meg a magyarok és az amerikaiak életvitele közötti különbséget: „Texasban, ha elegend van az életből, kimész és lelősz valakit. Magyarországon, ha nagyon elegend van az életből, otthon maradsz, és öngyilkos leszel.”

A magyarok hajlamosak a melankóliára és nagy gesztusokra. Büszkék a forradalmáraikra és a költőikre. Fontos érték számukra a virtus. Nők is csak akkor válhattak szimbólummá a társadalomban, ha egyébként férfias virtust mutattak fel, mint pl. Zrinyi Ilona, vagy az egri várvédő asszonyok.

A szerző szerint a magyar társadalmat más nyugati társadalmakhoz hasonló módon a férfi sovinizmus jellemzi. Ez megjelenik többek között abban is, hogy a nők többnyire a kevésbé megfizetett szakmákban dolgoznak, pl. egészségügy, oktatásügy, közigazgatás. Mindazonáltal ez önmagában még nem markáns különbség – máshol is így van – a lényeges különbséget a szerző abban véli felfedezni, hogy a férfiak tradicionális felsőbbrendű helyzete kevésbé van társadalmi és törvényhozói támadás alatt, mint pl. az USA-ban.

Parsons szerint a családi kötelékek szorosabbak Magyarországon, mint a nyugati országokban. A családi kapcsolatok a kölcsönös segítségen és támogatáson alapulnak. A szülők segítik a gyermekek családalapítását, erősen támogatják őket az induláskor, majd később a reláció megfordul, és a felnőtt, önálló gyermekek támogatják, gondozzák idősebb, nyugdíjaskorú szüleiket. Mindazonáltal a kép nem ennyire hízelgő. Rosszabb esetekben a család a zsarnokság eszköze is lehet, a családi kötelékek és kötelezettségek a zsarolás és a kontroll eszközeivé válhatnak. Ugyan a patriarchális magatartás egyre inkább kimegy a divatból, de még mindig sok családfő gondolkodik úgy, hogy a családtagok szolgálattal és engedelmességgel tartoznak neki.

Az életben való boldoguláshoz a családi, rokoni kapcsolatok mellett nagymértékben hozzájárulnak a személyes baráti kapcsolatok is. A Kádár rendszerben ezek a kapcsolatok különösen fontosak voltak az ügyek zökkenőmentes bonyolításában. A rendszerváltás óta sem csökkent ezen hálózatok értéke, csak áttranszformálódtak „kapcsolati tőkévé”.

A fentebbiek fényében talán egy kicsit meglepő, de Parsons szerint a magyarok individualisták, vagy legalábbis képtelenek az egységre. Ezt jól illusztrálja a magyar emigráció megosztottsága is, amelyet példakkal is alátámaszt.

## Összegzés

A kvalitatív leírások megerősítették a GLOBE kutatás eredményeit a következőkben:

- A hatalmi távolság a magyar társadalomban nagyobb, mint a német társadalomban, amit jól illusztrál a német vezető képe, illetve a magyarországi paternalisztikus családfői szerepfelfogás és a szervezetekben jelen lévő autoriter kultúra közötti ellentét.
- A német társadalom kollektivistább, mint a magyar. Fontos a közösség, fontos érték a konformitás; amit a szimfonikus zenében létező egységes hangzás, harmónia képével mutat be Gannon. Nagyon nagy a kontraszt, összevetve magyar társadalomban jelen lévő negatívizmussal, a felelősségvállalás hiányával, az egyéni hozzájárulás devalválódásával.
- A bizonytalanságkerülés mértékét tekintve a kvalitatív elemzésekből kitűnik, hogy a német társadalomban ez erőteljesebben érvényesül, mint a magyar társadalomban, amennyiben a formális rendszereket, szabályokat vesszük figyelembe. A németek világképébe nem nagyon fér bele a bizonytalanság, az esetlegesség, a többértelműség. Ezzel szemben Magyarországon pont a bizonytalanság, az események kiszámíthatatlansága vezetett részben egy kollektív fatalizmushoz (Mármarosi, Takács, 1998). Ámbár az is igaz, hogy a kapcsolatok, „hálózatok” működtetése, az intézményesült alkudozás pont az esetlegesség, kiszámíthatatlanság csökkentését, kiküszöbölését szolgálja. Érdekes kérdésként merül fel, hogy az a tény, hogy Magyarországon sok esetben nincsenek explicit játékszabályok, valóban azt jelenti-e, hogy érték szinten erősebb a bizonytalanság, többértelműség, kétségségesség tűrése a társadalomban? Hiszen elképzelhető, hogy a bizonytalanságtűrés nem érték, hanem csupán *bizonytalanság érzet* (a kérdések lehetővé teszik ezt az interpretációt). Ezt alátámasztani látszik az, hogy a Kelet-Európai országok BKI-e nagy bizonytalanságtűrést mutat a GLOBE alapján, amely ezekben az államokban az átmeneti periódus terméke is lehet, és nem egy kikristályosodott érték megnyilvánulása (Bakacsi, Takács, 1997).
- Lövey elemzései alapján is úgy tűnik, hogy a magyar társadalomra kevésbé jellemző a jövőorientáció, mint a németre. Az átalakuló magyar társadalomban nem a hosszú távú gondolkodásmód dominál. Azonban Parsons alapján úgy tűnik, hogy passzivitásunk nem csak az elmúlt tíz esztendő

terméke. A jövővel kapcsolatos pesszimizmus – amely úgy tűnik permanens jellemzője a magyar kultúrának – nem a legkedvezőbb talaja egy hosszú távú gondolkodásmód kifejlődésének.

- Triandis féle büszkeség/lojalitás dimenzió mentén a kvalitatív tanulmányok megerősítik a GLOBE felmérés eredményeit. A német társadalmat az emberi kapcsolatokban egyfajta távolságtartás, hűvöség, személytelenség jellemzi. A németek nehezen és lassan engednek másokat magukhoz közel; a privát, személyes szféra határa erős. Gannon tanulmányában számos alátámasztást találjuk a fentebbieknek. A Triandis féle dimenzió tartalma leginkább az individualizmus, kollektivismus dimenzióval összevetve válik megragadhatóvá. A kulcs kategória a személytelenség vs. személyesség. A németek személytelenül kollektivisták. Ezzel szemben a magyar társadalomban nagyon fontos a személyesség mind a baráti, mind a rokoni kapcsolatokban. Egy bizonyos jól meghatározott körben az embereknek belelátása és beleszólása van mások életébe. Ezekre a kapcsolatokra a kölcsönös elkötelezettség és kiszolgáltatottság jellemző. Azonban nem feltétlenül a bizalom az alapja az ilyen jellegű kapcsolatoknak, amint arra Parsons is utal. Tehát annak ellenére, hogy a magyar társadalom individualistább mint a német, mégis erősebben érvényesül a Triandis féle csoport büszkeség/lojalitás.

### A magyar-német vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájának jellemzése

*A minta jellemzői:*

A minta különböző szempontok szerinti megoszlásai a következők:

A mintába bevont válaszadók *összes elemszáma*: 118

A mintában szereplő *szervezetek száma*: 8

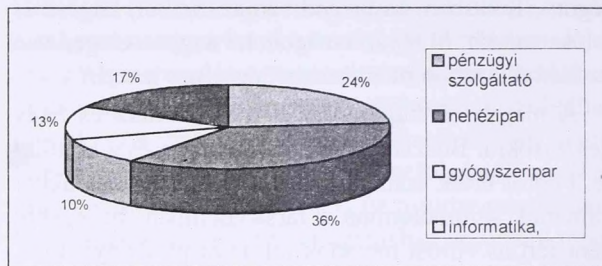
Szervezetenkénti megkérdezettek *átlaga*: 15

*Szórás*: 6

A két megoszlás összehasonlításából (1. és 2. ábra) kiderül, hogy a lap- és könyvkiadással foglalkozó szervezetek esetében átlagosan nagyobb az elemszám, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám, míg a gyógyszeripari szervezetek esetében pont fordítva, tehát átlagosan kisebb a válaszadók száma, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám. Ezzel együtt a két eloszlás nagymértékben megegyezik.

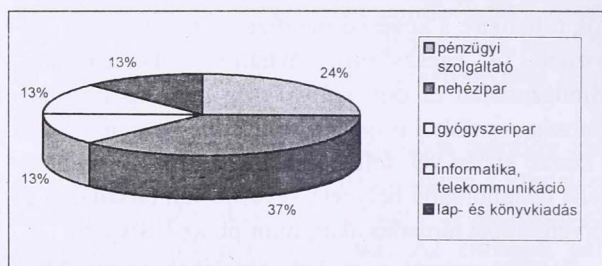
1. ábra

### A saját minta válaszadóinak megoszlása iparágak szerint



2. ábra

### A saját minta szervezeteinek megoszlása iparágak szerint



### A VMS mintába tartozó szervezetek kultúrájának jellemzése

A magyar-német vegyes menedzsmentű szervezetek (a későbbiekben az egyszerűség kedvéért VMS szervezeteket fogok írni) kultúrájának jellemzése esetében a következőképpen közelítettük meg a kérdést.

A korábbi tanulmányunkban bemutatott független mintával (Mármárosi, 2002) közös faktortérben klaszter elemzést végeztünk, annak érdekében, hogy felderítsük vajon vannak-e a mintán belül homogén csoportosulások.

A klaszter elemzést hierarchikus eljárással ward módszerrel és négyzetes euklideszi távolsággal alkalmaztuk. Az elemzés eredményeképpen két klaszter sikerült azonosítani. Az erre a két klaszterre elvégzett variancia elemzés (ANOVA) arra a kérdésre kereste a választ, hogy vajon mind a nyolc kultúra dimenzió szempontjából szignifikánsan különböznek-e a klaszterek?

Az elemzés eredményeképpen megállapítottuk, hogy 95%-os szignifikancia szint mellett csupán két kultúra dimenzió – nevezetesen a „Bizonytalanság-kezelés” és a „Humánorientáció” – mentén különbözik egymástól valóban a két klaszter.

Ez az eredmény azt jelenti, hogy nem indokolt a mintát két almintára bontani, hiszen úgy tűnik, hogy az összes kultúra dimenziót figyelembe véve a nyolc szervezet elég homogén csoportot alkot.

A fentebbi megfontolások alapján a VMS szervezetek kultúrája a következőképpen fest:

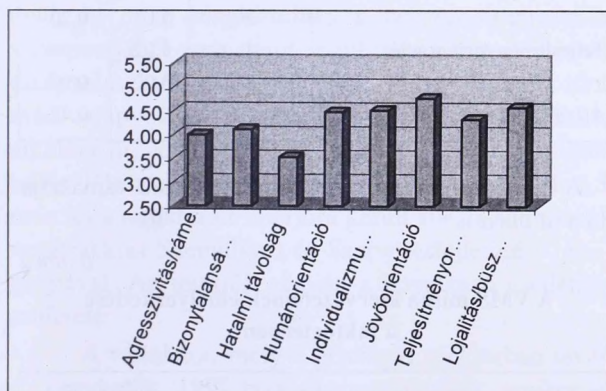
2. táblázat

A VMS minta alapstatisztikái

	N	Átlag	Szórás
Agresszivitás/rámenősség	8	3,98	0,23
Bizonytalanságkerülés	8	4,11	0,38
Hatalmi távolság	8	3,52	0,56
Humánorientáció	8	4,47	0,29
Individualizmus/kollektívizmus	8	4,51	0,33
Jövőrorientáció	8	4,77	0,59
Teljesítményorientáció	8	4,33	0,65
Lojalitás/büszkeség	8	4,58	0,46

3. ábra

A német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája



A 2. táblázat és a 3. ábra adatait figyelembe véve meglepő eredménynek tűnik, hogy pont a „Bizonytalanságkerülés” és a „Humánorientáció” azok a kultúra dimenziók, amelyek mentén szignifikánsan különbözik a két azonosított klaszter, hiszen a VMS mintára vonatkozóan ezen dimenziók szórása (0,38, illetve 0,29) relatíve alacsony. Logikusnak tűnne az a feltételezés, hogy az azonosított klaszterek olyan kultúra dimenziók mentén fognak különbözni egymástól, amelyeknek relatíve magasabb a szórása. Ennek magyarázata valószínűleg abban rejlik, hogy a klaszter elemzést a két minta – a már hivatkozott független minta és a VMS minta (20+8 szervezet) – közös faktorterében végeztük el.

Amennyiben a VMS szervezetekre külön végzünk faktorelemzést, más faktorokat kapunk. Itt meg kell jegyezni, hogy általában a faktor elemzés módszerét abban az esetben tartják indokoltnak alkalmazni, ha az esetek száma meghaladja a változók számát. Jelen helyzetben ez a feltétel nem teljesül, hiszen pontosan annyi esetünk van, ahány kultúra dimenziónk. Mindazonáltal Hofstede (1993) érvelését figyelembe véve, miszerint az ökológiai szintű elemzések esetén a fentebb említett feltétel nem annyira erős, hiszen például jelen esetben a 8 aggregát érték 118 válaszadó véleményét foglalja magában, úgy döntöttünk, hogy a faktorelemzés az adott helyzetben alkalmazható. Természetesen az eredmények értelmezésénél óvatosan kell eljárni, hiszen az eredmények nem annyira stabilak, mint nagyobb elemszám esetében.

Tehát a VMS szervezetekre elvégzett ökológiai faktor elemzés eredményeképpen a következő faktorok adódtak:

Első faktor:

- Bizonytalanságkerülés
- Hatalmi távolság
- Humánorientáció
- Triandis féle lojalitás/büszkeség

Második faktor:

- Individualizmus/kollektívizmus
- Jövőrorientáció
- Teljesítményorientáció

Harmadik faktor:

- Agresszivitás/rámenősség

Ha ezt a három faktort összehasonlítjuk a két minta közös faktoraival (Mármarosi, 2002), akkor három megállapítást tehetünk:

1. Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió ebben az esetben is független.
2. A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió ezt a mintát tekintve nem független a főfaktort alkotó további kultúra dimenzióktól.
3. A főfaktor a „Bizonytalanságkerülés” dimenzióval együtt két részre esett. Az első rész a főfaktort alkotó azon kultúra dimenziókat tartalmazza, amelyeknek erős sztochasztikus kapcsolata van a „Bizonytalanságkerülés” dimenzióval, a második rész azon kultúra dimenziókat, amelyeknek kevésbé jelentős vagy gyenge a „Bizonytalanságkerülés” dimenzióval való kapcsolatuk.

Az ebben a faktortérben elvégzett klaszter elemzés a módszertől függően különböző klasztereket határozott meg. Mindkét esetben a három klaszteres megoldást fogadtuk el, és a két esetben a harmadik klaszter megegyezett.

4. táblázat

A VMS minta klaszterei

Szervezetek	Klaszterek „A”	Klaszterek „B”
1	1	1
2	1	2
3	2	1
4	1	1
5	1	2
6	2	2
7	2	1
8	3	3

Mindkét megoldásra vonatkozóan variancia elemzést (ANOVA) végeztünk, annak érdekében, hogy eldöntsük melyik csoportosítás a jobb.

Az „A” esetben a három klaszter négy kultúra dimenzió tekintetében különbözött egymástól 94%-os szignifikancia szint mellett. A négy kultúra dimenzió a következő:

- Hatalmi távolság
- Humánorientáció
- Lojalitás/büszkeség
- Jövőorientáció

A „B” esetben a három klaszter három kultúra dimenzió tekintetében különbözött egymástól szignifikánsan. A három kultúra dimenzió a következő:

- Individualizmus/kollektívizmus
- Jövőorientáció
- Teljesítményorientáció

A kapott eredményeket összehasonlítva arra a megállapításra jutottunk, hogy a klaszterezés módszerétől függően a háromdimenziós faktortérben a szervezetek csoportjai lényegében vagy az első faktorra töltő kultúrávaltozók tekintetében („A” eset), vagy a második faktorra töltő kultúrávaltozók tekintetében („B” eset) különböztek egymástól. Ami miatt ez nem teljes mértékben igaz megállapítás, annak két oka van. Egyfelől a „Bizonytalanságkerülés” dimenziót tekintve semelyik esetben sem különböztek egymástól a létrehozott csoportok, ami meglepő eredmény, másfelől a „Jövő-

orientáció” tekintetében mindkét esetben különböztek.

A két esetben („A” és „B”) a klaszter középpontok távolsága az első két klaszter tekintetében nagyjából megegyezik.

5. táblázat

Klaszter középpontok távolsága a VMS minta esetében

„A” eset	Klaszter	Elemzszám	Átlag	Eltérés
Hatalmi távolság	1	4	3,64	0,63
	2	3	3,01	
Humánorientáció	1	4	4,39	0,34
	2	3	4,73	
Lojalitás/büszkeség	1	4	4,50	0,43
	2	3	4,93	
Átlag				<b>0,46</b>

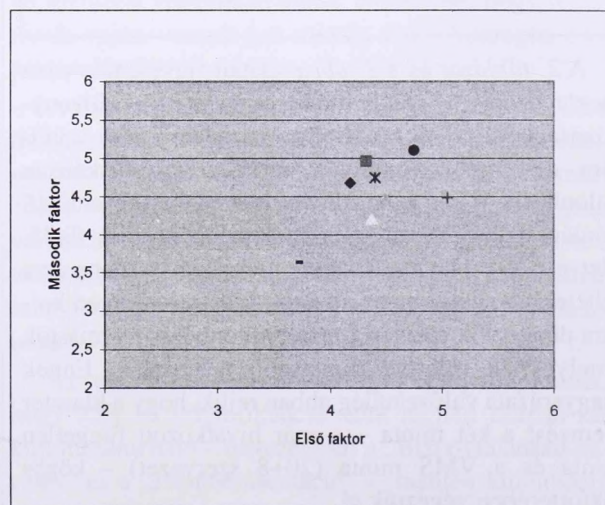
  

„B” eset	Klaszter	Elemzszám	Átlag	Eltérés
Individualizmus/ kollektívizmus	1	4	4,49	0,24
	2	3	4,73	
Jövőorientáció	1	4	4,85	0,20
	2	3	5,05	
Teljesítményorientáció	1	4	4,02	0,99
	2	3	5,02	
Átlag				<b>0,48</b>

A VMS minta alapvető homogenitását támasztja alá a 6. ábra is:

6. ábra

A VMS minta szervezeteinek elhelyezkedése a faktortérben



Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a független minta klasztereihez képest (Mármarosi, 2002) a VMS minta esetében a „Bizonytalanságkerülés” és az „Agresszivitás/rámenősség” egyáltalán nem diszkriminál, ezen kultúra dimenziókat tekintve a VMS minta homogénnek tekinthető; míg a 5. táblázat eltérés adatait figyelembe véve vagy a „Hatalmi távolság” („A” eset), vagy a „Teljesítményorientáció” („B” eset) megkülönböztető ereje a legnagyobb.

Mindebből az a következtetés adódik, hogy a független minta esetében induktív módon azonosított kultúrátípusokhoz képest a saját minta első két klasztere csak egyetlen dimenzió (vagy a „Hatalmi távolság”, vagy a „Teljesítményorientáció”) mentén különbözik (a négygel szemben), ami nem teszi indokolttá, hogy a saját mintát több részre bontsuk.

A harmadik klaszter helyzete kérdéses, ugyanis csak egyetlen szervezet tartozik bele, azonban az az első két faktor tekintetében markánsan különbözik a többi szervezettől (6. ábra).

Ez a különbség annyira szembeötlő, hogy nem lehet egyszerűen elmenni mellette. Bár a kutatás kvantitatív és alapvetően statisztikai módszertanra épül, itt ez a megközelítés a helyzet értelmezése szempontjából nem nyújt segítséget. Ezért az eredeti elképzelésektől kicsit eltérően, helyénvalónak tűnt más, alapvetően inkább kvalitatív megközelítést alkalmazni, hogy értelmezni tudjuk az adott szervezet különállását. Ennek fényében két, egyenként 1–1,5 órás félig strukturált interjúra került sor az adott szervezet akkori Személyzet és Szervezetfejlesztési Igazgatójával. Az interjúk alapján a következő eseteleírás született:

A vállalatot, mely a pénzügyi szektorban tevékenykedik, 1997 tavaszán privatizálták, amikor is egy német érdekeltségű konzorcium szerezte meg több mint 75%-át. Ezt követően a német tulajdonosok az Igazgatóságba és a Felügyelő Bizottságba delegáltak személyeket. A menedzsment érintetlen maradt, alapvetően azért, mert az új tulajdonosok elégedettek voltak vele. A menedzsment sikerességét mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az új tulajdonosok 500% feletti árfolyamon vásárolták meg a többségi tulajdont. Az új tulajdonosi érdek egyik első megnyilvánulása egy BPR (Business Process Reengineering) projekt elindítása volt, amely három fázisból állt. Az első fázis '97 őszén zajlott, amelynek a célja a diagnózis és a koncepcióalkotás volt. A második fázis '98 tavaszán a

stratégia alkotás és akciótervezés jegyében telt el, majd májustól indult a harmadik, fél éves fázis, amely a változásról és implementációról szólt. A BPR során párhuzamosan több projekt-team is dolgozott. Ezen teamekbe 1–3 hónapos időszakra jöttek német vezetők, szakértők is co-teamleader pozícióba. A velük kapcsolatos általános tapasztalat az volt, hogy nem gyarmatosító attitűddel vettek részt a projekt-teamek munkáiban, nem akarták mindenáron érvényesíteni akarataikat.

A szervezet kultúráját a következő jegyek jellemezték: informális, családis légkör, szóbeli kommunikáció túlsúlya, belső játszmák léte, személyes tárgyalások (negotiation) fontossága, szervezeten belüli kapcsolatrendszer, belső hálózatok fontossága, továbbá, hogy a formális eljárások csak az események utókövetését szolgálták. A Személyzet és Szervezetfejlesztési Igazgató szerint mind ezen jellemzők markánsan különböztek mind a hagyományos pénzügyi szektorban tevékenykedő szervezetek kultúrájától, mind a német mentalitástól. A szervezet működését múltjából eredően egyfajta hatósági attitűd is jellemezte.

A szervezet létszáma 1997-ben kb.: 240 fő volt. A privatizációt követően egyfajta kettéosztottság volt érzékelhető a munkavállalók között. A létszám 2/3-át idősebb, régebb óta a vállalatnál dolgozó munkatársak alkották, akik kevésbé rendelkeztek idegen nyelvtudással, és akik szorongásokkal telve, főleg fenyegetésként élték meg a változásokat. A másik 1/3-ot fiatalabb gárda alkotta, akik kevesebb ideje is dolgoztak a cégnél, jobb idegen nyelvtudással rendelkeztek és a változásokat alapvetően lehetőségként élték meg. A BPR projekt-teamekbe nem meglepő módon, ez utóbbi csoportból kerültek be emberek. A fentebbi megosztottság mellett azonban más dimenziók mentén is fregmentált volt a szervezet.

A BPR projekt mellett nem volt meghirdetett kultúraváltási projekt, hanem alapvetően a változási folyamat humán támogatására és a belső kommunikációra helyeződött a fő hangsúly.

1998 folyamán aztán megjelent néhány expatrióta a szervezetben, azonban, mint látni fogjuk, nem top menedzsment pozíciókban. '98 elejétől a német vállalati ügyfelek osztályát vezette egy expatrióta, aki meglehetősen jól alkalmazkodott a helyi viszonyokhoz. Azóta is jól érzi magát Magyarországon, innen akar nyugdíjba menni, ezt

mutatja, pl.: az is, hogy vett magának házat a Balaton környékén. Itt kiemelendő az alkalmazkodás fontossága, hiszen egy másik esetben egy év elteltével haza kellett küldeni egy expatrióta hitelkockázatelemző tanácsadót, aki nem volt képes alkalmazkodni a helyi működési módhoz, kultúrához, amiből folyamatosan konfliktusok származtak. És nem ez volt az egyetlen eset, amikor egy expatrióta középvezetőnek haza kellett mennie.

'99 őszén aztán az Igazgatóság egyik német tagja bejött a felső vezetésbe, mintegy harmadik emberként a szervezetben, és ezzel egy időben informatikai igazgatónak is egy német expatriótát neveztek ki. Úgy tűnik, hogy ez a helyzet már megfelelő kiinduló alapfeltevésünknek, hiszen a vállalat felső vezetésében két német expatrióta is van, akik vezetői szerepükönél fogva már erőteljes hatást lennének képesek gyakorolni a szervezet kultúrájára. De mi is történt valójában? A korábbi Igazgatósági tagot informálisan nem ismerték el a szervezetben. Vezetői hitelessége gyenge volt. Nem volt túlzottan karizmatikus személy. Ráadásul mivel nem is első számú vezető volt, nem tudott igazából hatást gyakorolni a szervezet irányítására, értékeire, filozófiájára. Ezzel szemben az informatikai vezető hamar beilleszkedett, jól kezelte a kapcsolati hálót, elismert volt informálisan, karizmatikus, kezdeményező ember volt. Kettőjük között később ez feszültég forrásává is vált. Azonban az informatikai vezető szakmai múltja miatt nem igazából tekinthető tipikus német felső vezetőnek. Mielőtt a német anyavállalatnál kezdett el dolgozni, hosszú éveken keresztül egy multinacionális informatikai cégnél dolgozott több pozícióban, több országban, majd az anyavállalatnál is külföldi (London, Szingapúr, ...) kirendeltségeken végezte munkáját.

Az interjúk során kiderült, hogy a fő tulajdonosnak nem voltak korábbi akvizíciós tapasztalatai, számára is ez egy új, tanulási helyzet volt. A felvásárolt vállalatot megpróbálták integrálni a saját működésükbe, de ez alapvetően pénzügyi, számviteli, kontrolling területeken jelentkezett.

Összefoglalva tehát a következő megállapításokat tehetjük: Üzletpolitikában, stratégiai szinten, illetve a szervezet kultúráját illetően a magyar szervezet meg-

őrizte önállóságát, autonómiáját, amit az is mutat, hogy bár 1999-től a cég felső vezetésében is voltak német expatrióták, mégis alapvetően a cég szervezeti kultúrája érintetlen maradt, az expatrióták sikere, befolyása azon múlt, hogy ők mennyire tudtak alkalmazkodni egy már létező szervezeti kultúrához, működéshez.

Mindezen információk messzemenőig magyarázzák a statisztikai elemzés eredményeit és ezen szervezet különállóságát. Még fontos megjegyezni, hogy a kérdőíves megkérdezés a cégnél 2000-ben történt, tehát a fentebb taglalt események után.

Összegezve tehát akár a két minta közös faktorterében végeztünk klaszter elemzést, akár a VMS minta faktorterében, arra a következtetésre jutottunk, hogy összességében a nyolc kultúra dimenziót tekintve a VMS minta –, ha eltekintünk a harmadik klaszterbe tartozó egyetlen szervezettől – nagyjából homogénnek tekinthető.

*Az irodalomjegyzéket a cikk második részében közöljük.*

## Lábjegyzetek

- 1 Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
- 2 A nemzetközi GLOBE kutatás során Németországban két egymástól független mintát vettek fel, az egyiket a volt NSZK-ban, a másikat a volt NDK-ban. Számunkra az első minta az érdekes, hiszen ott voltak gyökerei annak a társadalmi berendezkedésnek, amerre tartunk; illetve a külföldi tőke és menedzseri know-how is inkább a volt NSZK vállalataitól áramlik be Magyarországra.
- 3 A GLOBE kutatás vezetői szerint a kutatás ezen fázisában nyert kvantitatív eredmények szigorúan véve még nem vonatkoznak a társadalmi kultúrára, csupán annak egy – középvezetői – szubkultúrájára. Az eredmények szándékaik szerint később még kiegészülnek kvalitatív vizsgálatok (résztevő megfigyelés, média analízis) eredményeivel is. Azonban jelen fázis eredményei is összevethetők egymással.
- 4 Itt szeretném megragadni az alkalmat, hogy köszönetemet fejezzem ki a kutatásban résztvevő német CCI-nek, a minta átengedéséért.
- 5 A kutatás vezetői a változók szerint csökkenő sorrendbe rakták az országok átlagait, majd kiszámították az adott változó átlagát (vagyis az ország-átlagokat átlagolták) és szórását (vagyis az ország-átlagok átlagától való szórását), majd kijelölték a kategóriaátárokat. A kategóriaalkotást kétfajta statisztikai módszerrel végezték, az átlagok eltérésének Scheffe féle post-hoc tesztje, és a szórás alapján végzett csoportképzés közel azonos eredményt hozott. Változónként három vagy négy csoportot különböztettek meg, melyeket az ABC betűivel jelöltek, ahol „A” az adott dimenzió szerinti magas értékekkel bíró országok csoportját jelenti.

BARAKONYI KÁROLY

## JAVASLAT A HAZAI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYVEZETÉSI MODELLRE

### II. RÉSZ

A szerző lapunk előző számában (Vezetéstudomány, 2003 július-augusztus) ismertette az egyesült államokbeli, illetve a hollandiai felsőoktatási vezetési modelleket. Ezek folytatásaként tesz most javaslatot a hazai intézményvezetési módok megváltoztatására. Olyan lehetőséget vázol fel, amely összhangban van a Bologna-folyamat követelményeivel, és segíti a felsőoktatás irányításrendszerét az Európai Unió elvárásához igazítani.

A rendszerváltás éveiben természetes törekvésként jelent meg az az igény volt, hogy változtassuk meg a szovjet politikai rendszer nyomására kialakított, a hazai hagyományoktól, felsőoktatási tradícióinktól idegen felsőoktatási rendszerünket. A központi irányítás korszakát követően az egyetemek nagyobb önállóságot élvezhettek, amit az 1993-as felsőoktatási törvény kodifikált.

Mai szemmel visszatekintve a gondot az okozza, hogy a reformerek sok tekintetben az 50-es évek elején felszámolt egyetemi struktúrákhoz nyúltak vissza, és lényegében a II. világháború előtti szervezeti és vezetési rendszereket állították helyre. Nem volt sem idő, sem mód, sem felkészültség arra, hogy tanulmányozzák az akkori modern nyugati felsőoktatási intézményekben végbement reformokat, a tömegoktatás jelenségét és irányítási következményeit, az egyetemi autonómia változásait, az állam szerepének módosulását, a finanszírozás új útjait. A 90-es évek elején megvalósított magyar felsőoktatási reform tehát sok tekintetben visszatérést jelentett az 1950 előtti struktúrához, holott a társadalmi körülmények, a társadalom igényei ezeket a vezetési formákat a fejlett országokban már régen meghaladták.

A menedzsment modernizációja során egyrészt a Bologna-folyamatból közvetve levezethető követelményekre, másrészt az európai humanista hagyományokból közvetlenül is eredeztethető/deriválható sajá-

tosságokra is tekintettel kell lennünk. A Bologna-folyamat dokumentumai ugyan nem kívánják meg explicite az intézményi irányítási rendszer átalakítását, azonban a Bologna-folyamat céljainak, stratégiáinak és akcióinak megvalósítása a jelenlegi vezetési rendszerekkel kudarcra van ítélve.<sup>1</sup>

Már a duális képzési rendszerről a lépcsős modellre való áttérés önmagában is a rendszer újratervezését jelenti: a *business process reengineering*-hez hasonló feladat. Ez önmagában is olyan feladat, amely profeszszionális vezetést, elkötelezett és képzett vezető személyiségeket kíván meg. Ez a feladat nem oldható meg alulról választott, jó szándékú de „laikus testvérekkel”, amatőr vezetőkkel. Arról nem is beszélve, hogy a felsőoktatás tömegesedése olyan méretű szervezeteket hozott létre, amelyek szervezési, folyamatszabályozási, stratégiaalkotási, adminisztratív, nyilvántartási stb. folyamatai a tradicionális egyetemvezetési struktúrákkal hatékonyan már nem kezelhetők.

Az intézményirányítás reformja valójában a felsőoktatási modernizáció része és a rendszer kezelhetősége miatt, a hatékonysági követelmények teljesítése miatt amúgy is elkerülhetetlen feladat. A Bologna-folyamat viszont e nélkül nem vihető sikerre. A vezetés reformjára tehát mind a rendszer modernizációja, mind a Bologna-folyamat sikere szempontjából szükség van.

## Egyetemi hagyományok, kulturális örökség

Mindazonáltal, a Bologna-folyamat megvalósítása során, az egyetemi vezetési rendszer modernizációja során tekintettel kell lennünk az európai egyetemi hagyományokra, a hazai sajátosságokra is. Az európai hagyományok, a humboldti-modell erős önkormányzati önállóságot hordoznak. Az egyetemi autonómia múlt századi eszméje azonban a mai megváltozott körülmények között ma már inkább csak nosztalgia, mint megvalósítható realitás. Az „*elefántcsonttorony*” filozófiához kötődő autonómia fogalma napjainkra a nyugati társadalmakban is átértékelődött, mivel a társadalmi-gazdasági feltételek is gyökeresen megváltoztak. Az intézményi kultúrában is paradigmaváltás szükséges, az autonómiát – ami mindig kortól függő tartalommal bírt – más értelmezésben szükséges kezelni.

Ami az európai hagyományokból megmenthető, az elsősorban a tanácsok működéséhez, az egyetemi élet külsőségeihez, a nemzeti értékek megőrzéséhez és ápolásához kapcsolható.

