

Marketing & MENEDZSMENT



A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában

A jövő menedzsmentje

Hedonisztikus vásárlás Magyarországon

Marketingaktivitás elektronikus környezetben

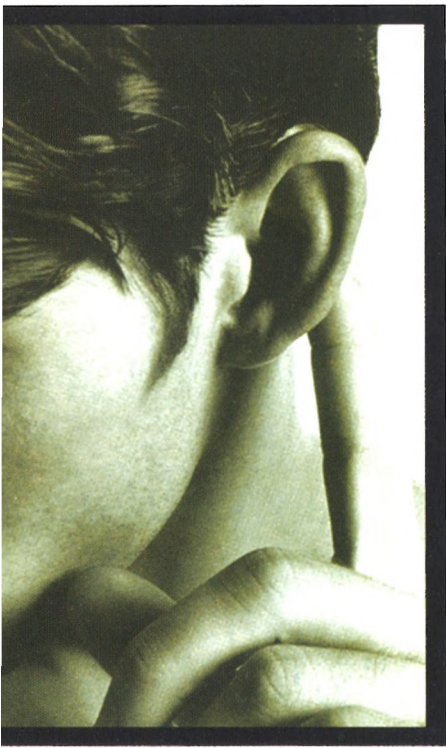
Az EU-tagság megítélése három évvel a csatlakozás után

Lengyelország márkázása



Bankmarketing

SAWYER MILLER GROUP



- A XXI. században egyetlen hét alatt több információhoz jutunk, mint egy XVII. századi ember egész életében.
- A mi dolgunk az, hogy megbízóink kiemelkedjenek a kommunikációs hangzavarból.
Hogy az Ön cége látható és hallható legyen.

www.smg.hu

Marketing

MENEDZSMENT

XLI. évfolyam, 2007/2.

Lapigazgató-főszerkesztő:
Papp-Váry Árpád Ferenc
(arpad@m-and-m.hu)

Szerkesztő: Fojtik János
(fojtik@ktk.pte.hu)

Olvasószerkesztő:
Borka József Richárd

Kiadja: a Marketing Centrum – Országos
Piackutató Intézet és a Pécsi Tudomány-
egyetem Közgazdaságtudományi Kara

Felelős kiadó: Bruck Gábor

Értékesítés és marketing:
Advice President Kft.

Szerkesztőség és kiadó:
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.
E-mail: info@m-and-m.hu

Grafikai előkészítés: *DuoMONT Bt.*
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636
E-mail: egk53@freemail.hu

Nyomás, kötészet: *foTogOLD Nyomda*
Telefon: 06 (29) 340-355;

Fax: 06 (29) 340-297
E-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla

INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49
Engedély: B/SZI/301/1989

**MARKETING
CENTRUM**

www.marketingcentrum.hu



Tartalom

BANKMARKETING

- A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában (1. rész)
– *Bátor Attila* _____ 4
- Banki honlapok vizsgálata az ügyfélkapcsolat menedzsment szempontjából
– *Nagy Péter – Lechner Beáta – Hajma Ágnes – Hegedűs Éva*
– *Sarkadi-Nagy András* _____ 16

MENEDZSMENT

- A jövő menedzsmentje – *Gazdag László* _____ 22
- Munkahelyi agressziókatóriák vizsgálata vezetéstudományi nézőpontból
– *Kunos István* _____ 36

KUTATÁSOK

- Hedonisztikus vásárlás Magyarországon
– *Deli-Gray Zsuzsa* _____ 42
- Marketingaktivitás elektronikus környezetben, 2. rész
– *Interaktív marketingkutatás*
– *Vasné Egri Magdolna* _____ 51

50 ÉVES AZ EURÓPAI UNIÓ

- Az EU-tagság megítélése három évvel a csatlakozás után
– *Krajcsák Zoltán* _____ 58
- Lengyelország márkázása – Párhuzamosan futó szálak?
– *Papp-Váry Árpád Ferenc* _____ 70

ANGOL NYELVEN

- Outpacing the Commoditization of Your Brand
– *A Case Study of Citibank*
– *Pet Fallon – Fred Senn* _____ 76

KÖNYVAJÁNLÓ _____ 84

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁ CZ IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • **BÍRÓ PÉTER**, a British American Tobacco kommunikációs igazgatója • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, BKÁE • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, dékán, PTE • **GHOBIAN, ABBY** egyetemi tanár, Middlesex University, UK • **A. C. GROSS** egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • **GUPTA, ASHOK K.** egyetemi tanár, Ohio University, USA • **HOVÁNYI GÁBOR** egyetemi tanár, PTE • **JÓZSA LÁSZLÓ** tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem • **LEHOTA JÓZSEF** intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, PTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaságtudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETT YE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetigazgató, BGF Nemzetközi Marketing Intézet • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

Contents

BANK MARKETING

The relations between customer satisfaction and loyalty in the sphere of commercial banks (Part 1) – *Attila Bátor* 4

The study of bank homepages from the aspect of customer relationship management – *Péter Nagy – Beáta Lechner – Ágnes Hajma – Éva Hegedűs – András Sarkadi-Nagy* 16

MANAGEMENT

The management of the future – *László Gazdag* 22

The study of workplace aggression categories from the aspect of management science – *István Kunos* 36

RESEARCHES

Hedonistic shopping in Hungary – *Zsuzsa Deli-Gray* 42

Marketing activity in electronic environment, part 2 – Interactive marketing research – *Magdolna Egri* 51

THE EUROPEAN UNION IS 50 YEARS OLD

The judgement of the membership three years after joining the EU – *Zoltán Krajcsák* 58

Poland's branding – Parallel perspectives? – *Árpád Ferenc Papp-Váry* 70

IN ENGLISH

Outpacing the Commoditization of Your Brand – A Case Study of Citibank – *Pet Fallon – Fred Senn* 76

BOOK REVIEW 84

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

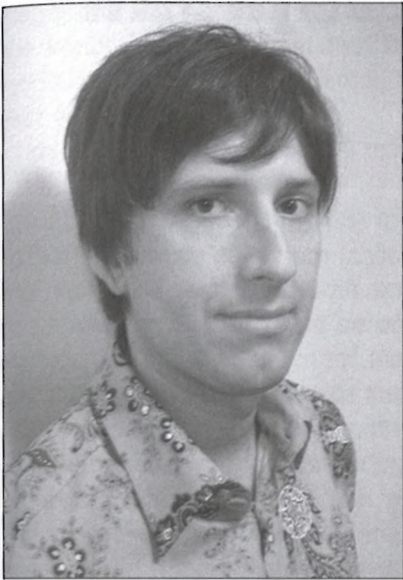
Alakítsuk együtt a hazai marketinges szakma tudáscentrumát, csatlakozzon Ön is szerzőink köréhez!

