

# A dolgozói érték kiterjesztése a vevői és dolgozói elégedettségre

**Aswad Dina**

Fux Zrt.

**Fenntartható-e hosszú távú versenyelőny a vevő- és a dolgozóorientáltság aszimmetrikus vezetői megítélése miatt kialakuló dolgozói fluktuáció mellett?**

**A fémipari szektorban végzett kutatás alapján elemzem az elégedettséget, tükrökképként kezelve a dolgozói és a vevői elégedettség komponenseit. Bebizonyosodott, hogy az iparvállalati vezetők az értékinnováció alatt többnyire a piaci részesedés növelését és a technológiai fejlesztést értik. A kutatás megállapítása, hogy a vevői elégedettségen alapuló lojalitás elegendő a hosszú távú versenyelőnyhöz, de a fenntartható versenyelőnyhöz nélkülözhetetlen a dolgozók elégedettségén alapuló lojalitása is.**

*Kulcsszavak: vevői-dolgozói érték, dolgozói elégedettség, értékinnováció, hosszú távú versenyelőny*

Bármilyen kapcsolat képes értéket teremteni a partnerek számára és ennek megosztása meghatározó az interakció szempontjából. A vevőérték, a részvényesi érték, a munkavállalói érték és a kapcsolatmarketing szorosan összefonódik és egy tágabb értékfolyamat elemeiként identifikálható (Wilson és Jantrania 1995). Az érték tartalmát a hasznosság jelenti. „Az érték a dolgoknak nem belső tulajdonsága, hanem az értékelő személy és az értékelt dolog közötti viszony határozza meg” (Bekker 2000, 302). A B2B piacon az érték megjelenik a csereepizódok, a kapcsolatok és a hálózatok szintjén is. A vállalatok értékfogalmának kialakításakor ez a három faktor kölcsönösen hatást gyakorol egymásra, akár pozitív (szinergiahatás) akár negatív értelemben (Mandják 2002). Fontos megjegyezni, hogy az érték utólag jön létre a vevő elismerésén keresztül. Az értékteremtés folyamatában a vevőn kívüli többi szereplő figyelembevételére vonatkozóan nem egyértelmű a szakmai közvélekedés. A vevőérték tulajdonosi értéket is teremt, azonban a vevőérték szükséges, de nem elégséges feltétele a tulajdonosi értékteremtésnek (Clenond és Bruno 1996).

## **A VEVŐ ÉRTÉKE, MINT A VEVŐN REALIZÁLHATÓ PROFIT A VÁLLALAT SZÁMÁRA**

A vevőérték-központú megközelítés eredete összefügg a márkaértékkel, valamint a direkt és a kapcsolati marketinggel és a szolgáltatás minőségével is. A vállalatnak értéket kell továbbítania az ügyfél számára, ehhez viszont megfelelő vállalati kultúrát kell teremteni és a vállalati képességeket is ez irányba megerősíteni. A vevőérték (Dorsch és Carlson 1996) annak az erőforrásnak az értéke, amit a vevő befektet a vállalat által ígért szolgáltatásért cserébe. Ezen elmélet szerint a vevőre úgy kell tekinteni, mint befektetőre és a befektetés értéke a vevőérték, amely kölcsönös függőséget jelent a vevő és vállalat között. Az ügyfélbefektetése lehet közgazdasági vagy szociális csere. Az utóbbinál emocionális és magatartási aktivitás figyelhető meg, a vevő a vállalat támogatójává válik és kialakul a

lojalítás. A vevő által a vállalatba fektethető erőforrások típusai: szeretet, státusz, információ, szolgáltatás (az ajánlás is idetartozik), javak és pénz.

A vállalat versenyelőnye a vevőelégedettség kivívásában rejlik, az ügyfélkapcsolat-menedzsment esetében a vevő megtartása a kiemelt cél. Az együttműködés olykor-olykor olyan magas fokot ér el, hogy a vevő aktív partner az értékkalkotás folyamatában is. Passzív termék-elfogadóból aktív értékkalkotóvá válik. A vállalat ilyen esetekben a tudást a vevőktől szerzi meg, megosztja és fejleszti (Gibbert és Leibold 2002).

A piacpotenciál és az erőforrás-potenciál oldaláról megközelítve a kérdéskört a vevőérték következő dimenziói tárhatók fel.

### A VEVŐÉRTÉK KOMPLEXITÁSA

Új termék választásakor az ügyfél összeveti az elérhető alternatívákat a három dimenzió (gazdasági, funkcionális, pszichológiai elő-

nyök) tekintetében, majd meghozza a döntést (Jain 2001). A definíció értelmében a vevőérték megragadható a szervezeti vásárlók esetében is. Új beszállító választásakor a szervezeti vásárló összeveti az elérhető alternatívákat a mérhető üzleti előnyökkel és azzal, hogyan hangolhatók össze a különböző vállalati kultúrák. A racionális szervezeti vásárló a saját szubjektív bizalmi szűrőjén keresztül vezetve hozza meg a döntést. A vevőérték központi kategóriája a bizalom, amely az interaktív és dinamikus fejlődő vállalatok közötti kapcsolati hálóra épül.

