

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Sürgős esetben: 482-5377
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a VideoPix Stúdió gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIV. ÉVF., ÁPRILIS

2013. 4. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **GELEI Andrea – LOSONCI Dávid –
– TOARNICZKY Andrea – BÁTHORY Zsuzsanna**
A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata
a hazai vállalati gyakorlatban 2
- **SZABÓ Ágnes**
Szabadidősport-piacok Magyarországon 18
- **NEUMANN-BODI Edít**
Az ügyfélszerzési mód hatásának vizsgálata a vevőelégedettségre
és a lojalitásra a szervezeti piacon 29
- **SIPOS Tünde**
Kaméleonok a tárgyalóasztalnál – A viselkedés
stratégiai célú utánpótlásának hatása a tárgyalás eredményességére 45
- **BERÉNYI László**
Számítógép-használat otthon és a munkahelyen
– a digitális kompetencia és a számítógépes munkakörnyezet
ergonómiájának empirikus vizsgálata 51
- **Könyvismertető** 63

CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

GELEI Andrea – LOSONCI Dávid –
– TOARNICZKY Andrea – BÁTHORY Zsuzsanna

A LEAN MENEDZSMENT ÉS A LEADERSHIP JELLEMZŐK KAPCSOLATA A HAZAI VÁLLALATI GYAKORLATBAN

A nemzetközi szakirodalom a vezetőt a lean termelés bevezetésében és fenntartásában is kulcsszereplőként határozza meg. Ennek ellenére nagyon kevés empirikus elemzés vizsgálja a vezetőkkel kapcsolatos kérdéseket. A szerzők a kontingencialista leadership elmélet keretei között a lean termelési rendszer és a vezetési jellemzők kapcsolatát vizsgálják elméleti szempontból és empirikusan egyaránt. Bár a kérdés nem került korábbi munkák fókuszába, az elméleti és empirikus megfontolások alapján egyaránt megállapítható, hogy több vezetési jellemző is szorosan kapcsolható egy jól működő lean termelővállalat vezetőjéhez. Követendő vezetési jellemzőként jelenik meg többek között az együttműködő, a delegáló, a teljesítményorientált vagy fejlődésorientált. Azonosíthatók olyan jellemzők is, amelyek elméletileg nem egyeztethetők össze a lean termelési rendszer logikájával, pl. autokrata, diktatórikus vagy mikrovezető¹.

Kulcsszavak: lean menedzsment, vezetési stílus, vezetési stílusjegyek, empirikus vizsgálat, Magyarország, feldolgozóipar, Versenyképesség Kutató Központ

A lean termelés olyan menedzsmentrendszer, amely a szervezet teljes átalakítását követeli meg. E szervezeti átalakításban a szervezeti kultúrának és a vezetőknek kritikus szerepük van, s ezt számos korábbi tanulmány hangsúlyozza (Koltai, 2009; Kovács, 2004; Liker, 2008; Vörös, 2010; Womack – Jones, 2003). Ennek ellenére alig találunk olyan tanulmányokat, amelyek érintik (pl. Liker, 2008) vagy központi témául választják a lean termelési rendszer és a vezetők kapcsolatát (Doss – Orr, 2007; Lowe, 1993; MacDuffie, 1996; Spear, 2004). E szűkös irodalomból egy delegáló, dolgozókkal együttműködő, a dolgozói véleményekre építő és az embereket a szervezet központi tényezőjeként kezelő vezető képe bontakozik ki (utóbbi lásd pl. Sugimori és társai, 1977; Ohno, 1988; Gelei és társai, 2012). A lean vállalat vezetőivel foglalkozó munkák közös vonása, hogy szisztematikus elemzési szempontok nélkül (pl. menedzsmentirodalom becsatornázása), „csupán” a napi munkavégzésen keresztül mutatják be a megváltozott szervezeti környezetben tevékeny vezetőt. A lean termelés és a

vezetési jellemzők kapcsolatának elméleti feltárása és a kapcsolat empirikus kutatása ma még egyaránt hiányzik.

Pedig szükség lenne – a máig elsősorban – a lean termelési rendszerben alkalmazott gyakorlatokra és az ezzel elérhető működési teljesítményre fókuszáló termelésmenedzsment-munkák vizsgálódási körének szélesítésére. Ezt erősítik a lean termelési rendszer bevezetések tapasztalt nehézségei, és a rendszer fenntartásának kudarcai is. Vagy éppen az az igény, hogy jobban megértsük, mit is követel meg a szervezetektől a lean rendszer, benne a folyamatos fejlődés biztosítása. Annál is inkább érdemes a vezetőket kiemelni, mert a mai menedzsmenttudományok arra hívják fel a figyelmet, hogy a jelentős szervezeti változások nem csak a szervezeti gyakorlatokat, de a vezetőkkel kapcsolatos elvárásokat, a vezetési stílust és az egyes jellemzőket is jelentősen alakítják (Bakacsi, 1996). Cikkünkben ezért a lean menedzsment és a vezetési jellemzők közötti kapcsolatot állítjuk vizsgálódásunk középpontjába. Két fő kérdésre keressük a választ:

1. Vajon a lean eszközöket intenzívebben használó, ún. lean vállalatcsoport vezetői által vallott és kívánatosnak tartott vezetési jellemvonások mennyire felelnek meg az irodalom által javasoltaknak?
2. Vajon kimutatható-e szignifikáns különbség e kívánatosnak tartott vezetési jellemzőkben a lean szempontjából fejlettebb és kevésbé fejlett vállalatcsoportok között?

Először egy feltáró részben arra keressük a választ, vajon milyen kívánatos – vagy ellenkező oldalról megfogalmazva, össze nem egyeztethető – vezetési stílusjegyeket rendel az elméleti irodalom a lean termelési környezetben tevékenykedő vezetőhöz. Ezt követően az irodalomfeldolgozás alapján felállított várakozásokat empirikusan tesztelve vizsgáljuk meg ezen elvárások gyakorlati érvényesülését. A következő fejezet a különböző vezetési stílusokhoz kapcsolódó kutatások fejlődését tekinti át. Kutatásunk fókuszából adódóan kiemeljük a kontingencialista leadership elméleteket, valamint részletesebben kitérünk a GLOBE-kutatás által definiált vezetési jellemzőkre. Ezután egy feltáró irodalomkutatás keretében a lean termelővállalatok ideális vezetőinek jellemzőit gyűjtjük össze, és bemutatjuk kutatásunk hipotéziseit. Ezt követően a használt koncepciók operacionalizálását, a mintát és az elemzési eredményeket elemezzük. Végül a kutatási eredményeket értelmezzük, és számba vesszük kutatásunk korlátait és a további kutatási lehetőségeket.

Leadership kutatások

A leadership a menedzsmenttudományok egyik legrégebben és legintenzívebben kutatott területe. Kezdetekben a középpontban a vezető személye állt, és azon jellemzőket kutatták, amelyek sikeressé teheték az egyént (Avalio és társai, 2009). Napjainkban a leadership kutatási területe nemcsak a vezető személyére fókuszál, hanem tekintettel van a követőkre, a különböző szervezeti kontextusok jellemzőire, és az ezek között levő kapcsolatokra. Itt a hangsúly már nem elsősorban a vezető személyiségén van, hanem a vezető–követők–szervezet dinamikus kapcsolatának alakulásán. Leomlott az a mítosz, hogy vezetőnek születni kell, és a *kontingencialista leadership elméletek kerültek a fókuszba*, amelyek a különböző szervezeti kontextusokhoz illeszkedő vezetési stílusokat vizsgálják (Bakacsi, 1996). Valamennyi kontingencialista leadership modell – pl. Vroom és Yetton (1973, in. Bakacsi, 1996) normatív modellje – megegyezik abban, hogy *a vezetők közvetlen környezete határozza meg az általuk alkalmazott*

vezetési stílust (függő változó), a modellek közötti különbség és eltérés pedig éppen abban rejlik, hogy mit is észlelnek és jelölnek meg a vezetési stílust meghatározó független változónak.

A kontingencialista megközelítés erősödése ellenére elmondható, hogy kisszámú kutatás fókuszál a leadership és szervezeti kontextus kölcsönhatásának kutatására (Hartnell – Walumbwa, 2011). Az irodalomkutatás során pedig nem talákoztunk egy olyan (nemzetközi vagy hazai) empirikus elemzéssel sem, amely a vezetési stílust a lean szervezetek kontextusában vizsgálta.

Amennyiben kontingencialista leadership kutatásokról, az ezzel kapcsolatos mérési módszerekről beszélünk, elengedhetetlen, hogy a GLOBE-kutatás szerepét és jelentőségét ki ne emelnénk (House és társai, szerk., 2006). Jelenleg a GLOBE-kutatás tekinthető az egyik legátfogóbb nemzetközi összehasonlító kultúra és leadership vizsgálatnak, amelynek magyar adatbázisa is folyamatosan bővül (Bakacsi – Takács, 1998; Bakacsi, 2004; Karácsony, 2006; Bakacsi, 2012).

A GLOBE-kutatás meghatározása szerint „*a leadership az egyén azon képessége, hogy másokat befolyásoljon, ösztönözzön, és ezzel képessé tegye őket, hogy hozzájáruljanak szervezetük hatékonyságához és sikeréhez*” (House és társai, szerk., 2004: p. 15.). A GLOBE-kutatás leadershipre vonatkozó része 112 vezetési jellemzőt tartalmaz, összefoglalva a sikeres vezetőktől elvárt magatartásmintákat, személyiségjegyeket, tulajdonságokat. Ezeket a vezetési jellemzőket faktoranalízis segítségével 21 faktorba tömörítették, majd egy következő lépésben – tekintettel az elsődleges faktorok közötti jelentős korrelációkra – létrehoztak hat másodlagos leadership változót. Ennek alapján a GLOBE a következő vezetési stílusokat különbözteti meg:

1. karizmatikus/értékalapú, 2. csoportorientált, 3. énközpontú (narcisztikus), 4. részvételi, 5. humánorientált és 6. autonóm. Az 1. táblázat (*következő oldal*) az egyes vezetési stílusokhoz tartozó főbb változókat mutatja (Kennedy, 2002: p. 25. alapján).

A fentiek alapján megállapítható, hogy kutatásunk a kontingencialista leadership elméletek megközelítését követi, amelyben a lean termelés az a szervezeti kontextus (független változó), ami meghatározza az elvárt vezetési jellemzőket (függő változó). Kutatásunk vezetési jellemzőit a GLOBE-kutatás által definiált változók alapján határoztuk meg. Az 1. táblázatban vastagon szedett szöveg jelöli a „Versenyben a világgal” című kutatási program felmérésében is szereplő, így általunk is használt változókat.

Vezetési stílusok (másodlagos leadership faktorok) és a mögöttes változók
(Kennedy 2002: p. 25.)**

Vezetési stílusok (másodlagos leadership faktorok)	GLOBE-kérdőívben használt változók
Karizmatikus/érték alapú	
Jövőképpel bíró	Vizionárius, <i>előrelátó</i> , várható eseményeket jól előrejelző, felkészült, intellektuálisan serkentő, jövőorientált, előre tervező, inspiráló
Inspiráló	Lelkes, pozitív, <i>bátorító</i> , morális viselkedést erősítő, motivációt felkeltő, bizalomépítő, dinamikus, motiváló
Önfeláldozó	Kockázatvállaló, önfeláldozó, meggyőző
Integritás	Őszinte, nyílt, igazságos, bizalomra méltó
Döntésképeség	Makacs, döntésképes, logikus, intuitív
Teljesítményorientáció	Fejlődésorientált, kiválóság és teljesítményorientált
Csoportorientált	
Együtműködő csoportorientáltság	Csoportorientált, együtműködő , lojális, konzultáló , közvetítő, baráti
Csoportintegrátor	Világos, integráló, legyőzhető, kommunikatív , koordináló, csapatépítő
Diplomatikus	Diplomatikus, evilági, nyer-nyer problémamegoldó, hatékony, alkudozó
Rosszindulatú (fordítva)	Irritáló, <i>könyörtelen</i> , önző, nem együtműködő, cinikus, barátságtalan, nem őszinte, nem bizalomépítő, intelligens
Adminisztratív kompetencia	Fegyelmezett, jó adminisztrációs készségekkel rendelkezik, jól szervezett, jó adminisztrátor
Énközpontú (narcisztikus)	
Énközpontúság	Öntelt, nem részt vevő , magányos, aszociális
Státustudatosság	Státustisztelő, osztálytudatos
Konfliktusteremtő	Csoporton belül versengő, titokzatoskodó, normatív
Szerecsenmosdató	Indirekt, negatívumokat elkerülő, kitérő
Procedurális, bürokratikus	Rituális, formális , szokásokhoz ragaszkodó, óvatos, ügyrendre figyelő
Részvételi	
Autokratikus	Autokrata, diktatórikus, parancsolgató , elitista, uralkodó , domináló
Részvételtől elzárkózó	Egyénieskedő, nem egyenlőségpárti* , nem mikrovezető* , nem delegáló*
Humánorientált	
Humánorientáció	Nagylelkű, könyörületes
Visszafogottság	Szerény, félrevonuló, türelmes
Autonóm	
Autonóm	Individualista, független, autonóm, kivételes

* A táblázatban *-gal jelölt változók ellentétes megfogalmazással kerültek be a magyar kérdőívbe, a forrásban egyenlőségpárti, nem mikro vezető és delegáló változók voltak. A magyar kérdőívben a GLOBE-hoz képest kiegészítő jelleggel szerepelnek továbbá a kockázatkezelő és a környezetbarát jellemvonások.

** Megjegyzés: Vastagon szedett szöveg jelöli azokat a jellemzőket, amelyek szerepelnek a „Versenyben a világgal” c. kutatási program kérdőívében.

Leadership jellemzők megjelenése a lean menedzsmentet sikeresen alkalmazó vállalatok vezetőinél

A lean menedzsmentet sikeresen alkalmazó vállalati vezetők jellemzőinek feltárását több oldalról közelítettük meg. Elsőként a lean termelési rendszer értékelésére használt modellek ismertetésére kerül sor. Ezeket abból a szempontból vizsgáljuk, vajon megjelennek-e bennük

a vezetők, illetve a vezetési stílusjegyek. E fejezet második részében a lean menedzsmentet alkalmazó vállalatok vezetőivel szemben elvárt vezetési jellemzőket a lean menedzsment egy átfogó és széles körben elismert alapirodalma (Liker, 2008) segítségével térképezzük fel. A két rész megállapításait fejezetünk harmadik része további elméleti és empirikus megfontolásokkal egészíti ki. A fejezet zárása a lean termelés és a vezetési stílusjegyek közötti kapcsolatot mutatja be.

A lean termelési rendszert értékelő modellek – a vezetők és a vezetési jellemzők megjelenésének vizsgálata

Mint ahogy arra korábban már hivatkoztunk, a szakirodalomban széles körben elterjedt nézet, hogy a lean termelés sikerében kritikus a vezetők szerepe. Ezért logikus lenne, hogy a vezetők a lean termelés fejlettségi szintjének mérésével foglalkozó modellekben is helyet kapjanak. Elsőként ezért ezeket tekintjük át. A következőkben tárgyalt modelleket Kaataja és Kouri tanulmánya (2009) alapján válogattuk ki.

Az áttekintett modellek sok szempontból nagyon eltérőek, valamennyiben közös azonban, hogy nagyban épít a lean termelés egyik alapirodalmának számító „*The Machine that Changed the World*” című könyvre (Womack és társai, 1990). A bemutatott hét modell közötti hasonlósághoz az is hozzájárul, hogy egy-egy későbbi modell előszeretettel épít korábbi modellekre (pl. Sánchez – Pérez, 2001, valamint Soriano-Meier – Forrester, 2002 is Karlsson – Åhlstöm, 1996 modelljét gondolták újra).

A modellekben többnyire a technikai és az emberi erőforrás-gyakorlatokhoz kapcsolódó mérőszámok (pl. bizonyos gyakorlatok előfordulásának gyakorisága, intenzitása) dominálnak. Ezek között szerepelnek olyan gyakorlatok (pl. decentralizáció), amelyek közvetetten kapcsolhatók a kultúra vagy a vezetési stílus kérdésköréhez. Ennek ellenére az állapítható meg, hogy ezekben a modellekben explicit módon nem jelenik meg a vezetési stílus, de még az ennél szűkebben értelmezett kívánatosnak tekintett vezetési jellemzők változói sem (Karlsson – Åhlstöm, 1996; Sánchez – Pérez, 2001; Shah – Ward, 2007; Soriano-Meier – Forrester, 2002). Ez Goodson (2002) egyszerű (20 igen-nem kérdés) modelljéről és Wan és Chen (2008) matematikai modelljéről is elmondható.

Csupán két modell emeli ki közvetlenül a vezetők szerepét. Ezek közül a sokat ígérő cím ellenére (*An assessment of managerial commitment to lean production*) Boyer (1996) áttekintése annak vizsgálatára korlátozódik, vajon a lean termelés iránti vezetői elkötelezettség együtt jár-e a támogató infrastruktúrába (értsd humán erőforrásba) történő befektetéssel, pl. lean környezetben a menedzserek hajlandóbbak a munkaerő képességének és tudásának fejlesztésébe fektetni. A szerző alapvetően puha (soft) tényezőket jár körbe, pl. a minőség mentén történő vezetés, a csoportos problémamegoldás, a munkaerő képzése, illetve a munkavállalók felhatalmazásának kérdésköre. A cikk csak gyenge iránymutatást ad a vezetési jellemzőkkel kapcsolatban (pl. motivációt felkeltő, fejlődésorientált, delegáló).

Nightingale és Mize (2002) a Lean Enterprise Self-Assessment Tool (LESAT) felépítését tekintik át. A LESAT koncepciója szerint a lean vállalat víziójában a követett értékek, a különböző szükséges magatartásformák és az alkalmazott konkrét lean gyakorlatok is helyet kapnak.

A lean vállalat három fő építőeleme eszerint 54 elvből áll, amelyek közül 28 kapcsolódik a lean transzformációhoz, és benne az ehhez szükséges vezetési jellemzőkhöz. E 28 konkrét elv ismertetése során gyakran találkozunk a paradigma és a magatartás kifejezésekkel, és visszatérő a leadership fogalmának használata is. Mégis azt mondhatjuk, hogy e fogalmakkal kapcsolatban sem a vállalati kultúrát, sem a követendő vezetési stílusokat nem értékelik. A vezetőhöz kapcsolódóan az értékelésbe vont elvek a stratégiai tervezéshez, a lean átalakulás stratégiával való összhangjához, a lean vízió kommunikációjához, a lean változásügynökök megfelelő pozícióba hozásához, az értékáram-elemzés kiterjedtségéhez kapcsolódnak.

Összefoglaló jelleggel (*lásd 2. táblázat*) megállapíthatjuk, hogy a lean vállalatok fejlettségi szintje számos modellel értékelhető. Ezek a modellek feltérképezik a lean vállalat építőelemeit és dimenzióit, illetve a működést támogató elveket. *A vezetési jellemzők vizsgálata azonban valamennyi modelltől kimarad.*

A lean menedzsment sikeres alkalmazásához társítható vezetési jellemzők Liker (2008) munkája alapján

Az alábbiakban a lean menedzsmentet tárgyaló egyik meghatározó munka – Liker „*A Toyota-módszer – 14 vállalatiirányítási alapelv*” című könyve (2008) – alapján tekintjük át, hogy a lean menedzsment sikeres alkalmazása milyen vezetési stílusjegyeket követel meg. A követendő vezetési jellemzők mellett azokat is számba vesszük, amelyek a könyvben szereplő megfontolásokból levezethetően nem egyeztethetők össze a vezetőtől elvárt magatartással.

A hivatkozott könyvben sem nevezik meg direkt módon és szisztematikus jelleggel feltérképezésre a kívánatosnak tartott vezetési stílusjegyeket. Ezért azt a módszert választottuk, hogy a könyvben szereplő alapelvekből és a hozzájuk tartozó leírásokból (pl. vezető szerepe, vezető magatartása, vezető és beosztott viszonya, vezetővel szembeni elvárások, követendő vállalati értékek) következtetünk a lean vállalat irányítása szempontjából kritikus vezetési stílusjegyekre. A vezetési stílusjegyek nyelvi megfogalmazásakor pedig az 1. táblázatban bemutatott GLOBE-kutatás szóhasználatát alkalmaztuk.

A vállalatok lean szempontú fejlettségének értékelését tartalmazó kutatások összefoglaló jellemzői

Szerzők	Boyer (1996)	Karlsson és Åhlstöm (1996)	Sánchez és Pérez (2001)	Soriano-Meier – Forrester (2002)	Nightingale – Mize (2002)	Shah és Ward (2007)	Wan és Chen (2008)
<i>Fő cél</i>	Infrastrukturális elemekbe való befektetés a lean termelés melletti elkötelezettség jele	A lean termelési rendszert mérhető tényezőkkel értékelni	Karlsson és Åhlstöm (1996) cikkének továbbgondolása és empirikus vizsgálata	Karlsson és Åhlstöm (1996) és Boyer (1996) egyszerűsítése és empirikus vizsgálata	A „lean vállalat” és a readiness értékelése, amelyben a magatartás is helyet kap	A lean termelés komponenseit a rendszer történeti fejlődése alapján határozzák meg	Objektív és összehasonlíthatóságot biztosító kvantitatív modell
<i>Szervezeti kultúra mérése</i>	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg
<i>Vezetési stílus mérése</i>	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg	nem jelenik meg
<i>Következtethetünk-e a szervezeti kultúrára/vezetési stílusra</i>	nagyon korlátozottan	nagyon korlátozottan	nagyon korlátozottan	nem	korlátozottan	nagyon korlátozottan	nem

Liker (2008) szerint a lean menedzsment módszer 14 vállalati alapelvet követ:

1. *alapelv: Alapozzuk vezetési döntéseinket hosszú távú filozófiára, akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is!*
2. *alapelv: Hozzunk létre megszakításmentes folyamatáramlást, hogy felszínre hozzuk a problémákat!*
3. *alapelv: Használjunk húzórendszereket a túltermelés elkerülésére!*
4. *alapelv: Egyenlítsük ki a termelést!*
5. *alapelv: Álljunk meg és orvosoljuk a problémákat, így már az első alkalommal is kiváló minőséget érünk el!*
6. *alapelv: A feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önállósításának alapja!*
7. *alapelv: Alkalmazzunk vizuális visszajelzést, így nem maradnak rejtve a hibák!*
8. *alapelv: Csak megbízható, alaposan tesztelt, a munkatársainkat és a folyamatainkat szolgáló technológiát használjunk!*
9. *alapelv: Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mélységig értik a munkát, megélik és másoknak is tanítják a filozófiát!*
10. *alapelv: Fejlesszünk kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat!*
11. *alapelv: Tiszteljük partnereink és beszállítóink hálozatát: adjunk nekik feladatokat és segítsünk nekik, hogy fejlődjenek!*

12. *alapelv: Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet!*
13. *alapelv: Lassan, konszenzus útján, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg a döntéseket!*
14. *alapelv: Váljunk tanuló vállalattá a szüntelen, folyamatos önkritika és a folyamatos fejlesztés segítségével!*

A 14 alapelvből nyolcat kiemeltünk (az adott alapelv dőlt betűvel van szedve). Ez az a nyolc alapelv, melynek tárgyalása során a szerző olyan helyzeteket ír le, melyek szorosan kapcsolódnak a lean menedzsment sikeres alkalmazásához szükséges, tehát ideálisnak, kívánatosnak tartott vezetési stílusjegyekhez. A következőkben röviden összefoglaljuk a kiemelt alapelveket, majd azokból következtetünk a vezetési jellemzőkre (lásd az elvek mentén dőltbetűvel kiemelve, összefoglaló jelleggel pedig a 3. táblázatban). A vezetési jellemzők azonosításánál a „Versenyben a világgal” című kutatási program kérdőívében szereplő 30 változójára fókuszáltunk.

Két jellemzőt, azok értelmezési problémái miatt, külön kiemelünk. A motivációhoz két vezetési jellemző is kapcsolható a GLOBE-kutatásokban: a motiváló, valamint a motivációt felkeltő jellemvonások. A motivációt felkeltő vezetési jellemző a lean szakirodalom alapján – mint láttuk – kívánatosnak tekintett, míg az egyszerű motiváló jellemvonás inkább elutasítandó. Az előbbi

lényege, hogy a vezető képes mozgósítani beosztottjait, rávenni, motiválni arra, hogy közösen vegyenek részt az erőfeszítésekben, míg a motiváló pusztán a teljesítményelvárások vezető által történt markáns megjelenítésére szorítkozik a motivációt felkeltő jellemvonás mozgósító, katalizáló eleme nélkül.

Az 1. *alapelv* szerint lean rendszerben a vezetési döntések hosszú távú filozófián alapulnak. A vezetőknek a vállalat előrehaladását kell szolgálniuk, és e magasabb rendű célnak alá kell rendelni minden rövid távú – akár pénzügyi – döntést. A küldetés az ügyfeleknek, a társadalomnak és a gazdaságnak teremtett értékre épül. A vezetőknek mindent meg kell tenni azon képességeik fejlesztéséért, amelyek ezt az értékteremtést szolgálják. Döntéseikért pedig mindenkor teljes felelősséggel tartoznak. Az 1. *alapelv* értelmezésünkben két fontos vezetési jellemzőt (változót) hangsúlyoz, a *hosszú távú gondolkodást* és a *felelősségvállalást*. (Ezt a két jellemzőt a szemléletmód miatt hangsúlyoztuk ki, az empirikus kutatásban nem volt módunk vizsgálni.)

A 6. *alapelv* szerint a feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önállósításának alapja. A lean vállalat bevonja alkalmazottjait ennek a szabványnak a kialakításába, folyamatos fejlesztésébe. Egy olyan rendszer tekinthető sikeresnek, amely biztosítja az alkalmazottaktól jövő információ és tudás visszacsatolását. A rendszer alkalmas arra is, hogy a rendelkezésre álló információk alapján a szervezet megfelelő szintjén döntéseket hozzanak (fejlesztés iránya és akció). A dolgozók bevonását szolgáló rendszer azt vetíti előre, a vezetőnek nemcsak *formálisnak* kell lenni abban a tekintetben, hogy az érvényes szabványt betartsák, de *delegálónak és motivációt felkeltőnek* is annak érdekében, hogy biztosítsa az alkalmazó a dolgozóktól jövő visszacsatolást, s így a szabvány állandó javítását. Sőt arra is utalnak, hogy a vezetőnek meg kell tanulnia bízni a dolgozóknak, hogy azok megfelelő időben és helyen jó döntéseket hoznak, ami a *nem delegáló* és a *mikrovezető* jegy háttérbe szorulását vetíti előre. Mint ahogy az is világos, hogy ebben a környezetben az *autokrata* és az *uralkodó* jegyek sem tekinthetők követendőnek. Az alkalmazottak javaslatainak sikeres megvalósítása arra is felhívja a figyelmet, hogy a szervezet hatékonysága szempontjából kritikus tudás egy része üzemi szinten van jelen (lásd erről 9. és 12. *alapelv*).

A 9. *alapelv* szerint: Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mélységig értik a munkát, megélik és másoknak is tanítják a filozófiát! Az *alapelv* szerint egy lean vállalat házon belül neveli ki vezetőit. Ennek eredménye, hogy a vezető jól ismeri a beosztottjai által végzett munkát, mert maga is alsóbb szinten kezdett. Így teljesülhet az a jó vezetővel szembeni fontos elvárás,

hogy ismerje a napi működést, és nap mint nap megéleje a cég kultúráját. A vezetők működési folyamatokba való szoros integráltsága kihat a vezetők-beosztottak közötti viszonyra (lásd erről még a 6. és 12. *alapelvet*). Ebben a működési modellben az *elitista* és *nem egyenlőségpárti* jellemzők nem tekinthetők követendőnek. Sőt a közös munka azt vetíti előre, hogy a *részt vevő, együttműködő, konzultáló, kommunikatív és inspiráló* vezetési stílusjegyek fontos elemei a jó lean vezetővel szemben támasztott elvárásoknak.

A 10. *alapelv* lényege, hogy a lean vállalat fejlesszen kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat. A *fejlődésorientáltság*, a *kiválóságorientáltság* és a *teljesítményorientáltság* alapvető elvárások tehát egy lean szellemben működő vállalat menedzserével szemben. A lean rendszer sikerének záloga, hogy a lean vezetővel szemben alapvető elvárás az is, hogy tisztelje beosztottjait és támogassa a hatékony csapatmunka kialakulását. A sikeres és ideális lean vállalat mintapéldánya, a Toyota például abból indul ki, hogy a vállalat működése csapatmunkán alapul. A lean menedzsermentet, illetve annak mintapéldáját, a Toyota termelési rendszert eredetileg „az emberek tiszteletének rendszere” néven illették. A lean rendszerben a vezetők és a beosztottak közötti távolság csökkentése a mindennapi munka során fontos cél. Ebben a helyzetben felértékelődik az *együttműködés* és a *bizalomépítés*, miközben az *öntelt, nem egyenlőségpárti* és a *pusztán motiváló* stílusjegyek háttérbe szorulását várhatjuk. A közös munka akkor lehet fenntartható, ha az *uralkodó, a mikrovezető és parancsolgató* stílusjegyek nem jellemzőek a vezetés során.

A 12. *alapelvet* Liker a következőképpen fogalmazta meg: Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet! A Toyota és így egy lean vállalat kultúrájának kritikus eleme az ún. *genchi genbutsu*, ami az adott helyzet alapos, részletes, helyben történő megfigyelését jelenti. Korábban is utaltunk rá, hogy a vezetőknek rendelkezniük kell ezzel a képességgel, és érteniük kell, hogyan zajlik a munka üzemi szinten. A Toyota azt is elvárja vezetőitől, hogy maguk is tanítsák beosztottjaiknak a lean módszereket, amire pedig természetesen csak akkor képesek, ha megértik és megélik a filozófiát. „A Toyota-vezetők (...) ötvözik a szakterület alapos ismeretét és az emberek fejlesztésének, tanításának és vezetésének képességét. ... A Toyota-vezetők ritkán utasítanak, sokkal inkább kérdések útján irányítják és oktatják a munkatársaikat. A vezető kérdéseket tesz fel a szituációval és az alkalmazandó stratégiával kapcsolatban, de ő maga nem adja meg a választ.” (Liker, 2008: p. 228.) Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy a jó lean vezetővel szembeni elvárt jellemzők közé

Liker munkája (2008) alapján a lean menedzsment alapelveihez társított, ideálisnak tekinthető vezetési jellemzők

Lean menedzsment alapelvek	Elvárt vezetési jellemzők (változók)	Elutasított vezetési jellemzők (változók)
1. alapelv: <i>Alapozzuk vezetési döntéseinket hosszú távú filozófiára, akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is!</i>	Hosszú távú gondolkodás Felelősségvállaló	
6. alapelv: <i>A feladatok szabványosítása a folyamatos fejlesztés és az alkalmazottak önállósításának alapja</i>	Formális Delegáló Motivációt felkeltő	Nem delegáló Mikrovezető Autokrata Uralkodó Öntelt
9. alapelv: <i>Neveljünk ki olyan vezetőket, akik teljes mélységig értik a munkát, megélik és másoknak is tanítják a filozófiát!</i>	Együttműködő Konzultáló Részt vevő Inspiráló Kommunikatív	Nem egyenlőségparti
10. alapelv: <i>Fejlesszünk kivételes, a cégfilozófia szellemében dolgozó munkatársakat és csapatokat!</i>	Fejlődésorientált Kiválóságorientált Teljesítményorientált Együttműködő Egyenlőségparti Bizalomépítő	Elitista Nem egyenlőségparti Uralkodó Mikrovezető Parancsolgató Motiváló
12. alapelv: <i>Első kézből szerezzünk információt, hogy teljes mértékben megértsük a helyzetet!</i>	Részt vevő Együttműködő Konzultáló Kommunikatív Inspiráló	Uralkodó Autokrata Diktatórikus Mikrovezető
13. alapelv: <i>Lassan, konszenzus útján, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg, majd gyorsan valósítsuk meg a döntéseket!</i>	Együttműködő Konzultáló Delegáló Egyenlőségparti Részt vevő	Uralkodó Autokrata Diktatórikus Mikrovezető
14. alapelv: <i>Váljunk tanuló vállalattá a szüntelen, folyamatos önkritika és a folyamatos fejlesztés segítségével!</i>	Együttműködő Konzultáló Delegáló Részt vevő Egyenlőségparti Nem öntelt	Autokrata Diktatórikus Nem delegáló Nem részt vevő Mikrovezető

tartozik, hogy legyen egyszerre *részt vevő, konzultáló, kommunikatív inspiráló, motivációt felkeltő és együttműködő*. Vagyis a 12. alapelv alapján is elmondható, hogy az *uralkodó, autokrata, diktatórikus, mikrovezető* jellemzőket nem tekinti követendőnek a lean rendszer.

A 13. alapelv szerint lassan, konszenzus révén, minden lehetőség gondos mérlegelése után hozzuk meg döntéseinket, majd gyorsan valósítsuk meg azokat! A Toyota, és így koncepcionális szinten a lean vállalatok egyik legfontosabb tulajdonsága a döntés kollektív, csoportos jellege. A lean vállalat nem ismeri az egyszemélyi felelős vezető fogalmát, a döntést mindig a cso-

port, a kollektíva hozza. További jellemző vonás, hogy a döntés mindig konszenzuson alapul. A 13. alapelv megvalósításához értelmezésünkben ezért szintén az *együttműködő, konzultáló, delegáló, egyenlőségparti és részt vevő* vezetési stílusjegyek illeszthetők.

A 14. alapelv szerint a lean vállalattá alakulás a tanuló szervezetté válást követeli meg. A 14. alapelv ismételt felhívja a figyelmet a szisztematikus problémamegoldás (kaizen), a körültekintő utódlás, a hibamegelőzés és az önkritika, illetve a szabványosítás fontosságára. Egyben megerősíti, hogy egy lean vezetőtől *együttműködő, konzultáló, delegáló, részt vevő* és

egyenlőségpárti jellemzőket várnak el. Mint ahogy az is fontos, hogy a vezető önkritikus legyen (ne legyen öntelt), és ne gátolja a munkatársakkal végzendő közös munkát, azaz ne legyen *autokrata, diktatórikus, nem delegáló, nem részt vevő, mikrovezető*. E jegyekkel ugyanis teljes mértékben szembemegy a lean működés logikája, amely a hosszú távú gondolkodást, a felelősséget vállaló, a formális, a motivációt felkeltő, az együttműködő, a részt vevő, az inspiráló, a kommunikatív, a fejlődésorientált, a teljesítményorientált, a kiválóságorientált, az egyenlőségpárti, a bizalomépítő, a delegáló jegyeket értékeli fel. A fejezet megállapításait a 3. táblázat foglalja össze.

A 3. táblázatban az egyes alapelvekhez rendelt vezetési stílusjegyek között nagy átfedés mutatkozik. Az egyes elvek hasonló jegyeket tekintenek preferáltnak, illetve kevésbé hatékonynak. Az, hogy hasonló jegyek többször is előfordulnak, megerősíti, hogy ezek valóban fontos szereppel bírnak a lean működés sikeres bevezetése és működtetése során. Láthatjuk, hogy a lean menedzsmenthez Liker alapműve szerint leginkább a GLOBE-kutatás vezetési stílusainak megnevezéseit használva leginkább egy karizmatikus/értékalapú, csoportorientált és részvételi vezető képe rajzolódik ki (1. táblázat).

A lean menedzsment sikeres alkalmazásához társítható vezetési jellemzők – további elméleti és empirikus megfontolások

A tanulmány bevezetőjében kiemeltük, hogy a szakirodalomban találunk néhány olyan tanulmányt, mely a lean menedzsment elveit alkalmazó cégek vezetőinek munkáját mutatja be. E munkákban jellemzően a vezetői szerepekről és a mindennapi munkavégzésről számolnak be a kutatók (Doss – Orr, 2007; MacDuffie, 1996; Spear, 2004). A források többsége a Likerhez (2008) hasonló vezetési stílusjegyeket rendeli a lean termelési rendszerhez.

Nem mindenki ért egyet azonban az eddig vázolt gondolatmenettel. Lowe (1993) esettanulmánya egy lean termelést bevezető vállalatot mutat be. A cég esetén ker esztül kiderül, hogy pl. a közvetlen és a felső vezetők úgy adnak utasítást, hogy nem adnak lehetőséget beosztottaik számára véleményük nyilvánítására, nem veszik figyelembe a felső vezetők a közvetlen vezetők tudását, nélkülük, önállóan hoznak döntéseket, és a problémamegoldó rendszereket sem működtetik, az egyre komplexebbé váló munkakörök jó teljesítéséhez nem ad támogatást a vezetés.

Wilkinson és társai (2001: p. 687.) kiemelik, hogy egy maláj lean menedzsmentet alkalmazó és tömeggyártásra specializálódott leányvállalatban sokkal si-

keresebben működött a kaizen, avagy a folyamatos fejlesztés, mint japán anyavállalatában, ahol innovatív termékeket gyártottak, szintén lean környezetben. A kaizen sikerességében mutatkozó különbségeket kommentálva megemlítik, hogy egy Japánból a maláj céghez kihelyezett menedzser úgy fogalmazta meg ennek okát, hogy a leányvállalatnál uralkodó autoriter vezetői viselkedés gyorsabb reagálást tett lehetővé, míg a japán anyavállalatnál uralkodó konszenzusos döntéshozatal inkább gátolta, semmint támogatta a gyors változásokat. Ezek alapján úgy tűnik, hogy az elméleti ajánlásoknak ellentmondó módon akár az autokrata és a diktatórikus vezetési stílusjegyek is sikerre vezető jellemzőként jelenhetnek meg lean vállalatoknál.

A lean menedzsment sikeres alkalmazásához társítható részvételi vezetési stílusjegyek – összegzés és várakozások

Fejezetünk utolsó részében munkánkban a lean termelési rendszer és vezetési jellemzők kapcsolatát tárgyaló részét foglaljuk össze. Liker (2008) munkájára alapozva fogalmazzuk meg várakozásainkat azzal kapcsolatban, milyen vezetési jellemzők jelennek meg hangsúlyosabban a lean menedzsmentet alkalmazó vállalatokban a hagyományos működési móddal jellemezhető cégekkel szemben. Irodalomfeltáró munkánk eredményei alapján e várakozásainkat a 4. táblázatban foglaltuk össze.

A 4. táblázat (*következő oldalon*) felső részében (teljesítményorientáltig) azon jellemzőket olvashatjuk, amelyekkel kapcsolatban a lean környezetben dolgozó vezetők még inkább felismerték, hogy a jó vezetővé váláshoz nagymértékben hozzájárulnak. A 4. táblázat alsó részében azok a jellemzők találhatók (autokratától), amelyekkel kapcsolatban a lean környezetben dolgozó vezetők még inkább felismerték, hogy nagyban gátolják a jó vezetővé válást.

Az elemzés módszertana és eredményei

Mint azt korábban jeleztük, munkánk két kutatási kérdésre keresi a választ. Egyrészt vizsgálni kívánjuk, hogy a lean alkalmazása szempontjából fejlettebb vállalatok menedzserei által vallott és jónak tartott vezetési jellemvonások mennyire felelnek meg az irodalom által javasoltaknak. Másrészt azt is tesztelni kívánjuk, vajon kimutatható-e szignifikáns különbség e kívánatosnak tartott vezetési jellemzőkben a lean szempontjából fejlettebb és kevésbé fejlett vállalatcsoportok menedzserei között. Cikkünk következő fejezetében e kutatási kérdések vizsgálata során végzett empirikus elemzés módszertani alapkérdéseit tárgyaljuk. Ezt követően a lean szempont-

Lean termelési rendszer és részvételi vezetési stílusjegyek –
a feltáró munka eredménye és az empirikus eredményekkel kapcsolatos várakozások

Vezetési jellemző (változó)	Meghatározás	Várakozás	
		(1)→(7)	
Bizalomépítő	Másokat bizalommal tölt el azáltal, hogy maga bizalmat mutat irántuk	█	Ezekről a vezetési jellemzőkről a lean termelő vállalatok vezetői inkább gondolják, hogy nagymértékben támogatják a jó vezetővé válást, mint a hagyományos termelő vállalatok vezetői.
Együttműködő	Együtt dolgozik másokkal		
Fejlődésorientált	A teljesítmény folyamatos javításának lehetőségét keresi		
Inspiráló	Megihletti mások érzelmeit, meggyőződését és értékeit, másokat kemény munkára motivál		
Formális	Szabályok, konvenciók és szertartások szerint cselekszik		
Kiválóságorientált	Saját és beosztottjai teljesítményében kiválóságra törekszik		
Kommunikatív	Gyakran kommunikál másokkal		
Konzultáló	Konzultál másokkal, mielőtt tervez vagy cselekedni kezd		
Motivációt felkeltő	Mozgósítani és aktivizálni tudja a követőket, beosztottakat		
Teljesítményorientált	Magas teljesítménymércét állít fel		
Autokrata	Diktatórikus módon hoz döntéseket	█	Ezekről a vezetői stílusjegyekről a lean termelő vállalatok vezetői inkább gondolják, hogy nagymértékben gátolják a jó vezetővé válást, mint a hagyományos termelő vállalatok vezetői.
Diktatórikus	A saját értékeit és véleményét ráerőlteti másokra		
Mikrovezető	Olyan szoros irányítást megvalósító közvetlen vezető, aki ragaszkodik minden döntés meghozatalához		
Motiváló	Arra ösztönöz másokat, hogy a kötelesség szabta határain túl, személyes áldozatokat is vállalva további erőfeszítéseket tegyenek		
Nem delegáló	Nem akar vagy nem képes projektek vagy feladatok irányításáról lemondani		
Nem egyenlőségpárti	Úgy véli, hogy nem mindenki egyenlő, és csak néhányaknak kell azonos jogokat és kiváltságokat adni		
Nem részt vevő	Nem működik együtt másokkal		
Öntelt	Önhitt, meg van győződve képességeiről		
Parancsolgató	Parancsoló módon mondja meg a beosztottjainak, hogy mit tegyenek		
Uralkodó	Utasításokat ad, nem tolerálja az egyet nem értést vagy a megkérdőjelezést azzal kapcsolatban, amivel megbízták		

Megjegyzés: a szaggatott vonal a hagyományos termelőktől várt értékelést, a folyamatos vonal a lean termelőktől várt értékelést jelöli. (1) Nagymértékben gátolja, hogy valaki jó vezető legyen (7) Nagymértékben segíti, hogy valaki jó vezető legyen.

ből fejlettebb vállalati kör meghatározását írjuk le, majd bemutatjuk, milyen leadership jellemzőket tartanak kívánatosnak e fejlettebb lean vállalatok vezetői, s ez mennyiben hasonlít, vagy éppen különbözik a lean szempontból kevésbé fejlett vállalatok vezetőinek megítélésétől.