A Marketing MENEDEZSMENT mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy küldjék el írásukat szerkesztőségünkbe. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltárulhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excel formátumban, a képi illusztrációkat pedig jpg vagy tiff kiterjesztéssel várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. A magyar nyelvű írásokhoz egy fél oldalas angol nyelvű összefoglalót is csatoljanak, hogy lapunk ilyen téren is nemzetközi legyen. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Tisztelettel: Papp-Váry Árpád Ferenc,
lapigazgató-főszerkesztő
Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17.
E-mail: info@m-and-m.hu
Mobil: 06 (20) 421-5492

Bankra magyar!



Nemrégiben több nagy bank is arculatváltáson ment keresztül, olyan szlogenekkel, mint a „M megbízunk egymásban” vagy az „Éljen a lehetőségeinkkel!”. Éltünk, ezért két (sőt, két és fél) tanulmány (Bátor Attiláé, Vasné Egri Magdolnáé, valamint a PricewaterhouseCoopers munkacsoportjáé) is azt vizsgálja, mennyire vagyunk-lehetünk elégedettek a bankokkal, és mi az, amit fejleszteni lehet. Ha összességében pozitív is a kép, azért még van mit, mert ahogy például a PwC online mystery banking kutatása rámutat: a vizsgált magyar pénzintézetek kifejezetten rosszul teljesítenek az e-mail ügyfélszolgálat tesztjén. Mint írják „a 12 bankból egy esetében egyáltalán nem volt lehetőség e-mail küldésére. Azok közül, ahová sikerült elküldeni a három azonos tartalmú érdeklődő e-mailt, öt bank volt, amely minden kérdésre válaszolt, és csak három, amely minden választ egy munkanapon belül megküldött. Volt olyan pénzintézet is, amely egyetlen kérdésre sem reagált.” Mindez persze nem jelenti azt, hogy emiatt rögtön bankot is váltanának: legalábbis utóbbit támasztják alá Bátor Attila kutatásai.

Ráadásaként az angol nyelvű írás is a bankmarketinggel foglalkozik. Ez az esettanulmány sok szempontból ellentmond annak, amit az elmúlt időszakban itthon láttunk. A két reklámszakember szerint az összes bank ugyanazt mondja: megbízhatóság, közelség, barátságosság. Márpedig ez nem megkülönböztető üzenet. Ügyfelük, a Citibank pont ezt akarta elkerülni, amikor 1999-ben azt adta ki: a világ első „nem banki bankja” akar lenni, és olyan fogyasztó márkák szintjére emelkedni, mint a Disney, a Nike vagy a Coca-Cola. Úgy tűnik, sikerült: a Citi jelenleg a világ 11. legértékesebb márkája az Interbrand szerint.

De nem csak a bankokról olvashatnak e lapszámunkban érdekességeket. Gondolták volna, hogy honfitársaink a diszkontáruházakban történő vásárlást kifejezetten élvezetesnek találják? Erre és hasonló izgalmas eredményekre jutott Deli Zsuzsa egy nemzetközi kutatás keretein belül. Krajcsák Zoltán pedig három évvel a csatlakozás után arra keresi a választ: hogy érezzük magunkat a nemrégiben 50. születésnapját ünneplő Európai Közösségben. Ez utóbbiakhoz választottuk borítónk képeit is. Hasznos böngészést kívánok!

Papp-Váry Árpád Ferenc
(arpad@m-and-m.hu)

A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában

1. rész

A vevőorientáció fontossága nem új keletű az üzleti életben, hiszen a marketingirodalom és -gyakorlat, illetve az egész vállalati működés alapkövének tekinthető. A vevőorientáltsághoz azonban nem elég az, hogy egy cég magát annak tekintse. Az elsődleges az, hogy az ügyfél maga érzékeli-e ezt, és az igénybevett szolgáltatásokkal elégedett-e. A kutatás végső célja a bankhasználati szokások, a pénzintézetekkel való elégedettség és ezen keresztül a bankváltás kérdéseinek vizsgálata a lakosság egy szegmensében, nevezetesen az Internetet használó 18–69 éves válaszadók körén belül. Jelen tanulmány a felmérés szociodemográfiai eredményeit mutatja be.

A vevőorientáltság egyik (nem teljes) mérési és elemzési eszköze a vevői elégedettség vizsgálata. Az elégedettség azonban nem jelent közvetlenül lojalitást, és az elégedetlenség sem jelenti egyértelműen az intézmény elhagyását.¹

A kutatás abból a hipotézisből indult ki, hogy a banki ügyfelek alacsony szintű elégedettsége nem feltétlenül determinálja a bankváltást. A bankváltás motivációja nem önmagában az elégedetlenségben gyökerezik, az elégedettség hiánya még nem enged arra következtetni, hogy az adott pénzintézeti ügyfél lecseréli szolgáltatóját egy másik bankra. Ennek hátterében több ok állhat, amelyek között fontos megemlíteni a kényelmi szempontokat (a bankfiókok, a bankautomaták elérhetősége), a bankváltás alternatív költségeit (az adminisztrációs teendők keltette nehézségek, az utánajárás generálta intézkedések), a kockázatkerülő magatartást (tartózkodás az ügyfélmúlt elvesztésétől). A szolgáltatások igénybe vétele és a termékvásárlás közötti egyike alapvető különbséget fogalmazza meg tehát a kiinduló feltételezés, miszerint a szolgáltató-szektorban egy szolgáltatótól való elpártolás kevésbé egyszerű folyamat, mint a kiskereskedelemben egy bolt helyett egy másiknak a kiválasztása.²

A KUTATÁS MÓDSZERTANA, AZ ADATFELVÉTEL ÉS A MINTA

Az adatfelvétel CAWI technikával (*Computer Aided Personal Interview*), vagyis online megkérdezéssel, önkitöltős kérdőívekkel készült. Az adatfelvétel lebonyolításában az NRC Internet Marketing Tanácsadó és Piacutató Kft. és a BellResearch volt segítségemre. A lekérdezés 2006.

