

**MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
„VÁLLALKOZÁSELMÉLET ÉS GYAKORLAT”
DOKTORI ISKOLÁJA**

ASWAD DINA

**AZ ÉRTÉKINNOVÁCIÓ KITERJESZTÉSE
A BELSŐ ÉS KÜLSŐ
ÜGYFÉLELEGEDETTSÉGEN
ALAPULÓ LOJALÍTÁSRA**

Ph.D. értekezés tézisei

**A doktori iskola vezetője:
PROF. DR. SZINTAY István CSc
*Egyetemi tanár***

**Tudományos vezető:
DR. PISKÓTI István
*Egyetemi docens***

MISKOLC
2012. DECEMBER

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Témaválasztás indoklása	4
2.	Kutatási célok.....	6
2.1.	Kutatás módszertana.....	7
2.2.	Primer kutatás	7
3.	A kutatás új és újszerű megállapításai	9
4.	Gyakorlati hasznosítás és a munka folytatásának lehetséges irányai.....	30
5.	A tézisfüzetben hivatkozott irodalom.....	35
6.	A szerző témához kapcsolódó cikkei, publikációi.....	36

1. TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

„A vezetőknek gondoskodni kell az alkalmazottak folyamatos tanulásáról, mert csak képzett alkalmazottakkal lehet hatékonyan működtetni a cégek folyamatait. Hatékonyan működő belső folyamatokkal lehet minél több értéket előállítani a vevőknek, s ez által kielégíteni az igényeiket. A megelégedett vevők pedig hűek maradnak a vállalkozáshoz, sőt új vevőkre is szert lehet tenni, általuk pedig egyre nagyobb bevételhez jut a vállalkozás, ami a tulajdonosok elégedettségéhez vezet.”(Salamonné 2002. 83.o.)

Az üzleti vállalkozások alapvető célja a tartós gazdasági siker elérése és hosszútávon történő megtartása. Ennek a célnak való megfelelés legfőbb eszköze, a vevőorientáción túlmenően a munkatársak megbecsülése, a tartós kötődésük kialakítása érdekében.

A vevőorientáció fontossága nem új keletű dolog az üzleti életben, hiszen a marketing irodalmak, illetve a vállalati gyakorlatok egyik alapkövének tekinthető. **Értelmezésem szerint a vevőorientáció jelentés tartalma, hogy a vállalat felismeri a számára fontos vevők értékét, és a megszerzésük és megtartásuk érdekében olyan integrált folyamatokat alakít ki, amelyek támogatják a vevőkkel való hosszú távú együttműködését a kezdeti piacfeltárás időszakától végigvezetve az interaktív együttműködésig.**

A magyarországi iparvállalatok innovációs értelmezési tartományához jelenleg még kevésbé tartozik a dolgozói elégedettség kutatás, a motivációs rendszer fejlesztése. **A vevőorientációhoz hasonlóan a dolgozó orientáltság is levezethető abból, hogy a vállalat felismeri a számára fontos dolgozók értékét, és a megszerzésük és megtartásuk érdekében olyan integrált folyamatokat alakít ki, amelyek támogatják a dolgozókkal való hosszú távú együttműködését a megfelelő munkatársak kiválasztásától (HR részleggel együttműködve) a bizalmon alapuló interaktív együttműködésig.**

A piaci részesedés növeléséhez való merev ragaszkodás, a forgalomorientáltság vezet oda, hogy még nagyon kis mértékben foglalkoznak a puha (soft) emberi-pszichikai tényezőkkel, pedig ezekre éppen ezen alapvető üzleti célok érdekében is elengedhetetlen szükség van. Mindez nagymértékben gátolja a kreativitást, a dolgozók tanítását, bevonását, így kevésbé koncentrálódik az elkötelezett emberekre, a belső ügyfelekre¹ (dolgozóra).

A vállalati környezetemben feltűnt, hogy a gyors piaci bővülés mellett megnőtt a fluktuáció mértéke is. Felkeltette az érdeklődésem, hogy ilyen aszimmetrikus fejlődés mellett (vevői és dolgozói elégedettség eltérése) mi az oka annak, hogy a vevői elégedettség-lojalitás nagymértékben megelőzte a dolgozóit. A kérdés, hogy a látványos üzleti siker ellenére fenntartható-e a hosszú távú versenyelőny.

Amíg a dolgozók megfelelő kezelése nélkül is jó eredményeket érnek el a vállalatok, addig legfeljebb a magas vállalati kultúrából adódóan érzik szükségességét az ilyen irányú vizsgálatok elvégzésének. Tisztában kell azonban lenni azzal, hogy a hosszútávon fenntartható versenyelőny egyik feltétele éppen a külső és a belső vevői elégedettség egyenrangú kezelése, hiszen a vállalkozás iránt elkötelezett munkatársak nélkül nem lehet tartósan megfelelő minőségű szolgáltatást előállítani, versenyképességet fenntartani. A feladat fontosságát már felismerték a vállalkozá-

¹ Belső ügyfél alatt a szervezet dolgozóját, munkatársát értem, amely szinonim fogalom a belső vevővel is. Külső ügyfél alatt a szervezeti vásárlót értem, mely a dolgozat folyamán szinonim fogalom a vevő, fogyasztó, felhasználó kifejezésekkel.

sok, de a megvalósítási módszerek sok esetben nem relevánsak, és még kevesebb esetben foglalkoznak a dolgozóira, mint szubjektumra vonatkozó tényezők feltárásával.

A fenti okok alapján elhatároztam, hogy hazai és nemzetközi kitekintéssel, szekunder forrásokat is igénybe véve feltárom a dolgozói és vevői elégedettség – lojalitás hozzájárulásának mértékét a sikeres iparvállalati tevékenységhez.

Az értekezésem elkészítésének fő célja, hogy a fémipari szektorban a vezetők felismerjék, hogy az értékinnovációs folyamatba a külső ügyfelekkel egyenrangú partnerként kell beintegrálni a belső ügyfeleket is.

2. KUTATÁSI CÉLOK

A magyar piacon a fémfeldolgozási termékek vezeték gyártásának területén két termelő cég van jelen: a multinacionális nagyvállalat Prysmian Group-hoz tartozó Prysmian MKM. Magyar Kábel Művek Kft.,² mely 78 milliárd forint árbevétellel, 500 fő létszámmal és rendkívül kiterjedt nemzetközi termelői hálózattal rendelkezik. A másik, az általam vizsgált Fux Zrt.³ 100%-ban magyar tulajdonban lévő közepes méretű vállalat, 7,8 milliárd Ft-os árbevétellel és 220 fő alkalmazottal.

- A méretbeli különbségek ellenére a vizsgált vállalat a kutatási témám szempontjából alapvető mintaként szolgál a magyar termelő vállalati kultúra és a műszaki vezetői hozzáállásokkal kapcsolatban, elsősorban a dolgozói elégedettség kutatásának és fejlesztésének hiánya miatt. A Prysmian „dolgozói elbeszélgetéseket” folytat évente egy alkalommal, de dolgozói elégedettség kutatás a magyarországi leányvállalatnál még nem történt. Az innovációs tevékenységben magas szinten megvalósul a minőségirányítási rendszernek való megfelelés, a K+F fejlesztések, a vevői értékek elismerése, azonban nincs elfogadva a dolgozó értékének a vevővel való ekvivalens kezelése.
- A FUX-nál az első vevői és dolgozói vizsgálat ezen kutatás keretén belül készült el.

A szervezeti piacokon, a B2B kapcsolatokban egyre jelentősebbé válik a vevők elégedettségének kivívása menedzsment, marketing, PR, értékesítési tevékenység segítségével. Az elégedettség, lojalitás fontos kategóriává válik a gazdasági siker kialakítása érdekében.

Az ügyfél, az ügyfélkapcsolat értékéhez, jellemzőihez igazodó hatásos és hatékony stratégiai és operatív értékesítési, kommunikációs tevékenység érdekében célszerű kialakítani az ügyfél-, az ügyfélkapcsolat értékelési modelljét, módszertanát és konkrét gyakorlatát. Az ügyfélérték mérése támogatja a marketing hatékonyságnövelést, az elégedettség fokozását, s egyben az ügyfélkör-optimalizálást, mint vagyonnövelő befektetést.

A kutatás céljai:

- a gazdasági siker tényezőinek elemzése,
- vevői-dolgozói elégedettségi komplex modell kidolgozása, amely a vevői lojalitás tényezőin túlmenően a hosszú távú dolgozói kötődés elemzését is magába foglalja,
- a hazai fémipari szektorban a vevői és dolgozói elégedettségi tényezők feltárása és ezek kölcsönhatásának vizsgálata,
- annak bizonyítása, hogy a dolgozók értékét és a dolgozói értékeket nem sorolják az értékinnovációs tényezők közé a fémiparban dolgozó menedzserek.

A kutatás specifikus céljai:

- a személyre szabott dolgozói értékek feltárása,
- a munkatársi fluktuációt kiváltó okok elemzése.

Mindezek segítségével feltárom a dolgozói és vevői lojalitás hozzájárulását a tartós gazdasági siker eléréséhez a hazai fémipari szektorban.

² A továbbiakban a Prysmian MKM. Magyar Kábel Művek Kft.-t Prysmian-nak nevezem.

³ A továbbiakban a FUX Zrt.-t FUX-nak nevezem.

2.1. A kutatás módszertana

A primer kutatás tervezését és lebonyolítását megelőzően átfogó szekunder kutatást végzek, amely alapvetően két pillérre támaszkodik:

- nemzetközi és hazai szakirodalom feldolgozása a modell megalapozása érdekében,
- környezeti külső adekvát piaci információk, illetve hasonló témában a kapcsolódó területeken végzett kutatások összegzése.

A szekunder kutatás eredményeként megalkotom a gazdasági siker tartópillérei alap *mérési és értékelési modell*t, melynek legfontosabb sajátossága, hogy:

- meghaladja a hagyományos minőségbiztosítás-orientált elégedettségmérést;
- túllép az ügyfél értékelés monetáris megközelítési keretein;
- előtérbe helyezi az emberi tényezőket a dolgozói és vevői elégedettség vizsgálatánál;

Fentiek alapján elemzem ezek komplex hatását a gazdasági sikerre.

2.2. Primer kutatás

A primer kutatás keretén belül kvantitatív és kvalitatív kutatást végzek, utóbbival elősegítve a kvantitatív kutatás finomhangolását.

„A kvantitatív kutatásra jellemző a számokon alapuló indukció (Brannen,1992). Az egyik alapvető kérdés minden esetben az, hogy a vizsgált mintában, vagy az alapsokaságban mennyi és milyen fajta egyed rendelkezik a vizsgált egyedi tulajdonságokkal, vagy jellemzőkkel. A kutatás célja, hogy kapcsolatot találjon a változók és a vizsgált sokaság között. A kvalitatív kutatás esetében maguk a fogalmak és a kategóriák az érdekesek, nem pedig ezek előfordulási gyakorisága. „más szavakkal a kvalitatív kutatás nem szemléli a terepet, hanem annak mélyére ás”.(Mandják 2002. 83.o.)

A kvantitatív kutatás keretében leíró kérdőíves megkérdezést alkalmazok a FUX vállalatnál, lefedve a teljes létszámot, mind vevői, mind dolgozói oldalról. Így a vállalatnál végzett elégedettségi felmérés teljes mértékben reprezentatívnak tekinthető. A teljes mintaelemszám dolgozói oldalról 26 fő, vevői oldalról 27 fő. A külföldi és a hazai üzleti útjaim alkalmával lehetőségem volt személyesen átnyújtani a kérdőíveket a vizsgált vállalat vevőinek. Azok kitöltése előtt rövid fogalmi tájékoztatást adtam a kutatás főbb célkitűzéseiről. Ugyanezt a tevékenységet a vállalat dolgozóival egyenként személyesen készítettem el.

Konzekvensen két dimenzió mentén építettem fel a kérdéscsoportokat:

- a vizsgált tényezők fontossága a vállalat életében
- és az azzal való elégedettség mértéke alapján.

Részben tükörként kezeltem a dolgozói elégedettség kutatást a vevőikhez képest a dolgozót belső ügyfélként tekintve ugyanazt a metodikát alkalmaztam. Így vált lehetővé a kapott dolgozói és vevői eredmények teljes egybevetése és korrelációjának vizsgálata.

A kvalitatív kutatást a FUX vezetőinél félig strukturált mélyinterjú keretében végeztem. Ennek segítségével feltártam a vezetők attitűdjeit és motivációit az értékinnováció értelmezésével és az elégedettség mértékével kapcsolatban.

Az interjú alanyok a vizsgált vállalat különböző területein dolgozó, nagy múltú, szakmai tapasztalattal rendelkező vezetői voltak. Egy-egy interjú általában 1 órás időtartamot vett igénybe.

Kvalitatív kutatást végeztem a Prysmian gazdasági, kereskedelmi, műszaki vezetők körében, teljes mértékben összhangban a FUX-nál végzett kvalitatív kutatással, félig strukturált mélyinterjú keretében. Az interjú alanyok a vizsgált vállalat különböző területein dolgozó vezetői voltak. Egy-egy interjú általában 1,5-2órás időtartamot vett igénybe.

A vezetőktől kapott eredmények további megerősítése érdekében a vállalatok felsővezetőivel is ugyanezt a metodikát alkalmazva végeztem el a kutatást

A felsővezetők véleményét összehasonlítottam a vállalati középvezetők válaszaival, valamint eltéréseket és hasonlóságokat kutattam a multinacionális és a hazai fémipari közép vállalat vezetőinek értékítéletében. Továbbá a FUX új svéd résztulajdonosnak (2012.évtől) és menedzsmentjének vállalati kultúráját tárom fel, majd összehasonlítom a hazai vezetők szemléletmódjával.