Más oldalról tekintve azonban a piacorientáció is kulturális dimenzióként definiálható, amely a munkatársak magatartását is meghatározza. A piacorientáció ugyanis olyan vállalati kultúra, amelyik a lehetőleg könnyebben alakítja ki a magasabb vevőérték és ezzel a jobb üzleti teljesítmény érdekében szükséges viselkedést (Narver és Slater 1990). A Narver és Slater nevével fémjelzett

1. táblázat: A vevőérték dimenziói

Piacpotenciál-elemek	Erőforráspotenciál-elemek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevétel-potenciál (pénzügyi hozzájárulás a sikerhez, rentabilitáshoz; a jelenleg domináns forgalomorientáltságból a fedezetorientáltság irányába történő váltásra van szükség)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenciapotenciál (más döntések befolyásolója, multiplikációs hatása)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalitáspotenciál (a vevőelégedettség gyakorta csak öncélú elemzésének ez idáig elhanyagolt továbbfejlesztése, amelynek elemei a vevőelégedettség, a kötődés, a bizalom, a függőség, ami a vevő számára rendelkezésre álló alternatívák számától, a specifikus beruházásoktól, a szerződést kísérő erőviszonyoktól, a személyes kapcsolattól, a kapcsolat tartósságától, stabilitásától és az áldozatkészségtől függ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Információs potenciál (amilyen befolyást az eladó cégre gyakorol véleményével, adataival, információival: a szükségletek, a fejlesztési irányok, a minőségi elvárások meghatározásának segítségével)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejlődési, növekedési potenciál (a jövőre vonatkozó várakozás megragadása, amelyben összekapcsolható az életciklus és a kapcsolati életciklus koncepciója)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovációs potenciál (a fejlesztések terén való együttműködés, az információs hatás megjelenése)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-buying potenciál (a cross-selling hatás analógiájára a vevőnek a paletta szélesítésével történő értéknövelése)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperációs (avagy integrációs) potenciál (az együttműködés a k+f-en túlmenően a disztribúcióra, a képességekre, készségekre és azok intenzitására terjed ki)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szinergiapotenciál (belső és külső kapcsolódási potenciál)</li> </ul>

Forrás: Piskóti (2008, 31)

kulturális irányzat és a Kohli és Jaworski (1990) által kialakított magatartási irányzat egyetért abban, hogy a felsővezetők marketing iránti elkötelezettsége mutatja meg, hogy mennyire piacorientált a vállalat, ami megjelenik a vállalati eredményekben is.

Az elégedettségi modellek azt az állítást kívánják alátámasztani, hogy a dolgozói és vevői értékek kölcsönhatásban állnak és egyforma kezelésük csökkentheti az elégedettségi rések kialakulását. A vevőértékkel összhangban a dolgozó értékének megállapításakor is túl kell lépni a pénzügyi megközelítésen, aktív partnerként belevonva a dolgozót a vállalati értékalkotás folyamatába. A vevőt és a dolgozót tükrökképként kezelve ugyanazon tényezők alapján vizsgálhatjuk hozzájárulásukat a vállalat üzleti sikereihez.

## A DOLGOZÓI ÉRTÉK KOMPLEXITÁSA

A dolgozói értéket a vevőértékkel összhangban a következőképpen közelíthetjük meg:

a dolgozói érték több dimenziós, és nagymértékben függ a kontextustól. Új munkahely választásakor a dolgozó összeveti az elérhető gazdasági, funkcionális és pszichológiai előnyöket, valamint a személyes és a vállalati kultúra összehangolási lehetőségeit. 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.

„... az alkalmazotti kapcsolatok tükrözik a vevőhöz való viszonyokat. Ezért a menedzsment belső marketinget folytat és olyan környezetet teremt, amely az alkalmazottakat támogatja és jutalmazza a jó szolgáltatói teljesítményeket. A vezetés rendszeresen ellenőrzi az alkalmazottak elégedettségét munkájukkal. Karl Albrecht megfigyelte, hogy a boldogtalan alkalmazottak 'terroristák' lehetnek. Rosenbluth és Peters: *The Customer Comes Second* című

2. táblázat: A dolgozói érték dimenziói

Piacpotenciál-elemek	Erőforráspotenciál-elemek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bevétel-potenciál (teljesítmény-hozzájárulás a sikerhez, profitabilitáshoz, az ügyfelekkel fenntartható kapcsolatokhoz hosszú távon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• referenciapotenciál (a felső vezetés által kínált minták követése a dolgozók által piackomfort vagy non komfort eredményre vezetnek)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lojalitáspotenciál (a dolgozó elkötelezettsége mellett az emocionális kötődés is megjelenik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• információs potenciál (amilyen befolyást az eladó cégre gyakorol véleményével, adataival, információival)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fejlődési, növekedési potenciál (a vállalaton belül olyan dolgozói kör kialakítása, amely képes és akar is az idővel lépést tartani)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innovációs potenciál (együttműködés a fejlesztéseknél, megjelenik az innovációs hatás)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cross-buying potenciál (a dolgozók tevékenységének szélesítésével és mélyítésével történő értéknövelés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kooperációs (integrációs) potenciál (a szervezet belső folyamataiban szükségszerűen keletkező defektusok, diszfunkciók elhárításában személyes és/vagy presztízs szempontokra tekintet nélkül, készség az együttműködésre, közös tudásfejlesztési és megosztási, hajlandóság)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szinergiapotenciál (a szervezeten belüli elkülönült részlegek fenntartás nélküli együttműködése a leghatékonyabb teljesítmény érdekében, és a dolgozók személyes külső kapcsolatainak intenzifikálása a szervezet javára)</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés Piskóti (2008) alapján