1 Bátor (2003): A kereskedelmi bankok ügyfélkörének döntéshozatala – 1. rész

2 Bátor A. – Józsa L. – Sasné G. A. (1999): Marketingtaktikai elemek a kiskereskedelemben. Egy empirikus vizsgálat tanulságai.

december elején történt. Az adatfelvétel során 530 válaszadó került megkérdezésre. A válaszadók a 18–69 éves felnőtt lakosság tagjaiból kerültek ki, akiknek közös jellemzője, hogy az Internetet legalább hetente egyszer használják. Ezen jellemzők képezték egyben a súlyozás alapját is.

A kérdőívben szereplő kérdéstípusok között az egyválaszos, a többválaszos kérdéslehetőségek mellett skálás (Likert-skála) kérdések szerepeltek döntő többségében. Ebből következik, hogy a kutatás során főként egyszerű alapstatisztikákat alkalmaztunk, nevezetesen az átlagok, gyakoriságok, megoszlások számítása. Az alapstatisztikák mellett sor került komplexebb statisztikai módszertan és modellek alkalmazására is, amelyek közül az alábbiakat érdemes megemlíteni:

- khi-négyzet próbán alapuló szignifikancia-vizsgálat;
- fontosság-elégedettség (RS) modell;
- diszkriminancia-analízis.

A válaszadók demoszkópikus elemzéséből kiderült, hogy a megkérdezettek *demográfiai összetétele* jelentős különbségeket mutat a teljes hazai lakossághoz képest. Az összes válaszadó csupán 45,5%-a nő, ami a magyar lakossághoz képest arányeltolódást mutat, de visszaigazolja az internethasználók körében érzékelhető megoszlást.

A megkérdezettek korstruktúrája is a fentieket támasztja alá. A legtöbben, vagyis a válaszadók több mint ötöde (21%) a 21–25 éves korcsoportból kerültek ki, de közel ennyien voltak a 26–30 évesek is (19%). A 31–35 év közöttiek adták az összes megkérdezett 13%-át. Minden tizedik válaszadó a fiatal-középkorúak csoportjából került ki (36–40 évesek) és 9%-ot adtak a 41–45 éves emberek. A kutatás szempontjából „legidősebb” csoportok, vagyis a 45 év feletti válaszadók az összes megkérdezett 22%-át jelentették. A legkevesebben a legfiatalabbak, azaz a 21 év alattiak voltak (6%).

Az iskolai végzettség szerinti megoszlás szerint a megkérdezettek 87%-a legalább érettségivel rendelkezik, ezen belül is a felsőfokú végzettséggel bírók aránya 38%. A fennmaradó mindössze 13%-nak nincs érettségije, ami ugyancsak azt a képet erősíti, hogy az internetezők demográfiája jelentős különbséget mutat a lakosság egészéhez képest.

Ha a megkérdezettek lakóhelyét, illetve annak településtípusát vizsgáljuk, szintén eltérést tapasztalunk a rendszeresen internetezők és a magyar lakosság között. Minden harmadik válaszadó a főváros-

ban lakik, itt tölti ideje jelentős részét. Minden második megkérdezett szintén valamelyik város lakója: a megyeszékhelyeken a válaszadók 25, egyéb városban a megkérdezettek 24%-a lakik. Falvakban, községekben lakóknak a célszemélyek 18%-a vallotta magát a kérdőívek kitöltése során.

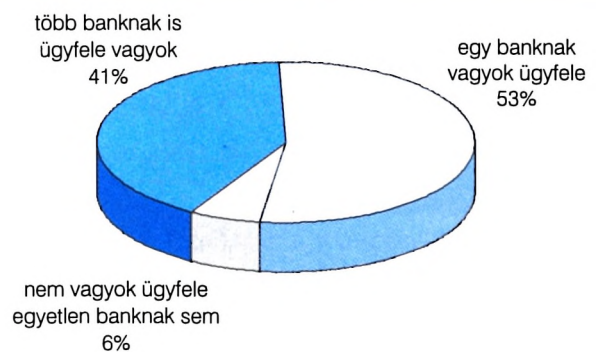
A válaszadók 84%-a naponta és 10%-uk hetente többször is internetezik. Az internethasználat helyeként legtöbbször az otthoni helyszínt jelölték meg (70%), amit a munkahelyi internetezés követ (45%). Oktatási intézményben a megkérdezettek 17%-a használja az Internetet, ismerősöknél, rokonoknál vagy éppen barátoknál a válaszadók 14%-a internetezik, 7%-ban a könyvtárak, teleházak szolgáltatásait (is) használják a Web eléréséhez. Az Internet kávézók, az eMagyarország pontok és egyéb helyek kevésbé népszerűek az Internetre való csatlakozáskor (rendre: 3%, 1%, 3%).

A BANKHASZNÁLAT

Az 530 válaszadóból kevesebb, mint 6% (30 fő) állította magáról, hogy nincsen semmilyen banki kapcsolata. A válaszadók több mint fele (63%-a) egy bankkal áll kapcsolatban, 41%-uk pedig több pénzintézet szolgáltatásait is igénybe veszi. (1. ábra)

Összevetve az egyes demográfiai jellemzőket a bankkapcsolatok meglétével, bizonyos esetekben szignifikáns különbségeket tapasztalhatunk. Egy-egy szegmens esetében jellemzőbb a több bankkal való kapcsolattartás, míg más szegmensekre az egy bankkal kötött szerződés jellemzőbb. Az alacsony minta-elemszám miatt a szignifikancia-analízisbe nem került bele az a szegmens, amelynek válaszadói nem

1. ábra
Áll-e Ön ügyfélkapcsolatban valamely bankkal?



Bázis: összes válaszadó, n=530

rendelkeznek bankkapcsolattal (30 fő). Ezt a réteget további alcsoportokra bontva néhol kimutatható alul- vagy felülreprezentáltság, de olyannyira kisméretűek ezek a csoportok, hogy azokat elemezve esetlegesen téves következtetések lennének levonhatók.

A férfiakra jellemzőbb, hogy több bankkal tartanak kapcsolatot, mint a nők: előbbieket majdnem fele több pénzintézet szolgáltatásait is igénybe veszi, míg utóbbiak hattizede csak egy bankkal kötött szerződést.

Az iskolai végzettség viszonylatában a több bankkapcsolattal is rendelkezők között felülreprezentáltak a felsőfokú végzettségűek (52%), az egy banki kapcsolatot magukénak tudók főleg a középfokú végzettségűek közül kerülnek ki (60%-uknak van egy bankkal kapcsolata).