Módszertani megalapozás

A minta meghatározása

Elemzésünk során a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének keretei között működő Versenyképesség Kutató Központ által 2009-ben készült „Versenyben a világgal” című projekt átfogó kérdőíves felméréseinek adataira támaszkodtunk. A felmérés eredményeképpen létrejött 300 vállalat

négy vezetőjének (köztük a felső vezetőnek és a termelésvezetőnek) megkérdezésével kialakított gazdag adatbázist ugyanakkor kutatási kérdésünk szempontjából szűkíteni kellett, hiszen a lean menedzsment sikeres alkalmazása bizonyos működési jellemzőkhöz kötött.

A nemzetközi és hazai kutatások egyaránt arra utalnak, hogy a *nagyobb vállalatok* körében jellemzőbb a lean menedzsment adaptálása (Shah – Ward, 2003; Demeter – Matyusz, 2011). Az alaptevékenységnél pedig megállapítható, hogy elsősorban a *feldolgozóipar* az, mely esetében a vállalatok gyártási folyamatai lehetővé teszik a lean menedzsment sikeres alkalmazását.

Mivel az alaplímban jelentős arányban szerepelnek kisvállalatok, a méret szerint is fókuszáltuk min-

tánkat. Az elemzésünkhöz használt mintából kivettük az 50 fő alatti kisvállalatokat, így 199 vállalat adatait tartalmazó mintánk maradt. Ez egyfajta kompromisszum, hiszen a kritikus mintaméret megtartása csak a legkisebb szervezetek kizárása mellett volt biztosítható. Ezzel természetesen nem azt állítjuk, hogy nem létezhet olyan kisvállalat – akár a mintánkban is –, mely alkalmazza, alkalmazhatná a lean menedzsment alapelveit, eszköztárát. Természetesen azt sem zárjuk ki, hogy például a szolgáltatásokban vagy a kereskedelemben ne lennének leant alkalmazó vállalatok. A minta szakirodalomból levezetett fenti alapelvek szerinti szűkítése a konkrét vállalatok ismerete nélkül véleményünk szerint azonban mégis szükséges, s megegyezik saját kutatási, tanácsadói tapasztalatainkkal, mely szerint a közepes és nagyvállalatok, ezen belül elsősorban a feldolgozóipari cégek azok, melyek ma Magyarországon a lean menedzsmentet alkalmazzák. (Az alapminta szűkítésének lépéseit az 1. ábra szemlélteti.)

könnyűiparban, illetve a vegyiparban, 35,8%-a a gépiparban, míg 29,5%-a egyéb feldolgozóiparban tevékenykedik. Tényleges mintánknak e 95-ös elemszám tovább csökkent, mert a lean menedzsment és a vezetési stílusjegyek vizsgálatához szükséges kérdésekre csak 69-en (termelés), illetve 64-en (ügyvezető) választottak. Empirikus elemzésünket ezért erre a vállalati körre tudtuk elvégezni.

A változók operacionalizálása

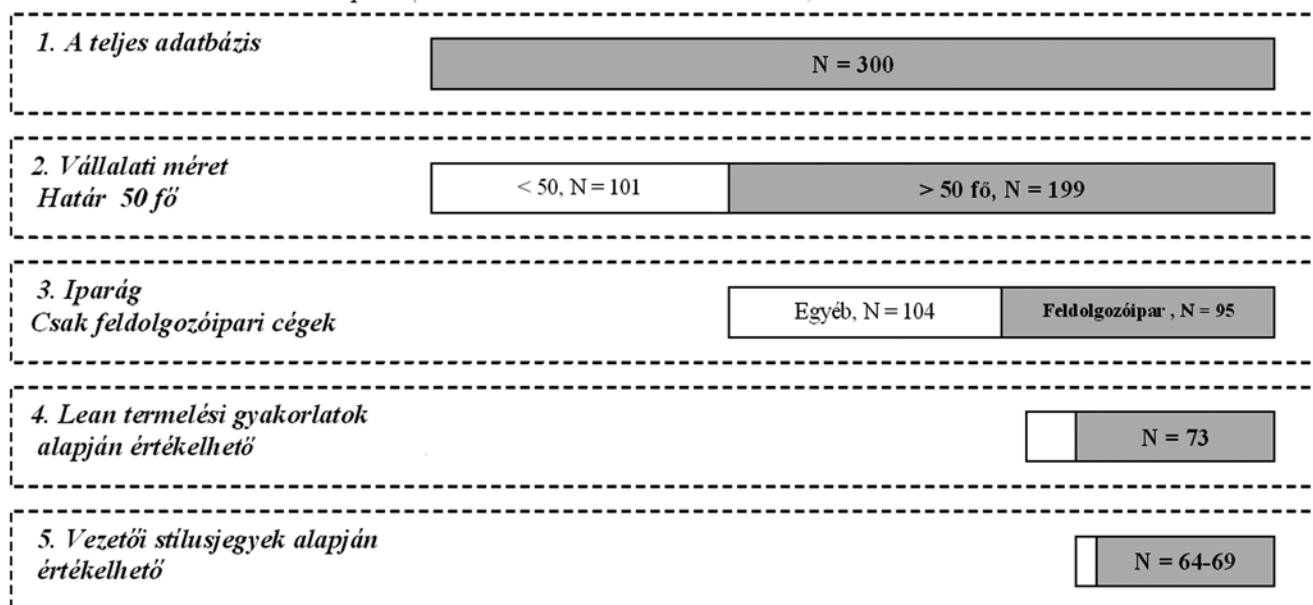
Következő lépés a vezetési jellemzők és a lean termelési rendszer operacionalizálása.

A vezetési jellemzők elemzéséhez kérdőívünknek M13-as kérdéscsoportját használtuk, amelynek a változói a GLOBE-kutatás vezetési jellemzőihez kapcsolódnak. A kérdőív arra kéri a válaszadó vezetőket, hogy az 1. táblázatban dőlt betűvel és félkövér dőllettel szedett jellemzők mentén értékeljék azok jelentőségét: véleményük szerint az adott jellemzők mennyire kívánatos tulajdonságai egy jó vezetőnek. A kérdéseket 1–7-es

1. ábra

Az alapminta szűkítésének logikája

A VKK adatbázis szűkítésének lépései (N = mintában maradt vállalatok száma)



A méret mellett az alapvető tevékenység is jelentősen befolyásolja a lean alkalmazását. Az alapmintában a 127 vállalat, a minta valamivel több mint 42%-a tartozik a feldolgozóiparba (élelmiszeripar, könnyűipar, vegyipar, gépipar és egyéb feldolgozóipar), az 50 fő alatti cégek kizárása után ugyanakkor összesen 95 feldolgozóipari cég maradt. Ezzel a 95 vállalat adatait tartalmazó részmintával dolgoztunk elemzéseink során. E 95 vállalat 13,7%-a az élelmiszeriparban, 10,5%-a a

Likert-skálán értékelték, aszerint, hogy adott jellemzőt a vezető mennyire gondolja a jó vezetést támogató (7 – nagymértékben támogató) vagy gátló (1 – nagymértékben gátló) tényezőjének.

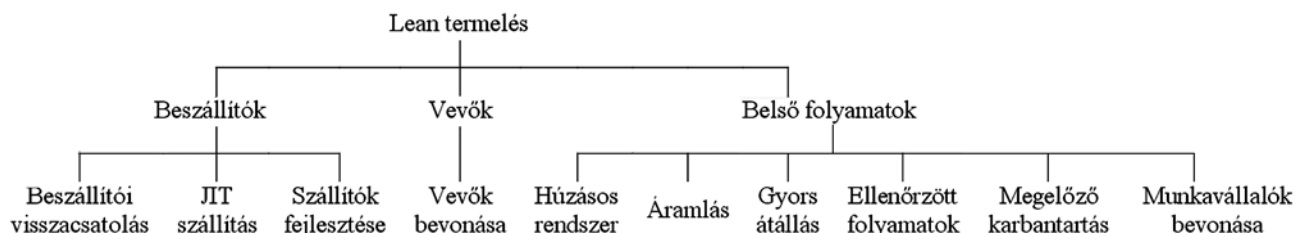
A lean termelési rendszer változóit Shah és Ward (2007) munkájára építettük (2. ábra). Ez a széles körű empirikus elemzésen alapuló modell a lean termelési rendszert kiterjedten értelmezi (pl. tíz dimenziójában helyet kapnak beszállítói és vevői kapcsolatok, illet-

ve a belső folyamatok is). A tíz dimenzióból hat kapcsolódik a belső folyamatokhoz, amely a termelési és emberierőforrás-területet is érinti (húzóelvű működés, folyamatos áramlás, átállítási idő csökkentése, teljes megelőző/produktív karbantartás, statisztikai folyamatellenőrzés, alkalmazottak felhatalmazása). A Shah és Ward által meghatározott belső folyamatokat lefedik a termelésvezetők által kitöltött kérdőív T8-as kérdései.

Cronbach-féle alfa mutatóval vizsgáltuk a lean vállalati gyakorlat megragadásához kiválasztott változók megbízhatóságát. Vizsgáltuk továbbá a választott változók közötti korreláció mértékét is. A magas Cronbach-alfa érték (0,91) és a közepes korrelációs értékek támogatják a választott változók használatát. Az elemzéseket megelőzően a T8-as kérdés lean termelési rendszerhez köthető változóit standardizáltuk.

2. ábra

Lean termelő vállalatok építőelemei Shah és Ward (2007: p. 799.) empirikus kutatása alapján



Az 5. táblázat bemutatja, hogy a T8-as kérdések a modellben szereplő delegációs szintre, a folyamatos fejlesztésre, a folyamatfókuszra, a húzásos termelésre, a minőségmenedzsment és a karbantartási programokra kérdeztek rá. A változókat 1–5-ös Likert-skálán kellett értékelni, ahol 1-es az adott menedzsmenteszköz nagyon alacsony intenzitású, míg az 5-ös a nagyon magas intenzitású alkalmazását jelentette az elmúlt három évben. Jelentős különbség Shah és Ward megfontolásaihoz képest, hogy ők egy-egy köteghez számos gyakorlatot rendeltek, mi csak egy-egy kérdéssel tudtuk ezeket az építőelemeket megragadni. A lean mérésének ez a módszere a hazai szakirodalomban nem előzmény nélküli, Demeter és Matyusz (2011) hasonló megfontolások alapján operacionalizálta a lean termelést.

A lean termelési rendszer szempontjából fejlettebb és kevésbé fejlett vállalati kör meghatározása

A lean termelési rendszer gyakorlatok használatának intenzitása alapján (T8-as kérdés, 5. táblázat) klaszterelemzéssel lean termelő és hagyományos termelő csoportokat alakítottunk ki az 50 fő feletti foglalkoztatott létszámmal rendelkező feldolgozóipari cégek köréből. Két klaszterelemzési módszert alkalmaztunk, a hierarchikus klasztermódszerek közül az átlagos lánc módszerét, illetve a Ward-féle eljárást használtuk. Mindkét eljárás két, a lean termelési rendszer alkalmazásában eltérő, de stabil klasztert mutatott ki. Ezt követően a K-közép klaszterelemzés módszerével (klaszterek száma = 2) vizsgáltuk a mintát. A lean termelési rendszer eszközeit kisebb intenzitással használó

5. táblázat

A kérdőívben a lean termelés fejlettségének megragadására használt kérdések és Shah–Ward-féle modell (2007) kapcsolata

Shah – Ward modelljének dimenziói	A Versenyképesség Kutató Központ 2009-es kérdőívében szereplő T8-as kérdés elemei
Húzóelvű működés	Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata)
Folyamatos áramlás	Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtyszerű elrendezés)
Átállítási idő csökkentése	Folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen, fejlesztési csapatok)
Teljes megelőző/produktív karbantartás	Programok a gépek termelési hatékonyságának fokozására (pl. TPM programok)
Statisztikai folyamat-ellenőrzés	Minőségjavítási és -ellenőrzési programok (pl. TQM, 6 szigma projektek, minőségi körök stb.)
Alkalmazottak felhatalmazása	A delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése (pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok)

(ún. hagyományos termelők, 1. csoport) csoportjába 23, míg a lean eszközöket intenzíven alkalmazó vállalatok csoportjába (ún. lean termelő vállalatok, 2. csoport) 50 feldolgozóipari cég került. A hagyományos és lean vállalati csoportok közötti különbségek a vizsgált lean dimenzió mindegyike esetében 0,000 szinten szignifikánsak voltak. A vállalati csoportokat a 6. táblázat mutatja be.

mint a hagyományos termelők termelésvezetői. Ez elmondható azon vezetési stílusjegyekre is, melyek kapcsán azt vártuk, hogy a lean termelésben dolgozó vezetők nagyobb elutasítást jeleznek majd.

A hagyományos és lean összevetésben szignifikáns különbséget a *motiváló*, az *uralkodó* és az *autokrata* vezetési jellemzőkben találtunk. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a motiváció problémaköre a vezetők

6. táblázat

A lean termelési rendszer gyakorlatainak használata a hagyományos (1. csoport) és lean (2. csoport) vállalati csoportokban

Lean termelési rendszer gyakorlatai	N	Átlag	F	Szignifikancia-szint	
A delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése (pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok)	1. csoport	23	2,04	43,565	0,000
	2. csoport	50	3,32		
	Összesen	73	2,92		
Folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen, fejlesztési csapatok)	1. csoport	23	1,30	101,999	0,000
	2. csoport	50	3,12		
	Összesen	73	2,55		
Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtyszerű elrendezés)	1. csoport	23	1,57	75,642	0,000
	2. csoport	50	3,44		
	Összesen	73	2,85		
Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata)	1. csoport	23	1,13	138,422	0,000
	2. csoport	50	3,20		
	Összesen	73	2,55		
Minőségjavítási és -ellenőrzési programok (pl. TQM, 6 szigma projektek, minőségi körök stb.)	1. csoport	23	1,61	74,120	0,000
	2. csoport	50	3,50		
	Összesen	73	2,90		
Programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM programok)	1. csoport	23	1,74	46,897	0,000
	2. csoport	50	3,38		
	Összesen	73	2,86		

Ideálisnak tekintett vezetési jellemzők – az elemzés eredményei

Elemzésünk során azt vizsgáltuk, hogy a magyar vállalati gyakorlat igazolja-e a szakirodalomban a lean vállalatok vezetőitől elvárt, jónak tekintett vezetési jellemzőkkel kapcsolatos várakozásokat. Az elemzést a vállalati vezetés két szereplőjére, a vezérigazgatóra és a termelési terület vezetőjének válaszára végeztük el.

A termelésvezetők közül 22 fő tartozott a hagyományos és 47 a lean vállalatok termelésvezetői közé, a vezérigazgatóknál ugyanez a megoszlás 20 és 44 vállalatot jelentett. Az eredményeket a 7. táblázat foglalja össze.

A 7. táblázat alapján elmondható, hogy a lean vállalatok termelésvezetői jellemzően valamivel magasabbra értékelték szinte valamennyi vizsgált vezetési jellemzőt,

szerint is kiemelten fontos. Várakozásainkkal ellentétben azonban nem a motivációt felkeltő, hanem csak a teljesítményelvárások kinyilatkoztatására, erőteljesebb megfogalmazására, és az erre vonatkozó elvárások hangsúlyozására szorító motiváló jellemvonás értékelődik magasabbra a lean szempontjából fejlettebb vállalatvezetők gondolkodásában. Meglepő eredmény, hogy a szakirodalom által megfogalmazott várakozásoknak ellentmondóan, a leanes termelésvezetők az autokrata és diktatórikus jegyek kapcsán szignifikánsan elfogadóbbak voltak, mint a hagyományos vállalatnál dolgozó társaik.

Az ügyvezetők esetében is hasonló, ellentmondásos képet kaptunk. Itt is igaz, hogy a lean vállalatok ügyvezetői több tényezőt értékelték magasabbra, mint a hagyományos vállalatok vezetői – bár itt közel sem igaz

**A lean termelő és a hagyományos (Hagy)
termelő vállalatok vezetőinek a vizsgált vezetési stílusjegyek kapcsán kinyilvánított értékelése
(1 – nagymértékben gátló; 7 – nagymértékben támogató)**

Vezetési stílusjegy		Termelésvezető			Ügyvezető		
		Átlag	F	szign. szint	Átlag	F	szign. szint
Bizalomépítő	Hagy	6,14			5,85		
	Lean	6,49			5,66		
Együttműködő	Hagy	5,23			5,85		
	Lean	5,66			5,80		
Fejlődésorientált	Hagy	6,14			6,20		
	Lean	6,49			6,39		
Inspiráló	Hagy	5,55			5,90		
	Lean	5,89			5,68		
Formális	Hagy	3,50			4,30	5,190	,026
	Lean	3,64			3,48		
Kiválóságorientáltság	Hagy	5,50			5,95		
	Lean	5,94			5,86		
Kommunikatív	Hagy	5,82			6,05		
	Lean	6,02			6,30		
Konzultáló	Hagy	5,82			5,65		
	Lean	5,87			5,98		
Motivációt felkeltő	Hagy	6,09			6,20		
	Lean	6,17			6,42		
Teljesítményorientált	Hagy	5,45			5,40		
	Lean	5,79			5,64		
Autokrata	Hagy	1,86	4,825	,032	2,45		
	Lean	2,74			2,61		
Diktatórikus	Hagy	1,68	3,742	,057	1,58	3,078	,084
	Lean	2,32			2,16		
Mikrovezető	Hagy	3,32			3,25		
	Lean	3,17			3,11		
Motiváló	Hagy	4,73	11,149	,001	5,95		
	Lean	5,96			5,68		
Nem delegáló	Hagy	3,00			3,15		
	Lean	2,85			3,16		
Nem egyenlőségpárti	Hagy	2,95			2,85	3,236	,077
	Lean	3,47			3,72		
Nem részt vevő	Hagy	1,64			1,55		
	Lean	1,83			1,80		
Öntelt	Hagy	1,64			1,50		
	Lean	2,06			1,77		
Parancsolgató	Hagy	2,50			2,50		
	Lean	3,06			2,57		
Uralkodó	Hagy	1,95			2,05		
	Lean	2,34			2,36		

annyi vezetési stílusjegyre, mint a termelésvezetőknél. Meglepő és a lean menedzsment alapelveiből levezetett ajánlásoknak ismét kissé ellentmondó módon a *formális* vezetési stílusjegyet a hagyományos termelők ügyvezetői tekintették szignifikánsan fontosabbnak. Míg a *diktatórikus* és a *nem egyenlőségpárti* vezetési stílusjegyeknél ismét azt láttuk, hogy azokat a lean vállalatok felső vezetői kevésbé gondolják a jó vezetői munka gátjának, mint a hagyományos termelők ügyvezetői.

Az is figyelemre méltó, hogy az elméleti szakirodalom alapján a többi vezetési stílusjegyen is erőteljesebb eltérést vártunk a lean szempontjából fejlettebb és fejletlenebb vállalatok vezetőinek gondolkodásában, de az említett jellemzők kivételével, további esetekben nem volt kimutatható szignifikáns eltérés a két csoport között. Így azt lehet mondani, hogy a bizalomépítő, az együttműködő, a fejlődésorientált, az inspiráló, a kiválóságorientált, a kommunikatív, a konzultáló, a motivációt felkeltő vagy a teljesítményorientált vezetési jellemzők ugyanolyan fontosak mindkét vállalat felső vezetői számára. Míg a nem delegáló, a nem részt vevő, a mikrovezető, az öntelt, a parancsolgató és az uralkodó jegyeket a lean fejlettségétől függetlenül egyforma szinten gátló tényezőként tartják nyilván a hazai vezetők.

Összegzés

Cikkünk a lean menedzsment és annak sikeres alkalmazását támogató vezetési stílusjegyek közötti kapcsolatot vizsgálta. A szakirodalom az eddigiekben még nem teremtette meg a kapcsolatot a lean sikeres bevezetése és alkalmazása, illetve az ezt támogató/gátló vezetési jellemzők között. Első lépésben ezért Liker (2008) munkája alapján összegyűjtöttük, hogy az elmélet szerint milyen vezetési jellemzők illeszkednek a lean menedzsment alapelveihez, és melyek azok, amelyek gátolják annak sikeres bevezetését, fenntartását. A vezetési jellemzők kapcsán tett megállapításainkat más irodalmi források is alátámasztották. A lean vezetők számos vezetési stílusjegyen mutatnak sajátos képet, ezek között találjuk többek között az inspiráló, motivációt felkeltő, a teljesítményorientált, együttműködő, formális vagy részt vevő jellemzőket.

A Versenyképesség Kutató Központ „Versenyben a világgal” című 2009-es felmérésének adatbázisán empirikusan is teszteltük, hogy a gyakorlatban valóban kimutatható-e eltérés a jónak tartott vezetési stílusjellemben a hagyományos és a lean menedzsmentet fejlett szinten alkalmazó vállalatok vezetői között. Vizsgálatainkat az ügyvezetők és termelésvezetők körében végeztük el.

Az elméleti megfontolásokat nem igazolta a hazai gyakorlat. Sőt számos, a szakirodalomból levezetett ajánlásoknak ellentmondó, meglepő eredményt kaptunk. A lean szempontból fejlettebb vállalatok termelésvezetői a motiváló, az uralkodó és az autokrata vezetési jellemzőknek adtak szignifikánsan magasabb értékeket a lean szempontból fejletlenebb társaikhoz képest. A vizsgált lean vállalatok ügyvezetői pedig a diktatórikus mellett a nem egyenlőségpárti jellemzővel szemben is elfogadóbbak voltak.

Várakozásainknak ellentmondó kutatási eredményünk értelmezésünkben elsősorban azzal magyarázható, hogy a leant sikeresen bevezető vállalatok a mindennapok során nagy valószínűséggel ilyen vezetési jellemzőket élnek meg célravezetőnek, sikeresnek. A bevezetés nemegyszer diktatórikus, autokrata vezetési stílusjegyeket felmutatva történik, de a bevezetés ilyen körülmények között is sikeres. Ez magyarázhatja, hogy ezekkel a jellemzőkkel kapcsolatban is elfogadóbbak, illetve kevésbé elutasítóak a lean vezetők. Ez a jelenség ugyanakkor nem hazai sajátosság. Ilyen helyzetet írt le Lowe (1993) a termelés és Wilkinson és társai (2001) a kaizen esetén.

További magyarázat lehet az is, hogy a lean bevezetése sok esetben a rövid távú pénzügyi és operatív eredményesség növelése érdekében történik. Ki szeretnének ugyanakkor emelni, hogy bár a valós helyzetekben és rövid távon a szakirodalom által ideálisnak tekintett, s lehet, hogy valóban kissé idealizált inspiráló, teljesítményorientált és részt vevő vezetési stílushoz leginkább kapcsolható vezetési stílusjegyek hiánya nem feltétlenül okoz problémát. E jellemzők hiánya azonban egy az egyben rávilágít arra, hogy számos lean alapvetően nem valósít meg a vállalat, ami hosszú távon már problémát okozhat. Ezzel ugyanis a mai gazdasági körülmények között oly sokszor hangsúlyozott folyamatos fejlesztésnek, tanuló szervezetté válásnak az alapjait nem teremti meg a vállalat. Az autokrata, diktatórikus, nem egyenlőségpárti leadership jellemzőkkel bíró vezetési stílus hosszú távon ássa alá a lean, benne a folyamatos fejlődés rendszerét.

Eredményeink azt igazolják, hogy a lean bevezetése, fejlesztése során megélt változások hatására a dolgozók motiválásának fontossága előtérbe kerül. Fontos ugyanakkor tudatosítani, hogy a motiváló vezetési jellemző, annak szűk értelmezésében nem célravezető. Sokkal inkább a belső motiváció felkeltésére kellene fókuszálni, hiszen csak ez utóbbi tudja hosszú távon is biztosítani a lean rendszer egyik központi elemének, a folyamatos fejlesztésnek, és benne a dolgozói részvételnek a kialakulását és hatékony működését.

Kutatásunknak számos korlátja van. Az egyik legfontosabb a felhasznált adatbázisra vezethető vissza. A „Versenyben a világgal” című kutatás sokkal általánosabb célból készült, mint a lean termelés és a vezetési jellemzők kapcsolatának vizsgálata. Bemutattuk ugyanakkor, hogy a felmérés kérdései lehetőséget adnak a változók operacionalizálására, de egy célzott kutatás mindenképpen részletesebb elemzést tett volna lehetővé. A kutatásban csak a „Versenyben a világgal” című kutatásban fellelhető 30 vezetési jellemzőre építettünk. A GLOBE-kutatás változóihoz képest így egy sokkal szűkebb változóhalmazt elemeztünk. Teljességében egyetlen vezetési stílust sem tudtunk megvizsgálni, de az irodalomkutatás alapján megállapítható, hogy a lean termelés több vezetési stílushoz is szorosan kapcsolható lenne. A GLOBE-kutatás szakkifejezéseit használva leginkább egy karizmatikus/értékalapú, csoportorientált és részvételi vezető képe rajzolódik ki. Nyilvánvaló, hogy további – itt nem vizsgált – változók is szorosan összefügghetnek a lean termeléssel (pl. csapatorientált, hosszú távú gondolkodás, felelősségvállalás).

Korlátja kutatási eredményeink általánosíthatóságának, hogy a kérdőív a vezetési stílusjegyeknél az elvárt jellemzőkről kérdezi a válaszadót, amely jó eséllyel közelíti saját magatartását, de attól akár el is térhet. Ezzel a kérdéssel a kutatás nem foglalkozik, azt feltételezi, hogy az elvárt vezetési stílus közel áll a vezető tényleges magatartásához. Kutatásunk korlátozott földrajzi fókusz miatt ki kell még emelni, hogy a vezetési stílusokat a kultúra is befolyásolhatja. A magyar eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a hazai vezetési stílusok (magyar GLOBE-mintán definiált másodlagos leadership faktorok) sok esetben eltérnek a nemzetközi eredményektől (pl. Bakacsi – Takács, 1998; Karácsonyi, 2006). Ezért úgy véljük, kutatásunk csak kezdete az e téren végzett kutatásoknak, s a későbbiekben az idehaza kiemelten fontosnak vélt vezetési stílusjegyekre koncentrálni is érdemes lehet további elemzéseket végezni.

Zárógondolatként azt emeljük ki, hogy meggyőződésünk, a cikkben bemutatott kutatás eredményei nemcsak a lean menedzsmentet alkalmazó vállalatok és szakembereik számára szolgálhatnak tanulságokkal, de elgondolkodtatók a gazdálkodástudományi felsőoktatás szempontjából is. Ma, a Bologna-rendszer bevezetését követően, egyre világosabbá válik, hogy felsőoktatási rendszerünkre a korábbinál is markánsabban jellemző a specializáció. Nemcsak mester, de alapszakra is a választott szakterület ismeretanyaga dominálja az oktatási programokat, ami összességében a humán erőforrás-menedzsment ismeretek oktatásának visszaszo-

mulásával járt együtt. Természetesen az e szakterületet választó hallgatók sokat és mélységében tanulhatják meg e diszciplína csínját-bínját, mások viszont sokszor alig hallanak a humán erőforrás menedzsmentjének problémáiról. Pedig ez a gazdaság fejlődése szempontjából – véleményünk szerint –, kulcsfontosságú lenne!

Lábjegyzet

¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 kutatási program támogatta.

Felhasznált irodalom

- Avolio, B.J. – Walumbwa, F.O. – Weber, T.* (2009): Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, No. 1, p. 421–449.
- Bakacsi Gy.* (1996): Szervezeti magatartás. Budapest: KJK
- Bakacsi Gy.* (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó
- Bakacsi Gy.* (2012): A GLOBE-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, No. 4, p. 12–22.
- Bakacsi Gy. – Takács S.* (1998): Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 29, No. 2, p. 15–22.
- Boyer, K.* (1996): An assessment of managerial commitment to lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 9, p. 48–59.
- Demeter, K. – Matyusz, Zs.* (2011): The impact of lean practices in inventory turnover. *International Journal of Production Economics*, Vol. 133, No. 1, p. 154–163.
- Doss, R. – Orr, C.* (2007): Lean Leadership in Healthcare. White Paper. <http://www.aptime.com/LeanLeadershipWhitePaper.pdf> (letöltve, 2012. 04. 23-án)
- Goodson, R. E.* (2002): Read a plant – Fast. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, p. 105–114.
- Gelei A. – Losonci D. – Báthory Zs. – Toarniczky A.* (2012): Leadership jellemvonások és lean menedzsment – elmélet és gyakorlat. Projekt zárótanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Hartnell, C.A. – Walumbwa, F.O.* (2011): Transformational leadership and organizational culture. in: Ashkanasy, N.M. – Wilderom, C. – Peterson, M. (eds.): *SAGE handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks: SAGE Publications, p. 225–248.
- House, R.J. – Hanges, P.J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V.* (szerk.) (2004): *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE study of 62 Societies*. London: Sage Publication
- Kaataja, M.J. – Kouri, I.A.* (2009): Evaluation of the lean level assessment methods. 16th International EurOma Conference, June 14–17, 2009, Gothenburg, Sweden

- Karácsony A.* (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. PhD-értekezés, Budapest: BCE
- Karlsson, C. – Åhlstöm, P.* (1996) Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 24–41.
- Kinnie, N.J. – Staughton, R.V.W.* (1991): Implementing Manufacturing Strategy: The Human Resource Management Contribution. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 11, No. 9, p. 24–40.
- Kennedy, J.C.* (2002): Leadership in Malaysia: Traditional values, – International outlook; The Academy of Management Executive, Vol.16, No. 3, p. 15–26.
- Koltai T.* (2009): Termelésmenedzsment. Budapest: Typotex
- Kovács Z.* (2004): A korszerű termelési rendszerek sajátosságai. A hatékonyabb gyárak titka. *Harvard Business Manager*, Vol. 6, No. 4, p. 62–69.
- Liker, J. K.* (2008): A Toyota-módszer – 14 vállalatiirányítási alapelv. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Lowe, J.* (1993): Manufacturing Reform and the Changing Role of the Production Supervisor: the Case of the Automobile Industry. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 5, p. 739–758.
- MacDuffie, J.P.* (1996): Automotive white collar: the changing status and roles of salaried employees in the North American auto industry. in: P. Osterman (ed.): *Broken Ladders: Managerial Careers in the New Economy*, Oxford: Oxford University Press, p. 81–125.
- Nightingale, D.J. – Mize, J.H.* (2002): Development of a Lean Enterprise Transformation Maturity Model. *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 3, No. 1, p. 15–30.
- Ohno, T.* (1988): *Toyota production system: beyond large-scale production*. New York: Productivity Press
- Sanchez, A.M. – Pérez, M.P.* (2001): Lean indicators and manufacturing strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 11, p. 1433–1452.
- Shah, R. – Ward, P. T.* (2003): Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 2, p. 129–149.
- Shah, R. – Ward, P.T.* (2007): Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, p. 785–805.
- Soriano-Meier, H. – Forrester, P.L.* (2002): A model for evaluating the degree of leanness of manufacturing firms. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13, No. 2, p. 104–109.
- Spears, S. J.* (2004): Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 5, p. 78–91.
- Vörös J.* (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sugimori, Y. – Kusunoki, K. – Cho, F. – Uchikawa, S.* (1977): Toyota production system and Kanban system: Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, Vol. 15, No. 6, p. 553–565.
- Vroom, V.H. – Yetton, P.W.* (1973): *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press
- Wan, Hung-Da – Chen, F.F.* (2008): A leanness measure of manufacturing systems for quantifying impacts of lean initiatives. *International Journal of Production Research*, Vol. 46, No. 23, p. 6567–6584.
- Wilkinson, B. – Gamble, J. – Humphrey, J. – Morris, J. – Anthony, D.* (2001): *The New International Division of Labour in Asian Electronics: Work Organization and Human Resources in Japan and Malaysia*. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 5, p. 675–695.
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Roos, D.* (1990): *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates
- Womack, J.P. – Jones, D.T.* (2003): *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster, Inc.

Cikk beérkezett: 2012. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 7. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Gelei Andrea, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Losonci Dávid**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Toarniczky Andrea**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Báthory Zsuzsanna**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szabó Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Neumann-Bodi Edit**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Sipos Tünde**, tréner, PhD-hallgató; **Dr. Berényi László**, PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Becsky Róbert**, közgazdász, főszerkesztő, Vezetéstudomány; **Dr. Dömölki Bálint**, matematikus; **Dr. Tóth László**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

SZABÓ Ágnes¹

SZABADIDŐSPORT-PIACOK MAGYARORSZÁGON

Napjainkra a sport, a valamikori egyértelműen civil tevékenység összetett, folyamatosan változó és jelentős üzleti lehetőségeket rejtő iparágga fejlődött. Ebben az iparágban a hivatásos sport esetében öt piac működik: a fogyasztói piac, a játékos piac, a szponzori piac, a közvetítési jogok piaca és a merchandising piac. A szabadidősport esetében is azonosíthatók piacok. A szerző célja e piacok magyarországi működésének bemutatása, amit 31 kvalitatív mélyinterjúhoz kapcsolódó eredményei segítségével tesz meg¹.

Kulcsszavak: szabadidősport, szabadidősport-piacok

Parks et al. (2007) értelmezésében minden olyan szervezet a sportiparág része, amely sporttal kapcsolatos terméket, szolgáltatást, helyszínt, személyt vagy ötletet kínál a fogyasztóknak. E definíció alapján a szabadidősport-iparág olyan szervezeteket ölel fel, amelyek a szabadidősporthoz kapcsolódó termékeket, szolgáltatásokat, helyszíneket, személyeket vagy ötleteket kínálnak. Ez az iparági értelmezés a porteri értelmezésnél (ahol az iparág az egymással közvetlenül helyettesíthető termékeket előállító vállalatok csoportja) tágabb.

Parks et al. (2007) a szabadidősport-iparágat – termék és vevő alapon – három részre bontották:

- a teljesítmény szegmensében a szabadidősport szempontjából fontos szereplők az üzleti alapon működő szabadidősport-szolgáltatók és a nonprofit szervezetek,
- a termék, szolgáltatás szegmensében fontos szereplők a sportfelszereléseket, sportruházatot gyártók, forgalmazók, a szabadidősport-szolgáltatásokban részt vevő kiegészítő szolgáltatásokat nyújtók (pl. létesítményhez kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtók),
- a promóció szegmensében a merchandisinghoz, szponzorációhoz, eseményszervezéshez, médiához kapcsolódó vállalatok a releváns szereplők.

Parks et al. (2007) egy másik modelljükben az iparág fő szereplőiként az iskolai, közösségi (önkormányzati), az amatőr és hivatásos sportklubokat, a szabadidősportra lehetőséget nyújtó üzleti szolgáltatókat, va-

lamint egyéb szolgáltatásokat nyújtó (pl. eseményeket szervező) vállalatokat nevezték meg. Hat „mellékszereplőt” definiáltak: szabályozó és adminisztratív szervezetek, sporttermék- (sporteszköz, sportfelszerelés) előállítók és -forgalmazók, létesítményépítők, média, tanácsadók (marketing, média, PR, pénzügyi), állam és önkormányzatok szervei.

A szabadidősport-iparág szereplői a szabadidősport-szolgáltató érintettjeiként is értelmezhetők. A szabadidősport-szolgáltatók működésük során számos gazdasági és egyéb társadalmi szereplővel kerülnek kapcsolatba. A környezet számtalan szereplői közül elsősorban azok fontosak, melyek a vállalattal tartós, lényeges és kölcsönös kapcsolatban állnak (Chikán, 2008). Ezeket nevezi a szakirodalom érintetteknek. Ez a kapcsolatrendszer egy olyan háló, melynek minden csomópontja egyaránt jelentős, és ezeken keresztül kapcsolódik be a sportszervezet a társadalomba, illetve a gazdaságba.

Az érintettek között szereplő fogyasztókat, játékosokat, szponzorokat és médiát, valamint a merchandising termékek forgalmazóit András (2003, 2004) a hivatásos sport esetében piacokként értelmezte. András (2003, 2004) speciális értelmezésben a labdarúgáshoz kapcsolódó piacok alatt érti mindazon forrásokat, amelyekből a labdarúgócsapatokat működtető társaságoknak bevétele származik.

Parks et al. (2007) modelljeit és András munkáit (2003, 2004) alapul véve a szabadidősport esetében a következő piacokat különböztetjük meg: a hivatásos

sporthoz hasonlóan elméletileg itt is létezik *fogyasztói piac*, *sponzori piac* és *merchandising piac*, ezenfelül a *sportszerek*, *sportfelszerelések*, *sportruházat piaca* és a *sportszakemberpiac* (oktatók, szervezők, esemény-szervezők, menedzserek, tanácsadók, médiaszakemberek). Az utóbbi két piacot érdemes lehet a hivatásos sport esetében is átgondolni, ahogy a „*létesítmények piacát*” is, amely a szabadidősport mellett a hivatásos sportban is egyre inkább relevánssá válik. Meg kell jegyezni, hogy a legtöbb létesítményt ma még mindig az önkormányzatok próbálják fenntartani, ami nem üzleti működést feltételez, ugyanakkor egyre több az üzleti alapon működő szolgáltató².

A szabadidősport piaci nem tisztán egy szabadidősport-szolgáltató bevételi forrásai, és az is előfordulhat, hogy nem üzleti alapon működő szolgáltatóhoz kapcsolódnak. Bevételi forrást közvetlenül a fogyasztói, a sponzori és a merchandising piac jelenthet, közvetve pedig a sportszakemberpiac. A sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca legtöbb esetben nem a sport-szolgáltatónál jelent bevételt, kivéve abban az esetben, ha stratégiai szövetség, vagy valamilyen megállapodás van a gyártó vagy forgalmazó és a szolgáltató között.

Módszertanilag a cikk András (2003, 2004) hivatásos sport-piacait alapul véve, annak szabadidősportra történő adaptációjára, kiegészítésére, irodalomkutatásra, valamint 31 kvalitatív mélyinterjúra (azok bizonyos részeire) épül. A szabadidősportról, a szabadidősportgazdaságtanról itthon rendkívül keveset tudunk. A hazai helyzet megismeréséhez, megértéséhez illeszkedik a kvalitatív kutatás. A mélyinterjúkat a civil (10 fő), az üzleti (12 fő) és az állami szféra (3 fő) képviselőivel, valamint az egyetemi szféra szakértőivel (6 fő) készítettem, a legtöbbet 2011 folyamán. A másfél-két órás mélyinterjúk során – több más téma, kutatási kérdés között – választ kerestem arra a kérdésre, hogy „*Milyen piacok működnek a szabadidősportban, és mi jellemzi ezeket hazánkban?*” Az interjúalanyok kiválasztásához a kritérium mintaválasztást, az opportunistá és a hólabda módszereket alkalmaztam. Fontos volt, hogy mindhárom szféra képviseltesse magát, valamint a területen dolgozó-kutató egyetemi szakemberek – mint kontrollcsoport – szintén elmondhassák gondolataikat. Realista, szöveghű (naturalista) olvasatban értelmeztem a szövegeket, azaz az interjúalanyok mondanivalóját szó szerint elfogadtam, azokat „valóságnak tekintettem”. A kódoláshoz az Nvivo9 szoftvert használtam. Az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamosan, iteratív módon történt. Az adatgyűjtés és adatelemzés körkörös folyamata egészen az elméleti telítettség eléréséig tartott, azaz amikor a további interjúk, adatok már nem sok újat adtak, nem gazdagították a tudást.

Amit a szabadidősport-piacokról eddig tudtunk

A fogyasztói, a sponzori és merchandising piac esetében a hivatásos sport e piaci kiindulópontot jelentenek (András, 2003, 2004). A fogyasztói piacról sok kutatás, irodalom lelhető fel. A sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piacról és a sportszakemberpiacról azonban nincsen túl sok előzetes tudásunk.

Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca

A szabadidős sportolási lehetőségek szolgáltatói számára a sportszerek és felszerelések, valamint a sportruházat gyártói szállítóként jelennek meg. Kölcsönösen előnyös beszállítói kapcsolatok mellett marketinglehetőségeket látnak a beszállításban, nő az ismertségük, forgalmuk, javulhat az imázsuk, a társadalmi felelősségük megítélése, és ezáltal növekedhet a márkavértékük is. Olyan inputokat nyújtanak a kínálat szereplői számára, melyeket felhasználnak a szabadidős sportszolgáltatások előállításában.

A sportszerek és -felszerelések, valamint a sportruházat gyártói közvetlenül a fogyasztóknak, azaz a keresleti oldalnak is értékesítik termékeiket. Ez a piac nagyon szoros kapcsolatban áll a szabadidős sportolási szolgáltatások piacával, hiszen a szabadidősport és a sportszer, sportruházat egymással kiegészítő viszonyban van. Ha nő a szabadidőben végezhető sportszolgáltatások iránti fogyasztói igény és kereslet, akkor a sportfelszerelések, sportruházat iránt is nőni fog, azaz származtatott keresletről beszélhetünk. A keresletet nagyban befolyásolja a termékek ára, minősége, valamint a márka értéke a fogyasztók számára és a fogyasztói hűség.

Sportszakemberek piaca

A szabadidősport-szolgáltatók által alkalmazni kívánt szakember vagy épp külső tanácsadó semmiben nem különbözik egy bármilyen más, átlagos munkavállalótól, neki is a képzettsége, képességei, jellemzői, tulajdonságai határozzák meg munkaerő-piaci értékét az oktatásban, szervezésben, tanácsadásban.

A sportszakember alkalmazottként (sportedző, sportoktató, sportszervező, sportmenedzser) belső érintett, tanácsadóként külső érintett a sportszolgáltatónál. Magyarországon a különféle sportok oktatói mellett újabb szakmák jelentek meg, úgymint a TF BSC keretében is oktatót rekreációs szervezés és egészségfejlesztés, vagy épp a sportszervezés. MSC szintű BCE-SE képzésben folyik a sportmenedzserképzés. 2004. augusztus 1-jétől, a minőség biztosítása érdekében, csak államilag elismert végzettséggel lehet sportoktatói tevékenységet folytatni, amelyet akkreditált intézmények adhatnak.