- A *tanácsok, szenátusok* tanácsadó jellege megmarad, döntési kompetenciájuk azonban főként akadémiai belső ügyekre korlátozódik. Fontos szerepük lesz továbbra is a belső kommunikációban, a javaslatok felvetésében, megvitatásában, a közös gondolkodás, a közös értékrend kialakításában, az intézményi kultúra formálásában.
- Az európai hagyományos *egyetemi kultúrából* mindenképpen megtartandók a jelképek, a rítusok, a szertartások, a humanista értékek. A szokások, a szervezeti kultúra elemei az emberi élet legszívósabb velejárói, jelenségei közé tartoznak: túlélési hajlamuk az egyetemi életben is legalább olyan erős, mint a pogány szertartásoké volt, amelyek belesimultak a keresztény ünnepekbe, szokásokba is. Az egyébként racionális gondolkodású amerikai egyetemek is megtartották és ápolják a hajdani európai egyetemek ilyen jellegű kulturális tradícióit.
- A *nemzeti összetartás* már a középkori egyetemek életében is fontos szerepet játszott: az első szerveződések a nemzeti hovatartozás mentén jöttek létre. Az egységes Európai Felsőoktatási Térségben továbbra is kiemelt fontosságú marad a *nemzeti hagyományok* ápolása, megőrzése, tudatosítása. Talán még az eddiginél is több energiát kell a jövőben ezekre fordítani. Hasonló a helyzet az *értelmiségi* létre való előkészítéssel is.

Mint láttuk, a Bologna-folyamat az elmaradt modernizáció megvalósítását is megköveteli. Az évszázadok során kialakult, külső hatásokra szeszélyesen változtatott, a II. világháború előtti nosztalgiaakra alapozott mai egyetemi, főiskolai vezetési struktúrák *alkalmatlanok átfogó reformok kidolgozására és végrehajtására*. Számos tradicionális egyetemi kérdést újra kell gondolni, ha hatékonyan és viszonylag gyorsan kívánjuk végrehajtani a szükséges reformokat. Ilyen kérdések pl.:

- az *autonómia* fogalma, a felsőoktatási intézmény és az állam viszonya, az intézmények állami irányításának reformja,
- a *tulajdonviszonyok* felülvizsgálata és rendezése (alapítványi, közhasznú társasági, vállalkozási működési formák),
- az egyetemi stratégiai kérdésekben a *társadalom képvisellete*, érdekeinek érvényesítése (board irányítás),
- az *intézményi tanácsok*, a szenátus összetétele és jogosítványai, a majdani *board*-hoz való viszonyuk,
- a *hallgatók* szerepe, részvétele a stratégiai döntési folyamatban, érdekeik érvényesítése,
- az *intézményi vezetők* (rektor, dékán, tanszékvezetők) kiválasztása, felelősségük kérdése, döntési jogosítványaik,
- a korszerű *minőségi tömeges oktatással* kapcsolatos konzekvenciák levonása,
- új típusú finanszírozási rendszer létrehozása, a *fund raising* meghonosítása, a *tandij* szerepének átgondolása,
- a *kari, tanszéki funkciók* újragondolása, szervezeti átalakítások,
- új *oktatási struktúrák* kidolgozása és bevezetése,
- a tömegoktatás követelményeivel összhangban lévő *oktatási és tanulási technológiák* kifejlesztése, átvétele és bevezetése,
- a *kreditrendszer* továbbfejlesztése, kiterjesztése és a hallgatói mobilitás szolgálatába állítása,
- az *intézményközi kapcsolatok* hazai, EU és globális szintű szélesítése,
- oktatás és kutatás viszonya a tömegképzés dimenziójában, tanszéki funkciók újragondolása (*department/research center* struktúra),
- az *elitképzés* szerepének, formájának, finanszírozásának újragondolása és illesztése a tömegképzéshez,

- az intézményi vezetők felkészítése, professzionális vezetési ismeretek megszerzése,
- felkészülés a változás (és krízis) menedzsmentre stb.

A küszöbön álló strukturális átalakulás végigvitele *professzionális vezetést* igényel. A jelenlegi felsőoktatási intézményi vezetés ettől távol áll. A közelmúltban lezajlott *felsőoktatási integráció* (sok esetben dezintegráció) vargabetűi, a hatékonyság kellő mértékű javításának máig hiányolt elmaradása világosan mutatják, hogy a *jelenlegi felsőoktatási vezetési struktúrákkal érdemi reformokat hatékonyan megvalósítani kétséges kimenetelű vállalkozás.*<sup>2</sup> A Bologna-folyamatból adódó stratégiai átalakítás tétje, a feladat, volumene pl. az eddigi integrációs kísérleteknél lényegesen nagyobb: egy hibás, csak a látszatra adó struktúraváltással a hazai felsőoktatás a harmadik vonalba kerülhet. Ennél azonban súlyosabb fenyegetés, hogy az ország (vele együtt az EU) versenyképessége szenved csorbát, ha az EU szintű hallgatói mobilitás, munkavállalói mobilitás feltételeit nem tudjuk megteremteni.

Az előzőekből érzékelhető, hogy felsőoktatási intézményeinknek a korábbi évtizedekhez képest alapvetően *megváltozott körülményekkel* kell szembenéznük, *újszerű célokat* kitűzni és eddig nem ismert *vezetési feladatokat* megoldani. A felsőoktatás modernizációja mellett a menedzsment korszerűsítése is elengedhetetlen, amint az előző fejtegetésekből egyértelművé vált.

Arra a kérdésre, hogy milyen legyen a korszerű felsőoktatási menedzsment, látszólag kézenfekvő a válasz: olyan, mint a fejlett országok egyetemeinek menedzsmentje. A válasz mégsem ilyen egyszerű, mivel

- a nyugati világ intézményirányítási rendszerei nagymértékben eltérnek egymástól (érvényes ez az EU tagországokra is) nemzeti sajátosságuk, a nemzeti kulturális tradícióik, a gazdasági fejlettségük különbözősége miatt.
- A példák mechanikus másolása rendkívül veszélyes lehet, a kísérletezés óriási társadalmi veszélyekkel járt.

Célszerűbb ezért inkább a menedzsmentmodellek kialakításának általánosabb szempontjait áttekinteni: ezzel kapcsolatban utalunk itt a szerző néhány korábbi tanulmányára. A továbbiakban az amerikai és a holland irányítási modell tanulságai alapján kísérletet

teszünk egy lehetséges professzionális egyetemirányítási modell felvázolására. Ezt megelőzően azonban szükséges egy kitérőt tenni két kényes kérdés – az autonómia, a hagyományok – kezelése irányába.

### Az egyetemi autonómia kérdése

Az egyetemi autonómia felfogása – a tömegoktatást már megvalósító államok példáját követve – minden bizonnyal esetünkben is módosulni fog.

- A felsőoktatási törvény eddig is csak az akadémiai autonómiát deklarálta és gazdasági autonómiáról nem beszélt. Az akadémiai autonómia kérdéseibe az állam várhatóan ezután sem kíván részleteiben beavatkozni.
- A gazdálkodás terén prognosztizálható változás: az állam, a társadalom – képviselői révén – várhatóan nagyobb beleszólást kap az intézmény fontosabb stratégiai jelentőségű döntéseibe, gazdálkodásába. Mindez a *board*-ba delegált képviselői révén a szakszerűség és a társadalmi-tulajdonosi érdek biztosítása céljából.
- A professzionális menedzsment létrehozása a *board of trustees* felállításával jár, ami egyben gyakorlatilag azt is jelenti, hogy a stratégiai kérdésekkel kapcsolatos döntések, a pénzügyi-beruházási kérdésekkel kapcsolatos döntések, az adminisztratív vezetők kinevezési joga kikerülnek az akadémiai szféra hatásköréből. E jogokat a társadalom, a tulajdonos, a fenntartói képviselői, a *stakeholder*-ek felelős képviselői gyakorolják a társadalmi érdek érvényesítése céljából. Az egyetemi tanácsok, a szenátus ezekben a kérdésekben tanácsadó szerepet töltenek be.

Az akadémiai szféra autonómiája változatlan marad a hagyományos akadémiai ügyekben. Továbbra is a tanácsok hatáskörében maradnak a tanulmányi ügyek, tanterv, tanmenet, oktatói minősítések és hasonló ügyek.

Az akadémia szféra és a menedzsment között szoros kommunikációs kapcsolat szükséges. Az intézmény elnökét (rektorát) a *board* nevezi ugyan ki, de legalitását az adja meg, hogy mind a *board*, mind az akadémiai szféra bizalmát bírja. A stratégiai kérdésekben is mindkét félnek joga és kötelessége a javaslatétel, a véleményezés. A *bottom-up* és a *top-down* információáramlás révén alakítható ki a közös értékrend, az erős és egységes intézményi kultúra.

Ezek előrebocsátása után vázoljuk fel az intézményi irányítási reform célállapotát, egy lehetséges stratégia körvonalait, ezen stratégiai várható pozitív és negatív hatásait, a megvalósítás néhány alternatíváját.

### Egy lehetséges célállapot

Az irányítási modellre vonatkozó célállapotot, működési alapelveket a tanulmány első részében tárgyalt külföldi modellek részletesebb elemzéséből leszűrt következtetések alapján körvonalazzuk. A modernizált intézményirányítási rendszer kiépülése után az alábbi attribútumokkal jellemezhető.

- a) Az *egyéni felelősség elvének* fokozott érvényesítése a kollektív (testületi) felelősséggel szemben.
- b) A *board és a president* (elnök) szerepén alapuló irányítási filozófia átvétele. A vállalati governance elvét követve a *board* igazgatótanács, az elnök (rektor) *vezérigazgatói* funkciót lát el a hatáskörök, kompetenciák és felelősség világos elhatárolásával.
- c) A *board of trustees* típusú modell alkalmazása javolt: katalizáló, stimuláló szerepkört ellátva, a stratégiai kérdések és a pénzügyi helyzet kézben tartására koncentrálna működik a kormányzó testület.
- d) A rendszer felállításakor a *board* tagjait a *fenntartó* (állam, önkormányzat, egyház) *nevezi ki*, a későbbiekben pedig – tagok pótlásakor, lemondásakor, leváltásakor – a kinevezési jog a *board*-é.
- e) Az adminisztratív kulcsvezetők választása helyett a *kinevezés elve* érvényesül az elnök (rektor), a dékánok *kinevezése választás helyett*. Elfogadottságuk mind a *board*, mind az oktatói kar részéről fontos tényező, az elfogadottság a hatékony kormányzás szükséges feltétele.
- f) Az *adminisztratív vezetők* (rektor, dékán) kiválasztását komplex összetételű bizottság végzi (*searching committee*). A kiválasztásnál a felsőoktatási affinitás mellett a bizonyított menedzseri képességek és kompetenciák meghatározóak.
- g) A professzionális vezetés *egész embert kíván*. Az elnök (rektor) függeszse fel oktatói és kutatói tevékenységét, a dékán korlátozza. Az elnök (rektor), a dékán a mainál *hosszabb időtávra* kap megbízást: olyan időtávra, amibe a stratégiai feladatok megvalósítása és értékelése is belefér.
- h) Az elnök (rektor), a dékán *teljesítményét a board értékeli* (a megkötött szerződés és a kiépített monitoring rendszer jelzései alapján): jutalmaz vagy elmarasztal (érdekeltségi és ösztönző rendszer alkalmazása). A stratégiai célok, akciók nem teljesülése, a hatékonyság, a pénzügyi helyzet romlása stb. esetén az adminisztratív vezetőket a *board leválthatja*.
- i) Stratégiai kérdésekben a *kezdeményezés mindkét irányból* kiindulhat, a fontos döntések előkészítését *bottom-up és top-down* véleménycserék előzzék meg.
- j) Az intézményi és a kari szintű *tanácsok hatásköre* korlátozottabb. Akadémiai ügyekben (tanulmányi kérdések, tanterv, kollégák megítélése, oktatói és hallgatói ügyek, *budget* részletkérdései stb.) megmarad a *döntési* jogköre, de stratégiai kérdésekben, alapvető pénzügyi kérdésekben *tanácsadó* szerepet töltenek be.
- k) A hallgatói és alkalmazotti tanács létrehozása, leválasztása az oktatói tanácsról. A két tanács évente – stratégiai kérdésekben – közös értekezletet tart.
- l) Továbbra is megmarad az *összoktatói értekezlet*: funkciója tájékoztatás, tanácsadás, véleményformálás. Professzorokból oktatási és kutatási kérdések megvitatására szakértői bizottságok alakíthatók.
- m) Az egyetemi polgárok közül a *véleményt nyilvánítók javaslatait* a végrehajtási felelősségük szerint súlyozva célszerű befogadni – ez a súly témánként változhat.
- n) A *hallgatók szerepének átértékelése*: az intézményi stratégiai szintű döntések meghozatalában súlyuk csökkentése (ld. továbbá a holland modell megoldásait), hallgatói ügyekben viszont önkormányzatuk erősítése. A szabad hallgatói véleménynyilvánítás jogának biztosítása.
- o) Kiemelt fontosságú a *monitoring rendszer, az érdekeltségi és ösztönző rendszer* kiépítése és működtetése.
- p) A bürokratikus szabályzatok szerepe csökken, helyébe a *formális és informális kommunikációs rendszer* lép – e nélkül az irányítás nem működhet hatékonyan.
- q) A *department*-elv alkalmazása: a tömegoktatás (*department*) és a kutatás (*research center*) szétválasztása. Nagyobb létszámú oktatási egységek létrehozása, amelyek kiszolgálják az intézményben futó valamennyi oktatási programot, gazdálkodnak az emberi erőforrással, kielégítik az oktatási programok oktatási igényeit (emellett tagjai részt vehetnek az intézményben folyó kutatási projekteknél).

- r) Az egyetemi programok irányítására a holland *intézet*hez hasonlóan működő *programközpontok* jönnek létre, amelyek az adott program erőforrásaival gazdálkodnak és a *department*-októl a program szükségletei szerint veszik igénybe a szükséges szakembereket.
- s) A rugalmasabb emberi erőforrás-gazdálkodás érdekében a *közalkalmazotti törvény* megkötései lazábbak, az oktatói-kutatói mozgatás lehetőségének megteremtését biztosítandó.
- t) *Kormányzati kötelezettségvállalás* arra nézve, hogy egy-egy kormányzati ciklusban az irányítási rendszer, a finanszírozás csak egyszer módosulhat, a nagyobb változások a kormányváltáshoz kapcsolódnak.
- u) A *három körös adminisztratív* rendszer létrehozása, eltérő kezelése privatizálás, outsourcing szempontjából (ld. holland modell).
- v) Egy ilyen összetett rendszerben, mint a felsőoktatási intézmény, az intézményi kormányzás akkor lehet igazán hatékony, ha *erős szervezeti kultúrát* sikerül kialakítani (elfogadott közös értékrend, hitek, rítusok stb.).
- w) A *szerződések alkalmazásának elve* érvényesül az irányítás valamennyi szintjén (állam-board, board-elnök, elnök-dékanok, adminisztratív vezetőkarok, tanszékek relációban). A szerződések célokat, feladatokat, szükséges eszközöket, határidőket, felelősséget, outputokat, mérési, számonkérési és elismerési formákat határoznak meg

#### A professzionális vezetés feladata, felelőssége, döntési hatásköre

A *board* típusú irányítás esetén a fontosabb szereplők, feladataik, jogkörük és felelősségük az alábbiak szerint alakulna.

- A *teljes board* (közgyűlés, irányító testület): évente 1–2 alkalommal ülésező testület, az intézmény legfelső szerve. Felelős a társadalmi érdek érvényesüléséért. Hatáskörébe tartozik az igazgató tanács (elnökség) megválasztása és az intézményi vezető kinevezése, az intézmény alapvető céljainak és stratégiájának jóváhagyása, a stratégia megvalósulásának nagyléptékű nyomon követése. Operatív ügyekben, akadémiai kérdésekben ez a testület nem illetékes. Közvetlen felelősség nem terheli, tagjai tiszteletdíjra nem jogosultak. Az intézmény tartósan elégtelen működése, a társadalmi érdek tartós

sérelme esetén a testületet az alapító (kormány, minisztérium) visszahívhatja. Működését saját szmsz-e szabályozza.

- Az *igazgató tanács* (igazgatóság, elnökség): az intézmény működéséért teljes polgári és büntetőjogi felelősségét visel. Néhány tagból álló, negyedévente 1-2 alkalommal ülésező szűkebb testület. Két közgyűlés között ellátja annak feladatait, meghozza a jelentősebb pénzügyi-gazdasági döntéseket (pl. költségvetés sarokszámainak kialakítása, a belső pénzügyi allokáció rendszerének létrehozása, beruházási döntések, monitoring és érdekeltiségi rendszer működtetése, a szakstruktúra átalakítására vonatkozó döntések, a hallgatói létszamarányok változtatása stb.). A kinevezett intézményvezető és kari vezetők (dékanok) felett gyakorolja a munkáltatói jogokat. Felelős a stratégia kidolgozásáért, annak megvalósulásáért, az intézmény gazdálkodásáért, az akadémia profil (szakstruktúra, hallgatói létszámstruktúra) megalapozott kialakításáért, a materiális és az intézményben megtestesülő szellemi tőke megőrzéséért és gyarapításáért. Hibás döntéseikért tagjai polgári és büntetőjogi értelemben is felelősségre vonhatók. Tagjait tevékenységükért tiszteletdíj illeti meg (mértékét a közgyűlés határozza meg), de a döntéseikkel okozott károkért személyi vagyonukkal is felelnek. Az igazgatóság (elnökség) 3–5 főből áll: tagjai az állam képviselője, a társadalom 1–3 külső (intézményen kívüli) képviselője, a kinevezett intézményvezető<sup>3</sup>. Tagjai közül a *board* elnököt választ (erre a posztra a kinevezett vezető is megválasztható). A határozatképességhez minimálisan három fő szükséges. Az igazgató tanács (elnökség) döntéseit egyszerű többséggel hozza meg (szavazategyenlőség esetén az elnök szavazata dönt). Működését saját szmsz-e szabályozza.
- A kinevezett vezető (elnök, *rektor/főigazgató*) egy személyben felelős a teljes *board* (közgyűlés) és az igazgatótanács által meghozott döntések végrehajtásáért, az intézmény hatékony, tudáspiace-konform működéséért (a részvénytársasági analógia szerint ez a poszt a cégvezető státusához hasonlít). Személye kikerülhet az adott intézmény oktatói/kutatói közül, de más hazai vagy külföldi felsőoktatási intézmény munkatársaiból, vagy akár egy vállalat szakemberei közül is. A felsőoktatás iránti elkötelezettség, affinitás és a bizonyított sikeres vezetői képesség, a nyelvtudás szükséges feltétel, a tudományos fokozat megléte előnyös. Megilleti a

poszthoz az egyetemi/főiskolai hagyományok alapján fűződő stallumok egy része is (a tudományos profilhoz kötődőek a szenátus elnökére szállnak át). Kifelé személyesen vagy helyettesei révén képviseli az intézményt. Kompetenciájába tartozik a stratégiai terv részletes megalapozása és kidolgozása, a stratégiai kontrolling, az intézményi marketing, az érdekeltség és ösztönzés, a belső és külső kommunikáció rendszerének kialakítása és működtetése, a taktikai és az operatív döntések meghozatala (ezek egy részét helyetteseire és a dékánokra delegálhatja). Munkáját professzionális törzskar, a helyettesek, valamint a dékánok segítik. Helyettesei és a dékánok kiválasztásában meghatározó szerepet játszik – jelöltjeit az akadémiai szférával való egyeztetés után kinevezésre az igazgató tanács elé terjeszti. Megbízata alatt oktatói és kutatói tevékenységet nem folytathat, más külső és belső állást nem vállalhat, munkaviszonyt nem létesíthet. Megbízata nyolc évre szól, de tartósan elégtelen működés esetén visszahívható. Hibás döntéseiért polgári és büntetőjogi értelemben is felelősségre vonható. Tevékenységéért jelentős tiszteletdíj illeti meg, de a döntéseivel okozott károkért személyi vagyonával is felel.

### A board tagjai

A *board* a részvénytársasági analógiában a tulajdonosi testületnek, a közgyűlésnek felel meg. A tulajdonosok szerepében esetünkben az állam, valamint a társadalom képviselői jelennének meg, esetünkben a felsőoktatás iránti elkötelezettség és affinitás szükséges feltétel. Az egyetemi hagyományok miatt a *board*-ban szerepet kapnak az adott felsőoktatási intézmény akadémiai szegmensének képviselői is. A közgyűlés szerepét ellátó *board* javasolt tagjai az alábbiakból kerülhetnek ki:

- Az állam (az alapító, a fenntartó) képviselője.
- Az intézmény kinevezett adminisztratív vezetője (elnöke, rektora/főigazgatója).
- Az intézményi tanács/szenátus elnöke.
- A hallgatói önkormányzat elnöke.
- A professzori kar képviselője.
- A területileg érintett fontosabb önkormányzatok képviselői.
- Az intézmény szakmai működésében érdekelt szakmák, kamarák képviselői.

- Az intézmény működése szempontjából meghatározó fontosságú vállalatok képviselői.
- Tekintélyes, a felsőoktatáshoz kötődő és a felsőoktatás iránt elkötelezett szakmai-közéleti személyiségek.
- A Bologna-folyamat révén létrejövő felsőoktatási kapcsolatrendszerben kialakuló szövetségek, partnerek képviselői.
- Más, az intézmény által fontosnak tartott stakeholderek képviselői.

A *board* a felsőoktatási intézmény legfőbb szerve, a részvénytársaság közgyűléséhez hasonló funkciókkal. Minimális létszáma 8 fő, maximális létszáma 30 fő. Intézményen kívüli tagjai közül titkos szavazással 3–5 tagú *igazgató tanácsot* választ, meghatározza saját szervezeti-működési szabályzatát.

Az induláskor a *board* a-b), i) tagjainak kiválasztása az alapító, míg a c-h), j-k) képviselők jelölése a felsőoktatási intézmény feladata. Állami intézmény esetében az alapító feladatait az OM látja el. A kiválasztásnál legyen lehetőség az érintett intézmény vezetőivel, tanácsával való egyeztetésre, javaslatok és véleményük meghallgatására.

A *board* tagjai megbízásukat az oktatási minisztertől kapják. A megbízás időtartama öt év, azonban az első alkalomkor (sorsolásos kiválasztással) a testület tagjainak 1/3-a 3 évre, 1/3-a 4 évre, 1/3-a pedig öt évre kapna megbízatást (a stratégiai elgondolások terén megkívánt folyamatosság biztosítása érdekében).

A megbízás lejártá után, lemondás, elhalálozás stb. esetén a továbbiakban a *board* dönt a tagság meghosszabbításáról vagy új tag megbízásáról. A jelölő bizottság a *board* tagjainak véleményét is meghallgatva teszi meg javaslatát. Megfontolandó, hogy az új tagokat illetően az alapító egyetértési jog illesse meg vagy sem. Az intézmény tartósan eredménytelen működése esetén az alapító a *board*-ot feloszthatja.

A *board* mellett, annak megbízásából működő külső, független *könyvvizsgáló* garantálja az intézményi gazdálkodás elfogulatlan, szakszerű értékelését. Az értékelést legalább évente egyszer el kell végezni.

### Az intézmény alapító okirata, szervezeti-működési szabályzata

Az új típusú irányítási rendszer bevezetése csak tulajdonforma változással együtt következhet be (e nélkül a jelenlegi vezetési rendszer megváltoztatása

értelmetlen). Az új tulajdonosi és vezetési szerkezetben működtetni kívánt felsőoktatási intézmény alapításakor (az alapítás pillanatkorai helyzetét tükröző) alapító okiratot és a folyamatos működés kereteit szabályozó szervezeti-működési szabályzatot kell készíteni.

A felsőoktatási intézmény alapító okiratában az intézmény irányítási rendszerével kapcsolatban meg kell határozni

- a *board of trustees* tagjainak számát, az első *board* tagjainak nevét és lakóhelyét. A későbbi személyi változás esetében nem kell alapító okiratot módosítani.
- Az intézmény könyvvizsgálójának nevét, lakóhelyét, megbízásának időtartamát
- A zártkörűen működő részvénytársaságokhoz hasonlóan az alapító okirat úgy is rendelkezhet, hogy *board* alakítására nem kerül sor, annak törvényben meghatározott jogait a kinevezett intézményvezető (elnök, rektor, főigazgató) gyakorolja. Ez esetben ezt a tényt és a kinevezett vezető adatait az alapító okirat tartalmazza. Ilyen megoldásra kisebb méretű intézmény esetében kerülhet sor.
- Az intézmény jegyzésének módját.
- A *board* hirdetményei, közleményei, rendelkezései közzétételének módját.
- Az alapítás várható költségeit, annak betartásáért felelős személyek nevét.
- Az intézmény induló vagyonát, beleértve a szellemi vagyonra vonatkozó adatokat, becsléseket is.

### A dékán (karigazgató)

A dékán a rektor javaslatára az igazgató tanács által kinevezett felelős kari vezető. A kinevezett dékán (kari igazgató) egy személyben felelős a teljes *board* (közgyűlés), az igazgatótanács és a rektor (főigazgató) által meghozott döntések végrehajtásáért, a kar hatékony, tudáspiace-konform működéséért. A dékán az adott intézmény oktatói/kutatói közül kerül ki. Az felsőoktatás iránti elkötelezettség, affinitás és a bizonyított sikeres vezetői képesség, nyelvtudás, tudományos fokozat szükséges feltétel. Megilletik a poszthoz az egyetemi/főiskolai hagyományok alapján fűződő dékáni stárumok. Kifelé személyesen vagy helyettesei révén képviseli a kart. Kompetenciájába tartoziknak a stratégiai tervezetek kart érintő részleteinek megalapozása és kidolgozása, a stratégiai kontrolling, az intézményi

marketing, a belső és külső kommunikáció rendszere karra eső feladatainak végrehajtása, a szükséges kari szintű taktikai és az operatív döntések meghozatala (ezek egy részét helyetteseire és a tanszékvezetőkre delegálhatja). Munkáját kari törzskar, a helyettesek, valamint a tanszékvezetők, a professorok, hallgatók kari tanácsai segítik. Helyettesei kiválasztásában meghatározó szerepet játszik – jelöltjeit az akadémiai szférával való egyeztetés után kinevezésre az intézményvezető (elnök, rektor) elé terjeszti. Megbízása alatt oktatói és kutatói tevékenységet csökkentett mértékben folytathat, más külső és belső állást nem vállalhat, munkaviszonyt nem létesíthet. Megbízása (többször meghosszabbíthatóan) négy évre szól, de tartósan elégtelen működés esetén az igazgató tanács által visszahívható. Hibás döntéseikért polgári és büntetőjogi értelemben is felelősségre vonható. Tevékenységéért jelentős tiszteletdíj illeti meg, de a döntéseivel okozott károkért személyi vagyonával is felel.

### Akadémiai ügyek, az intézményi szenátus/tanács

Az olyan kérdések kezelését és döntések meghozatalát, amelyek nagyfokú oktatási és tudományos felkészültséget és tárgyismeretet igényelnek, akadémiai szintre kell delegálni. *Akadémiai ügynek minősítjük* az oktatási-kutatási tevékenységgel szorosan összefüggő, oktatói/tudományos felkészültséget igénylő feladatok ellátását (tartalmi és minőségi kérdések, oktatói/személyi személyi teljesítmények értékelése, hallgatói kérdések, tantervek, tantárgyak és programok kialakítása, doktori iskolák működtetése és ezekhez hasonló feladatok). Ezeknek az akadémiai szinten meghozott döntéseknek is *összhangban kell lenniük* az intézmény küldetésnyilatkozatával, célrendszerével, illeszkedniük kell a stratégiai terv elgondolásaihoz. A stratégiai terv az akadémiai szféra számára is kötelező döntési keret.

*Nem minősíthető akadémia kompetenciának* a szakok fejlesztésével, megszüntetésével, a szakstruktúra stratégiai alakításával kapcsolatos döntések meghozatala, ahol a társadalmi érdekek elsőbbséget kell élveznie a lokális érdekekkel szemben. Ezekben a kérdésekben a *board* döntési kompetenciája érvényesül, az akadémiai szféra itt tanácsadó szerepkörben lép fel. Hasonlóan tanácsadói funkció vár az akadémiai szférában az intézményi célok, stratégiák vonatkozásában, az intézményi szintű költségvetés

meghatározása, a fontosabb beruházások terén is. Általában is leszögezhetjük, hogy az intézményre vonatkozó strukturális döntések, az alapvető fontosságú pénzügyi döntések, az intézményi szintű allokációs döntések a board kompetenciájába tartoznak, ahol jobban biztosított a társadalmi érdek érvényesítése, az összefüggésekre való rálátás, a gazdasági-pénzügyi felkészültség, a professzionális vezetői tudás és képesség, a döntési kompetencia.

Az akadémiai ügyekben a fenti korlátozásokon kívül (amelyek bizonyos strukturális és pénzügyi döntéseket kivonnak az akadémiai szféra hatásköréből) más különösebb módosításra a jelenlegi szabályozáshoz képest véleményünk szerint nincs szükség. A hagyományos választási procedúra érvényesülhet a továbbiakban a kari tanácsok, az intézményi tanács stb. létrehozásánál. Az akadémiai vonalon a legmagasabb szerv az *intézményi tanács* (szenátus). Akadémiai ügyekben a board, az igazgató tanács, a rektor még mint fellebbezési fórum se szerepeljen. A legmagasabb akadémiai poszt az *intézményi tanács/szenátus elnöke*.

Stratégiai kérdésekben (beleértve a strukturális, pénzügyi, beruházási kérdéseket is) az *akadémiai fórumok kommunikációs jelentősége* hangsúlyosan fontos. Az intézményi menedzsment feladata ennek a kommunikációs rendszernek a kiépítése és működtetése. Ezen fórumokon az oktatók, kutatók, alkalmazottak és hallgatók egyrészt információhoz jutnak az intézményi célokról, stratégiákról, másrészt maguk is javaslattal és észrevételekkel élhetnek azokkal kapcsolatban. Az *intézményi kultúra* formálása az eddigieknél nagyobb jelentőségű lesz. Az intézményi célok és stratégiák hatékony megvalósításának akkor reálisabb az esélye, ha egy *közös értékrend* alakul ki, elfogadott a professzionális vezetők személye is.

Az akadémiai működés szabályozása az akadémiai szféra hatáskörébe tartozik: szabályzataikat, szmsz-eiket maguk határozzák meg. *Néhány koncepcionális változtatásra* azonban égetően szükség lenne:

- *Meg kell szüntetni az elméleti teljességre törekvő szabályozást.* Ma vég nélküli vitákkal kötjük le az oktatók/ kutatók értékes idejét, annak érdekében, hogy minden lehetséges jövőbeli deviáns kimenetre szabályozás készüljön. A megközelítésünk alapvetően poroszosan bürokratikus. Az egyetemi szabályzatok nagyszámú melléklettel bírnak, amelyek kari variánsokkal sokszorozódnak. Emiatt a mai tanácsok idejének zömét szabályzatok öncélú meg-

vitásával, módosítások megtárgyalásával töltik – *intézményvezetés helyett az intézményigazgatás* a jellemző egyetemeink vezetésére.

- A működés részletes szabályozása helyett lényegesen nagyobb szerepet kell, hogy kapjon a *józan ész, a felelős vezetői mérlegelés, a morális ítélet*. Az etika fontosabb a tételes szabályozásnál – a túlzottan formális szabályozás, a betűkhöz való ragaszkodás viszont éppen a felelős morális magatartást szorítja háttérbe. A túlszabályozás csak arra jó, hogy bárkit (legyen az akár jó szándékú újító) szabálysértésen lehessen fogni, ugyanakkor ez a túlszabályozás sem képes bezárni a kiskapukat a megkerülő utat választók előtt. A túlszabályozott regulák szerepét az *erős intézményi kultúrának, a közös értékrendnek kellene átvenni*.
- A jelenlegi túlszabályozás eleve meggátolja az intézményen belüli hallgatói és oktatói *mobilitást*. Ha pl. minden kar önállóan készít Tanulmányi és Vizsgaszabályzatot, a hallgató mesterséges korlátokkal áll szemben már az intézményen belüli mozgások, áthallgatások esetében is. Egy hallgatói mobilitást valóban megvalósító intézményekben nem a kari specifikációk dominálnak a szabályzatokban (amelyek mögött gyakran a túlhangsúlyozott kari autonómián alapuló, mondvacsinált eltéréseket kreáló öncélúság húzódik meg), hanem egységes intézményi szabályzatokat használnak

Az intézményen belüli akadémiai szervezeti kérdéseket a tanulmányban már tárgyaltuk (oktatói és kutatói tanács, alkalmazotti tanács, hallgatói tanács, department rendszer és kutatási központok mátrix szervezete stb.). Szerepük fontos. A pénzügyi-gazdasági stratégiai döntéseknek az akadémiai szférától való elvonása mellett *akadémiai ügyekben önállóságuk, autonómiájuk nő*. Ez az intézményi kormányzás egyik lényeges vonása, ugyanis

- a kompetenciák újraelosztása révén a fontos döntések azokra a posztokra kerülnek, amelyeknél a professzionális megközelítés jobban biztosítható,
- a döntésekben olyan súllyal szerepelnek a résztvevők, amilyen hatásuk és felelősségük a végrehajtásban is megjelenik.