Az életkort vizsgálva az látszik, hogy a középkorúak esetében a pénzügyi kérdésekre inkább érvényes a „több lábbon állás”, míg a fiatalabbaknál éppen ellenkező a helyzet: ők jellemzően csak egy bankkal intézik pénzügyeiket.

A fentiek összegzésként tehát elmondható, hogy több pénzintézeti kapcsolattal inkább

- a férfiak;
- a felsőfokú végzettségűek;

- a középkorúak rendelkeznek.

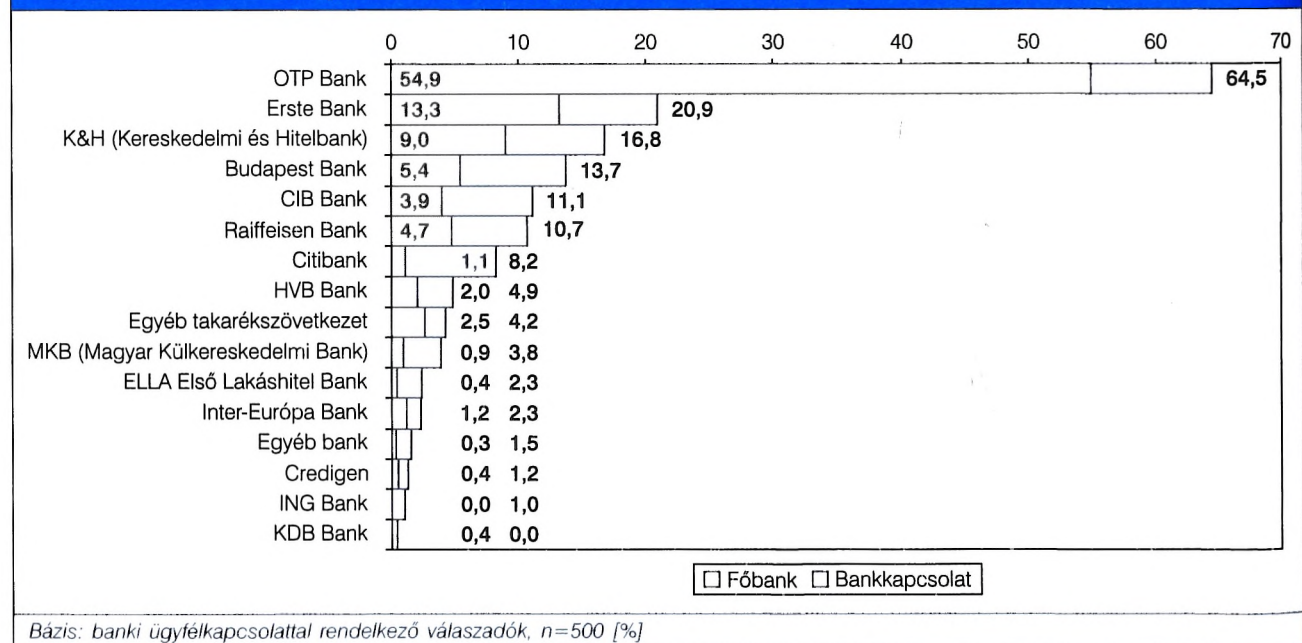
A következő táblázat és ábra a nevesített bankkapcsolatot vizsgálja¹. A bankkapcsolat kérdésére vonatkozó válaszok megoszlásának összessége természetesen több mint száz százalék, hiszen egy válaszadó több bankkal is állhat ügyfélkapcsolatban. A főbank esetében ez értelemszerűleg már nem igaz. (Főbanknak tekintjük azt a pénzintézetet, amely a megkérdezett véleménye szerint a legfontosabb szerepet játssza a napi pénzügyeinek intézésében, pl. az a bank, ahová a fizetését utalják, vagy amelyikhez először fordul, ha pénzügyi szolgáltatást akar igénybe venni).

Nem okoz meglepetést, hogy mind a bankkapcsolat, mind a főbank tekintetében a piacvezető OTP Bank kapta a legtöbb említést (65% és 55%). Az OTP után jóval lemaradva, de még mindig jelentős arányban az Erste Bank szerepel a második helyen: minden ötödik válaszadó valamilyen kapcsolatban van a pénzintézettel és a megkérdezettek 13%-a tekinti egyben főbankjának is.

A K&H Bankra 17% mondta, hogy valamilyen ügyfélkapcsolatban van a pénzintézettel és a válaszadók 9%-a főbankként kezeli azt. A Budapest Bankot 17%-ban nevezték meg a kérdőívet kitöltők és mind-

2. ábra

Melyik bankkal áll Ön kapcsolatban? Melyik az Ön főbankja?



1 A továbbiakban a „válaszadók”, „megkérdezettek” és ezekkel rokon fogalmak alatt azokat a kutatásban résztvevő személyek értendők, akik rendelkeznek bankkapcsolattal [n=500 fő].

össze öt százalékban mondták, hogy ez a pénzügyintézet a főbankjuk is. Említésre méltó még a CIB Bank és a Raiffeisen Bank, amelyek egyenként kicsivel több mint tíz százalékot tudhatnak magukénak a párhuzamos ügyfélkapcsolatokból. E két pénzügyintézet esetében azonban a főbankként történő említés nem éri el az öt százalékot. (2. ábra)

A további bankokat, mint főbankot a válaszadók igen csekély arányban neveztek meg jóllehet, a Citibank, a HVB Bank és az egyéb takarékszövetkezetek még négy százalék feletti említést kaptak, hogyha a többes bankkapcsolatokra nézzük.

A termékhasználat során a legfontosabb pénzügyi termékek közül a lakossági és céges folyószámlát, a lekötött betétet a hitelszerződést és egy összesítő egyéb kategóriát elemeztünk. (3. ábra)

A leggyakrabban igénybe vett pénzügyi szolgáltatás a lakossági folyószámla, amellyel szinte minden válaszadó rendelkezik (95%). Hitelszerződése a megkérdezettek 20%-ának van, és majdnem minden ötödik válaszadó rendelkezik lekötött betéttel (19%). Céges folyószámlája közel minden tizedik válaszadónak van, az egy csoportba sorolt egyéb pénzügyi szolgáltatások penetrációja pedig 14% a bankkapcsolattal rendelkezők között.