munkájukban odáig mennek, hogy a vállalatnak az alkalmazottait és nem a vevőit kell elsősorban elégedetté tennie, ha azt akarja, hogy a vevők is igazán elégedettek legyenek” (Kotler 1999, 531).

## A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLATOK ELMÉLETI HÁTTERE

A dolgozói elégedettség mérésének elméleti alapjai sok hasonlóságot mutatnak a vevőelégedettség-méréssel. Utóbbi valahonnan a minőségbiztosítási rendszerek és a marketing határterületéről származik. A mérés során kétkomponensű kérdéssort lehet alkalmazni, ahol a vizsgálati szempontok fontossága és az elvárásoknak való megfelelése kerül összevetésre. A két érték hányadosa mutatja meg az elégedettségi réseket. Ugyanezen tényezők figyelembe vételével történhet a dolgozók elégedettségmérése is, amely a minőségbiztosítási rendszer és a HR határterületéről származik, az eszköztár pedig ugyanúgy a vezetéstudomány, a szociológia és a pszichológia területéről ered.

A vizsgálandó területek különbözősége ellenére az alkalmazotti megkérdezések tipikus fő csoportjai a következők: információáramlás, szakmai kompetenciák, a munkatársakkal, a vezetőkkel való személyes kapcsolatok, az ösztönzési rendszerek megítélése, a vállalat hírneve és kultúrája, valamint a munkakörülmények, a munkahelyi légkör, a dolgozók egyéni elvárásai.

A munkával való dolgozói elégedettségnek két aspektusa van: az egyik személyes, lelki tényezőkkel kapcsolatos, mivel a munkának, mint tevékenységnek az életminőségben fontos szerepe van és ennek eredményessége vagy eredménytelensége hatással van az emberek fizikai és mentális közérzetére. A munkájával elégedett ember könnyebben és jobban tud dolgozni, kevésbé vágyakozik más munkahely után és hosszú távon is jobban kötődik a vállalathoz. A kérdés másik oldala: a munkaadó számára lényeges, hogy milyen képet közvetítenek az ott dolgozók a cégről, mennyire hajlandók átadni a tudásukat egymásnak, milyen

mértékben képesek azonosulni a vállalat küldetésével, stratégiai elképzeléseivel.

Ahhoz, hogy ez a hosszú távú jó kapcsolat kialakuljon a szervezet és dolgozói között, nemcsak a munkavállalók teljesítményének ösztönzésére, kompetenciáik vizsgálatára, a jól szervezett munkafolyamatokra, a motivációra kell hangsúlyt helyezni, hanem figyelembe kell venni egyidejűleg a dolgozók egyéni szükségleteit, elvárásait és az értékről alkotott fogalmaikat is. Az egyes tényezőknek tulajdonított fontosság, a dolgozói értékek befolyásolják a munkahelyi elégedettséget. Az alkalmazott számára kisebb jelentőséggel bíró munkahelyi jellemzők nem váltanak ki magas fokú elégedetlenséget vagy elégedettséget függetlenül attól, hogy mennyire megfelelőek. Amennyiben ezek a tényezők fontosak a számukra, akkor minimális változásuk is jelentős hatással van az elégedettségre.

Herzberg és társainak (1959) kétfaktoros elmélete szerint a motivátorok az elégedettséget okozó tényezők és a higiéniai tényezők (vállalati politika, vezetési stílus, munkafeltételek, személyes kapcsolatok, fizetés stb.) az elégedetlenséget okozóak. Optimális esetben az utóbbi tényezők teljesítése legfeljebb közömbös viszonyt alakít ki munkavállaló és munkahelye között. Ha a motivátorokkal ösztönöznek (elismerés, felelősség, szakmai fejlődési lehetőség, előléptetés), akkor maximális dolgozói elégedettség is létrejöhet.

A magyarországi vállalkozásoknál is alkalmazzák a dolgozói elégedettségvizsgálatokat, de fontosságuk, használatuk gyakorisága messze elmarad a vevői elégedettségvizsgálatoktól. Különböző vállalatcsoportoknál végzett felmérések alapján a vevői, tulajdonosi, vezetői elégedettség a fontossági sorrendben minden esetben megelőzi a dolgozóit. Korábban csak a nagyobb vállalatok foglalkoztak ezzel a témával, de napjainkban az ilyen kutatásra való igény megjelenik a kisebb méretű vállalkozásoknál is. A vállalkozások általában közepes jelentőséget tulajdonítanak a dolgozók véleményének, elégedettségük mérésének.