#### Az áttérés differenciált megközelítése

A board típusú irányítás bevezetésére több alternatíva kínálkozik:

- Azonnali, teljes körű bevezetés.
- Több lépcsős bevezetés.
- Intézmény jellegétől, nagyságától függő bevezetés.

A *board* típusú irányítás számos hasonlóságot mutat a részvénytársasági irányítási formával, valamint a kuratóriumok működésével. A *board* típusú intézményirányításra való áttérés egyik komoly kockázatát az jelenti, hogy hazánkban az igazgatósági formájú irányítás történelmi hagyományai a központi irányításon alapuló szocialista tervgazdálkodás során elhalványodtak, eltűntek. Ez a forma a rendszerváltás után vált ismét gyakoribbá. E testületek működése során számos negatív tapasztalat is összegyűlt az elmúlt 12 évben.

- Sokan kétségbe vonják, hogy képesek leszünk-e találni elegendő számú felkészült és elkötelezett személyt, akik az egyetemi, főiskolai irányítási feladatokat hajlandóak felvállalni, akik képesek a társadalmi érdekek érvényesítésére.
- Ez az irányítási forma másfajta szervezeti kultúrát tételez, a hagyományok megváltoztatását igényli, ami nem könnyű feladat.

Ezeket a kétségeket, fenntartásokat mindenképpen figyelembe kell venni: mindez óvatosságra int, ösztönöz. Indokolt a probléma differenciált kezelése. Első lépésben azokra a területekre célszerű koncentrálni, ahol *legnagyobb a tét* és a hatékony megoldás bevezetése *már nem halasztható*. Napjainkra a leg súlyosabb vezetési problémák a legnagyobb felsőoktatási szervezeteknél következnek be: ezeknél a II. világháború előtti (középkori gyökereken alapuló) irányítási rendszer végképp felmondja a szolgálatot. Itt jelenik meg a legélesebben az ellentmondás a hagyományos vezetési struktúra és a megváltozott külső és belső feltételrendszer között.

Javasoljuk ezért a *board* típusú irányítási rendszer fokozatos és differenciált bevezetését.

- Első szakaszban elsősorban a *nagy szervezeteknél* célszerű ezt az irányítási formát alkalmazni: egyrészt itt a leg súlyosabbak az irányítási problémák, másrészt a kevesebb számú, de fontos szerepet játszó intézmény esetében egy ütőképes *board* felállítása, a személyi kérdések rendezése a siker reményében kezelhető, még a jelenlegi társadalmi körülmények között is. Ebben a szegmensben a *board* irányítás bevezetését a törvény *kötelezően* írja elő.

- A *közepes méretű* intézmények számára tágabb *intervallumon belül* fakultatívvá lehetne tenni az áttérést.
- A *kisméretű* intézmények változatlanul a mai törvényi szabályozás szerint működnének tovább.

A kis- és közepes méretű intézmények számára további alternatíva lehetne, hogy a *kinevezett vezető* a szűkebb igazgató tanácsi testület felállása nélkül, egy személyben felelősen vezetné az intézményt (a bővebb, tulajdonosi funkciókat ellátó testület ebben az esetben is létezne).

Lényeges kérdés, hogy mi legyen a kategorizálás alapja: ebből a szempontból a *hallgatói létszám* lehetne az egyik mértékadó paraméter, mégpedig a nappali teljes idős létszámra átszámított formában (*full time equivalent* létszám, aminek számítását a törvényben definiálni szükséges). A másik paraméter az *éves költségvetés nagyságrendje* lehetne: mekkora összeg felett rendelkezik az intézmény. Ennek a két paraméternek a függvényében az átalakulás három formája határozható meg.

- X hallgatói létszám vagy Y költségvetési összeg alatti intézmények *board* felállítása nélkül, de felelős, kinevezett vezetővel működnek: a *board* törvényben meghatározott jogait, jogosítványait a kinevezett intézményvezető gyakorolja.<sup>4</sup> Egy másik megoldás: ezeknek az intézményeknek az irányítása továbbra is a mai törvényi szabályozás szerint történik.
- A X-2X hallgatói létszám vagy Y-2Y költségvetési összeg közötti nagyságú intézmények számára az áttérés adott időintervallumon belül (pl. 2010-ig) fakultatív lenne.
- A 2X hallgatói létszám vagy a 2Y költségvetési összeg feletti intézményeknél a *board* típusú irányításra való áttérést az új felsőoktatási törvény kötelezően előírná. Az irányítási paradigmaváltást ezeknek az intézményeknek 2005-ig kellene befejezniük.

Az X és az Y kulcsparaméter számszaki meghatározása további mérlegelés tárgyát képezi. A hallgatói létszám és az éves költségvetési összeg függvényében példaként négy alternatívát vázolunk fel:

- „A” alternatíva: X = 2000 fő vagy Y=1 Mrd Ft (határok: 2000 és 4000 fő, illetve 1 és 2 Mrd Ft)
- „B” alternatíva: X = 3000 fő vagy Y=3 Mrd Ft (határok: 3000 és 6000 fő, illetve 3 és 6 Mrd Ft)

- „C” alternatíva: X = 4000 vagy Y=5 Mrd Ft (határok: 4000 és 8000 fő, illetve 5 és 10 Mrd Ft)
- „D” alternatíva: X = 5000 fő vagy Y=7 Mrd Ft (határok: 5000 és 10000 fő, illetve 7 és 14 Mrd Ft)

Javasoljuk a „D” alternatívával való indulást. Ebben az esetben az azonnali beavatkozás a legkritikusabb vagy a legnagyobb hallgatói létszámot, költségvetési összeget jelentő területen következik be. Kevesebb számú egyetemre, főiskolára koncentrálna az átalakítási folyamat jobban kézben tartható, a felkészült és elkötelezett személyek megtalálására nagyobb az esély, az alapító energiáit a kritikus területekre koncentrálja.<sup>5</sup> A tapasztalatok értékelése alapján, pl. 2008–2010 tájékán a rendszer finomítható és a kör bővíthető: a *board* típusú irányítási forma teljesebb körűvé tehető.

### Elnevezési variációk

A tanulmányban a külföldi szakirodalomban elfogadott board megnevezést használtuk, a kinevezett professzionális vezetőt elnöknek, rektornak (főigazgatónak) nevezetük stb. annak érdekében, hogy egyértelmű legyen, miről is beszélünk. Természetesen egy törvényben magyar megnevezéseket kell használni, de a kinevezett intézményvezető esetében is, a rektori címet is helyettesíthetjük mással (érzékeltetve, hogy új posztról van szó). Az 1. táblázatban néhány elnevezési variációt mutatunk be.

A lehetséges elnevezési variációk

	„A” variáció	„B” variáció	„C” variáció
A board: a tulajdonosi kört, a stakeholdereket képviselő testület	Közgyűlés	Irányító testület	Tulajdonosi testület
A boardon belüli szakértőkből álló szűkebb irányító testület	Igazgatóság	Elnökség	Elnökség
Az intézmény kinevezett professzionális vezetője	Rektor	Elnök	Kancellár
Az intézményi akadémiai közösség választott tanácsa	Intézményi tanács	Szenátus	Szenátus
Hallgatói közösség választott tanácsa	Hallgatói tanács	Hallgatói önkormányzat	Hallgatói önkormányzat
Alkalmazotti közösség választott tanácsa	Alkalmazotti tanács	Alkalmazotti tanács	Alkalmazotti tanács
Az intézményi tanács választott elnöke	Elnök	Rektor	Rektor
A kar kinevezett vezetője	Dékán	Dékán	Dékán

- A „*rektor*” cím történeti hagyományokhoz kötődik, már a középkorban is a *magnificus* jelzővel párosult. Mint ilyen, jobban illik a tudós professzorokhoz, mint a professzionális menedzser feladatokat, a külső képviseletet ellátó végrehajtó típusú vezetőhöz.
- Az egyetemi tanács elnevezés helyett a „*szenátus*” jobban kifejezi az akadémiai jelleget. Az oktatói/kutatói tanács esetében ezért a *szenátus* megnevezést, míg az alkalmazotti testület esetében a *tanács*, a hallgatók esetében az *önkormányzat* megnevezést ajánljuk.
- A board esetében a *közgyűlés* szó használata nem szerencsés, mivel túlságosan is emlékeztet a részvénytársasági terminológiára – holott ott a közgyűlés valódi tulajdonosokból áll, míg esetünkben a tulajdonlás közvetett formája jelenik meg. Szerencsebb az *irányító testület*, a *tulajdonosi testület* elnevezés (bár ezek meg hosszabbak).
- Ha a *rektor* szót a kinevezett professzionális vezetőre használjuk, akkor a szenátus vezetője legyen *elnök*. Ha a kinevezett intézményvezető az *elnök*, akkor a szenátus vezetőjét illesse a *rektori* cím. Ez utóbbi elnevezési variáció jobban illeszkedik a hagyományokhoz. A kinevezett vezetőre alkalmazott *elnöki* cím egyben utal arra is, hogy itt más tartalmú, újszerű, az amerikai intézményvezetéshez hasonló konstrukcióról van szó.
- A *kancellár* szó adminisztratív, bürokratikus hatáskört sugall. Nem lenne szerencsés az intézmény kinevezett vezetőjére használni, mivel esetében az akadémiai ügyekkel kapcsolatban is affinitást, empátiát, együttműködést, közvetítő szerepet, aktivitást várunk el, másrészt feladatai között jelentős súllyal szerepel az intézmény külső képviselete is. A *kancellár* terminust célszerű lenne a gazdasági és adminisztratív ügyek belső irányítója számára fenntartani (a mai gazdasági és főtítkári poszt egyesítésével létrehozott – a *financial director* poszthoz hasonló szerepre).

1. táblázat

Fenti megfontolások alapján a „B” variáció elnevezései tűnnek legmegfelelőbbeknek.

## A modernizáció hatása a felsőoktatásra, megvalósítási problémák

A célállapot sikeres megvalósítása esetén a lépcsős tömegképzést kialakító/megvalósító fejlett országokban már működő irányítási rendszerekhez hasonló struktúra jön létre. Ennek pozitív hatásai az alábbiak szerint körvonalazhatók.

- Létrejön az a professzionális vezetés, amely képes a társadalmi érdeket az akadémiai szférában érvényesíteni.
- A felsőoktatási szférában mérséklődik a „szervezett anarchia”.
- A professzionális vezetési rendszer képes lesz végrehajtani a Bologna-folyamat megvalósításából eredő átrendező feladatokat.
- A professzionális irányítási rendszer várhatóan hatékonyabban birkózik meg a tömegoktatás feladataival, a létrejött hatalmas szervezetek irányítási problémáival.
- Az akadémiai szféra olyan kérdésekkel fog foglalkozni, amelyek megoldásában nagyobb kompetenciával bír.
- A hazai felsőoktatásban jobban érvényesül a személyi felelősség, a viszonyok áttekinthetőbbek lesznek, a társadalmi ráfordítások jobban hasznosulnak.

A vezetési rendszer modernizációjának természetesen *negatív* hatásai is fenyegetnek. A negatív hatások költségtöbblet, nagyobb kockázat formájában, a konzervatív közeg fokozott ellenállásában jelentkeznek, mutatkoznak.

- A *board* típusú irányítás *más típusú és tartalmú menedzsmenttudást* igényel, mint amilyennel a jelenlegi vezetők rendelkeznek. A sikeres átmenet érdekében költséges – hazai vagy külföldi lebonnyolítású – felkészítő programokra, tanulmányutakra lesz szükség.
- A *kormányzás intézménye* a hazai vállalatoknál sem nevezhető kifejezetten sikeresnek: gyakran pártkatonák állomásoztatását jelenti az állami vállalatok élén. Ez a veszély a felsőoktatási intézmények esetében is fennáll. A felelős, elkötelezett nem egyetemi emberek, az alkalmas adminisztratív vezetők felkutatása és megtalálása komoly kockázati tényező.
- A felsőoktatás aktoraira, de a vezetőkre is általában a *konzervatív szemlélet*, a régi sémákhoz, szokásokhoz, értékrendhez való ragaszkodás a jellemző.

Ebben a közegben rendkívül nehéz átfogó reformokat végrehajtani. *Erős ellenállás* várható az új irányítási kultúrával szemben.

- A *Business Process Reengineering* az ipari szervezetknél is csak az esetek egy részében sikeres és hozza meg a kívánt gazdasági eredményt. Elkötelezett és felkészült intézményi vezetők hiányában egy fiaskó fenyegetése nem elhanyagolható veszélyforrás.
- A hazai *felsőoktatás infrastruktúrája* nincs összhangban a minőségi tömegoktatás igényével. Az irányítási reform esélyeit növelné, ha ez az infrastrukturális és technológiai megújulás kapcsolódna az irányítási reform bevezetéséhez.

Alternatívaként a *jelenlegi vezetési struktúrák fennmaradása* fogalmazható meg. A felsőoktatási integráció végrehajtásának hiányosságai, a veszteséges egyetemek, főiskolák viszonylag nagy száma, a stratégiai gondolkodás hiánya és a rövidlátó – sokszor szakszerűtlen – intézményi döntések magas gyakorisága azt jelzi, hogy a jelenlegi vezetési struktúra változatlansága egyben a Bologna-elvek hazai megvalósulásának kudarcát is előrevetíti. Ekkor viszont nemcsak a magyar felsőoktatás versenyképessége van veszélyben, hanem az EU felsőoktatás pozícióját is gyengítjük. A magyar felsőoktatás az EFT-ben perifériára szorul. Hasonló a helyzet az ország gazdasági versenyképességével is: a mobil munkaerő megteremtése a Bologna-folyamat végső célja – ennek elmulasztása súlyos stratégiai hátrányt jelent az országnak, de az EU-nak is.

A vázolt stratégia megvalósításának, a célállapot elérésének lehetséges alternatív útjai az alábbiak lehetnek:

- A részleteiben szabályozott irányítási reform *azonnali és kötelező* jellegű bevezetése.
- A részleteiben szabályozott irányítási reform adott időszakra elhúzódó, de kötelező jellegű bevezetése.
- A részleteiben szabályozott irányítási reform *fakultatív* jellegű bevezetése. Ebben az esetben a kedvező pénzügyi feltételek, támogatási formák jelenthetik azt a *stimulust*, amely ráveszi az intézményeket e fájdalmas reformlépések megtételére.

Megítélésünk szerint ez utóbbi két megoldás egyike hozhatja a kedvező változatot. A vállalkozó szellemű intézmények esetében jobb a motiváció, erősebb az elkötelezettség, emiatt nagyobb a siker esélye – a sikeres példák és a bizonyított megvalósíthatóság a

hezitálókat is elindíthatja a reform útján. Kiváló ösztönző lehet, ha a reformra vállalkozó intézmények soron kívül hozzájuthatnak pl. a tömeges oktatáshoz amúgy is elengedhetetlen infrastruktúrához, a fejlett oktatástechnológiai és tanulástechnológiai fejlesztésekhez. Ellenkező esetben, diktált feltételek közepette lényeges nagyobb ellenállásra, nagyobb számú bukásra lehet számítani.

A sikeres bevezetés feltételeként az alábbiakat jöhetnek meg.

- A már említett felsőoktatási menedzsmentképzés megvalósítása.
- A szerződésen alapuló felelősségvállalás, számonkérés, feladat- és eszközallokáció, finanszírozási rendszer részleteinek kidolgozása.

Az intézményi irányítás reformjához

- erősíteni kellene a felsőoktatási menedzsment-kutatásokat,
- a problémák megvitatására, a kidolgozott eredmények, módszerek terjesztésére fórumot biztosítani (pl. a Vezetéstudomány, a Magyar Felsőoktatás c. folyóirat felhasználása, megerősítése),
- meg kellene teremteni a felsőoktatási vezetők szervezett képzését, továbbképzését,

A *department* rendszer elemzésénél kifejtettek szerint a *department* gazdálkodik az emberi erőforrásokkal. Az oktatási programok, kutatási projektek szakember igényei szerint bővíti vagy csökkenti a foglalkoztatott szakemberek számát, változtatja összetételét. Ehhez az szükséges, hogy a feleslegessé vált vagy alkalmatlan oktatók elmozdíthatók legyenek. Mindehhez rugalmasabb keretek szükségesek, mint amit napjainkban a *közalkalmazotti törvény* biztosít. Következésképpen a törvény átdolgozása is szükséges.

A javasolt intézményirányítási modell végleges kialakítása, részleteinek kimunkálása függ attól is, hogy az intézményekkel kapcsolatosan a *tulajdonviszonyok* miként alakulnak. A *board* típusú irányítás feltételezi, hogy az intézmény a jelenleginél nagyobb gazdálkodási szabadságot élvez, az állam nagyobb mozgásteret biztosít az intézmény számára. A ténylegesen kiválasztott tulajdonforma és az abból adódó szabadságfok ismeretében a menedzsment rendszer javasolt formáját ellenőrizni és pontosítani kell.

A javasolt *department* rendszer újszerű oktatási, kutatásszervezési filozófiát jelent. A rendszer érzékenyen érinti a kutatásokkal foglalkozó projektet is: a mátrix típusú felállás esetén a tömegoktatási feladatok

és kutatás szervezetileg is szétválik és az eddigittől eltérő jellegű kapcsolat jön létre közöttük. (Részletebben ld. holland modellnél leírtakat.)

Javaslatot tettünk az adminisztratív feladatok hármas rétegű felépítésére. Ez érinti az intézményi szolgáltatások szervezeti rendszerének kialakítását, egyes tevékenységek privatizációját, az *outsourcing*-ot is. Összehangolás szükséges ezzel a projekttel is.

A professzionális intézményirányítás *monitoring rendszer* kialakítását, *teljesítményindikátorok* meghatározását igényli, ezekből nyert adatok képezik az érdekeltségi és ösztönzési rendszer működtetésének alapját. A felelősség érvényesítéséhez megbízható alapok szükségeltetnek az adatszolgáltatási és feldolgozási oldalról is. Az adatszolgáltatási és adatfeldolgozási rendszernek ezt a monitoring, érdekeltségi és ösztönzési igényt is ki kell elégítenie.

#### Felhasznált irodalom

- Barakonyi Károly (2000): A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése. *Educatio*, 1. 27-48. o.
- Barakonyi Károly (2001): Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra alakítása. *Vezetéstudomány*, XXXII. évf. 7-8. szám, 6-15.o.
- Barakonyi, Károly (2002): Toward a Professional University Management. EAIR The European Higher Education Society 24th Annual Forum, Prága, szeptember 8-11.
- Barakonyi, Károly (2001): What is Wrong with the Hungarian University Management? *International Higher Education*, Nr. 23 Spring, 26-27.o.
- Bleijerveld, R. H. T. (1997): The Management Risk in Contracts and Commercial Activities. *Regionale Meeting of HUMANE*, Crete
- Bowen, W. G. – H. Saphiro (ed.) (1998): *Universities and Their Leadership*. Princeton University Press, Princeton
- Brown, Christofer M. (ed.) (2000): *Organization and Governance in Higher Education*. Fifth Edition, Pearson Custom Publ., Boston
- Blau, P. M. (1994): *The Organization of Academic Work*. Wiley-Interscience, New York
- Cohen, M. D. – March, J. G. (1973): *Leadership and Ambiguity*. The Carnegie Commission on Higher Education. McGraw-Hill, New York
- Hrubos Ildikó (2002): A Bologna-folyamat. „Kutatás közben” sorozat, Oktatókutatás Intézet, Budapest
- Ikenberry, Stanley O. (1990): *Values, Leadership and Quality: The Administration of Higher Education*. University of Illinois Press
- Neubauer, F. F. – Demb, A. (1997): *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*. Kiev, October
- Rosovsky, Henry (1991): *The University – An Owner’s Manual*. Norton & Company, New York – London

Thomas, Eric (2002): The Role of University in Modern Society. The Bristol Society meeting, 25 Sept.

Warner, David – David Palfreyman (ed.) (1996): Higher Education Management. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham (UK) – Bristol (PA, USA)

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A magyar felsőoktatás még a korábbi intézményi integráció feladatát sem volt képes sikeresen megoldani: a belső strukturális átalakítással, a valódi tartalmi integrációval, a hatékonyság elvárt javításával mai napig adós. Integráció helyett sok esetben dezintegrációs jelenségekkel találkozunk. Az új intézmények előszeretettel választottak olyan rektorokat, akik békésen tűrik a karok megerősödését, autarch törekvéseinek kibontakozását, a rendszer szétesését. A kari autarchia miatt a belső hallgatói mobilitás inkább gyengült, mint erősödött.
- <sup>2</sup> Vezetőink képességeit ma még sokszor a normatív finanszírozással kapcsolatos újszerű feladatok megoldása is megha-

ladja. Nap, mint nap születnek rövidlátó, kizárólag napi érdekeket szolgáló döntések, megoldások a normatív finanszírozás változásai kapcsán. Így pl. egyes kétlépcsős – egyetemi és főiskolai szintű – közgazdász-képzést folytató intézmények egyik pillanatról a másikra megszüntették a kétlépcsős képzést, amikor kiderült, hogy az állam a főiskolai három évet főiskolai normatívával finanszírozza és csak az utolsó két évre ad egyetemi normatívát. Egy másik egyetemen a karok közötti átiktatás esett áldozatul a normatívák változásának: mivel egyes karokat ez (az egyetemi büdzséhez képest jelentéktelen összegű változás) hátrányosan érintett, az átiktatás elhalt, a kari autarchia szökött virágba... A kárvallott a minőség és a hallgatói mobilitás, valamint a modern egyetemi struktúra.

- <sup>3</sup> Megfontolandó, hogy a rektor (főigazgató) döntési vagy tanácskozási joggal vegyen-e részt az igazgatóság munkájában.
- <sup>4</sup> A részvénytársaságoknál engedélyezett formához hasonlóan.
- <sup>5</sup> Amennyiben egy időben valósulna meg valamennyi felsőoktatási intézménynél a board típusú irányításra való áttérés, az alapító valószínűleg képtelen lenne a rázúduló feladatot hatékonyan ellátni.

ÚJHELYI Mária

## AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATA HÁROM HAJDÚ-BIHAR MEGYEI SZERVEZETBEN

Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége az elmúlt évtizedekben nagy mértékben növekedett. Külön szervezeti egységeket hoztak létre e feladatok megvalósítására, majd a humán menedzserek megjelentek a szervezetek felső vezetésében is. A szakirodalom új módszerek, technikák, új célok, hangsúlyok előtérbe kerüléséről beszél. A szerző három Hajdú-Bihar megyei szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának vizsgálatával arra kereste a választ, hogy megjelentek-e ezek az új tendenciák, célok, módszerek a hazai, pontosabban a kelet-magyarországi szervezetek tevékenységében, illetve lehet-e lényeges különbséget találni e három jelentősen eltérő profilú szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában.

A három vizsgálatba vont szervezet közül az egyik egy termelő vállalat, egy nagy multinacionális szervezet 100%-ig külföldi tulajdonban lévő leányvállalata, a másik a közigazgatásban tevékenykedő, hatósági feladatokat ellátó szervezet, a harmadik pedig szolgáltató tevékenységet végző, állami tulajdonban lévő vállalat.

Az adatgyűjtést egy nemzetközi összehasonlító kutatásban használt, emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot mérő kérdőív segítségével, illetve strukturált interjúkkal végeztem. A három szervezetnél teljes körű adatfelvétellel összesen 704 értékelhető kérdőívet gyűjtöttem össze és elemeztem, illetve 36 interjút készítettem.

Az általános kérdések mellett hat emberi erőforrás menedzsmentfunkciót vagy területet vizsgáltam. Ezek a következők:

- Munkaerő-felvétel
- Munkaerő-fejlesztés és továbbképzés
- Teljesítményértékelés
- Fizetési gyakorlat
- Vezetés
- Kommunikáció

Az elemzés során egymás mellé állítom a szakirodalom előbb felsorolt területekkel kapcsolatos főbb

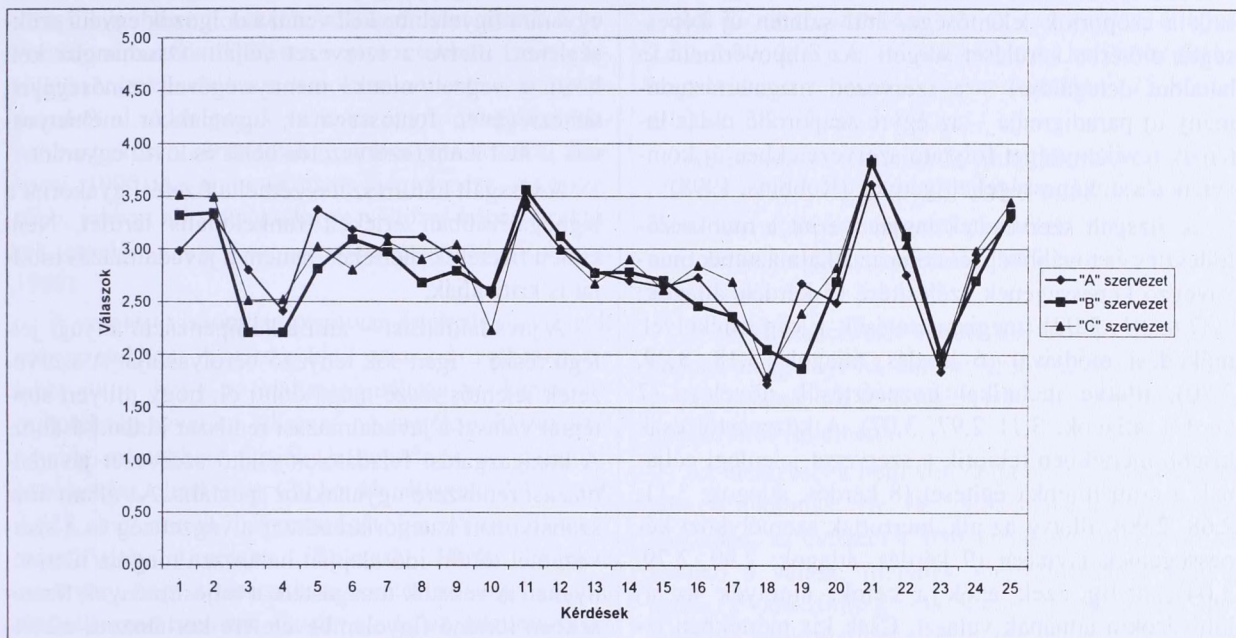
megállapításait, illetve a vizsgált szervezeteknél kapott legfontosabb eredményeket.

A kérdőívben egy ötfokozatú Likert-skálán adtak választ a megkérdezettek. (Az 1-es válasz azt jelenti, hogy egyáltalán nem, a 2-es kis mértékben, a 3-as közepes mértékben, a 4-es nagymértékben, az 5-ös teljes mértékben). Ebben az írásban a jelenlegi helyzetre vonatkozó válaszok átlagait hasonlítom össze. Az átlagok 1,79 és 4,06 között helyezkednek el. A kérdőív egy-egy területről 9-11 kérdést tartalmaz. Itt csak a legmagasabb és legalacsonyabb átlagokhoz tartozó megállapításokat emelem ki.

Az emberi erőforrás funkciók hatékony ellátásához elengedhetetlen, hogy a szervezet rendelkezzen a vállalati kultúrához, stratégiához jól illeszkedő emberi erőforrás stratégiával. Olyan kérdésekről kell dönteni, hogy a szervezet a munkaerőpiacra vagy belső fejlesztésre épít, egyén vagy csoportközpontú gondolkodás, teljesítmény vagy kompetencia alapú megközelítés jellemzi-e. (Bakacsi et al., 1999) Az emberközpontúság, célorientáltság, stabilitásra törekvés és sok más kulturális jellemző (Robbins, 1998) szintén erősen befolyásolja az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát.

Mindhárom vizsgált szervezet megfogalmazta stratégiáját, s emberi erőforrás menedzsment gyakorlata

Emberi erőforrás menedzsment gyakorlat



többé-kevésbé összhangban áll azzal. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységet végző szervezeti egységet fontos osztálynak tekintik, amelyik jól együttműködik a vezetéssel.

Az újabb szakirodalom a funkciók helyett/mellett a szervezeti folyamatokat helyezi előtérbe (Hammer és Champy, 1993). A szervezet stratégiai céljainak elérése szempontjából ez a szemlélet helyes, mert a kulcsfolyamatokra összpontosít, nem engedi, hogy a szervezet elveszzen a részletekben, hogy egyes funkciók a szükségesnél nagyobb szerepet kapjanak. Ez a szemlélet azonban csak kezdetleges mértékben ismerhető fel a vizsgált szervezetek gyakorlatában. Ott is elsősorban a minőségbiztosítási rendszerek kialakításának melléktermékeként, és nem elsődlegesen folyamatszervezés céljából.

A munkaerő-felvétel a munkaerő áramlási folyamat része. A vizsgált szervezetek viszonylag stabil alkalmazotti létszámmal rendelkeznek. Az „A” szervezetnél rugalmasan alkalmazkodnak az aktuális munkaerő igényhez, így egy speciálisan magyar gyakorlattal élve rövid, határozott idejű szerződéseket kötnek, s ha munkaerő felesleg keletkezik, amint lejárt a szerződés elküldik az alkalmazottakat. Újabb munkaerőigény esetén az így már kipróbált embereket hívják vissza. A „B” szervezetnél létszámgigény esetén inkább külső forrásra támaszkodnak, mert több, új kompetenciával rendelkező emberre lenne szükség.

Munkaerő-felvételnél legáltalánosabb az interjúk segítségével történő kiválasztás (1. ábra, 1 kérdés, átlagok az A, B C szervezetek sorrendjében: 2,98, 3,32, 3,51), s elsősorban a jelentkező technikai képességeit próbálják figyelembe venni (2 kérdés, átlagok: 3,32, 3,34, 3,49). Felvételi teszt (3 kérdés, átlagok: 2,80, 2,21, 2,51), vagy bonyolultabb kiválasztási eljárás (pl.: értékelő központ) alkalmazása nem jellemző, s a leendő munkatársak véleményét sem veszik figyelembe a döntéseknél (4 kérdés, átlagok: 2,41, 2,21, 2,52). Ez a gyakorlat többé-kevésbé megfelel az általános nemzetközi szokásoknak, annak ellenére, hogy a szakirodalom a személyközi képességek fontosságát is kiemeli, s megbízhatóbbnak tartja a bonyolultabb eljárások – munkavételezés, összetett képesség mérési módszerek, értékelő központok – alkalmazását (Robertson és Smith, 1989). Nyilvánvalóan azok költségessége, illetve használatukhoz szükséges szakértelem erősen korlátozza alkalmazásuk gyakoriságát és körét.

A munkaerő-fejlesztés szoros kapcsolatban áll az előző funkcióval. Napjainkban ugyanis nem elég a megfelelő embert kiválasztani, hanem biztosítani kell az alkalmazottak folyamatos továbbképzését, fejlesztését, különben rövid idő alatt elavul tudásuk, elégtelenné válnak képességeik.

Az „Életen át tartó tanulás” egyre több területen válik elengedhetetlen követelménnyé, mely az emberi

erőforrás fejlesztés növekvő jelentőségét bizonyítja. A szervezetek fontos stratégiai céljává válik a kompetenciák fejlesztése. (Pralahad és Hamel, 1990) Növekszik a csoportok jelentősége, ami szintén új képességek előtérbe kerülését sürgeti. Az empoverment (a hatalom delegálása) – a szervezeti magatartástudomány új paradigmája – az egyre szaporodó tudás intenzív tevékenységet folytató szervezetekben új kompetenciákat, képességeket igényel. (Robbins, 1998)

A vizsgált szervezetek tagjai szerint a munkaerő-fejlesztés és továbbképzés célja az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítése (5 kérdés, átlagok: 3,37, 2,81, 3,02), megismertetésük a cég értékeivel, működési módjával (6 kérdés, átlagok: 3,18, 3,09, 2,80), illetve technikai hozzáértésük növelése (7 kérdés, átlagok: 3,11 2,97, 3,07). A közepestől csak kisebb mértékben tekintik a szervezet jelenlegi céljának a csapatmunka építését (8 kérdés, átlagok: 3,11, 2,68, 2,90), illetve az alkalmazottak személyközi képességeinek javítását (9 kérdés, átlagok: 2,90, 2,79, 3,04), pedig ezek azok a célok, amelyek az új kihívásokra adnának választ. Csak kis mértékben tekintik a fejlesztés célnak az alkalmazottak jutalmazását (10 kérdés, átlagok: 2,57, 2,60, 2,23).