A bankhasználatot leíró általános kérdések közül az ügyintézés módja, a kapcsolattartás gyakorisága

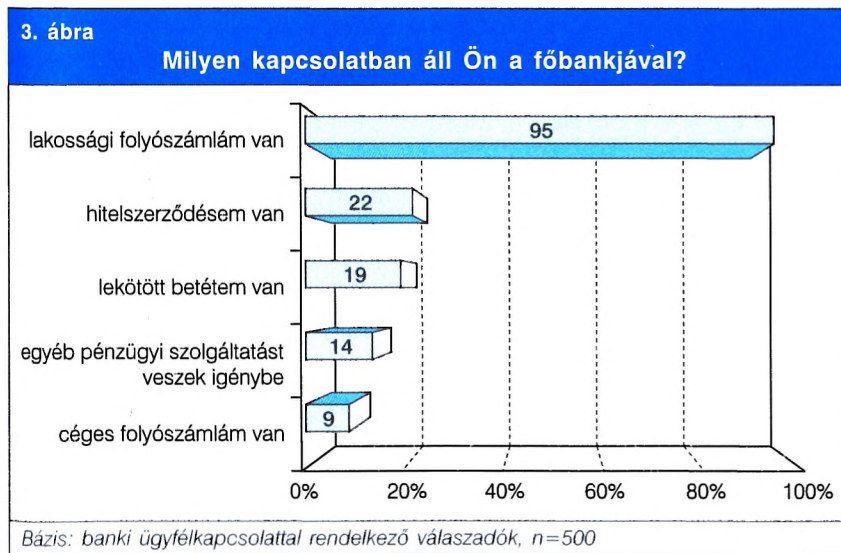
jellemzi még jól a lakosok pénzügyi edukációját. Ennek feltárásához a vizsgálat kitért arra, hogy a válaszadók milyen mértékben használják a legújabb technológiák adta lehetőségeket (pl. internetes bankolás), vagy mennyire ragaszkodnak a hagyományos

„A fő ügyintézési mód a hagyományos, személyes kapcsolaton nyugszik: a válaszadók 88% intézi ilyen módon banki ügyeit. Annak ellenére, hogy rendszeresen internetezők képezték a kutatás célcsoportját, a pénzügyek intézését csak a megkérdezettek fele (49%) bonyolítja a világhálón keresztül. Ez ugyan relatíve alacsony aránynak tekinthető, de ez a ráta mindenképpen magasabb, mintha a teljes lakosság körére készült volna el az elemzés, sőt, az internetalapú banki ügyintézés ezzel az említési gyakorisággal a második helyen szerepelt a felsoroltak között.”

módszerekhez (személyes ügyintézés). A következő szakaszok ezt a kérdéskört vizsgálják. (4. ábra)

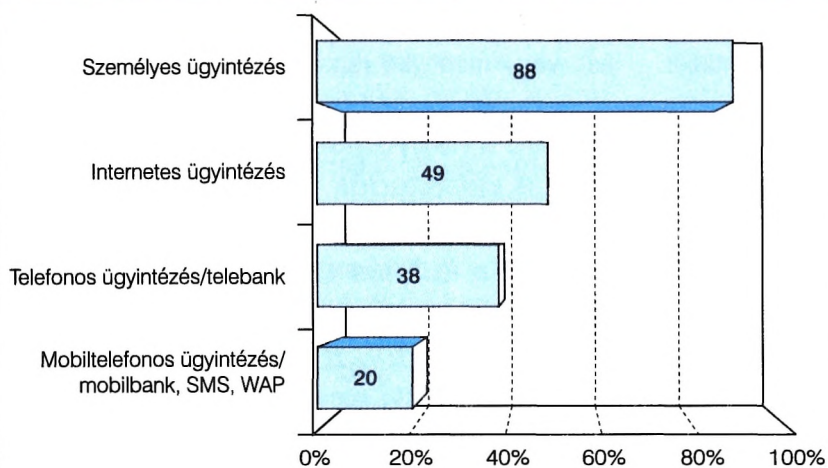
A banki ügyintézés egy többválaszos kérdés vizsgálta, amelynek eredményeként az látszik, hogy a fő ügyintézési mód a hagyományos, személyes kapcsolaton nyugszik: a válaszadók 88% intézi ilyen módon banki ügyeit. Annak ellenére, hogy rendszeresen internetezők képezték a kutatás célcsoportját, a pénzügyek intézését csak a megkérdezettek fele (49%) bonyolítja a világhálón keresztül. Ez ugyan relatíve alacsony aránynak tekinthető, de ez a ráta mindenképpen magasabb, mintha a teljes lakosság körére készült volna el az elemzés, sőt, az internetalapú banki ügyintézés ezzel az említési gyakorisággal a második helyen szerepelt a felsoroltak között. A vezetőkes telefon segítségével történő ügyintézés az esetek 38%-ában érzékelhető, míg a mobiltelefon-alapú ügyintézés minden ötödik válaszadóra jellemző.

A fenti gondolatsorból az látszik tehát, hogy a modern technológiák ugyan kiegészítik a hagyományos módszereket, de semmiképpen sem váltják ki azok alkalmazását. Ez természetesen nem okozhat nagy meglepetést, hiszen



4. ábra

Milyen módon szokta Ön banki ügyeit intézni?



Bázis: banki ügyfélkapcsolattal rendelkező válaszadók, n=500

vannak esetek, amikor a személyes banki kapcsolat gyakorlatilag elengedhetetlen akár az infrastruktúrát, akár az üzletmenet adminisztrációit tekintjük. Ilyen eset lehet például egy új pénzügyintézet kötött szerződés, talán éppen egy korábbi szerződés megszüntetését követően.

Ha arra vagyunk kíváncsiak, milyen gyakorisággal használják az egyes ügyintézési formákat a válaszadók, akkor a kép egy kicsit árnyaltabbá válik. (1. táblázat)

Az internetes ügyintézés leszámítva jellemzően havi vagy még ennél is ritkább az adott ügyintézési

„Az internetalapú bankolásnál az látható, hogy a szolgáltatást igénybe vevők héttizede havonta több alkalommal, vagy még ennél is sűrűbben alkalmazza ezt a lehetőséget. A mobilbank használatának intenzitása szintén elég magasnak mondható: a szolgáltatást igénybe vevő válaszadók közel fele (48%) gyakori felhasználónak tekinthető ebben a megközelítésben. (...) A személyes ügyintézés – annak magas penetrációja ellenére – meglehetősen ritkán veszik igénybe a megkérdezettek: a gyakori használók mindössze 19%-ot tesznek ki.”

tartozik a gyakori használók közé (havonta többször vagy gyakrabban használja az ügyintézési formát). A

1. táblázat

Milyen gyakorisággal intézi Ön ügyeit az alábbi módokon?