Eltérések tapasztalhatók a különböző iparágak között is. Jóval magasabb az alkalmazottak véleményének megkérdezése a feldolgozóipari vállalatoknál, valamint a kereskedelmi cégeknél. Megfigyelhető az is, hogy a külföldi tulajdonban levő cégek, magasabb színvonalú vállalati kultúrájuk miatt nagyobb hangsúlyt fordítanak az elégedettségvizsgálatokra.

A dolgozók számára lényeges pontoknál mutató elmaradást, az elégedettségi réseket minden esetben érdemes csökkenteni, hiszen a vállalkozás iránt elkötelezett munkatársak nélkül nem lehet tartósan megfelelő minőségű szolgáltatást előállítani, a versenyképességet fenntartani. A feladat fontosságával tisztában vannak a vállalkozások, de a megvalósítási módszerek sok esetben nem relevánsak, és még kevesebbszer foglalkoznak az ún. soft tényezők feltárásával. Hakim (1991) és Clark (1997) nemzetközi relevanciájú vizsgálatai felhívják a figyelmet egy, a társadalmi nemet érintő jelenségre: a nők – kedvezőtlenebb helyzetük ellenére is – általában elégedettebbek a munkájukkal, mint a férfiak. Ennek oka főként az lehet, hogy prioritásaik eltérőek a munkatevékenység megítélésénél. Az életciklushatás esetében azt látjuk, hogy az idősebbek elégedettebbek, mint a fiatalabbak – vélhetően a jobb munkahelyek miatt, és valószínűleg az életkorral a munka megítélése is változik. További észrevétel, hogy az iskolázottabb munkavállalók és a magasabb pozícióban lévők kevésbé elégedettek, mint helyzetük indokolná. Az ő esetükben kiemelt szerepe van az előrejutási, fejlődési lehetőségeknek, a függetlenségnek, és az együttműködési lehetőségeknek. Ezek az emberek magasabb aspirációs szinttel rendelkeznek és azt is fontosnak tartják, hogy a munkájuk kihívásokat biztosítson a számukra.

Organ és Bateman (1991) életpálya-elmélete szerint a külső (extrinsic) értékek a munka végeredményére fókuszálnak (biztonság, státusz, környezet), míg a belső (intrinsic) értékek magára a munkatevékenységre (fejlődés, függetlenség, önérvényesítés, kreativitás). Más elméletek sze-

rint a demokratikusan vezetett szervezetekben nagyobb a munkával való elégedettség. A szervezetnek és a vezetésnek egyre nagyobb figyelmet kell fordítani a személyi tényezőkre is annak érdekében, hogy tartós kötődés, lojalitás alakuljon ki a dolgozók részéről. Az emberi tényezők (munkahelyi légkör, a kollégákkal és a vezetőkkel való kapcsolattartás), a különböző szűk keresztmetszetek (döntési jogkör, időpérés, az elismerés és az előrejutás hiánya, a korlátozott pénzügyi lehetőségek) is visszafoghatják a munkahelyi elégedettséget, szélsőséges esetben nagyfokú elégedetlenséghez vezetnek. A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők a tudásmenedzsment alkatölelei mellett szoros kapcsolatban állnak a szervezeti kultúrával is. A rendszerben gondolkodás, az innovatív légkör, az önrányítás képessége és a gondolati minták biztosítják a kitűzött célok elérését.

Az emberi erőforrás kulcsszerepet tölt be a versenyképességben, a tudásmegosztás, a magas szintű szervezeti működés, a piaci sikerek, a kölcsönhatásaiban is elégedett dolgozói és vevői státusz kialakulásához vezetnek.

A magyar vállalati kultúrában még alacsony szintű a bizalmi légkör. Talán ennek tudható be, hogy a nemzetközi felmérés tapasztalataihoz képest csaknem négyszer annyian – a megkérdezettek 61%-a – tart attól, hogy a tudásuk megosztásával csökken a vállalati hatalmuk vagy befolyásuk (Noszkay 2002). Sok esetben csak kényszerlojalítás alakul ki a dolgozónál, amit például a munkahelyváltási korlát is előidézhet. Ennek főbb okai a következők lehetnek: motiváltság hiánya, megszokás, biztonságra való törekvés, szerződéses kötelezettség, regionális munkalehetőségek hiánya, speciális szakmai tudás, életkor, nem kompatibilis képzettség, szakmai tapasztalat hiánya, kényelmi szempont, erős munkatársi kötődés.

## VEZETŐI ATTITŰDKUTATÁS A FÉMIPARI SEKTORBAN

A kutatásomban részvevő vállalatokról röviden az alábbiakat szükséges tudni.