A teljesítményértékelésnek a szakirodalom szerint több célja lehet. McGregor (1960) az adminisztratív, tájékoztató és motiváló célokat különbözteti meg. Cummings és Schwab (1973) az értékelő és fejlesztő célok között tesz különbséget. Értékelő cél esetén a szervezet múltbeli teljesítményét vizsgálják, azt, amin az adminisztratív döntések múlnak. A fejlesztési cél a teljesítmény növelésére helyezi a hangsúlyt. Farkas, Karoliny és Poór (1994) szerint e két cél nem valósítható meg egymás mellett. Anderson (1993) ezt az ellentmondást csak felszíni jelenségnek tekinti. Szerinte fejlesztési cél esetén is a múltbeli teljesítmény értékeléséből kell kiindulni.

Az empirikus adatok szerint a teljesítményértékelés célja elsősorban a fizetések adminisztrálása (11 kérdés, átlagok: 3,40, 3,56, 3,47), a beosztottak teljesítményének dokumentálása (12 kérdés, átlagok: 3,00, 3,12, 2,99). A közepestől kevesebben gondolják, hogy a fizetések (13 kérdés, átlagok: 2,78, 2,77, 2,67), illetve a fejlesztendő területek meghatározása (14 kérdés, átlagok: 2,70, 2,78, 2,90), vagy a beosztottak elismerése (15 kérdés, átlagok: 2,64, 2,7, 2,61) a teljesítményértékelés célja.

A kompenzáció az emberi erőforrás menedzsment egyik nagyon fontos és érzékeny funkciója. Magában foglalja valamennyi anyagi és nem anyagi jellegű

ellenszolgáltatást (Bakacsi et al., 1999), melyekkel az alkalmazottakat a szervezeti célok megvalósítására ösztönözhetik. A kompenzációs csomag összeállításánál egyaránt figyelembe kell venni a dolgozók egyéni szükségleteit, illetve a szervezet céljait. Összhangba kell hozni a végzett munka mennyiségével, minőségével, nehézségével, fontosságával, ugyanakkor méltányosnak is kell lennie szervezeten belül és kívül egyaránt.

A vizsgált három szervezetenél a fizetési gyakorlat a legnegatívabban értékelt funkcionális terület. Nem csak a fizetések mértékét, hanem a javadalmazás módját is kritizálják.

A javadalmazást – ami a kompenzáció anyagi jellegű része – igen sok tényező befolyásolja. A szervezetek jelentős része maga dönti el, hogy milyen stratégiát választ a javadalmazási rendszer kialakításához. A közigazgatási feladatokat ellátó szervezet javadalmazási rendszere ugyanakkor speciális. Az állam által szabályozott kategóriarendszer a végzettség és a szervezetenél töltött idő alapján határozza meg az illetményeket. A vezetők mozgásterét a teljesítmények fizetésekben történő figyelembevételére korlátozott,  $\pm 20\%$ . A megkérdezettek szerint kis mértékben sem veszik ezt figyelembe (átlag: 1,87).

A három szervezetenél a fizetési politika jövőorientáltsága (16 kérdés, átlagok: 2,73, 2,46, 2,84), illetve a csoport és szervezeti célok elérésének figyelembevétele (17 kérdés, átlagok: 2,35, 2,36, 2,69) a legmagasabban értékelt jellemzők (közepesnél kisebb mértékben értenek vele egyet). A juttatások bőkezűségével kismértékben sem (18 kérdés, átlagok: 1,72, 2,05, 1,79), míg a teljesítmény figyelembevételével kismértékben (19 kérdés, átlagok: 2,67, 1,87, 2,39) elégedettek a megkérdezettek.

Egy szervezet menedzselésének módjára nagyon nagy hatást gyakorol a vezetés, s a vezetés stílusa, módja meghatározza a kommunikáció jellemzőit. Bár e két tevékenység nem tartozik szorosan az emberi erőforrás menedzsment funkciói közé, mégis jellemzőik rányomják bélyegüket az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatára. Ezért indokolt e két terület empirikus vizsgálata.

Nagyon sok elmélet foglalkozott és foglalkozik a sikeres vezetéssel. Kutatók és gyakorló szakemberek egyaránt próbálják leírni a hatékony vezetés titkát, még sincs egyetlen olyan elmélet, amelynek megállapításai minden körülmény között helytállóak lennének.

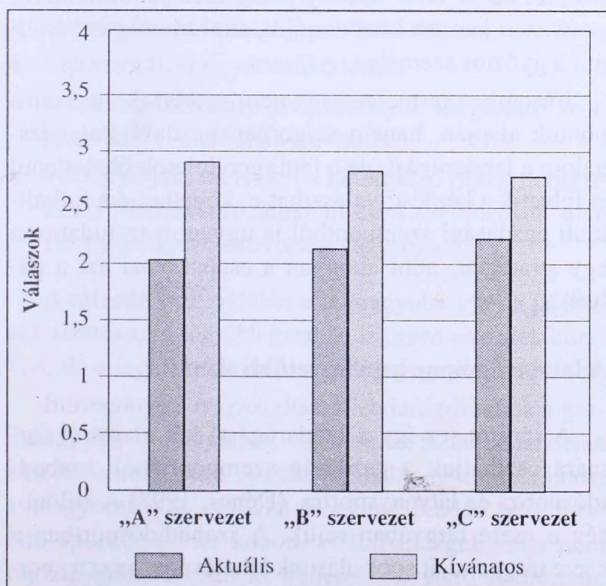
Több vezetéselmélet foglalkozik a kapcsolat- és/vagy feladatorientáltság kérdésével. Blake és Mouton (1978) e két stílus együttes alkalmazását tekintik a leg-

szerencsésebb megoldásnak. Egy másik a vezetéssel kapcsolatban nagyon gyakran emlegetett kérdést tárgyal a döntésközpontú elméletek csoportja. Azt a kérdést vizsgálják, hogy a vezető mások milyen mértékű bevonásával hozzon döntést a szervezetekben. Ezen a területen a szakirodalom a demokratikus vezetés irányába mozdult el. A dolgozók számára egyre elfogadhatatlanabb az erősen centralizált, autokratikus vezetés. (Bakacsi, 1996) Az empowerment megjelenése, a korszerűbb, jobban alkalmazkodni és változni képes struktúrák terjedése szintén ezt a tendenciát erősíti. (Robbins, 1998)

A vezetést viszonylag pozitívan értékelték a vizsgált szervezetekben. A válaszokból arra a következtetésre lehet jutni, hogy a feladatorientáltság és kapcsolatorientáltság egyaránt jellemző a vezetőkre. Közepestől kisebb mértékben tartják jellemzőnek az azonnali jutalmazást, elismerést, (20 kérdés, átlagok: 2,49, 2,69, 2,82), bár ennek hasznosságát bizonyítja Skinner megerősítés elmélete. (Bakacsi, 1996) Érdekes eredmény, hogy a paternalista vezetési stílus jellemző a vizsgált szervezetekre (2. ábra), és az alkalmazottak nem is kívánának ezen változtatni (1 autokratikus, 2 paternalista, 3 konzultatív, 4 demokratikus stílus).

2. ábra

Vezetési stílusok



Ellentmondónak tartom, hogy bár úgy érzik a megkérdezettek, hogy főnökük megbízik bennük (1. ábra, 21 kérdés, átlagok: 3,61, 3,82, 3,85), kevésbé jellemző, hogy kikérné véleményüket (22 kérdés, átlagok: 2,75, 3,12, 3,04), és kis mértékben sem tartják

jellemzőnek, hogy döntéseket delegálnának magasabb hierarchiaszintről (23 kérdés, átlagok: 1,84, 2,01, 1,94). Az osztályok közötti kommunikációt a közepestől kicsit rosszabbnak tartják (24 kérdés, átlagok: 2,89, 2,70, 2,98), és túl sok emberrel kell konzultálni, hogy valamit tehessenek a szervezetben (25 kérdés, átlagok: 3,29, 3,34, 3,44).

Az adatok és az ábrák is mutatják, hogy bár igen eltérő tevékenységet végző, eltérő tulajdonságú, eltérően irányított szervezetek kerültek elemzésre, az eredmények egy-két speciális eset kivételével nagyon hasonlóak.

A szakirodalomban vázolt újabb tendenciák nem kapnak hangsúlyt az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában, sőt több esetben kifejezetten ellentétes gyakorlat is fellelhető.

Az elemzésnek nem volt célja az okokat vizsgálni, nem is alkalmas erre, de feltételezhető, hogy a szokásokban, az évtizedek alatt kialakult rutinokban kereshető a válasz, melynek megváltoztatása nagyon nehéz, s valószínűleg csak akkor következik be, ha a jelenlegi gyakorlat eredménytelen, veszteséget, ellenállást, elégedetlenséget okoz. A vizsgált három szervezet esetében erről egyáltalán nincs szó, mindhárom szervezet a saját területén sikeresen, nagyobb meg-  
rázkódítások nélkül tevékenykedik.

**Felhasznált irodalom**

Anderson, G. C. (1993): Managing Performance Appraisal Systems, Blackwell, Oxford  
 Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest  
 Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest  
 Cummings, L. L. – Schwab, D. (1973): Performance in Organisations: Determinants and Appraisals, Scott Foresman, Glenwill (Ill.)  
 Farkas F. – Karoliny M. – Poór J. (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest  
 Hammer, M. – Champy, J. (1993): Reengineering at the Corporation, A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York  
 McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York  
 Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation, Harvard Business Review, May-June  
 Robbins, S. P. (1998): Organization Behavior, Concepts, Controversies, Applications, Eighth Edition Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey  
 Robertson, I. T. – Smith, M. (1989): Personnel Selection Methods, In: Smith, M. és Robertson, I. (eds.) Advances in Selection and Assessment, John Wiley, Chichester

SZABADOS Gábor

## LABDARÚGÓKLUBOK STRATÉGIÁI

A cikk elsősorban a stratégiai szemléletű vezetési rendszer, a balanced scorecard (Kaplan-Norton, 1999) alkalmazásának lehetőségeit vizsgálja a labdarúgással üzletszerűen foglalkozó gazdasági vállalkozások körében. A szerző megkülönbözteti az e cégekre jellemző alapvető stratégiatípusokat. A számos iparág-specifikus vonással rendelkező stratégiák vizsgálata rengeteg tanulsággal szolgál, azonban a terjedelem nem teszi lehetővé a különböző futballstratégiákra alkalmazott BSC teljes nézőpont-, cél- és mutatórendszerének ismertetését, ezért az írás elsősorban a stratégiák általános jellemzőinek és a BSC-ben kidolgozott célrendszer legfontosabb elemeinek bemutatására vállalkozott.

Ha az Olvasó arra gondolna, hogy mi keresnivalója van a labdarúgásnak egy vezetéstudományi írásban, akkor hadd hívjam fel a figyelmet néhány idézetre menedzsment-szakkönyvekből, a teljesség igénye nélkül.

Chikán (1998, 463. o.) a stratégiáról:

*„Az e heti NAGY MÉRKŐZÉSRE készülve az edző tologatja a játékosokat jelző korongokat a mágnestáblán. A leendő ellenfél balhátvédje lassan fordul, ellentámadásnál tehát hosszú labdákat kell mögé küldeni. Ezalatt a másik oldalon...”*

Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari (1999, 68-69. o.) az erőforrások és a versenyelőny kapcsolatáról:

*„A legjobb csatár is csak akkor ér valamit, ha labdát kap (és közben a védelem is teszi a dolgát). [...] A futballcsapatok versenyelőnyt biztosító képessége nem egy-egy kivételes tehetségű játékosban testesül meg, hanem az ellenfélhez igazított taktikában és az összehangolt játékban.”*

Angyal (2001, 103. o.) a társaságirányítás testületeinek szerepéről:

*„Az angolszász vezetési szleng az igazgatóságot döntéshozónak (decision maker), a menedzsmentet formailag végrehajtóknak, tartalmilag azonban játékosnak (match maker) nevezi. A hasonlatok szerint az igazgatóság az edző, a menedzsment pedig a játékosok. A gólokat mindig a játékosok rúgják.”*

Talán ennyi is elég annak bizonyítására, hogy a labdarúgás milyen kiváló analógiája a menedzsmenttudományoknak. Ennek oka az, hogy a labdarúgócsapat (sportszakmailag) remek példája a meghatározott stratégia alapján, összehangoltan működő szervezetnek, a köztük lévő verseny pedig igen jól strukturált, szervezett keretek között zajlik, ahol mindig egyértelmű a győztes személye.

Írásomban természetesen nem sportszakmai szempontok alapján, hanem szigorúan gazdaságilag vizsgálom a labdarúgást, de a fenti gondolatok óhatatlanul is felvetik a kérdést: választhat-e, követhet-e a futballklub gazdasági szempontból is ugyanolyan tudatosan egy stratégiát, mint ahogyan a csapat teszi azt a pályán?

### A labdarúgóipar legalapvetőbb vonásai

A sportot (és így a labdarúgást) két alapvető formára oszthatjuk a gazdaság szempontjából: szabadidősportra és látványsportra. (Dénes, 1998) A különbség a csere tárgyában rejlik. A szabadidősportban a csere tárgya saját sportolásunk lehetősége, azaz a sportolók fizetnek azért, hogy sportolhassanak. A látványsportban a csere tárgya mások sportolásának megtekintése, vagyis a néző fizet azért, hogy a sporteseményt megnézhesse, és ezért a sportolónak is fizetnek, tehát hivatásos sportolókról, edzőkről stb. van szó.

A labdarúgás nem látványsportként, hanem szabadidősportként született, nem a gazdasági csere igénye hozta létre. A rendszer fejlődése, a sport méreteinek hirtelen megnövekedése eredményezte látványsporttá alakulását – e folyamat legnagyobb része az 1990-es években zajlott le, joggal nevezhetjük ezt a korszakot a labdarúgóipar forradalmának. A labdarúgócsapatok ma már nem egyesületi keretek között működnek, hanem gazdasági társaságokként, így a játékosok és edzők nem klubtagok, hanem a vállalkozás alkalmazottai. Magyarországon jelenleg a tizenkét élvonalbeli klub (azaz futballcég) közül háromnak rt., kilencnek kft. a társasági formája. Külföldön – elsősorban Angliában, de a kontinensen is gyakran – tőzsdén is szerepelnek a futballcégek. Írásomban a labdarúgóklub, futballcég, futballvállalat stb. kifejezéseket egymás szinonimáiként használom, mivel a tárgyalt szervezetek szinte – de csak szinte – kivétel nélkül gazdasági társasági formában működnek.

Honnan származik a labdarúgócégek árbevétele? Különböző tevékenységekből, melyek mind-mind a labdarúgáshoz kötődnek:

- mérkőzések jegyeladásai,
- a csapattal kapcsolatos ajándéktárgyak forgalmazása (merchandising, vagy Dénes Ferenc (1998) szavaival „csecse-becse menedzsment”),
- televíziós közvetítési jogok értékesítése,
- szponzorálási együttműködések,
- a multifunkcionális létesítmények kiegészítő szolgáltatásai (vendéglátás, catering),
- versenydíjak, melyeket a különböző (főleg nemzetközi) versenysorozatokban elért eredmények után fizet a szervező szövetség vagy liga.

A ráfordítások oldalán a legnagyobb tétel a játékosok fizetése, ez legjobb esetben is ötven százalék körül van, de a legtöbb klubnál ennél lényegesen magasabb.

Bármennyire is igazodtak a labdarúgóklubok a gazdasági élet szabályaihoz, számos ok miatt speciálisan kell kezelnünk őket. A futballvállalat egyfajta átmenet a „hagyományos” vállalat és a gazdálkodást nem folytató sportegyesület között. A futballcégek soha nem fognak túllépni ezen az átmenetinek tűnő stádiumon, azaz soha nem válnak uniformizált vállalattá.

A legszembeütőbb különbség a vállalati teljesítmény, és ezzel összhangban, a vállalati célrendszer kétoldalúsága. A hagyományos vállalatok teljesítményét – elsősorban – gazdasági ismérvek alapján határozzuk meg, míg a futballvállalatoknál a gazdasági tel-

jesítmény mellett a sportteljesítmény, vagyis a labdarúgócsapat által elért sporteredmények is prioritást élveznek. A nemzetközi szakirodalom is megkülönbözteti a pályán nyújtott és a pályán kívüli teljesítményt (*performance on and off the pitch*), vagy német szóhasználattal a gazdasági és sportbéli teljesítményt (*wirtschaftliche und sportliche Leistung*). A vállalat célrendszerében is megjelenik a kettőség: a nyereségség (tőkemegtérülés), mint elsőszámú cél mellett a sportbéli eredményesség is szerepet kap, így a célmeghatározás (és ezzel összefüggésben a *balanced scorecard* teljes rendszere, nézőpontokkal, célokkal, mutatókkal stb.) két ágra bontható. Látni fogjuk, hogy a két alapvető cél viszonya, alá-, fölé vagy mellérendeltsége nagyban meghatározza a labdarúgóklubok stratégiatípusait.

### Stratégiatípusok a labdarúgásban

Milyen stratégiaszintről beszélünk? Bár a fentiek szerint egy labdarúgócsapat árbevétele több különböző tevékenységből származik, erőltetett lenne a futballvállalatokat diverzifikált vállalatként jellemezni. A most tárgyalásra kerülő stratégiák üzletági szinten értelmezendők, azonban a futballcégek teljesítményének és alapvető céljának említett kettősége szükség-szerűvé teszi, hogy bizonyos, a vállalati szintű stratégiák esetében megismert elemeket is felhasználjunk. A labdarúgó-vállalatok stratégiai választásának egyik kulcskérdése az, hogy mire alapozza a klub az alapvető versenyképességét. Látni fogjuk, hogy a *core competence*-gondolat igen fontos szerepet játszik az egyes stratégiatípusok kialakulásában.

Milyen módszertan alapján tipizálhatjuk a labdarúgóklubok stratégiáit? Két alapvető dimenzió mentén lehet különbséget tenni az egyes stratégiák között. Az első kérdés az, ami a kettős célrendszerből egyenesen következik: *duális*, *avagy dominált* a futballvállalat célrendszere, azaz a kettős alapvető cél egyenrangú-e, vagy kiemelkedik-e az egyik összetevő, a nyereség vagy a sporteredmények. A második kérdés a gazdasági szakember szempontjából az lehet, *létezik-e közvetlen nyereségelérésre vonatkozó cél* – amely az előzőek szerint vagy dominálja a sportszakmai célt, vagy nem –, *avagy nem*. Ez utóbbi elsőre talán furcsának tűnhet, de konkrét példák során könnyen érthetővé válik.

A fentiek alapján rajzolhatjuk fel az 1. ábrát, amely egy mátrixban tartalmazza az egyes kategóriákat.

1. ábra

Stratégiatípusok a labdarúgásban

		KÖZVETLEN NYERESÉGELÉRÉS CÉLJA...	
		létezik	nem létezik
A CÉLRENDSZER JELLEGE...	duális	„sikerkör” stratégiája	szinergia- stratégia
	dominált	kereskedelmi stratégia	<i>l'art pour l'art</i> stratégia

Látni fogjuk, hogy a mátrix bal felső negyedébe tartozó stratégiatípus célrendszere két úton is megvalósítható, így e szegmensnek létezik egy alváltozata (transzfer-stratégia), amely speciálisan csak a sportgazdaságban jelentkezik – minderről később. Az egyes stratégiák rövid magyarázata az alábbiakban található. A stratégiák leírásánál elsősorban külföldi futballcégeket fogok példaként felhozni, mert Magyarországon a futballklubok gazdasági működése még nem annyira érett, hogy ennyire jól látható stratégiákat tudjunk elkülöníteni. A hazai klubokra jellemző vonásokat a stratégiák leírása után ragadom meg.

Sikerkör-stratégia

Ebben az esetben a klub tervei, elvárásai alapján a sportteljesítmény vezérli a pénzügyi eredményt, vagyis a futbalcsapat pályán nyújtott teljesítménye hozza maga után a bevételeket, és így a gazdasági hasznot. A klub anyagi helyzetének javulása a sportteljesítmény további magas színvonalának biztosítója lehet, azaz egy spirális folyamat indul el.

A klub közvetlen nyereséget szeretne elérni működéséből, s mindeközben a sporteredményekre ugyanakkora figyelmet kíván szentelni, mint a nyereségre, hiszen az eredményeken alapszik a stratégia sikere. A vállalat szándéka szerint a csapatnak nyernie kell a mérkőzéseket (bajnokságot, kupát...), ami egyrészt közvetlen versenybevételeket hoz, másrészt közvetett módon, a klub és a csapat imázsa révén növeli a fent felsorolt tevékenységek (jegyeladás, szponzorálási együttműködések stb.) bevételét. A futballcég stratégiájában a csapat játékerejét, játéktudását határozza meg alapvető képességként, erre építi működését.

A stratégia sarokkövei, melyek a BSC kidolgozása során fő célokként szerepelnek, sportszakmai oldalon a kiemelkedő képességű játékosok és általuk a kiemelkedő sportteljesítmény elérése. Gazdasági oldalról ezt magas színvonalú marketingtevékenységnek kell

támogatnia, amely a győztes imázs tudatosítására törekszik a jelenlegi és a potenciális fogyasztókban. Így érhető el a játékosállományba fektetett tőke megtérülése.

Példaképpen lássuk, az angol Liverpool FC plc (2001), hogyan foglalja össze stratégiáját:

*„Our squad investment strategy has continued; this will provide the engine for our football-business development model. And as more football success drives commercial success, the opportunity for re-investment in further squad building will complete the ‘virtuous circle’.”*

A Liverpool a befektetések után 2001-ben öt kupasorozatot is megnyert<sup>2</sup>, éves árbevétele az előző évi duplájára, 82,2 millió fontra nőtt (Liverpool plc, 2001), teljessé vált tehát a „sikerkör” (virtuous circle). A fogalom gyakran használt kifejezés a sportgazdaságban a tárgyalt összefüggésre (Deloitte – Touche, 2001): *„a virtuous circle that evidences the link between business practice and sporting success”*<sup>3</sup>. Így leírva mindez nagyon egyszerű, s valóban nyilvánvalónak tűnik az összefüggés a sportteljesítmény és a gazdasági teljesítmény között, azt gondolhatnánk, hogy a futballcégek evidens módon törekszenek ennek kihasználására. Az egyszerűnek tűnő megközelítéshez azonban mindenképpen tartozik néhány hozzáfűzni-való.

A sikerkör kiindulópontja egy előzetes befektetés a sportszakmai munkába, elsősorban a játékosállomány fejlesztését értve ez alatt. Ehhez szükség van olyan felhasználható tőkére, amelynek befektetése nem eredményezi később a pénzügyi teljesítmény tartós romlását (pl. likviditási gondok). A magyar futballcégek itt követik el a leggyakoribb hibát, a túlzott kezdeti befektetés a vállalat folyamatos működtetését veszélyezteti (például nem tudják fizetni a szerződött játékosok bérét).

A pénzügyi eredmény és a sportteljesítmény között ráadásul nem mutatható ki determinisztikus összefüggés. Ennek okát Szymanski (1998) írja le nagyon meggyőzően. A pénzügyi eredmény értelemszerűen a bevételek és a ráfordítások különbsége, azt pedig az erre vonatkozó korrelációs számítások bebizonyították, hogy a sportteljesítmény és a játékosok bérei között szoros összefüggés áll fenn. A labdarúgók jövedelme magasan a legnagyobb tételt jelenti a kiadási szerkezetben, ezért egy klub csak úgy tud kiemelkedő bevételt elérni sportteljesítménye által, ha kiemelkedő

összeget fektet játékosai bérezésére. Ezzel azonban „elúszik” a megszerzett bevétel.

A sportban nem lehet mindenki egyszerre győztes, így a sportteljesítményre építő stratégia ugyanazon a piacon egyidejűleg csupán egy (esetleg néhány) klubnál vihető sikerre. *The winner takes it all*, a győztes mindent visz – ahhoz, hogy a sikerkör-stratégia pénzügyi sikert hozzon, nem elég jónak lenni, a legjobbba kell válni. A sportban azonban minden megtörténhet, a jobb néha vereséget szenved a gyengébbtől („a labda gömbölyű...”), e bizonytalanság pedig komoly kockázatnak teszi ki ezt a stratégiát.

Persze amennyiben az illetékesek felvállalják a kockázatot, és esélyt látnak a befektetések sportteljesítményen keresztüli megtérülésére, úgy ez kívülről nehezen kérdőjelezhető meg. Jelen írás célja azonban éppen az, hogy e triviálisnak tűnő stratégia mellett megmutasson egyéb lehetőségeket a labdarúgócégek gazdaságos üzemeltetésére.

#### Transzfer-stratégia

Elsőként máris itt egy olyan stratégiatípus, amely az *I. ábrán* nem szerepel önállóan, mivel a sikerkör-stratégia alfajának tekinthető. A különbség csupán anynyi, hogy a vállalat nem elsősorban a fentebb felsorolt általános tevékenységeire, hanem játékosai – vagyis alkalmazottai, emberi erőforrása – értékesítésére alapozva kíván nyereségesen működni.

E típus a leginkább futballspecifikus, semmilyen más iparágban nem képzelhető el, hogy egy vállalat emberi erőforrásának kiáramlására alapozza bevételeit – azon egyszerű oknál fogva, hogy rendszerint nem származik belőle bevétel. A labdarúgásban azonban a transzfer, vagyis a labdarúgó munkahely-változtatása két tényező egyidejű áramlását jelenti a klubok között: egyrészt a játékosnak mint munkaerőnek, másrészt a játékos játékjogának mint határozott időre szóló vagyoni értékű jognak a mozgását. Ez utóbbi immateriális eszköz ellentételezése a transzferdíj. (Így természetesen nem „rabszolga-kereskedelemről”, emberek eladásáról, hanem jogok értékesítéséről van szó.)

A labdarúgásban a transzferdíjak hihetetlen magas összegeket értek el a kilencvenes években (ez ellen II. János Pál pápa is felemelte szavát), míg a saját munkaerő megfelelő szintű képzésének, vagyis az utánpótlás-nevelésnek a költsége nem emelkedett ezzel egyenértékűen. Ez vezetett több klubot is arra, hogy játékosállományát saját nevelésű játékosokkal töltsék fel, és ezzel egyrészt csökkentse kiadásait (nincsen

szükség transzferekre), másrészt növelje bevételeit, minőségi játékosok felnevelésével és eladásával. Kissé módosul tehát a sikerkör-stratégia esetében meghatározott *core competence* – nem csak az aktuális játékosállomány aktuális minősége, hanem a játékosképzés, utánpótlás-nevelés minősége jelenti a vállalat alapvető képességét.

A stratégia alapját képező fő célok ennek megfelelően a kiemelkedő képességű utánpótláskorú játékosok kiválasztásához, magas szintű felkészítéséhez és hasonlóan kiemelkedő képességű felnőtt futballistává képzéséhez kapcsolódnak. A játékosok (játékjogának) értékesítéséhez emellett kiugró eredményekre is szükség van. A svájci Grasshopper-Club Fussball AG (2000) a következőket írja a 2000-ben meghirdetett, s azóta a társaság stratégiájának alapját képező ún. GC-modellről:

*„Hauptaussage des GC-Modells ist, dass ab ca. 2002 keine Spielereinkäufe mehr getätigt werden. Vielmehr werden eigene junge Spieler in die 1. Mannschaft nachrücken. [...] Das GC-Modell sieht zudem vor, dass das trotz aller Bemühungen bleibende Betriebsdefizit durch Transfereinnahmen, bzw. durch Erhebung von Vertragsauskaufsummen gedeckt wird<sup>4</sup>.”*

Tegyük hozzá: a transzfer-bevételeken kívül fontos a klubimázsra, és így közvetetten a többi tevékenység bevételére gyakorolt hatás is. A vállalatról kialakított közképet egyértelműen javítja, ha törődik a fiatalokkal – ez egyfajta társadalmi felelősség, amit a futballközönség elvár a kluboktól. A saját nevelésű játékosok jobban sztárolhatóak, egyéni imázsuk magasabb a vásárolt játékosoknál.

A zürichi klub mellett főleg az európai labdarúgás perifériáin elhelyezkedő bajnokságokban figyelhetők meg a fenti vonások, így Skandinávia és a volt szocialista országok klubjai esetében. Ezen országokat a labdarúgásban a munkaerőpiac szállítóinak is nevezhetjük. (Reich-Szabados, 2000)

#### Kereskedelmi stratégia

Az *I. ábra* bal alsó sarkában elhelyezkedő stratégiatípus vállalatai közvetlen nyereségelérésre törekednek, s e cél fölérrendelt az eredményességhez képest. A tevékenységeinek bevételeit tehát nem a sportteljesítményén keresztül, hanem önállóan kívánja elérni. Ehhez elengedhetetlen a klub imázsa, amit nagyobb részben nem a csapat eredményeivel, hanem marketingmunkával, magas színvonalú szolgáltatások-

kal teremtenek meg. A sportteljesítmény csupán az alapot nyújtja az imázsához, amit aztán a gazdasági teljesítménnyel dolgoznak ki és használnak fel.

A kereskedelmi stratégia alkalmazása azon a felismerésen nyugszik, hogy a „sikerkör” beindításához, azaz első lépésben a kiemelkedő sportteljesítmény eléréséhez szükséges tőke mennyiség, illetve a befektetés megtérülésének várható értéke nem áll arányban egymással (az alacsony valószínűség miatt). Ezt *core competence*-alapú stratégiaként, pontosabban az alapvető képességek hiányaként kell értelmezni: a klub játékosállománya nem képes arra, hogy sportteljesítményével vezérelje a pénzügyi eredményt, az ennek megváltoztatásához szükséges tőke mennyiség pedig vagy nem áll rendelkezésre, vagy túl kockázatosnak tartják a befektetést.

A stratégia fő céljai így a kiemelkedő kiegészítő szolgáltatásokra, az ezeket támogató, s a fogyasztók tudatában minőségi imázst teremtő kiemelkedő marketingtevékenységre, valamint a költséghatékony működésre vonatkoznak. Az angol Aston Villa plc tipikus példája a kereskedelmi stratégiát megvalósító kluboknak. Egy éves jelentésükben (Aston Villa plc 2000) a következőt olvashatjuk:

*„Losses for ‘investing’ years can be absorbed in the short term but cannot be a longer term norm. Nevertheless, we all have to understand that more clubs are challenging for the rewards than there are places available in each year and your Board must balance risk and reward accordingly.”<sup>5</sup>*

Nem lehet tehát egyszerre mindenki győztes, de a pénzügyi egyensúlyt mindenkinek fent kell tartania. Kiépült futballpiac, fanatikus szurkolótáborok és komoly fizetőképés kereslet kell ahhoz, hogy a klub tevékenységének stabil fogyasztótáborra legyen, s kiemelkedő sporteredmények nélkül is biztosítsa fennmaradását. E feltételek leginkább Angliában adóttak (Szabados, 1999), nem csoda, hogy a kereskedelmi stratégiát folytató klubok döntő többsége angol. Számtalan kisebb szigetországbéli futballcéget lehet felsorolni: a Deloitte & Touche által összeállított, a világ legnagyobb árbevételű labdarúgóklubjait tartalmazó 2000. évi listán például az első huszonötben (!) szerepel az Aston Villa mellett a Sunderland plc és a West Ham Unitedet működtető Hammers Bond Company is. Utóbbi két cég csapata szinte folyamatosan a kiesés ellen küzd az angol első osztályban, míg a Villa sem produkált szinte semmilyen kiemelkedő eredményt az elmúlt időszakban.

E részvénytársaságok a brit tőzsdén szerepelnek, amely az egyik leghatékonyabb pénzügyi piac. A kontinenssel szemben Angliában – mind a hagyományos, mind a futballvállalatoknál – igen magas a pénzügyi-intézményi befektetők tulajdonaránya (Angyal, 2001), amelyek természetesen a pénzügyi teljesítményt többre értékelik a sportteljesítménynél. A tulajdonosi érdekek így egyértelműen arra irányulnak, hogy a futballcégek gazdasági egyensúlyukat a csapat eredményessége elé helyezték. E vállalatok vezetői nem szurkolóként, hanem új üzleti lehetőségeket kereső menedzserként érkeznek a klubokhoz, ezért „új igazgatónak” (*new director*) hívja őket a sportgazdasági szakirodalom. (Morrow, 1999) A szurkolókat nem különböztetik meg a hagyományos fogyasztóktól, a futballistákra, mint „zsoldosokra” tekintenek, a játékosigazolásokot pedig gyakran marketingcéloknak rendelik alá. (Conn, 1998)

#### *Szinergia-stratégia*

Íme egy futballstratégia, ahol a futballcég nem törekszik közvetlen nyereségre. Ez természetesen nem jelenti a gazdasági racionalitás teljes hiányát, a profitmotívum itt is fellelhető. A tulajdonosok azonban közvetlenül nem a klub révén, hanem a klub működése által, de egyéb vállalkozások révén kívánnak tökemegtérülést elérni. Ehhez természetesen az kell, hogy más vállalkozásokban is érdekelték legyenek, általában tulajdonosként, de – látni fogjuk – más megoldás is elképzelhető.

E stratégia esetében a futballcég egy vállalatbirodalom része, de legalábbis szoros kapcsolatban áll egyéb vállalatokkal. A klub célja az, hogy imázsával hozzájáruljon az anyavállalat imázsának növekedéséhez, és így annak bevételeihez. A cég ebben az esetben marketingeszköznek tekinthető: az anyavállalat számára a klub egy médium, ugyanúgy, mint a televízió, a rádió vagy bármelyik sajtótermék.