Segített, többválaszos kérdés

	minden nap		hetente többször		havonta többször		havonta vagy ritkábban		összesen	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Személyes ügyintézés	4	0,9	10	2,2	69	15,7	357	81,3	440	100,0
Telefonos ügyintézés/telebank	2	1,2	7	3,8	48	24,8	135	70,2	192	100,0
Milyen módon szokta Ön banki ügyeit intézni? / Mobiltelefonos ügyintézés/mobilbank, SMS, WAP	4	3,9	17	16,7	27	27,4	52	52,0	100	100,0
Internetes ügyintézés	20	8,3	62	25,5	90	36,9	72	29,3	245	100,0

Bázis: azok a válaszadók, akik intézik banki ügyeiket az adott módon

személyes ügyintézés – annak magas penetrációja ellenére – meglehetősen ritkán veszik igénybe a megkérdezettek: a gyakori használók mindössze 19%-ot tesznek ki.

Egy adott ügyintézési mód elterjedtsége, penetrációja és annak igénybevételi gyakorisága tehát nem adnak bijektív kapcsolatot, de látható, hogy a „kényelmes” megoldásokat nagyobb előszeretettel használják gyakrabban az emberek, mint a kötöttebb formákat.

Egy rövid gondolat erejéig kitérve a személyes ügyintézésre mint a legelterjedtebb, ámde arányaiiban a legritkábban használt módszerre, az alábbi táblázat megmutatja, hogy mely időpontok a legnépszerűbbek a személyes ügyfélkapcsolat lebonyolításakor. (2. táblázat)

2. táblázat A nap mely időszakában szokta Ön felkeresni a bankfiókot?		
Segített, többválaszos kérdés		
	n	%
10 óra előtt	110	24,9
10–12 óra között	147	33,5
12–14 óra között	109	24,9
14–16 óra között	160	36,3
16 óra után	109	24,7
Bázis: banki ügyeket személyesen [is] intézők, n=440		

A táblázat szerint viszonylag kiegyenlített az eloszlás a bankfiókok felkeresésének idejében, de az látszik, hogy a késő délelőtti és a munkaidő vége előtti időpontok népszerűbbek, mint a nyitást követő időintervallum, az ebédidő vagy éppen a munkaidő lejártát követő időszakok.

ELÉGEDETTSÉG A BANKOKKAL

A következő fejezet a bankhasználaton alapulva az elégedettség kérdéskörét taglalja. A kutatás egyik fő célja annak meghatározása volt, hogy a pénzügyekkel szemben érzett elégedettség, illetve elégedetlenség gyakorol-e hatást a bankváltásra. Mivel ez az

egyik legfontosabb kérdéskör, ezért az elégedettség vizsgálatakor már érintőlegesen előkerül a bankváltók véleményének elemzése is. A bankváltással részleteiben a későbbi fejezetek foglalkoznak. Az alábbiakban bankváltó ügyfeleknek azokat a válaszadókat fogjuk tekinteni, akik a bankváltást – ha csak ötlet szinten is – tervezik, függetlenül attól, hogy a korábbiakban váltottak-e már bankot vagy sem.

A következő táblák és értelmező bekezdések különböző szempontokon keresztül vizsgálják meg a bankválasztáskor fontos vagy kevésbé fontos jellemzőket. Ezeket összevetve az elégedettség szintjének értékelésével, egy fontosság-elégedettség diagramon ábrázolásra kerülnek azok az értékek, amelyek megmutatják, hogy az egyes pénzügyintézetek mely szempontok szerint mutatnak elmaradást, melyek azok, ahol az ügyfelek szerint éppen megfelelően teljesítenek és melyek azok, ahol olyan többletet nyújtanak, ami az ügyfelek igényeihez mérten talán túlzott erőfeszítés a részükről. (3. táblázat)

A fontosság és elégedettség kérdései egy ötfokú Likert-skála segítségével kerültek elemzésre, amely skálán az egyes érték jelölte az „egyáltalán nem fontos”, illetve a „nagyon rossz” ítéleteket, míg az ötös érték jelölte a „nagyon fontos”, és „kiváló” megítéléseket.

A fenti táblázat eredményeit tekintve gyakorlatilag elmondható, hogy a felsorolt szempontok összességében fontosak a válaszadók számára egy bank megítélésakor. Ezt jelzi a megkérdezettek teljes körére értelmezett válaszadói átlag (3,93), ami elhanyagolható különbséget mutat attól függően, hogy a válasz-

3. táblázat Az Ön számára mely tényezők játszanak fontos szerepet egy bank esetében?						
Átlagok [az összesen értékek csökkenő sorrendjében]						
	Összesen		Bankváltást tervezők		Bankváltást nem tervezők	
	n	átlag	n	átlag	n	átlag
Gyors ügyintézés	498	4,69	117	4,61	381	4,72
Barátságos, segítőkész ügyintézők	496	4,57	117	4,52	379	4,58
Szakértő ügyintézők	496	4,50	117	4,54	379	4,49
A banki szolgáltatások díjtételeinek mértéke	495	4,36	114	4,38	381	4,36
A kiszolgálás minősége, kényelme a bankfiókban	493	4,31	117	4,33	376	4,30
Személyes ügyfélszolgálat lehetősége	498	4,22	117	4,23	381	4,22
A bank imázsa (jóhíre)	493	4,18	117	4,13	375	4,19

3. táblázat

Az Ön számára mely tényezők játszanak fontos szerepet egy bank esetében?

Átlagok [az összesen értékek csökkenő sorrendjében]						
	Összesen		Bankváltást tervezők		Bankváltást nem tervezők	
	n	átlag	n	átlag	n	átlag
A betétek kamatai	492	4,17	117	4,18	375	4,17
ATM hálózat nagysága	490	4,11	116	4,35	373	4,04
A banki tájékoztatók, információk érthetősége, állathatósága	488	4,04	114	4,05	374	4,03
Pénzügyi szolgáltatások széles választéka	495	3,97	116	4,03	378	3,95
Fiókhálózat nagysága	493	3,74	116	3,75	376	3,74
Internet banki szolgáltatások megléte	494	3,62	116	3,50	378	3,65
Nemzetközi háttér	493	3,42	117	3,40	376	3,42
Innovatív banki szolgáltatások	492	3,41	117	3,51	374	3,37
Telebanki szolgáltatások megléte (telefonos ügyfélszolgálat)	493	3,40	117	3,32	376	3,43
Ismerősök barátok tapasztalatai, javaslatai	492	3,24	116	3,27	375	3,23
Mobilbanki (SMS-WAP) szolgáltatások megléte	493	2,85	116	2,83	376	2,85
Összesen	500	3,93	117	3,94	383	3,93

Bázis: banki ügyfélkapcsolattal rendelkező válaszadók, n=500; bankváltást tervezők, n=117; bankváltást nem tervezők, n=383

adók a bankváltást tervezők vagy nem tervezők csoportjába tartoznak (3,94 és 3,93 átlagok). Az egyes értékek az összes megkérdezett esetében a 2,85–4,69 intervallumban szóródnak.