A *FUX Zrt.* magyar tulajdonban lévő miskolci székhelyű vállalat, 1991-ben alakult. A hazai fémfeldolgozó iparág egyik vezető gyártójának számít és meghatározó szereplője az európai piacnak is. A vállalat közel 200 főt foglalkoztat, az éves árbevétele a 2011-es évben meghaladta a 7 milliárd forintot. A cég fő profilja a szigetelt és szabad légvezetékek gyártása. Partnerei között a hazai áramszolgáltatók, hálózatépítők és nagykereskedők mellett megtalálhatóak Európa legjelentősebb villamos energia szolgáltatói és hálózatépítői is. A vállalat cégfilozófiájának meghatározó eleme és sikerének kulcsa az innováció, a piaci igényekhez rugalmasan alkalmazkodó folyamatos termékfejlesztés. Legfontosabb célkitűzésük, hogy a nyereség elérése a vevői elégedettségén keresztül történjen. A cégvezetés vallja: az innováció, a kutatás-fejlesztés első helyen kell, hogy szerepeljen egy vállalkozás stratégiai céljai között.

A multinacionális *Prysmian* vállalat a csúcstechnológiájú energetikai és telekommunikációs kábelek és rendszerek iparának legnagyobb gyártója a világon. Stratégiai fontosságúként kezelte a kutatás-fejlesztést a vállalatvezetésben és az üzleti fejlesztésben egyaránt. A vállalat a kábelgyártás szinte teljes spektrumát gyártja a szabadvezetékektől a nagyfeszültségű kábelkig. Jelenleg a három magyarországi gyártóhelyen közel 500 dolgozót foglalkoztat, 2011-es árbevétele elérte a 62 milliárd forintot. Termékeit több csatornán keresztül értékesíti a hazai és az európai piacon egyaránt. A hazai leányvállalat cégkultúráját is meghatározza a multinacionális *Prysmian* csoport (39 országban 56 gyára és több mint 22000 alkalmazottja van) stratégiája.

### **A vizsgált vállalatok vezetőinek értékinnovációs tartománya**

Mindkét vállalat menedzsmentjénél az innovációs tevékenységet elsősorban a kutatás-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 szű-

kebb lehetőségekkel, erőforrásokkal rendelkezik a kutatás-fejlesztés területén, másfelől gyorsabb, rugalmasabb a tevékenysége és középvállalként európai uniós forrásokra is pályázhat az innováció fejlesztése érdekében. Mindkét esetben erősen érvényesül a vevőorientáltság. „Formailag” annyi eltérés figyelhető meg, hogy a *Prysmian*-nél kötelezően végeznek vevőelégedettségi kutatásokat, a *FUX*-nál pedig felismerik ennek fontosságát és gyakorlati hasznosságát.

A két vállalat felsővezetőinek hasonló a véleménye az értékinnovációval kapcsolatban. A *FUX* magyarországi középvállalatnál azonban a vállalati folyamatok még nem egyértelműen szabályozottak, a CRM nincs megtámogatva integrált vállalatirányítási rendszerrel, ezért még nagyobb a vezetés felelőssége, mert a multinacionális vállalatokkal ellentétben itt a vezetők működtetik a rendszert. A szubjektív tényezők szerepe felértékelődik, ezért fokozott felelőssége van a vezetőknek a jó munkahelyi légkör megteremtésében és a dolgozói elégedettség kialakításában. Mindkét vállalat stratégiája a mérhető üzleti eredményre összpontosít, agresszív piacszerzési tevékenységet folytatnak, 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 cégkultúra szerint nem mindig kívánatosak a hosszú távú dolgozói kötődések. Bizonyos 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 elégedettségkutatás igényének szintjén sem merült fel ez idáig a dolgozói kötődés szerelemeinek feltárása. A magyar középvállalati kultúrára jellemző, hogy még formailag sem szabályozottak a dolgozók képzésének, személyes érdekei feltárásának módszerei. A dolgozói fluktuáció mindkét vál-

latnál magas szintű – a stabil vevőkörrel ellentétben. Ez is alátámasztja azt a tényt, hogy a dolgozót nem kezelik helyén a vállalat értéképítő folyamataiban. Mindkét vállalat vezetői a piaci részesedés növelésére, technológiai fejlesztésre törekednek a vevők maximális kiszolgálásával, figyelmen kívül hagyva a dolgozók személyes igényeinek feltárását és kielégítését.

### A FUX Zrt.-nél végzett dolgozói elégedettségvizsgálat

A cég legfőbb erősségének dolgozói a rugalmasságot és a minőséget tartják. Jelentős számban használták még a megbízható, innovatív, gyors jelzőket. Kiemelendő ugyanakkor, hogy az ár-érték arányt, a vezetőség kapcsolatát és együttműködését a dolgozókkal csak kevesen tartották erősségnek.

Fő gyengesége a vállalatnak a nagymértékű fluktuáció, amit az információáramlás hiánya és a nem megfelelő marketingtevékenység követ. Egy-egy dolgozó említette a gyengeségek között: az erőforrások elérésének nehézsége, alacsony szintű döntés-előkészítés, a dolgozók központú gondolkodás hiánya, túlterheltség, a fizikai állomány alacsony képzettsége, a hatáskörök és a felelősség nem pontos meghatározása. A vezetés

részéről megnyilvánuló következtetlenség, a türelem és a dolgozói motiváció hiánya sok esetben feszült légkört teremt.