A sportszakemberpiachoz tartoznak a tanácsadók is, akik segíthetnek, ha egy üzleti alapú szolgáltatót szeretnénk nyitni, működtetni (pénzügyi, marketing, média-tanácsadás), vagy egy-egy eseményt megszervezni.

A szponzori piac

A szponzorálás a felszerelésekre kötött szerződések kapcsán jelent meg a hivatásos sportban, és az 1970-es évektől vált általánossá, jelentőssé. A szponzorálás egy kétoldali üzleti kapcsolat, mindkét fél számára jogok és kötelezettségekkel.

A vállalatok különböző célok, motivációk miatt szponzorálják a sportot (Meenaghan, 1983, 1984; Irwin – Assimakopoulos, 1992; Sandler – Shani, 1993; Pope, 1998; Bennett, 1999 alapján):

- vállalati célok: goodwill, hírnév, imázs építése, társadalmi felelősségvállalás, kapcsolatépítés a célcsoporttal,
- termékkel kapcsolatos célok: termékbevezetés, termékpozicionálás, referencia, márkatudatosság, lojalitás építése,
- értékesítéssel kapcsolatos célok, értékesítési volumen növelése,
- médiamegjelenéssel kapcsolatos célok,
- hospitality, azaz az üzleti partnerekkel történő kapcsolatépítés,
- személyes célok: ismertség, elismerés, felelősnek lenni, de még inkább személyesen kedvelt sportág vagy sportoló támogatása.

Magyarországon sportszponzorációval Vályogos – Misovicz (1994), Kassay (1998, 2003), Fazekas – Nagy (2000), Hoffmann (2000, 2007), Berkes (2008), Ács (2009) foglalkoztak, a fókuszban a hivatásos sport állt. Motivációként náluk is a felsoroltak kerültek elő.

A szabadidősport esetében sportszervezetet (sportegyesületet vagy sportvállalkozást), sportszövetséget vagy egy adott eseményt szponzorálhatnak a vállalatok, amelyben üzleti lehetőséget látnak. Egyrészt demonstrálják, hogy társadalmilag felelősek, javítják a róluk kialakuló imázst, másrészt növelik ismertségüket. Az ismertség növelése mellett értékes a sporttal kapcsolatos képzettársítás lehetősége, főleg, ha a célcsoport megegyezik. Érték a vállalatok számára, hogy szponzorált esemény által könnyebb a célcsoport elérése.

A merchandising piac

A merchandising az amerikai filmiparban fejlődött ki, de gyorsan elterjedt a sport területén is. Jellemzően a logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel (játékos neve, aláírása, képe) ellátott termékek eladását jelenti. Az 1980-as évektől vált tömegessé, főleg a hivatásos

sportban. Egy merchandising termék elősegítheti a vevői igények felkeltését, keresletként való megjelenését. Segíti az áru, a szolgáltatás értékesítését, márkaépítést, a reklámtevékenység kiegészítéseként is szolgál, PR-eszközként imázsjavító. A szolgáltatáscsomag részeként javíthatja az alapszolgáltatás minőségének megítélését. Fontos szerepe lehet a szponzorokkal való kapcsolatokban. Segítheti a nem megfogható szolgáltatás megfoghatóvá tételét (András, 2003, 2004).

Napjainkban egy-egy utcai futóversenyen megjelenhetnek ezek a termékek, melyeknek „márkaértékük”, vagy még inkább „hírértékük” van, és az ár mellett az egyes fogyasztók elkötelezettsége határozza meg megvásárlásukat.

A fogyasztói piac

A legfőbb érintett a fogyasztó, a legfontosabb piac a fogyasztói piac. Fogyasztó nélkül nem működik a szabadidősport, fogyasztó nélkül nincs szolgáltatás. Az alapszolgáltatás tárgya megfoghatatlan, tapasztalati és szubjektív élmény, ahol egyidejűleg történik a termelés és a fogyasztás. A szolgáltatás minősége kiemelt jelentőséggel bír.

Fontos tényezők lehetnek a sportfogyasztásban a szolgáltatók igénybevételeinek közvetlen és közvetett költségei. Közvetlen költség a belépő ára, közvetett pedig a helyszínre történő eljutás, a parkolás, az esetleges egyéb fogyasztás, a feláldozott haszon, hogy a szabadidőt nem mással, például munkával töltjük. Az egyénnek azonban megéri a szabadidősportba időt és anyagi erőforrásokat fektetni, annak rövid és hosszú távú értékteremtő, jótékony hatásai miatt (lásd Szabó, 2011).

A sportfogyasztókról viszonylag sokat tudunk, sok kutatás készült a témában. A legtöbb kutatás szerint a férfiak, a fiatalabbak, a magasabb jövedelműek és a képzetebbek többet sportolnak. Az egyes nemzetek sportaktivitását a tradíció és a kultúra erősebben befolyásolja, mint az egy főre jutó GDP, a társadalmon belüli egyéni különbségek viszont nagyban függenek a gazdasági státustól (Földesiné, 2009).

Tuyckom (2011) az EU27 országaiban végzett kutatása szerint azokban az országokban, ahol magasabb a GDP, magasabb az egy főre jutó GDP (vásárlóerő-paritáson számolva) és magasabbak az állami egészségügyi kiadások, több fizikai aktivitást végeznek az állampolgárok szabadidejükben. Minél urbanizáltabb egy ország (városok, városban lakók száma, népsűrűség, összes és új személygépkocsik száma, lebetonozott utak százaléka), annál inkább jellemző a fizikai aktivitás. Az urbanizációval összefüggésben a létesítmények átlagos távolsága és hozzáférhetősége is befolyásoló tényező.

A politikai stabilitás és a népegészségügyi politikában való hatékonyság is meghatározó. Ahol „fizikai aktivitás-barát” a politika, ott sokkal jobbak a lehetőségek, az infrastruktúra, és ennek következtében magasabb arányú a fizikai aktivitásban való részvétel.

Minden hazai kutatás is azt mutatta, hogy a férfiak, valamint a fiatalabb korosztály tagjai többet sportolnak. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők – különösen a diplomások – a kedvezőbb anyagi helyzetben élők, s a nagyobb településen lakók az átlagnál jóval gyakrabban tudnak, akarnak időt szakítani tudatos testmozgásra, mint az alapfokú iskolai végzettségűek, az alacsony jövedelmi potenciállal rendelkezők, illetve a községlakók (KSH, 2000, 2006; Polányi Gábor, 1998; Szonda Ipsos, 2003; Eurobarometer, 2010; Paár, 2012a, 2012b).

Földesiné 2008-as kutatásának alanyai első helyen a sétát, kirándulást és a túrázást jelölték meg mint leggyakoribb mozgásfajtát, emellett – egyéb kutatásokkal összhangban – az aerobikot, kondizást, a kerékpározást, a labdarúgást, a futást és az úszást említették nagyobb arányban (Földesiné, 2008).

A 2009-es reprezentatív Eurobarométer-felmérés adatai szerint a magyar lakosság csupán öt százaléka végez rendszeres (heti öt alkalommal) sporttevékenységet (az uniós átlag 9%), de a valamilyen rendszerességgel testmozgást végzők aránya (18%) is jóval alacsonyabb az európai átlagnál (31%). Hazánkban a nem sportolók aránya a legmagasabbak közé tartozik a kontinens országai között.

Elemzések szerint ma Magyarországon többen tudnának igénybe venni üzleti alapon működő szabadidő-sport-szolgáltatókat, mint amennyien jelenleg használják azok szolgáltatásait. A kedvelt, sokak által űzött sportágak közül az aerobikhoz és a kondíhoz köthető üzleti alapon működő szolgáltató, a séta, kirándulás, túrázás, futás, kerékpározás szolgáltató igénybevétele nélkül űzhető (a futás, kerékpározás és túrázás esetében azonban eseményszervező szolgáltatókkal találkozhatunk).

Számos tényező befolyásolja a fogyasztók szabadidő-sport-fogyasztását. A szerzők a neoklasszikus modellben, a háztartási modellben és a pszichológiai megközelítésben más-más tényezőkre helyezik a hangsúlyt. A neoklasszikus modellben a termék ára, más termékek ára és a fogyasztó jövedelme a meghatározó, a háztartási modellben a megszerezhető javakon és az időn van a hangsúly, a pszichológiai modellben értelemszerűen pszichológiai, motivációs tényezőknél. Az üzleti alapon működő szabadidő-sport-szolgáltatók igénybevétele a következő tényezők határozzák meg (Gratton – Taylor, 1985):

- a fogyasztó jövedelme és diszkrécionális jövedelme,
- a szolgáltatás (és a kapcsolódó, kiegészítő szolgáltatások) ára,
- a sportszolgáltatást nyújtó létesítmény távolsága, elérhetősége, a közlekedési lehetőségek, utazási költségek, valamint a mi mobilitásunk,
- a szolgáltató (és a versenytárs-szolgáltatók) marketingtevékenysége.

A szabadidőben való sportolást további tényezők is befolyásolhatják, melyeket összefoglalva az 1. táblázat tartalmaz³.

1. táblázat

A szabadidő-sport-fogyasztást befolyásoló tényezők

Belső tényezők	Külső tényezők	Szituációs tényezők
Személyiség Motiváció Tanulás Észlelés Attitűd, beállítódás Elkötelezettség Érdeklődés	Kultúra, értékek Szocializáció Társadalmi osztály Referenciacsoportok és család Divat Média, hívatásos sportok és sztárok hatása	Fizikai környezet Társadalmi környezet Feladat Idő Korábbi tapasztalat Fizikai képességek, készségek Egészségi állapot Lehetőségek Hozzáférés Helyettesítő termékek

Forrás: Shank (2002) alapján, saját kiegészítésekkel

Alapvetően az egyén felelős a saját sportolásáért (igényét és keresletét számos tényező befolyásolja), ő dönt, ő teremti elő a szükséges szabadidőt és adott esetben pénzt, és ő választ az adott fogyasztói igényét kielégíteni tudó lehetőségek közül: üzleti alapon működő szolgáltatóban, állami létesítményben, közterületen, parkban, civil szervezetben (egyesületben) vagy otthon sportol.

Azonban az összes piac működését vagy nem működését meghatározza a fogyasztó, a fogyasztói jelenlét, a fogyasztó kereslete.

Az empirikus kutatás eredményei: mélyinterjúk elemzése a hazai szabadidő-sport-piacokról

A szabadidő-sport-piacok a tágan értelmezett üzleti szféra részei, amelyek mind az üzleti, mind a civil szabadidő-sport-szolgáltatókkal kapcsolatban lehetnek, sőt, akár még az állammal is. A legtöbbet a fogyasztói és a szponzori piacról beszéltem a 31 interjúalanyom, 164, illetve 195 bekezdésnyi szöveget elemeztem e két témában. A piacok tárgyalási sorrendje megegyezik az elméleti részben lévő tárgyalási sorrenddel.

Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca

A kilencvenes években működő kisebb sportboltok a sportruházláncok bejövételével megszűntek, az önálló kiskereskedések többnyire csődbe mentek. Csak a nagy márkák, (Adidas, Nike, Puma) éltek túl a sportruházláncok megjelenését. Jelenleg oligopol piacszerkezetről beszélhetünk eme piacon, három óriás, a Decathlon, a Hervis és az Intersport uralja a magyar piacot, míg Nyugat-Európában általában sokkal többszereplős ez a piac⁴. 2011 végén a Hervisnek 28, az Intersportnak 17 (ebből 7 saját, a többi franchise) és a Decathlonnak 14 áruháza volt. A Decathlon 2006 óta piacvezető. A kereslet és a kínálat együtt növekedett az elmúlt években, új sportágak jelentek meg, ennek köszönhetően új kereslet generálódott, új sportágakat, és ezekhez új sporteszközöket próbáltak ki az emberek. A válság azonban a sportszer és sportruházat piacát is visszavetette.

Az egy főre jutó sportszer-, sportruházatköltés Magyarországon 2010-ben megközelítőleg 60 euró volt, Franciaországban ez több mint háromszor ennyi, kb. 200 euró, de a cseheknél vagy a szlovénoknál is kétszer ennyi volt. A bevételeket a hiedelmekkel ellentétben Magyarországon nem a labdarúgás vagy a többi labdajáték alapozza meg, hanem a *fitnesz*, a *túrázás* és a *téli sportok* (sí). Ezek mellett a futás, úszás, vadászat, korcsolya és golf, ahol a sportszerekre és sportruházatra való költés mennyisége az elmúlt években folyamatosan növekedett.

A sportruházat specializálódásában lemaradásban vagyunk. Egyféle sportcipőt és ruhát használunk különböző tevékenységekhez, valamint az utcai és a sportruházat nálunk egymást helyettesítő termékek lehetnek. A helyzet az elmúlt tíz évben javult, de még van fejlődési potenciál.

Magyarországon sok a kerékpárüzlet, kisebb szakbolt (szervizeléssel egybekötve), így ez a szegmens szétaprózódott. Ez az egyetlen részpiac, ahol nemcsak a három nagy versenyez a fogyasztóért, hanem a sok kis üzlet is. A kerékpár-kiskereskedelem adja a sportágazat bevételeinek jelentős részét.

Az egyes sportruházak forgalma régióspecifikus, a régióban lévő sikeres hivatásos sportcsapatoknak érezhető a hatásuk.

„Ha veszünk egy szombathelyi áruházat, ott a kosárlabda sokkal erősebb, mint máshol, ha veszünk egy győri áruházat, ott a kézilabda jóval erősebb. Ezek abszolút megjelennek a mi bevételi oldalunkon is. Az utóbbi három évben elég jól tudtuk adaptálni a helyi igényekhez a kínálatot.” (üzleti szféra képviselője #8)

Az alfejezet összefoglalását a 2. táblázat tartalmazza, amely az elméleti részre is visszautal.

2. táblázat

Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca

Sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca	
A termék, a csere tárgya	sporttermékek: sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat jellemzően <i>fitneszhez, túrázáshoz, téli sportokhoz kapcsolódó termékek</i>
Termék legfőbb jellemzője	szoros kapcsolat a szabadidősport-fogyasztással, származtatott kereslet, régióspecifikusság, Magyarországon nem jellemző a specializáció a sportruházatban
Termék értékére ható főbb tényezők	sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat ára, minősége, márkája, ár-érték aránya, márkahűség

Forrás: saját táblázat András (2003) alapján, interjúk alapján kiegészítésekkel

Sportszakemberpiac

Ezen a piacon három téma merült fel az interjúk során:

- képzőintézmények (fitneszoktatók, edzők, rekreációs szakemberek),
- sportmenedzserek,
- tanácsadók.

Az üzleti alapon működő képzőintézményeknél egyszerre van jelen a túlzott liberalizáció és a túlszabályozás. A túlzott liberalizáció azt jelenti, hogy bárki indíthat OKJ-s szakemberképző tanfolyamot. Csak kimeneti szabályozás van, egy szakmai vizsga a végén. 30-50 szakemberképző intézmény van országsszerte. A túlszabályozás ott jelentkezik, hogy az állam túlzottan beleszól a tananyagba és a vizsgáztatás rendszerébe, ami bürokráciát szül, de minőséget mégsem garantál.

„Ha te holnapután úgy döntesz, hogy szeretnél indítani egy aerobikédző-képzést, akkor te azt megteheted... most már csak bejelentési kötelezettség van, eddig nyilvántartásba vételi eljárás volt, ez most már megszűnt...” (üzleti szféra képviselője #2)

A „három nagy”, neves, mindenki által elismert képzőintézmény: a *Fitness Company*, a *Fitness Akadémia* és az *IWI*. 1996-ban indult el a *Fitness Akadémia*. Hamarosan megjelent a piacon a *Fitness Company* (1997-ben) és az *IWI* is (2000-ben), hasonló profillal. A piacon lévő, elismert képzőintézmény még a *TF*. Természetesen a sportszakemberpiacon jelen vannak a különböző főiskolai, egyetemi képzésekben, országsszerte állami vagy költségtérítéses formában képzett szakemberek (rekreáció, sportszervező stb.) is.

Nyugat-Európában teljesen máshogy működik a szabadidősport területén a *sportmenedzserpiac*, mint Magyarországon. Kint élt/dolgozott interjú alanyaik szerint ott úgy működik ez a piac, mint bármelyik más iparágban. A szakmai befektetők is nagyobb számban vannak jelen, és a pénzügyi befektetőknek is más a szemléletük. Magyarországon a szabadidősport területén üzletileg működő vállalkozások esetében a befektetők jellemzően pénzügyi befektetők. Ha jó üzletet látnak a szabadidősportban, egy adott sportközpontban, akkor befektetnek, de jellemzően nem értenek a területhez. Ideális esetben alkalmaznak hozzáértő menedzsereket, de sok esetben – főleg fitnesstermeknél – olyanok irányítják a vállalkozásokat, akik nem értenek hozzá (feleség, barát, barátnő, sportoktató). Magyarországon még csak kialakulóban van a sportmenedzseri piac a szabadidősport területén. A tanácsadók piacán is kevés az igazi szakember, akinek van tényleges szakmai hozzáértése, fitnesstermek esetében pedig teremtésmenedzselési tapasztalata. Sok tanácsadó cég inkább a hivatásos sport területén tevékenykedik.

Sokszor a gépeket árulók egyben tanácsot is adnak, (a Fitness Trade és a Finnrelax több száz szaktanácsadást bonyolított le az elmúlt években), e tanácsadók azonban sokszor inkább a gépek eladásáról szólnak (3. táblázat).

3. táblázat

Sportszakemberpiac

Sportszakemberpiac	
A termék, a csere tárgya	a szakember munkavégző képessége
Termék legfőbb jellemzője	munkaerő a szakember (oktatásban, szervezésben, tanácsadásban)
Termék értékére ható főbb tényezők	a szakember képzettsége (hol, melyik képzőintézményben szerezte), képessége, jellemzői, tulajdonságai, tapasztalata, kapcsolatai

Forrás: saját táblázat András (2003) alapján, interjúk alapján kiegészítésekkel

Szponzori piac

A szabadidősport szponzorálása a *hivatásos sport szponzorálásához képest elenyésző*, sokkal kevesebb pénz kerül ide. Sok esetben *barterügyletekről* beszélhetünk.

A szabadidősport-szponzorálás jellemzően az események szponzorálását jelenti, amit alapvetően *termékek népszerűsítésére, imázsépítésre, pozitív kép kialakítására, társadalmi felelősségvállalás demonstrálására* használnak a vállalatok. A pozitív kép, a felelősségvállalás nemcsak kifelé, hanem befelé, a saját dolgozóik felé is értékes.

A szabadidősport szponzorálásával szélesebb kört lehet elérni és bevonni a „saját közegében”. Egy „új hullám”, hogy a vállalatok egy része szabadidős közösségekhez és szabadidős programokhoz szeretne csatlakozni. Az ilyen típusú vállalatok érvelése elsősorban a *közvetlenebb, aktívabb kapcsolatok* létrehozását hangsúlyozza, a márkák közelebb akarnak kerülni az emberekhez, a célcsoportjukhoz, a szociális tőke megerősítése által.

„Többen is megpróbálkoznak ebbe az irányba menni, mert most az a trend, úgy, mint a Facebookon a közösségépítés, az emberekkel legyünk közvetlen kapcsolatban.” (egyetemi szakértő #3)

„...bárki elmehegett egy rendezvényünkre, jól érezte magát, sportolt, közösségben volt, személyes élménye volt, míg egy ETO-mérkőzés a tv-ben számára nem személyes élmény. Megtélés, reputáció, imázs szempontjából nagyon fontos, CSR community involvement vonal. A társadalmi felelősségvállalás a jövő. Ez az út, hogy minél több egyén részesüljön abból a pénzből, ne egy csapat pólója legyen túllogózva... hanem adjunk vissza a közösségnek, kerüljünk közel hozzájuk.” (üzleti szféra képviselője #3)

A szabadidősport szponzorálása *biztonságosabb, nincsenek olyan kockázatok*, amelyek a hivatásos sportban jelen vannak (az elvárt sikerek, a sikerhez vezető út során felhasznált eszközök, dopping, botrányok, sérülések), itt nincs eredménykényszer, mindenki nyertes, aki például egy futóversenyen célba ér, ami hatalmas előny.

Az interjúk tanúsága szerint ma Magyarországon kiemelkedők a szabadidősport szponzorálásában a *Coca-Cola, a Magyar Telekom, a K&H, a Nike, a Spar és az EDF*. Sokszor az *egyéni preferenciák, a marketinges vagy az egyéb vezető* dönt a szabadidősport választásában, továbbá az *anyacég iránymutatása*.

A szabadidősport-szponzorálás jellemzően inkább *lokális*, mint országos, egy-két kivételtől eltekintve. A helyi rendezvényekhez csak egy-egy helyi szponzort lehet találni. Az országos vagy lokális jelenlét az adott márka stratégiájától, piaci jelenlététől, pozíciójától is nagymértékben függhet. A vállalatoknak azonban válság idején kiváló lehetőség egy-egy lokális megjelenés, kevés erőforrásból hatékonyan lehet megjelenni. A helyi (kis)vállalkozásoknak mint szponzoroknak a célcsoportja is ott helyben van. Egyes szponzorok szerint a hivatásos sport szponzorációjánál az ár-érték arány nem minden esetben megfelelő, nem tudnak visszakapni annyit, amennyibe egy komoly csapat/versenyző kerül. Ezért is választják helyi szinten a szabadidősport szponzorálását.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Azt a kérdést, hogy az adott vállalat a szabadidő-sportot vagy a hivatásos sportot választja, több tényező befolyásolhatja:

- a vállalat célja, stratégiája, piaci helyzete, piaci részesedése, sikerei,
- a vezető személyisége, elkötelezettsége,
- a vállalat érettsége, kora (általában márkát építeni, országos ismertségre szert tenni nagy média megjelenéssel, így a hivatásos sport szponzorációjával lehet),
- a vállalat CSR-hez való viszonya.

Manapság azt is látnunk kell, hogy a nagy szabadidősport-szponzorok (pl. Magyar Telekom, K&H, Nike) a hivatásos sportban is jelen vannak, azaz a szabadidősport és a hivatásos sport szponzorációjának kombinációját alkalmazzák.

A szabadidősportot sokszor azért nem választják a szponzorálni szándékozó vállalatok, mert:

- csak eseti kezdeményezések vannak, nem állandóak a rendezvények,
 - a rendezvények színvonala nem megfelelő,
 - szolgáltatók esetében nincs elég, számára releváns fogyasztó,
 - nincs szponzorációs-stratégia, nincs profeszszionalizmus a szervezetek többségénél, csak a „kellene a pénz”-szemlélet (jellemzően a civil szervezeteknél),
- „Nem gondolják át, mit kérek pontosan, mennyit kérek pontosan, mire kérem pontosan, miért ahhoz fordulok, akikhez fordulok... ennek van egy szakmai tudománya... számtalan olyan levelet kapunk, ahol még azt is elfelejtik felírni rá, hogy Tisztelt XY, Szponzorációs vezető, ez a durr bele, elküldöm 162 helyre, aztán hátha valaki válaszol. Ez így biztos nem működik.” (üzleti szféra képviselője #4)
- nincs olyan szakember a szervezetnél, aki a szponzorokkal, a szponzorok megszerzésével, kihasználásával foglalkozik, ezért sok esetben az elméleti lehetősége is elveszik a szponzorálásnak,
 - iparági versenytársak jelenléte az adott eseményen, szolgáltatónál.

Azt várnánk, hogy a sportszergyártók, -forgalmazók a legnagyobb szabadidősport-szponzorok, de Magyarországon nem ők a legnagyobbak, jellemzően nem ők szponzorálják a szabadidősportot. A szponzori tevékenység azért is hasznos lehet számukra, mert visszahat a sportszer, sportfelszerelés, sportruházat vásárlási hajlandóságára (4. táblázat).

Szponzori piac

Szponzori piac	
A termék, a csere tárgyának legfőbb jellemzője	sporttal kapcsolatos megjelenés, képzettársítás lehetősége
A termék legfőbb jellemzője	kétoldali, vállalati oldalról a társadalmi felelősség demonstrálása, imázsjavítás, ismertség növelés, <i>termék bemutatása, megismertetése és a célcsoporthoz való közelebb kerülés</i> , „community involvement”, szponzorált oldaláról pénzhez vagy egyéb termékhez, szolgáltatáshoz való hozzájutás
A termék értékére ható főbb tényezők	a „médiájában” egy hatásos megjelenés, a sport értékének felhasználása, értékes célcsoport elérése, <i>kevesebb kockázattal, ugyanakkor sok esetben csak lokális hatókörrel</i>
Csere tárgya	

Forrás: saját táblázat András (2003) alapján, *interjúk alapján kiegészítésekkel*

Merchandising piac

Jelenleg Magyarországon ez a piac a szabadidősport területén szinte *nem létezik*. Nincs kultúrája, a hivatásos sportban sem jellemző⁵, jellemzően nincs kereslet e termékekre. A Balaton-átúszásnál a „MEGÚSZTAM” feliratú pólónak van értéke, amit az kaphat meg, aki átúszta a Balatont. A merchandising termékként árult pólók dizájnja ugyanolyan, csak nincs rajtuk a „MEGÚSZTAM” felirat, így elvesztik értéküket. A Budapest Sportiroda vezetője elmesélt egy történetet, miszerint jótékony célokra osztogatták szét a több év alatt felhalmozódott merchandising termékek szánt pólókat. A résztvevők befizetik a nevezési díjakat, és a nevezési csomagban kapnak pólót, ezen felül már nem vásárolnak. Aki meg csak néző, annak nincs meg az érzelmi elköteleződése.

A nagyobb fitnesstermék is próbálják a saját, márkázott termékeiket (főleg sportruházatot) árulni, hogy erősítsék a kötődést. Jövőbeli potenciál mindenképpen van ebben a piacban, de jelenleg még szinte nulla az ebből származó bevétel (5. táblázat).

Merchandising piac

Merchandising piac	
A termék, a csere tárgya	logóval, szimbólumokkal, megjelenésekkel ellátott termék
A termék legfőbb jellemzője	„márkaérték” és „hírérték”
A termék értékére ható főbb tényezők	ár és <i>érzelmi</i> elkötelezettség, <i>kötődés</i>

Forrás: saját táblázat András (2003) alapján, *interjúk alapján kiegészítésekkel*

A szabadidősport „alkategóriái”

Megnevezés	„Egészségsportok”	„Élménysportok”		
		Fun sportok	Kaland sportok	Extrém sportok
Közös jellemzők	Önként, szabadidőben végzett aktív, fizikai tevékenység, a verseny nem szükséges			
Csere tárgya	Szabadidősport-szolgáltatás igénybevétele			
Elsődleges cél – Fogyasztói igény Csere tárgyának legfőbb jellemzője	Egészség, teljesítőképesség megőrzése, javítása	Élménykeresés, kikapcsolódás, szórakozás, pillanatnyi élvezet		
		Öröm, játék „having fun”	Elszakadni a hétköznapoktól	Izgalom, adrenalin-fokozás, teljesítmény
Cél megvalósulásának időtávja	Hosszú táv	Rövid táv		
A szabadidősport közgazdasági értelemben	Tartós fogyasztási cikk és tőkejóság	Nem tartós fogyasztási cikk, a szabadidősport értékteremtése/hasznossága/céljának megvalósulása csak a sportolás időtartama alatt		
Rendszeresség	A cél megvalósulása rendszerességet követel	A cél megvalósulása alkalmyszerű/nem rendszeres sportolás esetében is		
Egészségügyi hatások – Kockázatok	Az egészségügyi hatások egyértelműen pozitívak, alacsony a sérülések kockázata	Az egészségügyi hatások nem egyértelműen pozitívak, magasabb a sérülések kockázata (főleg az extrém sportok esetében)		
Befektetések	Alacsony pénzügyi és időbeli befektetéssel is	Magasabb pénzügyi és időbeli befektetést igényelhetnek (utazás költsége, ideje, felszerelések költsége)		
Jellemző példák	Futás, úszás, kerékpározás	Gördeszka, strandröplabda, alkalmyszerűen üzött csapatjátékok	Búvárkodás	Iron-man, vadvízi evezés, siklóernyőzés

Forrás: saját koncepció Min – Yin (2010) és Kovács (2002) felhasználásával

Fogyasztói piac

Megfelelő szemlélet – szabadidő – pénz hármasa kell ahhoz, hogy üzleti alapon működő szolgáltatásokat igénybe tudjanak venni a fogyasztók. Ez a hármas a magyar lakosság nagyon kis hányadánál van meg.

Az államnak az iskolai és a médiabeli szemléletformálásban nagy szerepe lenne. Emellett hatalmas felelőssége van a szülőknél, tanároknál, óvónőknél, edzőknél, testnevelőknél. Az örömmérsék felhasználható lenne a mozgásra ösztönzésben. Az iskolai testnevelésnek is fontos részét kellene, hogy képezze azon mozgásformák megjelenése, amelyek örömet okoznak a diákoknak. Emellett a médiában, a civil közösségekben és eseményeken, valamint az üzleti szolgáltatók tevékenységében, kommunikációjában is hangsúlyt kellene kapnia.

Az embereket és az igényeiket nem lehet összetársadalmi szinten homogén halmazként kezelni, heterogén csoportokat, „szegmentumokat” kellene létrehozni. A szokásos szegmentálási szempontok – nem, kor, jövedelem – mellett a célokat, motivációkat is fel kellene használni csoportképző ismérvekként.

A célokhoz kötődően az egészségsport és az élménysport kifejezésekkel találkoztam. Az egészségsportoknál a hosszú távon való gondolkodás, a rendszeresség (tartós fogyasztási cikk értelmezés, lásd Szabó, 2011), azaz az egészség és teljesítőképesség megőrzése vagy javítása a fő cél, itt a futást, kerékpározást, úszást szokták elsőként említeni. Ezek az úgynevezett aerob sportok, a „legegészségesebb sportok”, amelyeket ha 30-60 percig kis-közepes intenzitással űzünk, hetente többször, sokat tehetünk hosszú távon az egészségünkért. Az élménysportoknál az élménykeresés és a pillanatnyi jóérzés a fő cél, és inkább rövid távon gondolkodnak a szabadidejükben sportolók (nem tartós fogyasztási cikk értelmezés, lásd Szabó, 2011). Az élménysportoknál az extrém, a fun és a kaland sportok „alkategóriákat” különböztethetjük meg. Az extrém sportok tovább bonthatók energiefelhasználás-extremitásra (iron-man, szupermaraton, ezeket szokták teljesítménysportnak is nevezni), vagy vélt, vagy valós veszélyhelyzet miatti extrémításra (rafting, siklóernyőzés), mindkettőnél a cél a felfokozott állapot, izgalom, a túlzott adrenalin

elérése és a „feladat” teljesítése. A fun sportoknál (gördeszka, szörf, snowboard, strandröplabda, strandfoci és minden rendszertelenül űzött csapatjáték) egyértelmű cél a pillanatnyi jó érzés, öröm, élvezet, játék, a kaland sportoknál (pl. búvárkodás) fő cél a hétköznaptól elszakadni, „elkalandozni”. Mindhárom utóbbi a szabadidősport egy-egy „alkategóriájaként” tekinthető, ahol a kikapcsolódás, szórakozás, pillanatnyi élvezetek a fontosak. Az „élménysportok” esetében nem olyan fontos a rendszeresség, mint az „egészség sportoknál”, ugyanakkor az egészségügyi hatások sem egyértelműen pozitívak, magasabb a sérülések kockázata (főleg az extrém sportoknál), valamint űzésük általában magasabb pénzügyi és időbeli befektetést igényelhet (utazás költsége, ideje, felszerelések költsége). Természetesen nem könnyű minden egyes sportágat egyértelműen kategorizálni, átfedések is lehetnek az egyes alkategóriák között (Min – Yin, 2010). A rendszeresség egy meghatározó tényező, ugyanaz a sport lehet akár „egészség sport” és „élménysport” is (leginkább „fun sport”), annak függvényében, hogy rendszeresen vagy csak egy-egy alkalommal űzzük (6. táblázat).

Az interjúalanyok szerint napjainkban a *legnépszerűbb sportágak a futball, a fitness, a kerékpár, a futás, a túrázás, az úszás és a tánc különféle formái*. A sportolás céljai: a kikapcsolódás, öröm, kedvtelés, a testi-lelki egészség megőrzése, az életminőség javítása és az önfejlesztés, valamint a barátokkal, ismerősökkel együtt töltött hasznos idő.

Ha megvan a mozgás iránti igény, akkor a következő kérdés, hogy hol mozogjon az illető. Ezt leginkább a nem homogén csoportként kezelt *fogyasztói csoportok jövedelme* határozhatja meg. Egy szűk rétegnek van csak fizetőképes kereslete az üzleti alapon működő szolgáltatókra. A lakosság nagy része nem tudja megengedni magának, hogy üzleti alapon működő szolgáltatókat vegyen igénybe, nem tud fizetni a sportolásáért. Nekik szükségük lehet az állami segítségre, a közterekre, parkokra, vagy a civil szféra nyújtotta olcsóbb lehetőségekre.

Összegzés

Az egyes piacok összefoglaló ábrája, „kognitív térképe” az 1. ábra. Négy piac működik a szabadidősportban hazánkban, a merchandising piac nem működik. Mindegyik piac további fejlődési potenciált rejt.

A sportszer-, sporteszköz-, sportruházatpiacon mi magyarok feleannyit költünk, mint a szomszédos csehek vagy szlovénok. A bevételeket a fitness, a túrázás és a téli sportok (sí) alapozzák meg, ezek mellett az elmúlt években a futáshoz, úszáshoz, korcsolyázáshoz és golfhoz kapcsolódó termékek eladásai növekedtek a

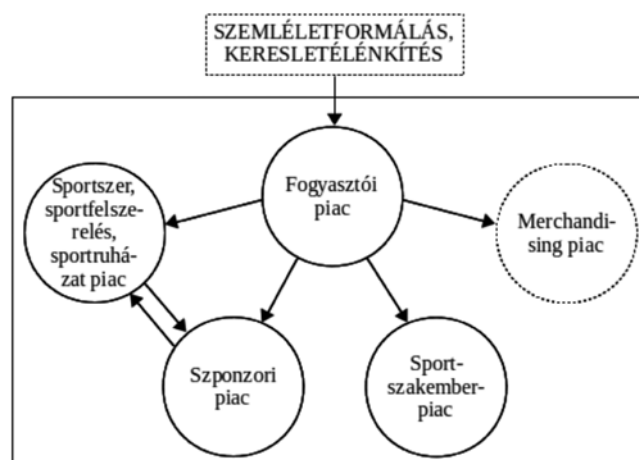
legnagyobb mértékben. A sportruházat specializálódásában lemaradásban vagyunk. Az egyes sportáruházak forgalma régióspecifikus.

A szakemberpiacon az üzleti alapon működő képzőintézmények esetében egyszerre van jelen a túlzott liberalizáció (bárki képezhet) és a túlszabályozás (vizsgáztatás, tananyag esetében). Magyarországon még nincs jól működő sportmenedzserpiac, a terület kialakulóban van, és a tanácsadók piacán is nagyon kevés az igazi szakember.

A szabadidősport szponzorálása a hivatásos sport szponzorálásához képest elenyésző. Jellemzően eseményeket szponzorálnak, termékek népszerűsítése, imázsépítés, pozitív kép kialakítása, társadalmi felelősségvállalás demonstrálása céljából, a márkák „saját közegükben” akarnak közelebb kerülni a célcsoportjukhoz. A vezetők személye, személyes preferenciája meghatározó. A szabadidősport-szponzorálás jellemzően lokális, és kisebb kockázatú, mint a hivatásos sport szponzorálása. Sok a barterügylet is. Növelhető lenne a szponzori piac, ha a szervezetek odafigyelnének a szponzorok igényeire, és professzionális kiszolgálásban részesítenék őket. A szabadidősport-szponzorok elvárásai a professzionalizmus mellett (maga az esemény és a kiszolgálás is legyen profi) széles célcsoport elérése, állandóság, (helyi) médiamegjelenés, valamint kizárólagosság az iparágban.

1. ábra

Szabadidősport-piacok



Forrás: saját szerkesztés

Kutatásaim alapján azt állítom, hogy a magyar szabadidősport működésének kulcsa a szemléletformálásban, keresletélnéklítésben rejlik. Az ország lakosságának szabadidősport-kultúráját, szemléletmódját kell fejleszteni. Egyrészt el kell juttatni a sport egyéni értékteremtő tényezőit hangsúlyozó információ-

kat (testi-lelki egészség, transzferálható képességek, bevételnövekedés, kiadáscsökkenés), másrészt meg kell ismertetni a fogyasztókat a különféle mozgásformákkal. Az államnak leginkább az iskolában és a médián keresztül van szemléletformáló feladata. A civil szféra a közösségépítésben és az események szervezésével tud leginkább szemléletet formálni. Az üzleti szféra marketingtevékenysége és a szolgáltatás minősége meghatározó e témában. A szemléletformálás mindenképpen szükséges, ugyanakkor megfelelő gazdasági és társadalmi környezetben tudjuk könnyen az egyik legértékesebb erőforrásunkat, a szabadidőnk szabadidősport-fogyasztásra fordítani.

A keresleti oldalon heterogén fogyasztói csoportokkal találkozhatunk. A fogyasztói piacot nem homogén csoportként kell elképzelni, a szegmentálásnál a jövedelem (mint legfőbb szegmentálási szempont) mellett a célokat, motivációkat is figyelembe kellene venni. Egyes csoportoknak a fizetőképes kereslete megenged drága szolgáltatásokat is, de szükség van az ingyenes vagy olcsó, állami vagy civil szféra által teremtett lehetőségekre. Egy dolog bizonyos, hogy *a keresletet élnékíteni kell*. A fogyasztói piac növelése kiemelt prioritású cél, a jelenleginél sokkal több fogyasztót kellene bevonni a szabadidősportba. Jelenleg a piacbővülést a keresleti oldal nem kellően dinamikus növekedése lassítja. Minél több potenciális fogyasztót tényleges fogyasztóvá kell tenni. *A fogyasztói piac növekedése magával hozná a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat, a szakember, a szponzori és a merchandising piacok növekedését is.*

A következő lépés, hogy a kvalitatív kutatások után további kutatások szülessenek az egyes piacokról, elsősorban kvantitatív adatokkal, kvantitatív elemzésekkel. Továbbá át kellene gondolni a „létesítmények piacának” kutatását, amely „piacról” jelen kutatásomban egyáltalán nem beszéltek az interjúalanyaim.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-005 támogatásával készült.
- ² A KSH 2009/1-es Cég-Kód-Tár TEÁOR számok alapján készült 519 893 céget tartalmazó adatbázisát felhasználva kikerestem azokat a tevékenységeket, amelyeknek lehet kapcsolatuk a szabadidősporttal (4365 db). A konkrét tevékenységeket tekintve a következő sportok dominálnak a sporttal kapcsolatos üzleti vállalkozások esetében: lovaglás, tánc, fitnessz, kerékpár, futball, futás és tenisz. Összességében azt mondhatjuk, hogy a sport területén erősen felülreprezentáltak a budapesti cégek. A testedzési szolgáltatások (fitness- és testépítő klubok) és a fizikai közérzetet javító szolgáltatások esetében még inkább (43,5% és 44,7%). Kelet-Magyarországon található a legkevesebb (szabadidő)sporthoz köthető üzleti vállalkozás, testedzési szolgáltatá-

sok esetében majdnem feleannyi, mint Nyugat-Magyarországon (12% és 21,7%). Az üzleti vállalkozások nagyobb részét 2000. január 1-je után alapították. A testedzési szolgáltatások és a fizikai közérzetet javító szolgáltatások 43,1%-át 2000 januárja és 2005 decembere között hozták létre, de 2006 és 2009 között is nagy számban jöttek még létre cégek e két csoportban (38,5 és 37,9%-uk). Társasági formát tekintve a kft.-k az uralkodók, és jellemző még a betéti társasági forma. A sporttal foglalkozó üzleti vállalkozások árbevételére jellemzően a 20 millió forint alatti éves összeg a jellemző. Létszámukban pedig jellemzően mikrovállalatok, azaz 10 fő alatti létszámot foglalkoztatnak. Durva becsléssel 170 milliárd körüli lehet az összárbevételük az ismert árbevételű vállalatokat összegezve, ami a GDP 0,6%-a, és körülbelül 25 000 főt foglalkoztathatnak, ami az összfoglalkoztatottak 0,65%-a.

- ³ A témáról Gratton – Taylor (1985), Hoffmann (2000), Shank (2002), Torkildsen (2005), Neulinger (2007) írásaiban olvashatunk részletesebben.
- ⁴ Világviszonylatban az első öt sorrendje a sportszer-, sportruházat-kereskedelemben: 1. Intersport (10 Mrd eurós forgalommal), 2. Wall Mart Sport, 3. eBay, 4. Decathlon, 5. Sport 2000; a gyártásban: 1. Nike, 2. Adidas, 3. Pou Chen, 4. Puma, 5. Olylane (Decathlon) (forrás: Pósfai Gábor, Decathlon-ügyvezető előadása a TF-en, 2012. február 22-én)
- ⁵ „Ember legyen a talpán, aki meg tudja ajándékozni a barátait, szeretteit a kedvenc vízilabdacsapatának bármijével, ugyanis nem kapható.” – olvasható Gergely István olimpiai bajnok vízilabdázó blogjában is (<http://www.felsofokon.hu/olimpikonblog/2012/01/30/merchandising-a-la-vizilabda>), és Stocker (2012) is azt mutatta ki, hogy nem működik ez a piac a hivatásos sport esetében sem.