A legmagasabb átlagos pontszámot a gyors ügyintézés fontossága kapta (4,69), amely attribútum mind a bankváltást tervezők, mind pedig a nem tervezők esetében az első helyen szerepelt. A következő legfontosabbnak ítélt szempont az ügyintézőkre vonatkozott: a barátságos, segítőkész ügyintézők (4,57) és a szakértő ügyintézők (4,50) megléte a nagyon fontos elemek közé sorolható egy bank esetében.

Habár azt várhatnánk a hazai lakosság árérzékenységének ismeretében, hogy a költségek a legfontosabbak egy szolgáltató megítélésékor, mégis az látjuk, hogy a banki szolgáltatások díjtételének mértéke csupán a negyedik legmagasabb átlagos pontértéket

kapta, sőt, még a 4,5-es átlagértéket sem érte el (4,36).

Ezt két újabb, az ügyfélkapcsolatra vonatkozó paraméter követi, nevezetesen a kiszolgálás minősége, kényelme a bankfiókban (4,31) és a személyes ügyfélszolgálat lehetősége (4,22).

Fontos szempontoknak, azaz 4-es átlag feletti értékeknek tekinthetők a bank imázsa (4,18), a betétek kamatai (4,17), az ATM hálózat nagysága (4,11) és a banki tájékoztatók, információk érthetősége, átlathatósága (4,04).

Inkább fontos, de a semlegeshez közelítő átlagpontokat tudhatunk magukénak az alábbi jellemzők: a pénzügyi szolgáltatások széles választéka (3,97), a fiókhálózat nagysága (3,74) és az internetbanki szolgáltatások megléte (3,62).

Közel semlegesnek értékelték a válaszadók a következő attribútumokat: nemzetközi háttér (3,42), innovatív banki szolgáltatások (3,41), a telebanki szolgáltatások megléte (3,4) és az ismerősök, barátok ta-

pasztalatai, javaslatai (3,24).

A mobilbanki szolgáltatások megléte kapta a legalacsonyabb átlagos pontértéket [2,85], amellyel a

„A legmagasabb átlagos pontszámot a gyors ügyintézés fontossága kapta (4,69), amely attribútum mind a bankváltást tervezők, mind pedig a nem tervezők esetében az első helyen szerepelt. A következő legfontosabbnak ítélt szempont az ügyintézőkre vonatkozott: a barátságos, segítőkész ügyintézők (4,57) és a szakértő ügyintézők (4,50) megléte a nagyon fontos elemek közé sorolható egy bank esetében.”

nem fontos jellemzők tartományába kerülve az utolsó helyre szorult.

Különböztve a bankváltást tervezők és nem tervezők véleményét, nem látunk markáns különbségeket a válaszok többségében. A felsorolt tizenkilenc szempontból mindössze öt olyan jellemző volt, ahol a

4. táblázat

**Mennyire elégedett Ön a főbankkal
az alábbi szempontok szerint?**

Átlagok [az összesen értékek csökkenő sorrendjében]

	Összesen		Bankváltást tervezők		Bankváltást nem tervezők	
	n	átlag	n	átlag	n	átlag
Barátságos, segítőkész ügyintézők	497	4,12	116	3,65	381	4,27
Személyes ügyfélszolgálat lehetősége	499	4,07	117	3,83	382	4,15
Fiókhálózat nagysága	495	4,03	116	3,98	379	4,05
Internet banki szolgáltatások megléte	492	3,98	117	3,73	375	4,06
Szakértő ügyintézők	492	3,94	116	3,49	376	4,08
A kiszolgálás minősége, kényelme a bankiokban	496	3,88	117	3,35	379	4,04
ATM hálózat nagysága	492	3,87	117	4,02	375	3,83
Pénzügyi szolgáltatások széles választéka	494	3,85	117	3,45	377	3,97
Telebanki szolgáltatások megléte (telefonos ügyfélszolgálat)	488	3,80	115	3,60	373	3,87
A banki tájékoztatók, információk érthetősége, átláthatósága	494	3,77	117	3,47	377	3,87
Gyors ügyintézés	496	3,66	117	3,14	379	3,83
Mobilbanki (SMS-WAP) szolgáltatások megléte	484	3,60	116	3,40	368	3,66
Innovatív banki szolgáltatások	489	3,50	117	3,16	372	3,60
A banki szolgáltatások díjtételeinek mértéke	496	3,08	117	2,46	379	3,27
A betétek kamatai	495	3,06	117	2,50	378	3,23
Összesen	500	3,75	117	3,41	383	3,85

Bázis: banki ügyfélkapcsolattal rendelkező válaszadók, n=500; bankváltást tervezők, n=117; bankváltást nem tervezők, n=383

A fontosságra vonatkozó kérdések számát három kérdéssel csökkentve, tizenöt kérdésen keresztül mértük az elégedettségéről alkotott véleményt. Az elégedettségi kérdések esetében a kérdések összességére vetített átlagos pontérték magasabb volt, mint a fontosságánál, sőt, az átlagpontok kisebb tartományban szóródtak, mint az előbbi témánál. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a válaszadók minden kérdésben magasabb elégedettséget mutatnának, mint az általuk elvárt fontosság. Az elégedettség kérdéseinek elemzésekor az is kitűnik, hogy a bankváltást tervezők és a bankváltást nem tervezők véleménye között erőteljesebb különbségek érzékelhetők, mint a fontosságra vonatkozó kérdéseknél. (4. táblázat)

Átlagban a legmagasabb pontértéket a barátságos, segítőkész ügyintézők megítélése kapta (4,12), amelyet a személyes ügyfélszolgálat lehetősége követett (4,07). Itt tehát visszaköszön a fentiekben tett megállapítás, miszerint az ügyfélszolgálat, a személyes ügyfélkapcsolat kiemelt hangsúlyt érdemel a pénzintézetknél.

pontértékek átlagának különbsége meghaladta a 0,1 pontot. A legnagyobb különbség (0,31 pont) az ATM hálózat nagyságának megítélésére vonatkozott: míg a bankváltást tervezők 4,35 átlagponttal értékelték a kérdést, addig a bankváltást tervezők nem tartották ezt ennyire fontosnak; ők 4,04 pontot adtak átlagban. Ugyancsak a bankváltást tervezők tartották fontosabbnak az innovatív banki szolgáltatások meglétét (3,51 és 3,37 átlagpont).