Ezért nevezem ezt a stratégiát szinergia-stratégiának: az anyavállalat és a klub együttműködéséből fakadó szinergia az, ami növelheti a teljes vállalatcsalád (anya és így leánya) bevételeit. A *core competence* itt maga a szinergia, illetve az a lehetőség, hogy mind az anyavállalat, mind a futballcég ki tudja használni a szinergikus előnyöket.

A futballcég célrendszere eltér a hagyományostól: az alapvető cél gazdasági oldalról nem a nyereség, hanem a pozitív, az anyavállalattal összefüggő imázs kialakítása. A „Milyen teljesítményt várnak el tőlünk a

tulajdonosaink?” kérdésre nem a pénzügyi teljesítmény felel, hanem a marketingteljesítmény. A duális célrendszer két egyenrangú célja tehát az imázssteremtés és az ahhoz elengedhetetlen sportbéli eredményesség. A pénzügyi gazdálkodásnak a futballvállalat életében fenntartható működés biztosításában van szerepe.

Miért éri meg mindez? A hagyományos marketingcsatornák telítődése folytán egy marketingeszközként működtetett futballklub hatékonysága gyakran nagyobb a megszokott médiumoknál, több okból is:

- Sokkal koncentráltabban tudja az anyavállalatot népszerűsíteni, mert más cégek nem vagy csak kis számban jelennek meg a klubnál (rivális cégek pedig egyáltalán nem).
- Olcsóbb is, mint az egyéb médiumok, hiszen az is elég, ha a klub nullszaldós, vagyis saját bevételeiből éppen fedezni tudja kiadásait – ekkor már az anyavállalat számára megérte a befektetés, mert ingyen jut hozzá a klub által kifejtett komoly marketingtevékenységhez. (De még ha veszteséges is a klub, ez a veszteség akkor is lehet kevesebb, mint más médiumok felhasználásának költsége.)
- A futballklubok híralanyként jelennek meg a különböző médiumokban, azaz külön költségráfordítás nélkül. Ezáltal a klubhoz imázsában kapcsolódó anyavállalat egyfajta „trójai falóként”, a klub mezébe bújtatva szintén újabb költségráfordítás nélkül jelenhet meg az adott médiumban, így igen komoly méretgazdaságossági előnyöket tud elérni.

A stratégia céljait kiemelkedő, részben az anyavállalathoz kapcsolódó marketingtevékenységgel és az ezt szolgáló kiemelkedő sportteljesítménnyel jellemezhetjük. Ezeknek pozitív, az anyavállalattal összefüggő imázst kell eredményezniük.

E stratégiatípuson belül több alcsoportot is elkülöníthetünk, attól függően, hogy ki vagy mi az anyavállalat. Az „anyavállalat” lehet:

1. médiavállalat,
2. egyéb vállalat,
3. földrajzi helység (egy város vagy egy egész régió),
4. egyetlen ember.

A **mediavállalatok** felismerték, hogy a futballklub egy önálló médium, és mivel e birodalmak rendszerint többféle médiummal (televíziók, újságok stb.) rendelkeznek, értelemszerűen szeretnék ezzel a médiafaj-

tával is szélesíteni palettájukat. Így még nagyobb ereje lehet a szinergiának, hiszen a médiavállalat egyéb médiumai hatványozott megjelenési lehetőséget biztosíthatnak a klubnak.

Ilyen klub például az olasz Milan AC s.p.a., amely a jelenlegi olasz miniszterelnök, Silvio Berlusconi irányítása alatt állt igen sokáig. Berlusconi a Fininvest nevű vállalatbirodalom tulajdonosaként lett a Milan elnöke 1986-ban, médiaportfóliójába elsősorban olasz televíziós adók és újságok tartoztak. (Ganczer – Szabados, 2003) Berlusconi felfogása szerint a Milan küldetése az volt, hogy a győzelem eszméjét (*un'idea vicente*) hordja körbe a világon (Corrias et al., 1994), ami természetesen az anyavállalat hírnevének erősítéséhez járul hozzá. Bizton állíthatjuk, hogy az AC Milan a Fininvest érdekein túl Berlusconi személyes érdekeit is szolgálta: a klub nélkül aligha lehetett volna miniszterelnök.

Politikusi karrierje során ki is bővült a „család”, hiszen már nemcsak a Fininvest és a Milan, hanem mellettük Berlusconi pártja, a Forza Italia és talán egész Olaszország reputációjának szinergikus növelése volt a cél. (Corrias et al., 1994) A történet mindenestre hivatalosan végéhez ért, mivel Berlusconi az olasz parlament által elfogadott összeférhetlenségi törvény értelmében politikusként nem lehet gazdasági társaság elnöke is, de informális befolyása természetesen megmaradt a futballcégben.

Hasonló célokkal kívánta megvásárolni az angol Manchester United plc-t Rupert Murdoch média-birodalma, a News Corporation (amely az Egyesült Államokban is több különböző sportklub tulajdonosa (Gerrard, 1999), ám a brit ipari és kereskedelmi minisztérium megtiltotta a felvásárlást. (Szabados, 1999) Az angol első osztályú klubok több mint felének így is résztulajdonosa az angol piacon érdekelt három nagy médiacég, a News Corporationhoz tartozó BSkyB, az ntl és a Granada egyike. (András – Rohony, 2001)

A médián kívüli **egyéb vállalatok** számára is adott természetesen a lehetőség, hogy marketingeszközként, médiumként használják a futballklubokat. Ilyen futballcégnek mondható a hollandiai Eindhovenben működő PSV NV, amely a Philips elektronikai cég tulajdonában van (*Philips Sport Vereniging*) vagy a német Bayer 04 Fussball-GmbH, amely a leverkuseni Bayer gyógyszergyár leányvállalata.

Igen érdekes fajtája a szinergia-stratégiának az, amikor nem egy anyavállalat imázsát, hanem valamilyen **földrajzi helység** hírnevét hivatott szolgálni a

klub. Ilyenkor a klub tulajdonosai általában a városhoz, régióhoz kötődő cégek, amelyeknek közös érdeke, hogy a klub ismertebbé, elismertebbé tegye a régiót, ami befektetőket, idegenforgalmi helység esetében turistákat hozhat a vidékre. Adott esetben így a helyi önkormányzat tulajdonosi szerepvállalása is elképzelhető, de külföldön ez nem jellemző. Tipikus képviselője ennek a stratégiának az angol Middlesbrough Football Company Ltd, amely Middlesbrough város és környéke, az ún. Teesside régió hírnevét öregbíti. Emiatt még az is előfordul, hogy a klub nemcsak szakmai okokból igazol egy nevesebb játékost, hanem hírverés céljából, hiszen az ő szereplése reflektorfénybe állíthatja a klubot is. (Morrow, 1999)

Egy labdarúgáson kívüli példa lehet a Magyarországon évente megrendezésre kerülő Formula-1-es világbajnoki futam, amely az azt szervező, állami tulajdonú Hungaroring Sport Rt. számára veszteséges (jobb esetben nullszaldós), nemzetgazdasági szinten viszont igen nyereséges, hiszen számtalan látogatót vonz az országba. Ugyanezen gazdasági racionalitás állhat a 2012-es budapesti olimpiai pályázat háttérében is.

Végezetül szólok arról a lehetőségről, amikor nem egy vállalat, nem is egy földrajzi helység, hanem **egyetlen személy** áll a klub mögött. Ilyenkor a legnehezebb gazdasági racionalitást találni a tulajdonos szándékaiban, mert bár az ismertség, a presztízs növelése nyilván egy személyre is értelmezhető, ez sokkal nehezebben tehető pénzzé, mint egy vállalat vagy egy régió esetében. Inkább a kapcsolati tőke, a bizonyos társadalmi körökbe való bejutás (lásd Silvio Berlusconi) motiválhatja az egyént, a jövedelemszerzés legfeljebb csak ezen keresztül. Kiváló példa e típusra az angol Fulham FC Ltd, amelynek tulajdonosa a Harrod's üzletláncot is magáénak tudó Mohamed al-Fayed – a klubot ő hozta fel alacsonyabb osztályokból az angol élvonalba.

Nem szabad azonban feltétlenül külső racionalitást<sup>6</sup> keresni az ilyesfajta klubtulajdonosokban – nagyon gyakran ugyanis egyszerűen hobbiról, támogatásról van szó. Morrow (1999) írja: „*Such individuals have been seen as philanthropists: otherwise level-headed successful businessmen who set aside their normal economic or investment criteria when it came to investing in the club they have always supported*”.

Tény azonban, hogy a labdarúgás kilencvenes évekbeli kapitalizálódása az egyéni befektetőknél is előtérbe helyezte az üzleti motivációkat a hetvenes-nyolcvanas években uralkodó presztízs fogyasztás kárára. (Dénés, 1998)

### *L'art pour l'art stratégia*

Az előző stratégiatípusok közös vonása, hogy a klub tulajdonosainak, vezetőinek volt valamilyen célja a klubbal, volt meghatározott koncepciója, ami működtette a klubot – úgy is fogalmazhatunk, hogy a klub volt a tulajdonosaiért. Az *1. ábra* jobb alsó negyedébe tartozó kluboknak azonban presztízsük, imázsuk, tradícióik olyan hatalmasak, hogy szinte saját személyiséggel, saját egzisztenciával rendelkeznek. Ebben az esetben a tulajdonosoknak nincsenek saját céljaik, mert ők is a klub „saját célját” követik, a klub hagyományainak követését, presztízsének fenntartását – szinte minden áron. Azaz: a tulajdonosok vannak a klubért.

Minderre tipikus példa a spanyol Real Madrid CF, amely egyértelműen sportteljesítménye fokozására törekszik, s közben gyakran elvesznek a gazdasági racionalitás céljai: a világ legnagyobb adósságállományával rendelkező klubjáról van szó, lejárt tartozásai elérik a 215 millió dollárt. (Nemzeti Sport, 2002) E közgazdasági abszurd magyarázata egyszerű: a Real Madrid nem gazdasági társaságként működik, hanem egyesületként. Nincsen „tulajdonosa”, csak tagjai (klubtagjai) vannak, és nem vonatkoznak rá a gazdasági társaságok előírásai, illetve a gazdasági társaságok teljes eszköztárával sem tud élni.

Így e klubra nem is alkalmazható a futballcég, futballvállalkozás kifejezés, mégis érdemes foglalkozni e klubtípussal is, mert jelen stratégiatipizálás így válik teljessé. A futballklubok igen változatos szervezeti típusokat fognak össze, és szűk-látókörűségre vallana, ha ezek közül csak a gazdasági alapokon nyugvókat tárgyalnám – ez gátolná a futball, a futballgazdaság, s a sportgazdaság megértését.

Ráadásul – mint minden elméleti tipizálásnál – itt is elmondható, hogy a gyakorlatban ritka a tiszta típus, egy klubra általában több típus vonásai is jellemzőek. Így viszont több, amúgy gazdasági társaságként működő, gazdasági célokat követő klub működésében is találunk olyan stratégiai elemet, amelyet a korábbi típusokkal nem lehet leírni – mindenképpen szükséges tehát e stratégia megkülönböztetése.

A stratégiatípus elnevezése (*l'art pour l'art*) arra utal, hogy klub „önön magáért”, és nem érintettjei céljaiért működik. Amennyiben persze elfogadjuk a szurkolók teljes érzelmi azonosulását a klubbal, úgy megállapítható, hogy a klub egy adott érintett-csoport, a szurkolók céljait valósítja meg. Ez követi a tulajdonosi érdekeket is, hiszen az egyesület „tulajdonosai” a

klubtagok, akik a csapat szurkolói, állandó éves összegű tagdíjuk befizetésén kívül gazdasági kapcsolatba nem kerülnek a klubbal. Számukra teljesen elfogadható, hogy a klub alapvető célja az egyedülálló sporteredmények elérése, s itt nemhogy közvetlenül, de szinte egyáltalán nem jelenik meg a profitmotívum, a pénzügyi gazdálkodásnak itt is csak a fenntartható működés biztosításában van szerepe.

#### *Egy külön kategória: a Manchester United*

Elég csupán minimális figyelmet szentelni a labdarúgóvilág történéseinek, hogy tudjuk: a futballcégek közül a legjobb gazdasági eredményekkel az angol Manchester United rendelkezik. Napjaink mintaklubja mégsem szerepel ebben a stratégia-felosztásban, gazdasági teljesítménye ugyanis unikumnak számít: nemhogy felülmúlni, de igazából megközelíteni sem tudja a többi futballvállalat. Messze a legnagyobb árbevétel és eredményt mondhatják magukénak minden évben.

Sokan próbálták már megfejteni a klub sikerét, s a különböző magyarázatokat összegezve elmondható, hogy a klub behozhatatlan versenyelőnyt jelentő alapvető képessége a hihetetlen népszerűsége, márkájának kiemelkedő imázsa. Ez az imázs a klub múltjában gyökerezik. Az 1958-ban bekövetkezett repülőgép-szerencsétlenség („müncheni katasztrófa”), melyben a klub legjobb játékosai közül nyolcan életüket veszítették, és sokan súlyosan megsérültek, valamint az ezt követő évtized kiemelkedő sportsikerei egyedülálló hírnevet adtak a klubnak mind Angliában, mind az egész világon. A népszerűség pedig önmagát újratermelő érték, hiszen a futballpiacra újonnan belépő szurkolók legnagyobb számban a már népszerű klubokhoz kapcsolódnak. Ezt az imázst a kilencvenes évektől, a labdarúgás említett forradalmát követően lehetett a legjobban kiaknázni, és éppen ezen időszakokra esnek a Manchester újabb sportsikerei, melyek a nyolcvanas évek végén felállt szakmai vezetés szisztematikus munkájának köszönhetőek.

Mindez azt jelenti, hogy a Manchester sikere egyedi tényezők következménye, ezért gyakorlatilag nem másolható. Szymanski (1998) a következőket írja erről: „...much of what explains Manchester United's success is contingent, driven by good and bad fortune, and hardly the outcome of a conscious strategic plan<sup>8</sup>.” Ezért nem illik bele a United a fenti stratégiatípusokba, hiszen ha bele is tudnánk illeszteni valamilyenbe, a stratégia semmiképpen nem magyarázná az

elért teljesítményt. Ennek egyáltalán nem mond ellent az, hogy – a szinergia-stratégia kivételével – a Manchester működése valamennyi fent bemutatott típus jellemzőit magán hordozza.

#### **Stratégiatípusok Magyarországon**

Magyarországon a futballcégek még a gazdasági átalakulás elején állnak; tudatos, valósnak mondható stratégiai gondolkodás nem figyelhető meg. Ez nem azt jelenti, hogy a kluboknak nincsenek stratégiai céljaik – természetesen vannak, de a fent leírt stratégiáik inkább csak vonások formájában jelennek meg, nem komplex gondolkodási keretként. Észrevehető azonban olyan motívumok, amelyek a magyar klubok stratégiai érettségének fejlődését mutatják, így várható, hogy néhány éven belül a helyzet változni fog.

Ezzel szorosan összefügg a hazai futballpiac fejlődésének igénye. A magyar társadalom labdarúgás iránti fizetőképes kereslete jelenleg alacsony, amely a futball iránt legnagyobb érdeklődést mutató társadalmi rétegek jövedelmi helyzetével, az utóbbi tíz-tizenöt év nemzetközi eredménytelenségével és gyenge sportszakmai színvonalával, valamint a labdarúgás ezekből fakadó negatív imázsával magyarázható.

Az alábbi leírásban a magyar labdarúgás legmagasabb osztályának klubjait, azaz a Borsodi Liga futballvállalatait hozom fel példaként, saját megfigyeléseim és Villás (2002) alapján.

A **sikerkör-stratégia** vonásai több klub esetében is felbukkannak, ugyanis a Magyarországhoz hasonló, kis (futball)piaccal bíró országok<sup>9</sup> klubjai számára a nemzetközi kupákban való szereplés jelentheti az igazi bevétel-növekedést (Deloitte & Touche, 2001), amit azonban jelenleg csak az élvonalban elért első-második, illetve a Magyar Kupában elért első helyvel vívhatnak ki. Az így megszerezhető versenybevételek, illetve a többi bevételt növelő, a nemzetközi kupamérkőzések iránt minden piaci szegmens (nézők, szponzorok, televíziók) részéről megnyilvánuló magas kereslet bizonyosan jelentős jövedelmet eredményez egy magyar klub számára. Ezt több klub is célba veszi, de – tekintettel a helyek korlátos számára – csak kevesen érik el. A közelmúltból a zalaegerszegi ZTE FC Rt., az Újpest FC Kft. és a debreceni DVSC Futbalszervező Rt., pár évre visszatekintve az MTK Hungária FC Sport Kft. említhető olyan példaként, amely tudatosan fektetett be komoly összeget játékosállományába e cél érdekében, de a magas bevételek bizonyossága miatt szinte valamennyi klubnál felbukkan ez a motívum.

A **transzfer-stratégia** elemei ismét szinte mind-egyik klubnál megjelennek: valamennyien bíznak abban, hogy legjobb játékosukat sikerül magas áron értékesíteni külföldre, amire jó esélyt nyújt a magyar klubok említett, európai labdarúgópiacra betöltött szállító szerepe. Ez a szempont azonban elsősorban a kész játékosok igazolásánál merül fel, az utánpótlásba már kevesebben fektetnek e célból komolyabb összeget – kiemelhető az MTK Hungária, amely az elmúlt években nagy súlyt helyezett minőségi utánpótlás-játékosok igazolására és képzésére. (Fülöp, 2001)

A **kereskedelmi stratégiát** a legnehezebb azonosítani, mivel a magyar futballpiac szinte még csíráiban sincsen kiépülve. A jegybevételek a fejletlen létesítmények és a részben ezért alacsony nézőszám miatt alacsonyak – e probléma megoldását jelentősen gátolja, hogy a magyar stadionok többsége nincs a klubok tulajdonában, így fejlesztésükre és valódi kiegészítő szolgáltatások alkalmazására sem kerül sor. (Fülöp, 2001; Villás, 2002) A létesítmények jelentős része állami/önkormányzati tulajdonban van – a Fidesz-MPP vezette kormány által elindított stadion-rekonstrukciós program keretében eddig egy stadion készült el (Újpest), több pedig folyamatban van (Dunaújváros, Zalaegerszeg, Székesfehérvár). Ajándék-tárgyak forgalmáról Magyarországon gyakorlatilag nem beszélhetünk, az ebből származó jövedelem szinte elhanyagolható. A stadionok állapota miatt a vendéglátással (*catering*) is hasonló a helyzet, míg a szponzori bevételeket gyakran nem üzleti, hanem kapcsolati alapon szerzik.

Egy olyan stratégiát azonban mégis találni, amely a kereskedelmi irányba mutat: a győri ETO FC Kft.-t például (részben) az ingatlanhasznosításból elért bevétel reményében vásárolta meg a Quaeator Rt., így jutott ugyanis hozzá a Rába Rt. tulajdonában lévő stadionhoz. Ez voltaképpen a vendéglátás bevételére alapozott stratégiának, azaz egy speciális kereskedelmi stratégiának tekinthető. (Megjegyzendő, hogy több klub esetében is volt hasonló próbálkozás, de a létesítmény – Győrrel ellentétben – állami tulajdona lehetlenné tette az adásvételt.)

„Klasszikus” kereskedelmi stratégiai elemeket mutat a legnépszerűbb magyar csapatot működtető Ferencváros Labdarúgó és Sport Rt. jelenlegi fejlődése – jelentős országos szurkolótábora miatt e cég esetében biztosítottak leginkább a kereskedelmi típusú bevételek elérésének feltételei.

A **szinergia-stratégia** jellemző példái lehetnének a múlt ún. bázisvállalatának klubjai (jellemzően a „mű-

vek” végződésű klubnevek) – ha működésükben bármiféle üzleti tudatosságot lehetne felfedezni a mecenatúra mellett, és ha jelenleg is professzionális körülmények között dolgoznának, de egyik állítás sem igaz. A klub marketingeszközként történő felhasználása tökéletesen igaz azonban a Dunafer Rt. köldökzsinórjához kötött Dunafer Sportegyesületre, amely nemcsak a magyar bajnokságot nyert labdarúgócsapatot, hanem a hasonló hazai (és esetenként kiemelkedő nemzetközi) eredményeket elért férfi és női kézilabdacsapatot, jégkorongcsapatot és férfi röplabdacsapatot is magáénak tudja. Az anyavállalat pénzügyi helyzetének romlása azonban kritikus helyzetbe hozta a legnagyobb költségvetéssel gazdálkodó labdarúgó-szakosztályt – jelen sorok írásakor még nem tudni, hogy a sportegyesület tulajdonában lévő Dunafer Labdarúgó Kft. életben marad-e a 2003/04-es bajnoki szezon nyár végi rajtjára.

Részben a szinergia-stratégia megvalósítójaként tudható be ismét az MTK Hungária, amely a Fotex Rt. elnök-vezérigazgatója, Várszegi Gábor többségi tulajdonában van, és gyakorlatilag összes szponzora a Fotex-csoport tagjai közül kerül ki. (Fülöp, 2001)

Magyarországon gyakori az önkormányzatok megjelenése a tulajdonosi körben: a Videoton FC Kft. fő tulajdonosa a székesfehérvári önkormányzat, de Debrecenben és Zalaegerszegen is megjelenik részvényesek között a helyi testület. Ez részben a város/régió anyavállalati szerepét mutatja, részben a politika hasonló szerepét, vagyis ez esetben a politikusok népszerűséget, kapcsolati tőkét kereső céljait. (Villás, 2002) Az ehhez hasonló önkormányzati (azaz gyakorlatilag állami) szerepvállalásról eltérő vélemények alakultak ki, Mezey (2002) szerint a gazdasági működés és az önkormányzati/állami tulajdon „antagonisztikus” ellentétben áll egymással, de – többek közt Sallóival (2003) együtt – vallja, hogy a részben szabadidősportot jelentő utánpótlás-nevelés, és az utánpótlás számára vonzó célt teremtő stadion-rekonstrukció támogatása állami feladat. Számtalan szakember érzi úgy, hogy e téren a magyar labdarúgás megítélése túlpolitizált, az állami szerepvállalás kérdése jóval több politikai felhangot kap, mint amennyit megérdemel (például Horváth G., 2002; Mezey, 2002) – ehhez nyilván hozzájárult a 2002. évi választási kampány, előzményeivel és következményeivel.

A „klasszikus” város/régió anyavállalati szerep Magyarországon csak kiemelkedő turistacélpontok esetében képzelhető el – legjobb példa lehetne erre a Balaton fővárosában működő Siófok FC Kft., amely e

sorok írásakor a létéért küzd. 1998-ban be is lépett a testület a társaságba, de hamar eladta részesedését. A futballcég és az önkormányzat jelenlegi kapcsolata minimális (Sallói, 2003), a város nem használja ki a klubban e téren rejlő lehetőségeket. A nehéz pénzügyi helyzetet éppen az okozza, hogy a cég „egyemberes”: fő tulajdonosa presztízsfogyasztást szolgálja. A két legismertebb magyar futballcsőd szintén olyan klubokhoz kapcsolódik, amelyek mögött egyetlen ember, illetve annak gazdasági vállalkozása állt: a Stadler FC 1998-ban, a Gázszer FC Kft. 1999-ben szűnt meg.

A *l'art pour l'art* stratégia vonásai szintén majd' mindegyik klubnál felfedezhetők, de sajnos nem a hatalmas imázs miatt, hanem a korlátozott gazdasági racionalitás miatt, melyet a sportteljesítmény gyakori dominanciája okoz. (Muszbek, 2001; Villás 2002) Jellemző tendencia, hogy a magyar futballcégek költségvetése költségoldalról meghatározott: nem a várható bevételek határozzák meg a kiadási oldalt, hanem a kiadási oldal vezérli a bevételhajsztát, a kialakult költségekhez próbálnak megfelelő mennyiségű bevételt gyűjteni a klubok. (Muszbek, 2001) (Ez persze általános megfigyelés a *l'art pour l'art* klubok esetében, de Magyarországon szinte valamennyi klubra igaz.) Különösen helytálló volt ez akkor, amikor több futballvállalatnak nem volt valódi tulajdonosa, hanem az eredeti egyesület tulajdonában volt a gazdasági társaság.<sup>10</sup> Így működött igen sokáig a Ferencváros Rt., amely csak az utóbbi években kezdett tudatos gazdasági működést folytatni, így 2001 nyarán az egyesület többségi tulajdonát megvásárolta az – elnöke-vezérigazgatóján keresztül – az MTK Hungáriában is érdekelt Fotex Rt.

Az irracionalitást sokan a sporteredmények bizonytalanságával magyarázzák, amely miatt komoly gyakorlati problémát jelent számukra a racionális tervezés, ahogy arról több, a labdarúgásban dolgozó személy is beszámol (Fülöp, 2001; Gyulay, 2001; Sallói, 2003). A magyar futballklubokat az MLL megpróbálja technokratikus koordinációs eszközökkel (lásd Dobák et al., 1996) rákényszeríteni a gazdasági tervezésre, több-kevesebb sikerrel.

Összegzésként elmondható, hogy Magyarországon a futballvállalati stratégiáknak csupán csírái lehet felfedezni, de én ezt egy jó kiindulópontnak tartom a későbbi fejlődéshez. Kevés magyar csapat igyekezett pozícionálni magát, és ennek egyik következménye, hogy több klub (pl. az MTK Hungária) szimultán módon követ több, általam felvázolt stratégiát, ami egy tudatos útkeresésnek tekinthető, és mindenképpen

dicsérendő. Ebből egyrészt leszűrhető az az előre tudott, triviális következtetés, hogy e stratégiák nem jelennek meg tiszta formában, hanem minden klub ezek keverékét alkalmazza, másrészt ez sejtetni engedi azt a mélyebb következtetést, hogy a magyar futballpiac jelenleg nem elég fejlett ahhoz, hogy egy klub egyetlen stratégiai irányból megéljen. Ilyenformán a stratégiai gondolkodás hiánya a magyar kluboknál részben iparági sajátosság is, de ezt az iparágat ők együttesen hozták létre és alkotják.

### Összegzés, értékelés

A labdarúgó iparágban öt alapvető stratégiatípust különböztettem meg, melyet az iparág szereplői követnek:

- sikerkör-stratégia;
- transzfer-stratégia;
- kereskedelmi stratégia;
- szinergia-stratégia;
- *l'art pour l'art* stratégia.

E típusok közül a második (a fenti mátrixszal bemutatott szempontrendszer szerint) az első alesetnek tekinthető, de mivel eszközeiben jelentősen különbözik tőle, célszerűnek tartom önálló stratégiatípusként kezelni. (Ez egyenesen következik, ha a stratégiára mint a célok kitűzésére és a célok elérését szolgáló eszközök meghatározására tekintünk.)

Az egyes típusok közötti választást elsősorban az alapvető képességek befolyásolják. A stratégiák között nem tudunk objektív értékrendet felállítani, és ugyanígy nincs értelme jó vagy rossz stratégiaválasztásról beszélni egy adott labdarúgó cég esetében (legfeljebb arról, hogy a vállalat rosszul méri fel *core competence*-ét). Én mégis kiemelnék egyet a felsorolt öt típus közül, mivel véleményem szerint a jövő labdarúgóiparában ez a stratégia fog leginkább teret hódítani.

A szinergia-stratégia előnyeit részletesen ecseteltem a fent leírásban, nem véletlenül. Napjainkban a futballipar legmélyebb válságát éli a sportág üzleti alapokra helyeződése óta. A recessziót elsősorban a médiaipartól (elsősorban a televíziós társaságtól) származó bevételek drasztikus csökkenése és a játékosok fizetésének hasonló szintű növekedése okozta, és a visszaesés felvetette a kérdést: vajon életképes-e egyáltalán az üzleti alapú labdarúgás? Van-e létjogosultsága az iparágaknak? Különösen élesen vetődik fel a probléma a Magyarországhoz hasonló kis orszá-

gokban, ahol a futballcégek csupán országos, esetleg csak regionális piaccal rendelkeznek, szemben a globális piacot magukénak tudó nyugat-európai vállalatokkal.<sup>11</sup>

Hosszú távon a szinergia-stratégia megvalósításában látom a futballklubok gazdaságos fenntartásának megoldását, hiszen így még egy szolid veszteséget termelő cég működése is megfelelhethet a gazdasági racionalitásoknak, amennyiben ez a tulajdonos érdekeit tükröző imázsteremtéssel párosul. Ehhez fel kell ismerni, hogy a labdarúgás önálló médium, amely hatalmas tömegek megszólítására képes. Az alkalmazás legnagyobb gátját az „anyavállalatok” részéről megkívánt komoly elkötelezettség jelenti; a szponzoráció, amely nem jár együtt tulajdonvisztonnyal, rövid távon kielégítő megoldás lehet a potenciális anyavállalatok számára.

A jelen írásban vázolt stratégiatipizálás természetesen nem tartalmaz kőbe vésett igazságot. Egy mindössze tíz-tizenöt éves iparágról van szó, amely éppen most éli át az első jelentősebb recessziót. Az eddig eltelt idő elegendő volt arra, hogy kialakítsa a versenyző vállalatok alapvető stratégiatípusait, de ezek koránt sem tekinthetők véglegesnek. A válságból való kilábalás legenyhébb esetben is hangsúlyeltolódásokat von maga után – a legvalószínűbb változásnak a fent leírt stratégia térnyerését, és a többi típussal való ötvöződését tartom. Meggyőződésem, hogy jelen tipizálás végig fogja kísérni a labdarúgóipar fejlődését, és a jövőbeli változások e felosztás mentén, abból kiindulva fognak végbemenni.

### Felhasznált irodalom

- András Krisztina – Rohony Ákos (2001) által tartott Sportpénzügyek kurzus. BKÁE
- Angyal Ádám (2001): Vállalati kormányzás – Corporate Governance. Aula, Budapest
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1999): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Aston Villa plc (2000): Annual Report and Accounts
- Chikán Attila (1998): Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest
- Conn, David (1998): The Football Business – Fair Game in the '90s? Mainstream Publishing, Edinburgh
- Corrias, Pino – Gramellini, Massimo – Maltese, Curzio (1994): 1994 Colpo Grosso. Baldini & Castoldi, Milánó
- Deloitte & Touche (2001): England's Premier Clubs. Deloitte & Touche Sport, Manchester
- Dénes Ferenc (1998): A futball eladása a közönségnek. Marketing & Menedzsment, 5. szám, 59-63. old.
- Dobák Miklós és munkatársai (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Fülöp Ferencsel, az MTK Hungária FC Sport Kft. ügyvezető igazgatójával készített interjú. Budapest, 2001. október 31.
- Ganczer Gábor – Szabados Gábor (2003): Bajnokok igája. A-Lap Kiadó, Budapest (megjelenés alatt).
- Gerrard, Bill (1999): Team Sports as a Free-market Commodity. New Political Economy, 4., 273-278. old.
- Grasshopper Fussball AG Geschäftsbericht 1999/2000.
- Gyulay Zsolttal, az Újpest FC Kft. ügyvezető igazgatójával készített interjú. Budapest, 2001. október 30.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1999): Balanced Scorecard. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Liverpool Football Club and Athletic Grounds plc (2001): Annual Report & Accounts
- Mezey Györggyel, a Magyar Labdarúgó Szövetség edzőképző központjának vezetőjével készített interjúk. Budapest, 2002. február 8. és február 19.
- Morrow, Stephen (1999): The New Business of Football. Accountability and Finance in Football. MacMillan Press, London
- Musztek Mihály, a Magyar Labdarúgó Liga igazgatója által tartott előadás. IN: András Krisztina – Rohony Ákos által tartott Sportpénzügyek kurzus. BKÁE, 2001 tavasz.
- Reich Balázs – Szabados Gábor (2000): Játékostranszferek Európában. Háttér tanulmány az „Üzleti elemek a labdarúgásban” c. VTOA-ISM kutatási projekthez, BKÁE
- Sallói Istvánnal, a Siófok FC Kft. ügyvezető igazgatójával készített interjú. Siófok, 2003. március 15.
- Szabados Gábor (1999): Az ördög nem alszik. A Manchester United Football Club PLC működése. TDK-dolgozat, BKE
- Szymanski, Stefan (1998): Why Is Manchester United So Successful? Business Strategy Review, tél, 47-54. old.
- Villás Károllyal, a Magyar Labdarúgó Liga gazdasági igazgatójával készített interjú. Budapest, 2002. március 19.