Felhasznált irodalom

- Ács P. (2010): A hazai sportpiac szponzorattitűd vizsgálata, avagy a keresleti oldal működésének sajátosságai. International Conference on Tourism and Sports Management, 2010. május 27–28. Debrecen
- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori (PhD) értekezés, Budapest: BKÁE
- András K. (2004): A hivatásos labdarúgás piacai. Vezetéstudomány, különszám, p. 40–57.
- Bennett, R. (1999): Corporate philanthropy in France, Germany and the UK: International corporations of commercial orientation towards company giving in European nations. International Marketing Review, 15(6), p. 458–475.
- Berkes P. (2008): Marketingorientációs tényezők a honi professzionális labdarúgás szponzorációs piacának tükrében. Doktori (PhD) értekezés, Budapest: Semmelweis Egyetem Nevelés- és Sporttudományi Doktori Iskola
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: AULA Kiadó
- Előzetes adatok. A sportolási szokások Magyarországon 2003-ban c. vizsgálatból. Szonda Ipsos, 2003. június
- Eurobarometer 2009, 2010
- Fazekas I. – Nagy A. (2000): Szponzorálás. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

- Földesiné dr. Sz. Gy.* (2008): Sportfogyasztás mint a kulturális fogyasztás válfaja. in: Földesiné dr. Sz. Gy. – Gál A. – Dóczy T. (szerk.): Társadalmi riport a sportról 2008. Budapest, ÖTM-MSTT, p. 41–89.
- Földesiné dr. Sz. Gy.* (2009): Szabadidősport – életmód – sportpolitika. Hazai és nemzetközi tendenciák. in: Salga P. (szerk.) (2009): Útban a sportoló nemzet felé. Elvek és tények a magyar szabadidősportban. Budapest: Nemzeti Szabadidősport Szövetség
- Gergely I.* (2009): Merchandising „á la vízilabda”. <http://www.felsofokon.hu/olimpikon-blog/2012/01/30/merchandising-a-la-vizilabda>, letöltés ideje: 2012. ápr. 4.
- Gratton C. – Taylor P.* (1985): Sport and recreation: An Economic Analysis. London: E and FN Spon
- Hoffmann I.* (2000): Sportmarketing. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Hoffmann I.* (2007): Sport, marketing, szponzorálás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ifjúság* 2000, 2004, 2008
- Irwin, R.L. – Assimakopoulos, M.K.* (1992): An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposal. *Sport Marketing Quarterly*, 1(2), p. 43–51.
- Kassay L.* (1998): A szponzorok és a reklámozók kiszolgálása. *Marketing&Menedzsment* 1998/3., p. 25–27.
- Kassay L.* (2003): Kevesebb a szponzorpénz. *Világgazdaság*, 2003. 12. 4., p. 10.
- Király I.* (2010): A szabadidősport szerepe az angol nemzeti sportstratégiában. Diplomadolgozat. Budapest: SE-BCE Sportmenedzser MS
- Kovács T. A.* (2002): A rekreáció fogalma, értelmezése. in: Dobozy László (szerk.) (2002): Válogatott tanulmányok a rekreációs képzés számára. Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság
- KSH* (2009): Cég-Kód-Tár, 2009
- KSH* (2006): Az átmenet éve, az átmenet tényei. Bp.: KSH
- Meenaghan, T.* (1983): Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), p. 5–73.
- Meenaghan, T.* (1984): Commercial Sponsorship. Bradford: University Press
- Min, J. – Jin, H.* (2010): Analysis on Essence, Types and Characteristics of Leisure Sports. *Modern Applied Science*, 4(7), p. 99–103.
- Neulinger Á.* (2007): Folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás – A társas környezet és a sportfogyasztás viszonya. PhD-értekezés, Budapest: BCE
- Paár D.* (2012a): Sportkiadások háztartástípusonkénti eltérései Magyarországon. IX. Országos Sporttudományi Kongresszus konferenciakiadványa, Budapest: MSTT
- Paár D.* (2012b): Kié a sport luxusa? Sportkutatók éjszakája, Budapest: MSTT, 2012. szeptember 28.
- Parks, B.J. – Quarterman, J. – Thibault, L.* (2007): Contemporary Sport Management. New York: Human Kinetics
- Polányi G.* (1998): A sportolás és a testmozgás társadalmi összefüggései. in: Szívós Péter – Tóth István György (szerk.) (1998): Társadalmi ténykép. Budapest: TÁRKI
- Pope, N.K.* (1998): Overview of current sponsorship thought. *The Cyber. Journal of Sport Marketing*. 2(1):<http://pandora.nla.gov.au/npharch/O1998Mar12//http://www.cad.gu.edu.au/chsm/pope21.htm>, letöltés ideje: 2009. december 3.
- Pósfai G.* (2012): A Decathlon a magyar sportszerkeskedelmi piacon. TF-előadás a Szabadidősport üzleti elemei kurzuson, 2012. február 22. Budapest
- Sandler, D.M. – Shani, D.* (1993): Sponsorship and the Olympic Games: the consumer perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 2(3), p. 38–43.
- Shank, M.D.* (2002): Sportmarketing. Upper Sadle River: Prentice Hall
- Stocker M.* (2012): Tudásintenzív vállalatok értékteremtése – A hivatásos magyar sportvállalatok esete. Doktori (PhD) értekezés (műhelyvitára bocsátott változata), Budapest: BCE
- Szabó Á.* (2011): Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? *Vezetéstudomány, Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről* XLII. évfolyam, 2011. 1. különszám, p. 24–37.
- Torkildsen, G.* (2005): Leisure and Recreation Management. New York: Routledge
- Tuyckom, C.V.* (2011): Macro-environmental factors associated with leisure-time physical activity: A cross-national analysis of EU countries. *Scandinavian Journal of Public Health*, 39: p. 419–426.
- Vályogos Gy. – Misovicz T.* (1994): Sportszponzorálás Magyarországon. Kutatási beszámoló. Budapest: BKÁE

Cikk beérkezett: 2012. 3. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 10. hó

NEUMANN-BODI Edit

AZ ÜGYFÉLSZERZÉSI MÓD HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA A VEVŐELÉGEDETTSÉGRE ÉS A LOJALÍTÁSRA A SZERVEZETI PIACON

AZ AJÁNLÁS HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA STRUKTURÁLIS MODELLEZÉS SEGÍTSÉGÉVEL

A kutatás célja a marketingeszközök hosszú távú hatásának pontosabb megértése szervezetközi viszonylatban a vevőértékelési modellek egyik nehezen számszerűsíthető tényezője, az ajánlás hatásának vizsgálata által. A hatások elemzésére a strukturális egyenlőségek módszerét (Structural Equation Modelling) alkalmazta a szerző. Rámutatott, hogy az ajánlással szerzett ügyfelek elégedettebbek, lojálisabbak és gyakrabban ajánlják a vállalatot a más módon szerzett ügyfeleknél. Az összefüggések feltárása és bizonyítása különösen az ajánlás kumulatív hatása miatt jelentős. Az eredmények gyakorlati alkalmazásával lehetőség nyílik az ügyfélkör differenciáltabb, értékalapú szegmentációjára, amely pontosabb célcsoport-meghatározást lesz lehetővé, és hosszú távon hozzájárul a vállalat optimális ügyfélportfóliójának kialakításához.

Kulcsszavak: ügyfélszerzés, ajánlás, strukturális egyenlőségek módszere (SEM)

Amíg az egyéni vásárlók körében az utóbbi években több empirikus kutatás is született az ajánlás – mint ügyfélszerzési mód – hatásának vizsgálatával kapcsolatban (Kumar et al., 2010), addig a szervezeti piacon kevesen foglalkoztak a témával (Wangenheim – Bayón, 2007), annak ellenére, hogy az egyének közötti szociális kapcsolatok szerepét az értékteremtő folyamatban a szervezeti piacon empirikus kutatásokkal is alátámasztották (Abdul-Muhmin, 2005; Vieira, 2009). Kutatási modellünkben az ajánlás mint ügyfélszerzési mód hatását vizsgáltuk az elégedettség, lojalitás és ajánlási hajlandóság változókra, vállalati mintán, strukturális modellezés (Structural Equation Modeling, rövid. SEM) módszer segítségével.

Elméleti háttér

A vállalatok elsősorban a meglévő vevőkre és azok megtartására helyezik a hangsúlyt, és nem veszik figyelembe, hogy az ügyfélszerzési folyamat jellemző-

inek hatása van az ügyfelek megtartására (Blattberg – Deighton, 1996). Amíg az egyéni vásárlók körében az utóbbi években több empirikus kutatás is született az ajánlás – mint ügyfélszerzési mód – hatásának vizsgálatával kapcsolatban (Kumar et al., 2010; MacPherson, 2010; Schumann et al., 2010; Schmitt et al., 2011), addig szervezetközi viszonylatban kevesen foglalkoztak a témával. Kifejezetten az ajánlás hatását vizsgálta szervezetközi viszonylatban Wangenheim (2002) és Wangenheim és Bayón (2007). A személyes kommunikáció és közreműködés szerepét többen is vizsgálták az értékteremtő folyamatban (Eggert et al., 2006; Glynn et al., 2007; Piscopo, 2007) és az egyének közötti szociális kapcsolatok szerepét a szervezeti piacon empirikus kutatásokkal is alátámasztották (Abdul-Muhmin, 2005; Vieira, 2009). Ezek a kutatási eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti piacon is van relevanciája a személyek közötti kapcsolatok mélyebb vizsgálatának.

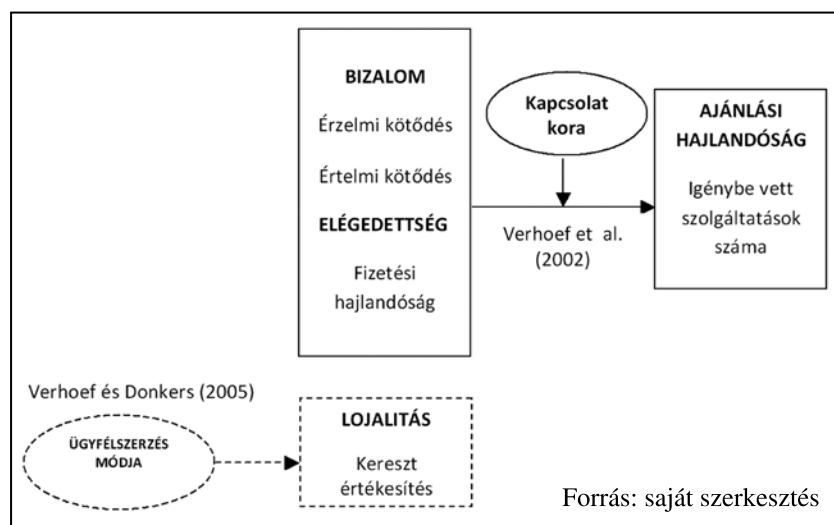
VEZETÉSTUDOMÁNY

A vevő megszerzésének módja befolyásolja a vevő vállalathoz való viszonyát és a vállalattal való jövőbeni interakcióját (Blattberg – Deighton, 1996; Thomas, 2001; Venkatesan – Kumar, 2004). Az ajánlással megszerzett ügyfelek a többi ügyféltől eltérő pozitív tulajdonságai bizonyítást nyertek mind egyéni ügyfelek (Kumar et al., 2010; Schmitt et al., 2011; Schumann et al., 2010), mind vállalati ügyfelek esetében (Wangenheim, 2002; Wangenheim – Bayón, 2004; Wangenheim – Bayón, 2007). Az összefüggés feltárásának és bizonyításának jelentősége szervezetközi viszonylatban különösen az ajánlás feltételezett kumulatív hatása (ajánlással szerzett ügyfél maga is szívesebben ajánl) miatt nagyon értékes. Kutatásunk célja az ajánlás hatásának vizsgálata az elégedettség, lojalitás és az ajánlási hajlandóság változókra és az ajánlás moderáló hatásának vizsgálata az ezek közötti összefüggésekre (Sauer – Dick, 1993).

A kutatási modell kialakítása

Kiinduló modellnek Verhoef (2002) és Verhoef és Donkers (2005) 1. ábrán látható modelljeit tekintjük, amelyek összekapcsolásával és módosításával hoztuk létre saját kutatási modellünket.

Két kiválasztott kutatási modell összeillesztése



A két modell összekapcsolásával hoztuk létre saját

1. ábra kutatási modellünket, melyben a bizalom mediátorként szerepel az ügyfélszerzés módja és az elégedettség, lojalitás változók között (2. ábra).

A továbbiakban ebben a tanulmányban az ügyfélszerzés módjának az elégedettségre, lojalításra és az ajánlási hajlandóságra vonatkozó moderáló hatásának bemutatására fókuszálunk.

A vizsgált változók meghatározása és mérése

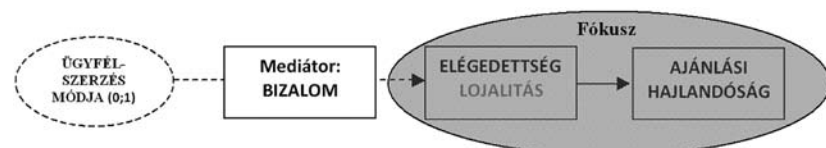
A következő részben sorra bemutatjuk a modellbe bevont változók definícióját és azok mérési módját.

Az elégedettség

Az értékkezőpontú marketing egyik elméleti alapja a neoklasszikus szemlélet, mely szerint a vevő úgy költi el a jövedelmét, hogy a termékekből származó elégedettség maximális legyen (Bowman – Ambrosini, 2000).

Jelen kutatásban az elégedettséget Kotler definíciójára támaszkodva a következőképpen értelmezzük:

Saját kutatási alapmodell



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra

„Az elégedettség adott személy öröme vagy csálódottsága, amely a termék vagy szolgáltatás a várakozásokhoz képest nyújtott teljesítményének vagy eredményének az összehasonlításából származik.” (Kotler – Armstrong, 1996)

Piskóti és Nagy (2009) vizsgálta az elégedettség dimenzióit szervezeti viszonylatban. Munkájukban áttekintik a vevőelégedettség szakirodalmát és létrehoznak egy új vevőérték-menedzsment modellt. A modell legfontosabb változói a vevőorientáció, a vevőelégedettség, a lojalitás és a vevőérték. Empirikus tapasztalataik alapján kiemelik a fontosság-elégedettség mátrix (Importance-Satisfaction Matrix) módszer alkalmazásának előnyeit, ahol a válaszdónak először fontosság szerint kell rangsorolni a változókat, majd Likert-skálán értékelni az elégedettséget (Piskóti – Nagy, 2009).

Az utóbbi évek nemzetközi kutatásaiban megfigyelhető, hogy gyakori a különböző reflektív elégedettségmérés skálák használata, melyek segítségével strukturális modellezéssel vizsgálják a kapcsolatot az elégedettség és a többi vizsgált változó között (Chandrashekar et al., 2007; Paulssen – Birk, 2007; Sharma, 2007; Molinari et al., 2008; van Doorn, 2008; Callarisa Fiol et al., 2009; Čater – Čater, 2009; Spreng et al., 2009).

A szervezeti (business to business, röv. B2B) kutatásokban a megkérdezett általában a kulcsinformátor (key informant), ritkán fordul elő, hogy több érintett véleményét is figyelembe veszik az elégedettség mérésekor. Ezt a gyakorlatot kritizálta Rossomme (2003), akiknek konceptuális cikke a szervezeti piacon történő elégedettségmérésről több érvelést sorakoztat amellett, hogy a vállalati elégedettség nem egy ember véleményét kellene, hogy tükrözze.

Jelen kutatási modellhez egy három állításból álló, Cronin által kialakított, majd Oliver által modifikált reflektív skálát használunk az összelégedettség mérésére (Cronin Jr. et al., 2000; Oliver, 1997).

A reflektív skála előnye, hogy alkalmasabb a strukturális egyenlőség modellekbe való bevonására, amíg a formatív mérési módszert gyakran alkalmazzák a jó gyakorlati alkalmazhatósága és az eredmények közvetlen hasznosíthatósága miatt (Hofmeister-Tóth et al., 2003; Herrmann – Homburg, 1995).

A lojalitás

A lojalitással sokan foglalkoztak, azonban máig nincs egységes álláspont a szakirodalomban vele kapcsolatban. Röviden összegezve a fogalom által bejárt fejlődési utat, megállapítható, hogy többdimenziós fogalom (Hofmeister-Tóth et al., 2003), magatartási és attitűd komponensei is vannak (Wangenheim – Bayón, 2004).

Nem mérhető egyedül az újvásárlási hajlandósággal (Ganesh et al., 2000). A lojalitás az egyike azon tényezőknél, amelyek segítségével a marketinghez kapcsolható értékeket le lehet vezetni (Srivastava et al., 1998).

Szervezeti piacon még kevésbé kiforrottak az álláspontok a lojalitás fogalmával kapcsolatban. Hetesi (2011) a szervezeti piacokra vonatkozó szakirodalom részletes áttekintése után megállapítja, hogy a lojalitás definiálása a két területen nem mutat jelentős különbségeket. A lojalitást befolyásoló tényezők között már több eltérést talált: míg az egyéni fogyasztóknál az azonosulás, a lelkesedés, a rajongás, az image fontos befolyásoló tényező, addig a szervezeti piacokon az egyenértékűség, a méltányosság, a kölcsönösség és az együttműködés kategóriái is fontosak (Hetesi, 2011).

A lojalitást Oliver (1999) komplex módon közelíti meg, széles körben elfogadott definíciója alapján a fogalmat kutatásunkban a következő módon értelmezzük:

„a vásárló elhatározottsága az újvásárlásra bizonyos tényezők változása esetén is (aktív, magatartási komponens) vagy a kereskedőhöz fűződő viszonya (passzív, attitűd komponens) alapján” (Oliver, 1999: p. 33–44.).

A fogalom mérése reflektív módon történik a Ganesh-féle öt állításból álló többtételű skála alapján (Ganesh et al., 2000). Ezt a skálát alkalmazta Wangenheim és Bayón (2000) a német árampiac vizsgálatánál, egyéni és szervezeti vásárlókra (Wangenheim – Bayón, 2004; Wangenheim, 2003). A skála a lojalitás két dimenzióját különíti el, az aktív és a passzív lojalitást. Az aktív dimenzió a lojalitás proaktív dimenziójára vonatkozik, amely tudatos magatartásra vagy szándékra utal az üzleti kapcsolat fenntartásában (Ganesh et al., 2000: p. 80.). A passzív dimenzió a reaktív magatartásra vagy magatartási szándékra utal, ez az attitűdkomponenseket foglalja magában, ezek az érzékenység az árra vagy a verseny növekedésére, és ezt a dimenziót befolyásolják a váltás észlelt költségei, amelyek nincsenek hatással az aktív dimenzióra (Ganesh et al., 2000).

Az ajánlási hajlandóság

A dolgozatban a szájreklámon, és ezen belül az ajánláson a következőt értjük:

„A szájreklám (word of mouth) informális pozitív vagy negatív tartalmú kommunikációt jelent az ügyfelek között, egy vállalatról, annak termékéről vagy szolgáltatásáról.” (Tax et al., 1993; p.74.)

„Az ajánlás a pozitív szájreklám egy formája, amelyet egy ügyfél elmond valakinek egy termékről vagy szolgáltatásról.” (Helm, 2003: p. 124.)

Az ajánlás úgy is értelmezhető, mint a referencia egy formája, szóbeli megnyilvánulása. Salminen és Möller (2006) létrehozott egy átfogó modellt a referencia szerepének megmutatására a szervezetközi piacon. Ebben a referencia gyakorlati alkalmazási formái között találjuk az ajánlás egy formáját (Salminen – Möller, 2006). Az ajánlási magatartás vizsgálatára ideálisak a longitudinális kutatások, mivel ezek nemcsak az ajánlási szándékot mérik, hanem a valós magatartást is. Jelen kutatás keresztmetszeti kutatás, így csak az ajánlási szándék mérésére van lehetőség. Az ajánlási szándékot a Zeithaml és társai (1996) által validált háromtételű reflektív skálán mértük. A skálát alkalmazták Verhoef és társai (2002) abban a modelljükben, amely jelen kutatás egyik kiinduló alapmodelljét is jelenti.

Az ügyfélszerzés módját dummy változóként (1: ajánlás, 0: nem ajánlás) építettük be a modellbe.

A változók közötti összefüggések bemutatása, kutatási hipotézisek kialakítása

A következőkben bemutatjuk a szakirodalom elemzése során feltárt korábbi kutatások eredményeiből származó releváns összefüggéseket a vizsgált változók között, amelyre a kutatási hipotéziseinket alapozzuk.

Az ajánlás (ügyfélszerzési mód) és az ügyféljellemzők kapcsolata

A vevő megszerzésének módja és a vállalathoz való viszonyulás (relational constructs) közötti összefüggés magyarázatára a társadalmi csereelméleteket használtuk fel. A társadalmi csereelméletet eredetileg olyan személyek közötti cserék leírására fejlesztették ki, amelyek nem pusztán gazdasági jellegűek. Az elmélet lényege, hogy az egyének viselkedése a társadalomban leírható különböző típusú erőforrások cseréje segítségével, és a cserékre szabályszerűségek fogalmazhatók meg (Homans, 1958; Thibaut – Kelley, 1959; Blau, 1964).

Foa és Foa (1980) az erőforrásokat csoportba sorolták megfoghatóság, egyediség, cserélhetőség alapján, és szabályszerűségeket fogalmaztak meg a cserére vonatkozóan. Modellünk szempontjából fontos szabályszerűség, hogy az egymáshoz közelebb álló erőforrások cseréje valószínűbb (Foa – Foa, 1980). Ezt azt jelenti, hogy a szociális jellegű befektetésre a szociális jellegű viszonzás, míg a gazdasági jellegű befektetésre a gazdasági jellegű viszonzás valószínűbb.

Az ajánlás a többi ügyfélszerzési móddal összehasonlítva azzal a speciális tulajdonsággal rendelkezik, hogy egy harmadik fél kerül a cserefolyamatokba, aki valamilyen pozitív viszonyulással rendelkezik az aján-

lott vállalat irányába. Három résztvevő között történik szociális jellegű interakció (az ajánló, az ajánlást fogadó és az ajánlott), ezért kibővített társadalmi csere-ről beszélhetünk (Das – Teng, 2002). Az első releváns interakció az a kommunikáció, amely során az ajánlás történik. Ez a csere nem kötődik közvetlenül gazdasági eseményhez, megfelel a társadalmi csere jellemzőinek.

Az ajánlás elfogadásával létrejön egy kibővített társadalmi csere az ajánló-ajánlást fogadó és ajánlott között, és emellett egy gazdasági jellegű cserekapcsolat is az ajánlást fogadó és az ajánlott vállalat között (az ajánló és az ajánlott vállalat között nagy valószínűséggel már fennállt valamilyen cserekapcsolat). Amennyiben a vevő szociális jellegű interakció segítségével (ajánlás) kerül kapcsolatba a vállalattal, az ajánlónak ezt a befektetését a csereben részt vevő felek irányába (ajánló és ajánlott vállalat) szociális típusú erőforrás (például szeretet, barátság, ajánlás) segítségével viszonzza.

A társadalmi csere eredetileg személyek közötti csere-re vonatkozott, majd kiterjesztették a szervezeti és szervezetek közötti szintre (Aiken – Hage, 1968; Jacobs, 1974; Levine – White, 1961). Mivel a szervezetközi piac alapvető sajátossága, hogy a vevő minden esetben valamilyen szervezet, és nem az egyéni fogyasztó, ennek megfelelően módosulnak a vásárlói magatartás jellemzői, melyre az interaktivitás és a kölcsönös függőség a jellemző (Mandják, 2002).

A társadalmi csere elméletének alkalmazására több példát is találunk a szervezetekkel kapcsolatos kutatásokban, a humán erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos kérdések vizsgálatában (Colwell et al., 2009; Cropanzano et al., 2002; Ehrhardt et al., 2011; Elstad et al., 2011; Frazier et al., 2010; Gould-Williams – Davies, 2005; Jiang et al., 2011; Lin – Huang, 2010). Neves és Caetano (2006) a társadalmi csereelméletet használja a vállalat dolgozói közötti viszonyok jobb megértésére. A vezető és dolgozó közötti bizalom és kontroll szerepét vizsgálják a szervezeti változások végbemenetelekor (Neves – Caetano, 2006).

Szervezetek közötti viszonyok vizsgálatában is vannak példák a társadalmi csereelmélet alkalmazására. Bunduchi a tranzakciós költségek közgazdaságtani elméletét és a társadalmi csereelméletet használta fel egy elméleti keret megalkotására (Bunduchi, 2008). Nord létrehozott egy erőforráscsere paradigmát (Resource-Exchange Paradigm), amelynek célja, hogy segítségével adaptálja a társadalmi csereelmélet fogalmait és összefüggéseit szervezeti piacra. Arra a megállapításra jutott, hogy a társadalmi csereelméletben foglaltaknak fontos szerepe lehet a szervezetek közötti kapcsolatok megértésében (Nord, 1980). Das és Teng a vállalati szövetségek működésének mélyebb megértéséhez hasz-

nálta a társadalmi csereelmélet három, vagy annál több szereplőre kibővített változatát (Das – Teng, 2002).

Wangenheim a társadalmi csereelméletet az elégedettség, lojalitás és ajánlás közötti összefüggések vizsgálatakor alkalmazza (Wangenheim, 2002). Empirikus kutatásban vizsgálta az ajánlást befolyásoló tényezőket és az ajánlás hatását a vevőértékre egyéni és szervezeti viszonylatban is az elektromosáram-piacon. Számos változót vizsgált, a legfontosabb tényezők ezek közül a fogadott ajánlások száma (negatív, pozitív), az ügyfél-elégedettség, a helyzeti (situative) involvement, a lojalitás, ezenkívül egyéni vásárlók esetében a termék-involvement, szervezeti vásárlók esetén a termék jelentősége és a termék iránti érdeklődés. Wangenheim eredményei nem mutatnak légyeges eltérést az egyéni és a szervezeti vásárlók között az ajánlási aktivitás, az elégedettség és a lojalitás összefüggéseit tekintve. Mind az egyéni, mind a szervezeti vásárlók esetében arra az eredményre jutott, hogy azok, akik több ajánlást kapnak egy vállalattal kapcsolatban, maguk is gyakrabban ajánlanak, pozitív ajánlás esetén elégedettebbek és lojálisabbak a vállalathoz (Wangenheim, 2002).

Mindezek alapján a következő kutatási hipotéziseket fogalmaztuk meg az ügyfélszerzési mód és a vizsgált ügyféljellemzők között:

H1. Az ajánlással érkezett ügyfelek elégedettebbek.

H2. Az ajánlással érkezett ügyfelek lojálisabbak.

H3. Az ajánlással érkezett ügyfelek ajánlási hajlandósága nagyobb.

Az elégedettség hatása az ajánlási hajlandóságra

A szakirodalomban számos olyan forrást találunk, amely szerint az elégedettség pozitív hatással van az ajánlási hajlandóságra (Anderson, 1998b; Swan–Oliver, 1989; Westbrook, 1987; Ranaweera – Prabhu, 2003). Anderson (1998) az ügyfél-elégedettség és a szájreklám közötti kapcsolatot vizsgálta, hasznossági (utility-based model) modell segítségével (Anderson, 1998a). Az eredmények megerősítették azt a feltételezést, hogy egy U alakú görbéről van szó, vagyis a nagyon elégedetlen ügyfelek és a nagyon elégedett ügyfelek szájreklám-magatartása aktívabb. Cornelsen és Diller (1998) modellje a fogyasztói magatartás tanulmányozásán alapszik, és az ajánlási magatartás hatékonyságának tényezőit foglalja magába (Cornelsen – Diller, 1998). A modellben az ajánlási potenciált három fő faktor határozza meg, a szociális háló mérete, az ügyfél elégedettsége és a véleményvezető (opinion leadership) szerep. Az ajánlások számának előrejelzéséhez Wangenheim és Bayón is (2004) felhasználja az elégedettségváltozót.

Az elégedettség és az ajánlás kapcsolatának feltárásában segíthet a kognitív diszsonancia elmélete

(Wangenheim, 2002). Kutatások eredménye azt mutatja, hogy a vásárlás előtt fellépő észlelt kockázat csökkentésében jelentős szerepe van a pozitív szájreklámnak (Arndt, 1967; Murray, 1991). A vásárlást követően felléphet a kognitív diszsonancia, amelyet pozitív információkkal jelentősen csökkenteni lehet. A vásárlást követő kognitív diszsonancia csökkenése már egyedül is jelentős mértékben tudja befolyásolni a fogyasztói elégedettséget, illetve az ezzel kapcsolatos fogyasztói értékítéletet is (Oliver, 1997). A pozitív információ csak valószínűsíti a vásárlási döntés megerősítését, és ezáltal növeli az elégedettséget (Cooke et al., 2001). Mindezek alapján a következő kutatási hipotézist fogalmaztuk meg:

H4. Az elégedettség pozitív hatással van az ajánlási hajlandóságra.

A lojalitás hatása az ajánlási hajlandóságra

Számos kutatásban megmutatták a lojalitás és az ajánlási hajlandóság pozitív kapcsolatát (Kumar et al., 2010; Reichheld, 2003; Schmitt et al., 2011; Wangenheim – Bayón, 2004; Wangenheim, 2003). A lojalitás mérőeszközait gyűjtötte össze és elemzi Lichtlé és Plichon (2008), akik a lojalitás mérésének gyakran használt eszközeként tárgyalják a következményeivel (consequences) történő mérést, amelynek gyakran használt formája a pozitív szájreklám, az ajánlás, illetve a meggyőzés (Lichtlé – Plichon, 2008). Mindezek alapján a következő kutatási hipotézist fogalmaztuk meg:

H5. A lojalitás pozitív hatással van az ajánlási hajlandóságra.

Az elégedettség és a lojalitás közötti kapcsolat

Az elégedettség és a lojalitás viszonya számos kutatás tárgyát képezte mind egyéni (Bloemer – Kasper, 1995; Seymour – Rifkin, 1998; Edvardsson et al., 2000; Chandrashekar et al., 2007; Vesel – Zabkar, 2009; Dick; Basu, 1994), mind szervezetközi viszonylatban (Bennett et al., 2005; Callarisa Fiol et al., 2009; Čater – Čater, 2009; Flint et al., 2011). Az eredmények azt mutatják, hogy az elégedettség a lojalitás fontos meghatározó tényezője (Dick – Basu, 1994), azonban nem elegendő a vevők megtartásához (Reichheld, 1994). Az olyan piacokon, ahol a vevőnek sok választási lehetősége van és alacsonyak a váltási költségek, még az elégedettség magas szintje sem lehet biztosíték a vevő megtartására (Piskóti – Nagy, 2009; Flint et al., 2011). Rauyruen és Miller (2007) kimutatták az elégedettség pozitív hatását a lojalitás mind magatartási, mind attitűdkomponensére (Rauyruen – Miller, 2007). Mindezek alapján a következő kutatási hipotézist fogalmaztuk meg:

H6. Az elégedettség pozitív hatással van a lojalításra.

Az empirikus kutatás bemutatása

A kutatás adatfelvételére 2011. október 1. és november 30. között került sor. A mintavételi keretet az egyik magyar műtrágyagyártó vállalattól kapott címlista határozta meg.

A címlistán több mint kétezer, a vállalattal kapcsolatban álló, mezőgazdasággal foglalkozó magyar vállalat elérhetősége szerepelt. A kérdőíves felmérés során a rendelkezésre álló módszerek közül a telefonos megkérdezést alkalmaztuk. A kutatást vállalatok körében végeztük, a mintába 238 magyar mezőgazdasággal (növénytermesztés, állattenyésztés) foglalkozó vállalat került. A mintavétel önkényes módon történt. A minta jól illusztrálja a magyar mezőgazdasággal foglalkozó vállalatokat, azonban nem tekinthető reprezentatívnak sem területi megoszlás, sem a vállalatok mérete alapján.

A vizsgálat fókuszába a vállalatok műtrágyabeszerzése és a műtrágyát szállító fő beszállító vállalat került. Mivel az általunk vizsgált ágazatban magas a kisvállalkozások, egyéni vállalkozók aránya, és a beszerzési döntés meghozatalára is a kulcsinformátornak (key informant) van döntő befolyása, ezért megítélésünk szerint nem követtünk el nagy hibát azzal, hogy minden vállalatnál a műtrágyabeszerzésért felelős vezetőt kérdeztük meg.

A szektor, illetve a termék kiválasztását elsősorban az indokolta, hogy ajánlás szempontjából semleges termékre volt szükségünk, melynek vásárlói körében megtalálható az ajánlással és nem ajánlással szerzett bevők elemzésre alkalmas elemszámú csoportja. További lényeges szempont volt, hogy folyamatosan használt termékről legyen szó, ne egyszeri, vagy nagyon ritkán ismételt vásárlásról, illetve a potenciális megkérdezettek elérhetősége (címlista megléte) is kritérium volt. A műtrágya a növénytermesztésben több szempontból hasonlítható az élelmiszeriparban használatos különböző adalékanyagokhoz, a beszerzési folyamatot és a döntési tényezőket tekintve. A kutatásunk szempontjából fontos termékjellemző a fizikailag ellenőrizhető minőség, standard összetétel, viszonylag könnyű összehasonlíthatóság más termékekkel.

A mintában az ajánlással szerzett ügyfelek száma 103, míg a más eszközökkel szeretteké 135. A más eszközök között legfontosabb szerepe az értékesítő megkeresésének van, ezenkívül az interneten és kiállításon/vásáron való megjelenés fordult még elő.

Alkalmazott módszertan

Hipotéziseink vizsgálatára strukturális modellezést (Structural Equation Modeling, rövid. SEM) alkalmaztunk. A SEM az általános lineáris modellek (General Linear Model) kiterjesztésének tekinthető, amely

párhuzamosan több regressziószámítás tesztelésére alkalmas, így segítségével egy komplexebb összefüggés modellezhető a vizsgált változók között. A SEM gyakran alkalmazott skálák validálására (konfirmatorikus faktorelemzés) és a változók közötti kapcsolatok tesztelésére (Gefen et al., 2000). Megkülönböztetünk variancián és kovariancián alapuló technikákat, az általunk alkalmazott AMOS- (Analysis of MOment Structures) elemzés a kovariancián alapul. Az AMOS alkalmas a teljes modell tesztelésére, amíg a varianciaalapú PLS (Partial Least Squares) modellezés csak a látens változók közötti összefüggéseket teszteli, nem alkalmas a teljes modell megfelelőségének vizsgálatára (Hair et al., 2011). Jelen kutatásban a célunk egy elméleti alapokon nyugvó modell tesztelése, amelyben a látens változókat validált reflektív mérési skálák segítségével mérjük.

A SEM-modell mérési modellből (measurement model) és strukturális modellből (structural model) tevődik össze. A mérési modellnél a módszer a közvetlenül megfigyelt változókból állít elő származtatott, látens változókat, de nem vizsgál oksági viszonyt. A strukturális modell esetében a mérési modellből kapott változók közötti oksági viszonyainak vizsgálata a cél (Backhaus et al., 2011).

A SEM-módszerek közül a moderátorhatás kimutatására alkalmas módszert, a többcsoportos elemzést (Multi-Group-Analysis, rövid. MGA) használtuk fel, amely jól alkalmazható alcsoportok közötti különbségek vizsgálatára (Weiber – Mühlhaus, 2010).

A módszerhez szükséges elemszám meghatározásánál különböző álláspontok vannak a szakirodalomban. Bagozzi (1981) által felállított szabály szerint: $n - q > 50$, ahol n az elemszámot, q pedig a modellben becsült paraméterek számát jelenti, ez esetünkben $238 - 70 = 168 > 50$, amelynek a minta megfelel (Bagozzi, 1981). Hair és társai (2010) szerint a strukturális egyenlőség modellhez minimum 200 elemű mintára van szükség, amelynek mintánk ugyancsak megfelel (Hair et al., 2010).

A strukturális modellezésnél a kovarianciaelemzésnél alkalmazott becslő eljárások (Maximum-Likelihood és Generalised-Least-Square) feltételezik a változók multinormális eloszlását, amely a mintánkra nézve nem teljesül. Ez az eredmény nem tér el a várakozásoktól, mivel a gazdaság- és társadalomtudományi kutatásokban alkalmazott értékelő skálák gyakran nem mutatnak normális eloszlást (Scholderer et al., 2006: p. 62.). Mivel az alkalmazott becslő módszerek robusztusak a multinormális eloszlás feltételének teljesülését tekintve, azt feltételezzük, hogy a modell illeszkedését ez nem befolyásolja (Weiber – Mühlhaus, 2010).

A minőségi kritériumok teljesülése

Az empirikus kutatások minőségének értékelésénél három tényezőt kell megvizsgálunk, ezek az objektivitás, megbízhatóság és az érvényesség (Malhotra – Simon, 2008).

Az *objektivitás* azt jelenti, hogy a kutatási eredmények függetlenek a kutató személyétől, amennyiben a kutatást két különböző kutató végezné, azok egyforma eredményre jutnának. Beszélhetünk a kutatási folyamat, az elemzés és az interpretáció objektivitásáról. A kutatási folyamat objektivitását növeli, hogy a kutatás lebonyolítása a kutató személyétől független piackutató cég segítségével történt, akik nem rendelkeztek információval a kutatás tudományos céljáról, előfeltevéseiről stb. Az adatok elemzése kvantitatív statisztikai módszerek segítségével történt, az eredmények interpretációja pedig az irodalomkutatás alapján feltárt korábbi validált kutatási eredmények, összefüggések alapján történt.

A *megbízhatóság* a véletlen hibák kizárását jelenti (Homburg – Krohmer, 2003), ezzel biztosítva az eredmények változatlan körülmények közötti megismételhetőségét (Homburg – Krohmer, 2003).

A megbízhatóságra vonatkozó első vizsgált kritérium a belső konzisztencia, melynek egyik gyakran használt mérőszáma a Chronbach-féle alfa mutató (Cronbach, 1955), amely megbízhatósági becslést nyújt a skálátételek valamennyi lehetséges kétfelé osztásából adódó korrelációs koefficiensek átlagaként. A mutatószám-mal szemben több kritika is megfogalmazódott, mely szerint látens konstrukciók esetében nem ad pontos becslést, illetve az együtttható értéke a skálához tartozó tételek számával növekszik, ezért látens változók esetében többen inkább az egy indikátorhoz kapcsolódó megbízhatósági mutató (Composit Reliability, továbbiakban CR) alkalmazását javasolják (Fornell – Larcker, 1981; Hair et al., 2010) (1. táblázat).

Az *érvényesség* a szisztematikus hibák kizárását jelenti, ez biztosítja, hogy valóban azt mérjük, amit mérni szeretnénk (Homburg – Krohmer, 2003).

Az érvényességnek több formáját különböztetjük meg, Homburg és Klarmann (2009) osztályozása szerint beszélhetünk statisztikai következtetés érvényességéről (validity of statistical inference), belső érvényességről (internal validity), konstrukcióérvényességről (construct validity) és külső érvényességről (external validity) (Homburg – Klarmann, 2009). Henseler és társai szerint (2009) tartalmi érvényességről (content validity), hasonlósági (convergent validity) és különbözőségi érvényességről (discriminant validity). Weiber és Mühlhaus (2010) megkülönböztet Henseler és társainak (2009) csoportosítása mellett kritériumérvényességet (criterion validity), konstrukcióérvényességet (construct validity) és nomológiai érvényességet (nomological validity).

A továbbiakban Weiber és Mühlhaus (2010) rendszerezése szerint mutatjuk az érvényességgel kapcsolatos fogalmakat, kiegészítve Nyíró (2010) értelmezésével és Henseler (2010) által javasolt mutatószámokkal.

A *tartalmi érvényesség* (content validity) azt fejezi ki, hogy egy látens változó mérésére használt indikátorok tartalmi és szemantikai értelemben mennyiben reprezentálják a látens változót, és mennyiben képesek leképezni annak tartalmát (Weiber – Mühlhaus, 2010; 128. o.). A tartalmi érvényességet kutatásunk esetében a szakirodalom alapos áttekintése és az alkalmazott skálák körütekintő kiválasztása jelenti.

A *kritériumérvényesség* (criterion validity) akkor áll fenn, ha egy változó mérése és egy érvényes külső kritérium között erős összefüggés mutatható ki (Weiber – Mühlhaus 2010: 129. o.). Amennyiben ilyen összehasonlítási pont rendelkezésre áll, korrelációs számításal ellenőrizhető a két mérőszám egymáshoz való viszonya. Esetünkben nem állnak ilyen benchmarkok rendelkezésre.

1. táblázat

Az alkalmazott skálák Chronbach-féle alfa mutatói

Változó neve	Skála forrása	Indikátorok száma	Chronbach-féle alfa	Composit Reliability (CR)
Elégedettség	(Cronin Jr et al., 2000; Oliver, 1997)	3	0,916	0,983
Lojalitás	(Ganesh et al., 2000)	5	0,842	0,977
Aktív lojalitás	(Ganesh et al., 2000)	3	0,869	0,979
Passzív lojalitás	(Ganesh et al., 2000)	2	0,824	0,976
Ajánlási hajlandóság	(Zeithaml et al., 1996)	3	0,851	0,976

Forrás: saját szerkesztés

Esetünkben a látens konstrukciók Chronbach-féle alfa és CR értéke az elvárt küszöbérték (0,7) felett van (Hair et al., 2010), ezért a skálák belső konzisztenciája megfelelőnek tekinthető.

A *konstrukcióérvényesség* (construct validity) akkor áll fenn, amikor egy változó mérését nem torzítja másik változó vagy szisztematikus hiba. Akkor tekinthető

VEZETÉSTUDOMÁNY

adottnak, amikor a konvergencia-, diszkriminancia- és a nomologikus érvényesség megerősíthető (Weiber – Mühlhaus, 2010: 131. o.). A konvergencia-, diszkriminancia- és nomologikus érvényesség a konstrukcióérvényesség részének tekinthető.

A *konvergencia- vagy hasonlósági érvényesség* (convergent validity) akkor áll fenn, amikor egy változóval kapcsolatos mérési eredmények két különböző mérési módszer esetén megegyeznek. A társadalomtudomány esetében gyakran nehézségekbe ütközik két egymástól különböző módszerrel való vizsgálat, erre példa lehet egyazon változó megkérdés és megfigyeléssel való mérése (Weiber – Mühlhaus, 2010: 132. o.). Fornell és Larcker (1981) az átlagos magyarázott varianciamutató (Average Variance Extracted, AVE) alkalmazását javasolja a konvergenciaérvényesség mérésére.