A kutatás korlátai

- A Prysmian konkurens vállalatnál nem készülhetett kvantitatív kutatás a dolgozói és vevői elégedettségre vonatkozóan.
- A fémiparban végzett kutatás nem terjeszthető ki a magyarországi iparvállalatok teljes körére az eltérő iparági hagyományok, vállalati kultúra, a multinacionális cégek és a KKV-k eltérő szemléletmódja miatt .

A kutatás kiterjesztésének iránya

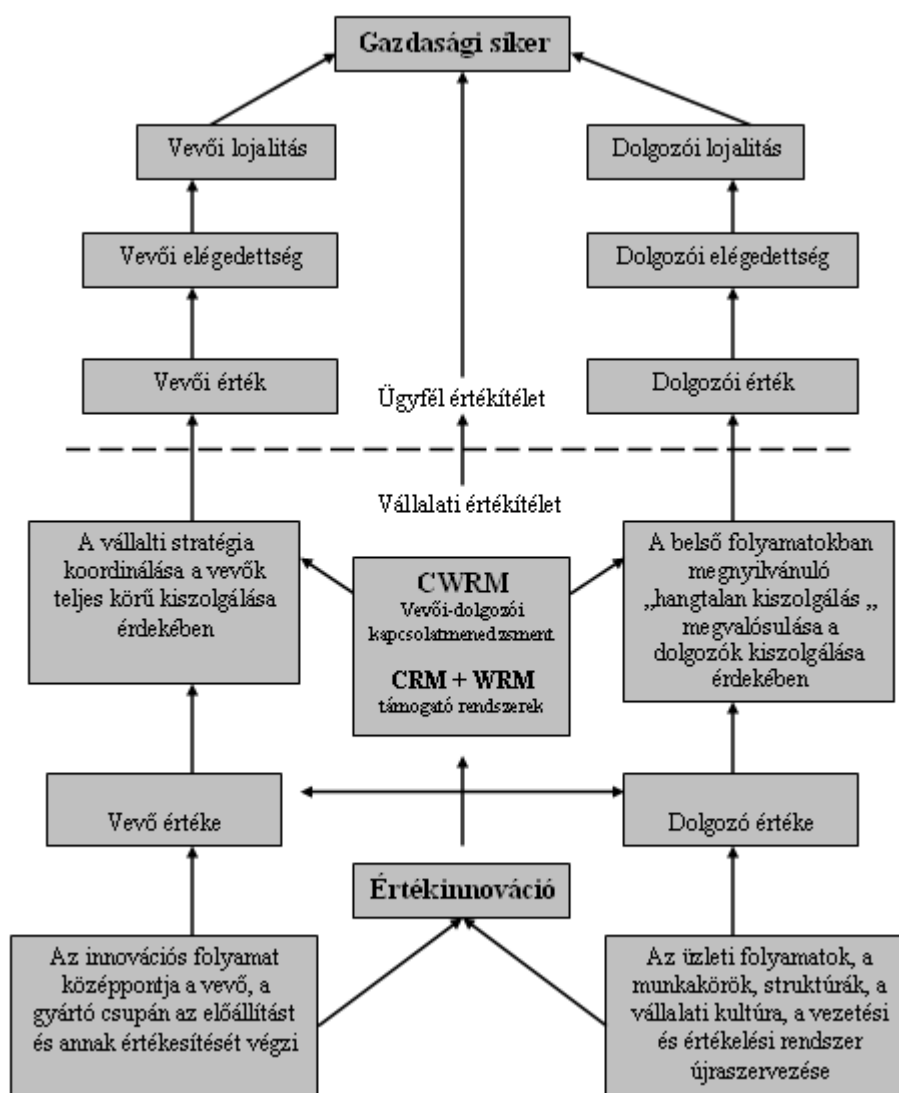
- Egy olyan munkatársi motivációs - ösztönzési rendszer kidolgozása, melynek része lehet a szervezeti lojalitást elismerő méltányos kompenzációs elem.
- A CWRM (vevői-dolgozói kapcsolatmenedzsment) informatikailag támogatott rendszer komplex kidolgozása a fémipari szektorban

3. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ MEGÁLLAPÍTÁSAI

Tézis 1

Az értékinnováció kiterjesztett értelmezésében a piacvezérelt vállalat helyébe a külső és belső ügyfélvezérelt vállalat lép, aktív (proaktív) partnerként kialakítva az üzleti interakciókban résztvevők érték fogalmát, egyidejűleg összpontosítva a személyes és vállalati normák, megatrendek alapján létrejött értékelvárásokra.

1. ábra: A gazdasági siker tartópillérei alapmodell



Forrás: saját szerkesztés

Az általam alkotott - gazdasági siker tartópillérei - alapmodellben, mint két tartópillér jelenik meg a vevő és dolgozó értéke az értékinnováció fókuszában, amely összetett kapcsolatokon keresztül, nem minden esetben ok-okozati összefüggéssel vezet el a vevői és dolgozói értékek kielégítéséhez, elégedettségükön alapuló lojalitásuk kialakításához.

Értékesé kell tenni a dolgozót is a vállalat számára és erre pozícionálva illeszteni, vagy inverz irányba implementálva módosítani a szervezeti kultúrát, beleértve a formális és informális egységeket is.

A kiinduló alapmodellemben a dolgozót, mint egyik fő tartópillért beintegrálva a gazdasági siker elérésének folyamatába, **megalkottam a WRM (Worker Relationship Management) fogalmát**. Ez alatt dolgozói ügyfélkapcsolat kezelést értek, azaz a megfelelő dolgozó felismerése, megszerzése és megtartása, figyelembe véve az emberi motivációs tényezőket is.

A vevők kiszolgálását elősegítő CRM-hez (Customer Relationship Management) hasonló módon a dolgozókkal kapcsolatos folyamatokat is rendszerbe kell foglalni, (megtámogatva ezzel a dolgozók / belső ügyfél) optimális kiszolgálását. Kutatásom során **összevontam a két támogató rendszert CWRM (Customer Worker Relationship Management), vevői-dolgozói kapcsolatmenedzsment néven**, mivel ez is hozzájárul az ügyfélkötődéshez, megerősítve az egységes informatikai rendszer segítségével.

Megállapítható, hogy a CRM rendszerek mellett a WRM rendszerek hosszútávon való működtetése ugyanolyan fontossággal és súllyal bír a gazdasági siker elérésében. Az ügyfélvezérelt vállalat kiterjeszti értékfogalmát a vevőre és dolgozóra egyaránt, és a WRM rendszerek segítségével „hangtalan kiszolgálást” vezet be a belső folyamatokban is a dolgozók támogatása érdekében. Maguk a *vállalati dolgozók* válhatnak a leggyengébb láncszemekké, ezért őket a WRM folyamatába illesztve kell beintegrálni a vállalati szintű CWRM rendszerekbe.

Az értékinnováció elméletek áttekintésétől elindulva elvégeztem a témám szempontjából fontosabb fogalmak rendezését. Véleményem szerint a tartós gazdasági siker elérése érdekében a vállalkozásoknak egyenrangú félként kell kezelnie a belső ügyfelet, a dolgozót és a külső ügyfelet, a vevőt. A vállalati kultúra alapjává kell váljon a vevő és dolgozó értékének ekvivalens mértékű megítélése.

Az általam feldolgozott nemzetközi és hazai szakirodalom és a különböző felmérések alapján megállapítom, hogy a szerzők többnyire a vevői elégedettség kutatásokat helyezik előtérbe. Néhány esetben viszont a dolgozói elégedettségből kiindulva vezetik le a vevői elégedettséget.

Szűkebb értelemben a vállalati partnerképesség értelmezése elsősorban a vevőkkel kapcsolatos, és kevésbé érinti a dolgozókkal való megfelelő partneri viszony kialakítását. A dolgozatomban a partnerképességet szélesebb dimenzióban használok. A vállalati dolgozó és vevőorientáltságon túlmutatóan dinamikus és interaktív kapcsolatot jelent az érintett felek között, valamint magában foglalja a vállalat hosszú távú elkötelezettségét a vevői és dolgozói lojalitás elérése érdekében, figyelembe véve a fenntartható fejlődést szolgáló társadalmi elvárásokat is.

A saját definícióm alapján az értékinnováció nem más, mint a stratégiáról való gondolkodás és a stratégia végrehajtásának új módja, amely versenyelőnyt biztosíthat, és kivezethet egy verseny nélküli piaci térre is. A vállalat össze tudja kapcsolni az innovációt a hasznossággal, az árral és a költségpozícionálással. Az elégedett vevő és dolgozó az értékteremtés átadója és befogadója, ami az alapját kell, képezze a vállalat innovációs tevékenységének.

Megalkottam az egymással összhangban lévő vevői és dolgozói érték fogalmát Jain (2001) definícióját továbbfejlesztve.

A **vevői érték** az eladó kínálata, ajánlata az adott vevői probléma megoldásának módjára. Többdimenziós, és nagymértékben függ a kontextustól. Egy új beszállító választásakor a szervezeti vásárló összeveti az elérhető alternatívákat a mérhető üzleti előnyök és a különböző vállalati kultúrák

összehangolása mentén. A racionális szervezeti vásárló a saját szubjektív bizalmi szűrőjén keresztül hozza meg a döntést. A vevői érték központi kategóriája a bizalom, amely az interaktív és dinamikus fejlődő vállalatok közötti kapcsolati hálóra épül.

A **dolgozói érték**, a cégnek a munkatársak felé megfogalmazott, nyújtott kínálata a dolgozók motiválása érdekében. Többdimenziós, és nagymértékben függ a kontextustól. Egy új munkahely választásakor a dolgozó összeveti az elérhető alternatívákat a gazdasági, funkcionális és pszichológiai előnyök tekintetében, valamint a személyes és a vállalati kultúra összehangolása mentén. A racionális dolgozó a saját szubjektív bizalmi szűrőjén keresztül hozza meg a döntést. A dolgozói érték központi kategóriája a bizalom, amely az interaktív és dinamikus fejlődő dolgozói és a vállalati kapcsolati hálóra épül.

Fontosnak találtam a vevő és dolgozó értéke, valamint a vevői és dolgozói érték megkülönböztetését, hiszen az utóbbi irányultsága a vállalatra hat vissza, míg a vevő és dolgozó értéke – kiindulási alapként - vállalati immateriális vagyónként tekinthető a vállalat szemszögéből.

A **vevő értékét** a hagyományos megközelítések pénzügyi értelemben kezelik, csak a vevőn realizálható profitként. A vevőérték központú megközelítés eredete összefügg a márkáértékkel, valamint a direkt és kapcsolati marketing területével illetve a szolgáltatás minőségével is.

A vevőérték Dorsch és Carlson (1996) szerint annak az erőforrásnak az értéke, melyet a vevő befektet a vállalat által ígért szolgáltatásért cserébe. Ezen elmélet szerint a vevőre úgy kell tekinteni, mint egy befektetőre, és a befektetés értéke a vevőérték, amely kölcsönös függőséget jelent a vevő és vállalat között.

A vevőértékkel összhangban a **dolgozó értékének** megállapításakor is túl kell lépni a monetáris megközelítésen, aktív partnerként belevonva a dolgozót a vállalati értékalkotás folyamatába. A dolgozó értékének hozzájárulását a vállalat üzleti sikereihez a következő tényezők mentén vizsgálom:

1. táblázat: A dolgozó értékének dimenziói

Erőforrás-potenciál elemek	Elégedettségen alapuló lojalitás potenciál elemek
▪ Referencia-potenciál (a vállalat imázsát növelő tényezők a partnerképességben: jó szakember gárda, megbízható munkatársak, innovátorok jelenléte).	▪ Vevői értékteremtő potenciál (a belső ügyfél hozzájárulása a gazdasági sikerhez a külső ügyfelekkel fenntartható hosszútávú bizalmi kapcsolatokon keresztül).
▪ Információs potenciál (amilyen befolyást a cégre gyakorol a véleményével, adataival, információival, a szükségletek, fejlesztési irányok, minőségi elvárások meghatározásának segítségével).	▪ Ajánlás – potenciál (a dolgozó szakmai elkötelezettsége mellett az emocionális kötődés is megjelenik. Személyesen ajánlja a vállalatát, annak termékét és szolgáltatását a külső partnerek részére, ezzel hiteles külső PR tevékenységet is végez).
▪ Innovációs potenciál, (együttműködés a fejlesztéseknél, megjelenik az információs hatás eredménye).	▪ Fejlődési, növekedési potenciál, (a vállalatban belül olyan dolgozói kör, amely képes és akar is az idővel lépést tartani).

	A szervezet belső folyamataiban szükségszerűen keletkező defektusok, diszfunkciók elhárításában személyes és/vagy presztízs szempontokra tekintet nélküli készsége van az együttműködésre, közös tudásfejlesztési és megosztási hajlandósága alakul ki.).
▪ Kooperációs (integrációs) potenciál (az együttműködések a K+F-en túlmenően a disztribúcióra, a képességekre, készségekre és azok intenzitására terjednek ki).	▪ Cross-buying potenciál, (a dolgozók tevékenységük szélesítésével és mélyítésével értéknövelést végeznek. Fokozzák a munkatermelékenységüket, kiterjesztik tevékenységüket a kapcsolódó területekre is. Magasabb szintű soron kívüli megoldást igénylő vagy hosszútávra szóló feladatokat is elvállalnak a bizalmi légkörben).