Az első négy tényező az „ajánlás” csoportba tartozik a dolgozói lojalitási indexen belül. A skálás minősítés miatt itt elegendő a kapott eredmény számtani átlagát venni, amelynek eredménye az 5-ös fokozatú skálán 4,3. Megállapítható tehát, hogy a FUX Zrt. dolgozói büszkéek arra, hogy ennél a vállalatnál dolgoznak, de csakis szakmai önmegvalósítási okok miatt. Az ötödik tényező a táblázatban a munkahelyváltás iránti vágy mértékét jelzi (4,82). A dolgozói lojalitási index harmadik faktora az elégedettségre vonatkozóan a táblázatban 6-tól 16-ig fennmaradó értékek számtani átlagait tartalmazza.

A legrosszabb értékeléseket hasonló osztályzattal a következők állítások kapták:

- Szeretnék munkahelyet váltani.
- A vezetés mindig időben tájékoztat az esetleges változásokról.
- Munkahelyemen számomra minden információ elérhető.
- A vállalat egységei kellőképpen együttműködnek a csoportommal.

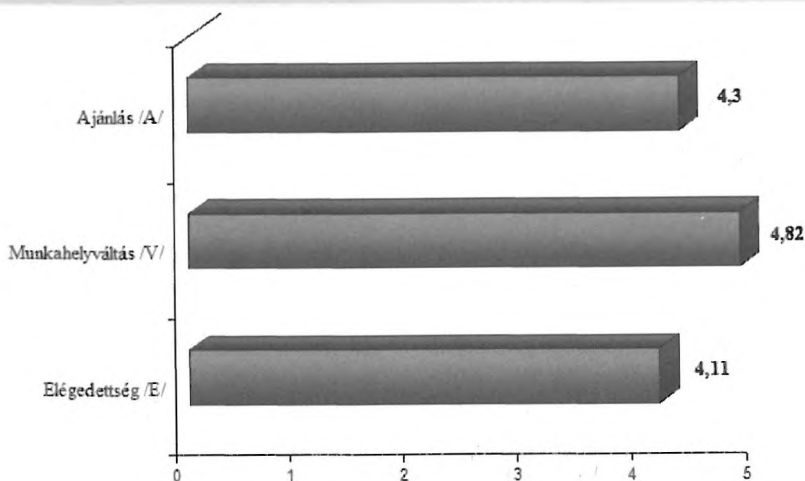
Az általam létrehozott dolgozói lojalitási index (WLI – Workers Loyalty Index)

*1. ábra: A feltett állítások jellemzőinek rangsorolása*

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
4,82	Szeretnék munkahelyet váltani
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

*Bázis: Az összes válaszadó, n=26*

2. ábra: A dolgozói lojalitás indexe



Bázis: Az összes válaszadó, n=26

ugyanazokat a komponenseket tartalmazza, ugyanolyan súlyarányal, mint a Miskolci Egyetem Marketing Intézete által kidolgozott vevői lojalitás index (CLI).  
Metodológia:

$$WLI = (2E + A + V) / 4 = (2 \times 4,11 + 4,3 + 0,18) / 4 = 3,17$$

ahol

A = Ajánlás

V = Munkahelyváltás

E = Elégedettség

\*Az érték a munkahelymegtartás, a munkahelyváltás inverze.

A FUX dolgozói nem tekinthetők lojálisnak a vállalathoz (WLI=3,17). A munkahelymegtartás a munkahelyváltás inverzeként 0,18-as értéket vesz fel. Megállapítható, hogy a dolgozói elégedettségérzetet néhány kulcsfontosságú tényező hiánya oly mértékben lecsökkentheti, hogy az akár munkahelyváltáshoz is vezethet. Ugyanakkor elégedettség nélküli lojalitás is kialakulhat a dolgozóknál, akár az erős vevői, munkatársi egzisztenciális kötődések miatt is.

### Elégedettség és fontosság

Amint az a 3. ábrából is kitűnik, a dolgozók legfontosabbnak a szerződés kereskedelmi,

műszaki tényezőit tartják és egyben ezzel a legelégedettebbek is. Egyidejűleg a FUX legfőbb erősségének is a minőséget tartják.

Legkevésbé fontosnak a teljesítés utáni együttműködést jelölik meg, amelynek a megítélése is a legrosszabb. A vevőkapcsolatok folyamatos menedzselésében törés figyelhető meg, aminek oka a vállalati kultúrában keresendő. Ezt támasztják alá az első kérdésre adott válaszok is; nagyon kevesen asszociáltak a vevőközpontúságra, továbbá a gyengeségeknél szerepelt a nem megfelelő marketingtevékenység is.

Megállapítható, hogy nagymértékben lefedi egymást a részelemek fontosságának és az azzal való elégedettségének a minősítése.