A *diszkriminanciaérvényesség* (discriminant validity) akkor áll fenn, amikor a különböző változók mérései egymástól szignifikánsan különböznek. Ez az érvényesség arra utal, hogy a skála nem korrelál olyan más fogalmak méréseivel, amelyekről az elmélet alapján különböznie kellene (Weiber – Mühlhaus, 2010: 134. o.). Weiber és Mühlhaus (2010) először az indikátorok megbízhatóságának vizsgálatát, ezután exploratív faktorelemzés elvégzését javasolja. Amennyiben ennek során az elvárt faktorstruktúrát elő lehet állítani, vagyis minden indikátor az alá a látens változó alá sorolódik be, amelyhez az operacionalizálás szerint tartozik, ez egy jó kiindulópont a diszkriminanciaérvényességhez. A továbbiakban két konfirmatorikus faktorelemzés elvégzését javasolják, ahol a második esetben a látens változók közötti korreláció értékét 1-nek rögzítik, és a két modell összehasonlításával lehet következtetést levonni a diszkriminanciaérvényességre vonatkozóan, amely akkor tekinthető megerősítettnek, ha a második modell illeszkedési mutatói gyengébbek

az elsőnél. Egy másik gyakran alkalmazott lehetőség a diszkriminanciaérvényesség ellenőrzésére az ún. Fornell–Larcker-kritérium (Fornell – Larcker, 1981), amely az előzőnél szigorúbb kritériumot támaszt (Weiber – Mühlhaus, 2010: 135. o.).

A Fornell–Larcker-kritérium lényege, hogy egy látens változó varianciáját nagyobb mértékben határozzák meg saját indikátorai, mint más látens változó varianciáját. Követelménye, hogy az AVE-mutató minden látens változó esetében legyen nagyobb, mint az adott látens változó legnagyobb korrelációs együtthatója bármely másik látens változóval (Nyíró, 2011). Egy másik mutatószám, amelyet látens változók esetében érdemes vizsgálni, a keresztúly-validitás (Henseler et al., 2009). Az ezzel kapcsolatos kritérium azt mondja, hogy az indikátor és a hozzá tartozó látens változó közötti korreláció legyen nagyobb, mint az indikátor bármely más változóval való korrelációja (Nyíró, 2011).

A *nomologikus érvényesség* (nomological validity) a konstrukcióérvényesség egy része, amely akkor áll fenn, ha a változók közötti összefüggések elméleti szempontból egy nomologikus hálózattal alátámaszthatók. Nomologikus hálózatnak tekinthető egy elméleti koncepció, és ennek összefüggéseit leíró állítások (Weiber – Mühlhaus, 2010: 131. o.). Kutatásunk szempontjából a legfontosabb nomológiai hálózatok a vevőérték-koncepció és a társadalmi csereelmélet, melyet a korábbi részekben részletesen kifejtettünk.

A konstrukcióérvényesség alátámasztására először egy konfirmatorikus faktorelemzés (CFA) elvégzésére kerül sor. A kiinduló mérési modellbe első lépésben minden indikátor bekerült, majd a két 0,5 küszöbérték alatti indikátorokat töröltük a modellből.

A végleges konfirmatorikus faktormodell megfelelő mutatóit a 2. táblázatban foglaltuk össze. A számításokat excelben végeztük.

2. táblázat

Composit Reliability (CR) és Average Variance Extracted (AVE) mutatók

Változó neve	Indikátorok	Std. regr. weight (>0,7)	CR (>0,7)	AVE (>0,7)
SAT (Elégedettség)	SAT_1	0,831	0,983	0,952
	SAT_2	0,928		
	SAT_3	0,910		
LOY_A (Aktív lojalitás)	LOY_A_1	0,834	0,979	0,940
	LOY_A_2	0,908		
	LOY_A_3	0,760		
LOY_P (Passzív lojalitás)	LOY_P_1	0,861	0,976	0,953
	LOY_P_2	0,818		
REC (Ajánlási hajlandóság)	REC_1	0,708	0,976	0,931
	REC_2	0,915		
	REC_3	0,855		

Forrás: saját szerkesztés

A CR és az AVE-mutatók kalkulációja excel segítségével történt a Fornell és Larcker (1981) által definiált képletek alapján. A fenti táblázatból kiolvasható, hogy Fornell–Larcker-féle kritérium, mely szerint az AVE-mutatónak nagyobbnak kell lennie bármelyik indikátor regressziós súlyának négyzeténél teljesül, hiszen minden regressziós súly kisebb az AVE-mutatónál, így a négyzete is biztosan kisebb lesz. A keresztérvényesség validitás, mely szerint minden indikátor regressziós súly saját látens változójával a legmagasabb, ugyan csak teljesül.

A modell illeszkedésének általános mutatója a Chi-négyzet-teszt, amelyhez tartozó nullhipotézis, hogy az empirikusan létrehozott modell illeszkedik az adatokra (Hair et al., 2010). Mivel a Chi-négyzet-teszt nagyon sok kritikát kapott, miszerint érzékeny az elemszáma, az elemzésbe bevont paraméterekre, illetve a kiinduló változó normalitására (Jöreskog – Sörbom, 1993), ezért számos egyéb index alakult ki.

A modell illeszkedésének vizsgálatára nincs egy globális mutatószám, több különböző mutatószám kombinációjával állapítható meg, hogy a modell mennyire illeszkedik az adatokra. A „jó” modell Weiber és Mühlhaus (2011) szerint a következő tulajdonságokkal rendelkezik:

- segítségével az empirikus variancia-kovariancia mátrix minél kevesebb hibával előre jelezhető (abszolút mutatók),
- a lehető legkevesebb a becsülendő paraméterek száma,
- jelentősen jobb annál a bázismodellnél, amely adatok közötti véletlenszerű kapcsolatokon alapul (összehasonlító mutatók).

A Weiber és Mühlhaus (2010) által javasolt mutatószámok közül az AMOS segítségével kalkulálhatókat vesszük az alábbiakban figyelembe (3. táblázat).

hipotézistesztelést. A CMIN/d.f. ($\chi^2/\text{degree of freedom}$) abszolút illeszkedési mutató, amely a modell jóságát ahhoz a helyzethez viszonyítja, amikor „nincs modell” (Byrne, 2001). Az NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) és a CFI (Comparative Fit Index) az inkrementális vagy komparatív mutatók közé tartoznak, amelyek egy, az elemzés során specifikált almodellhez viszonyítanak. (A mutatók tartalmáról részletesen lásd Mühlhaus – Weiber, 2010: 159–161. o.)

Az illeszkedési mutatók alapján mérési modellünkről elmondható, hogy a szakirodalom elemzése alapján kiválasztott mutatószámok teljesítik az elvárt kritériumokat, így a modell illeszkedése jó.

A strukturális modell illeszkedésének vizsgálata többcsoportos elemzés (Multi-Group-Analysis) módszerrel

Vizsgálatunk másik célja, hogy mélyebben megértsük a változók közötti hatások különbségeit az ajánlással és nem ajánlással szerzett ügyfelek csoportjában. A minta két alcsoportjának vizsgálatára és összehasonlítására a releváns módszer a Multi-Group-Analysis (többcsoportoselemzés, továbbiakban MGA), amely lehetővé teszi egyazon modell több csoportra vonatkozó egyidejű becslését. Az MGA végrehajtásának első lépése a mérési modellek egyformaságának (invariance) tesztelése, amely során a konfirmatorikus faktorelemzést több, esetünkben két alcsoportra (ajánlással szerzett ügyfelek, nem ajánlással szerzett ügyfelek) bontott mintára való adaptálásával történik. A következő kérdések állnak a mérési modell egyezősége vizsgálatának középpontjában (Weiber – Mühlhaus, 2010):

- Az indikátorok mindkét csoport esetében ugyan azt a jelenséget méri-e, használhatjuk-e a látens változók mérésére egyazon indikátorokat mindkét csoport esetében?

3. táblázat

A mérési modell illeszkedésmutatói

Modellilleszkedés-mutató	Elfogadási kritérium	Becsült érték	Értékelés
RMSEA	$\leq 0,06$ (Hu – Bentler, 1999) $\leq 0,07$ ha $CFI \geq 0,92$ (Hair et al., 2010)	0,065	kritérium teljesítve
CMIN/d.f	≤ 3 (Bentler, 1990)	1,983	kritérium teljesítve
NFI	$\geq 0,90$ (Hair et al., 1992)	0,932	kritérium teljesítve
TLI	$\geq 0,90$ (Homburg – Baumgartner, 1996)	0,954	kritérium teljesítve
CFI	$\geq 0,90$ (Homburg – Baumgartner, 1996)	0,965	kritérium teljesítve

Forrás: saját szerkesztés

Az RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) a reziduumok elemzésén alapuló mutató, segítségével a megfigyelt korreláció/kovariancia és a reprodukált értékek közötti eltérésekre végezhetünk

- Érvényesek-e minden vizsgált csoport esetében az elmélet alapján felállított hipotézisrendszer

VEZETÉSTUDOMÁNY

strukturális kapcsolatai, és egyforma erősségű-e ezek a két csoport esetében?

- A látens változó átlagosan mért értékei között vannak-e szignifikáns különbségek a két csoport esetében?

Maximum Likelihood (ML) becslési eljárást alkalmazunk, amely MGA esetében a leggyakrabban használt becslési módszer (Weiber – Mühlhaus, 2010). Az egyformaságvizsgálat egyes lépéseinél különböző modellek becslésére kerül sor, melyekben a paraméterek egy részét rögzítjük.

A mérés egyformaságának vizsgálata Weiber és Mühlhausra (2010) támaszkodva négy egymásra épülő lépésben történik. Az első lépés a konfiguratív egyezőség (configural invariance) vizsgálata, amely azt fejezi ki, hogy a faktorsúlymátrixok minden csoport esetében azonosak. Ez az MGA alapfeltétele, amelyben ez nem teljesül, nem lehet a csoportokat egymással összehasonlítani. A minta jellemzőit figyelembe véve (magyar, azonos iparágban tevékenykedő vállalatok) tartalmi szempontból (azonos kérdőív használata) a konfiguratív invariancia előfeltételét teljesítettnek tekinthetjük. Emellett a szabad becslésű modell (unconstrained) faktorsúlyai szignifikánsan különböznek nullától, a faktorok közötti korrelációk maximum 0,84-es értéket vesznek fel, és az illeszkedésmutatók a küszöbérték alatt vannak (CMIN/df: 2,046; RMSEA: 0,067; TLI: 0,909; CFI: 0,929).

A következő lépés a metrikus invariancia (metric invariance) vizsgálata, amely azt fejezi ki, hogy a faktorsúlyok minden csoportban azonosak. Ennek vizsgálatára a „Measurement weights” modell illeszkedési mutatóit vesszük figyelembe. Mivel ezek az elvárt küszöbérték alatt vannak (CMIN/df: 1,987; RMSEA: 0,065; TLI: 0,914; CFI: 0,929) megállapítjuk, hogy a modell ennek a követelménynek megfelel.

zel kapcsolatos illeszkedési mutatókat a „Measurement intercept” modellből olvashatjuk ki. Amennyiben ennek a modellnek a mutatói és az előzőleg értékelt „Measurement weights” modell mutatói között romlás tapasztalható (>0,01), akkor nem teljesíti a modell a skaláris egyezőség feltételét. Esetünkben az illeszkedésmutatókban (CMIN/df: 2,046; RMSEA: 0,067; TLI: 0,909; CFI: 0,929) kismértékű változás tapasztalható, egyedül a CMIN/df érték romlik a megengedettnél nagyobb mértékben, de még így is az elfogadási küszöb (3) alatt marad, ezért azt feltételezzük, hogy a modell teljesíti a skaláris egyezőség feltételét.

Amennyiben a fenti három egyezőségi feltételnek megfelel a modellünk, megvizsgálhatjuk, hogy a mérésihiba-egyezőség feltétele is teljesül-e (measurement error invariance). Ez akkor áll fenn, ha az első három egyezőségi feltétel teljesülése mellett a mérési modellek hibái is megegyeznek a csoportokra nézve. Amennyiben mind a négy egyezőségi feltétel teljesül, teljes körű faktoriális egyezőségről beszélhetünk, ami azt jelenti, hogy a csoportokra vonatkozó mérési modellek egymással megegyeznek és egyformán érvényesek. Esetünkben a „Measurement residuals” modell illeszkedési mutatói a következők: (CMIN/df: 2,299 [2,046]; RMSEA: 0,075 [0,067]; TLI: 0,887 [0,909]; CFI: 0,886 [0,929]). Ezt összehasonlítva megállapítjuk, az illeszkedési mutatók romlottak a szabad becslésű modellhez képest, ezért nem beszélhetünk teljes körű faktoriális egyezőségről, azonban teljesül a parciális mérési egyezőség feltétele (első három lépcsőfok), amely elfogadhatónak tekinthető a modell további elemzéséhez (Steenkamp – Baumgartner, 1998).

A mérési modell egyezőségének vizsgálata után kerülhet sor a strukturálismodell-középtértekek és -hatások összehasonlítására a két csoportban.

A strukturális MGA modell illeszkedésmutatói a 4. táblázatban láthatók.

4. táblázat

A strukturális MGA-modell illeszkedésmutatói

Modellilleszkedés-mutató	Elfogadási kritérium	Becsült érték	Értékelés
RMSEA	≤0,06 (Hu and Bentler, 1999) ≤0,07 ha CFI ≥0,92 (Hair et al., 2010)	0,069	kritérium teljesítve
CMIN/d.f	≤3 (Bentler, 1990)	2,102	kritérium teljesítve
NFI	≥0,90 (Hair et al., 1992)	0,85	kevésbé a küszöbérték alatt
TLI	≥0,90 (Homburg and Baumgartner, 1996)	0,904	kritérium teljesítve
CFI	≥0,90 (Homburg and Baumgartner, 1996)	0,915	kritérium teljesítve

Forrás: saját szerkesztés

Harmadik lépésként a skaláris egyezőséget (skalár invariance) vizsgáljuk, amely azt fejezi ki, hogy a faktorsúlyok mellett a két csoport mérési modelljében a faktorsúlyok értékei (intercept) is megegyeznek. Az ez-

A fenti mutatók a „Measurement Intercepts” modellre vonatkoznak, amely segítségével a látens változó átlagai és a hatások közötti különbségeket vizsgál-

juk a két csoportban. Ezek alapján a strukturális modell egyezőségét a mérési modellhez hasonlóan, lépésről lépésre megvizsgáltuk, és azt állapítottuk meg, hogy az elvárásoknak megfelel, vagyis a két modell különbségei valóban a két csoport közötti eltéréseket mutatják.

A strukturális MGA-modell eredményeinek bemutatása

Először a látens változók faktorértékének átlagát vizsgáljuk. Az ajánlással szerzett és nem ajánlással szerzett ügyfelek esetében szignifikáns különbséget mutattunk ki az elégedettség és a passzív lojalitás dimenziókban. *Az ajánlással szerzett ügyfelek esetében az elégedettség és a lojalitás passzív dimenziójának szintje magasabb.* A lojalitás aktív dimenziója és az ajánlási hajlandóság tekintetében nem találtunk szignifikáns különbséget a két alcsoport között (5. táblázat).

modellre vonatkozóan, amely MGA esetében az összehasonlítás alapját képezi (Weiber – Mühlhaus, 2010).

A hatások eltérésének szignifikanciáját a csoportok között t-próba segítségével teszteltük. A különbség két esetben nem bizonyult a szokásos 5%-os szignifikanciaszint mellett szignifikánsnak.

Az elégedettség mindkét csoport esetében egyformán erős (0,58) pozitív hatással van a passzív lojalításra. A lojalitás aktív dimenziójára vonatkozóan ugyancsak pozitív hatás figyelhető meg mindkét csoport esetében, és ez a hatás valamivel erősebb a nem ajánlással érkezett ügyfelek között (0,43, 0,36). Alátámasztást nyert tehát a korábbi kutatásokban kimutatott összefüggés, mely szerint az elégedett ügyfél lojálisabb. Az elégedettségnek egyik csoport esetében sem mutattunk ki szignifikáns hatását az ajánlási hajlandóságra.

A lojalitás passzív dimenziója mindkét csoport esetében pozitív hatással van az ajánlási hajlandóságra, és

5. táblázat

A faktorértékátlagok bemutatása az ajánlással érkezett ügyfelek esetében

	Becsült faktorérték (Estimate)	Becslés sztenderd hibája (S.E.)	P érték (elfogadási tartomány<0,05)
LOY_P	0,182	0,067	0,007
SAT	0,14	0,068	0,041

Forrás: saját szerkesztés

Mindezek alapján a H1 hipotézist, mely szerint az ajánlással szerzett ügyfelek elégedettebbek, elfogadjuk. A H2 hipotézist, mely szerint az ajánlással szerzett ügyfelek lojálisabbak, a lojalitás passzív dimenziójára nézve tudjuk csak elfogadni, míg a H3 hipotézist, mely szerint az ajánlással szerzett ügyfelek ajánlási hajlandósága magasabb, elutasítjuk.

A következőkben a hatások eltéréseit vizsgáljuk meg a két csoport esetében, melyeket a 6. táblázatban foglaltuk össze. A táblázat a standardizált regressziós együtthatókat és a hozzájuk tartozó P-értékeket (***) tartalmazza a Measurement intercepts”

a hatás az ajánlással érkezett ügyfelek körében erősebb (0,82, 0,86).

A lojalitás aktív dimenziója egyik csoport esetében sincs hatással az ajánlási hajlandóságra.

Az eredmények alapján a H4 hipotézist, mely szerint az elégedettség pozitív hatással van az ajánlási hajlandóságra, elutasítottuk. A H5 hipotézist, mely szerint a lojalitás pozitív hatással van az ajánlási hajlandóságra, csak a lojalitás passzív dimenziójára vonatkozóan fogadjuk el, míg a H6 hipotézist, mely szerint az elégedettség pozitív hatással van a lojalításra, elfogadjuk.

6. táblázat

A hatások erőssége és szignifikanciája a vizsgált két alcsoportban

Látens változó	Hatás iránya	Látens változó	Ajánlás		Nem ajánlás	
			Std. regr. w.	P	Std. regr. w.	P
SAT	--->	LOY_A	0,351	0,05	0,425	0,002
SAT	--->	LOY_P*	0,583	***	0,578	***
SAT	--->	REC	0,096	0,559	0,122	0,478
LOY_A	--->	REC	0,047	0,508	-0,11	0,162
LOY_P	--->	REC	0,817	***	0,76	***

* a hatás erőssége nem tér el 5%-os szignifikanciaszint mellett a két csoport között

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

A gyakorlat számára fontos eredmények bemutatása

A vevő megszerzésének módja és a vállalathoz való viszonyulás (relational constructs) közötti összefüggés magyarázatára felhasználtuk a társadalmi cserelméletet, melynek beemelését a kutatási modellbe az indokolta, hogy a szakirodalomban számos utalást találhatunk ennek relevanciájára a kutatási témánk szempontjából. Ezek alapján a társadalmi cserelmélet magyarázza a kapcsolatépítés alapvető mechanizmusait (Gassenheimer et al., 1998; Houston – Gassenheimer, 1987), ahhoz, hogy megértsük az 1990-es évek elején elkezdődött paradigmátikus eltolódásokat a marketingben, vissza kell nyúlnunk a emberi cseremechanizmusok alapjaihoz, és el kell fogadnunk a társadalmi cserelmélet alapvető tételeit (Jancic – Zabkar, 2002).

Kutatási eredményünk megerősíti az ajánlás – mint ügyfélszerzési mód – moderátorhatását az ügyfélkör jellemzőire és viselkedésére, ennek alapján elmondható, hogy a modell kialakításánál felhasznált társadalmi cserelmélet hatásmechanizmusa felismerhető.

Az ajánlás kumulatív hatására vonatkozóan a passzív lojalitáson keresztül találtunk szignifikáns hatást, azonban az ajánlási hajlandóságban nem volt különbség a két csoport között. A korábbi kutatásokban kimutatott pozitív hatást az elégedettség és az ajánlási hajlandóság között kutatásunk nem támasztotta alá. Csak a lojalitás passzív dimenziójának mutattunk ki pozitív hatását az ajánlási hajlandóságra.

Az ajánlással szerzett ügyfelek elégedettebbnek bizonyultak a többi ügyfélnél. Mivel az elégedettségnek a lojalitás mindkét dimenziójára pozitív hatását mutattuk ki, így azt mondhatjuk, hogy az ajánlással érkezett ügyfelek lojálisabbak a többi ügyfélnél. Amennyiben a vevőérték-kalkulációban két ügyfél azonos gazdasági értékkel rendelkezik, az ajánlással érkezett ügyfél értékesebbnek tekinthető. A marketingeszköztár alkalmazása hatékonyabbá tehető ennek a csoportnak a megcélzásával.

Fontos eredmény továbbá, hogy az ajánlással érkezett ügyfelek csoportjában a passzív lojalitás magasabb, amely az ajánlási hajlandósággal erős szignifikáns kapcsolatban áll. Amellett, hogy az ajánlással érkezett ügyfelek maguk lojálisabbak, ezért maguk hosszú távon több forgalmat generálnak, egyben ügyfélszerzési csatornaként is működnek. Az ajánlással érkezett ügyfelek esetében még inkább érdemes odafigyelni az árpolitikai döntésekre, mert az aktív lojalitásban érzékenyebbnek bizonyultak a többi ügyfélnél.

Összességében megállapítható, hogy az ügyfélszerzési mód (ajánlás) figyelembevétele segíti a vezetőket abban a döntésben, hogy megállapítsák, hová kell fókuszálni az erőforrásokat a hatékonyabb felhasználás érdekében, így csökkenthető a vállalat költsége, és hosszú távon nő a profitja.

A kutatás korlátai és további kutatási lehetőségek

Kvantitatív kutatásunk egyik korlátja, hogy a minta elemszáma viszonylag kicsi, bár magyar szervezetközi kutatások viszonylatában elfogadhatónak tekinthető, és a minta jellemzőinek országos adatokkal való összehasonlítása azt mutatta, hogy jól illusztrálja a vizsgált sokaságot. Az alkalmazott módszertan szempontjából érdemes lenne nagyobb mintán elvégezni a kutatást, elsősorban a multinormális eloszlás teljesülése érdekében. Ugyanezen szempontból megfontolandó lenne ötfokozatú skálák helyett hét- vagy kilencfokú skálák alkalmazása, amely nehezíti ugyan a kérdőív lekérdését, de tudományos szempontból valószínűleg jobb minőségű adatokat szolgáltat.

Kutatásunk korlátja, hogy egy iparágban (mezőgazdaság) tevékenykedő vállalatok megkérdezésére került sor egy konkrét termékkel (műtrágya) kapcsolatban, ez a tényező is korlátozza az eredmények általánosíthatóságát. Mindenképpen érdemes lenne a kutatási modellt más iparágakra, termékekre is letesztelni.

Jelen kutatásban az ügyfélszerzési módok közül az ajánlás hatását vizsgáltuk a többi ügyfélszerzési módhoz képest. Az ajánlás mellett fontos lenne vizsgálni a többi ügyfélszerzési csatorna esetében is az ügyfélszerzési mód és az ügyfelek tulajdonságának és viselkedésének az összefüggéseit.

Kutatásunk keresztmetszeti kutatás. A hatások pontosabb kimutatásához fontos lenne nem csak a szándékolt, hanem a valós viselkedés nyomon követése longitudinális vizsgálat keretében.

A jövőbeni kutatások keretében megfontolandó lenne további változók bevonása a modellbe, mint a hálózatban betöltött szerep, a vásárlás észlelt kockázata.

Legfontosabb további kutatási célunk a vevőérték kalkulációja valós vállalati adatokon az ajánlási érték figyelembevételével. Ennek megvalósításához azonban vállalati adatokhoz való hozzáférésre van szükség, amely megnehezíti a kutatási munkát. Kutatásunkat az tenné teljessé, amennyiben a gyakorlatban is megvalósulna az ajánlás (ügyfélszerzési mód) értékének beépítése a vevőértékmérő modellbe, és ennek segítségével pontosabbá válna az ügyfelek szegmentációja, ezáltal hatékonyabbá a marketingeszközök pozicionálása, és hosszú távon optimálisabb vállalati vevőportfólió lenne kialakítható.

A vizsgált változók méréséhez felhasznált indikátorok

Változó	Indikátorok	Mérés módja	Skála forrása
Elégedettség (SAT)	The choice to purchase this service was a wise one. <i>Bölcs döntés volt a részünkről a cég termékeit választani.</i>	5 pontos Likert-skála	(Cronin Jr. et al., 2000; Oliver, 1997)
	I think that I did the right thing when I purchased this service. <i>Azt gondolom, hogy helyesen tettük, hogy ennek a cégnek a termékeit vásároltuk.</i>		
	This facility is exactly what is needed for this service. <i>Ez a cég pont azokkal a kompetenciákkal rendelkezik, amelyek szükségesek a tevékenységéhez.</i>		
Lojalítás Passzív dimenzió (LOY_P)	We do not intend to switch our deliverer in the near future. <i>Valószínűleg a jövőben is a cég ügyfelei maradunk.</i>	5 pontos Likert-skála	(Ganesh et al., 2000)
	I would highly recommend this company to my friends and family. <i>Ha valaki kérdezné, szívesen ajánlanánk a céget.</i>		
Lojalítás Aktív dimenzió (LOY_A)	If the company were to raise his prices, we would still continue to be a customer of him. <i>Ha a cég árat emelne, ennek ellenére továbbra is az ügyfelei maradnánk.</i>	5 pontos Likert-skála	(Ganesh et al., 2000)
	If a competing firm were to offer a better prise, we would still continue to be a customer of this company. <i>A cég termékeit választanánk akkor is, ha egy másik beszállító jobb árat kínálna.</i>		
	If a competing firm were to offer a better servise, we would still continue to be a customer. <i>A cég termékeit választanánk akkor is, ha egy másik szolgáltató jobb kiegészítő szolgáltatásokat (pl. fizetési kondíciók, szállítás) kínálna.</i>		
Ajánlási potenciál (REC)	I say positive things about this company to persons in my environment. <i>Pozitív dolgokat szoktam mondani a cégről a környezetemben lévőeknek.</i>	5 pontos Likert-skála	(Zeithaml et al., 1996)
	If somebody seeks for advice I recommend this company. <i>Ha valaki tanácsot kér, őket javaslom.</i>		
	I encourage relatives and friends to do business with this company. <i>Bátorítom a rokonaimat és ismerőseimet, hogy kössenek üzletet ezzel a céggel.</i>		

Felhasznált irodalom

Abdul-Muhmin, A.G. (2005): Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58, p. 619–628.

Aiken, M. – Hage, J. (1968): Organizational interdependence and intra organizational structure. *American Sociological Review*, 33, p. 912–930.

Anderson, E.W. (1998a): Customer Satisfaction and Word-of-Mouth.

Anderson, E.W. (1998b): Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service research*, 1.

Arndt, J. (1967): Role of product-related conversation in the diffusion of a new product.

Backhaus, K. – Erichson, B. – Weiber, R. (2011): Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden. Berlin-Heidelberg: Springer

Bagozzi, R.P. (1981): Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 18, p. 375–381.

Bennett, R. – Härtel, C.E.J. – Mccoll-Kennedy, J.R. (2005): Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial Marketing Management*, 34, p. 97–107.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Bentler, P. M.* (1990): Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107, p. 238–246.
- Blattberg, R.C. – Deighton, J.* (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, 74, p. 136–144.
- Blau, P. M.* (1964): *Exchange and Power in social life*. New York: Wiley
- Bloemer, J.M.M. – Kasper, H.D.P.* (1995): The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16, p. 311.
- Bowman, C. – Ambrosini, V.* (2000) Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11, p. 1–15.
- Bunduchi, R.* (2008): Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socio-economic approach. 37, p. 610–622.
- Byrne, B.M.* (2001): *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Callarisa Fiol, L.J. – Bigne Alcaniz, E. – Moliner Tena, M. A. – Garcia, J.S.* (2009): Customer Loyalty in Clusters: Perceived Value and Satisfaction as Antecedents. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16, p. 276–316.
- Čater, B. – Čater, T.* (2009): Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, p. 585–597.
- Chandrashekar, M. – Rotte, K. – Tax, S.S. – Grewal, R.* (2007): Satisfaction Strength and Customer Loyalty. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44, p. 153–163.
- Colwell, S. – Hogarth-Scott, S. – Depeng, J. – Joshi, A.* (2009): Effects of organizational and serviceperson orientation on customer loyalty. *Management Decision*, 47, p. 1489–1513.
- Cooke, A.D.J. – Meyvis, T. – Schwartz, A.* (2001): Avoiding Future Regret in Purchase-Timing Decisions. *Journal of Consumer Research*, 27, p. 447–459.
- Cornelsen, J. – Diller, H.* (1998): References within the context of customer valuation. in: Halinen Kaila, A. – Nummera, N. (eds.): *Interaction, Relationships and Networks: Vision for the Future*, 14th IMP Conference. Turku
- Cronbach, L.* (1955): Processes affecting scores on „understanding of others” and „assumed similarity.
- Cronin Jr, J.J. – Brady, M.K. – Hult, G.T.M.* (2000): Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76, p. 193.
- Cropanzano, R. – Prehar, C.A. – Chen, P.Y.* (2002): Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27, p. 324.
- Das, T.K. – Teng, B. – S.* (2002): Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Review*, 27, p. 445–456.
- Dick, A.S. – Basu, K.* (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, p. 99–113.
- Edvardsson, B. – Johnson, M.D. – Gustafsson, A. – Strandvik, T.* (2000): The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11, p. 918.
- Eggert, A. – Ulaga, W. – Schultz, F.* (2006): Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35, p. 20–27.
- Ehrhardt, K. – Miller, J.S. – Freeman, S.J. – Hom, P.W.* (2011): An examination of the relationship between training comprehensiveness and organizational commitment: Further exploration of training perceptions and employee attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 22, p. 459–489.
- Elstad, E. – Christophersen, K.A. – Turmo, A.* (2011): Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 14, p. 405–421.
- Flint, D.J. – Blocker, C.P. – Boutin, P.J.* (2011): Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40, p. 219–230.
- Foa, E. – Foa, U.* (1980): *Social exchange: Advances in theory and research* In: Press, N. Y. P. (ed.) 103-376-860 (Last edited on 2002/05/04 10:34:36 GMT-6) New York: Plenum Press. ed.
- Fornell, C. – Larcker, D.F.* (1981): Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 18(3), p. 382–388.
- Frazier, M.L. – Johnson, P.D. – Gavin, M. – Gooty, J. – Snow, D.B.* (2010): Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination. *Group & Organization Management*, 35, p. 39–76.
- Ganesh, J. – Arnold, M.J. – Reynolds, K.E.* (2000): Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64, p. 65–87.
- Gassenheimer, J.B. – Houston, F.S. – Davis, J.C.* (1998): The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, p. 322–337.
- Gefen, D. – Straub, D. – Boudreau, M.C.* (2000): Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practise. *Communications of the Association for Information Systems*, 4 (7), p. 1–78.
- Glynn, M.S. – Motion, J. – Brodie, R.J.* (2007): Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, p. 400–409.
- Gould-Williams, J. – Davies, F.* (2005): Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7, p. 1–24.

- Hair, J.F. – Anderson, R.E. – Tatham, R.L. – Black, W.C. (1992): Multivariate data analysis with readings Macmillan Publishing Company. New York, NY.: Macmillan
- Hair, J.F. – Black, W.C. – Babin, B.J. – Anderson, R.E. – Tatham, R.L. (2010): Multivariate data analysis (vol. 5), New York: Pearson Prentice Hall
- Hair, J.F. – Ringle, C.M. – Sarstedt, M. (2011): PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19, p. 139–152.
- Helm, S. (2003): Calculating the value of customers' referrals. *Managing Service Quality*, 13, p. 124–133.
- Henseler, J. – Ringle, C.M. – Sinkovics, R.R. (2009): The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, p. 277–319.
- Herrmann, S. – Homburg, C. (1995): Kundenzufriedenheit Konzepte-Methode-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler
- Hetesi, E. (2011): Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacokon? *Vezetéstudomány*, 1, p. 31–40.
- Hofmeister-Tóth Á. – Simon J. – Sajtos, L. (2003): Fogyasztói elégedettség. Budapest: Alinea Kiadó
- Homans, C.G. (1958): Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, p. 597–606.
- Homburg, C. – Baumgartner, H. (1996): Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, p. 139–161.
- Homburg, C. – Klarmann, M. (2009): Multi Informant-Designs in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. *DBW – Die Betriebswirtschaft*, 69, p. 147–171.
- Homburg, C. – Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Wiesbaden, Gabler
- Houston, F.S. – Gassenheimer, J.B. (1987): Marketing and Exchange. *Journal of Marketing*, 51, p. 3–18.
- HU, L.-T. – BENTLER, P.M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, p. 1–55.
- Jacobs, D. (1974): Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, p. 45–59.
- Jancic, Z. – Zabkar, V. (2002): Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationships. *Journal of Marketing Management*, 18, p. 657–671.
- Jiang, J.Y. – Li-Yun, S. – Law, K.S. (2011): Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of the Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective. *International Journal of Management*, 28, p. 675–693.
- Jöreskog, K.G. – Sörbom, D. (1993): LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Lincolnwood, Illinois: Scientific Software International
- Kotler, P. – Armstrong, G. (1996): Principles of Marketing. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Kumar, V. – Petersen, J.A. – Leone, R.P. (2010): Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How. *Journal of Marketing*, 74, p. 1–17.
- Levine, S. – White, P.E. (1961): Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, p. 583–601.
- Lichtlé, M.-C. – Plichon, V. (2008): Understanding better consumer loyalty. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 23, p. 121–140.
- Lin, T.-C. – Huang, C.-C. (2010): Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information & Management*, 47, p. 188–196.
- Macpherson, D. (2010): Now Is a Good Time to Get Referrals. *Journal of Financial Planning*, p. 10–11.
- Malhotra, N.K. – Simon J. (2008): Marketingkutató. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Mandják T. (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke. Doktori disszertáció. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Molinari, L.K. – Abratt, R. – Dion, P. (2008): Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal of Services Marketing*, 22, p. 363–373.
- Murray, K.B. (1991): A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities
- Neves, P. – Caetano, A. (2006): Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6, p. 351–364.
- Nord, W.R. (1980): The Study of Organizations through a Resource-Exchange Paradigm. in: Gergen, K.J.G. – Martin, S. – Willis, R.H. (ed.): *Social Exchange, Advances in Theory and Research*. New York, London: Plenum Press
- Nyíró N. (2011): Médiatechnológiai innovációk elfogadása és terjedése. Doktori disszertáció/Doctoral Thesis. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Oliver, L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer.
- Paulssen, M. – Birk, M.M. (2007): Satisfaction and repurchase behavior in a business-to-business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics. *Industrial Marketing Management*, 36, p. 983–997.
- Piscopo, M.G. (2007): Creating Value through Customer specific Marketing Investments in a B2B Context. *American Marketing Association*, 1., p. 190–197.
- Piskóti, I. – Nagy, S. (2009): A new Customer Satisfaction Management Model (Methodology and Practise). *Economics & Management*, p. 483–490.
- Ranaweera, C. – Prabhu, J. (2003): On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 12, p. 82–90.

- Rauyrueen, P. – Miller, K.E.* (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, p. 21–31.
- Reichheld, F.F.* (1994): Loyalty and the Renaissance of Marketing. *Marketing Management*, 2, p. 10–21.
- Reichheld, F.F.* (2003): The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81, p. 46–54.
- Salminen, R.T. – Möller, K.* (2006): Role of References in Business Marketing – Towards a Normative Theory of Referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13, p. 1–48.
- Sauer, P.L. – Dick, A.* (1993): Using Moderator Variables in Structural Equation Models. *Advances in Consumer Research*, 20, p. 637–640.
- Schmitt, P. – Skiera, B. – Van Den Bulte, C.* (2011): Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*, 75, p. 46–59.
- Scholderer, J. – Balderjahn, I. – Paulssen, M.* (2006): Kausalität, Linearität, Reliabilität: Drei Dinge, die Sie nie über Strukturgleichungsmodelle wissen wollten DBW – Die Betriebswirtschaft-online, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 6.
- Schumann, J.H. – V. Wangenheim, F. – Stringfellow, A. – Yang, Z. – Blazevic, V. – Praxmarer, S. – Shainesh, G. – Komor, M. – Shannon, R.M. – Jiménez, F.R.* (2010): Cross-Cultural Differences in the Effect of Received Word-of-Mouth Referral in Relational Service Exchange. *Journal of International Marketing*, 18, p. 62–80.
- Seymour, H. – Rifkin, L.* (1998): Study shows satisfaction not the same as loyalty. *Marketing News*, 32, p. 40–42.
- Sharma, A.* (2007): The Metrics of Relationships: Measuring Satisfaction, Loyalty and Profitability of Relational Customers. *Journal of Relationship Marketing*, 6, p. 33.
- Spreng, R.A. – Hui Shi, L. – Page, T.F.* (2009): Service quality and satisfaction in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, p. 537–548.
- Srivastava, R.K. – Shervani, T.A. – Fahey, L.* (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62, p. 2–18.
- Steenkamp, J. – B.E.M. – Baumgartner, H.* (1998): Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 25, p. 78–90.
- Swan, J.E. – Oliver, R.L.* (1989): Postpurchase Communications by Consumers. *Journal of Retailing*, 65, p. 516.
- Tax, S.S. – Chandrasrekar, M. – Christiansen, T.* (1993): Word of mouth in customer decision-making: an agenda for research. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, p. 74.
- Thibaut, J.W. – Kelley, H.H.* (1959): *The social psychology of groups.* Oxford: John Wiley.
- Thomas, J.S.* (2001): A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 38, p. 262–268.
- Van Doorn, J.* (2008): Is There a Halo Effect in Satisfaction Formation in Business-to-Business Services? *Journal of Service Research*, 11, p. 124–141.
- Venkatesan, R. – Kumar, V.* (2004): A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68, p. 106–125.
- Vesel, P. – Zabkar, V.* (2009): Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 16, p. 396–406.
- Vieira, A. L.* (2009): Business-to-Business Relationship Quality. *Portuguese Journal of Management Studies*, 14, p. 197–215.
- Wangenheim, F.* (2002): Weiterempfehlung und Kundenwert, Ein Ansatz zur persönlichen Kommunikation. Mainz: Universitaet Mainz
- Wangenheim, F. – Bayón, T.* (2004): Satisfaction, loyalty and word of mouth within the customer base of a utility provider: Differences between stayers, switchers and referral switchers. *Journal of Consumer Behaviour*, 3, p. 211–220.
- Wangenheim, F.V.* (2003): Situational Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: An Investigation in a Business-to-Business Context. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 16, p. 145–144.
- Wangenheim, F.V. – Bayón, T.* (2007): The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, p. 233–249.
- Weiber, R. – Mühlhaus, D.* (2010): *Strukturgleichungsmodellierung.* Berlin-Heidelberg: Springer
- Westbrook, R.* (1987): *Product/Consumption-Based Affective Responses and Post-Purchase Processes*
- Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. – Parasuraman, A.* (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, p. 31–46.

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó

SIPOS Tünde

KAMÉLEONOK A TÁRGYALÓASZTALNÁL

– A VISELKEDÉS STRATÉGIAI CÉLÚ UTÁNZÁSÁNAK HATÁSA
A TÁRGYALÁS EREDMÉNYESSÉGÉRE

A tanulmány a rapport (összhang) jelenségét járja körül, bemutatva, hogyan, milyen feltételek mellett épül ki természetes módon, milyen előnyöket jelentett az evolúció folyamán, és milyen hasznot jelenthet napjainkban a tárgyalások során a partnerek számára. Rámutat arra is, hogy az összhang „mesterséges úton” is létrehozható, az interakciós partner viselkedésének tudatos utánpótlása által. A tudatos utánpótlás során az összhang valamennyi előnye megmarad a felek számára, és az utánpótló fél úgy jut többletgyőzelemhez, hogy partnere győzelemét is növeli. A tanulmány elsősorban olyan szociálpszichológiai kísérleteket mutat be, amelyek tárgyalási szituációkra épülnek, és amelyekből hasznos gyakorlati következtetések vonhatók le a mindennapi tárgyalásokra vonatkozóan.

Kulcsszavak: szociálpszichológia, rapport (összhang), tárgyalás, kommunikáció

A kaméleonok sötét pigmentsejtjeik vándoroltatásával ügyesen alkalmazkodnak a környezetükhöz. Kis túlzással, a sikeres tárgyalóknak ugyanígy kell alkalmazkodniuk saját környezetükhöz, vagyis tárgyalópartnerük viselkedéséhez.

Amikor két régi barát beszélgetésbe mélyed, mozgásuk lassan összehangolódik, egyszerre váltanak testpozíciókat, egyszerre mosolyognak el, hangerejük csaknem azonosra válik, s annyira belemélyednek a társalgásba, hogy szinte megszűnik körülöttük a világ. Mindezt (a velejáró pozitív érzésekkel együtt) rapportnak, összhangnak nevezi a szociálpszichológia irodalma.

A rapport számos pozitív következményt hordoz a kommunikációs partnerek számára. A tárgyalások során azonban, amikor ismeretlen tárgyalófelek ülnek egymással szemben, a légkört eleinte a bizalmatlanság, a félelem vagy a bizonytalanság jellemzi, megtűzdelve azzal a kognitív torzítással (Thompson – Nadler, 2000), hogy a másik valószínűleg nem lesz együttműködő. Ilyen helyzetekben kritikusan fontossá válik a bizalom és a pozitív kapcsolat kiépítésének képessége. Mások viselkedésének tudatos utánpótlásával (amely a rapport kiépüléséhez vezet) mindez elősegíthető.

Mi a rapport?

A rapport erőfeszítés és tudatos figyelem nélkül alakul ki, elsősorban személyes kommunikáció során, amikor vizuális hozzáférésünk van a másikhoz. Három fő részét szokás megkülönböztetni: 1. kölcsönös figyelem, vagyis hogy a partnerek teljes figyelmükkel egymás felé fordulnak, 2. pozitív érzelmek egymás iránt, 3. koordináció, vagyis az az érzés, hogy harmóniában, szinkronban, „azonos hullámhosszon vagyunk” partnerünkkel. A beszélőváltások könnyedén zajlanak, a hallgató érzi, hogy figyelnek rá (Nadler, 2003). Mindez külső jelekben is megnyilvánul, vagyis az igazodás fizikai szinten is megfigyelhető: a beszélők egymás felé fordulnak, testtartásuk hasonlóvá válik, gesztusaikkal, arckifejezésükkel csaknem tükrözik a másikat. Megközelítőleg azonos hangszínt és hangerőt használnak, de hasonlíthatnak nyelvi kifejezéseik is¹.

Az összhanggal együtt jár a bizalom kialakulása, amely a sikeres kapcsolatok alapját képezi.