Forrás: Saját szerkesztés Piskóti (2008. 31. o) alapján.

Az erőforrás potenciál elemek a dolgozó értékét figyelembe vevő vállalatoknál folyamatosan rendelkezésre állnak de jure a munkaszerződés, de facto a munkavállalók elvárható munkamorálja, kötelező teljesítménye miatt.

Az elégedettségen alapuló lojalitás potenciál tényezői azonban csak akkor alakulnak ki, ha a vállalat a dolgozó értékén túlmutatóan a dolgozói értékeket is belevonja az értékinnováció folyamatába. Ebben az esetben az erőforrás potenciálon belül a referencia vevői értékteremtő potenciállá, az információs tevékenység munkatársi ajánlássá, az innovációs potenciál vállalati fejlődési növekedési pályává, a kooperációs (integrációs) pedig cross buying potenciává fejlődik. Amennyiben a dolgozói értékek kielégítése magas szintet ér el, az elégedett munkatársak pozitív szinergia hatást is előidéznek.

A szervezeten belüli elkülönült részlegek fenntartás nélkül együttműködnek a leghatékonyabb teljesítmény érdekében, és a dolgozók személyes külső kapcsolataikat intenzifikálják a vállalat javára.

Tézis 2

Az iparvállalatok vevői értékinnovációs szolgáltatásait az ajánlatok rés modelljébe kell beilleszteni.

A „támogatott” és bizalmi légkörben dolgozó belső ügyfelek a vállalat és a vevők legfőbb támogatóivá válnak, a vevői értékek kielégítésével fokozzák a külső ügyfelek elégedettségét is, amely tovább erősíti a belső ügyfelek kötődését a vállalatukhoz.

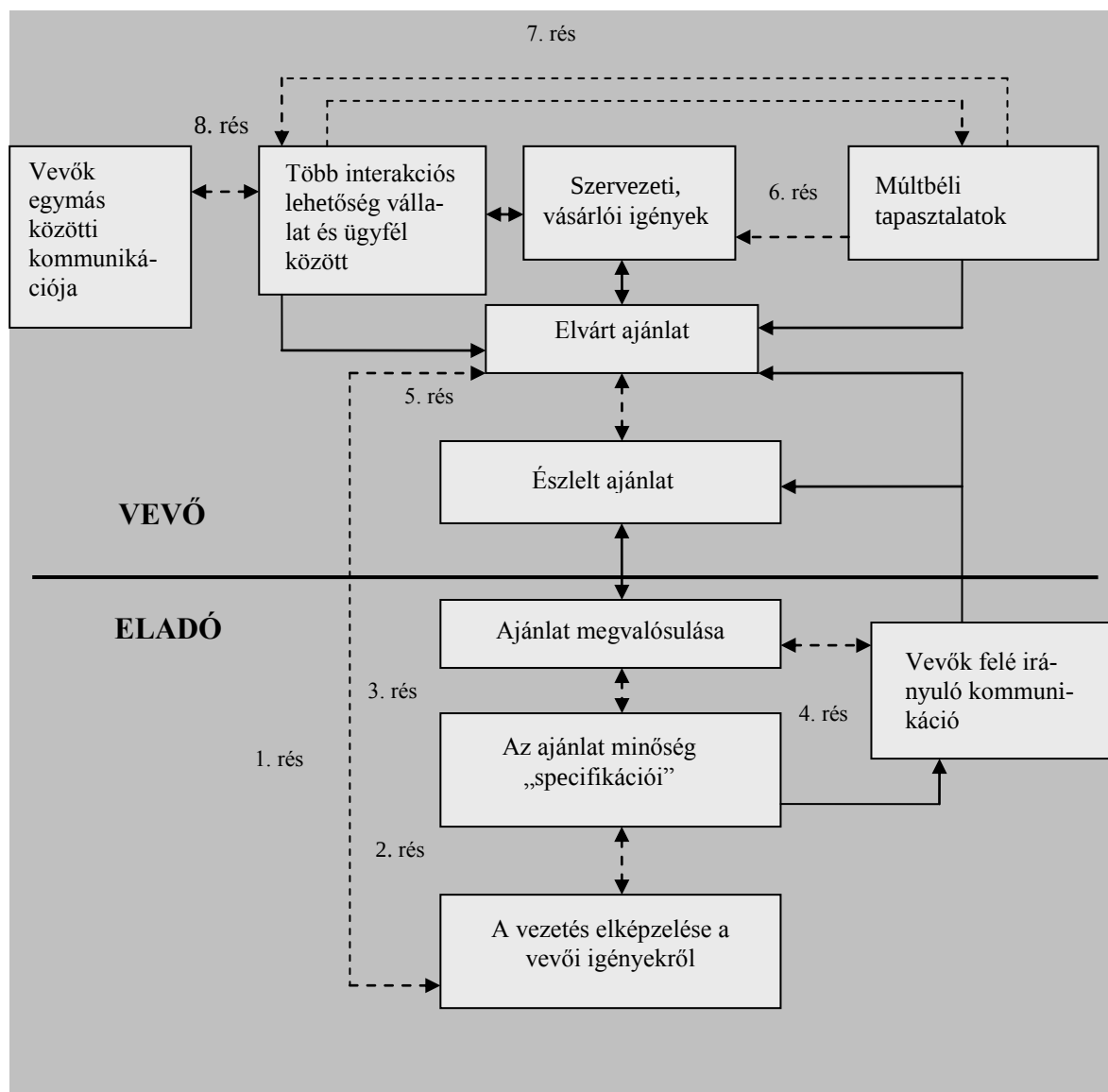
- Maga az ügyfélkapcsolat menedzsment is (CRM) értékinnováción, „kifésült” üzleti folyamatokon alapuló rendszer.
- A soft tényezők szerepe a vevőknél felértékelődött, sok esetben kiemelt forrása a lojalitásuknak is.
- A racionális szervezeti vásárló is rendelkezik szubjektív értékítélettel a várt és érzékelt szolgáltatások területén.

Az eladók egyre inkább a termékeket szolgáltatáskombinációval együtt kínálják még az ipari piacokon is, ezért elengedhetetlen tisztázni a szolgáltatások sajátosságait, „szubjektív” oldalait. A fogyasztói magatartás az ember korlátozott kognitív képességei alapján a következő sajátosságokat mutatja:

- A szervezeti vásárló sem mindig tudja egyértelműen meghatározni a számára legkedvezőbb megoldást.
- Mivel a döntéshez szükséges információk megszerzése idő és költségigényes, ezért nem tökéletes a vevő információ beszerzése és feldolgozása.
- A vevő megelégedettségre törekszik, azaz ha egy alternatíva meghaladja a várakozásainak szintjét, nem keres tovább, hanem azt az alternatívát választja.

A kutatásom során a Szolgáltatások Rés Modelljét (Parasuraman -Zeithaml– Berry 1988) továbbfejlesztettem. Újabb rések és hidak (pozitív irányú rések) beiktatására került sor, így árnyaltabb képet biztosít az elemzéshez.

2. ábra: A vállalati ajánlatok rés - modellje



Forrás: saját szerkesztés Parasuraman -Zeithaml- Berry, (1988) alapján

A híd fogalmára saját definíciót alkottam: a híd egy tudatosan kialakított kötelék eladó és vevő között, amely megnyilvánulhat a résekkel egy időben, vagy a rések kialakulását megelőző módon. Pozitív irányú résként is felfoghatóak. Amíg a réseket a szolgáltatások sikertelenségét okozó tényezőkként definiálhatjuk, addig a hidak a szolgáltatási folyamat különböző lépcsőin, nem várt hozzáadott értéként determinálhatóak. Intenzitásukat tekintve megnyilvánulhatnak résekkel egy időben, ebben az esetben az eredőjük csak rés csökkenésként jelentkezik. Önálló létezésük esetén pedig megelőzik a rések kialakulását, így pozitív megítélést idéznek elő.

Az eredeti modellben szereplő 5 részt kibővítettem és egyidejűleg alkalmazhatóvá tettem a szervezeti vásárlókra vonatkozóan is. Feltártam a kapcsolatok dinamikáját és interaktív jellegét is. A további részek a következők:

- **6. rés:** Az eredeti modell nem foglalkozik a vevő elvárt szolgáltatását meghatározó kiinduló tényezők egymás közötti kölcsönhatásának vizsgálatával. A vevő múltbéli tapasztalatai és igényei között közvetlen kapcsolat is felfedezhető. Amennyiben nem kapott számára meg-

felelő szolgáltatást a vevő, fokozott igényeket támaszt, nehezen kezelhetővé válik. Abban az esetben, ha vevői elégedettséget generált a korábbi együttműködés, a bizalmi légkörben a vevő együttműködőbbé válik, még krízishelyzet esetén is részt vehet a probléma közös megoldásában.

- 7. rés: További direkt kapcsolat tárható fel a vevői múltbéli tapasztaltok és vállalat feléjük irányuló kommunikációja között. Egy hatékony külső kommunikációval lehet módosítani a vevők múltbéli tapasztalatait, új megvilágításba helyezve a termékről vagy szolgáltatásról kialakított képét. Ez a mechanizmus részcsoökkentő hatást válthat ki.
- 8. rés: A vevők közötti kommunikáció és a vállalat külső kommunikációja közötti kapcsolatot az eredeti modell nem taglalja. Véleményem szerint egy hiteles és interaktív külső kommunikáció serkenti a vevők egymás között zajló a termékről/szolgáltatásról szóló kommunikációját. A vevők közötti pozitív interaktív kommunikáció is visszahat a vállalati kommunikációra, ezzel javíthat a vállalat és szolgáltatásainak megítélésén.

Az újonnan feltárt rések megfelelő kezelése hidat eredményezhet a kapcsolat pozitív irányának és erősségének függvényében.

A *bizalom* növeli az érintettek hűségét a kapcsolathoz, amely minden fél számára növeli a kapcsolat értékét. Az üzleti kapcsolatokat segítik a vevők, a szállítók, a *dolgozók*, a konkurencia elvárásainak és elégedettségeinek nyomon követése és értékelése. A különböző rések és hidak a vélt hasznosság és az elterjedtség között, az észlelt és az elvárt értékek között, nagy jelentőségűek a vállalatok számára, ugyanakkor ezek vizsgálata háttérbe szorul az egyéb gazdasági elemzésekhez képest.

Tézis 3

A hazai fémipari vállalat vezetői az értékinnováció alatt piaci részesedés növelést és technológiai fejlesztést értenek.

A hazai vezetői kutatások is alátámasztják azt a tényt, hogy a különböző szakterületen dolgozó vezetők más szempontból értelmezik az innovációt, a vállalati támogató funkciót, az utómunka szerepét, a munkahelyi kultúra és a bizalom kérdését.

2. táblázat: Vezetői attitűdkutatás a vizsgált vállalatok innovációs tevékenységével kapcsolatban

Témakörök	FUX			PRYSMIAN		
	Termelési vezető válasza	Pénzügyi vezető válasza	Külkereskedelmi vezető válasza	Termelési vezető	Pénzügyi igazgató	Kereskedelmi igazgató
Hogyan értelmezi az innovációt?	Gyártási fejlesztések	Új termékekre irányuló fejlesztések. Például új számítógépes szoftver	Vevő igényei alapján újítások, dolgozók képzése	K+F fejlesztések	Integrált vállalatirányítás alapján a pénzügyi folyamatok működtetése	A vevők bevonásával és teljes körű kiszolgálásával, a vevői kötődések biztosításával
Mit ért az innováció kiterjesztésén?	Nem látok más területet	Esetleg a szervezeti felépítés módján lehetne változtatni	A dolgozók közötti együttműködés fejlesztését	Műszaki dolgozók folyamatos szakmai képzése	Meggyorsított és önálló döntések létrehozása	Hatékonyabb marketing stratégia a vevők és beszállítók felé
Fontos e Önnek, hogy innovatív cégnél dolgozik?	Igen	Egyfajta stabilitást jelent. Egy ilyen cég megszűnésének kevés az esélye. Büszkeséggel tölt el.	Megkönnyíti az együttműködést a vevőkkel és a dolgozókkal	Igen fontos, mert mindig újdonságokkal találkozunk	Pénzügyi előírások magas szinten folyamatok kontroláltak, kicsi a mozgástér az önálló döntések terén	Igen, fontos a magas minőségű termékpaletta. Ez megkönnyíti az értékesítést
A támogató, szponzoráló kérdéskör megfogalmazása	A cég lehet a dolgozóival szemben is támogató. Érttem még ez alatt sport támogatását.	Jótekonysági események.	Sport, kultúra támogatása. Dolgozók támogatása	Dolgozók szakmai képzése	Cafetéria rendszer	A dolgozók nyelvi és kereskedelmi továbbképzése
Miért választják a vevők a vállalatot?	A vevőközpontúság miatt	A vevőközpontúság miatt.	Vevőközpontúság rugalmassága miatt.	Jó minőség miatt	Vevőközpontúság	Vevőközpontúság miatt
A felsővezetésnek mi-ben kellene fejlődnie ahhoz, hogy jobb munkahely legyen?	Az információ áramlás erősítésével, illetve lehatárolt felelősségi körökkel	Néha egy kicsit több bizalmat kérnék	Dolgozó orientáltabbnak kellene lennie	Több információ átadás a vezetés részéről	Én elégedett vagyok	A kereskedők személyi tapasztalatainak figyelembe vételével

Forrás: Vezetői mélyinterjúk alapján.