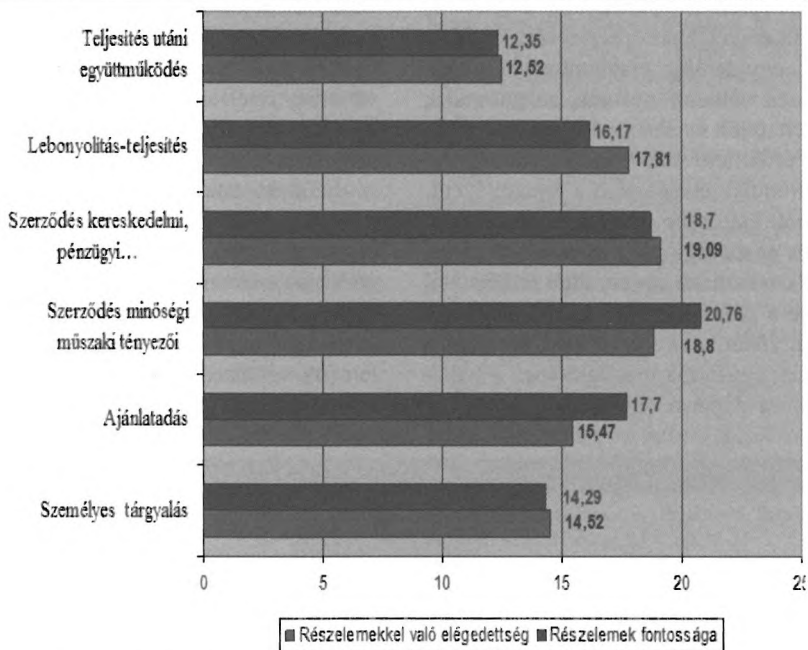
### A kutatás korlátai, gyakorlati hasznosítása

A kutatásban szereplő vevői, dolgozói elégedettségvizsgálatok eredményének elemzése adja meg a dolgozói hozzájárulás feltételeit a hosszú távú gazdasági sikerhez.

- Mind a Prysmian vállalatnál, mind a FUX-nál ugyanazon szempontok alapján el tudtam végezni a vezetői attitűdkutatást a vállalatok innovációs tevékenységével kapcsolatban. Itt nem tapasztaltam szignifikáns különbséget



3. ábra: Az elégedettség és a részlemek fontossága



Bázis: Az összes válaszadó, n=26

a multinacionális Prysmian és a magyar közép vállalat FUX vezetőinek innovációs értelmezésével kapcsolatban. Az összes vezető az értékinnováció alatt többnyire piaci részesedés növelést és technológiai fejlesztést értett. Elvértve jelent meg – kismértékben – a kereskedelmi vezetőknél az együttműködés gondolata a vevőkön túlmenően a dolgozókra vonatkozóan is, azonban a vevői és dolgozói elégedettség közötti összhangot, korrelációt még ők sem érzékelték. A legfelsőbb vezetők véleményében tükröződött legintenzívebben a műszaki fejlesztés és az agresszív piacirészesedés-növelés dominanciája.

- Kvantitatív dolgozói és vevői elégedettségkutatást csak a FUX vállalatnál végezhettem, mert a konkurens Prysmian ennek a lefolytatásához nem járult hozzá, a versenytárs információszerzésének és annak esetleges üzleti felhasználása veszélye miatt. Segítette azonban a következtetések levonását,

hogy a két vállalat vevőköre szinte teljes mértékben megegyezik, valamint a Prysmian-nél is magas a dolgozói fluktuáció mértéke.

- A dolgozói érték nem megfelelő szinten történő kezelése ellenére a két vizsgált vállalatnál folyamatosan évi 10 %-os árbevétel-növekedés tapasztalható.

A kutatási eredmény teljesen korrekt hazai fémfeldolgozó iparban résztvevő két termelővállalat esetében, nem alkalmas azonban a Magyarországon működő iparvállalatok vezetői attitűdjének, vevői-dolgozói elégedettségének általános megítélésére. Egyrészt a különböző ipari területek tevékenységének eltérő hagyományai és vállalati kultúrája miatt, másrészt a multinacionális és a magyar kkv-k marketingszemléletének különbözősége miatt.

## ZÁRÓGONDOLATOK

Az értékinnováció kiterjesztett értelmezésében a piacvezérelt vállalat helyébe a

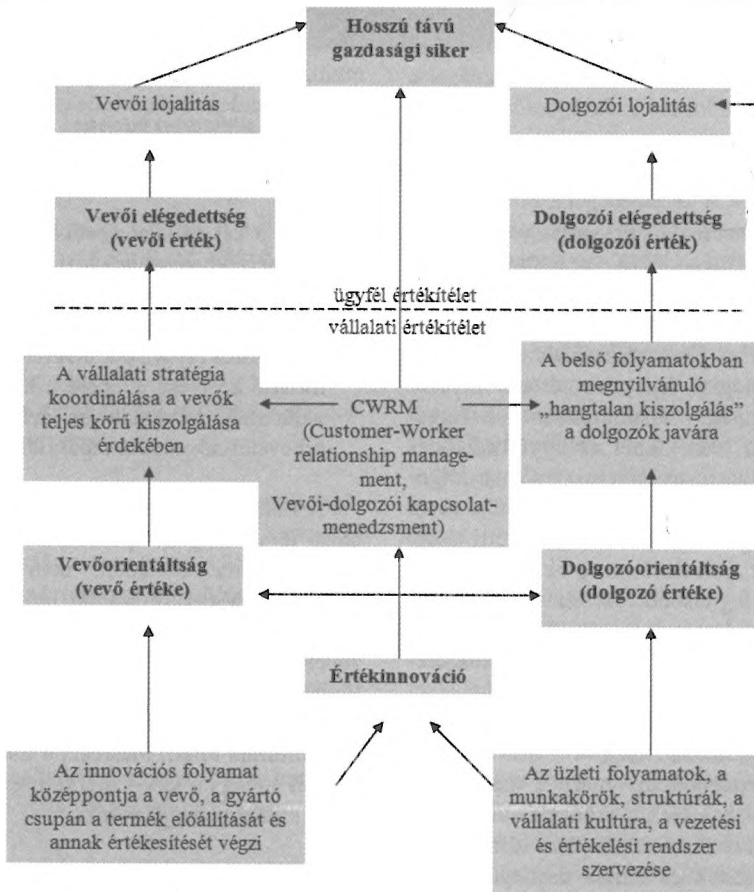
külső és belső ügyfél által vezérelt vállalat lép, aktív (proaktív) partnerként alakítva az üzleti interakciókban résztvevők értékfogalmát, egyidejűleg összpontosítva a személyes és vállalati normák, megatrendek alapján létrejött értékelvárásokra.