A rapport kialakulásának akkor van a legnagyobb esélye, ha a partnerek személyesen vannak jelen. Drolet és Morris kísérletben bizonyította, hogy a rapport erősödik, ha a résztvevők látják egymást. 134 hallgatót osztottak párokba, és a párok felét egymással szemben,

másik felét egymás mellé ültették le. A tárgyalás során a munkabérről kellett megállapodni, azzal a figyelmeztetéssel, hogy a második tárgyalási nap után sztrájkba kezd a szakszervezet. A tárgyalások végére elért bérek nagyságában nem volt különbség, de a szemtől szemben tárgyaló párok átlagosan 8,21 napig nyújtották ki a sztrájk idejét, míg az egymás mellett ülőknek (akik nem látták egymást) sokkal több időre volt szükségük a megegyezéshez, ami átlagosan 12,9 napos sztrájkot eredményezett (Drolet – Morris, 2000).

A rapport és a viselkedés utánzása

A rapport kialakulásában a legfontosabb összetevő a partner viselkedésének utánzása. Először észleljük a másik viselkedését, majd tudattalanul, akaratunk ellenőrzése nélkül utánozzuk viselkedésének elemeit, ami a rapport kialakulásához vezet. (A rapport ezután tovább erősíti a résztvevőkben a tudattalan utánzást.)

De milyen helyzetekben bukkan fel a tudattalan utánzás?

Lakin és Chartrand szerint, ha kapcsolatalakítási célunk van, ez erősíti a tudattalan utánzást. Kísérleti alanyaiknak videó közvetítésével kellett nézniük, ahogyan egy számukra ismeretlen (beavatott) személy számítógépen dolgozik. A beavatott személynek azt az instrukciót adták, hogy munka közben gyakran érintse meg az arcát. A kísérleti alanyok közül azok, akiknek a kísérlet előtt azt mondták, hogy a gép előtt dolgozó személyvel egy következő feladatban fontos lesz majd a jó kapcsolat kialakítása, sokkal gyakrabban érintették meg saját arcukat a beavatott személy figyelése közben, mint azok, akik elé nem tűztek kapcsolatépitési célt (Lakin – Chartrand, 2005). A kísérleti alanyok tehát nem is voltak egy légtérben a beavatott személyekkel, a viselkedés utánzásából az adott pillanatban semmiféle hasznuk nem származott, a kapcsolatépitési cél mégis viselkedésük tudattalan megváltoztatására készítette őket.

További kísérleteikben azt is bizonyították a szerzők, hogyha kapcsolatalakítási célunk van, és előzőleg elbuktunk egy sikeres kapcsolat kiépítésében, ez erősíti a tudattalan utánzást, majd pedig azt, hogy a csoportból való kizárás szintén erősíti mások viselkedésének akaratlan utánzását (Lakin – Chartrand, 2005).

Mindebből az következik, hogy mások viselkedésének tudattalan utánzása többször bukkan fel, ha hasznos az egyén számára, ha fontos funkciója van. Ez a funkció pedig nem más, mint a társakhoz való kapcsolódás szükséglete, a társakkal való kapcsolat kialakítása.

Természetesen az egyéni különbségek erősen befolyásolják, ki, mennyire hajlamos mások viselkedésének tudattalan utánzására. Az empátiaskálán magas

pontszámot elért egyének, a magas önmonitorozási igénnyel rendelkezők gyakrabban másolják partnereik viselkedését, de a ranglétrán betöltött szerep is fontos lehet: az alacsonyabb pozícióban álló, nagyobb valószínűséggel utánozzák a felettük állók viselkedését (Lakin – Jefferis – Cheng – Chartrand, 2003). Ez utóbbi példák nem mondanak ellent annak, hogy azok hajlamosak a viselkedés utánzására, akiknek kapcsolatalakítási céljuk van, hiszen az empátia, az önmonitorozás vagy a beosztotti státus önmagában hordozza a kapcsolódási szükségletet.

A viselkedés utánzásának evolúciós haszna

Az egyik népszerű magyarázat szerint (Lakin – Jefferis – Cheng – Chartrand, 2003) mások viselkedésének tudattalan utánzása azért alakult ki, mert fontos szerepet játszott az evolúcióban. Elődeink számára egymás segítése alapvető volt a túlélés szempontjából. Azokat, akik képesek voltak sikeresen kapcsolatokat alakítani és harmonikus kapcsolatokat fenntartani, elfogadta az egész csoport, így több segítségre és együttműködésre számíthattak. Mások viselkedésének utánzása fontos feltétel volt a kommunikáció kialakulása szempontjából. Mint-hogy segítette a kapcsolat kiépülését, elterjedt a populációban, majd később automatikussá vált: aki könnyen és kognitív erőfeszítések nélkül tudott kapcsolatot alakítani, nagyobb túlélési esélyre tett szert.

Az utánzás egyetemes voltát bizonyítja, hogy nem csupán amerikai kísérleti alanyok között, hanem ázsiai résztvevőkkel is bizonyították jelenlétét. Érthető módon a kollektivista kultúrával bíró japánok között, ahol a közösség általi elfogadottság fontosabb, mint az amerikai individualista kultúrában, nagyobb arányú utánzást figyeltek meg.

Az utánzás tehát, amely ma is adatív előnyökkel jár, evolúciós gyökerekkel rendelkezik. Ez érdekes egybeesést mutat egy a magyar nyelvben is fellelhető szó-lással: utánozás, majomszokás.

Összhanghoz vezet-e a viselkedés tudatos utánzása?

A tárgyalók számára hasznos rapport kialakulásában fontos szerepet játszik tehát a partner viselkedésének tudattalan utánzása. A kérdés az, hogyha nem várjuk meg a tudattalan összehangolódást, hanem tudatosan utánozzuk a másik viselkedését, elérhetjük-e ugyanazt a pozitív hatást, amelyet a rapport jelent a bizalom és az együttműködés kialakulására? A válasz: igen.

Az egyik érdekes kísérletben felszolgálónőket kértek arra, hogy 1. szó szerint ismételjék el a vendégek rendelését, 2. ne ismételjék meg a vendégek szavait,

csupán bólogatással és „ühüm” jelzésekkel bizonyítják, hogy értik a rendelés tételeit. A viselkedés utánzásával megbízott felszolgálók, akik szó szerint elismélték a vendégek szavait, jóval nagyobb borralalót kaptak a vendégek távozásakor, mint nem utánzó kollégáik (Van Baaren – Holland – Steenaert – Van Knippenberg, 2003). Az utánzás tehát hasznosnak bizonyult és konkrét viselkedésben mérhető eredménye volt, hiszen bőkezűvé tette az utánzott vendégeket, ráadásul nem laboratóriumi körülmények között, hanem a való életben.

Természetesen az a kérdés is felmerül, hogy az utánzottak nem járnak-e rosszul. Nem vezet-e az ő kizsákmányolásukhoz viselkedésük utánzása? Több tárgyalási kísérletben is bizonyították, hogy nem: az utánzók és utánzottak mindketten jól jártak, ha volt utánzás, mint amikor egyetlen tárgyaló sem utánozta partnerét. Az egyik kísérletben a tárgyalási feladat során egy munkavállalónak és az őt felvevő munkatársnak kellett megállapodniuk nyolc kérdésben. A nyolc kérdés közül kettő ellentétes érdekeket, kettő azonos érdekeket, négy pedig összeegyeztethető (integratív) lehetőségeket tartalmazott. A tárgyalás témája tehát eléggé sokrétű volt ahhoz, hogy alapos információmegosztást igényeljen a felektől, amely csak akkor jöhet létre, ha mindketten az együttműködés stratégiáját alkalmazzák.

A tárgyalásokat három módon manipulálták: az első csoportba sorolt tárgyalók közül az állásra jelentkezők kapták azt az instrukciót, hogy utánozzák (feltűnés nélkül) partnerük nem verbális viselkedését, a második csoportban a munkavállalót toborzó szereplők kapták ugyanezt a feladatot, a harmadik csoportban pedig egyik fél sem utánozta a másik viselkedését. Őket arra kérték, koncentráljanak a felkészülés során kidolgozott jegyzeteikre.

A tárgyalások után nem csupán a felek egyéni nyereségét vizsgálták meg, hanem kiszámolták a párok összes nyereségét is. A résztvevők (saját bevallásuk szerint) az idő 5-80%-ában (átlag 32,9%-ban) utánozták partnerük viselkedését. Azokban a párokból, ahol valamelyik fél feladatként kapta az utánzást, jóval nagyobb volt az összes nyereség, mint azokban a párokból, ahol senki nem utánozta a másikat. Minél több időt fordítottak a felek az utánzásra, annál nagyobb volt az együttes nyereség. Az egyéni nyereségek a következő módon alakultak: a legtöbb egyéni nyereséget mindig az a résztvevő érte el, aki az utánzást végezte (bármelyik szerep volt is az övé), a második legtöbb nyereséget az szerezte, akinek viselkedését társa utánozta, és a legkevesebb egyéni nyereséget azok könyvelhették el, akiknél egyik fél sem utánozta a másikat (Maddux – Mullen – Galinsky, 2008).

Vagyis, akit utánoztak, nem járt rosszul, eredményére nem hatott negatívan az utánzás, hiszen az utánzás

következményeként kialakult összhang és bizalom nagyobb fokú együttműködéshez, az információk, érdekek és preferenciák nyílt megosztásához vezetett, amely után kölcsönösen hasznos egyezséget tudtak kötni.

Az eredményen felbuzdulva olyan tárgyalási szituációt dolgoztak ki a szerzők, amely első pillantásra nem tartalmaz tárgyalási zónát. Egy benzinkút-eladás a tárgyalás témája, amelyben a vevőnek jóval kevesebb pénze van, mint amennyi az eladó által várt minimális bevételi összeg. Ha a felek nem jutnak túl az ár kérdésén, és egyszerű disztributív tárgyalásként tekintenek a feladatra, akkor hamar rájönnek, hogy az üzlet nem köthető meg. A szereplőknek kiadott bizalmas szerepleírások azonban, olyan információkat tartalmaztak, amelyek a mélyen fekvő, „titkos” érdekeiket is körülírták. Például azt, hogy az eladó túl akar adni a benzinkúton, de ott betöltött vezetői állását szeretné megtartani. A vevő ezzel szemben éppen azzal a problémával küzd, hogy nincs alkalmas jelöltje a vezetői állásra. A helyzet komplexitásának növelése érdekében az eladónak egyéb titka is van: munkájába belefáradva, felfrissülésre vágyik, ezért, ha eladja a kútot, szeretne rögtön elmenni párjával egy világkörű hajóútra.

A tárgyalás tehát csak akkor vezethet egyezséghez, ha az eladó eléggé kényelmesen érzi magát ahhoz, hogy bizalmas információit megossza vevőjével. Ehhez ki kell épülnie benne a bizalomnak és a szimpátiának partnere iránt. Ebből a megfontolásból a kísérletvezetők csak és kizárólag a vevőszerepben tárgyaló résztvevőket kérték arra, hogy utánozzák az eladók viselkedését. Az eladók mit sem tudtak az utánzásról. A kontrollcsoportba tartozó párok tárgyalása során egyik fél sem utánozta a másikat.

A hipotézissel összhangban, a nem utánzó 16 pár közül mindössze két pár kötött egyezséget és jutott túl az ár kérdésén, míg a 15 utánzó párból tíz párnak sikerült megállapodnia. A résztvevők önbeszámolói szerint az utánzó párokból nagyobb volt az összhang, az egymás iránt érzett rokonszenv, és a felek jobban bíztak egymásban. Az erős bizalom pedig arra készítette a feleket, főként az eladókat, hogy osszák meg partnerükkel alapvető érdekeik részleteit, hiszen csak így vált lehetővé az egyezségek megkötése (Maddux – Mullen – Galinsky, 2008).

Gyakorlati tanácsok

A tárgyalófelek számára alapvető fontosságú, hogy gyorsan tudjanak bizalmat építeni új partnereikkel. Az új partnerek kezdetben kissé gyanakvóak, és egocentrikus torzításokon át látják partnereiket (Thompson – Nadler, 2000). Az ilyen torzítások közé tartozik, hogy

önmagukat kissé jobbnak (Taylor – Brown, 1988), morálisabbnak (Van Lange – Sedikides, 1998) látják, és ami témánk szempontjából a legfontosabb, önmagukat együttműködőbbnek vélik, mint másokat (De Dreu – Nauta – Van de Vliert, 1995). Az egyén hajlik arra, hogyha mások nem együttműködnek vele, akkor egyoldalúan ő sem választja az együttműködést stratégiaként. Ehelyett kissé kivár, ezzel bizonyítékot adva partnerének (aki szintén torzan észlel), hogy valóban nem kooperatív. Innét csak egy lépés a versengésnek az az ördögi köre, melyből szinte lehetetlen kitörni.

Ha a tárgyaló szeretné új partnerét együttműködésre ösztönözni, hogy nagyobb esélye legyen az integratív (win-win) tárgyalásnak, akkor érdemes mihamarabb bizalmat kialakítani benne, ehhez mielőbb megteremteni a rapportot, ehhez pedig a legegyszerűbb út a másik viselkedésének utánzása.

Mi az, ami lehetetlenné teszi a viselkedés utánzását és a rapport kialakulását? Nem más, mint a modern technika. A telefon és az e-mail (bármilyen hasznos eszközök is) nem engednek vizuális hozzáférést a partnerhez. Ahogyan Drolet és Morris kísérletében láttuk, nagyobb esélye van a rapport kialakulásának, ha a résztvevők látják egymást. Telefonban kisebb, e-mailben pedig szinte semmi esélye sincs a rapportnak.

Ennek bizonyítására végezték azt a kísérletet, amelynek fókuszusa egy konfliktusmegoldási feladat volt. A helyzet igen hasonlít a híres „rab dilemmája” játékhoz. Két cég egy-egy képviselőjének arról kell döntenie (egyedül), hogy reklámozza-e termékét vagy sem. Döntésének sikere a másik döntésétől is függ: ha úgy dönt, hogy reklámozza termékét, akkor igen jól jár, de csak abban az esetben, ha a másik (ugyanolyan terméket gyártó) cég képviselője nem indít reklámkampányt. Ha mindketten a reklámozás mellett döntenek, mindketten rosszul járnak. A legjobb döntés a játékban, ha egyik fél sem dönt a reklámozás mellett, ugyanakkor ez a legkockázatosabb is, hiszen ha csak az egyik cég nem reklámozza termékét, a másik viszont igen, akkor ez utóbbi jóval nagyobb hasznot húz a reklámból.

A kérdés tehát az, ki hajlandó az együttműködésre.

A kísérletben a résztvevők fele személyesen, másik fele pedig telefonon beszélgetett egymással a konfliktusmegoldási feladat előtt. Korábban nem találkoztak, nem ismerték egymást. A beszélgetés két perc bemutatkozással kezdődött, majd öt percet szántak arra, hogy az egyetemen szerzett pozitív tapasztalataikról beszéljessenek. A beszélgetéseket videóra rögzítették, és független személyekkel, valamint önbeszámolókra épülő kérdőívekkel ellenőrizték, milyen mértékben alakult ki az összhang a beszélgetők között. Az elvárásoknak megfelelően, jóval nagyobb

volt a harmónia azok között, akik személyesen beszélgettek (7-es skálán 5,5), mint azok között, akik telefonon ismerkedtek meg (4,65). A személyesen tárgyalók megbízhatóbbnak, együttműködőbbnek és kellemesebbnek ítélték partnerüket, és sokkal több pozitív érzelméről számoltak be, mint a telefonálók. A beszélgetés után következő konfliktusmegoldási feladatban azt várták a szakemberek, hogy a nagyobb összhangot kialakító párokban nagyobb lesz az együttműködési készség. Így is lett: a szemtől szemben tárgyalók 64%-a döntött az együttműködés mellett, míg a telefonosoknál 20% volt csupán a kooperálók aránya (Drolet – Morris, 2000).

A személyes találkozás tehát olyan erős rapport és bizalom kialakulását tette lehetővé, amely egy későbbi konfliktus megoldását is segítette. Akik csupán telefonon ismerkedtek meg, azoknak nem volt lehetőségük viselkedésük összehangolására és a szinkron kialakítására, így elbuktak az együttműködési vizsgán.

Mindebből az a gyakorlati tanács következik, hogy ismeretlen partnerekkel ne vállaljuk a levélben vagy telefonon történő tárgyalást, hanem szánjunk időt és energiát az utazásra, hogy szemtől szemben lássuk egymást, hogy esélyt adjunk az összhang és a bizalom kifejlődésének. Ha ez mégis lehetetlen, akkor szembe kell mennünk „a fecsegés időrablás” és a „sok beszéd szegénység” szólásokkal, és az e-mailes vagy telefonos tárgyalás előtt csevegnünk (divatos szlengben fogalmazva: „smúzolnunk”) kell. Ennek kísérleti bizonyításaképpen 120 résztvevő e-mail tárgyalását befolyásolták a kutatók. A párok fele csak azonnali e-mail üzenetekben tárgyalt, míg a másik csoport tagjait arra kérték e-mail tárgyalás előtt, hogy telefonon beszéljessenek, „csevegjenek” tárgyalópartnerikkel. Természetesen a párok korábban nem ismerték egymást. A telefonos beszélgetés előtt kicsi fekete-fehér képet kaptak a másiktól, önéletrajzi részleteket tudtak meg, de az ismerkedésen kívül nem beszélhettek a tárgyalás témáiról. A kutatók várakozásaiknak megfelelően azt tapasztalták, hogy a csevegő, „smooze” csoportban résztvevők között nagyobb rapport alakult ki és ennek megfelelően kevesebb pár jutott zsákutcába a csevegést követő e-mail tárgyalás során. Bár a csevegők gazdasági eredményei alig voltak jobbak, szociális eredményeik messze felülmúlták azokét, akik csupán e-mailben érintkeztek egymással: több pozitív érzésről, jobb kapcsolatról számoltak be, nagyobb megbízhatóságot tulajdonítottak társuknak, és úgy vélték, szívesen tárgyalnának vele a jövőben is. A csevegés tehát a kapcsolat olajozója lett, simábban és eredményesebben ment utána a tárgyalás (Morris – Nadler – Kurtzberg – Thompson, 2002).

Ahogy láttuk, a telefonos ismerkedés is hasznos lehet, de a legtöbb eredményt akkor várhatjuk, ha személyesen is megismerkedünk új partnerünkkel, hiszen így kihasználhatjuk a viselkedés utánzásában rejlő lehetőséget. Mit érdemes partnerünk viselkedésében utánozni?

Verbális és nem verbális kommunikációját egyaránt utánozhatjuk, finoman, feltűnés nélkül. Úgy tűnik, hatását tekintve nincs különbség a kettő között. Egy villámrandi szituációban például arra kérték a randevóban részt vevő nők egy csoportját, hogy utánózzák a férfi partnerek szóbeli kifejezéseit, másik csoportjukat pedig arra, hogy utánózzák a férfiak nem verbális viselkedéseit. A kontrollcsoportban természetesen nem történt utánzás. Az utánzott férfiak, a korábbi kutatásokkal egybecsengően, pozitívabbnak ítélték a randevút, és inkább akartak találkozni az utánzó hölgyekkel. Az azonban nem hozott különbséget az eredményekben, hogy mit utánóztak a nők, mindkét utánzó csoport egyformán sikeres volt (Gueguen – Jacob – Martin, 2009).

Másolhatjuk tehát partnerünk szavajárását, hangerejét, beszédtempóját, gesztusait, testtartását, mosolyát, kar és lábmozdulatait. Vigyázzunk, hogy ne essünk túlzásba!

Van-e a rapportnak sötét oldala?

A rapport kialakulása, ahogyan láttuk, etikus viselkedéshez vezet, hiszen az összhangba került párok szívesebben mondják el az igazat, szívesebben osztják meg bizalmas információikat egymással. Ezek bizonyítása azonban mindig olyan szituációban történt, ahol a konfliktus (információcserével és az érdekek összeegyeztetésével) megoldható volt. Egészen friss az a kísérlet, amelyben olyan konfliktust adtak a tárgyalóknak, amely azért megoldhatatlan, mert a felek alapérdekei szöges ellentétben állnak egymással. Egy ház eladása a feladat. Az eladó csak lakhatási célra óhajtja eladni a történelmi gyökerekkel rendelkező épületet, ám a vevő luxusszállodát szeretne kialakítani belőle. A szituációt úgy dolgozták ki, hogyha a felek felfedik egymást előtt ezeket a titkos információkat, nem jöhet létre az üzlet. Ha tehát a felek őszinték, etikusak, akkor nincs megállapodás. Ezzel szemben a kutatók azt találták, hogy a szemtől szemben tárgyaló párok esetében, ahol erős összhang alakult ki a felek között, több volt az etikátlan viselkedés, mint azon párok esetében, akik csakis írásban tárgyaltak egymással. A magyarázat alapja, hogy a tárgyalás során, amikor a rapport kellemes érzése már kialakult, a tárgyalóknak szembe kellett nézniük azzal a ténnyel, hogyha őszinték, akkor az a másokban negatív érzéseket fog kiváltani, amely

önmagában is rapportgyilkos. Hogy ne okozzanak csalódást és kellemetlen érzéseket a másoknak, valamint hogy fennmaradjon a rapport, és létrejöjjön a megállapodás, a tárgyalók inkább választották az etikátlan viselkedés útját, és nyíltan vagy burkoltan, de hazudtak partnerüknek. Magas rapport esetében 84,6%, alacsony rapport esetében 42,9% volt az egyezés, ami a szerzők szerint egyenes arányban állt az etikátlan viselkedések alkalmazásával (Sandy – Robertson – Hamilton, 2011).

Érdekes azonban, hogy a helytelen viselkedés nem csökkentette a rapport előnyeit, semmiféle negatív hatással nem volt a tárgyalókra. Az egyezésre jutott párok elégedettebbek voltak a tárgyalással, jobban bíztak partnerükben, és nagyobb hajlandóságot mutattak arra, hogy a jövőben is együtt dolgozzanak, mint azok, akik e-mailes tárgyalásuk során nem élték át az összhang kellemes érzését.

A rapport tehát, amint láttuk, etikátlan viselkedéshez vezetett, fontos azonban hangsúlyozni, hogy egy olyan szituációban, ahol etikátlan viselkedés nélkül sohasem születik meg a megállapodás, hiszen az alapvető érdekek állnak ellentétben egymással. A tárgyalók a kialakult összhang és a hozzá kapcsolódó kellemes érzések megőrzését (ami az egyezéshez vezetett) annyira fontosnak ítélték, hogy 1-2 mondatnyi füllentés, ferdítés árán is igyekeztek fenntartani. A rövid távú haszon tehát felülírta a hosszú távú érdekeket.

Az etikátlan viselkedések kiküszöbölésére újabb kísérletet terveztek a kutatók: le lehet-e győzni a rapport negatív következményeit úgy, hogy közben valamennyi pozitív hatását megőrizzük? A kísérletben (melyben a tárgyalási feladat ugyanannak a történelmi háznak az eladása volt, mint az előző kísérletben) két csoportot terveztek, mindkét csoport szemtől szemben tárgyalt, így biztosítva a rapport kialakulását. Az első csoport közvetlenül a tárgyalás előtt azt az instrukciót kapta, hogy az üzlet megkötése a legfontosabb cél, hiszen a tárgyaló javadalmazása is ettől függ. A másik csoport résztvevőit azonban nem az üzletszerzésre, hanem az etikus viselkedésre akarták készíteni, így közvetlenül a tárgyalás előtt egy olyan üzenetet kaptak, amelyben emlékeztették őket arra, hogy bármit tesznek a tárgyalás során, annak következménye lesz (lenne valójában) később: hatást gyakorol arra, kapnak-e munkát, milyen híruk lesz a közösségben stb. A manipuláció sikerrel járt: a pénzügyi eredményre ösztönzött tárgyalók körében 75% volt a megegyezés aránya, míg az etikus viselkedésre buzdítottak között csak 45,5%. A tárgyalók fele tehát úgy döntött az utóbbi csoportban, hogy feláldozza az üzlet megszerzését, és etikusán viselkedik. A kérdés természetesen az volt, hogy

ez milyen hatással van a rapportra. Elvész-e az igazmondás során a rapport számos jótékony következménye? A tárgyalás utáni önbeszámolókból az derült ki, hogy a rapportot hazugsággal (vagy füllentéssel) fenntartó, megegyezésre jutó párok és az igazmondó, egyezséget feláldozó párok között semmi különbség nem volt a rapport intenzitásában, a tárgyalás végi elégedettségben és az egymás iránti bizalomban (Sandy – Robertson – Hamilton, 2011).

Összegzés

A rapport vagy összhang a viselkedés tudattalan utánzásán keresztül alakul ki, és számtalan jótékony hatást fejt ki a kommunikáció során. Gyakrabban jelenik meg akkor, ha az egyének kapcsolatalakítási célja van másokkal, ha fontos számára, hogy mások elfogadják, befogadják. Automatikus működése bizonyíték arra, hogy az evolúció során a túlélést segítette úgy, hogy a mások viselkedését utánzó egyedek gyorsabban és sikeresebben alakítottak kapcsolatot azokkal, akik segítséget nyújthattak nekik a táplálék és a búvóhely megszerzésében.

A mára automatikussá vált utánzás tudatosan is alkalmazható, amikor új kommunikációs partnerekkel lépünk interakcióba. A viselkedés tudatos utánzása feltehetően a hasonlóság felismerésén keresztül gyakorolhatást a partnerre. A hasonlóság felismerése a közös csoportba tartozás élményét váltja ki (Gueguen – Jacob – Martin, 2009), amely automatikusan vezet következményekhez: saját csoportunk tagjait kedvezőbben értékeljük, együttműködőbbek vagyunk velük, és az ilyen együttműködés alapja nem a racionális, belátáson alapuló döntés, hanem egy érzelmi alapú rövidítés: „kedvellek, mert olyan vagy mint én, tehát együttműködöm veled”. Az egyén rengeteg kognitív energiát takarít meg azáltal, hogy nem végez költségszámításokat, nem mérlegel információkat, hanem egy heurisztikára támaszkodva jut gyors döntésre a kooperáció javára.

A másik viselkedésének csaknem bármely elemét érdekes utánaizni, hiszen a kísérletek azt igazolják, hogy a feltűnés nélküli, finom utánzás nem jut el a partner tudatába, jótékony következményei azonban pontosan így fejtik ki hatásukat: gyorsan kialakul a jó kapcsolat alapját jelentő bizalom, a felek hajlanak az együttműködésre, és arra, hogy megosszák egymással a pozícióik mögött húzódó érdekeiket, amely lehetővé teszi a tárgyalások során az integratív megoldások közös kidolgozását.

Lábjegyzet

¹ Gremler és Gwinner közel 40 definíciót gyűjtött össze a rapporttal kapcsolatban az 1960-as évektől 2000-ig megjelent forrásokból. (Gremler – Gwinner, 2000).

Felhasznált irodalom

- De Dreu, C.K.W. – Nauta, A. – Van de Vliert, E.* (1995): Self-Serving Evaluations of Conflict Behavior and Escalation of the Dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, p. 2049–2066.
- Drolet, A.L. – Morris, M.W.* (2000): Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, p. 26–50.
- Gremler, D.D. – Gwinner, K.P.* (2000): Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3, p. 82–104.
- Gueguen, N. – Jacob, C. – Martin, A.* (2009): Mimicry in social interaction: Its effect on human judgment and behavior. *European Journal of Social Sciences*, 8, p. 253–259.
- Lakin, J.L. – Chartrand, T.L.* (2005): Exclusion and nonconscious behavioral mimicry. in: K. D. Williams – J.P. Forgas – W. von Hippel (eds.): *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press, p. 279–295.
- Lakin, J.L. – Jefferis, V.E. – Cheng, C.M. – Chartrand, T.L.* (2003): The chameleon effect as social glue: Evidence for the evolutionary significance of nonconscious mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27, p. 145–162.
- Maddux, W.W. – Mullen, E. – Galinsky, A.D.* (2008): Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, p. 461–468.
- Morris, M. – Nadler, J. – Kurtzberg, T. – Thompson, L.* (2002): Schmooze or Lose: Social Friction and Lubrication in E-mail Negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, p. 89–100.
- Nadler, J.* (2003): Rapport in negotiation and conflict resolution. *Marquette Law Review*, 87, p. 875–881.
- Sandy, J. – Robertson, D. – Hamilton, R.* (2011): The Dark Side of Rapport: Agent Misbehavior Face-to-Face and Online. *Management Science*, 57 (September)
- Taylor, S.E. – Brown, J.* (1988): Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, p. 193–210.
- Thompson, L. – Nadler, J.* (2000): Judgmental biases in conflict resolution and how to overcome them. in: M. Deutsch – P.T. Coleman (eds.) (2000): *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 213–235.
- Van Baaren, R.B. – Holland, R.W. – Steenaert, B. – van Knippenberg, A.* (2003): Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, p. 393–398.
- Van Lange, P.A.M. – Sedikides, C.* (1998): Being more honest but not necessarily more intelligent than others: generality and explanations for the Muhammad Ali effect. *European Journal of Social Psychology*, 28, p. 675–680.

Cikk beérkezett: 2012. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó

BERÉNYI László

SZÁMÍTÓGÉP-HASZNÁLAT OTTHON ÉS A MUNKAHELYEN

– A DIGITÁLIS KOMPETENCIA ÉS
A SZÁMÍTÓGÉPES MUNKAKÖRNYEZET ERGONÓMIÁJÁNAK
EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

A számítógépes munkavégzés elterjedése számos szempontból és módszerrel vizsgálható. A szerző kutatásai során az ember-gép-környezet összhang megteremtésének igényéből kiindulva arra keresi a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják a számítógéppel végzett tevékenységek megszervezésének és végrehajtásának hatékonyságát. Tanulmányában a kutatás indítófázisának főbb eredményeiről, a számítógép-használati szokásokról ad áttekintést, ami elengedhetetlen az irodai-adminisztratív jellegű tevékenységekhez kötődő kritikus tényezők feltárásához, továbbá a mérési és fejlesztési feladatok megalapozásához. A szűkebb értelemben vett ergonómiai szempontok mellett a digitális kompetenciák kérdéskörét vonta be a munkába, amit releváns kérdésnek tart a hatékonyság mérése szempontjából, mivel a számítógép megválasztása és a munkahely kialakítása nem értékelhető az emberi tényező alkalmassága és az elvégzendő feladat tartalma nélkül¹.

Kulcsszavak: számítógép-használat, munkakörnyezet, ergonómia

Napjainkat a számítógépek, az informatika, különösen pedig az internet használata szövi át, otthon és a munkahelyen egyaránt. Az irodai-adminisztratív munkavégzést, az üzleti és magán kapcsolattartást és a tanulást is jellemzően személyi számítógépek támogatásával végezzük. Az elektronikus levelezés és a virtuális közösségek kapcsolattartása már a PC-ken is túllépett, akár egy mobiltelefon segítségével, út közben is elérhetjük a szolgáltatásokat.

Rimler (2005) a számítógép-használat megtanulásának okait elemző tanulmányában egyes szakmák esetében az elterjedés okát az újszerű feladatok megoldásának igényében látja. Adatai szerint már az 1990-es évek közepén a közigazgatási intézmények 95%-a rendelkezett számítógéppel, az alkalmazottak 64%-ának bevonása mellett.

A lehetőségek kiszélesedése társadalmi, pszichológiai és fiziológiai aspektusból egyaránt megköveteli az ember alkalmazkodását a számítógépekhez. A számítógépes munkavégzés fizikai környezete nem csupán a munkavégzés hatékonyságára van hatással, hanem

visszahat magára az emberre is. A fiatalok „elidegenedése”, az erőszak tanulása a számítógépes játékokból, továbbá a fejfájás, a hátfájás, a szem romlása tipikusan negatív következményei lehetnek a számítógép használatának, amelyek az alkalmazkodási folyamat hiányosságaira és elégtelenségére vezethetők vissza. A felelősök és megoldások keresése közül szerintem az utóbbira kell hangsúlyt fektetni.

Az 1. táblázatban (következő oldal) látható KSH-adatokat felhasználva, az internethasználat terjedésével jól illusztrálható a XXI. század dinamikus fejlődése.

Tudományos és műszaki oldalról egyaránt nagy az érdeklődés a téma iránt, a kutatási eredményekhez és a harmonikus fejlődéshez az ergonómia szemlélete mentén tudok hozzájárulni.

A helyzetkép értékelésénél figyelembe kell venni, hogy az 1990-es években – Magyarországon – alapvető társadalmi és gazdasági változások mentek végbe. A központosított szervezésű állami vállalatok eltűnése és a privatizációs folyamatok eredménye a munkaszervezési kérdések és ergonómia kényszerű

Az internet-hozzáférés terjedése

Időszak végén	Kapcsolt vonalon (modem segítségével) + ISDN	ADSL	ebből mobilinternet	Egyéb (pl. LAN, bérelt vonal)	Összesen
2003	391 398	114 813	..	22 654	666 592
2004	320 494	235 969	..	14 489	794 877
2005	241 611	372 523	..	18 470	1 000 737
2006	85 878	597 331	199 784	19 995	1 329 625
2007	62 985	739 028	356 721	32 056	1 832 023
2008	24 742	806 569	570 835	83 420	2 310 914
2009	22 403	800 013	933 000	161 799	2 803 543
2010	15 137	789 657	1 306 912	236 454	3 341 464

(KSH adatai alapján)

háttérbe szorulását hozta magával. A csőd fogalmával ismerkedő gazdaságban a napi túlélés problémáinak megoldása mellett nem jutott idő, pénz és szaktudás a munkakörnyezet fejlesztésére vagy a munkafolyamatok tudományos tanulmányozására. A multinacionális vállalatok külföldről hozott eljárásaiban, továbbá a termék-előállító vállalatokban volt a lehetőségek kulcsa, ez azonban nem jelentette a kérdés országos, kiterjedt kezelését. Becker és Kaucsek (1998) fogalomrendszerét használva megállapítható, hogy a fogyasztói ergonómia biztosított bizonyos eredményeket, a foglalkozási ergonómia azonban nem tudott előrelépni. Klein (2004) történeti összefoglalójában utal rá, hogy a II. világháborút követő gyors fellendülés után évtizedes törés következett be a munkapszichológia és ergonómia kutatásában, amit csak nagyon nehezen dolgozott le a tudomány. A számítógép-használat ergonómiája és a munkaszervezési kapcsolatok vizsgálatában hasonló történet érzek.

A munkaszervezési és racionalizálási módszertanok széles körben rendelkezésre állnak. A Miskolci Egyetem Ipargazdaságtani Tanszékén Susánszky János irányítása alatt kutatások és gyakorlati alkalmazások is (Susánszky, 1984) születtek a rendszerváltás előtt, ami után hosszabb szünet következett. A gazdasági és munkakörnyezet, a technológiai feltételek, továbbá az adatgyűjtési és adatfeldolgozási eljárások időközben sokat változtak, így a módszerek és az eszköztár felfrissítése szükséges. Ráadásul fel kell készülnünk arra is, hogy a számítástechnika dinamikus fejlődése a közeljövőben még nem áll meg. Néhány évvel ezelőtt az okostelefonokról és a táblagépekről alig beszélhettünk, ma azonban megfizethető és reális alternatívákat jelentenek az asztali számítógépekkel szemben.

Fekete (1993) rámutat, hogy a versenyképesség fenntartása érdekében ergonómiai és ökonómiai lépéseket összehangoltan kell megtenni. Az industrial engineering management szemléletváltása az ember-anyag-gép rendszerekben egyszerre teremt meg a rutin és az újszerű teljesítmények fokozásának szervezeti igénye és a humanizálás közötti egyensúlyt (Fekete, 1990). Szalai és társai (1993) megállapították, hogy alapvetően megváltozik a dolgozók terhelése a korszerűsítéssel, gépesítéssel és automatizálással. A nagyobb mértékű izommunkát a fokozott figyelem, az információfeldolgozás és felidézés gyorsasága, a szenzomotoros funkciók, a kreativitás középpontba kerülése váltja fel. Megállapításukat ipari folyamatok gépesítési fejlesztése kapcsán tették, véleményem szerint azonban szervezési és ergonómiai szempontból a számítógép-használat elterjedésével párhuzamosan ismét aktuálisra vált.

Kutatásom tervezésekor abból indultam ki, hogy a hatékonyan működő számítógépes munkahely kialakítása és értékelése során a tevékenységet végző embert és a feladat ellátását támogató szoftver közül – az ember-gép-környezet modellen alapulva – három tényezőcsoportot kell vizsgálni:

- ember (antropometriai, fiziológiai és pszichológiai jellemzők, kompetenciák),
- munkahely (számítógép hardvere és perifériái, munkaasztal, szék, egyéb berendezési tárgyak stb.),
- környezet (társas környezet, klímaviszonyok, fény, zajok stb.).

Tanulmányomban e tényezők egy részének általános vizsgálati eredményeit foglalom össze.

A kutatás háttere

A szervezeti és egyéni szintű kompetenciák vizsgálataival „A felsőoktatás minőségének javítása kiválósági központok fejlesztésére alapozva a Miskolci Egyetem stratégiai kutatási területein” című projekt keretében folytatom kutatómunkámat a Miskolci Egyetemen.

A projekt átfogó célja, hogy hozzájáruljon a Miskolci Egyetem vonzerejének növeléséhez a minőség javításán keresztül, amivel elősegíti a régió gazdasági és társadalmi modernizálását a szellemi potenciál, a kutatási infrastruktúra stratégiai kutatási területek minőségi fejlesztésén keresztül. Kutatómunkámat az „Innovatív megoldások a szervezetek irányításában a versenyképesség fokozására” kutatói műhelyben végzem, aminek kiemelt fontosságát az a tény adja, hogy a projekt más részeiben kidolgozott műszaki megoldások fogadására fel kell készíteni a jövőbeli alkalmazókat, sokszor szervezeti változásokon és szervezeti tanuláson keresztül. A bemutatott kutatómunka a „TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001” jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A projekt keretein belül vizsgált digitális kompetencia témakört integráltam egyéb kutatási eredményeimmel és elképzeléseimmel, amihez az EVASYS rendszerben egy átfogó testanyagot állítottam össze a számítógép használatával összefüggő legfontosabb kérdésekről, pontosabban a kapcsolódó személyes benyomásokról és véleményekről.

A vizsgálati minta

A testanyagot a tanulmány összeállításakor 87 válaszadó töltötte ki, a Miskolci Egyetem levelező tagozatos hallgatói. A munkahely típusa szerinti mintamegoszlást az 1. ábra foglalja össze.

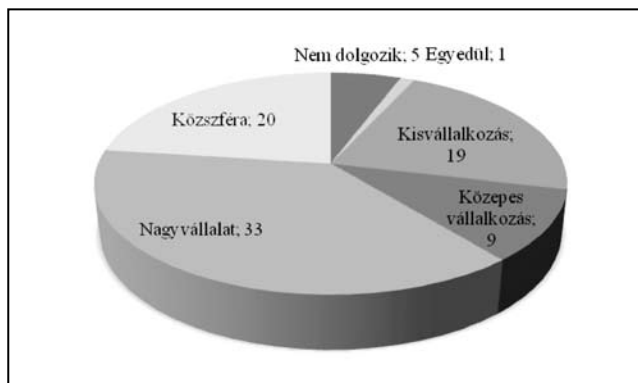
A számítógépet nem tartják „kerülendő ellenségeknek” még munkahelyükön sem, a válaszadók 62%-a szívesen, vagy nagyon szívesen ül le a számítógép elé. A válaszadókkal elbeszélgetve azt tapasztaltam, hogy saját munkájuk elvégzésében és az otthoni tevé-

kenységeikben is hasznosnak érzik a számítógép támogatását: gyorsabban, pontosabban tudnak dolgozni.

A válaszadók elsősorban hét közben használják a számítógépet, átlagosan napi 7,7 órát. Hétvégén ez az átlagos idő csak napi 3,2 óra.

1. ábra

Válaszadók megoszlása munkhely szerint (fő)



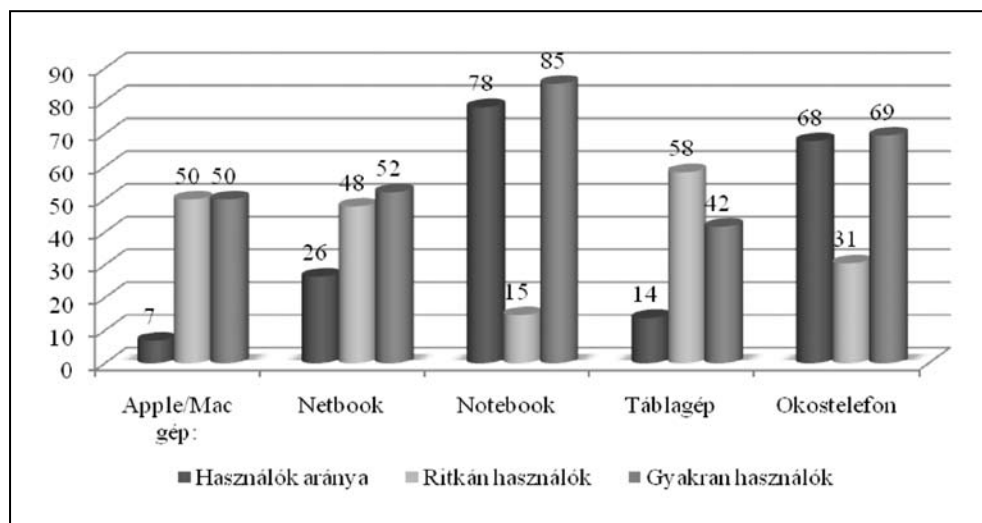
Kompetenciák a számítógép-használat mögött

Számítógépek és felhasználásuk

Nem szabad megfeledkezni arról, hogy számítástechnikai eszközöket egyre több területen és formában használunk. A személyi számítógépek között is széles a választék: az asztali gépek után a notebookok, laptopok, majd a netbookok – és használatukkal járó ergonómiai problémák – elterjedése mellett új lehetőségeket és kihívásokat teremtettek a táblagépek és az okostelefonok (2. ábra).