A vizsgált vállalatoknál az értékinnováció fogalmát még a középvezetők sem tudják kiterjeszteni a dolgozók felé, a vevők műszaki és kereskedelmi kiszolgálását helyezik előtérbe. Tapasztalják azonban a felsővezetés részéről az információ áramlás illetve a bizalmi légkör hiányát.

A menedzsment az innovációt a termékfejlesztésben képzelel el, és nem érzékeli azt, hogy a dolgozók komplex módon hogyan járulhatnak hozzá az innováció kiterjesztéséhez. A kiemelkedő minőség fogalma is a termékre vonatkozik és a támogató, szponzoráló kérdéskört sem terjesztik ki a dolgozók motiválására. Egy esetben sem jelölték meg a válaszukban a vezetők a dolgozókat, mint a vevői értéket teremtő fontos tényezőt.

3. táblázat: Felsővezetői attitűdkutatás a FUX és a Prysmian innovációs tevékenységével kapcsolatban

Témakörök	FUX		Prysmian
	Tulajdonos vezérigazgató válasza	Általános igazgató válasza	Igazgató
Hogyan értelmezi az innovációt?	Folyamatos megújulás	Fejlesztési folyamat az ötlettől a megvalósításig	Piacvezető szerepre való törekvés, világszínvonalú egyedi termékek előállításával
Mit ért az innováció kiterjesztésén?	A cég minden szakterületén történő kiterjesztése	A cégen belüli folyamatokra vonatkozóan mindenre	A magyarországi gyár fejlesztése oly módon, hogy a nemzetközi anyavállalati előírásokon túl mutatón a hazai újításokat is beintegrálja
Fontos-e Önnek, hogy innovatív cégnél dolgozik?	Igen	Igen, nagyon fontos	Büszke vagyok rá, önbizalmat ad, magabiztosságot nyújt
A támogató, szponzoráló kérdéskör megfogalmazása	A vállalat nyereségének egy részét, olyan tevékenységre fordítani, ami munkán kívüli	Fiatalkorú mérnökhallgatók támogatása	Nemzetközi sporttevékenységek
Miért választják a vevők a vállalatot?	Innovatív, gyors, pontos	Az ár, a minőség és a megbízhatóság miatt	Megbízhatóság miatt
A középvezetőknek miben kellene fejlődnie ahhoz, hogy jobb munkahelyi légkör legyen?	Nyíltabbnak, őszintébbnek, és együttműködőbbnek kéne lenniük	Több bizalmat kérnék.	A magyar vállalat nagyobb önállóságot kapna

Forrás: Forrás: Felsővezetői mélyinterjúk alapján.

A vállalatok tulajdonos vezérigazgatójával és felsővezetőivel készített interjú még erősebben alátámasztja az innováció üzleti és technológia jellegű értelmezését, mellőzve a soft elemek fontosságát. A vállalati stratégia alapeleme az árbevétel rendkívül intenzív növelése, a műszaki újítások jelentős része is ezt a folyamatot támogatja. A vizsgált vállalatokra jellemző, hogy még formailag sem szabályozottak a dolgozók motiválásának, személyes érdekei feltárásának módszerei.

Összehasonlítva a két vállalat vezetőinek attitűdjét, megállapítható:

- Mindkét vállalat menedzsmentjénél az innovációs tevékenységet elsősorban a technológiai fejlesztéssel azonosítják, de a kereskedelmi vezetők és az első számú vezetők már a vevő értékére is kiterjesztik, sőt vevői értéket is kutatnak. A FUX vállalat egyrészt szűkebb lehetőségekkel, erőforrásokkal rendelkezik a kutatás-fejlesztés területén, másfelől gyorsabb, rugalmasabb a tevékenysége és közép-vállalatként európai uniós forrásokra is pályázhat az innováció fejlesztése érdekében.
- Mindkét vállalat menedzsmentjénél erősen érvényesül a vevőorientáltság. „Formailag” anynyi eltérés figyelhető meg, hogy Prysmian-nál kötelezően végeznek vevői elégedettségi kutatásokat, a FUX-nál pedig ezen értekezés keretein belül készült ilyen irányú kutatás.
- A két vállalat azonos szakmai vezetőinek hasonló a véleménye az értékinnovációval kapcsolatban. A FUX magyarországi közép-vállalatnál azonban a vállalati folyamatok még nem egyértelműen szabályozottak, nincs kialakított integrált vállalatirányítási rendszere. Ezen túlmenően fokozott a vezetés felelőssége, mert a multinacionális vállalatokkal ellentétben nincsenek az anyavállalatok által kidolgozott központi egységesített szabályok a dolgozók szakmai és személyes kompetenciáinak növelésére vonatkozóan. A hazai vállalati vezetők rövidtávú, szubjektív döntéseket hoznak, pedig nekik kellene kialakítani a dolgozókkal kapcsolatos stratégiát a jó munkahelyi légkör megteremtése és a dolgozói elégedettség kialakítása érdekében.
- Mindkét vállalat stratégiája a mérhető üzleti eredményre összpontosít agresszív piacszerzési tevékenységet folytat, és nem tartják fontos tényezőnek a belső ügyfél a dolgozó kötődését a vállalathoz. A Prysmian azért nem tekinti a dolgozói lojalitást fontos tényezőnek, mert a multinacionális cégek kultúra szerint nem mindig kívánatosak a hosszú távú munkatársi kötődések. Nemzetközi előírásokkal összhangban azonban folyamatos dolgozói oktatásokat, tréningeket szerveznek. A FUX-nál a vállalat kisebb mérete miatt a dolgozók személyesebb kötődést alakítottak ki a vevőkkel és sok esetben a dolgozói lojalitás alapja a vállalat innovatív jellege a vevők és dolgozók egymáshoz való kötődése. A FUX vezetése részéről azonban még egy dolgozói elégedettség kutatás igényének szintjén sem merült fel ez idáig a dolgozói kötődés részelemeinek feltárása és annak kielégítése. A magyar közép-vállalati kultúrára jellemző, hogy még formailag sem szabályozottak a dolgozók képzésének, személyes érdekei feltárásának módszerei. Az első dolgozói elégedettség vizsgálat a kutatásom során készült el.
- Mindkét vállalatnál a felsővezetők bizalmat várnak el a saját középvezetőiktől, akik ugyanezt hiányolják a felsővezetés részéről. Nem ismerik fel azonban, hogy a bizalmi légkört a hierarchia élén álló vezetőknek kell kialakítani, a saját beosztottaik felé.

A FUX-nál 2012.-ben tulajdonostárs lett a svéd AMO Kraft AB. A svéd menedzsmenttel folytatott interjúk eredménye más szemléletmódot tükröz. Helyenként megjelenik bennük a munkatársak fontossága és megbecsülése.

4. táblázat: Vezetői attitűdkutatás az Amo Kraft AB innovációs tevékenységével kapcsolatban

Témakörök	Tuladonos Vezérigazgató	Termelési vezető válasza	Pénzügyi vezető válasza	Kereskedelmi vezető válasza
Hogyan értelmezi az innovációt?	A folyamatos vevői és dolgozói elégedettség magas foka	Termékfejlesztések.	Vevőkkel összehangolt fejlesztések	Dolgozók folyamatos képzésével felismerni az új piaci igényeket
Mit ért az innováció kiterjesztésén?	Mindent és mindenkit	Az egész céget	A céget és annak környezetét	A folyamatban résztvevőket
Fontos-e Önnek, hogy innovatív cégnél dolgozik?	Természetesen	Igen! Ez tart karban	Nagyon fontos	Igen, mert ez lételem
A támogató, szponzoráló kérdéskör megfogalmazása	Aki jogosan kér, az kap	Szociális támogatás	Jótékonyági események.	Dolgozók támogatása
Miért választják a vevők az AMO Kraftot?	A megbízhatóság miatt	Jó minőség miatt	A vevőközpontúsága miatt.	Vevőközpontúság, rugalmasság, állandóság és a garancia miatt
A középvezetőknek miben kellene fejlődni ahhoz, hogy jobb munkahelyi légkör legyen?	Több időt tölteni a dolgozókkal	Sportban	Nem tudok ilyet	Még gondolkodnék rajta

Forrás: vezetői mélyinterjúk alapján

- A svéd felsővezető az innováció értelmezési tartományát kiterjeszti a vevői és dolgozói elégedettségre, és a menedzserek is a vevőkkel és dolgozókkal összehangolt fejlesztéseket értik alatta.
- A bizalom kialakítását kiemelkedően fontosnak tartják és a felsővezető saját fejlődési céljához sorolja, hogy több időt kellene töltenie a dolgozókkal.
- A menedzsment a jobb munkahelyi légkör kialakítására vonatkozóan még nem rendelkezik határozott elképzeléssel.
- Figyelemre méltó a kereskedelmi vezető véleménye, ami szerint a bizalom kialakulása nem kultúrafüggő, hanem inkább a vállalati kultúra a meghatározó.
- A vevői kötődések tényezőihez azonban sehol nem rendelik hozzá a munkatársakkal való elégedettségüket.

Összességében megállapítható, hogy a FUX vállalat kultúrájában a svéd tulajdonostárs vezetősége pozitív irányú változást hozott, „jobban számolnak” a dolgozó értékével, de a dolgozói értékek és ezek kölcsönhatása a vevői értékekkel még itt sem tartozik az értékinnováció vizsgálati területéhez. Várhatóan a svéd menedzsment közreműködésével kidolgozásra kerül majd egy korrekt dolgozói motivációs rendszer, és enyhülnek a vezetők egymás közötti és dolgozóikkal kapcsolatos konfliktusai, amely magasabb szintű dolgozói elégedettséghez vezethet.

Tézis 4:

Az elégedettség tartalma és irányultsága nem egyezik meg a lojalitás tartalmával és irányultságával.

Az **elégedettség** Kotler (1999) definíciója alapján a **vevőre vonatkozóan**: az adott személy öröme vagy csalogódottsága, ami egy termékvárakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) összehasonlításából származik.

Véleményem szerint a dolgozói elégedettség is az adott személy öröme vagy csalogódottsága, ami a kapott javak és szolgáltatások várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) összehasonlításából származik. Az elégedettség tartalma érzelmi, és irányultsága mindig a szubjektumban alakul ki, ezért még a racionális szervezeti vásárló is rendelkezik saját szubjektív értékítélettel.

Oliver (1999) szerint az igazi lojalitás egy mélyebben gyökerező elkötelezettség az újvásárlásra, a másoknak való ajánlásra a jövőben folyamatosan, ami ismétlődő vásárlást eredményez az esetenkénti negatív hatások, és a váltásra ösztönző marketing erőfeszítések ellenére is.

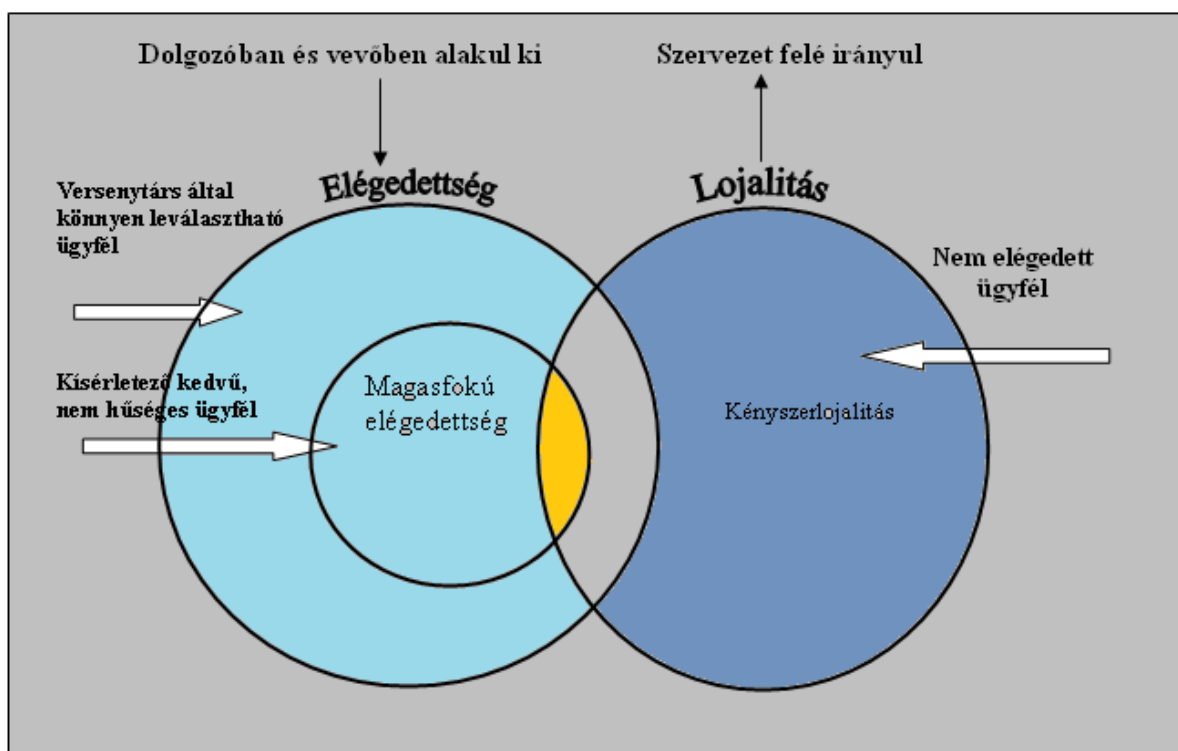
Saját definícióm alapján: a lojalitás a piacgazdaságnak olyan következménye, amelyet mindazon szereplőinek, akik az ügyfelek lojalítására számítanak, céltudatosan és folyamatosan ki kell építeni, ami a kölcsönös érdeken, a bizalmon és az értéken alapszik. Racionális, intellektuális jelenség, irányultsága a vállalat felé mutatkozik.