### Lábjegyzetek

- 1 „Folytattuk a játékosállomány megerősítésének stratégiáját: ez lesz a futballüzlet-fejlesztési modellünk hajtómotorja. És ahogy a futballsikerek gazdasági sikereket eredményeznek, úgy nyílik lehetőség arra, hogy újabb befektetésekkel tovább építsük a játékosállományt, ami teljessé teszi a 'sikerkört'.”
- 2 Angliában az FA-kupát és a Liga-kupát, a nemzetközi porondon az UEFA-kupát, valamint az egy-egy mérkőzésből álló angol Szuperkupát (Charity Shield) és az Európai Szuperkupát.
- 3 „Egy sikerkör, amely bizonyítja a kapcsolatot az üzleti működés és a sportsikerek között.”
- 4 „A GC-modell alapelve az, hogy nagyjából 2002-től kezdődően nem vásárolunk több játékost, ehelyett inkább saját fiatal játékosokat építünk be a felnőttecsapatba. [...] A GC-modell tervei szerint a minden igyekezetünk ellenére fennmaradó üzemi-üzleti veszteséget a transzferbevételek, illetve transzferkiadások megszüntetése révén fedezni tudja.”
- 5 „A 'befektetés' éveinek vesztesége rövidtávon tompítható, de nem fogadható el hosszútávon. Mindannyiunknak meg kell értenünk, hogy több klub pályázik a díjakra, mint amennyi hely van egy-egy évben, és az igazgatótanácsnak ennek megfelelően kell mérlegelni a kockázatot és a díjakat.”
- 6 Hangsúlyoznám, hogy „gazdasági”, illetve „külső” racionalitásról van szó. Amennyiben valakinek azért jó érzés, hogy van egy futballklubja, mert egyszerűen boldogabb lesz tőle, szebben indul tőle minden napja, akkor az ő részéről ezt racionális cselekvésnek foghatjuk fel, független attól, hogy nem származik belőle anyagi-társadalmi haszna.

- 7 „Ezek az egyének jótékony támogatóként tűntek fel: amúgy józan ítélőképességű, sikeres üzletemberek, akik félreteszik szokásos gazdasági vagy befektetési elveiket, amikor abba a klubba fektetnek be, amelyiknek mindig is szurkoltak.”
- 8 „A Manchester United sikerét magyarázó tényezők többsége környezetfüggő, szerencse és balszerencse következménye, és kevésbé egy tudatos stratégiai terv eredménye.”
- 9 Ilyennek tekinthető gyakorlatilag mindegyik európai ország az „ötök” (big five) országain, azaz Anglián, Olaszországon, Spa-

nyolországon, Németországon és Franciaországon kívül.

- 10 A magyar futball egyesületeinek gazdasági társasággá alakulását adminisztratív úton kényszerítették ki, így kezdetben sok helyen egyszerűen az egyesület tulajdonában maradt a minimális alaptőkével, 3 millió forinttal alapított kft.
- 11 Példák a piacokra: a ZTE elsősorban Zalaegerszeget és Zala megyét, a Ferencváros egész Magyarországot, a Manchester United pedig Dél-Afrikától a Távol-Keletig az egész világot veheti és veszi célba.

*Dear All,*

The Faculty of Economics and Business Administration of University of Debrecen  
will host Its 10 years' Anniversary conference on  
**INSTITUTIONAL AND POLICY DIVERSITY –  
ITS ROLE IN ECONOMIC DEVELOPMENT**

On November 2-4 2003.

The co-organizers are:

- EACES (European Association for Comparative Economic Studies)
- UIK (Hungarian Society for New Institutional Economics)
- INFIDENT (Identity and Information Economy NSF Scientific School)
- DAB (Economic and Law Science Division of the Debrecen Regional Center of Hungarian Academy of Sciences).

The conference will provide a platform for researchers from both Hungary and other countries to present and discuss their results on the role of institutional and policy variety in economic development and also to exchange views on different approaches to these phenomena.

Sections: Institution building in a changing business environment

Section Chair: **Prof. Iván Major**, Co-chair: **Prof. Vince Edwards**

The role of national policies in a globalising world

Section Chair: **Prof. László Csaba**, Co-chair: **Prof. Paul Marer**

The impact of the accelerated technological development on institutions and policies

Section Chair: **Prof. Ádám Török**, Co-chair: **Prof. Xavier Richet**

Language: English

*Registration:*

The registration form can be downloaded, on-line registration can be made on the website:

[www.econ.klte.hu/conference](http://www.econ.klte.hu/conference)

*Registration fee:*

EUR 130. In case of late registration, after September 25, it is EUR 150. Enrolment at the conference venue is EUR 170. The fee covers all costs, except for travel and accomodation. The cost of the conference dinner, the welcome reception and the conference proceedings are also included.

More Information: [www.econ.klte.hu/conference](http://www.econ.klte.hu/conference)

I hope, you'll have an interest to come to Debrecen, Hungary, and participate in that conference.

If you have any question or comment, please do not hesitate to send a message to me!

Kindest regards,  
*Balazs Hamori*

PRUGBERGER Tamás

## A VEZETŐ ALKALMAZOTTI JOGÁLLÁS FOGALMÁNAK A KÉRDÉSÉHEZ

A szerző a Munka Törvénykönyvébe javasol tartalmi kiegészítéseket a vezető alkalmazotti jogállás fogalmának kiszélesítéséhez. Írásában példákkal illusztrálva erősíti meg a fogalom módosításának szükségességét.

A gyakorlatban bizonytalanság van a tekintetben, hogy ki számít vezető alkalmazottnak. A munkáltatók ugyanis annak érdekében, hogy a munkavállalók gondatlan károkozásáért fennálló korlátozott kártérítési felelősségét a teljes reparáció irányában növelhessék, valamint azért, hogy a munkaidőre vonatkozó korlátozó előírásokat ne kelljen betartaniuk, hajlamosak beosztott munkavállalókat arra hivatkozással vezető állású státuszúvá minősíteni, hogy munkakörük a vállalat, illetve az üzem működése szempontjából meghatározó jelentőségű. Erre ugyanis az Mt. 188/A. §-ának (1) bekezdése lehetőséget ad. Így fordulhatott elő, hogy egy építési vállalkozó valamennyi kőművesét vezető állásúvá minősítette és csupán a segéd munkások maradtak beosztott munkavállalói besorolásban. A perben – ahol ez előjött – a munkáltató azzal érvelt, hogy kőművesek nélkül nem tud működni a vállalkozás, ezen túlmenően pedig a kőművesek a munkájukat önállóan látják el és mindegyik kőműves mellé segéd munkás van beosztva, akinek munkáját a kőműves irányítja.

Az okfejtésben van logika, mégsem meggyőző azért, mert bár lényeges a működés szempontjából a kőműves munkája, sőt mondható az is, hogy meghatározó, de még sem olyan, amely nem helyettesíthető. Ha ugyanis az egyik kőműves kiesik, még ott van a többi, ha pedig csak egy kőműves van a vállalkozásnál és az esik ki, másik kőműves viszonylag könnyűszerrel található. Vezető állású munkavállalónak ezért a beosztottakkal dolgozókon kívül csak az olyan be-

osztottak nélküli munkavállaló minősülhet álláspon-  
tom szerint, aki bár konkrét irányítói vagy ellenőrzési  
tevékenységet nem végez és munkáltatói utasításadási  
joga nincs, de munkája olyan, amely meghatározza a  
vállalat/vállalkozás arculatát és *stratégiai* vagy magas  
szinten taktikai jellegű. A tanácsadó, valamint a műkö-  
dés olyan szellemi irányítója, akinek a javaslatai alap-  
ján irányítja a munkáltatót a vállalatot vagy üzemet,  
vezető alkalmazottnak minősülhet.

A probléma jobb megközelítése végett érdemes  
összehasonlítást tenni a köztisztviselői és a közalkal-  
mazotti jogviszonnyal. Vegyünk egy polgármesteri hi-  
vatalt vagy egy minisztériumot, ahol kiadmányozási  
jogkörrel több köztisztviselő is dolgozik. Egy-egy  
gyámügyi osztályon az osztályvezetőn és helyettesen  
kívül köztisztviselőként több gyámügyi előadó is  
működik, mégsem minősülnek valamennyien vezető  
köztisztviselőnek. Főnökük ugyanis utasíthatja őket,  
még a tekintetben is, hogy mi legyen az általa aláírt és  
kiadmányozásra kerülő határozat tartalma. Más azon-  
ban a helyzet a bíróságon. Ott minden bíró saját meg-  
győződése alapján hozza meg az ítéletét. A szervezeti  
vezető ebbe nem szólhat bele. Ennélfogva valamennyi  
bíró vezető köztisztviselőnek minősül, még az is, aki  
tanácsban beosztott bíróként működik, mivel külön-  
vélemény megfogalmazására és csatolására van joga.

Hasonló párhuzam található a közalkalmazotti jog  
területén a felsőoktatásban is, ahol az intézmény és az  
egyes tanszékek vezetőin és helyettesein kívül vezető  
oktatónak minősül valamennyi egyetemi és főiskolai

tanár, valamint docens azon az alapon, hogy maga határozhatja meg és alakíthatja ki azt a tananyagot, amelyet kutatási eredményei és meggyőződése alapján a legmegfelelőbbnek tart. Ebbe a szervezeti vezetőnek utasításjellegű beleszólása nincsen. Más a helyzet a közép- és az általános iskolákban, ahol a tanárok nemcsak a Nemzeti Alaptantervtől függenek, hanem annak végrehajtásáról gondoskodó igazgatótól és a helyettesétől. Itt a szervezeti vezetéstől való függés jóval nagyobb, mint a felsőfokú tanintézetek tanárainál és docenseinél. Az egyetemi és a főiskolai vezető oktatók ugyanis a saját tudományos meggyőződésük alapján oktathatnak külső beleszólás nélkül, míg az egyetemi és a főiskolai tanársegédek, valamint adjunktusok a vezető oktatójuk útmutatása alapján. A középiskolai és az általános iskolai tanárok ugyanezt teszik, ahol az igazgató és a helyettese, valamint a tanfelügyelő, illetve az iskolaszék az oktatás irányvonalát meghatározza.

Tovább kutatva még a fejlett államok gazdasági-vállalati viszonyainak jogi rendezése területén, az tapasztalható, hogy mindenütt privilegizált helyzete van azoknak a munkavállalóknak, akik a saját döntéseik alapján szervezhetik meg munkájukat, mert munkakörüknek olyan szakértői, amiért a munkáltató, azaz a vállalati/üzemi vezetés rájuk hagyatkozik, mivel speciális szakértelemhez kötött tevékenységük a vállalaton/üzemen belül alapvető fontosságú. Ilyenek pl. a magasabb szintű üzletkötők. Mindezt figyelembe véve, a gazdasági életben alapvető fontosságú az olyan munka, amely nélkül vagy amelynek nem megfelelő elvégzése mellett a vállalat/üzem, illetve a vállalkozás működése, ha nem is áll le, de abban komoly zavarok fordulhatnak elő.

Ezt figyelembe véve, mindenképpen helyesnek tűnik az olyan kulcsfontosságú munkakört ellátó munkavállalót vezető alkalmazottként kezelni, akinek még ha nincsenek is beosztottai, de munkájukat önállóan, felettes vezető beleszólása nélkül jogosultak ellátni, tevékenységük pedig lényeges a vállalat működése szempontjából. Azt, hogy mikor ilyen egy munkakör, mindig az adott helyzetben lehet és kell megállapítani. Egy kisvállalkozásnál egy mesterember is lehet vezető, ha a munkáltató tulajdonosnak nincsen meg a szakmai képesítése és a vállalatot egy szakmester működteti a tulajdonos helyett. Ugyanakkor a nagyobb méretű vállalatoknál sem minden munkavállalót kell vezető állásúnak tekinteni, csak azért mert néhány beosztottja van, akiknek a munkáját ellenőrzi. Ilyenek a műhelyek előmunkásai, a szalagírányítók, a műhelyvezetők, valamint

a munkacsoportok vezetői. Ők az olyan alacsonyabb vezetőik, akiknek a feladata csupán a technológia és a munkafolyamatok koordinálása. Ha analógiát próbálok keresni, akkor a helyzetük olyan, mint a hatóságnál a tiszthelyettesek státusa. Ők sem vezetők a hadseregben, mivel a vezetői kör a tisztikarral kezdődik.

A nagyvállalatoknál ezt a hierarchikus struktúrát érdemes figyelembe venni a vezetői státus megítélésénél. A nemzetközi nagyvállalatoknál az ún. vezetőknél két csoportja van. Az egyik a munkavezetők csoportja, akiknek feladata nem más, mint egy műhelyrészleg technológiai felügyelete és az ott folyó munka ellenőrzése. Ezt a kört a fejlett tőkés gazdasági rendszerekben nem tekintik vezetőnek. Ez a „kékgallérosok” felső rétege, amelyet munkásarisztokráciának is szokás nevezni. Erre a magyar MT. 193. § (3)-ik bekezdésében megtalálható az a még mindig korlátozott, de mégis az általánoshoz képest szigorúbb felelősségi előírás, aminek értelmében legfeljebb egy évi átlagbérére erejéig felelős a „vezető” az általa gondatlanul előidézett kárért. Itt csak az a baj, hogy a magyar Mt. összemossa ezt a nem vezetői, hanem csak tulajdonképpen a végrehajtó-ellenőri felügyelői poszton jelentkező gondatlan felelősséget a valódi vezetői felelősséggel, a valódi vezetői szinten ugyanis az ellenőrzés gondatlan elmulasztásából vagy hanyag elvégzéséből adódó felelősségnek is a teljes kártérítésig kellene terjednie.

A fejlett tőkés országok supra- és internacionális vállalatainál a valódi vezetői kört a stratégiai és a taktikai döntési kör előkészítésében és végrehajtásában, valamint a szervezet mozgatózásában történő jelentős részvételi jogosultság és kötelezettség alapján ítélik meg, függetlenül attól, hogy az ilyen munkakört betöltőnek vannak-e beosztottai vagy sem. E tekintetben is a vezető alkalmazottakat általában két csoportba, egy magasabb és egy alacsonyabb kategóriába sorolják be. Az alacsonyabb kategória betűrendben A-tól F-ig vagy G-ig tart. Mennél magasabb a szám, illetve a betű megjelölés, annál magasabb szintű a vezető. Mindkét kategóriában a bérezés jóval magasabb és más, mint ami a beosztotti kategóriában van. A beosztotti kategória felső szintjének bérezése bár kedvezőbb, mint a nem e szinten állóké, azonban struktúrájában nem tér el attól. Hasonló a helyzet a vezetők esetében, ahol a két kategória bérstruktúrája szintén ugyanaz, csakhogy a betűkkel megjelölt magasabb csoportba tartozók jövedelme jóval nagyobb. Ebben azért a vezetők e két kategóriájának a felelőssége is korlátlan, bár a vezetői (menedzseri) kollektív szer-

zódések, s azok alapján a vezetői beiktatási szerződések bizonyos mértékig korlátozzák az alsóbb menedzseri/vezetői szinten fennálló felelősséget. A magyar MT-nek is valahogy így kellene megítélni azt, hogy ki a vezető és ki a munkafelügyelő ellenőr, és eszerint rendezni a felelősség kérdését.

A vezetői státusz megítélésénél – mint már szó esett róla – szükséges még figyelembe venni a vállalkozás, a vállalat, illetve az üzem méretét is. Egy nagyvállalatnál a vezetői megítélés tekintetében a Fayol által kidolgozott elvek szerint azok kerülnek figyelembe vételre, amelyekről az előbb szóltam. Viszont csak néhány személyből álló kisvállalatnál vagy üzemenél az az egy-két személy minősül vezetőnek, aki az üzemet, illetve a műhelyt műszakilag, számszakilag, valamint üzletileg (marketing jelleggel) irányítja. Egy olyan egyszemélyes vagy csak néhány segéddel,

illetve tanulóval működő műhely esetében, ahol nem a tulajdonos a „mester”, azaz az üzem tényleges működtetője, menedzsere az az iparos is, aki a műszaki, a könyvelési és az üzletvezetési munkákat egyaránt végzi. Ily módon a tulajdonos irányában vezető alkalmazottnak tekintendő és a felelőssége is a tulajdonos irányában eszerint alakul.

Összegezve mindezt, végső következtetésként megállapítható, hogy az Mt. 188. §-ában a vezető állású munkavállaló fogalmát pontosítással ki kellene egészíteni oly módon, hogy vezető a munkáltatónak *szervezetirányítást végző* vezetője és helyettese, a 188/A. §-ban pedig akként, hogy a munkáltató vezető az olyan munkavállalót is munkavállalóvá minősítheti, akinek a munkahelyi tevékenysége a vállalat-vállalkozás vagy pedig az üzem, illetőleg a cég az idetartozó feladatokat önállóan, saját döntéssel és felelősséggel végzi el.

#### E számunk szerzői

**MÁRMAROSI András**, PhD, tanácsadó, tréner, TMI Hungary Kft.; **Dr. Barakonyi Károly**, egyetemi tanár, tanzévezető, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. PRUGBERGER Tamás**, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Debreceni Egyetem; **Dr. ÚJHELYI Mária**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **SZABADOS Gábor**, közgazdász, újságíró, Nemzeti Sport; **SUGATAGI Gábor**, PhD, senior kutató, GfK Piackutató Intézet; **SZÁNTÓ Szilvia**, főiskolai adjunktus, BGF KKKK.

SUGATAGI Gábor - SZÁNTÓ Szilvia

## STRUKTURÁLIS EGYENLŐSÉGEK MODELLEZÉSÉNEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSA EGY AUTÓKERESKEDELEMRE VONATKOZÓ ELÉGEDETTSÉG-LOJALITÁS KUTATÁSBAN\*

A Strukturális Egyenlőségek Modellje (SEM) olyan módszer, amely hatékonyan magába foglalja a standard többváltozós elemzések egész skáláját, beleértve a regresszió-analízist, a faktor- vagy varianciaelemzést. A módszer lényege, hogy mérhető dolgok bázisán megkísérel becsléseket készíteni a nem mérhető tényezőkre. A marketingkutatók számára a SEM lehetőséget teremt a piaci viselkedés hipotéziseken keresztüli modellezésére és tesztelésére vagy a modellek statisztikai igazolására. A cikk célja a fogyasztói elégedettséget meghatározó tényezők, valamint az elégedettség és a lojalitás közötti kapcsolat, illetve a vevői hűség következményeinek (pl. újravásárlás, továbbajánlás, márkaváltás stb.) vizsgálata a magyar autókereskedelemben. Központi kutatási kérdése, hogy az elégedettség és a lojalitás közötti – általában erősnek vélt – kapcsolatot vajon milyen tényezők gyengíthetik. Tehát mi térítheti el az elégedett fogyasztót az újravásárlástól?

Az ok-okozati viszonyokat vizsgáló módszerek egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek. Míg ennek a technikának a használata a programok fejlesztésének korai fázisában (1972–1977 között már léteztek a LISREL program első verziói) elsősorban szociológiai kérdések tisztázására szorítkozott, addig a 70-es évek végén és a 80-as évek elején (többnyire amerikai területeken) egyre nagyobb szerepet kapott. Fornell (1986) a marketingben ezt a fejlődést „többváltozós forradalomnak” tartja a marketingkutatókban, méghozzá olyan horderejűnek, mint amilyen a többváltozós regresszióanalízis vagy a faktor-, klaszteranalízis volt a marketing számára. A technikát először csak ritkán vezették be a marketingbe, azonban a Strukturális Egyenlőségek Modellje a nem mérhető változókkal kezdte megváltoztatni az addigi marketingkutatók hagyományait. (Bagozzi, 1980; Fornell, 1986; Fornell – Bookstein, 1982) Német nyelvterületen kicsit késlekedve jelentek meg publikációk az ok-okozati viszonyokat vizsgáló módszerekről. Miután Förster és társai (1984) és Hildebrandt (1984) munkáiban nagyobb

nyilvánosságot kaptak, kezdték őket egyre nagyobb mértékben használni. (Homburg – Sütterlin, 1990)

Az ok-okozati viszonyok vizsgálata a tudományos kutatások egyik fő feladata. Az okozati viszonyok tesztelésének egyik klasszikus formája a kísérlet, ahol kontrollált környezetben megváltoztatják (manipulálják) az egyik befolyásoló tényezőt, majd mérik a bekövetkezett (lehetőleg időben elhúzódóan) fellépő hatást. Számos tudományos területen (pl. gazdaság- vagy társadalomtudományban) a kísérlet lefolytatásához szükséges feltételek csak kivételes esetekben állíthatók elő. Különösen a marketingben jelent meg az igény arra, hogy lehetőség nyíljon a két- és többváltozós – ok-okozati viszonyokat feltáró – elemzéseken felül a formalizált elméletek erősebb tesztelésére. Ezt az igényt az ok-okozati modellezéssel (causal modeling) ki lehet elégíteni. (Homburg – Hildebrandt, 1998)

A SEM alatt olyan technikákat értünk, ahol a megfigyelt változók (indikátorok) közötti kovarianciák bázisán vissza tudunk következtetni a nem megfigyel-

hető/mérhető (látens) változók közötti strukturális viszonyokra. (Homburg – Sütterlin, 1990) Maclean és Gray-re (1998) hivatkozva a SEM olyan statisztikai módszer, amely hipotézistesztelést végez a többtényezős elemzéshez. Azok a többváltozós elemzések, amelyeket általában használnak a piackutatásban, természetükből adódóan vagy alapvetően leíróak vagy exploratívak (pl. clusteranalízis), de a hipotézis tesztelés nehéz vagy lehetetlen.

Az ok-okozati viszonyokat tárgyaló módszereket Strukturális Egyenlőségek Modelljének (továbbiakban SEM), Kovariancia Struktúra Elemzéseknek vagy LISREL (Linear Structural Relations) is nevezik. Itt mindjárt szeretnénk utalni arra, hogy az ok-okozatvizsgálat elnevezés egyáltalán nem problémamentes: azt a lehetőséget sugallja, hogy statisztikai módszerekkel lehet vizsgálni az okozati-viszonyokat, ami azonban szigorú tudományelméleti értelemben csak a fent említett kontrollált kísérletekkel lehetséges. Sokkal precízebb elnevezés lenne a kovariancia-struktúraelemzés. (Homburg, 1989)

## IRODALMI HÁTTÉR

Amíg a kilencvenes években a vállalatok az elégedettség búvőkörében éltek, ma már egyre inkább a lojalitás kerül a cégek figyelmének középpontjába. A vállalatok célja a fogyasztói elégedettség magas szintjének elérése mellett vásárlói/ügyfelek hosszú távú megtartása.

A termék- és a kereskedővel való elégedettség (ez utóbbi a vásárlási és a vevőszolgálati elégedettségből adódik) közötti összefüggések vizsgálata az autókereskedelem szempontjából nagyon lényeges. A kereskedővel való elégedetlenség nemcsak a márkára „sugároz ki” negatívan, hanem közvetlenül márkaváltáshoz is vezethet.

Az autópári márká- és kereskedő-lojalitás jelentőségét piac- és termékspecifikusan lehet megmagyarázni. A gyakran megfigyelhető márkalojalitásnak az átlagon felüli vásárlási kockázat és különösen a márkaváltásnál fellépő – a magas bevonódás (azaz a termék iránti erős érdeklődés) miatti – vásárlási diszszonancia az oka. Piacorientált szempontból az autópári magas versenyintenzitása, karöltve a csak lassan növekvő piaci volumennel indokolja azt, hogy az értékesítést úgy lehetne biztosítani, ha az értékesítési

törekvések középpontjába a márkalojalitás kialakítása kerülne. Ebben az értelemben a márkalojalitási ráta az értékesítési politika hatékonysági mérőszámának tekintendő.

Cikkünkben ismertetjük a vásárlási elégedettségtípusokat (termékkel-, vásárlással és márkaszervizzel való elégedettség) meghatározó főbb tényezőket, az elégedettség és márká-, kereskedőlojalitás közötti kapcsolatot. Rávilágítunk a lojalitást moderáló faktorokra (változatosságra való törekvés, kommunikációra-, újdonságra-, az értékesítés módjában levő különbségekre és imázsra való nyitottság, árérzékenység stb.) hatására a magyar alsóközép kategóriás gépkocsi vásárlók és -tulajdonosok körében. Foglalkozunk továbbá a vevői hűség összetevőivel/következményeivel (továbbajánlás, újvásárlás stb.)

Az elmúlt évtizedben a kutatók felismerték, hogy a fogyasztói elvándorlási magatartás káros hatással lehet a vállalat nyereségére és életképességére. Egy idő után a lojális vevők tovább építik az üzletet nagyobb mennyiség vásárlásával, prémium ár megfizetésével és új ajánlásokkal pozitív szájreklám révén. (Keavaney, 1995; O'Brien – Jones, 1995) A korai kutatások a váltási magatartásra/szándékokra vonatkozóan a minőség észlelésével (Rust – Zahorik, 1993), az elégedetlenséggel (Crosby – Stephens, 1987) és a szolgáltatás-hibákkal (Kelley – Hoffman – Davis, 1993) kapcsolatosak voltak. Az elvándorlás/elpártolás-magatartás vizsgálata kapcsán két tényezőre kiemelten kell odafigyelni: a *fogyasztói lojalitásra* és a *fogyasztói elégedettségre*.

Először is, az értékes vevők magja lojális ügyfelekből áll. Kutatások igazolták, hogy a lojális fogyasztók nyereségesebbek nemcsak rövid távon azért, mert többet költenek (O'Brien – Jones, 1995), hanem amiatt is, hogy hosszú távon pozitív szájreklámot fejtenek ki. (Reicheld – Teal, 1996) A lojális vevők sokkal közvetlenebbül hatnak a profitra (Oliver, 1997) a jelenlegi és potenciális értékük miatt.

Másodsorban az elégedettség a vállalati nyereségesség kulcstényezője. Korai kutatások már kimutatták, hogy az elégedett fogyasztóknak kisebb az árérzékenysége és jobb a kompetitív ellenállása, a vállalat pedig profitálhat a lecsökkent hibaköltségekből és a megnövekedett vállalati hírnévből. (Anderson – Fornell – Lehman, 1994; Fornell 1992)

A *fogyasztói elégedettség* témája mind a marketingelméletben, mind a vállalati gyakorlatban való kiemelt szerepét annak a feltételezésnek köszönheti, mely szerint a fogyasztói elégedettség mint a vállalati politika központi eredménye közvetlenül vagy más magatartásreleváns konstrukciókon keresztül (pl. beállítódás, preferenciák) szignifikánsan befolyásolja az újvásárlást. (Oliver, 1980; Bearden – Teal, 1983; Kotler – Bliemel, 1995) Annak ellenére, hogy számos kísérletet tettek már a fogyasztói elégedettség magyarázatára, a mai napig nincs egyetértés az elégedettség fogalmával vagy meghatározó tényezőivel kapcsolatban. (Spreng – MacKenzie – Olshavsky, 1996) A kutatók többsége a fogyasztói elégedettséget tipikusan olyan értékelő folyamat végeredményének tekinti, ahol a vásárlás előtti elvárásokat hasonlítják össze az észlelt termékjelzővel a fogyasztás alatt, illetve után. (Oliver, 1980, 1981; Rust – Oliver, 1994) Mindazonáltal néhányan úgy látják, hogy ez a definíció nem magyarázza teljesen a az elégedettség konstrukcióját. (Giese – Cote, 2000)

A kutatók kifejlesztettek alternatív magyarázatokat a fogyasztói elégedettségre vonatkozóan, azonban ezek közül még mindig a diszkonfirmációs paradigma a legelterjedtebb. (Oliver, 1980, 1981; Spreng – MacKenzie – Olshavsky, 1996; Tse – Wilton, 1988) Eszerint az elvárások és a nem-megerősítés az a két változó, amely a legjobban magyarázza a fogyasztói elégedettséget.

### Fogyasztói elégedettség és lojalitás közötti kapcsolat

Számos empirikus felmérés igazolja, hogy a fogyasztói elégedettség és a lojalitás között szignifikáns kapcsolat mutatható ki. (Fredericks és társai, 1995; Grönholdt és társai, 2000.; Martensen és társai, 2000; Parasuraman – Grewal, 2000; Hetesi, 2001) Hagyományosan azt feltételezték, hogy az elégedettség hatása a lojalításra lineáris. Ez a feltételezés azonban nemrégén megváltozott (Auh – Johnson, 1997; Bloemer – Lemmink, 1992; Bloemer – Kasper, 1995; Jones – Sasser, 1995; Reichheld, 1996) Reichheld (1996) például azt állította, hogy nem szokatlan, hogy viszonylag elégedett fogyasztók is hűtlenné válnak. Néhány szerző arra is felhívta a figyelmet, hogy a legelégedettebb fogyasztók nem válnak szükségszerűen lojálissá, illetve nagyon sok elégedett fogyasztó elhagyja a szervezetet. (Jones – Sasser, 1995; Reichheld – Sasser, 1990; Reich-

held, 1996; Oliver, 1999; Neal, 1999) Arra is találunk kutatási példát, hogy az elégedetlen fogyasztók is lehetnek lojálisak, ami ugyancsak megkérdőjelezi az elégedettség-lojalítás kapcsolat egyértelműségét. (Vollmer és társai, 2000; Hetesi, 2001)

Wimmer és Rolett (1998) szerint az elégedettség nem feltétlenül vezet vevői hűséghez. Bár az elméletben és a gyakorlatban erős összefüggést mutattak ki a két konstrukció között; mégis például azon vásárlók 60–80 százaléka, akik autómárkát váltanak, a megkérdezések alapján elégedettek vagy nagyon elégedettek. A vevői hűség – a fenti gondolatmenetet megfordítva – nem csak vevői elégedettségéből adódik. Az inkább pszichológiai tényezők mellett például verseny által indukált kötődések (pl. monopolhelyzetben lévő eladó), helyzeti faktorok (pl. nem áll rendelkezésre alternatív kínálat, kényelmesség) és tényleges kényeszeretek (pl. technológiai rendszerhez való kapcsolódás, szerződéses vevői hűség) is meghatározzák a vevői lojalitást.

Úgy tűnik, hogy a fogyasztói elégedettség nem minden esetben vezet vevői lojalitáshoz: ezzel a fogyasztói elégedettség célja elveszíti a fontosságát? A kérdésre általános érvényben nem a válasz: a fogyasztói elégedettség – bár nem jelent garanciát a lojalításra – a legtöbb esetben kétségtelenül annak központi előfeltétele. Homburg és Faßnacht (1998) azt állítja, hogy a fogyasztói elégedettség, valamint az újvásárlás, illetőleg az újvásárlási szándék közötti összefüggés annál erősebb: minél jobb az imázs, minél magasabbak a kilépési-, és váltási akadályok, minél kisebb a változatosságra törekvés motivációja, minél alacsonyabb az alternatívák száma. Homburg és Giering (2000) mannheimi kutatása alapján világosan kimutatható, hogy mind egyéni, mind szervezeti piaci vevők esetén a fogyasztói elégedettségnek erősen pozitív befolyása van a lojalításra. A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a fogyasztói elégedettség és a lojalitás közötti összefüggés erőssége nem független a kontextustól, hanem az üzleti kapcsolat, a vevők, a termék, az eladó, illetve a piaci környezet jellemzői is meghatározzák.

### Kutatási eredmények az autóiparban

Burmann (1991) 1991-ben végzett kutatásokat egy német autógyártó termékeivel kapcsolatban 6000 vevő megkérdezésével. Az autóvásárlás utáni 1,5 évben 0,56-os LISREL-struktúra-koeficienssel mészse a

vásárlási elégedettségnek volt a legnagyobb befolyásoló hatása, ezt követte a vevőszolgálatral való elégedettség (0,27), majd a termékélegettség (0,04).

Rapp 1995-ben végzett kutatásokat az autóiiparban 406 standardizált kérdőív eredményét feldolgozva. Rapp eredményei szerint az autóvásárlóknál, használóknál a lojalitás és az elégedettség között erős az összefüggés (0,84). A lojalitás varianciájának 71 százalékát magyarázták a modell tényezői. Ezzel Rapp megerősíti „az elégedett vevők = lojalis vevők” véleményét. A lojalitás dimenzióánál meghatározott változók értéke mind 0,8 feletti. A koefficiensek magas szájrklám-vonatkozást mutatnak: a gyártó vagy a kereskedő továbbajánlásának értéke: 0,85 és 0,82.

Peter (1998) lojalitás-modelljét az autóiiparban tesztelte egy neves német autómárkán keresztül. A modell eredményei megerősítik azt az elméleti vitákban már kinyilvánított feltételezést, hogy az elégedettség (0,40) mellett más tényezők is fontosak a vevői hűség szempontjából. A „pszichikai váltási akadályok” (pl. törzsügyletek kiemelt kezelése, kereskedővel való személyes kapcsolat stb.) befolyása (0,63). Ezzel a két pozitív tényezővel áll szemben a „változatosság keresés” -0,43 direkt negatív hatása. Ehhez járul még a „konkurencia kínálatának vonzereje” direkt negatív befolyása -0,21 értékkel. A lojalitás és a továbbajánlás gyakorisága, az újvásárlási szándék, az újvásárlás valószínűsége és keresztvásárlási potenciál közötti kapcsolat értéke rendre: 0,56 0,83 0,14 és 0,77.

A fenti szerzők modelljei között bár vannak ellentmondások, mégis úgy gondoljuk, hogy bizonyos megfontolások számunkra is hasznosíthatóak belőlük:

- az elégedettség három típusának (vásárlással, termékkel, szolgáltatással/márkaszervizzel való elégedettség) elkülönítése,
- a három elégedetstípusnak eltérő hatása a lojalításra,
- az elégedettség és a lojalitás közötti (ám az elégedettség-típusoknál változó súlyú) erős kapcsolat,
- a lojalitás fontos következménye a márka/kereskedő továbbajánlása, újvásárlási-, keresztvásárlási szándék és ezeknek valóságos mértéke,
- az elégedettségen kívül más tényezők (pl. változatosság keresés) is meghatározóak a lojalitás kialakulásában.