2. ábra

Egyes géptípusokat használók aránya és a használat gyakorisága a használókön belül (válaszadók %-a)



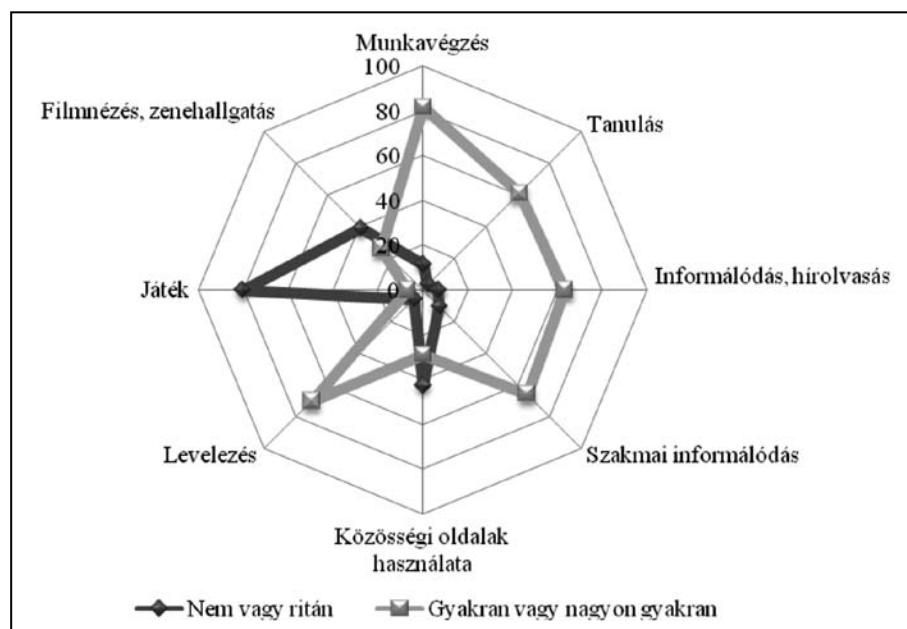
VEZETÉSTUDOMÁNY

Az okostelefonok „okos” funkcióit a válaszadók 68%-a használja, ráadásul több mint kétharmaduk gyakran. A kisméretű kijelzővel ellátott, ún. netbookok alacsony részarányal és ingadozó használattal szerepelnek a válaszadóknál a felmérés szerint, ami arra utal, hogy a miniaturizálás nem minden területen terjedt el széles körben. Méretükből adódóan ergonómiailag kedvezőtlenek, rajtuk huzamosan dolgozni kényelmetlen az asztali és a nagyobb méretű hordozható gépekkel összehasonlítva. Céljuk nem is azok helyettesítése, alacsonyabb árak miatt azonban sokan vásárolták meg helyettük.

Az Apple eszközök népszerűsége ismert (bár lényegesen többbe kerülnek, mint más gyártók hasonló termékei), használatuk azonban szűk körű a mintában. Ennek hátterét jelen tanulmányban nem vizsgálom.

Vizsgáltam, hogy milyen feladatokra és milyen rendszerességgel használják számítógépüket. A 3. ábra – a könnyebb áttekinthetőség érdekében 0–100 között ábrázolva – a számítógépet nem, vagy ritkán (6 fokozatú skálán alsó két érték) és a gyakran, vagy nagyon gyakran (felső két érték) válaszokat megjelölők arányát mutatja be. A munkavégzés, levelezés, tanulás és informálódás dominálnak, míg filmezésre, zenehallgatásra vagy játékokra kevesen használják a gépet. Viszonylag alacsony értékkel szerepel a közösségi oldalak látogatása is, sőt 42% azok aránya, akik nem, vagy ritkán végeznek ilyen tevékenységet. Az interjúk és az adatok arra mutattak rá, hogy a fiatalabbak között magasabb a közösségi „aktivitás” ilyen formája.

A számítógép-használat célterületei
(válaszadók %-a)



A digitális kompetencia értelmezése

A számítógépes munkavégzés kapcsán a kompetencia és a munkakörnyezet kérdése együttesen határozza meg a teljesítményt. A megfelelően kialakított munkakörnyezet támogatja a kompetencia fejlődését, míg nem megfelelőse annak komoly gátjává válhat (Herzberg kéttényezős elmélete alapján a higiénés tényező).

A munkavégzéshez kapcsolódóan Fekete (1993) két tervezési és elemzési irányt különböztet meg. A munka-ember irány a munka emberhez alkalmassá tételével foglalkozik (ezzel a munkahely-kialakítás kérdései között foglalkozom), az ember-munka irány pedig azzal, hogy az embert a munkához tegyük alkalmassá. A kompetenciamentedzsmentben találtam eszközt vizsgálataim lefolytatásához a humán erőforrás-menedzsment klasszikus témái helyett, ugyanis céltom nem az ideális munkavégző személy megtalálása.

A tesztanyag és a tanulmány nem tér ki a szervezeti szintű kompetenciákra, azonban szeretnék utalni arra, hogy az egyéni és szervezeti kompetenciák összhangjának megteremtése – különösen a digitális írástudás és számítógép-használat esetén – meghatározó tényezője a szervezeti sikerességnek (Berényi, 2012).

A kompetencia illetékességet, alkalmasságot, szakmai hozzáértést jelent (Henczi – Zöllei, 2007). Az egyéni kompetenciája azon képességeinek és készségeinek összességét jelenti, amelyek révén meg tud felelni a vele szemben támasztott elvárásoknak a munka világában és azon túl. Szabó (2008) az EU gyakorlatorientált megközelítésében az alapkompentenciák, a kulcskompetenciák, a generikus kompetenciák és a funkcionális kompetenciák kategóriáit emeli ki. A munkavégzés hatékonysága szempontjából a funkcionális, azaz adott munkakör szempontjából fontos kompetenciákat lehet kiemelni, azonban ezek nem állnak rendelkezésre a többi kategória nélkül. Az adott munkakör ismerete nélkül a funkcionális kompetenciákat értelmezni sem lehet, ezért irányult figyelmem az „általánosabb” kulcskompetenciákra.

Az Európai Referenciakeret (2007) az egész életen át tartó tanulás égisze alatt foglalkozik a kulcskompetenciákkal. A kulcskompetenciák azok a kompetenciák, amelyekre minden egyénnek szüksége van a személyes önmegvalósításhoz

3. ábra

és fejlődéshez, az aktív „polgársághoz”, a társadalmi beilleszkedéshez és a foglalkoztatáshoz. A Referenciakeret nyolc kulcskompetenciát határoz meg, köztük a digitális kompetenciát, amit egyformán fontosnak kell tekinteni a tudásalapú társadalom építése szempontjából a nyelvi, matematikai, vagy éppen a szociális kompetenciával. A Referenciakeret utal rá, hogy a kompetenciák között átfedések vannak, azok támogatják, sokszor feltételezik egymás meglétét. A digitális kompetencia fejlesztéséhez például szükséges a kommunikáció: a tanár és a könyvek megértése, saját gondolataink kifejezése a virtuális térben anyanyelven mindenképpen fontos, sőt bizonyos feladatok ellátásához pedig idegen nyelven is szükséges. Az informatika nyelve – bár számos szoftvert honosítottak – ma is alapvetően az angol.

A digitális kompetencia – a Referenciakeret szövegezése szerint – magában foglalja az információs társadalmi technológiák (IST) magabiztos és kritikus használatát a munka, a szabadidő és a kommunikáció terén. Ez az IKT terén meglévő alapvető készségeken alapul: a számítógép használata információ visszakeresése, értékelése, tárolása, előállítása, bemutatása és cseréje céljából, valamint a kommunikáció és az együttműködő hálózatokban való részvétel céljából az interneten keresztül.

A szoftverismereti kompetencia felmérési eredményei

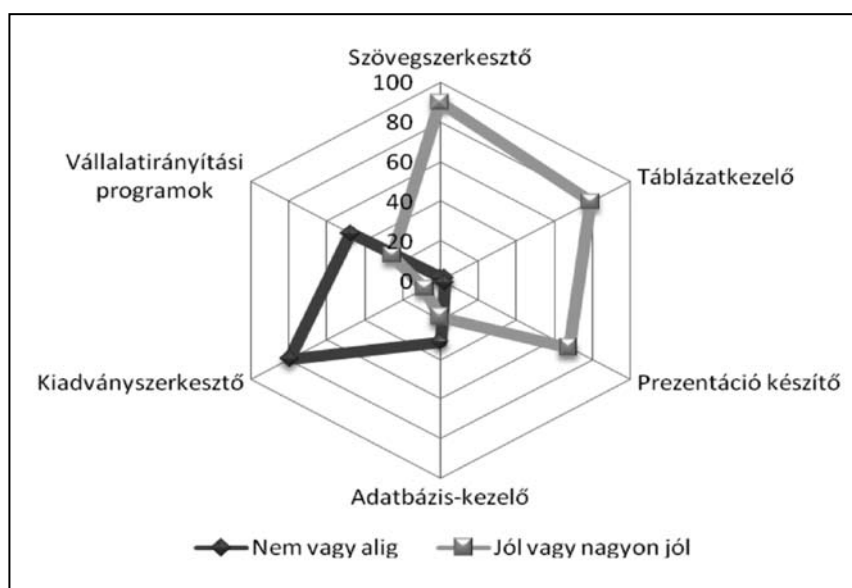
A digitális kompetenciához kapcsolódóan hatfokozatú skálán vizsgáltam, hogy saját megítélésük szerint milyen szinten kezelnek a válaszadók egyes szoftvertípusokat. A 4. ábra a nem, vagy alig (alsó két érték), illetve jól, vagy nagyon jól (felső két érték) használók arányát mutatja.

A szövegszerkesztés, táblázatkezelés és prezentációkészítés jól megy a válaszadóknak önértékelésük alapján, azonban az adatbázis-kezelés, a kiadványszerkesztés és a vállalatirányítási szoftverek használata nem. A válaszadókkal elbeszélgetve az eredmény értékeléséhez azt a pontosítást kell tennem, hogy az eddig eléjük kerülő feladatok megoldásának tapasztalatai alapján adtak értékelést. A szövegszerkesztőkben valóban számos funkciót ismernek, a táblázatkezelésnél azonban csak néhány alapvető fogással találkoztak.

Bizonyítja ezt a tanulmányaik alatt beadott dolgozataik kivitele és tartalma, továbbá az ilyen témájú tantárgyaink oktatási tapasztalatai. Az Excel (mint legelterjedtebb, és általunk is oktatott) táblázatkezelőben a hallgatóink képesek bizonyos grafikon- és táblázattípusokat elkészíteni, továbbá egyes függvényeket is használnak. A bonyolultabb lehetőségek említésére azonban többen megjegyezték, hogy nem is tudták, hogy ilyen feladatokat is meg lehet oldani a szoftverrel.

4. ábra

Szoftverismereti kompetencia
(0–100 skálán)



Különleges elem a kutatásban a vállalatirányítási szoftverek ismerete, ugyanis a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán folyamatosan fejlesztjük SAP oktatásunkat alap- és mester szinten egyaránt (Lates – Harangozó, 2011), hallgatóink többsége azonban úgy tud magasabb szintű kompetenciára szert tenni ezen a területen, ha a szoftverrel dolgozik napi munkája során. A munkahely típusának kérdésekre adott válaszokkal együtt elemezve az eredményeket árnyaltabb képet kaphatunk (5. ábra). Közepestől jobban elsősorban a nagyvállalatoknál dolgozók ismerik a szoftvereket. Magas arányban jelenik meg a mintában a kisvállalkozások köre is. Az interjúk során fény derült arra, hogy e személyek többsége ismereteit korábban nagyvállalatoknál szerezte. A logikai összefüggéseket, folyamatokat és elszámolási elveket azonban akkor is hasznosítani tudják új munkakörükben, ha munkahelyükön nem használnak átfogó vállalatirányítási szoftvert. Többen utaltak arra is, hogy a Gazdaságtudományi Kar és a Vezetéstudományi Intézet kurzusain ismerték meg a szoftverek használatának alapjait.

A számítógépes munkahely kialakítása és berendezése

A felmérés keretei

Kutatásom tárgya szűkebben értelmezve a számítógépes munkahelyek ergonómiája. A megfelelő számítógépes munkahely kialakításának feltételei természetesen függenek az elvégzendő feladat tartalmától, illetve az ahhoz szükséges hardver- és szoftverelemektől. Ezek ismeretében a munka vizsgálatára már jól alkalmazható például a 3M módszer (Fekete, 1982), vagy annak adaptációja.

A munkakörnyezet kialakíthatóságát befolyásolja, hogy milyen helyiségben végezzük számítógépes tevékenységeinket. Természetesen nem a munka tartalma, az ember vagy a gép változik meg, azonban az ember-gép-környezet rendszerben számos teljesítményt módosító tényezővel kell számolni. A testhelyzet megválasztása, a rendelkezésre álló munkatér, és annak egyéb felhasználási módjai, vagy a figyelmet elterelő hatások (társaság jelenléte és tevékenysége, aktivitása, tv és rádió stb.) befolyásolják a munkavégzés hatékonyságát. A válaszadók otthonukban hasonló arányban számítógépeznek a nappaliban (32%) és a hálósobában (28%). A hálósoba a szakirodalmak egybehangzó véleménye szerint nem megfelelő helyszín (fekve gépelni kényelmetlen, társunkat zavarhatjuk tevékenységünkkel stb.).

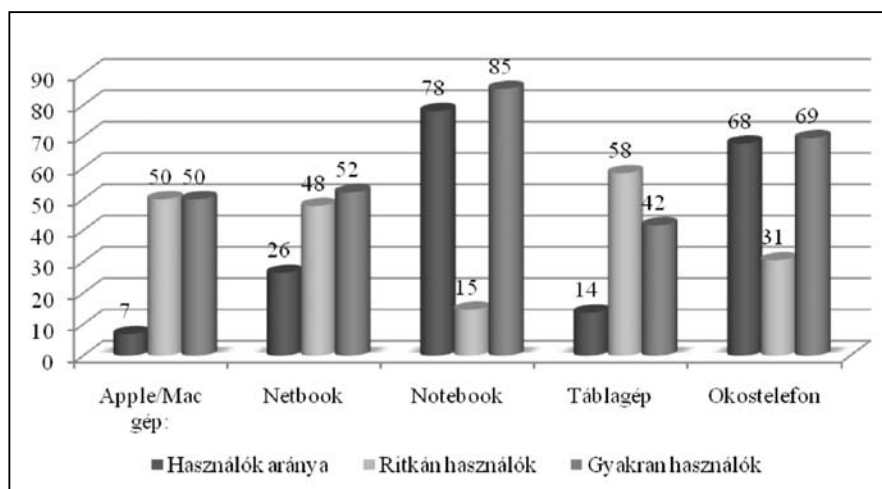
Kutatásom jelen fázisában általánosságban keresem azokat a kritikus tényezőket, amelyek mentén konkrét tevékenységsorok hatékonyságát értékelni és fejleszteni lehet.

A számítógépes munkahely kialakításához kapcsolódó tényezők között vizsgáltam:

- a számítógépes munkavégzés jellemző helyszínét,
- a használt szék jellemzőit az üléspozíció értékeléséhez,
- az egyes perifériák használatának szokásait,
- a munkaasztal elrendezését.

A tesztanyag segítségével lehetőségem volt a válaszadók számítógépes munkakörnyezetükkel való elégedettségét is felmérni. A felmérés tartalmának összeállításában Woodson és Conover (1973), Hercegi és Izsó (2007), Hirsch (1971), Dulin (1975), Horváth és társai (1975), Klein (2004), Kroemer és társai (2000), Kroemer és Kroemer (2001) munkáira támaszkodtam.

A vállalatirányítási szoftvert közepesen jobban ismerők aránya a munkahely függvényében (csoportba tartozók %-a)



A szék megválasztásának tapasztalatai

A munkaszék helyes megválasztása munkahatékonysági és egészségügyi szempontból is fontos. A szakirodalmak régóta és részletesen foglalkoznak a témával, a gyakorlatban mégis a rossz gyakorlatokkal találkozhatunk többször, amit erősít a kereskedelem is. Az ún. főnöki szék lehet, hogy emeli a presztízszünket, a karfában karunkat pihentető kiegészítőt látunk, azonban ergonómiailag ezek sokszor nem indokolhatók. A szék használatában is jelentős eltérést tapasztaltam az otthoni és a munkahelyi környezet között (6. ábra).

Otthonában a válaszadóknak kevesebb mint fele használ guruló és állítható magasságú széket, pedig azok segítenék a számítógépes munkavégzés során az egészség megőrzését.

Viszonylag népszerű a karfa, azonban jellemzően nem állítható magasságú (otthon 31%, munkahelyen 44% ilyen használ), ami így rossz testtartáshoz vezethet. Az interjúk rávilágítottak arra a problémára, hogy a karfás székek nem férnek el megfelelően, beakadnak az asztallapba (túl magas) vagy az írószékes szekrénybe, így csak előrehajolva érik el a felhasználók a billentyűzetet.

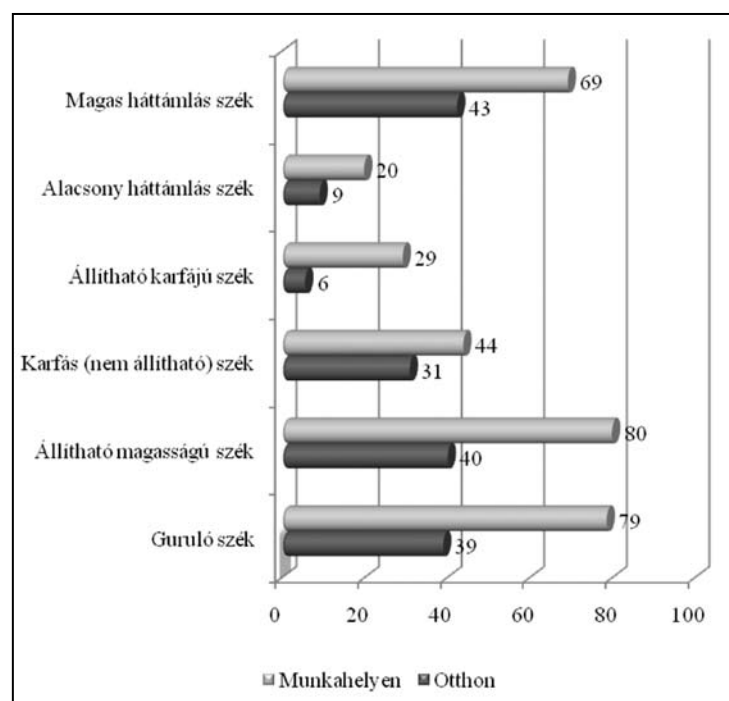
Léteznek speciális termékek a székek helyettesítésére (7. ábra), így például ülőlabdák és térdeplőszékek. Pro és kontra egyaránt lehet érveket sorolni velük kapcsolatban, elterjedtségük nem jelentős. Otthonukban sokan számítógépeznek, továbbá – helytelenül – fotelból vagy ágyról (munkahelyen ez nem fordul elő a válaszok szerint). Az ülőlabda és a térdeplőszék közül előbbi a népszerűbb, elvéve munkahelyeken is előfordul.

Egyes hardverek és perifériák használatának sajátosságai

A tesztanyag kérdései közül a monitorra, a billentyűzetre és az egerre mint legfontosabb számítógépes interface elemekre vonatkozó eredményeket emelem ki otthoni és a munkahelyi relációban.

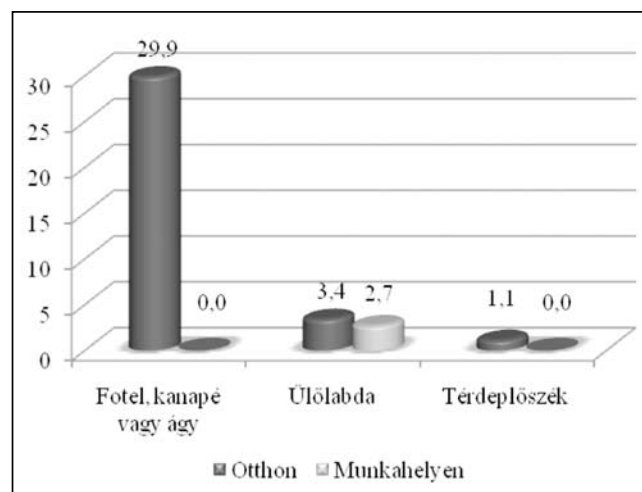
Dominál a lapos monitorok használata, ezen belül az LCD kijelzők a legelterjedtebbek, míg hagyományos képcsöves monitort már csak a minta 5-8%-a használ. A manapság legmodernebbnek tekinthető LED panelt a válaszadók tizede nézhet otthon, a munkahelyen pedig másfélszer annyian. Ergonómiai szempontból a lapos monitor előnyösebb, számos munkahely-kialakítási problémát megold kis mélységével, ugyanis a hagyományos íróasztalokon való elhelyezésük nem igényli a 60-80 cm mély asztallap egészét. A képcsöves monitorokat csak úgy lehet elhelyezni (ha a billentyűzet is az asztallapra kívánjuk tenni), hogy valamelyik oldalra „kitesszük”, azonban így nem lehet kényelmes ülőpozíciót kialakítani. A képernyő csak kitekert, elfordult testhelyzetben (a nyak vagy derék elfordításával) látható, ami jelentős statikus izomterhelést okoz. A lapos kivitelű monitorok esetében lehetőségünk van arra, hogy azt magunkkal éppen szemben helyezzük el. A kérdéssel kapcsolatos tervezési adatok és összefüggések részletesen megtalálhatók Woodson és Conover (1973) vagy Herczegfi és Izsó (2007) könyveiben.

A válaszadók által használt székek jellemzői
(válaszadók %-a)



7. ábra

Speciális ülőalkalmatosságok elterjedtsége
(válaszadók %-a)



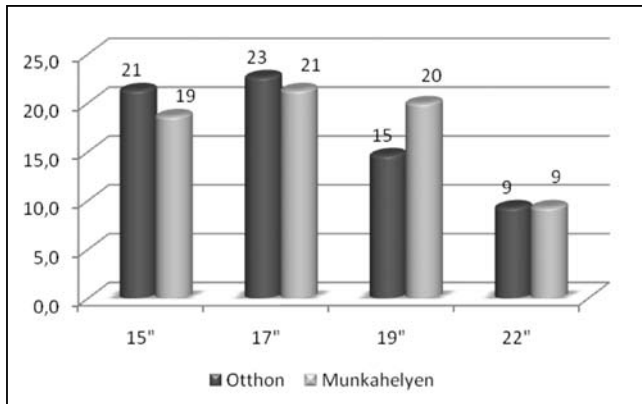
6. ábra

A kereskedelemben kínált monitorok képátmérőjében jelentős méretnövekedés figyelhető meg az elmúlt években. Ez segít a párhuzamosan futtatott programok jobb áttekintésében, több inger éri a felhasználót (ennek előnyös és hátrányos hatásait itt nem vizsgálom), sőt egyes grafikai és programozási munkák esetében gyorsítja is a munkavégzést azzal, hogy nem görgető gombokkal, találózással érjük el az információt, hanem „azonnal”. Míg korábban egy 15 inches monitor különlegesnek számított, ma általában 22-24 inches monitorok vásárlását tervezzük. A legnépszerűbb monitor-méretek használatát a 8. ábra foglalja össze. Bár a boltok polcain a nagyobb monitorok csábítják a vásárlókat, otthon és a munkahelyen egyaránt magasabb arányban találhatunk kisebb átmérőjű darabokat. Ennek oka, hogy ameddig működnek, és a vásárlóknak nincs különösebb oka lecserélésükre, akkor azt nem is teszik meg csupán azért, hogy kövessék a technikai fejlődést. Az interjúk során egy sajátos csoport rajzolódott ki, a szülők: ők gyermekeik nyomására, általában játékszükségeiknek kielégítésére, legtöbbször ajándékként veszik meg az újabb hardvereket.

Otthoni és munkahelyi összehasonlításban és a monitor képátlója közötti összefüggést a 9. ábra mutatja be. Legkisebb átlagot az otthoni monitorok mutatnak, míg a közsférában és a nagyvállalatoknál jellemző a nagyobb monitor. A munkahelyen a válaszadók közel harmada használ 20 inches vagy nagyobb monitort, otthon csupán minden ötödik ember. A nagyvállalatoknál dolgozóknál a legmagasabb ez az arány (34,4%).

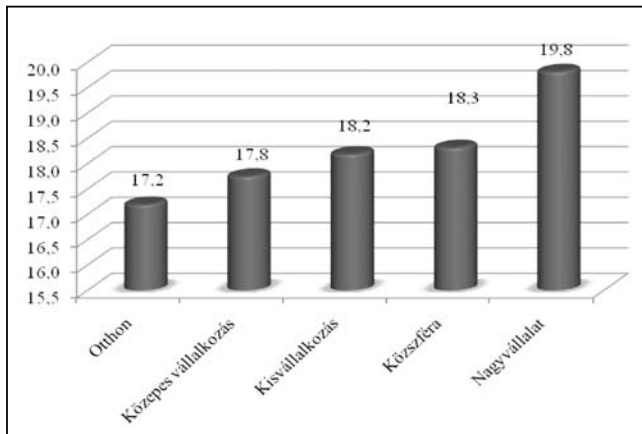
8. ábra

Különböző képátlójú monitorok használata
(válaszadók %-a)



9. ábra

A képátló méretének átlaga
otthon és a különböző munkahelyeken (inch)



A legfontosabb beviteli eszköznek napjainkban (még) a billentyűzet tekinthető, ami számos kivételben érhető el. A válaszadónál az egyszerű, „hagyományos” billentyűzetek használata dominál. Az interjúk során fény derült arra, hogy a vásárlások során a billentyűzetet mellékes tételként kezelik. Ha a számítógéphez csomagolva adnak billentyűzetet az üzletben, akkor azt használják, nem áldoznak külön összeget rá. Egeret szín, forma vagy funkciók alapján többen vásárolnak külön, mint billentyűzetet. A munkahelyen sokkal kisebb döntési szabadsága van a számítógép-használóknak: habár egyes munkaadók kikérik a dolgozó véleményét, jellemzően csomagban vásárolnak, külön billentyűzetspecifikáció nélkül.

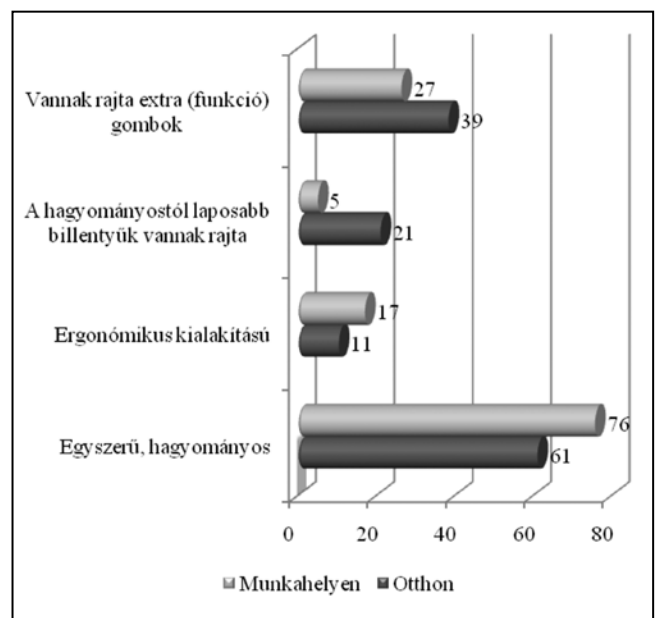
Ergonómiaiilag – antropometriai szempontok teljesebb figyelembevételével – tervezett billentyűzetet a munkahelyeken használnak nagyobb arányban, ami a munkahelyi ergonómia melletti vezetői elkötelezettség szempontjából kedvezőnek értékelhető.

A különleges funkciógombokkal ellátott billentyűzetek (10. ábra) inkább otthoni használatban jellemzőek. A „lapos” billentyűkialakítású, ún. szigetszerű billentyűzetet több hardvergyártó is preferálja (elsőként a Sony és az Apple emelhető ki). A Woodson és Conover (1973) munkájából gyakran alkalmazott gombkialakítási és méretezési szabályokat használva alkották meg ezeket a billentyűzeteket, amin a különleges forma és a csendes működés mellett optimalizálták a leütési erőt is. Saját tapasztalataim azt mutatják, hogy ilyen billentyűzeten kényelmesen lehet dolgozni.

A hardvereket összekötő vezetékek, csatlakozók sokasága zavaró lehet, különösen olyan számítógépes munkahelyen, ahol több eszközt is használnak. Bár az asztalon fekvő vezeték nem foglal el sok helyet, jellemzően értékes munkaterületen húzódik át, illetve a vezetékek könnyen összegabalyodnak. Megoldást jelenthet az irodai ergonómia területén a kábelrendezők használata (Herczegfi – Izsó, 2007), vagy a vezeték nélküli perifériák. Feltételeztem, hogy utóbbiak igen népszerűek, a kutatási eredmények azonban mást mutatnak. A 11. ábra külső gyűrűje a munkahelyre, a belső gyűrűje pedig az otthoni számítógépre vonatkozóan mutatja be a vezeték nélküli perifériák használatának elterjedtségét. A vezeték nélküli eszközök inkább otthoni használatban terjedtek el, a munkahelyen a válaszadók 88%-a nem használ vezeték nélküli egeret vagy billentyűzetet (ebben informatikai biztonsági kérdések is szerepet játszanak). Otthoni környezetben elsősorban a vezeték nélküli egerek vagy a kombinált megoldá-

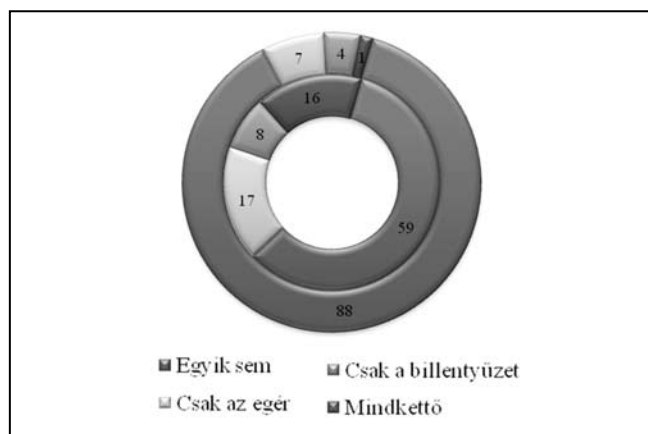
10. ábra

A válaszadók által használt billentyűzet jellemzői
(válaszadók %-a)



11. ábra

Vezeték nélküli megoldások alkalmazása
(válaszadók %-a)



sok népszerűek. E perifériák alacsony elterjedtsége az említett tényezőkön túl azzal magyarázható, hogy sokan drágának tartják az eszközöket és fenntartásukat a rendszeres elemcserék miatt. Néhányan utaltak arra, hogy játékok használata közben megnő az eszközök igénybevétele, így lényegesen hamarabb merülnek le, mint irodai munka közben.

A munkaasztal berendezése

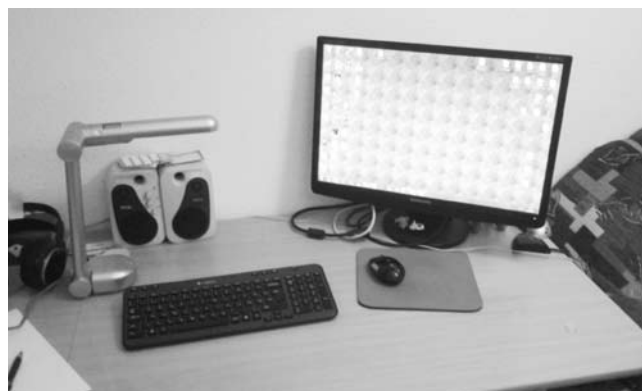
A számítógéphez kapcsolódó perifériák mellett számos dologgal szoktuk „berendezni” munkakörnyezetünket. A 12. ábra fotója egy helytelenül berendezett számítógépes munkaasztalt ábrázol, mert a monitort nem lehet kényelmesen látni. A 13. ábra foglalja össze, hogy a válaszadóknál mit találhatunk a számítógépes munkaasztalon otthon és a munkahelyen. Konkrét listát csak konkrét feladat ismeretében lehet adni arról, hogy mely eszközök szükségesek és melyek feleslegesek, akár zavaróak is. Ökölszabályként azt mondhatjuk, hogy a csak a munkavégzéshez kötődő és gyakran használt eszközöket tartjuk közvetlen munkakörnyezetünkben.

A telefon, tolltartó, irattartó, irodaszerek és számológép mindkét vizsgált környezetben a lista „előkelő” helyén szerepelnek. A legtöbb irodai munkaasztalon jelen vannak, otthon valamivel kevesebben tartják őket a számítógép mellett. Asztali naptárt jellemzően a munkahelyen tartanak a gép mellett, kétszer annyian, mint otthon. A naptár kérdése az elektronikus megoldások elérhetősége miatt is érdekes: a legtöbb levelező szoftverbe, sőt a telefonokba is integráltak határidőnaplót, mégis sokan idegenkednek tőlük. A kisvállalkozásoknál és a közsférában dolgozók asztalának felénk naplót, a nagyvállalatoknál ez az arány már csak egynegyed. Az interjúk alapján ennek oka, hogy utóbbi helyen az egységes informatikai rendszer miatt köte-

lezik a dolgozókat az e-megoldások használatára. Bár vannak, akik hiányolják a papír alapú naptárt, de abban egyetértettek, hogy szisztematikusan használva a számítástechnika segíti munkájuk jobb megszervezését. A hagyományos és elektronikus naptár közötti választás fontos problémára példa: jól mutatja azt, hogy a szokások és a hagyományok miként befolyásolhatják választásunkat.

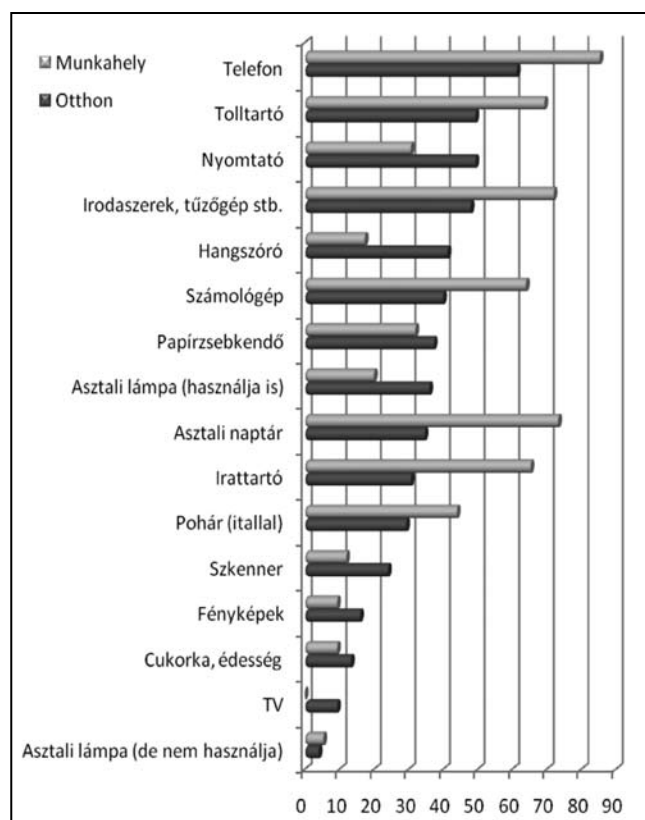
12. ábra

Számítógépes munkahely előnytelen kialakítása
(saját fotó)



13. ábra

A számítógépes munkakörnyezet „felszereltsége”
(válaszadók %-a)



A nyomtatók és a szkennerek viszonylag nagyméretű eszközök, sok helyet foglalnak el a munkasztalon. Ha valaki gyakran nyomtat vagy szkennel, időt takarít meg azzal, ha közvetlen közelében elérhetőek ezek az eszközök. A munkahelyeken a válaszadók harmadára jellemző, hogy környezetében tartja a nyomtatót, míg otthon felére.

Italos poharat majdnem minden második gép mellett találunk, amire a válaszadók indoka a munka gyorsítása, azaz nem szeretnék munkaidőt veszíteni tevékenységük megszakításával.

A munkahely megvilágítása szempontjából fontosak lehetnek az asztali lámpák. Az irodai munkahelyekre vonatkozó szabványok és jogszabályok 500 lux megvilágítási erősséget írnak elő, képernyős munkahelyeknél 300 luxot, mivel itt figyelembe kell (lehet) venni a képernyő fényét is. Az asztali lámpákkal (amennyiben nem okoznak káprázást a felhasználónál) megfelelőbbé lehet tenni a fényeloszlást a közvetlen munkaterületen, sőt a képernyőre és az asztalra pillantás közötti megvilágítás-különbség mérséklésével a szem is kíméli. Általános megvilágítással ez sokszor nem biztosítható. A munkahelyükön a válaszadók több mint kétharmada, otthon egyharmada használ asztali lámpát.

A munkasztal rendben tartása

A minőségirányításban elterjedt 5S módszer (Szintay, 2005) elveit és módszereit használva a számítógépes munkakörnyezet vonatkozásában is elérhetjük annak megfelelő kialakítását, elméletben és gyakorlatban is. Az 5S:

- SEIRI: a megfelelő kiválasztása (a szükséges és szükségtelen dolgok szétválasztása, utóbbiak eltávolítása),
- SEITON: a helyes elrendezés (a helyszínen maradt dolgok helyének kijelölése – figyelembe véve a felhasználás gyakoriságát, a technológiai anyagáramlást – , a kijelölt hely szabványos, egyértelmű megjelölése),
- SEISO: a munkahely és az összes gépi berendezés takarítása, tisztán tartása,
- SEIKETSU: az előző három tevékenység (3S) eredményének fenntartása, folyamatos javítása, azaz a rend, a tisztaság, a módszeresség, a pontosság állandósítása,
- SHITSUKE: fegyelmezett magatartás, jó morál.

Az 5S segítségével tehát rend teremthető, így növelhető a munkavégzés hatékonysága, csökken a tévedés esélye és a keresgélésre fordított improduktív idő. Az 5S-t ráadásul alkalmazhatónak tartom a szoftverergonómiában, a grafikus operációs rendszerek felületére

is. Például a hangszóró, az italos pohár vagy egy családi fénykép látványossá és otthonossá teheti munkakörnyezetünket, az 5S szigorú értelmezése szerint azonban ezek olyan tárgyak, amelyek elvonják a figyelmet a munkáról. Az italos pohár például a konyhába vagy étkezőbe való tárgy, azaz ne keverjük össze a munkavégzést az étkezéssel és ivással. Ergonómiailag nem elhanyagolható szempont, hogy ha e tevékenységekhez fel kell állni a gép mellől, csökkenthetők a folyamatosan kedvezőtlen testtartás okozta negatív hatások.

Magyarországon elsősorban a nemzetközi vállalatoknál jellemző az 5S magas szintű alkalmazása. A munkavállalók érzései vegyesek a módszer alkalmazásával kapcsolatban, mivel kényelmi zónáikat korlátozzák vele.

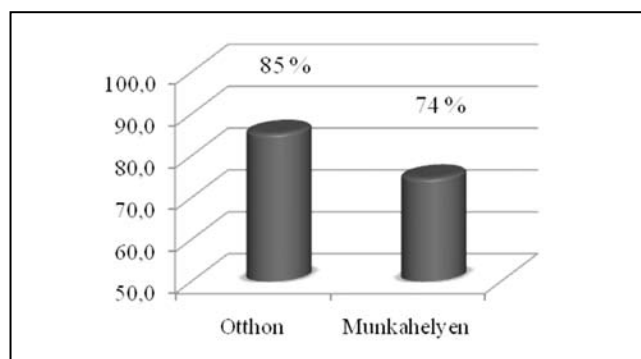
Elégedettség a számítógépes munkahellyel

A válaszadók benyomásait számítógépes munkahelyükkel kapcsolatosan kritikus információforrásnak tartom kutatásomhoz. A rendelkezésre álló tér és az ülőpozíció mellett a fény-, zaj- és klimatikus viszonyok is fontos tényezői a munkateljesítménynek. Kellemetlen környezetben nem várható el, hogy az ember a munkájára figyeljen. A tesztanyaggal a szubjektív véleményeket tudtam összegyűjteni, ami segítségemre van a további vizsgálatok előkészítésében és a kritikus pontok meghatározásában.

A válaszadók otthoni számítógépes munkakörnyezetükkel elégedettebbek (14. ábra), mint a munkahelyivel. Ebben szerepet játszik, hogy nagyobb szabadságuk van a környezet kialakításában, így azt kényelmesebbnek érzik akkor is, ha kevésbé ergonómikus.

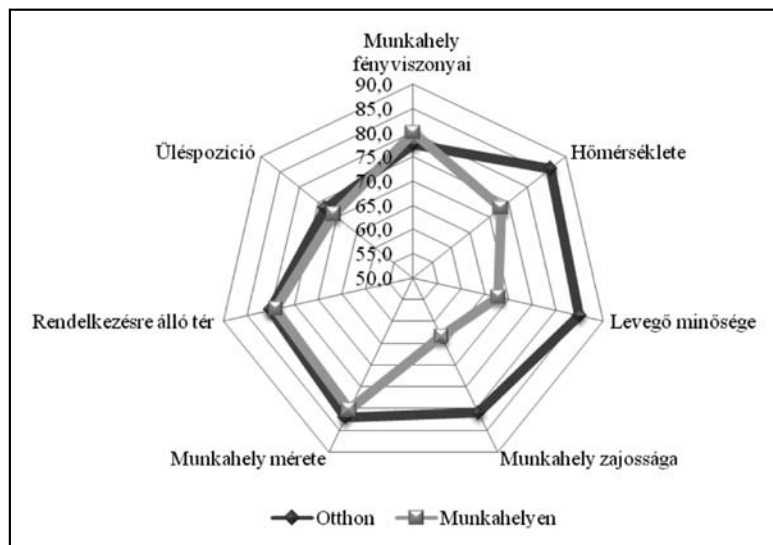
14. ábra

Elégedettség a számítógépes munkahellyel (%)



0–100 skálára számítva az egyes tényezők kapcsán mért elégedettséget a 15. ábra mutatja be a felmérés eredményeit. A klímaérzet tényezőjével és a zajjal kapcsolatban megállapítható, hogy a válaszadók sokkal inkább

Elégedettség munkakörnyezeti tényezőkkel
(0–100 skála)



elégedettek az otthoni körülményekkel. A munkaterület mérete, az ülőpozíció és a fényviszonyok tekintetében hasonló szintű elégedettséget mutat a felmérés otthon és a munkahelyen.

Számítógépes munkahelyek és munkavégzés fejlesztésének kritikus tényezői

A tanulmányban kérdőíves felmérésem eredményei alapján mutattam be a számítógépes munkavégzés hatékonyságához kapcsolódó kompetenciát és ergonómiai tényezőket. Otthoni számítógépes munkakörnyezetükkel elégedettebbek a válaszadók még akkor is, ha az ergonómiai szempontok figyelembevétele kisebb súlyt kapott azok kialakítása során. Többségük körülbelül egy műszaknyi időt tölt a gép előtt hétköznap (16. ábra), ami arra utal, hogy fontos kiemelt figyelmet fordítani a megfelelő feltételek kialakítására.