A lojalitás tehát a piacgazdaságban olyan következmény, amelyért mindazon szereplőknek, akik partnereik lojalítására számítanak, keményen, tudatosan és elszántan meg kell dolgozniuk. Bizalmat és értéket nem lehet csak pénzzel megváltani, még akkor sem, ha mindkettő kifejezhető pénzben, sőt ki is fejeződik.

A lojalitás jelentésében külön halmaz; nem azonos az elégedettséggel sem fizikai, sem pedig intellektuális értelemben. Alkotnak ugyan közös halmazt is, de létezhet elégedettség lojalitás kialakulása nélkül, valamint a „kényszer” lojális ügyfél is lehet elégedetlen.

Különbözik a két fogalom iránya is: a lojalitás mindig a szervezet iránt mutatkozik meg, az elégedettség a szubjektumban keletkezik, vagyis egy felénk vagy ránk irányuló szándék, megnyilvánulás, a birtokunkba vett tárgy vagy az igénybe vett szolgáltatás váltja ki.

3. ábra: Ügyfélelégedettség és lojalitás kapcsolatrendszer

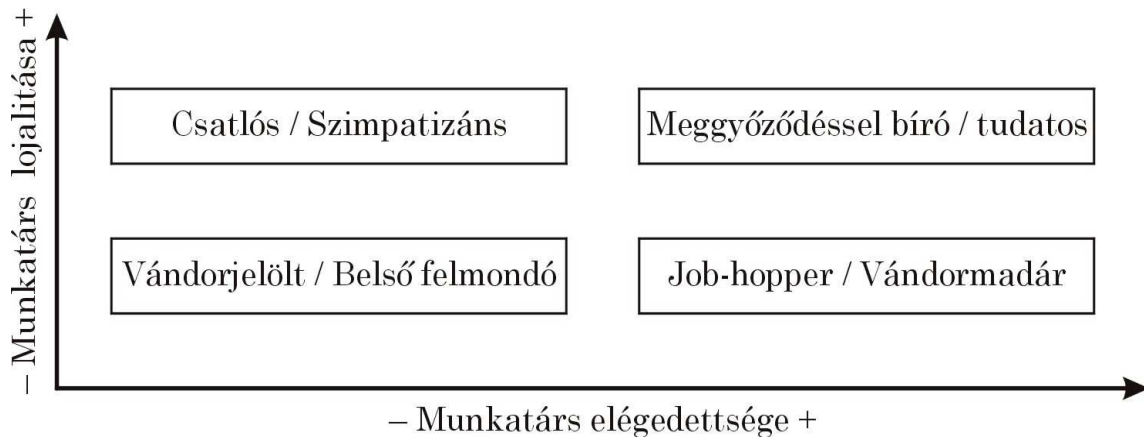


Forrás: saját szerkesztés

A **kényszerlojalítás** elégedettség nélkül is kialakulhat a vevőnél és dolgozónál egyaránt. A vevők esetében a beszállítói monopolhelyzet, a hosszútávú szerződéses elkötelezettség, technológiai váltás nehézsége is előidézheti. A dolgozónál más munkahely hiánya, szerződéses elkötelezettség, kényelmi szempontok vagy munkatársakhoz való kötődés is előidézheti. **Magas fokú elégedettség** is kialakulhat lojalitás nélkül. Jellemző ez a gyorsan fejlődő iparágaknál, például az autóiparban ahol a vevők kísérletező kedvűek. A dolgozónál pedig a fiatal menedzserekre, akik elégedettségük ellenére szeretnék kipróbálni önmagukat más munkahelyeken is.

Közelebb visz a megoldáshoz, egyszersmind szemléletessé is teszi a lojalitás-elégedettség összefüggését az a mátrix, amelyet Homburg és Stock dolgozott ki. Igaz, ők más alapról indulva készítették el ábrájukat: a munkatársi lojalitás előzetes feltételeként határozták meg a munkatársi elégedettséget. (Ez nem mond ellent az általam korábban leírtaknak, egy más megközelítés nyilván más, az értelmezési tartományban eltérő megállapításokra vezet.)

4. ábra: Munkatárs elégedettség-lojalitás mátrix

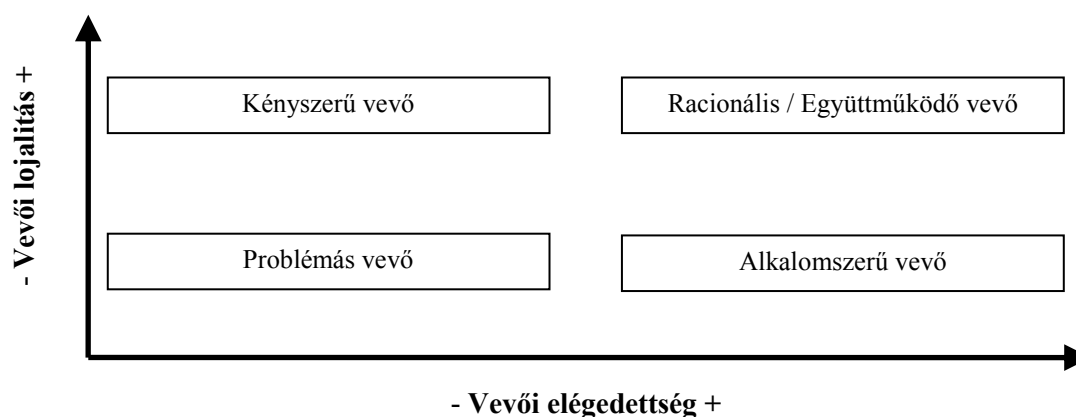


Forrás: Homburg-Stock fféle dolgozói elégedettség lojalitás mátrix

- A „meggyőződéssel bíró” munkatársak nagyon elégedettek, és határozott lojalitást mutatnak vállalatuk iránt. Kiemelkedően önállóak, és átlagon felüli teljesítményeket nyújtanak.
- Az előző típus tökéletes ellentéte a „belső felmondó”. Ők kiemelkedően elégedetlenek és illojálisak, ennél fogva jelentős veszélyforrást jelentenek a vállalatra. Az ilyen helyzetbe jutott aktív, dinamikus és fiatal munkatársak általában új munkahely után néznek. Náluk rosszabbak azonban azok, akik képesek megszokni az ilyen és ehhez hasonló állapotokat, minek következtében a legtöbb esetben lusták új munkahelyet keresni, viszont folyamatosan rontják maguk körül a levegőt. Akarva-akaratlan ők az intrikusok.
- A „szimpatizáns” az előző kettő keveréke. Ő ugyan kifejezetten lojális, viszont nem igazán elégedett. Az elégedetlenség sokévi munkájának rutinszerű jellegéből adódik. Ha ugyanis valóban lojális munkatársról lenne szó, akkor bizonyosan nem fogadná el az elégedetlenséget előidéző helyzetet. Sokkal inkább megtalálná a tiltakozás valamilyen formáját, amelynek révén hozzájárul, hogy vállalata kiszabaduljon a munkatársi elégedetlenség okozta romló teljesítmény következtében kialakult fenyegető helyzetből.
- Az utolsóként jelzett munkatárs-típus amerikai elnevezése a „job-hopper”. Többnyire pályakezdőkről van szó, például gyakornokokról, akik szakmailag még nem kötelezték el magukat, és egyelőre csak tájékozódnak – rendszerint az ágazaton belül. Az ilyen munkatársak viszonylag elégedettek, és rövid tartózkodásuk ellenére nagymértékű lojalitást mutatnak. A nagy munkaerő-tartalékokkal jellemezhető piacokon, s különösen a fiatal munkanélküli diplomások körében akár a multik, akár a kkv-k rövid időre, ám igen hatékonyan kihasználják a „job-hopper”-ek teljesítménypotenciálját annak tudatában, hogy hosszú távon nem számolnak velük, talán nem is tudnák megtartani őket.

A Homburg-Stock féle mátrix nem túl bonyolult változtatásokkal alkalmazható a vevőkre is.

5. ábra: Vevői elégedettség-lojalitás mátrix



Forrás: saját szerkesztés, Homburg-Stock féle dolgozói elégedettség-lojalitás mátrix alapján.

- A vevőknek a „*Problémás/Kétségesen fizetőképes*” csoportja azért tűnik fel az ismeretlenségből, mert az adott termék/szolgáltatás piacán már fizetési és/vagy jogvitába keveredett egyik-másik partnerével, s abban bízik, hogy egy új szervezetnél még nem előzte meg rossz híre. Lojalitás nem várható tőlük, és kevésbé valószínű, hogy elégedettségüknek kifejezést adnak, minthogy elégedetlenségük belülről fakad, tehát nincs, vagy alig van köze a termékhez, szolgáltatáshoz, illetve a szervezethez.
- Az „*alkalomszerű*” vevői kör zömmel olyan vásárlókból verbuválódik, akik az adott termék/szolgáltatás piacán nem rendszeres fogyasztók; a maguk rendszerén kívül eső okból válnak egyszeri vásárlóvá. Tőlük nincs értelme lojalitást elvárni, viszont fontos az elégedettségük, mert akár a termék, akár a szervezet presztízse – goodwill, benchmark, brand – növekedhet általuk (s persze romolhat is ellenkező esetben).
- A „*kényszerű*” vevők csoportját azok alkotják, akik-amelyek más partnerkapcsolataik előírása, feltétele, kívánsága miatt, esetleg pénzügyi vagy más piaci okokból vásárolnak. E tény ismerete a cég, szervezet számára persze olyan előny, amelyet lehet használni – s ez hosszabb távon kiválthatja a lojalitás és az elégedettség jelenségét egyaránt, azaz ennek a csoportnak a tagjai potenciálisan átsorolódhatnak a negyedik kategóriába –, és lehet kihasználni, ami rövid időtávon előnyöket hozhat, de tudni lehet, amint a vevő megszabadul a kényszerítő körülményektől, megszűnik a szervezet számára vevő lenni.
- A szervezet szempontjából a legmagasabbban kvalifikált csoport természetesen a „*racionális/együttműködő*” vevőké, akik-amelyek tapasztalati alapon, érdekeik által is vezéreltetve tartós vevőként partnerei a szervezetnek. Megtartásuk, azaz lojalitásuk és elégedettségük szinten tartása, lehetőség szerinti növelése a szervezet, cég elemi érdeke, feladata és kötelessége.

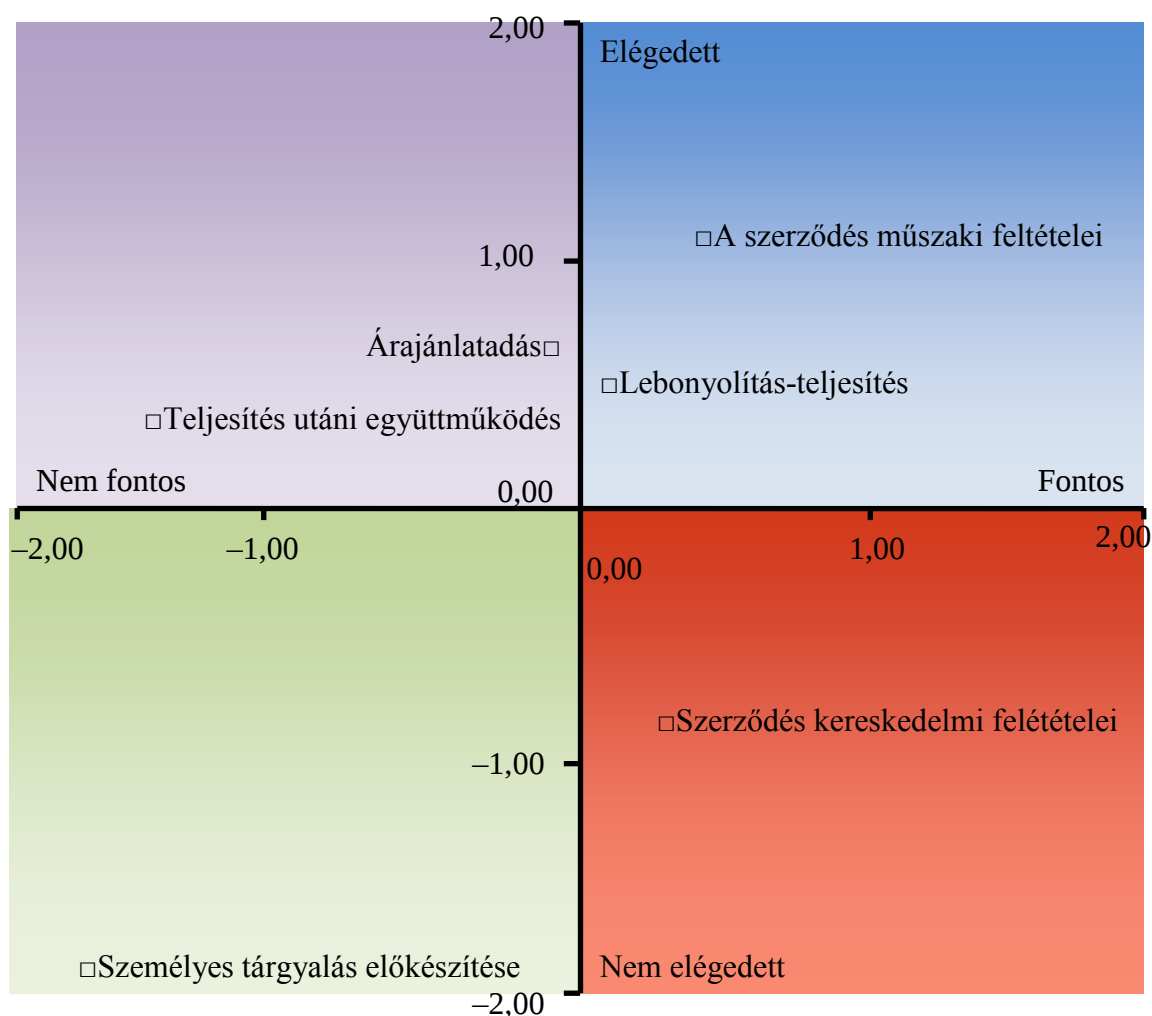
Mindezeket figyelembe véve leszűrhető, hogy a két mátrix hasonló összefüggéseket mutat: a dolgozói mátrix azt mutatja meg, munkatársai milyen önképet rajzolnak a szervezetről, hiszen lojalitásuk, elégedettségük meghatározó mértékben a vezetés döntéseinek következtében olyan, amilyen; a vevői mátrix pedig tükröképet tart a szervezetnek, amely tükröképen a cég maga tud szépíteni vagy torzítani, ám nyilvánvalóan az objektív körülmények jelentősen befolyásolják a kép teljességét.