## A kutatás módszertana

A SEM alkalmazását egy autókereskedelemre vonatkozó, a vásárlói elégedettség okait és következményeit vizsgáló kutatás példáján keresztül illusztráljuk. A kvantitatív kutatást megelőzően autóvásárlókkal és -tulajdonosokkal készített 18 mélyinterjúval tártuk fel a vásárlási elégedettséget és lojalitást meghatározó tényezőket. A kvantitatív kutatás kérdezőbiztos által kitöltött kérdőíves megkérdezés formájában történt. A kutatás helyszínei budapesti nagy parkolók voltak. A kutatás 2002. január 27-től 2002. március 24-ig tartott. A mintába (517 fő) olyan alsó-közép-kategóriás gépkocsikkal rendelkező autótulajdonosok és -vásárlók kerültek be, akik megfeleltek a következő kritériumoknak: Fiat, Nissan, Renault vagy VW márka egyike volt a birtokukban, újonnan és Magyarországon, márkakereskedőnél, legalább egy éve vásárolták a gépkocsijukat, valamint a vásárlás óta voltak már márkaszervizben autójukkal.

A kutatás szempontjából lényeges volt, hogy a megkérdezettek rendelkezzenek vásárlással (márkakereskedéssel), termékkel- és szolgáltatással (márkaszervizzel) kapcsolatos elégedettséggel.

A kutatásban Cronin és Taylor (1992) eredményeire támaszkodva nem mértünk külön az elvárásokat és a teljesítményt, hanem csak a teljesítés szintjét. Az egyes termék/szolgáltatás-paraméterekhez tartozó fontossági súlyokat az ok-okozati vizsgálat eredményeiből származtattuk.

Ötfokozatú elégedettségi-, valamint egyetértési skála használata mellett döntöttünk. Egyrészt azért, mert az ötfokozatú skála a magyar tapasztalatok szerint megfelelő mérőskálának tekinthető, az iskolai osztályzatoknak megfelelő skálát könnyebben használják a válaszadók az értékelésre.

A mérőeszközök kialakításánál az előzetes érvényességtesztelés után megbízhatósági tesztet kell végezni (Churchill, 1979). Ennek első fázisa a Cronbach- $\alpha$  kiszámítása. Ha a Cronbach- $\alpha$  értéke 0,8 fölötti, akkor nagyon erős a skála-megbízhatóság, ha csak 0,6 feletti értékről van szó, akkor erős a skála-megbízhatóság (Nunnally, 1967).

A skálák megbízhatóságát mutató Cronbach- $\alpha$  értéke minden esetben megközelítette vagy meghaladta a 0,8-et. (1. táblázat)

Reliabilityanalysis – Scale (alpha)

1. táblázat

Elégedettségi skálák megbízhatósági elemzése

Változók	$\alpha$ az elem törlésével	A változó és a skála korrelációja
<b>F5_01</b> Márkakereskedés megközelíthetősége	<b>0,7979</b>	<b>0,3130</b>
F5_02 Informálás, tanácsadás	0,7610	0,5429
FINANC*	0,7637	0,5190
Kapott engedmény készpénzes fizetés esetén Listaárhoz kapott extrák készpénzes fizetéskor Hitelre történő vásárlás esetén a futamidő		
Kamat nagysága hitelre történő vásárláskor	0,7637	0,5190
Havi részletek nagysága hitelre vásárláskor	0,7608	0,5477
F5_08 Gépkocsi kategóriájához viszonyított ár	0,7719	0,4601
F5_09 A vásárlásra szánt összeghez viszonyított ár	0,7516	0,5994
F5_10 Eladószemélyzet szaktudása	0,7502	0,6029
F5_11 Eladószemélyzet problémamegoldó képessége	0,7825	0,3905
F5_12 Szállítás határidejének betartása	0,7824	0,4149
F5_13 Szalon külső-belső megjelenése		
Esetek száma = 430,0 Cronbach alfa érték = 0,7899		
F7_01 Teljesítmény	0,8883	0,6569
F7_02 Biztonsági alapfelszereltség	0,8876	0,6387
F7_03 Kényelmi alapfelszereltség	0,8071	0,6614
F7_04 Lopás elleni véd.	0,8877	0,5455
F7_05 Utazási kényelem	0,8864	0,6842
F7_06 Vezetési kényelem	0,8887	0,6427
F7_07 Formatervezés	0,8910	0,5721
F7_08 Fogyasztás	<b>0,8932</b>	<b>0,5410</b>
F7_09 Korszerűség	0,8850	0,6973
F7_10 Megbízhatóság	0,8899	0,5998
F7_11 Kezelhetőség	0,8921	0,5606
F7_12 Presztízs/státusz	0,8884	0,6343
F7_13 Szervizigény	0,8892	0,6083
Esetek száma = 478,0 Cronbach alfa érték = 0,8972		
F12_01.Személyzet hozzáállása	0,9090	0,6806
F12_02 Személyzet szakértelme	0,9075	0,7292
F12_03 Bejelentkezés egyszerűsége	0,9097	0,6534
F12_04. Várakozási idő	0,9107	0,6214
F12_05 Várakozás körülményei	0,9126	0,5530
F12_06. Munka minősége	0,9095	0,6600
F12_07 Javítás során kapott magyarázat	0,9111	0,6062
F12_08 Hiba megjavítása	0,9092	0,6704
F12_09 Reklamáció, panaszok kezelése	0,9086	0,6831
F12_10 Számlafizetés lebonyolítása	0,9113	0,6109
F12_11 Előzetesen ígért ár betartása	0,9103	0,6366
F12_12 Javítás ára	0,9142	0,5227
F12_13 Előzetesen ígért határidő betartása	0,9121	0,5727
F12_14 Tájékoztatás a vásárlás óta	<b>0,9184</b>	<b>0,4573</b>
F12_15 Nyitvatartási idő	0,9122	0,5669
F12_16 Határidő hossza	0,9093	0,6755
Esetek száma = 517,0 Cronbach alfa érték = 0,9161		

\* Financ nevű képzett változó alatt foglaltuk össze a 3-7. tényezőket az ezen skálakérdésre kapott válaszok egymást helyettesítő jellege miatt.

Az  $\alpha$  értékek a 16 elemű márkaszervizzel való elégedettség-skálák esetén a legkedvezőbbek, bár a 9 elemű vásárlási és 13 elemű termékkel való elégedettséget mérő skálák  $\alpha$  értéke is igen erős skála-megbízhatóságot jelez. A változó és a skála korrelációja többnyire erős (0,5 körüli vagy afeletti), a legalacsonyabb érték: 0,3130. Ha azt nézzük, hogy milyen skálát kellene kihagynunk az  $\alpha$  érték javulása és a skála-megbízhatóság javítása érdekében, akkor a vásárlási elégedettségénél az F5\_01 (márkakereskedés megközelíthetősége), a termék-elégedettségénél az F7\_08 (fogyasztás), valamint a szolgáltatással/márkaszervizzel való elégedettség esetében az F12\_14 (vásárlás óta kínálatról/akciókról való tájékoztatás) elemek adódnak. A kutatás szempontjából minden skála-kérdést elfogadunk, ezért nem végzünk skálatisztítást.

Hipotézisek

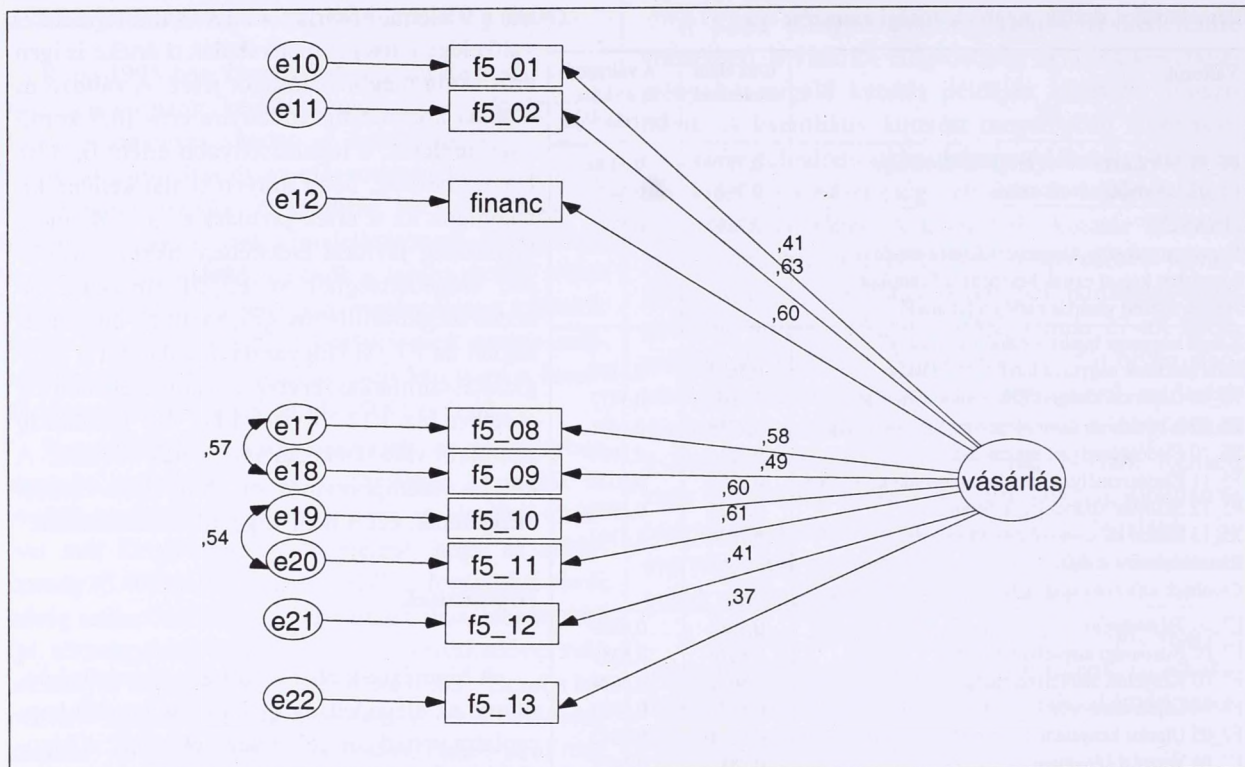
A hipotézisek első részét az elégedettségre, illetve az elégedettség és lojalitás közötti kapcsolatra vonatkozó feltételezések adják. A hipotézisek második része olyan feltételezéseket foglal össze, melyek más tényezők elégedettségre való befolyására vonatkoznak.

A vásárlói elégedettséget kutatásunkban – igazodva az autóiipar mint speciális iparág sajátosságaihoz, valamint a hasonló területeken végzett kutatások eredményeihez – látens konstrukcióként értelmezzük, mely önmagában nem mérhető. A hazai viszonyokat tekintve az autókereskedelemben a vásárlói elégedettséget három elégedettségtípus által mértük:

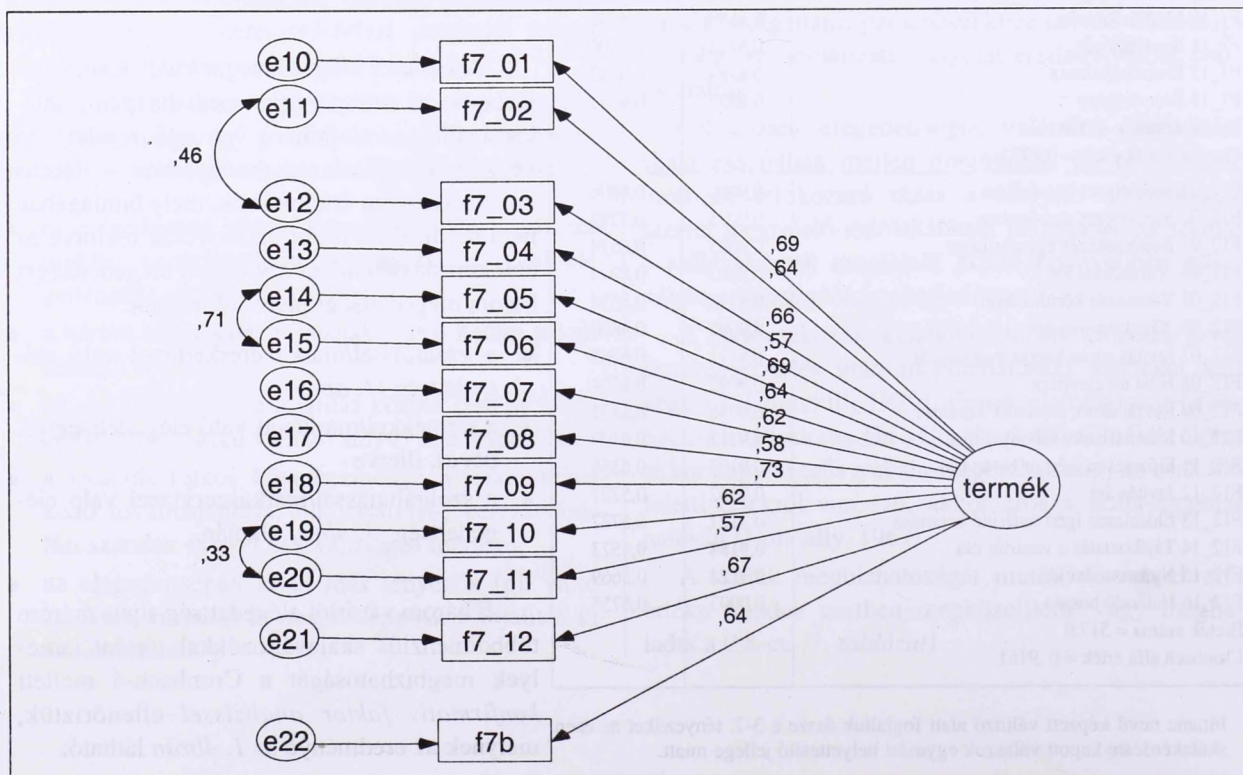
- a vásárlással/márkakereskedővel való elégedettség (1. ábra),
- a termékkel/márkával való elégedettség (2. ábra), illetve
- a szolgáltatással/márkaszervizzel való elégedettség (3. ábra) alapján.

E három vásárlói elégedettség-típus mérése többdimenziós skálaváltozókkal történt, amelyek megbízhatóságát a Cronbach- $\alpha$  mellett *konfirmatív faktor analízissel* ellenőriztük, melynek az eredménye az 1. ábrán látható:

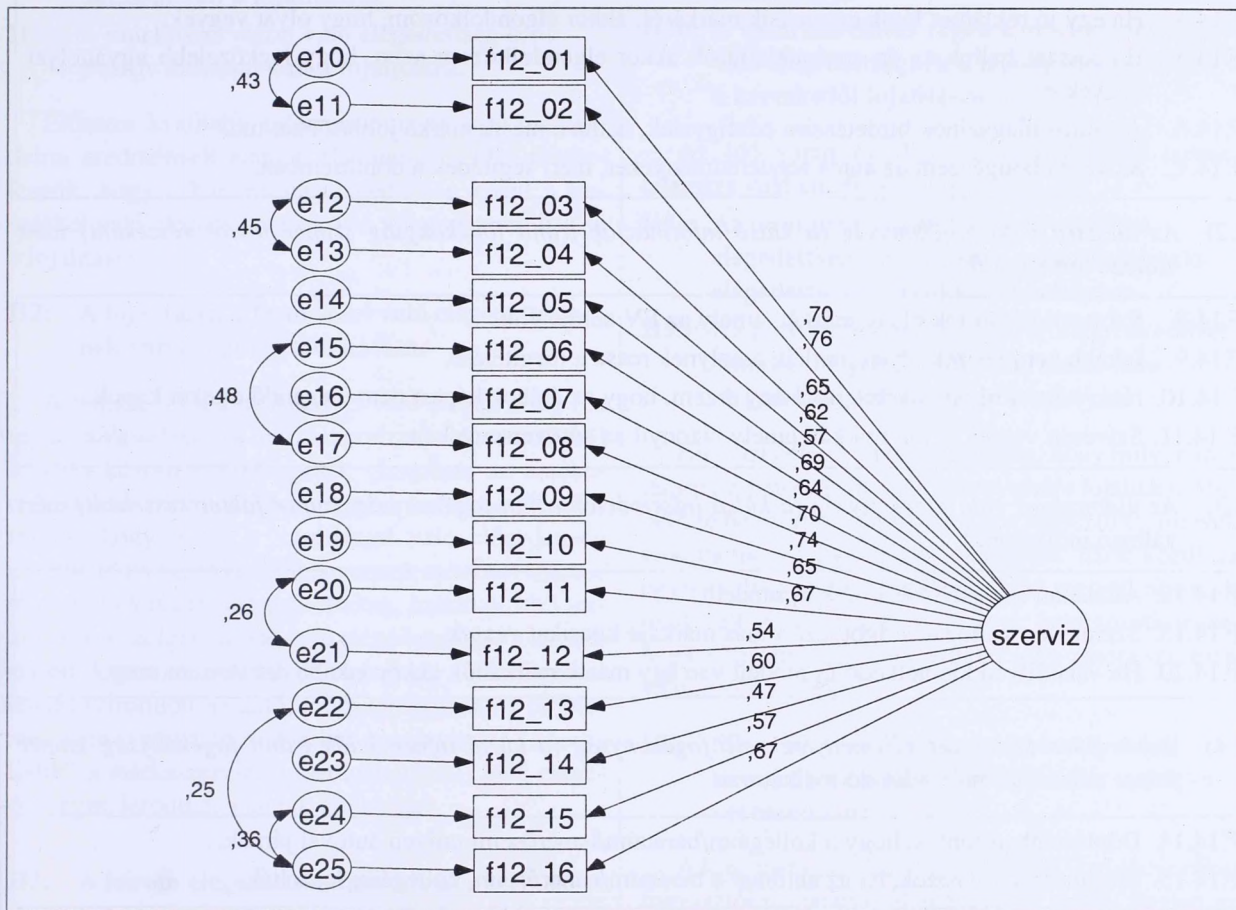
Vásárlással való elégedettség meghatározó szempontok faktortáblája a regressziós súlyokkal



Termékkel való elégedettség meghatározó szempontok faktortáblája a regressziós súlyokkal



A szolgáltatással/márkaszervizzel való elégedettséget meghatározó szempontok faktortáblája a regressziós súlyokkal



A lojalitás általunk értelmezett fogalma: a vevő elkötelezettsége és arra vonatkozó szándéka, hogy folytatja a vállalattal az üzleti kapcsolatot, ismételten a vállalatnál vásárol, illetőleg továbbajánlja a vállalatot.

A lojalitás az autóiparban kétféle módon jelentkezhet: egyrészt *lojális* lehet a vevő a *kereskedőhöz* (ami az autóiparban többnyire egyszerre jelent kereskedést és szervizt), amely természetesen hatással van a másik fajta lojalításra: a *márkához való lojalításra*. A kétféle lojalitást a továbbajánlás, újravásárlás, keresztvásárlás tényezők – ötfokozatú Likert-skálán mértük.

A kereskedő szemszögéből a kereskedői lojalitás kiépítésének egyik nagyon fontos feltétele a márkalojalitás. Ez szükséges, de nem elégséges feltétel, ugyanis a termékkel elégedett, a kereskedővel elégedetlen fogyasztó még márkalojális lehet, de kereskedőlojális már nem. A kereskedőlojalitás feltétele az, hogy a fogyasztó elégedett legyen a kereskedő (eladási, vevőszolgálati) specifikus teljesítésével/szolgáltatásaival. (Burmán, 1991)

A lojalitást olyan látens konstrukcióként fogjuk fel, melyet a következő látens változók befolyásolnak, ill. mérnek:

1) Látens változó: *márka-státusz konzisztencia* mért változói, indikátorai:

- F.14.1. Ha magasabb a jövedelem, vagy jobb lesz a beosztásom magasabb kategóriájú, de ugyanilyen márkájú kocsit veszek.
- F.14.2. Ha magasabb a jövedelem, vagy jobb lesz a beosztásom más márkájú kocsit veszek.

2.1) *A kommunikációra való fogékonyság (a külső információk iránti fogékonyság szuper faktor részeként) mért változó indikátorai:*

- F.14.3. Szeretem az autóreklámokat, mert tájékoztatnak a legújabb modellekről.
- F.14.4. Ha egy jó reklámot látok egy másik márkáról, akkor elgondolkozom, hogy olyat vegyek.
- F.14.5. Ha rosszat hallok az én autómárkámról, akkor elgondolkozom azon, hogy legközelebb ugyanolyat vegyek-e.
- F.14.6. Az autós magazinok hirdetéseire odafigyelek, hátha a másik márka jobb/többet tud.
- F.14.7. Szívesen böngészem az autós teszteredményeket, mert segítenek a döntésemben.

2.2) *Az imázsra való fogékonyság (a külső információk iránti fogékonyság szuper faktor részeként) mért változó indikátorai:*

- F.14.8. Szívesen vásárolok olyan márkát, amely az ÉV autója volt.
- F.14.9. Inkább nem veszek olyan márkát, amelynek rossz a megítélése.
- F.14.10. Nem veszek olyan márkát, ahol úgy érzem, hogy az árához képest nem elegendő értéket kapok.
- F.14.11. Szívesen veszek olyan márkát, amely bizonyít az autóversenyeken.

2.3) *Az újdonságra való fogékonyság (a külső információk iránti fogékonyság szuper faktor részeként) mért változó indikátorai:*

- F.14.12. Általában szívesen vásárolok új modellt.
- F.14.13. Szeretem a változatosságot, ezért más márkájú kocsikat veszek.
- F.14.20. Ha valamilyen kiemelkedő új modell van egy másik márkából, akkor inkább azt veszem meg.

2.4) *A közvetlen környezet véleményére való fogékonyság (a külső információk iránti fogékonyság szuper faktor részeként) mért változó indikátorai:*

- F.14.14. Döntésemben fontos, hogy a kollégáim/barátaim/ismerőseim milyen autóval járnak.
- F.14.15. Más márkát választok, ha az autóm a barátaim/ismerőseim, kollégáim leszolták.

2.5) *Látens változó: értékesítéshez kapcsolódó információkra való fogékonyság (a külső információk iránti fogékonyság szuper faktor részeként) mért változó indikátorai:*

- F.14.21. Azt a márkakereskedőt választom, amelyik számomra közel van.
- F.14.23. Azt a márkakereskedést választom, ahol beszámítják a régi autóm.

3) *Látens változó: árérzékenység mért indikátorai:*

- F.14.16. Ha a pénzemért jobb alap-felszereltségű márkátípust kapok, akkor inkább azt választom.
- F.14.17. Ha egy másik márkának alacsonyabbak a fenntartási költségei, akkor inkább azt választom.
- F.14.18. Ha egy másik márkánál jelentős árengedményt adnak, akkor inkább azt a márkát választom.
- F.14.19. Ha egy másik márkánál kedvezőbbek a fizetési feltételek, akkor inkább azt a márkát veszem meg.
- F.14.22. Azt a márkakereskedést választom, ahol nagyobb árengedményt kapok.

Első hipotézisünk arra vonatkozik, hogy megvizsgáljuk, milyen a kapcsolat az elégedettség három típusa és a márkalojalitás között.

**H1a:** A vásárlással való elégedettség erős pozitív hatással van a lojalitásra.

**H1b:** A termékkel való elégedettség erős pozitív hatással van a lojalitásra.

**H1c:** A márkaszervizzel való elégedettség erős pozitív hatással van a lojalitásra.

Előzetes kvalitatív információink és más szakirodalmi eredmények alapján (Burmán, 1991) feltételezzük, hogy a háromfajta elégedettség közül a termékkel való elégedettségnek van a legnagyobb hatása a lojalitásra.

**H2:** A lojalitásra a termékkel való elégedettségnek van a legnagyobb hatása.

A termék- és a kereskedővel való elégedettség (ez utóbbi a vásárlási és a márkaszervizzel elégedettségből adódik) közötti összefüggések vizsgálata az autókerekedelem szempontjából nagyon lényeges. Feltételezzük, hogy mivel a vásárlással való elégedettség szerepe idővel csökken, illetve annak mértékét számos tényező (a vásárlás óta tapasztaltak, hallottak stb.) torzíthatja, a szolgáltatással való elégedettség és a termék közötti kapcsolat erősebb. A termékkel való elégedettség (elromlott az autó, többször ugyanaz a probléma, nem vagy nehezen lehet megjavítani) „kivetítődik” a márkaszervizzel (szolgáltatással) való elégedettségre, leonthatja annak értékelését.

**H3:** A három elégedettségtípus közül a termékkel és a márkaszervizzel való elégedettség között a legerősebb a kapcsolat.

Az idő-tényező elégedettségre és lojalitásra való vizsgálatára az irodalomban néhány kivételtől eltekintve (Burmán, 1991; Ganesh és társai, 2000) kevés példa akad. Az irodalomban főleg azzal foglalkoztak, hogy az idő hogyan befolyásolja az elvárásokat és az elégedettséget. Úgy gondoljuk, hogy a gépkocsivásárlás óta eltelt idő befolyásolja az elégedettségdimenziók súlyának alakulását, illetve annak lojalitásra való hatását.

Az autó növekvő életkorával járó gyakoribb javítási igény növekvő vevőszolgálati (márkaszerviz) kapcsolatokhoz vezet, és egyre fontosabbá válik a megbízható szerviz. Ehhez még hozzájárul, hogy az évek során a márkaszerviz személyzetével gyakran személyes kapcsolat alakul ki.

**H4a:** A három elégedettség-típus közül a vásárlási ciklus végén (3–4 évvel a vásárlás után) a márkaszervizzel való elégedettségnek növekszik a súlya.

**H4b:** A vásárlási ciklus végén a márkaszervizzel való elégedettségnek a legnagyobb a hatása a kereskedői lojalitásra.

Az idő során csökken az autóvásárlási tapasztalatokra való emlékezés, így:

**H5a:** Az autó növekvő életkorával a három elégedettség-típus közül a vásárlással való elégedettségnek csökken a befolyása.

**H5b:** Az autó növekvő életkorával a kereskedővel szembeni lojalitásra a vásárlással való elégedettségnek csökken a befolyása.

Kutatási célunk annak vizsgálata, hogy milyen más tényezők befolyásolhatják a fogyasztói lojalitást. Modellünkbe ezért bevontuk azokat a tényezőket, melyek eltéríthetik a fogyasztót a lojalitástól. Ezek közül az egyik a fogyasztó érzékenysége, melyet olyan öt mért változóval írtunk le, melyek arra vonatkoznak, hogy a hasonló teljesítményű, olcsóbb autóra szívesen váltana-e a vásárló.

**H6:** Minél érzékenyebb a fogyasztó, annál kevésbé lesz lojális a márkához és a márkakereskedőhöz.

A lojalitásra még nagyobb hatással lévő tényezőket fogyasztói magatartás alatt foglaljuk össze. Ezalatt az autópiaccal kapcsolatot, attitűdöt, a fogyasztó *külső információk iránti fogékonyságát* értjük. Öt ilyen tényezőt különböztetünk meg:

- a fogyasztó újdonságok iránti fogékonysága (figyeli és nyitott az új modellekre),
- a fogyasztó kommunikációra való fogékonysága (szereti és odafigyel az autóreklámokra),
- a fogyasztó imázsra való fogékonysága (fontos számára, hogy milyen az autó imázsa, pl. az Év autója),
- a fogyasztó „környezetére”, referenciacsoportja véleményére való fogékonyság (fontos számára, hogy a barátai, kollégái, ismerősei mit gondolnak az adott márkáról)
- az értékesítés módjára vonatkozó információkra való fogékonyság (a kereskedők kondícióit aktívan összehasonlítja).

A magatartástudományi fogyasztói kutatásokban a fogyasztó nem teljes információ-ellátottságát az észlelt vásárlási kockázat elméletében tematizálják. Az észlelt kockázat: „a fogyasztó szükséglet-kielégítésre irányuló célorientált magatartását feltételezve, a kockázat a fogyasztó azon szubjektív várakozása, hogy cselekedeteinek negatív következményei lehetnek, amelyek valamilyen veszteség formájában jelentkeznek. Minél inkább biztos a fogyasztó az őt érő veszteségről, illetve minél súlyosabbnak ítéli e veszteség következményeit, annál magasabb szintű kockázatot észlel.” (Kolos, 1998) Kolos (1998) is igazolja, hogy „az észlelt kockázat növekedésével nő a személyes és személytelen információforrások használatának, valamint a márkahűség mértéke”.

A vizsgálati, tapasztalati és bizalmi paraméterek differenciált megközelítésével megfoghatóak az észlelt vásárlási szituáció okai, valamint pontosabban és teljesebben leírhatóak a fogyasztók kockázati helyzetei. A vizsgálati paramétereknél adódó bizonytalanságot a tájékoztató autóreklámok, autós magazinok hirdetései általi információkeresés támogathatja, ezért ezeknek a tényezőknek erős a befolyásuk. A tapasztalati tulajdonságoknál a vásárlási kockázatot mérsékelheti: az ismert (például autóversenyeken bizonyít) márka, a jó megítélésű márka (jó márkaimázs, a barátok/ismerősök által javasolt termék vásárlása). A bizalmi paramétereknél keletkező bizonytalanságnál hatékony kockázatsökkentő megoldás lehet teszteredmények, hivatalos intézmények/eredményeinek felhasználása pl. Év autója.

Itt meg kell említeni a márka ország eredet-imázs erős befolyásoló hatását is a lojalitásra. Ezt az erős befolyást a kvalitatív kutatás eredményeinél már elemeztük, kvantitatívan azonban elméleti modellünkben nem mérjük. Mindazonáltal úgy ítéljük meg, hogy a véleményvezetők és referenciacsoportok szerepe a márka ország eredet-imázs közvetítésében jelentős.

**H7: Negatívan befolyásolja a márkához és a márkakereskedőhöz való lojalitást, ha a fogyasztó fogékony az őt körülvevő információkra.**

**H8: A márka- és kereskedőlojalitás között erős a kapcsolat.**

A hipotézisek alapján kirajzolódó modellt az eredmények ismeretében a cikk végén közöljük.

**Eredmények**

A három elégedettség-típus közül a lojalitásra a leginkább a termékkel való elégedettségnek van hatása (0,54). A vásárlással való elégedettségnek kismértékű (0,195) a hatása a lojalitásra (valószínűleg a

márkakereskedés alapos és körültekintő kiválasztása miatt), míg a márkaszervizzel való elégedettségnek közepes (0,273). Első hipotézisünk tehát részben, a második pedig teljesen igazolódott. (2. táblázat)

2. táblázat

**Elégedettség-vizsgálat eredménye**

	Termékkel való elégedettség	Szervizzel való elégedettség	Vásárlással való elégedettség
Termékkel való elégedettség	1	,448	,502
Szervizzel való elégedettség			,610

A három elégedettség-típus közötti kapcsolat egyértelműen szoros, ami jelzi, hogy a vásárlási elégedettség látens konstrukciót leíró változókat jól határoztuk meg. A legerősebb kapcsolat a vásárlással és a szervizzel való elégedettség között mutatható ki (0,610), amit megmagyarázhat az a tény, hogy a vásárlás (márkakereskedés) és a márkaszerviz helyszíne azonos, illetve előfordulhat „átfedés” a személyzetben, azaz a szervizbe igyekvő ügyfél gyakran ahhoz a márkakereskedésben dolgozó munkatárshoz fordul szervizelési problémájával, akinél vásárolta a gépkocsiját. Harmadik hipotézisünk elfogadhatjuk.

A *márka-státusz konzisztenciával* a lojalitás egyik megnyilvánulási formáját (márkaloyalitás) mértük (a márkaloyalitás erősen – 0,556 – leírja a márka-státusz konzisztenciát). Tehát csak azért nem váltanak a lojalis válaszadók márkát, mert megváltozott a jövedelmük vagy beosztásuk, inkább az adott márkán belül keresnek másik típust.