Távlati célomnak tartom, hogy olyan tanácsokkal tudjam ellátni a számítógép-felhasználókat, amivel egyszerre kényelmesebbé és hatékonyabbá tehetik számítógépes tevékenységeiket. Az ergonómiai szempontok alapján kialakított munkahely nem mindig jelenti a felhasználó ízlésének és elképzelésének tökéletesen megfelelő megoldást is egyben! A kutatás jelen eredményei alapján az alábbi tapasztalatok emelhetők ki: A számítógépes szoftverek közül a válaszadók kompetenciáikat jóra értékelik a szövegszerkesztés, táblázatkezelés és prezentációkészítés terü-

15. ábra letén. Ezek olyan feladatok, amelyek széles körben szükségesek a munkavégzéshez. Bár a szoftverek képességeit nem használják ki teljesen, számos funkciót nem is ismernek, a munkájuk során felmerülő feladatokat sikerrel oldják meg.

A gazdasági tényező („elégedjünk meg a legolcsóbbal” szemlélet) jelentős torzulást okoz a számítástechnikai és iroda berendezési fejlesztések követésében. Nem csupán az innovációk viszonylag késői követéséről van szó, hanem arról, hogy új, jobb minőségű eszközöket jellemzően nem vásárolnak, amíg a korábbi működésképes. Az ergonómiai fejlesztések során tehát nem elég az innovációk elterjesztésének lehetőségeivel foglalkozni, attól kritikusabb kérdés, hogy a régi eszközök és az ember hogyan harmonizálhatók.

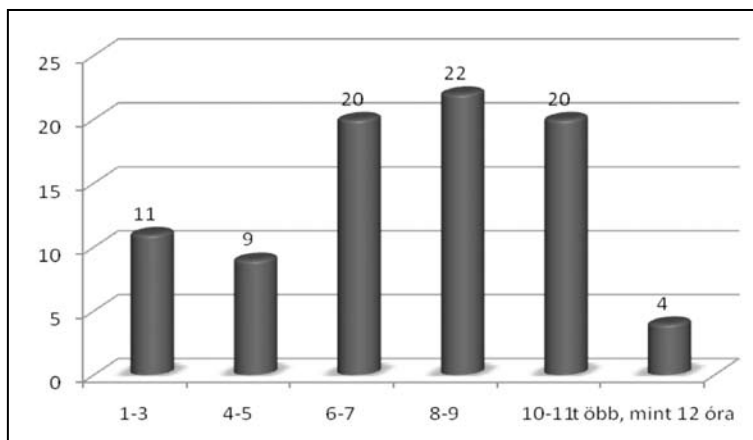
Külön ki kell emelni a gyártók ergonómiai felelősségét (billentyűzet, szék stb. esetén egyaránt). A gazdasági tényező mellett az ismerethiány és a kényelem is hozzájárul az ergonómiailag kedvezőtlenebb megoldások választásához.

Az otthoni számítógépes munkakörnyezettel elégedettebbek az emberek, mint a munkahelyivel, pedig számos területen az ergonómiailag jobb. A választás szabadsága az eszközök megválasztásában és a munkahely kialakításában sokkal inkább hozzájárulnak az elégedettséghez, mint az ideális(abb) környezet kialakítása.

A munkavégzés hatékonyságát, illetve a környezeti tényezők hatását szimulációs feladatok segítségével fogom vizsgálni a kutatás következő szakaszában, így keresve a választ az ideális és elérhető számítógépes munkakörnyezet kialakítására, a jó és rossz gyakorlatok, valamint azok okainak feltárására.

16. ábra

Számítógép előtt töltött idő hétköznap
(megoszlás, %)



A számítógép-használat kultúrájának fejlesztése a munkavégzésen – és a digitális kompetencia fejlesztésén – túl az élethosszig tartó tanulás szempontjából is releváns kérdés. Problémáinkat, feladatainkat (munka, levelezés, kapcsolattartás, informálódás stb.) egyre inkább a számítógépek segítségével, elektronikusan oldjuk meg. A ma embere még szívesen ül le a gép elé, az ergonómiai tudatosság terjedésével azonban ez már a közeljövőben megváltozhat. Magánemberként és menedzserként ezt a változást nem követve az egyéni és szervezeti versenyképesség csökkenésével lehet számolni.

Összefoglalás

Az irodai-adminisztratív munkavégzést, az üzleti és magán kapcsolattartást és a tanulást is jellemzően személyi számítógépek támogatása mellett végezzük. Az elektronikus levelezés és a virtuális közösségek kapcsolattartása már a PC-kereteken is túllépett, egy mobiltelefonon is elérhetjük a szolgáltatásokat.

Kérdőíves kutatás segítségével vizsgáltam, hogy milyen eszközöket használnak az emberek, milyen munkakörnyezetben dolgoznak, mennyire elégedettek a számítógépes tevékenységeik körülményeivel, továbbá milyen kompetenciákkal bírnak a számítógép-használatban.

Az ergonómiai fejlesztések során véleményem szerint nem csupán az innovatív megoldások elterjesztésével szükséges foglalkozni, gyakran az a feladat, hogy a meglévő eszközpark lehetőségei között keressük az ideális munkavégzés megoldásait. Az eredmények alátámasztották, hogy anyagi okokból vagy kényelemből nem követjük a számítástechnika és az informatika dinamikus fejlődését.

Lábjegyzet

¹ A bemutatott kutatómunka a „TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001” jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Felhasznált irodalom

- Becker Gy. – Kaucsek Gy. (1998): Termékergonómia és termékpszichológia. Budapest: Tölglyfa Kiadó
- Berényi L. (2012): Kompetenciák meghatározása a minőségirányítás támogatásával. Magyar Minőség, május, 28–36. o.
- Dulin J. (1975): A dolgozó munkakörnyezete. in: A dolgozó tárgyi környezete. Budapest: MTESZ Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, 3–39. o.
- Európai Referenciakeret (2007): Kulcskompetenciák az egész életen át tartó tanuláshoz. Luxemburg: Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala

- Fekete I. (1982): 3M–1 eljárásához kapcsolható racionalizálási technikák ipari alkalmazásának tapasztalatai. Vállalatvezetés – Vállalatszervezés, február
- Fekete I. (1990): Szemléletváltás az EMBER–ANYAG–GÉP rendszerek szervezésében; MicraCAD'90. Nemzetközi Számítástechnikai Találkozó. Miskolc, 1990. 02. 17 – 03. 03.
- Fekete I. (1993): A komplex EMBER–ANYAG–GÉP rendszerek szervezésének és irányításának kapcsolata a humánerőforrás-fejlesztéssel. Vezetéstudomány, március–április, 40–48. o.
- Henzi L. – Zöllei K. (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest: Perfekt Zrt.
- Herczegfi K. – Izsó L. (2007): Ergonómia. Budapest: Typotex Kiadó
- Hirsch L. (1971): Mikroklíma és levegőtisztaság. in: Mikroklíma és Sugárzás. A laboratórium. Ergonómiai tanulmányok 3., Budapest: KGM Ipargazdasági, Szervezési és Számítástechnikai Intézet, 5–212. o.
- Horváth D. – Nagy L. – Tarnóczy T. (1971): A zaj. in: A munkakörnyezet vizsgálata. Ergonómiai tanulmányok 2., Budapest: KGM Ipargazdasági, Szervezési és Számítástechnikai Intézet, 13–248. o.
- Klein S. (2004): Munkapszichológia. Budapest: EDGE Kiadó
- Kroemer, K.H.E. – Kroemer, A.D. (2001): Office ergonomics. London: Taylor & Francis
- Kroemer, K.H.E. – Kroemer, H.B. – Kroemer-Elbert, K.E. (2000): Ergonomics: How to Design for Ease and Efficiency. London: Prentice Hall
- Kulcskompetenciák az egész életen át tartó tanuláshoz. Európai Referenciakeret (2007). forrás (2012. 02. 27.): ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_hu.pdf
- Lates, V. – Harangozó Zs. (2011): Kompetenciafejlesztés SAP-támogatással. Magyar Minőség, május, 72–78. o.
- Rimler J. (2005): Számítógép-használat és kreativitás. Közgazdasági Szemle, december, 991–1009. o.
- Susánszky J. (1984): A racionalizálás módszertana. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Szabó Sz. (2008): A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományában. PhD-értekezés. Budapest: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
- Szalai L. – Gyetvai A. – Fekete I. (1993): Munkahelyi mérések számítógépes adatgyűjtéssel és feldolgozással a product management részeként. Vezetéstudomány, 1993. március–április, 104–118. o.
- Szintay I. (2005): Minőségmenedzsment II. Módszertan. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Woodson, W.E. – Conover, D.W. (1973): Ember-gép-üzem (munkahelytervezés). Budapest: Műszaki Könyvkiadó

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 7. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Elveszett illúziók: A világgazdaság tartós válságáról

MTA Közgazdaság-és Regionális
Tudományi Kutatóközpontja

Világgazdasági Intézet, Budapest,
2012. 312 oldal

Szerkesztette:

Farkas Péter – Meisel Sándor –
– Weiner Csaba

Az immáron negyedik éve tartó világgazdasági válság alapvetően meghatározza az országok mozgásterét is, ezért szükséges a válság mibenlétének, a kialakuláshoz vezető okoknak, a politikai és társadalmi következményeknek, a válságkezelés módozatainak és mindezek magyar gazdaságra gyakorolt hatásainak a vizsgálata. Olvasható a most már hosszú nevű Intézet legújabb tanulmánykötetében. (Az már csak a sors vagy ki tudja minek és kinek a firtora, hogy az Akadémia éppen mostanában tartotta fontosnak a korábban önálló Világgazdasági Kutatóintézet státusának módosítását.)

De visszatérve a világgazdasághoz, akármilyen szomorú is, de eddig a válságkezelés egyetlen országban sem járt sikerrel, köztük Magyarországon sem. Hogyan lehetséges, hogy több évvel a válság kitörés óta nincs egyértelmű elemzés arról, hogy mi vezetett a válsághoz, sem arról, hogy miként lehetne belőle kilábolni – tette fel a kérdést nemrég egy napilapcikk szerzője. Majd folytatta a spanyol példa alapján – mely azonban nemcsak az ibériai országra vonatkoztatható – „mekkora a része ebben a spanyol politikai elitnek, amely... azzal foglalatzkodott, hogy kiiktatta a valódi fékeket a rendszerből, politikai zsákmánynak tekintette az alkotmánybírárságot, a nemzeti bankot, a tőzsde-

felügyeletet és legfőbb bírói hatalmat, az összes olyan intézményt, amely ellenőrizhette volna a hatalmat” (Népszabadság, 2012. október 13.).

A Világgazdasági Intézet kötetének tanulmányai más-más nézőpontból próbálnak erre a kérdésre választ adni. Simai Mihály akadémikus a 2012. évi davosi világkonferencia előadásainak és vitáinak alapján jut arra a következtetésre, hogy néhány óriásvállalat vezetőinek kivételével, amelyek viszonylag sikeresen konszolidálták helyzetüket, az általános borúlátás volt a jellemző a gazdasági és politikai vezetők rendszeres évi találkozájára. Ezt fejezte ki a 2012. évi Világgazdasági Fórum címszava is „Great Transformation”, azaz a „nagy átalakulás”. De ennek irányai már kevésbé világosak. A szerző a XXI. századi globális kapitalizmus fontos vonásaként emeli ki azt a társadalmi változást – és ez Magyarországra is érvényes –, hogy a népesség három csoportra oszlik, azokra, akik a globalizálódó rendszer részei, azokra, akik ebből tartósan kimaradnak és azokra, akik a közbeesők, előbb–utóbb egyik vagy másik csoporthoz csapodnak. Egy másik fontos fejlemény Simai szerint a nagy multinacionális nemzetközi társaságok térnyerése. A XXI században nincs még egy olyan intézmény, amely e társaságokhoz hasonló szerepet játszana a világgazdaság fejlődésében, a piaci érdek- és értékviszonyok globális terjedésében. A szerző következtetései nem optimizálás, kiszámíthatatlanság jellemezhetik. Ezek adódhatnak a makroszintű egyensúlyi zavarokból, a gazdaságilag törekeny államok számának növekedéséből, valamint a környezeti – víz-élelem-energia – tényezőkből.

A világgazdasági válság okaival részletesebben foglalkozik Farkas Péter tanulmánya, aki szerint bár a mélyebb világgazdasági válságot és a megrendítő értékvesztést az állami mentőcsoma-

gok révén egyelőre sikerült megakadályozni, de ennek súlyos ára is volt. Nem mentek végbe, vagy csak kismértékben zajlottak le azok a szerkezeti változások, amelyek a válság során általában végbemennek. Rizikótényezőkként a szerző a nemzetközi pénzügyi rendszer bizonytalanságait, a reálgazdasági túlkapacitásokat, valamint egyes országok fizetési nehézségeit, illetve ennek okait jelöli meg.

Három ezt követő tanulmány az állami szerepvállalással (Körösi István), a bankszabályozás problémáival (Biedermann Zsuzsanna) és a világgereszkedelem alakulásával (Kiss Judit) foglalkozik. Inotai András Válaszúton az Európai Integráció című tanulmányában két kérdést tárgyal: először az uniós válságkezelés eredményeit, a gazdaságpolitikai kihívásokat összegyűjti, majd az euró lehetséges jövőjét veszi górcső alá. Az Unió jelenlegi alapvető feladatát a szerző a válságkezelés költségeinek a kezelésében látja. A legrosszabb forgatókönyvet a széles körű állami beavatkozással ugyan az Európai Unió elkerülte, de ennek ára, az államadóság és a költségvetési hiány gyors növekedése volt. A költségvetési konszolidáció minden országban elkerülhetetlen, de a fiskális konszolidációt össze kell egyeztetni a gazdasági növekedéssel. A szerző állítja, hogy az államadóság részleges elinflálása elkerülhetetlen. Nem vitatja, hogy az infláció elsősorban a társadalom szegényebb rétegeit sújtja, de szerinte ezt a káros hatást enyhíteni lehet. Számomra kérdés, hogy a szerző által javasolt megoldás, a társadalmi párbeszéd, ez ügyben hozhat-e megoldást. Fontos megállapítása Inotai Andrásnak, hogy a válság tette nyilvánvalóvá az üzleti szektor és a közvélemény válságkezeléssel kapcsolatos nézetkülönbségét. Míg az üzleti szektor nyitott maradt, és tartózkodott a protekcionista lépé-

sektől, addig az európai társadalmak nagyobb része befelé fordult. Nagy kérdés, hogy az Unió vezetői és polgárai hogyan mozgósíthatók, miként nézhetnek szembe a XXI század kihívásaival. A szerző válasza érdekes: azt kell bemutatni, hogy mi az ára a „nem Európának”?

A mintegy félmilliárd európai polgár számára az Unió küldetését kellene világosan meghatározni, ez az új minőség a nemzeti költségvetések eddiginél nagyobb „közösségesítését” jelentené, sokszorosát a jelenlegi bruttó nemzeti jövedelem erősen vitatott egy százaléknak. Továbbá a nemzetállamok készségét arra, hogy feladják nemzeti szuverenitásuk további jelentős részét. Sajnos, és ez már a recenzens véleménye, ez nem látszik manapság reális célnak.

Az Artner Annamária – Róna Péter szerzőpáros az optimális valutaövezet, Rác Margit az euró zóna adósságvál-

ságával foglalkozik. Utóbbi tanulmány statisztikai adatok sokaságával mutatja be, hogy a reálgazdasági teljesítmények szempontjából meghatározó az élő és holt munkaráfordítások, a munkanélküliség és a beruházások alakulása. Különösen figyelemre méltó ebből a szempontból a német gazdaság, ahol a 2008 és 2012 között mindössze egyetlen évben, 2009-ben csökkentek a beruházások.

Három országtanulmányt követően (Olaszországról, Somai Miklós), Portugáliáról és Spanyolországról (Éltető Andrea) Válság és válságkezelés a visegrádi országokban címmel Novák Tamás elemzését olvashatjuk. Kezdetben inkább csak az ütemezésben mutatkoztak különbségek a visegrádi négyek között, a fő lépések mindenhol: privatizáció, FDI-bevonás és esetenként, a liberalizáció. 2004-től, az EU-csatlakozástól, azonban felerősödtek a divergens folyamatok. Ennek jelei

a szlovák GMU-tagság, illetve a magyar gazdaság leszakadása a három másik országtól. Ez a különbség eltérő válságkezelési lehetőségeket és eszközöket kínál, ami a gazdasági fejlődés trendjeiben tovább mélyítette a szakadékot Magyarországon és a másik három ország között. Ez különösen élesen mutatkozott meg a beruházások alakulásában, 2008-tól minden évben Magyarországon volt a legalacsonyabb a bruttó beruházások GDP-hez mért aránya.

A tanulmánykötet három utolsó tagja Meisel Sándor értekezése a balti országok gazdaságáról, Ludvig Zsuzsa írása posztszovjet térségről és Szigetvári Tamás elemzése az arab világ gazdaságáról.

A 14 tanulmányt a munkaközösség a fiatalon elhunyt Fóti Gábornak ajánlotta, aki több évtizeden keresztül szerkesztette az Intézet kiadványait.

Becsky Róbert

Bógel György:

Terepszemle: Tanulmányok és feljegyzések az infokommunikációs világról

Typtex Kiadó, 2012

Napjaink médiakommunikációjának egyik leggyakrabban használt fogalma az innováció, korunkat szokták „innovációs társadalom” néven is emlegetni és a társadalom és gazdaság minden problémájának megoldását új termékek és szolgáltatások létrehozásának és elterjesztésének útján keresni. Az innováció mindenhatóságába vetett hit egyik példaként idézhetjük Neelie Kroes-nak, az Európai Bizottság infokommunikációért (is) felelős alelnökének azt a – nyelvújítónak is tekinthető – megfogalmazását, hogy „innováljuk ki” magunkat a világban tapasztalható válságból¹.

Tekintettel az informatikának és a távközlésnek modern világunkban betöltött meghatározó szerepére, nem meglepő, hogy az innovációk jelentős részével is ezeken a területeken találkozunk. Hajlamosak vagyunk az innovációt elsősorban „technológiai” szempontból nézni és a kutatás-fejlesztés-innováció lánc utolsó elemének tekinteni, aminek az előmozdítása elsősorban a kutatásra (és fejlesztésre) fordítandó pénzügyi és emberi erőforrások növelése útján érhető el. Ennek eredményeképpen nagyszámú új termék és szolgáltatás jön létre (illetve a meglévők hatékonysága növekszik), amitől elvárható, hogy az életünk minőségének javítását fogja eredményezni minden területen.

Az innovációs jelenségek természetének a fentiekben leírt „technokrata” szemléleten túlmenő elemzése azonban azt mutatja, hogy az innovációk hatásának érvényesüléséhez nem elegendő az új termékeket és szolgáltatásokat létrehozó kutatás-fejlesztési eredmények megléte, hanem ezeknek a társadalom és gazdaság különböző folyamataiba

való beágyazásához jelentős további – helyenként ellentmondásoktól sem mentes – tevékenységek szükségesek. Ezt úgy is elmondhatjuk, hogy az innováció kutatás-fejlesztési frontvonalá mögött jelentős társadalmi-gazdasági háttérrel helyezkedik el. Bógel György Terepszemléje ennek a háttérnek a feltérképezésére vállalkozik, az infokommunikációs világ innovációinak vonatkozásában.

Ezt a célt a könyv első részében négy tanulmány szolgálja. Közülük az első az innovációnak azzal a – közgazdaságtani szakirodalomban „kreatív rombolás”-nak nevezett – általános tulajdonságával foglalkozik, hogy valamilyen új dolognak a megjelenése általában együtt jár valami másnak a háttérbe szorulásával, a meglévő dolgok, erők és szereplők valamiféle átrendeződésével, ami természetes módon nem tud konfliktusok nélkül végbemenni. Az innováció ilyen alapon kidolgozott elméletének egyes megállapításait ilusztrálva, a tanulmányban bőszégesen találunk példákat az infokommunikáció területén a közeli és távoli múltban

végbement innovációk köréből, a telefontól, a személyi számítógépek különböző formáin és a(z egyre „okosabb”) mobiltelefonokon át egészen a Web 2.0 jellegű tartalom előállításig.

A további három tanulmány egy-egy jelentős, az elmúlt néhány évben szélesebb körben elterjedt innovációs jelenség társadalmi-gazdasági hatásainak részletesebb elemzésével foglalkozik:

- A napjainkban egyre szélesebb körben terjedő „felhőalapú számítástechnika” (cloud computing) az informatikai rendszerek működtetésének területén hozott jelentős, a korábbi helyzetet nagymértékben megváltoztató, újszerű technikai megoldásokat és üzleti modelleket. Megvalósulását az a technológia fejlődés tette lehetővé, ami az adatátviteli vonalak kapacitásának, sebességének, és nem utolsósorban, megbízhatóságának jelentős növekedésével egyre inkább elhanyagolhatóvá teszi az adatok tárolásának és feldolgozásának fizikai (földrajzi) helyszínét, lehetőséget adva ezzel arra, hogy ezek kezelése a – felhasználás helyétől távol eső – nagykapacitású adatközpontokban történjék, és így módon a méretből adódó erőforrás-takarékos megoldásokat lehessen használni. Erre építve az informatikai rendszerek működtetésének világát teljes mértékben átalakító új üzleti modellek jönnek létre, amelyeknek közgazdasági, munkaerő-piaci, szabályozási, sőt még környezetvédelmi vonatkozásairól sok értékes gondolatot olvashatunk a kötetben található tanulmányban.
- Ugyancsak az informatika mostanában legtöbbször emlegetett fogalmi közé tartozik, a „big data” jelenségcsoport, amely az alkalmazások területén hozott jelentős, a korábbi lehetőségeket nagymértékben kiszélesítő változásokat. Az alapokat itt is az infokommunikációs technológiák fejlődése teremtette meg, amely egyre nagyobb mennyiségű, különböző jellegű adat gyűjtését, tárolását, átvitelét és feldolgozását tette (és teszi) lehetővé. Ez a növe-

kedés az utóbbi években olyan minőségi változásokat eredményezett, amelyek teljesen újszerű alkalmazások megjelenéséhez vezettek, először a természettudományok területén, majd fokozatosan áttérjedve a közgazdaság-tudományon (nagyon nagy rendszeres tulajdonságainak modellezés útján való vizsgálata) az üzleti élet gyakorlatába is, ahol – az üzleti intelligencia (BI) ugyancsak gyorsan fejlődő eszköztárával kiegészítve – jelentős döntések nagyon gyors reakcióidővel történő meghozatalát teszi reális lehetőséggé. A kötetben lévő tanulmány ezeket a lehetőségeket elemzi, rámutatva az újszerű alkalmazásoknak az üzleti élet egészét (pl. szervezetek) átalakító hatásaira, de nem hallgatva el a nagymennyiségű adatok kezelésével járó biztonsági, személyiségi jogi és egyéb kockázatokat sem.

- Az utolsó tanulmány egyrészt bemutat egy sok területen széles körben alkalmazott paradigmát, amely szolgáltatásorientált architektúra (SOA) néven már jó néhány éve nagy népszerűségnek örvend. Másrészt azonban – és ez az érdekesebb – rámutat egy sajátos párhuzamosságra, amely az informatikai rendszerek felépítésénél („architektúrájukban”) alkalmazott módszerek és a vállalatok szervezetének kialakításában alkalmazott korszerű szervezeti megoldások között fennáll. A közös elemet a szolgáltatás fogalma jelenti, amelyen valami olyasmit értenek, hogy egy-egy (rész)feladat elvégzését a rendszer valamelyik szereplőjére bízzák oly módon, hogy a feladat elvégzésére „szerződést” kötnek, amely csak a bemenő-kimenő paramétereket határozza meg, a feladat elvégzésének mikéntjét a „vállalkozó”-ra bízva. Az informatikai rendszerek architektúrájának az esetében ez nagymértékben elősegítheti a moduláris fejlesztést és az elkészült rendszerkomponensek újrafelhasználhatóságát, míg a vállalati szervezetek esetében a felelősségi viszonyok tisztázását és a hierarchiát csökkentő „laposabb” struktúrák kialakítását támogathat-

ja. A kötetben található rövid tanulmány csak az SOA-val kapcsolatos alapvető fogalmak és összefüggések ismertetésére vállalkozhat, a bonyolultabb kérdések – beleértve a módszer kockázatait is – tárgyalására a téma bőséges szakirodalmához utalja az Olvasót.

A könyv terjedelmének nagyobb részét kitevő második részben egy – tudatos – műfaji keveredéssel találkozunk: elektronikus megjelentetésre „kitalált” tartalmakat – blogok bejegyzéseit – hagyományos formában, nyomtatott könyvben jelentetnek meg. Egy ilyen szokatlan megoldás több szempontból is vitatható lehet:

- A tartalom vonatkozásában felvethető az, hogy van-e értelme a gyakran napi aktualitásokat tartalmazó, helyenként csapongóan vegyes témakörű blogbejegyzéseket egy nyomtatott szövegbe „befagyasztna” megjelentetni? Erre a kérdésre a kötet – a recenzens számára többé-kevésbé megnyugtató – pozitív választ tud adni: a bejegyzések megfelelő válogatásával – és helyenként szerkesztésével – sikerült egy sor olyan információt közölni, amelyek
 - önmagukban érdekesek,
 - jól tükrözik a szerző széles körű érdeklődését és a dolgok felszíne mögé való nézési hajlamát,
 - gondolatilag kapcsolódnak az első rész tanulmányaiban leírt világhoz, illetve – remélhetőleg – további hasonló tanulmányok kiinduló csiráit hordozzák,
 - a napi aktualitásokkal foglalkozó témákra is igyekeznek időálló gondolatokkal reagálni,
 - betekintést engednek a szerző gondolatvilágába és „in statu nascendi” mutatják meg a gondolatok születését.
- A műfaji keveredés problémái inkább a formai vonatkozásokban jelentkeznek: a blogok eredeti – elektronikus – megjelenési formájához kapcsolódnak olyan eszközök, amelyek az olvasó számára lehetővé teszik a bejegyzések áttekintését, különböző szempontok szerint való keresését (tárgyszavak,

archívumok, szöveges keresés stb.). A nyomtatott megjelenésben ezek elvesznek és a kötet készítői még a nyomtatott szövegeknél használatos hasonló eszközök (tartalomjegyzék, tárgymutató stb.) rendelkezésre bocsátásával sem kívánták az olvasó életét megkönnyíteni. Ennek következtében, szemben az első rész világosan áttekinthető gondolatmenetével, a második részben található értékes gondolatok „ömlesztett” formában jelennek meg, ami a kötet használhatóságát sajnálatos módon csökkenti.

A könyv a Typotex Kiadó „Edition 2.0” sorozatának tagjaként jelent meg, melynek jelszava a nyomtatott könyv és az elektronikus világ közelítése, a „statikus szöveg vs dinamikus internet” közötti ellentmondás feloldása. A fent említett „műfaji keveredés” jól szolgálja ezt a célt. Ennél is tovább megy a kötet azonban azzal a – sorozat egyes korábbi köteteiben már alkalmazott és jelen esetben a blogbejegyzések műfajához jól illő – megoldással, hogy a szöveghez erre felkért szakemberek megjegyzéseket, „kommenteket” fűz-

nek, amelyek a megfelelő helyeken lábjegyzetként publikálásra kerülnek. Ezek általában jól kiegészítik a szerző gondolatait,

- magyar vonatkozásokat megemlítve,
- más szakterületeken előforduló analógiákra utalva,
- a gyakorlati tapasztalatok világából példákat hozva, illetve
- helyenként vitatkozva is egyes megállapításokkal.

Problémaként talán csak az említhető meg, hogy jó lenne több ilyen kommentet látni: a mintegy 200 oldalon, nem is mindig egyenletesen megoszló 43 komment (azaz 4-5 oldalanként egy) nem éri el azt a „kritikus sűrűséget”, ami az olvasó számára folyamatosan érzékelhetővé tenné az anyag „kommentezettségének” tényét. Az Edition 2.0 célok elérésének szempontjából kár továbbá az, hogy annak a perspektívának, miszerint „a kiadó honlapján az adott könyvnél ...folytatható a jegyzetelés, a reagálás, a kritika”, egyelőre – legalább is a recenzio

írásának az időpontjáig – nem sok nyomtatót lehetett látni.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a kötet mind tartalmi, mind formai szempontból sok érdekességet tartalmazó, a hazai infokommunikáció szakirodalmában jelentős helyet elfoglaló műnek tekinthető. Bízunk benne, hogy az Olvasó – a recenzenshez hasonlóan

- egyrészt rákap a Bőgel-blogok rendszeres olvasására,
- másrészt érdeklődéssel várja a folytatást, elsősorban az infokommunikáció területén napjainkban megjelenő további nagyhatású innovációs jelenségszoportok (pl. 3D nyomtatás, Internet of Things stb.) társadalmi-gazdasági következményeit feltáró tanulmányok formájában.

Dömölki Bálint

¹ „I know we can innovate our way out of the current crisis.” Neelie Kroes: End of Year Message 2011 <http://www.commentneelie.eu/sentence.php?s=1861>

Rosta Miklós:

Innováció, adaptáció és imitáció: Az új közszolgálati menedzsment

Budapest, Aula Kiadó, 2012, 350 old.

Az Aula Kiadó gondozásában jelent meg a Budapesti Corvinus Egyetem munkatársának, Rosta Miklósnak, az Összehasonlító Gazdaságtan Tanszék tanársegédjének doktori kutatásait összefoglaló „Innováció, adaptáció és imitáció: Az új közszolgálati menedzsment” című monográfiája.

A szakirodalom gyakran nevezi „új közszolgálati menedzsmentforradalomnak” azokat a nyolcvanas években elindult közszolgálati reformtörekvéseket, amelyek az elmúlt harminc évben domináns szerepet kaptak nemcsak az

angolszász országokban és más fejlett nyugati demokráciákban, de a nemzetközi szervezetek hatására a világ számos más régiójában is. A szerző munkájában a közszeztort érintő átalakulások ezen uralkodó irányzatához kapcsolódó reformok bevezetésének korlátait helyezi vizsgálatának középpontjába. Ez a témaválasztás az Új Közszolgálati Menedzsment (angolul: New Public Management - NPM) reformok bevezetésével és az azokhoz fűződő tapasztalatokkal foglalkozó nemzetközi kutatások közé illeszkedik, amely szakirodalom egyre részletesebben tárgyalja az NPM-eszköztár bevezetésével kapcsolatos anomáliákat, kiváltva a nem angolszász országokban. Magyarországon valójában nem beszélhetünk átfogó NPM-reformról abban az értelemben, hogy az adott eszköztár jelentős része bevezetésre került volna. Ezért a szerző kutatásában is

inkább arra helyezi a hangsúlyt, hogy a nemzetközi szervezetek – és így az EU komoly finansziális – támogatásának ellenére miért nem sikerült meghonosítani ezeket a törekvéseket, illetve miért van kis esélye, hogy valaha is sikeresen meghonosodjon a nem angolszász országokban ez a közszeztort érintő, alapjában véve piacközpontú menedzsmentszemlélet.

A szerző deklarált célja, „...hogyan tudományos igénnyel megvizsgálja és választ adjon arra a kérdésre, vajon a társadalmi – azon belül is elsősorban a gazdasági és politikai – folyamatok intézményi burkát jelentő informális és formális intézmények befolyásolják-e, és ha igen, milyen módon és mértékben az NPM-irányzat zászlaja alatt bevezetendő menedzsmenttechnikák sikeres bevezetésének lehetőségét” (16-17. old.). Ennek a kutatási célnak megfelelően a szerző az új intézményi közgazdaságtan és a Kornai János által

propagált rendszerparadigma kereteit tartja követendő tudományos megközelítésnek. A könyv bevezetésében a szerző részletesen ki is fejti és meg is indokolja e tudományos szemléletmód alkalmazását. Ez a szemléletmóddal kapcsolatos „tisztázás” a mű fontos momentum, nemcsak azért, mert az olvasó ez alapján értheti meg igazán a kutatás során kialakított modellt, de azért is, mert sok szerző elmulasztja kifejteni, illetve tudatosan kerüli, hogy explicite felhívja a figyelmet a neoklasszikus közgazdaságtani keretek átlépésének tényére és indokaira. Egyébként Rosta Miklós egész könyvét jellemzi ez a körültekintő, összeszedettséget tükröző és tárgyilagos stílus, amellyel az olvasót végigvezeti a kutatásain és azok eredményein, úgy, hogy közben nem hagy elvarratlan szálakat, megválaszolatlan nyitott kérdéseket. A vizsgált kérdéskör nehezen megfoghatósága, a számos kérdést felvető, kiválasztott módszertan csakis ilyen precíz és részletesen magyarázó stílusban válhat koherens egészé. A könyvből kiderül, hogy a szerző messzemenőig tudatában van ennek, és kiválóan megfelel ezzel az önmaga által is támasztott elvárásnak.

A monográfia második fejezetében a szerzőtől megtudhatjuk, hogy személyes kudarcélményei hatására kezdett el foglalkozni az NPM bevezetése körüli anomáliákkal. Tanácsadóként és trénerként számos önkormányzatnál segédkezett, illetve próbált támogatást nyújtani ahhoz, „hogy a fejlett nyugat-európai gyakorlathoz hasonló menedzsmenteszközökkel fejlesszék szervezetüket, növeljék eredményességüket és hatékonyságukat” (27. old.). Tapasztalatai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a sikertelen próbálkozások száma messze felülmúlja a sikeres projektek számát. Ennek oka a szerző feltevése szerint az, hogy az NPM-szemléletmódhoz tartozó menedzsmenteszközök nem illeszkednek az ország társadalmába beágyazott informális és formális intézményrendszerbe. Ez a felismerés ihlette további kutatási kérdéseit, kilenc hipotézisét, amelyek köré munkáját építette.

A harmadik fejezet a témával kapcsolatos összefoglaló szakirodalmi áttekintés. A szerző bemutatja azokat a közgazdasági elméleteket, amelyek hozzájárultak az NPM szemléletmódjának kialakulásához. A fejezetből megismerhetjük az NPM céljait, az NPM eszközrendszerét, az alkalmazott technikákat és az NPM irányzatát ért kritikákat. Ez a fejezet a maga mintegy 70 oldalas terjedelmével önmagában is kiváló referenciaanyag bármely, a téma iránt érdeklődő olvasó számára, mindközben kiváló elméleti alapot szolgáltat az NPM bevezetéséhez kapcsolódó következő fejezetben bemutatott intézményi meghatározottság modelljének.

A modell függőváltozóját, vagyis az NPM-reformok sikerességét a szerző három módon ragadja meg. Az első módszer a szakirodalom elemzésére és feldolgozására épül, amely során a szerző egy 1-től 10-ig (és a megbízhatóság érdekében egy 1-től 5-ig) terjedő listán több száz publikáció alapján szakértői becslés szerint értékeli az adott ország NPM-reformjainak sikerességét. Emellett két összetett mutatót is létrehoz: az állampolgáriérdek-mutatót és a politikusiérdek-mutatót. A modellalkotás során emellett a szerző olyan függetlenváltozókat alkalmaz, amelyek véleménye szerint a legjobban magyarázzák az NPM-reformok sikerét. A modell egyes blokkjait alkotó informális és formális intézmények proxyváltozók segítségével kerültek operacionalizálásra. A proxyváltozók nemzetközi szervezetek felmérésein (pl. World Value Survey, European Value Survey) alapulnak, gyakran több alváltozóból tevődnek össze. A változók számát a szerző főkomponens-elemzéssel csökkentette, amely során egy-egy főkomponens alakított ki az informális és a formális intézmények esetében. A szerző a modell többféle variánsát tesztelte útmodell-elemzéssel, vagyis többváltozós lineáris regressziók összefüggő sorozatával, 31 ország adataira vonatkozóan.

Viszont meg kell jegyeznünk, hogy bár a szerző igen körültekintően jár el mind a modell elméleti alátámasztásá-

nál, mind pedig az alkalmazott statisztikai módszert tekintve, mégis számos kérdést vet fel annak a ténye, hogy a felhasznált adatok igen „sokszínűek.” Sokszínűek abban az értelemben, hogy az NPM sikerességét mérő, illetve az amúgy is nehezen mérhető informális és a valamelyest jobban mérhető formális intézményekkel kapcsolatos adatok a legkülönbözőbb módszertan szerint és elméleti háttér alapján kerültek begyűjtésre az adott felmérések készítői által. Másképpen fogalmazva, a legnagyobb kockázatot Rosta Miklós eredményeinek megbízhatóságában nem saját munkája, hanem az annak alapját képező adatbázisok „minősége” jelenti.

Ezeket a nemzetközi felméréseket számos módszertani és elméleti jellegű kritika érte az elmúlt években, kiváltképpen az informális intézmények mérésével kapcsolatos lehetőségek kérdéskörében. Így függetlenül a modell elméleti alátámasztottságától, az olvasóban akaratlanul is kételyek merülhetnek fel a kimeneti oldal megbízhatóságával kapcsolatban. Ugyanakkor éppen ez az a momentum a könyvben, amely arra készítheti az olvasót, hogy átgondolja, illetve továbbgondolja a Rosta Miklós által felvetett kérdéskört, a könyvben prezentált bemeneti oldali faktorok lehetséges súlyát nemcsak az NPM bevezetésének, de akár bármilyen más gazdaságpolitikai, vagy éppen társadalompolitikai intézkedéssor sikeres bevezetésével kapcsolatban. Ez az intézményi beágyazottság, amelyre Rosta Miklós könyve rávilágít, számos további kérdést és kutatási irányt vett fel, nemcsak a közszolgálat iránt érdeklők, de a közgazdaságtan és más társadalomtudományok, így például a politikatudomány kutatói számára is.

Rosta Miklós kötete jól illeszkedik abba a kutatási irányba, amely amellet érvel, hogy egy adott társadalom normarendszere és kultúrája miatt nem lehet kritika nélkül bevezetni más országokban bevált intézkedéseket. A könyvben bemutatott eredmények újabb bizonyítékai ennek a felismerésnek.

Tóth László

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**GELEI, Andrea – LOSONCI, Dávid –
– TOARNICZKY, Andrea – BÁTHORY, Zsuzsanna**

Lean management and leadership attributes in the practice of Hungarian firms

The working paper focuses on two connected research questions: on one hand based on widely accepted literature it systematically maps the ideal leadership style and related leader attributes that help in transforming a company into a real and well-functioning lean organization. On the other hand the paper analyzes whether leaders of companies with more developed lean practice do or do not follow these leadership attributes recommended by literature. The study uses the fourth round of the Hungarian Competitiveness Research Survey from 2009. This study is limited to the analysis of questionnaires filled in by producers that have more than 50 employees (about 65 manufacturing firms). The authors analyze the leadership styles of two managers, namely the CEO and production manager. Results of the empirical analysis revealed astonishing and contradictory attitudes toward ideal leadership attributes of leaders operating in more developed lean companies.

SZABÓ, Ágnes

Leisure sport markets in Hungary

Sport, which was the activity of the civil sphere, has become a complex, continuously changing industry with significant business opportunities. In the case of professional sports there are five markets: consumer, player, sponsor, media (broadcasting) and merchandising markets. In the case of leisure sports the author can also identify different markets. The aim of this paper is to present these markets in Hungary with the help of the results of the author's 31 qualitative in-depth interviews.

NEUMANN BODI, Edit

Analyzing the impact of the customer acquisition mode to the customer satisfaction and loyalty on the corporate market – assessing the effect of recommendation with applying structural equation modelling

The research is aimed at more precise understanding of long-term effects of marketing tools in business to business relations by analysing the impacts of recommendation potential, one of the hardly measurable factors of customer value concept. Structural Equation Modelling is applied for conducting effect analysis. The results show that customers acquired with recommendation are more satisfied, more loyal, and make more recommendation that

other customer. These results are more interesting if we take the cumulative effect of recommendation in account. They provide bases for a more differentiated segmentation of customers, which results in a more accurate identification of target groups. In the long-run, the application of the customer-value concept considerably contributes to creating an optimal customer portfolio for companies.

SIPOS, Tünde

Chameleons at the bargaining table

The benefit of the strategic behavioral mimicry on the efficiency of the negotiation. The paper focuses on the phenomenon of „rapport”, examining how and under what conditions it develops in a natural way, what benefits it had during the course of human evolution and what advantages it can hold nowadays for negotiating parties. The paper also points out that rapport can be established in an „artificial way”, by conscious imitation the behavior of interaction partners. During this conscious behavioral mimicry, all benefits of the rapport are reserved for the parties where the mimicking party gains extra benefits while increasing the benefits of the other party as well. The study presents certain social psychological experiments built around bargaining situations where useful practical conclusions can be drawn for everyday negotiating practices.

BERÉNYI, László

Using of computers at home and on the workplace – an empirical study of the ergonomics of digital competency and the computerized working environment

Office and administrative work, business correspondence, private contacts and learning are increasingly supported by computers. Moreover the technical possibilities of correspondence are wider than using a PC. It is accessible on the go by a cell phone. The author analysed the characteristics of the used devices, the working environment, satisfaction factors in connection with computer work and the digital competence by a survey. In his opinion development in an ergonomic approach is important not only to establish the technological novelties but to utilize the present possibilities of hardware and environment. The reason for this is that many people can not (or do not want) to follow the dynamic technological development of computers with buying the newest devices. The study compares the results of home and work characteristic of computer work. This research was carried out as part of the “TAMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001” project with support by the European Union, co-financed by the European Social Fund.

C O N T E N T S

**GELEI, Andrea – LOSONCI, Dávid –
– TOARNICZKY, Andrea – BÁTHORY, Zsuzsanna**

Lean management and leadership attributes
in the practice of Hungarian firms..... 02

SZABÓ, Ágnes

Leisure sport markets in Hungary 18

NEUMANN-BODI, Edit

Analyzing the impact of the customer acquisition mode
to the customer satisfaction and loyalty on the corporate

market – assessing the effect of recommendation
with applying structural equation modelling 29

SIPOS, Tünde

Chameleons at the bargaining table 45

BERÉNYI, László

Using of computers at home and on the workplace –
an empirical study of the ergonomics of digital competency
and the computerized working environment 51

Book review..... 63