A vevői és dolgozói érték dimenziói megegyeznek, a belső és külső ügyfél lojalitását is ugyanazok a tényezők befolyásolják, de eltérő fontossággal. Ezért a lojalitás a vevői és dolgozói elégedettségi mutatók értékének egybeesése esetén sem azonos okokra vezethető vissza.

A vállalatnak értéket kell továbbítani az ügyfél számára, ehhez viszont megfelelő vállalati kultúrát kell teremteni és vállalati képességeket is ez irányban megerősíteni. A dolgozói elégedettség mérés elméleti alapjai sok tekintetben hasonlóságot mutatnak a vevői elégedettség méréssel. Utóbbi valahonnan a minőségbiztosítási rendszerek és a marketing határterületéről származik. Kétkomponensű kérdéssort lehet alkalmazni, ahol a vizsgálati szempontok fontossága és az elvárásoknak való megfelelése kerül összevetésre.

A FUX-nál végzett elégedettségi vizsgálat során a következő mátrix szemlélteti a vevők elégedettségét.

6. ábra: Needs&Gaps mátrix



Bázis: Az összes válaszadó, n=27

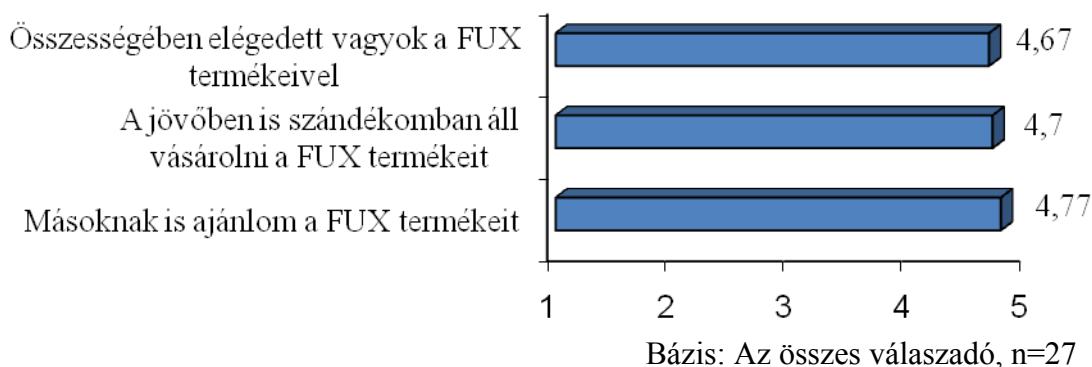
Egyidejűleg megvizsgálva a hat komponens fontosságát és az azokkal való elégedettséget, megállapítható, hogy a mátrix jobb oldali felső mezőjében a fontos és elégedett területen, a szerződés műszaki feltételei és a lebonyolítás, teljesítés kapták a legjobb értékeket. Ezek tehát egyben a cég fő erősségei is. A mátrix jobb oldali alsó mezőjében a legfontosabbnak ítélt szerződés kereskedelmi

feltételeivel kevésbé elégedettek a vevők.

Magas szintű az elégedettség, az ajánlatadási tevékenység és a teljesítés utáni együttműködés területén, de ezek kisebb fontossággal bírnak a vállalat életében, mint az előbb említett tényezők. Alacsony fontossággal és elégedettségi mutatóval jelenik meg a személyes tárgyalás előkészítése a mátrix bal oldali alsó mezőjében.

Összességében megállapítható, az előző hat komponens vizsgálata alapján, hogy minden részelem és az azokon belüli alcsoportok is abszolút értékben magas elégedettségi szinttel bírnak a vevők megítélése alapján.

7. ábra: Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?



Kutatásomban a Miskolci Egyetem Marketing Intézete [MiM] által kidolgozott, vállalatokkal, intézményekkel kapcsolatos lojalitás mérésére, számszerűsítésére szolgáló 1-től 5-ig terjedő összetett mutatószámot alkalmazom, ahol az 1-es „egyáltalán nem lojális”, az 5-ös pedig „kifejezetten lojális” beállítódást jelent. Ez a modell is kihangsúlyozza az elégedettség hozzájárulását a lojalitáshoz, a súlyozott átlagban kettes szorzóval szerepel az elégedettség, míg az ajánlás és az újvásárlás csak egyszeri súllyal jelenik meg.

Metodológia: CLI=a Customer Loyalty Index értéke (Piskóti 2008. 25.o.)

E=Elégedettség
A=Ajánlás
U=Újvásárlás

$$CLI = \frac{2 \times E + A + U}{4} = (2 \times 4,67 + 4,77 + 4,7) / 4 = 4,73$$

A FUX vevői kifejezetten lojálisnak tekinthetők a vállalathoz [CLI=4,73].

Az általam létrehozott dolgozói lojalitás index (WLI- Worker Loyalty Index) ugyanúgy van felépítve, mint a vevői lojalitás index (CLI). A három fő komponense a következő tényezőket tartalmazza:

4,40	Munkámban, feladataimban örömem lelem
4,59	Munkahelyem kihívásokat és összetett feladatokat biztosít számomra
4,04	Feladataim lehetőséget nyújtanak az önmegvalósításra
4,66	Büszke vagyok arra, hogy ennél a cégnél dolgozom
1,18	A jövőben is szándékomban áll a vállalatnál dolgozni
3,80	Munkahelyemen számomra minden információ elérhető
3,76	A vezetés mindig időben tájékoztat az esetleges változásokról
4,27	A saját munkacsoportomon belül az információáramlás minősége és mennyisége megfelelő
3,81	A vállalat egyes egységei kellőképpen együttműködnek a csoportommal
4,04	Munkahelyemen az emberek tisztelettel viselkednek egymás iránt
4,52	Feladatom elvégzéséhez szívesen fordulok tanácsért a munkatársaimhoz
4,36	Munkatársaimmal szívesen találkozok munkaidőn kívül is
3,90	Munkatársaim között gyakran alakul ki konfliktus
4,52	Számomra megfelelő a munkahelyi légkör
4,22	Felettesem fontosabb döntések meghozatalánál bevonja beosztottait
4,36	A munkához szükséges eszközök megfelelőek és szükség esetén rendelkezésre állnak

Az első négy tényező pirossal jelölve az ajánlás csoporthoz tartozik a dolgozói lojalitási indexen belül. A skálás minősítés miatt itt elegendő a kapott eredmény számtani átlagát venni. Fekete színnel jelöltem a munkahelymegtartás és kék színnel az elégedettséghez tartozó tényezőket.

Metodológia: WLI= Worker Loyalty Index értéke

$$WLI = \frac{2 \times E + M + A}{4} = (2 \times 4,11 + 1,18 + 4,3) / 4 = 3,425$$

E=Elégedettség

A=A cég ajánlása a partnerek felé

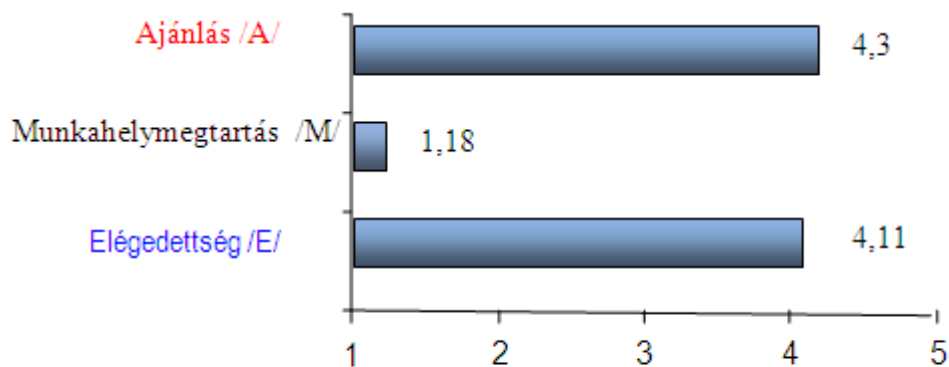
M=Munkahelymegtartás

A FUX-nál végzett kutatás, szembeötlően mutatja a korrelációt a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli szereplőknek a szervezethez, illetőleg a termékhez fűződő viszonyulása között. A dolgozói és vevői vélemények hasonlósága, sőt gyakori egybeesése azonban korántsem biztos, hogy azonos okokra vezethető vissza.

A dolgozói lojalitás index komponenseinél az elégedettség és a másoknak való ajánlás magas értéket képvisel, de ennek ellenére a munkahelyváltás igénye magas fokú, ezért összességében a lojalitás index alacsony értékű.

8. ábra: A dolgozói lojalitás index komponensei

$$WLI = (2xE+M+A) / 4 = 3,425$$



Bázis: Az összes válaszadó, n=26

A vevői lojalitás nagymértékben kialakult a vállalat iránt, a dolgozói lojalitás index pedig alacsony értéket ért el, annak ellenére, hogy a mért vevői elégedettségi értékek nem nagymértékben haladták meg a dolgozói elégedettségi értékeket.

Dolgozói lojalitás index (WLI = 3,425) < Vevői lojalitás index (CLI = 4,7)

A meglévő lojalitás is sok esetben kényszerlojalitás a dolgozó részéről. Elégedettség nélküli lojalitás is kialakulhat a dolgozóknál, akár az erős vevői, munkatársi egzisztenciális kötődések miatt is.

Megállapítható, hogy a dolgozói elégedettség érzetet néhány kulcsfontosságú tényező hiánya oly mértékben lecsökkentheti, hogy az akár munkahelyváltáshoz is vezethet.

A vizsgált vállalatoknál a vezetés felelőssége a magas mértékű fluktuáció kialakulása. A vezetésnek nagyobb figyelmet kell fordítani a személyi tényezőkre is, annak érdekében, hogy tartós kötődés, lojalitás alakuljon ki a dolgozók részéről.

Az emberi tényezők, a munkahelyi légkör, a kollégákkal, vezetőkkel való kapcsolattartás, a különböző szűk keresztmetszetek (döntési jogkör, időprés, elismerés, előrejutás, függőség, pénzügyi lehetőségek stb.) is visszafoghatják a munkahelyi elégedettséget, szélsőséges esetben nagyfokú elégedetlenséghez vezetnek.

Nagyon fontos annak megállapítása, hogy nincs egyértelmű megfelelés a munkahelyi teljesítmény és a dolgozói elégedettség között, mert az egyén szükségletei is befolyásolják az elégedettség szintjét.

Az iparvállalatnál végzett vizsgálatom alapján a vezetés részéről a nem megfelelő információ átadás, a feladatkörök lehatárolása, valamint a dolgozók számára fontos tényezők nem megfelelő kezelése általános elégedetlenséget kelt. Még részben azok a válaszadók is, akiknek nem változott vagy nőtt az elégedettsége összességében nem kívánnak tartósan kötődni a vállalathoz a fent említett okok miatt.

Tézis 5.