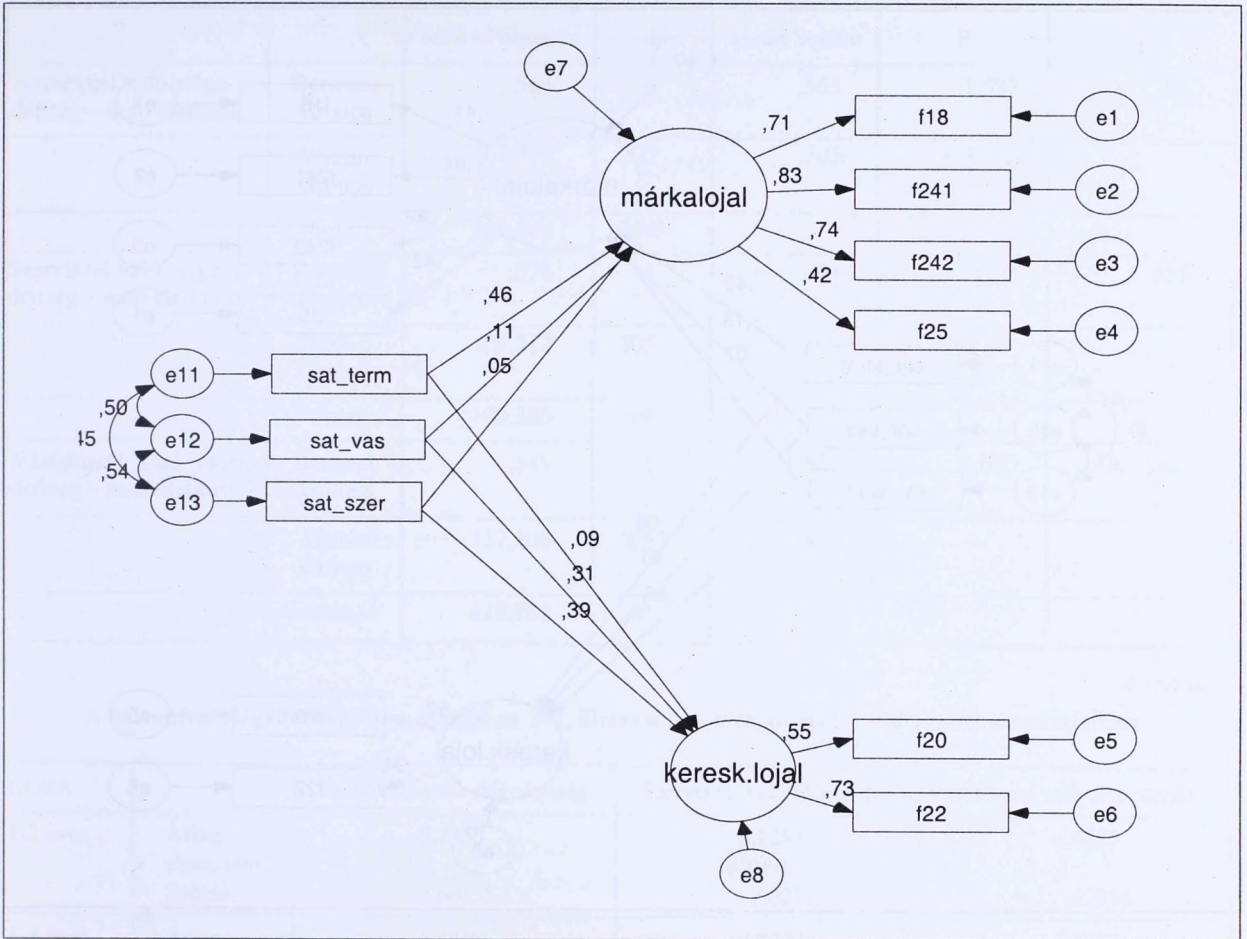
Az *idő befolyását* az elégedettségre és azon keresztül a lojalitásra a következőképpen mértük: két csoportot képeztünk a válaszadók között. Az egyik csoportba tartoztak azok, akik 2000-ben vagy 2001-ben vásárolták gépkocsijukat (180 fő), míg a másodikba, akik 1999-ben vagy 1998-ban (127 fő). A továbbiakban pedig megnéztük a két csoportnál jelentkező különbségeket az elégedettség-típusok és a lojalitás kapcsolatában. A 4. ábra mutatja a két csoport eredményeit.

*A modell illeszkedése*

Chi-négyzet: 84,707, Degrees of freedom: 42, Chi-négyzet/df: 2,017, Probability level: 0,000

	NFI	RFI	IFI	CFI
Default model	0,991	0,980	0,995	0,995

Új gépkocsik esetében



A modell illeszkedése jónak mondható, egyrészt amiatt, hogy a chi négyzet és a szabadságfok aránya bőven az elvart 3 alatt van, másrészt amiatt, hogy az illeszkedés jóságát mérő szokásos index értékek (Goodness of Fit Index) 0,95 feletti.

Ha a két csoport eredményeit összehasonlítjuk, akkor a következő lényeges megállapításokat tehetjük. (3. táblázat)

a) a márkalojalítás és az elégedettség típusok kapcsolata

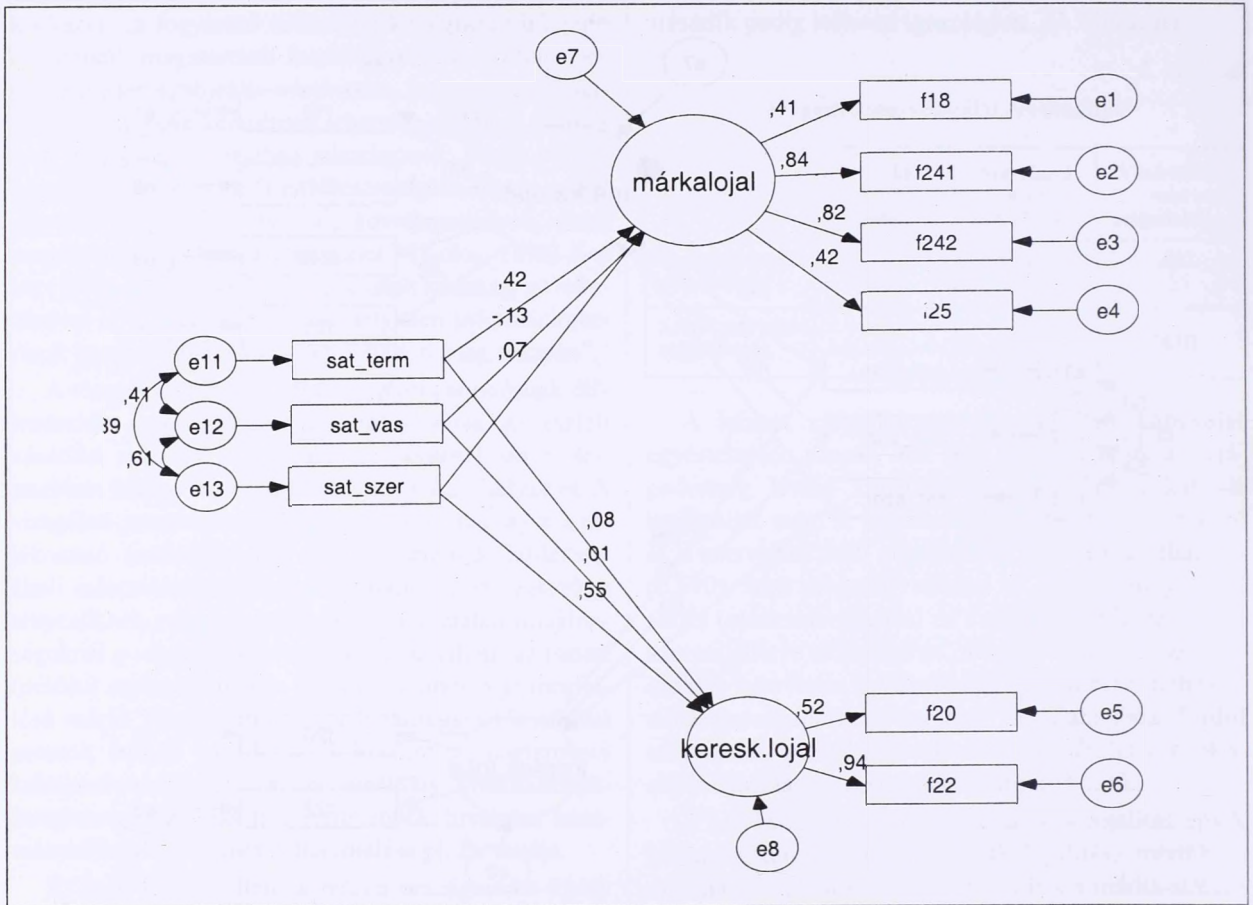
A 2000-ben vagy 2001-ben vásárolt gépkocsik esetében a márkalojalításra a termékkel való elégedettségnek van a legnagyobb hatása (0,463), míg a másik kettő súlya elenyésző (vásárlásé: 0,1 szervizzel való elégedettségé: 0,05). A „rég”i gépkocsi tulajdonosoknál a termékkel és a szervizzel való elégedettségnek közel ugyanakkora a hatása a márkalojalításra mint az „új” gépkocsik esetében, míg a vásárlással való elé-

gedettsége ellenkező előjellel, ám a másik csoportnál tapasztalt csaknem azonos súllyal (-0,133) szerepel. Ez alátámasztja azt, hogy a vásárlással való elégedettség/elégedetlenség mértéke alig hat a márkalojalításra, illetve a vásárlási ciklus végén a kapcsolat iránya is megváltozik: attól, hogy valaki elégedetlen volt a vásárlással, még lehet márkalojalítás.

b) A kereskedői lojalítás és az elégedettség típusok kapcsolata

A vásárlási ciklus végéhez közeledve a termékkel való elégedettségnek közel azonos mértékben (0,09 és 0,08) nincsen hatása a kereskedőlojalításra, azonban a mások két elégedettség típus esetében – a két csoportnál – vannak változások: idővel a vásárlással való elégedettség hatása csökken, míg a márkaszervizzel való elégedettségé növekszik (ezzel 4a és 5a hipotézisünket igazoltuk). Ez azt jelenti, hogy az új gépkocsit vásárlók kereskedőhöz való lojalitását erősen befolyásolja a

Régi gépkocsik esetében



vásárlással és a márkaszervizzel való elégedettség. A vásárlási ciklusban előrehaladva (3–4 év elteltével) azonban csak a márkaszervizzel való elégedettségnek van hatása a kereskedői lojalitásra (ezzel elfogadtuk 4b és 5b hipotézisünket).

c) Lojalitástípusok és újravásárlás, továbbajánlás stb. közötti kapcsolat

Ha a két csoport eredményeit összehasonlítjuk, akkor többnyire hasonló eredményeket látunk, ami jelzi, hogy a mérési modell mindkét csoportban gyakorlatilag azonos módon viselkedett.

A termékkel, vásárlással és a szervizzel való elégedettséget a gépkocsi életkora gyakorlatilag nem befolyásolja. A vásárlással kapcsolatban van szerepe a kornak, de azt az átlagok összehasonlításából lehet megállapítani, hogy milyen. (4. táblázat)

Úgy tűnik, hogy az idő múlásával kissé *átértékelődik a vásárlás* (a vásárlással való elégedettség értékében látunk lényeges csökkentést az autó növekvő

életkorával). Ez rámutat arra, hogy az autó vásárlása után 3-4 évvel a jó élmények már tompulnak. Felvetődik az a kérdés, hogy a vevőt őt *teljes mértékben elégedetté téve kell-e kiszolgálni* a gépkocsi vásárlás során, vagy elég csak elégedetté téve, ha egyszer úgyis idővel halványodnak a pozitív tapasztalatok. Véleményünk szerint nem lehet csak jó/megfelelő színvonalon kiszolgálni a vásárlót, ugyanis egyrészt a rossz/kellemetlen tapasztalatok élénken megmaradnak a vásárlóban, másrészt a teljes elégedettséget szolgáló vásárlással való elégedettség „kamatozik” úgy, hogy a vevő az adott márkakereskedés márkaszervizének szolgáltatásait fogja igénybe venni.

Tanulmányoztuk a lojalitás és az *érzékenység* közötti kapcsolatot:

Kutatásunk alapján az *érzékenységnek* negatív irányú és gyenge (-0,14) a hatása a lojalitásra. Mindazonáltal elfogadjuk azt a hipotézist, mely szerint az *ár-költség* viszonyok moderálják a lojalitást és minél

Anova táblázat a gépkocsi életkora és az elégedettség-típusok közötti összefüggés mérésére

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Termékkel való elége- dettség – autó életkora	Between Groups	,563	1	,563	1,593	,208
	Within Groups	107,778	305	,305,	353	
	Total	108,340	306			
Szervizzel való elége- dettség – autó életkora	Between Groups	,074	1	,074	,205	,651
	Within Groups	109,312	305	,358		
	Total	109,386	306			
Vásárlással való elége- dettség – autó életkora	Between Groups	,549	1	1,549	4,030	,046
	Within Groups	117,206	305	,384		
	Total	118,755	306			

4. táblázat

A háromféle elégedettség-típus átlagai az 1–2, illetve a 3–4 éves kocsival rendelkezők csoportjaiban

KORA		Termékkel való elégedettség	Szervizzel való elégedettség	Vásárlással való elégedettség
1-2 éves	Átlag	5,2338	4,1253	4,6255
	elemszám	180	180180	
	Szórás	,60855	,60211	,62033
3-4 éves	Átlag	5,1468	4,0939	4,4813
	elemszám	127	127127	
	Szórás	,57381	,59374	,61931

árérzékenyebb a fogyasztó, annál kevésbé lesz lojális a márkához és a márkakereskedőhöz.

Az árérzékenység az egyetlen olyan tényező, amely kimutatható mértékben önállóan is befolyásolja a lojalitást. A többi fogyasztói magatartással összefüggő tényező magában teljesen hatástalan, együttesen azonban már kimutatható befolyást gyakorol.

Az indikátorok közül a legerősebben a fizetési feltetelekkel (0,9), az alacsony fenntartási költségekkel (0,83) és a jelentős árengedménnyel (0,88) van kapcsolatban az árérzékenység. Az indikátorok közül a nagyobb árengedményt adó márkakereskedés választása átkerült az értékesítés módjára való fogékonyság változóhoz.

*A fogyasztói magatartáshoz kapcsolódó tényezők szerepe:*

A fogyasztó külső információk iránti fogékonyságának szintén negatív és gyengén közepes a hatása (-0,254) a lojalításra. Így elfogadjuk, hogy a vásárló lojalitását moderálja a fogyasztói magatartás.

A külső információk iránti fogékonyság a *fogyasztó imázsra való fogékonyságát* írja le a legnagyobb mértékben (0,88).

Az ÉV Autója cím és az autóversenyeken való bizonyítás és az imázsra való nyitottság között erős a kapcsolat (0,67 és 0,635). Nem került az imázst magyarázó tényezők közé a korábban ide besorolt rossz hírnév, illetve az ár-érték arány. Ennek az lehet az oka, hogy míg az Év Autója és az autóversenyeken való bizonyítás tényszerű adatokra épül, addig a rossz megítélés szubjektív véleményt tükröz, mely inkább „kilöködik” a vásárló tudatából.

Az imázsra való fogékonyság és a lojalitás között nem volt kimutatható közvetlen kapcsolat, csupán a fogyasztói magatartáson keresztül közvetett jellegű.

A imázsra való nyitottság mellett még az *újdonságra való érzékenységet* írja le még nagyon jól (0,76) a fogyasztói magatartás mint attitűd. Az *újdonságra való fogékonyság* a legerősebben egy kiemelkedően új modell megjelenését (0,69), valamint nagymértékben (0,66 és 0,46) a *változatosságra való törekvés motívációit* (szívesen vásárol új modellt, szereti a változatosságot) határozza meg.

A vásárló oldaláról észlelhető *kommunikációs érzékenység* lojalitásra gyakorolt hatását közvetlenül nem, csak közvetetten a fogyasztói magatartáson/külső információkra való fogékonyság keresztül mérhető. A hatás (0,465) közepesen erős.

A mért indikátorokat – tájékoztató autóreklám (0,76), jó reklám egy másik márkáról (0,82) negatív szájraklám (0,68), autós magazinok hirdetései (0,64), döntést segítő autós teszteredmények (0,52) – jól leírta a kommunikációs érzékenység. Az autós magazinok hirdetései és az autós teszteredmények böngészése között erős kapcsolat mutatható ki.

A közvetlen *környezet* hatásaira való fogékonyság és a fogyasztói magatartás mint attitűd között is kimutatható kapcsolat (0,44). A közvetlen környezeti hatásokra való nyitottság jól leírja a véleményvezetők/referenciacsoport (kollégák/barátok/ismerősök) magatartásának fontos szerepét. Meghatározó tehát, hogy a referenciacsoport pl. milyen autóval jár (0,87), leszől-e valamilyen modellt (0,8).

A külső információk iránti nyitottság szuper faktorhoz soroltuk be az *értékesítés módja iránti fogékonyság változót*. A két változó közötti kapcsolat gyenge (0,296). Azonban úgy tűnik, hogyha a fogyasztó már döntött a márkáról, valamint foglalkozik az értékesítés módjában levő különbségekkel, akkor az értékesítés módja árnyalja a lojalitást. Az értékesítés módja iránti fogékonyság leginkább az árengedmény mértékével mutatja a legerősebb kapcsolatot (0,761), majd a régi autó beszámítása (0,66) következik. Az értékesítés módja és a márkakereskedés közelsége között már gyenge a kapcsolat (0,34).

A *lojalitást* olyan second order faktorként kezeljük, melyet két tényező: a márkalojalitás és a márkakereskedői lojalitás ír le. Mindkét lojalitástípussal gyakorlatilag ugyanolyan erősségű (!) (márkalojalitással: 0,64, kereskedői lojalitással: 0,64) a kapcsolat.

A márkalojalitást leginkább (0,79) a márka újravásárlással (mostani és jobb anyagi helyzetben)

mérhetjük, de nagy mértékben határozza meg a márka továbbajánlást (0,62), illetve valamivel kisebb súllyal a keresztvásárlást (0,44). A kereskedővel szembeni lojalitásnak mind a szervizszolgáltatás (0,76), mind a márkakereskedés továbbajánlásával (0,56) erős a kapcsolata.

A modell illeszkedése

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	105	1102,446	390	0,000	2,827
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	0,991	0,980	0,995	0,990	0,995

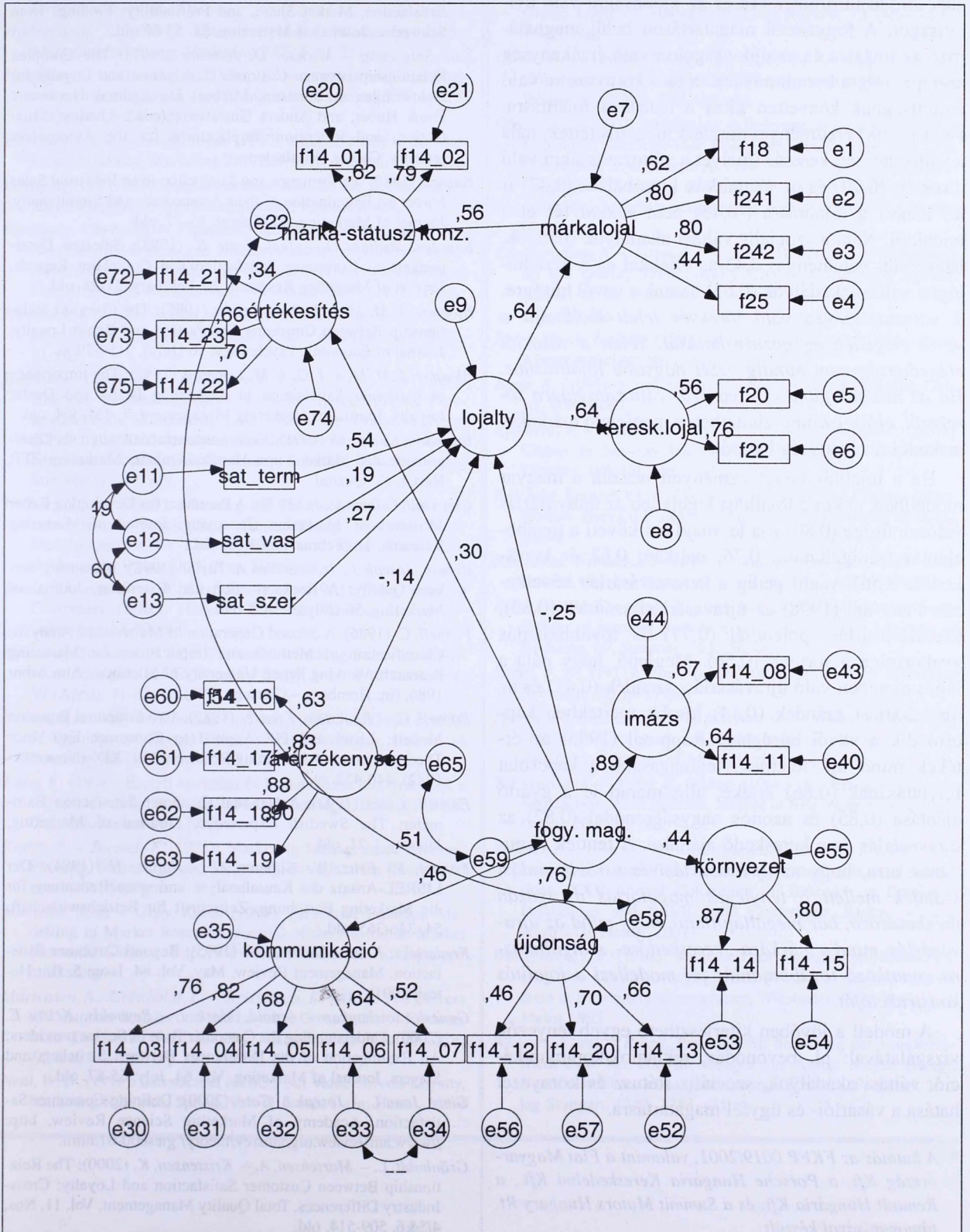
A modell illeszkedése a chi-négyzet (1102,446) és a szabadságfok (390) 3 alatti arányát (2,827) tekintve jónak mondható. Mivel elég nagy mintáról van szó alacsonyabb chi-négyzet és szabadságfok arány elérése nem valószínű. A modell jóságát leíró illeszkedési indexek 0,95-et meghaladó értékei is elfogadhatóak. (5. ábra)

Összegzés

Kutatásunk lényeges konklúziója, hogy a lojalitásra *leginkább a termékkel és a szervizzel* való elégedettségnek van hatása azon alsóközép-kategóriás autóvásárlók és -tulajdonosok körében, akik már legalább egy éve rendelkeznek gépkocsijukkal. A magyar eredmények alapján a termékkel való elégedettség a legfontosabb, tehát a termékkel való elégedetlenséget nem tudják ellensúlyozni a kellemes vásárlási tapasztalatok vagy a szervizszolgáltatással való elégedettség. Meglepő a vásárlással való elégedettség kis szerepe, amelyet több okra is visszavezethetünk: egyrészt annak a márkakereskedésnek körültekintő kiválasztására (alapos információkeresési és döntéshozatali folyamattal, magas bevonódással karöltve), ahol az autót végül megveszik, másrészt a korábbi vásárlási emlékek torzulására, eltűnésére, harmadrészt pedig a márkaimázs és a formatervezés fontosságára. (Burmán – a vásárlás utáni első másfél évig terjedő szakaszra vonatkozó – eredményei szerint a vásárlással (0,48) és a vevőszolgálattal (0,37) való elégedettségnek a legerősebb a hatása, míg a terméké szinte nivelálható (0,058).)

Modellünk alapján a *lojalitást leginkább (negatív irányban és közepes mértékben) a fogyasztói*

A modell



magatartás moderálja, melybe beleértjük az imázsra, környezetre, kommunikációra, az értékesítéshez kapcsolódó információkra és az újdonságra való nyitottságot. A fogyasztói magatartáson belül meghatározó az imázsra és az újdonságokra való érzékenység szerepe, míg a kommunikációra és a környezetre való nyitottságnak közvetlen kicsi a hatása a lojalitásra. Peter (1998) eredményei mindezt megerősítették, nála a változatosság keresés (melyet a változatosságra való törekvés (0,70) és az új márkák kipróbálása (0,47) ír le) hatása a lojalitásra (-0,43) nem sokkal tér el a miénktől. Nála a szociális váltási akadályok (barátok, ismerősök véleménye) 0,43-as értékkel és a pszichológiai váltási akadályok (0,63) hatnak a vevői hűségre. *A változatosságra való törekvés tehát kiolthatja a vevői elégedettség pozitív hatását. Tehát a vásárlói elégedettség nem mindig vezet nagyobb lojalitáshoz. Ha az autótulajdonos, – vásárló változatosságra törekszik, akkor ez megszüntetheti a megfelelő márkakereskedői tevékenység hatását.*

Ha a lojalitás következményeit nézzük a magyar modellben, akkor a lojalitást leginkább az újravásárlás valószínűsége (0,80) írja le, majd ezt követi a továbbajánlás (szolgáltatásé: 0,76, márkáé: 0,62 és kereskedőé: 0,56), végül pedig a keresztvásárlás következik. Peter-nél (1998) az újravásárlási szándék (0,83), keresztvásárlási potenciál (0,77) és továbbajánlás gyakorisága a sorrend (0,56). Meglepő, hogy nála a lopás esetében való újravásárlási szándék (0,43) és az újravásárlási szándék (0,14) kisebb mértékben kapcsolódik a vevői hűséghez. Rapp-nál (1995) az értékek mind 0,8 feletti, legmagasabb a kapcsolat folytatásának (0,86) értéke, alig marad le a gyártó ajánlása (0,85) és azonos nagyságrenddel (0,82) az újravásárlás és a kereskedő ajánlása. A fentiek rámutatnak arra, hogy az újravásárlási és továbbajánlási szándék mellett a tényleges magatartás az igazán meghatározó, bár megállapítható, hogy mind az újravásárlás, mind a márkára-, kereskedőre-, szolgáltatásra vonatkozó továbbajánlás jól modellezi a lojalitás konstrukcióját.

A modell a jövőben kiterjeszhető egyéb tényezők vizsgálatával: pl. bevonódás, reklámok/kommunikáció, váltási akadályok, szociális státusz és környezet hatása a vásárlói- és ügyfél magatartásra.

\* A kutatás az FKFP 0019/2001, valamint a Fiat Magyarország Kft., a Porsche Hungaria Kereskedelmi Kft., a Renault Hungaria Kft. és a Summit Motors Hungary Rt. támogatásával készült.

## Felhasznált irodalom

- Anderson, E. W. – Fornell, C. – Lehmann, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58, 53-66. old.
- Auh, Seigyoung – Michael D. Johnson (1997): The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles in: Johnson, Michael D., Andreas Herrmann, Frank Huber, and Anders Gustafsson (eds.): *Quality, Satisfaction, and Retention: Implications for the Automotive Industry*, Gabler, Wiesbaden
- Bagozzi (1980): Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of their Antecedents and Simultaneity, *Journal of Marketing*, 44 (Spring), 65-77. old.
- Bearden, William O. – Teel, Jesse E. (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, *Journal of Marketing Research*, 20, February, 21-28. old.
- Bloemer, J. M. M. – J. D. P. Kasper (1995): The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty, *Journal of Economic Psychology*, 16 (July), 311-329. o.
- Bloemer, J. M. M. – J. G. A. M. Lemmink (1992): The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty, *Journal of Marketing Management*, 8, 351-364. old.
- Burmam, Christoph (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, *Marketing ZFP*, Heft 4, IV. Quartal
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73. old.
- Cronin, Joseph J., Jr. – Steven A. Taylor (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68. old.
- Fornell, C. (1986): A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research, Working Paper, University of Michigan, Ann Arbor 1986, (in: Homburg – Giering, 1996)
- Fornell, C. – Bookstein, Fred, L. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX (November 1982), 440-452. old.
- Fornell, Claes (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, January, 1-21. old.
- Förster, F.- Fritz, W.- Silberer, G. – Raffée, H. (1984): Der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketing Forschung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 54, 346-365. old.
- Fredericks, J. O. – Salter J. M. (1995): Beyond Customer Satisfaction, *Management Review*, May, Vol. 84. Issue 5. (In: Hetsi, 2001)
- Ganesh, Jaishankar – Arnold, Mark J – Reynolds, Kristy E. (2000): Understanding the Customer Base of Service providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers, *Journal of Marketing*, Vol. 64, July, 65-87. old.
- Giese, Joan L. – Joseph A. Cote. (2000): Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/giese00-01.html>.
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K. (2000): The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences, *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5&6, 509-514. old.

- Hetesi, Erzsébet (2001): A magyar marketing munka dolgozói megítélésének, valamint a lakossági fogyasztó lojalitás mérése és elemzése a hazai közüzemi szolgáltatások körében, PhD Disszertáció, Pécs, JTE
- Hildebrandt, L. (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, Marketing ZPF, 5, 41-51. old.
- Homburg, C. – Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, Marketing ZFP, Heft 1, 1. Quartal, 5-24. old.
- Homburg, Ch. – Sütterlin, Stefan (1990): Kausalmodelle in der Marketingforschung, Marketing ZPF, Heft 3, III. Quartal, 181-192. o.
- Homburg, Ch. (1989): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt a.M.
- Homburg, Christian – Faßnacht, Martin (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, In: Bruhn, M. – Meffert, H. (Hrsg): Handbuch Dienstleistungs-management, Wiesbaden-Gabler, 407-428. o.
- Homburg, Christian – Giering, Anette (2000): Kundenzufriedenheit: Ein Garantie für Kundenloyalität?, Absatzwirtschaft, 82-91. old.
- Homburg, Christian – Hildebrandt, Lutz (1998): Die Kausalanalyse, Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, In: Hildebrandt, Lutz – Homburg, Christian (Hrsg) (1998): Die Kausalanalyse, Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Schäffer- Poeschel Verlag Stuttgart, 17-43. old.
- Hribeik, Günter (1999): Messung der Patientenzufriedenheit mit strationärer Versorgung (Entwicklung multiattributer Meßinstrumente für Krankenhäuser und Rehabilitationseinrichtungen), Verlag Dr. Kovac, Hamburg
- Jones, Thomas O. – W. Earl Sasser, Jr. (1995): Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November-December, 88-99. old.
- Keaveney, Susan M. (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, Journal of Marketing, 59 (April), 71-82. old.
- Kelley, Scott W. – K. Douglas Hoffman – Mark A. Davis (1993): A Typology of Retail Failures and Recoveries, Journal of Retailing, 69 (Winter), 429-52. old.
- Kolos K. (1998): Észlelt kockázat és kockázatkezelési stratégiák a fogyasztói szolgáltatásoknál. PhD disszertáció, Budapest BKE, Gazdálkodástani PhD program
- Kotler, P. – Biemel, F. (1995): Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. vollst. Neu Bearb. Und erw. Aufl., Stuttgart
- Maclean, Scott – Gray, Kevin (1998): Structural Equation Modelling in Market Reserach, Journal of the Australian Market Research Society, <http://www.smallwaters.com/whitepapers/marketing/>
- Martensen, A.-Grönholdt, L. – Kristensen, K. (2000): The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: Cross Industry Findings from Denmark, Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5 & 6, 544-553. old. (In: Hetesi, 2001)
- Neal, W. D. (1999): Satisfaction is Nice, But Value Drivers Loyalty, Marketing Research, Spring, Vol. 11. Issue. 1. (In: Hetesi, 2001)
- Nunnally, J.C. (1967): Psychometric Theory. McGraw-Hill, New York
- O'Brien, Louise – Charles Jones (1995): Do Rewards Really Create Loyalty?, Harvard Business Review, 73 (May/June), 75-83. old.
- Oliver, R. L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Marketing Research, 17. Nov, 460-469. old.
- Oliver, R. L. (1997): Satisfaction: A Behaviornal Perspective on the Consumer. McGraw-Hill Companies, Inc., New York, (in: Giese, Joan L. és Joseph A. Cote (2000): Defining Consumer Satisfaction. Academy of Marketing Science Review [Online] available: <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/giese01-00.html>
- Parasuraman, A. – Grewal, D. (2000): The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda, Journal of the Academy of Marketing Science, V.28. No.1. 168-174. old.
- Peter, Sibylle Isabelle (1998): Kundenbindung als Marketingziel, Absatzwirtschaft, 98/7, 74-80. old.
- Rapp, R. (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalitt, Gabler, Wiesbaden
- Reicheld, F. – Sasser, W.E. Jr. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Service, Harvard Business Rewiew, September-Oktober, 105-111. old.
- Reicheld, Frederick F. – Thomas Teal (1996): The Loyalty Effect, Boston: Harvard Business School Press (in: Ganesh és társai, 2000)
- Reichheld, Frederick F. (1996): Learning From Customer Defections, Harvard Business Review, March-April, 55-69. old.
- Rust, Roland T. – Zahorik, Anthony J. (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention, and Share Market," Journal of Retailing, 69, Summer, 145-156. old.
- Sheth, J. N. (1971): The Multivariate Revolution in Marketing Research, 35, 13-19. old.
- Spreng, Richard A. – Scott B. MacKenzie – Richard W. Olshavsky (1996): A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, Journal of Marketing, 60 (July), 15-32. old.
- Tse, David K – Peter C. Wilton (1988): Models of Consumer Satisfaction: An Extension, Journal of Marketing Research, 25 (May), 204-212. old.
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications. XXV Annual Coloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/ Austria (In Hetesi, 2001)
- Westerbarkey, P. (1996): Methoden zur Messung und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität: Feedback- und Anreizsysteme in Beherbungsunternehmen, Wiesbaden 1996, zugl. Diss. Mainz 1995
- Wimmer, Frank – Rolett, René (1998): Steuerung der Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen in: Anton Meyer (Hrsg): Handbuch-Dienstleistungsmarketing, Schaffer, Poeschel, Verlag Stuttgart, 1242- 1253. old.