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

A nemzetközi és hazai szakirodalom, valamint a különböző felmérések alapján az a kép rajzolódik ki, hogy a szerzők többnyire a vevőelégedettség-kutatást helyezik előtérbe. Szélsőséges esetben a dolgozói elégedettségéből kiindulva vezetnek 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 használom. A vállalati dolgozó és vevőorientált-ságot túlmutatóan dinamikus és interaktív

4. ábra: A hosszú távú gazdasági siker tartópillérei



Forrás: Saját szerkesztés

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. Az értékinnováció nem más, mint a stratégiáról való gondolkodás és a stratégia végrehajtásának új módja, amely a pillanatnyi szintű versenyből történő kitéréshez vezet. A vállalat össze tudja kapcsolni az innovációt a hasznossággal, az árral és a költséghelyezéssel. Ez a folyamat egyforma hangsúlyt helyez az értékre és az innovációra. Az elégedett dolgozó és vevő az érték átadója és befogadója, s erre alapul a vállalat innovációs tevékenysége. A 4. ábrán látható modellben a vevő és a dolgozó értéke két tartópillérként jelenik meg az értékinnovációban.

A hosszú távú gazdasági sikeren is túlmutat a fenntartható versenyelőny fogalma, amelyhez nélkülözhetetlen a dolgozók elégedettségén alapuló vállalati kötődése, azonosulása a társadalmi felelősséget is beintegráló vállalati kultúrával. Egyidejűleg az is igaz, 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 motívációs rendszer kialakításával.

## HIVATKOZÁSOK

Bekker Zs. (2000), *Gazdaságméleti olvasmányok, Alapművek, alapirányzatok*, Budapest: Aula Kiadó  
 Clark, A. E. (1997), „Job satisfaction and gender. Why are women so happy at work”, *Labour Economics*, 4 pp.341–372

Dorsch, M. J., Carlson, L. (1996), „A Transaction Approach to Understanding and Managing Customer Equity”, *Journal of Business Research*, 35 pp.253–264  
 Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G. (2002), „Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value”, *European Management Journal*, 20 pp.459–469  
 Hakim, C. (1991), „Grateful slaves and self-made women: fact and fantasy in women’s work orientation”, *European Sociological Review*, 7 2, pp.101–121  
 Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley  
 Jain, D. (2001), „Managing new product development for strategic competitive advantage”, In: Iacobucci, D. (Ed.) *Kellogg on Marketing*, New York, John Wiley & Sons  
 Kotler, P. (1999), *Marketingmenedzsment*, 2. kiad., Budapest: Műszaki Kiadó  
 Mandják T. (2002), *Az üzleti kapcsolatok értéke*, PhD-értekezés, BK ÁE, Gazdálkodástudományi Kar  
 Narver, L. and Slater, S. (1990), „The Effect of Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54 4, pp.20–35  
 Noszkay E. (2002), „A tudásmenedzsment helye és szerepe az elsajátítás folyamatában”, in: *Informatika a Felsőoktatásban Konferencia előadásai*, Debrecen.  
 Organ, D. W., Bateman, T. S. (1991), *Organizational Behaviour*, Boston, MA: Irwin  
 Piskóti, I. (2008), „Elégedettség – és értékorientált ügyfélmenedzsment – modell keretei”, *Marketing-kalendárium*, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing Intézet  
 Wilson, D. T., Jantrania, S. (1995), „Understanding the value of a relationship”, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 1, pp.55–66

Aswad Dina, PhD-hallgató

Miskolci Egyetem  
 Gazdaságtudományi Kar  
 aswaddina@gmail.com

### The extension of employee’s value for buyer’s and employee’s satisfaction

The importance of customer orientation can be considered as the cornerstone of corporate practices. However, for Hungarian metal industrial enterprises handling employee orientation on the same level as customer orientation is not yet included in the range of innovative interpretations. In order to achieve long-term economic success, companies should treat the internal client, the employee and the external client, the customer as equals. Although companies are partially aware of the importance of the task, the implementation techniques are not often relevant.

Dina Aswad