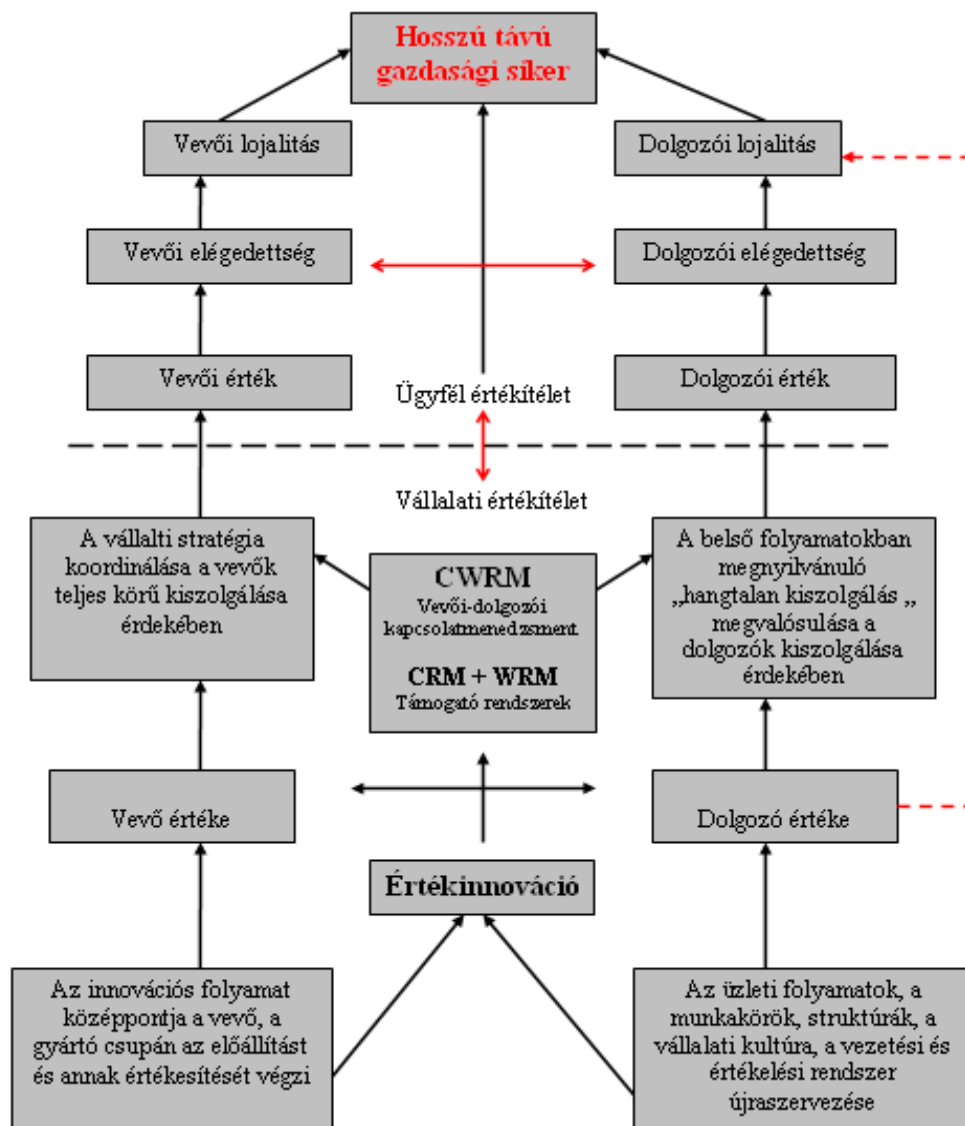
A külső és belső ügyfélvezérlés szempontjából aszimmetrikus vállalat – amely elsősorban vevőorientált – is érhet el hosszú távú gazdasági sikert.

Megközelítésem szerint az elégedettségen alapuló lojalitás az igazi alapja a gazdasági siker elérésének, a lojalitást ugyanis más tényezők is kiválthatják, melyek nem függenek össze a vállalat értékinnovációs tevékenységével.

Egy cég sikerességét az árbevételnél és az elért nyereségnél jobban tükrözi a hatékonysága (a vállalat tevékenységének gazdaságossága), tágabb értelemben a vállalat versenyképessége, melynek meghatározó tényezői: működőképesség (képes jó árat adni), változás képesség (reagál az igényekre), üzleti teljesítmény (versenytársaknál mennyivel jobb).

Hosszútávú gazdasági sikert a versenyképesség kiterjesztett fogalmával kezelem, amely magába foglalja a tudásmenedzsmentet, a kapcsolati tőkét, és a szervezeti tőke immateriális javait.

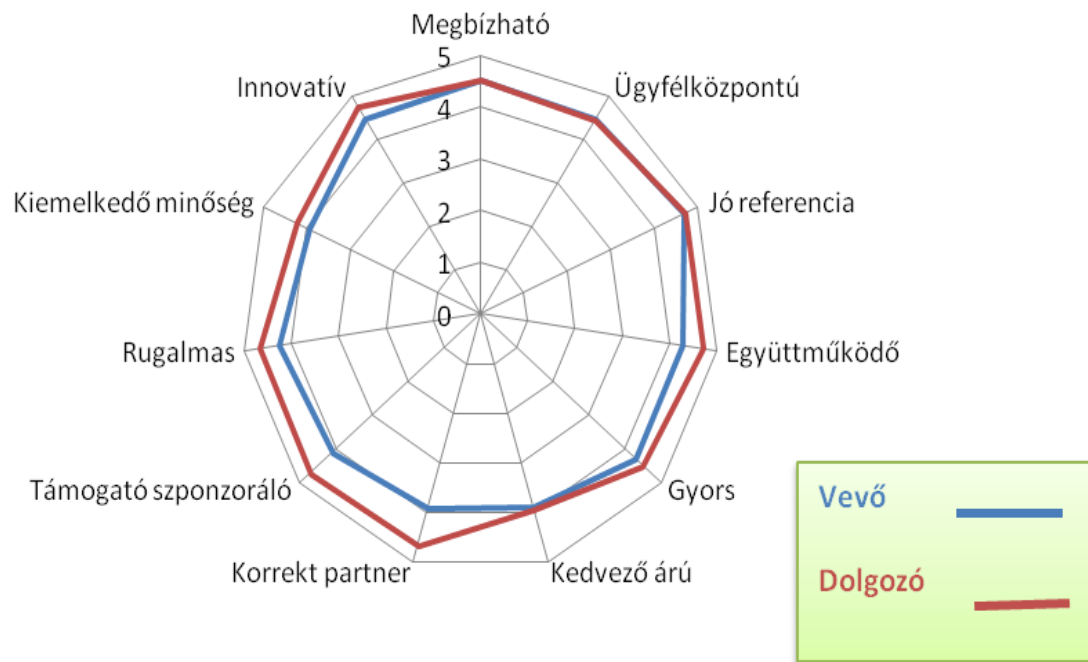
9. ábra: A gazdasági siker tartópillérei modell továbbfejlesztett változata a fémiparban



Forrás: saját szerkesztés

A továbbfejlesztett alapmodellemben a dolgozó értékének felismerése vezet el a **dolgozói lojalitáshoz**. A dolgozó értékek teljesítése és ennek kiszolgálása vállalati WRM rendszerrel nem tartozik a vállalati kultúra fontos tényezői közé. Ebben az esetben a számukra fontos alaptényezőkkel nem elégedettek a dolgozók, és nem az elégedettségen alapul a vállalati kötődésük, hanem kényszerlojalításon.

10. ábra: Vevői, dolgozói értékek egymásra illesztett potenciálsillaga a Fux vállalatnál

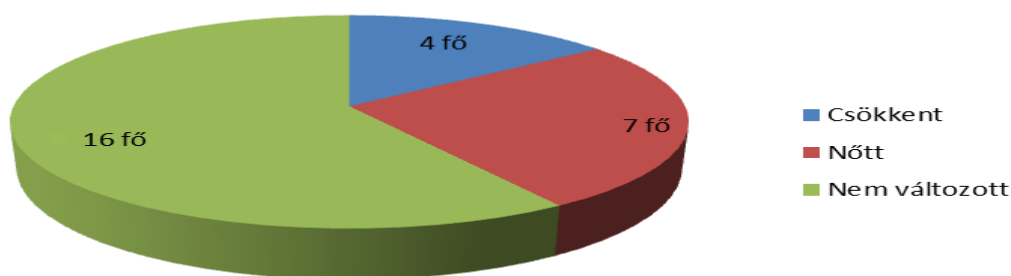


Bázis: Az összes válaszadó

A vevői és dolgozói potenciálsillag egymásra illesztése egyértelműen alátámasztja azt a megállapítást, hogy a dolgozók pozitívan ítélik meg a vállalatuk és a saját maguk teljesítményét, sőt a vevői eredményekből kitűnik, hogy az értékelésük reális.

Tekintettel arra, hogy a vállalat dolgozói és vevői ugyanazokat, a vállalat piaci megítélésére vonatkozó kérdéseket kapták, ezért hasonló elégedettségi mutatók alakultak ki a FUX-ra vonatkozóan. Kiemelném, hogy ezek a kérdések azonban nem érintették a dolgozók igényeivel és azok kielégítésével kapcsolatos vállalati magatartást. Így ezek a magas értékek a vevő orientáltsággal ellentétben nem támasztják alá a vállalat dolgozó orientáltságát.

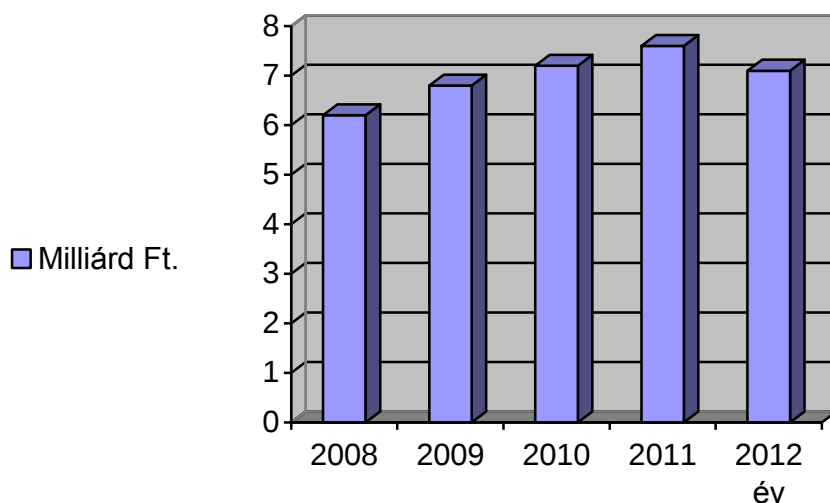
11. ábra: A FUX Zrt-vel való vevői elégedettség változása az elmúlt évben



Bázis: Az összes válaszadó, n=27

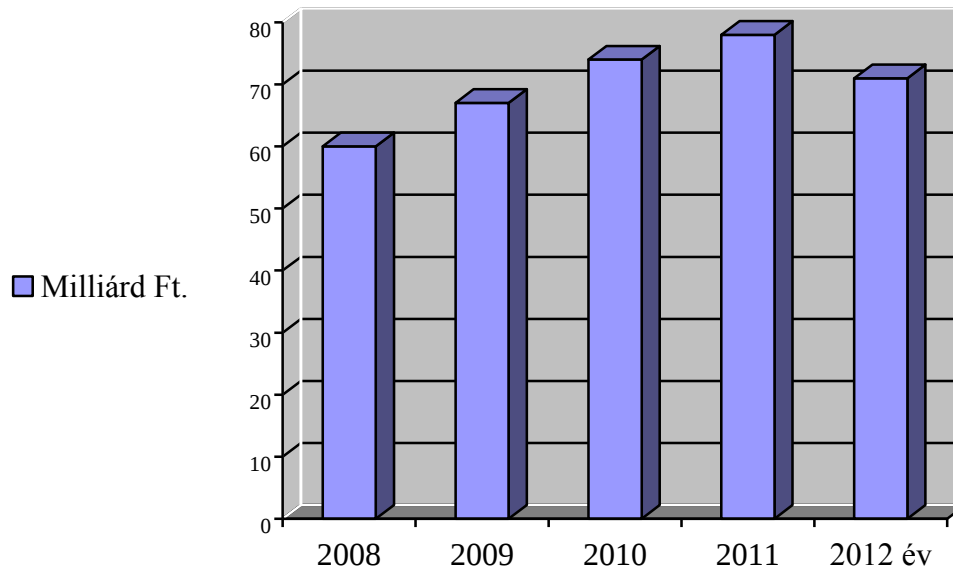
A FUX iránti vevői attitűd nagyon pozitívnak tekinthető. Összességében a vevők négyötödének nem változott, illetve nőtt az elégedettsége a vállalat tevékenységével kapcsolatban. Ez azért is figyelemre méltó eredmény, mert egy nem változó vevőkörrel van szó, akik közel 20 éve kötődnek a vállalathoz. A lojális vevőkör magas fokú elégedettsége még jobban alátámasztja a vállalat vevőorientáltságát.

12. ábra: A FUX árbevételének alakulása



Forrás: A 2012-es vállalati beszámoló alapján.

13. ábra: A Prysmian árbevételének alakulása



Forrás: A 2012-es vállalati beszámoló alapján

A vizsgált időszak első 4 évében tendenciálisan megfigyelhető az árbevétel több mint 10%-os évenkénti növekedése mindkét vállalat esetében. Az ötödik évben azonban mind a Fux, mind a Prysmian vállalatnál több mint 8%-os árbevétel visszaesés figyelhető meg.

A Fux-nál végzett kutatásom alátámasztja, hogy a vevőkör lojalitása elégedettségen alapul, ellentétben a dolgozók lojalitásával. Ennek ellenére a vizsgált vállalat gazdasági sikert ért el az elmúlt évek során, a tartós vevői kötődések miatt.

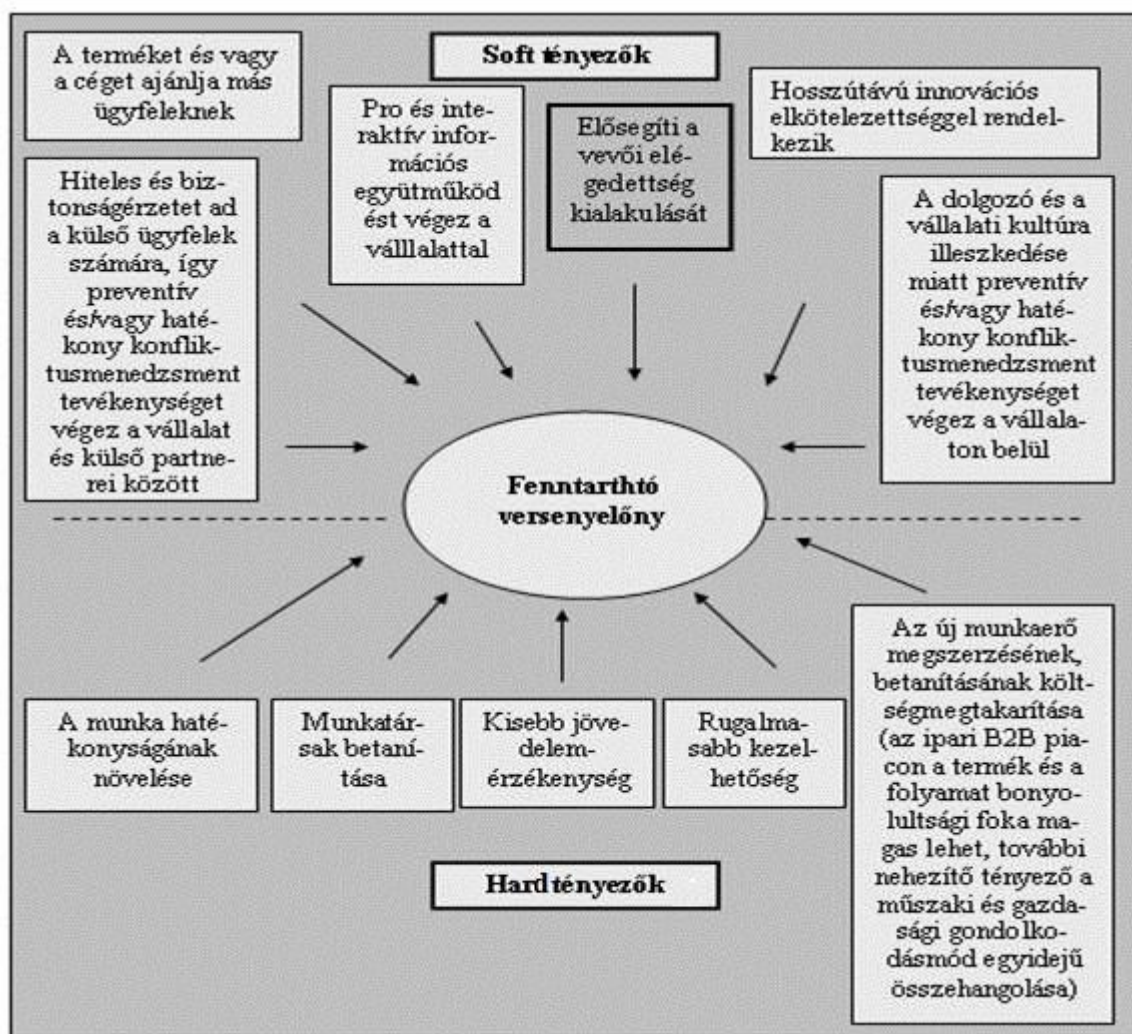
Azonban a hosszú távú gazdasági sikeren is túlmutat a fenntartható versenyelőny fogalma, amelyhez nélkülözhetetlen a dolgozók elégedettségen alapuló vállalati kötődése, azonosulása, a társadalmi felelősséget is beintegráló vállalati kultúrával.

Fenntartható versenyelőny vállalati szinten értelmezve a saját kiterjesztésem alapján: a felelős vállalat óvja környezetét, erőforrásait ésszerűen használja, figyelembe veszi az üzleti folyamatokban az érintettek érdekeit és értékeit, beleértve a dolgozóit is, és egy bizalmi hálón keresztül beintegrálja őket a vállalat értékinnovációs folyamatába.

A hűséges vevők és dolgozók többféle módon is hozzájárulnak a fenntartható versenyelőnyhöz, melyek a piaci működést segítő mérhető hard tényezők, másrészt a versenyképességet segítő nem közvetlenül mérhető soft tényezők.

14. ábra Az elégedettségen alapuló dolgozói lojalitás hozzájárulása

a fenntartható versenyelőnyhöz



Forrás: saját szerkesztés

A lojális dolgozók is elősegítik a vevői elégedettség kialakulását ezért a lojális dolgozók is hozzájárulnak a gazdasági sikerhez. Az elégedett munkatárs minőségi és mennyiségi értelemben is magasabb szintű munkát végez. A bizalmi légkörben nem tart attól, hogy feleslegessé válik, ha tudását átadja, vagy egyéni sikere helyett team munka keretében éri el az eredményt. Az elégedett dolgozó jobban elfogadja a kisebb mértékű jövedelemjuttatásokat, mert biztonság érzete van és megbecsülése a munkahelyén, és ezek a soft elemek kiegyensúlyozzák a kedvezőtlenebb jövedelmi hatásokat. Partnerré válik a vállalat átszervezési feladatainál, a sürgős feladatok megoldásában, és a krízishelyzetek közös elhárításában. A vevői lojalitáshoz hasonlóan a dolgozói lojalitás hatásának soft tényezői sem mérhetőek közvetlenül, de nélkülözhetetlenek a vállalat piaci versenyben való helytállása érdekében.

Egyidejűleg megállapítom, hogy a felelős vállalati magatartásba beletartozik a dolgozók iránti felelősségvállalás is, a magas szintű partneri viszony kialakítása, egyéni karrier, életpályák kiépítése a megfelelő jövőkép és motivációs rendszer kialakításával.

A Fux Zrt.-nél ez volt az első vevői és dolgozói elégedettség vizsgálat, mely eredményeinek ismerete alapján és a visszaeső árbevétel valamint a fokozódó dolgozói fluktuáció miatt a vállalat vezetősége elfogadja a dolgozói értékek figyelembe vételét és beilleszti a vállalati kultúrába. Ezzel egyidejűleg elkezdődött egy motivációs rendszer kidolgozása az elégedettségen alapuló dolgozói lojalitás kialakítása érdekében.

4. GYAKORLATI HASZNOSÍTÁS ÉS A MUNKA FOLYTATÁSÁNAK LEHETSÉGES IRÁNYAI

A munkámban bemutatott elégedettségi modellek azt célozzák, hogy ezek mentén, ezeket végig gondolva hozzájáruljanak ahhoz a folyamathoz, amelyekben azonosíthatóak a dolgozói elégedettség mérőszámai, az értékinnováció ez irányú kiterjesztésének hatása, és alátámasztható az az állítás, hogy a fenntartható gazdasági sikerhez a vevői és dolgozói elégedettség alapján kialakuló lojalitás vezet.

Kutatásomban a szekunder és primer források elemezése során kijelöltem azokat a prioritásokat, amelyek részben tükrökképként kezelve, összehasonlíthatóvá tették a dolgozói és vevői elégedettség mértékét. Esetenként az azonos alkotóelemeket különböző módon rendeltem hozzá, figyelembe véve azok eltérő dolgozói és vevői fontossági mértékét.

Megítélésem szerint, a kutatási eredmények kielemezése és dokumentálása hozzásegíti a vizsgált vállalat vezetését, hogy nagyobb hangsúlyt helyezzen a dolgozói elégedettség kialakítására, az egyértelmű elvárások megfogalmazásával, a dolgozói visszajelzések figyelembe vételével, humánus kapcsolati attitűd kialakításával. Szükségesnek tartom, egy olyan motivációs ösztönzési rendszer kidolgozását, melynek része lehet a szervezeti lojalitást elismerő méltányos kompenzációs elem.

További kutatásomat szeretném kiterjeszteni a munkatársak **motivációs - ösztönzési rendszerének kialakítására, valamint egy CWRM rendszer létrehozására a fémipari vállalatoknál.**

Különösen fontos ennek vizsgálata olyan esetekben, ahol a tulajdonosi kör vezetői feladatokat is ellát, így az értékinnováció helyett a rövid távú profit érdekeken alapuló eredményeket helyezi előtérbe, a dolgozói kötődésben rejlő erőforrások kiaknázásának mellőzésével.

A kutatási eredményeim alátámasztják, hogy a vizsgált FUX vállalat vevőorientált, a vevő értékének fontossága beépült a vállalati kultúrába. Nem tud azonban maradéktalanul megvalósulni a vevői értékek feltárása, mert abban fontos szerepet kap a velük kapcsolatban álló elkötelezett dolgozók értéke is, az állandó, hosszú távú, közös érdeken és értéken alapuló együttműködés igénye miatt.

Reményeim szerint a jelenlegi és későbbi kutatásommal hozzájárulhatok a dolgozó értékének, és a dolgozói értékeknek felismertetéséhez, elégedettségükön alapuló lojalitásuk kialakításához, és ennek a szemléletnek a vállalati kultúrába való integrálásához.

5. A TÉZISFÜZETBEN HIVATKOZOTT IRODALOM

1. Brannen, J. (1992) : Mixing Methods: qualitative and quantitative research, Aldershot, Ashgate Publishing Ltd.
2. Dorsch, Michael J.–Les Carlson (1996): A Transaction Approach to Understanding and Managing Customer Equity, Journal of Business Research 35. pg. 253–264.
3. Homburg Ch.–Stock R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter – und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71.k.
4. Jain, D. (2001): Managing new product development for strategic competitive advantage. In: Iacobucci, D. ed. (2001): Kellogg on marketing, New York, John Wiley & Sons, Inc.
5. Mandják Tibor (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke. PhD. Disszertáció, BKÁE, Gazdálkodástudományi Kar.
6. Kotler P. (1999): Marketingmenedzsment. Műszaki Kiadó, Budapest, 2. kiadás.
7. Parasuraman, A.–V. A. Zeithaml–L. L. Berry (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality, Journal of Retailing, 64. (1)., 12–37. p.
8. Piskóti István (2007): Innovációmenedzsment, kutatás és gyakorlat. Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ.
9. Piskóti, I. (2008): Elégedettség – és értékorientált ügyfélmenedzsment – modell keretei, Marketingkaleidoszkóp, Miskolc Egyetem–Gazdaságtudományi Kar Marketing Intézet, Miskolc.
10. Oliver, R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, 63, 4 (Special Issue), 33–44. p.
11. Salamonné Huszty Anna (2002): Vállalati stratégia. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, 98. o.

6. A SZERZŐ TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ CIKKEI, PUBLIKÁCIÓI

1. The Value of Satisfaction Based Customer Loyalty. 8th International Conference of Phd Students. University of Miskolc, Hungary 05-11 August, 2012.
2. A dolgozói érték kiterjesztése a vevői és dolgozói elégedettségre. Marketing & Management, GfK Hungária Piackutató Intézet és Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, HU ISSN 1219-03-49
3. The Extension of the Gap model for services. ALS - Advanced Logistic Systems: Theory and Practice, Vol. 6. No. 1. (2012) pp. 10-20. HU ISSN 1789-2198
4. The Missing Elements of The Value Innovation in Metal Industrial Sector. ALS - Advanced Logistic Systems: Theory and Practice, Vol. 6. No. 1. (2012) pp. 30-40. HU ISSN 1789-2198
5. A hosszútávon fenntartható versenyelőny feltétele a vevői és dolgozói elégedettség egyenrangú kezelése. Gépipari Tudományos Egyesület Műszaki folyóirata (GÉP), ISSN0016852, 63. évfolyam, 2012/6.
6. A társadalmi értékek hozzájárulása a lojalitás kialakulásához. Marketing–Kaleidoszkóp, Miskolc, 2010.
7. Egy közepes méretű ipari termelő vállalat marketing tevékenységének elemzése. Gépipari Tudományos Egyesület Műszaki folyóirata (GÉP), ISSN0016852, 60. évfolyam, 2009/1.
8. Az értékinnováció kiterjesztése a vevői és dolgozói ügyfél-elégedettségen alapuló lojalitásra. ÉMGK Konferencia, Miskolc, 2011.
9. Piacvezető cégek stratégiái. Versenyképes vállalat – versenyképes gazdaság című konferencia, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Kereskedelmi és Iparkamara és Magyar Gazdaságfejlesztési Központ, Miskolc, 2008.
10. Az értékinnováció hozzájárulása a gazdasági sikerhez egy termelő ipari közép vállalatnál. WICO Konferencia, Miskolci Egyetem–FUX Zrt., Miskolc, 2008.
11. Az Egyetem és az ipar kapcsolata: tudástranszfer és a kompetenciaképzés új lehetőségei. 3. Magyar – Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning konferencia, Miskolci Egyetem Felnőttképzési Regionális Központ, Miskolc, 2007.
12. Az ÉMGK tagvállalatainak szakképzési igényei. „Munkaerőpiaci sajátosságok Borsod-Abaúj-Zemplénben. A tartósan munka nélkül lévők elhelyezkedésének esélyei” című konferencia, ÉMGK–Munkaügyi Központ, Miskolc, 2007.
13. Képzés, – továbbképzés szerepe a kis- és középvállalatoknál. 3. Magyar – Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning konferencia, Miskolci Egyetem Felnőttképzési Regionális Központ, Miskolc, 2007.
14. A hazai kis és középvállalatok az Unió piacán. Versenyben a cégek, versenyben a tagországok című konferencia, Magyar Közgazdasági Társaság és Észak Magyarországi Munkaadói és Gazdasági közösség, Miskolc, 2006.
15. Overall situation on the steel market in Europe. MATELCOMP International Conference, Bay Zoltán Kutatóintézet, Miskolc, 2005.
16. Global Industrial Market Analysis. MATELCOMP Conference, Montan Universitát, Leoben, Austria, 2004.