A bankváltást nem tervezők a másik szegmenshez képest ezzel szemben fontosabbnak tartották az internetbanki szolgáltatásokat (3,65 vs. 3,5 pont), a gyors ügyintézés (4,72 vs. 4,61 pont) és a telebanki szolgáltatások meglétét (3,43 vs. 3,32 pont).

Ugyanúgy négyes pontérték feletti eredménnyel végzett a fiókhálózat nagyságával való elégedettséget mérő kérdés (4,03) és az élmezőnyben szerepelt még az internetbank megléte (3,96), a szakértő ügy-

„Az elégedettség kérdéseinek elemzésekor az is kitűnik, hogy a bankváltást tervezők és a bankváltást nem tervezők véleménye között erőteljesebb különbségek érzékelhetők, mint a fontosságra vonatkozó kérdéseknél.”

intézőkkel való elégedettség (3,94), a kiszolgálás kényelmével, minőségével szemben kinyilvánított elégedettség (3,88). Ez utóbbival szinte megegyező pontértéket tudhat magáénak az ATM hálózat nagyságára vonatkozó kérdés (3,87), és 3,8 pontot elérő

átlagértékkel szerepelt a pénzügyi szolgáltatások széles választéka (3,85), valamint a telebanki szolgáltatások megléte (3,80).

Ezen átlagértékeknél alacsonyabb pontszámot kaptak a fennmaradó kérdések, mint a banki tájékoztatók, információk érthetősége, átláthatósága (3,77),

„A bankváltást nem tervezők – egy kérdést leszámítva – elégedettebbek a bankjukkal, mint a bankváltást tervező megkérdezettek. Ez a kérdés az ATM hálózat nagyságára vonatkozik (4,02 vs. 3,83 pont). A legnagyobb különbségek a költségek és kamatok esetében jelentkeznek, amely kérdések mellett megjelennek még az ügyfélszolgálat minőségére, az ügyintézők emberi magatartására és szakértelmére vonatkozó jellemzők is.”

az ügyintézés gyorsasága (3,66), a mobilbanki szolgáltatások megléte (3,60) és az innovatív banki szolgáltatásokkal való elégedettség (3,50).

Az elégedettség megítélésében már valamelyest igazolódik az árérzékenységről általánosságban érvényes hipotézis, ugyanis a költségek és hozamok megítélése a legalacsonyabb pontértékekkel az utolsó helyre szorult. E két kérdésről sem lehet azonban azt mondani, hogy a válaszadók összességében elégedetlenek lennének, inkább a semleges értékhez közelít álláspontjuk. Közel azonos pontszámot kapott a banki szolgáltatások díjtételével szemben való elégedettség (3,08) és a betétek kamatai irányában táplált elégedettség (3,06).

Ahogy a korábbiakban olvasható volt, a bankváltást tervezők és nem tervezők elégedettsége között már kicsit erősebb különbségek észlelhetők, mint a fontossági kérdésekben. Ebben a kérdéscsoportban már nem csupán százados, de tizedes különbségeket látunk a két szegmensben. Mindent egybevetve az is kitűnik az eredményekből, hogy a bankváltást nem tervezők – egy kérdést leszámítva – elégedettebbek a bankjukkal, mint a bankváltást tervező megkérdezettek. Ez a kérdés az ATM hálózat nagyságára vonatkozik (4,02 vs. 3,83 pont). A legnagyobb különbségek a költségek és kamatok esetében jelentkeznek, amely kérdések mellett megjelennek még az ügyfélszolgálat minőségére, az ügyintézők emberi magatartására és szakértelmére vonatkozó jellemzők is.

mítva – elégedettebbek a bankjukkal, mint a bankváltást tervező megkérdezettek. Ez a kérdés az ATM hálózat nagyságára vonatkozik (4,02 vs. 3,83 pont).

A legnagyobb különbségek a költségek és kamatok esetében jelentkeznek, amely kérdések mellett megjelennek még az ügyfélszolgálat minőségére, az ügyintézők emberi magatartására és szakértelmére vonatkozó jellemzők is. (5. táblázat)

A két szegmens véleménykülönbsége a legkevésbé a fiókhálózat és ATM hálózat között nyilvánul meg, de ezzel párhuzamosan relatíve csekély az elégedettség eltérése a mobilbank, a telebank, az internetbank és a személyes ügyfélszolgálat meglétének kérdésében.

A fontosság és elégedettség kérdéseit összegzi az alábbi táblázat, majd az azt követő ábra, mely egy koordináta-rendszerbe helyezi el e két szempontot. A táblázat csupán a fenti két tábla összesítését szolgálja, mintegy az ábra jelmagyará-

5. táblázat		
Fontosság-elégedettség (RS) modell		
Átlagok		
	Elégedettség	Fontosság
A betétek kamatai [A]	3,06	4,17
A kiszolgálás minősége, kényelme a bankfiókban [B]	3,88	4,31
Ügyintézés gyorsasága [C]	3,66	4,69
Barátságos, segítőkész ügyintézők [D]	4,12	4,57
Szakértő ügyintézők [E]	3,94	4,50
Innovatív banki szolgáltatások [F]	3,50	3,41
Személyes ügyfélszolgálat lehetősége [G]	4,07	4,22
Telebanki szolgáltatások megléte (telefonos ügyfélszolgálat) [H]	3,80	3,40
Mobilbanki (SMS-WAP) szolgáltatások megléte [I]	3,60	2,85
Internetbanki szolgáltatások megléte [J]	3,98	3,62
A banki szolgáltatások díjteteleinek mértéke [K]	3,08	4,36
Pénzügyi szolgáltatások széles választéka [L]	3,85	3,97
A banki tájékoztatók, információk érthetősége, átláthatósága [M]	3,77	4,04
ATM hálózat nagysága [N]	3,87	4,11
Fiókhálózat nagysága [O]	4,03	3,74
Összesen	3,75	3,93
Bázis: banki ügyfélkapcsolattal rendelkező válaszadók, n=500		

zatául szolgálva. E vizualizáló eszközök adatai a felderült kérdések sorrendjében szerepelnek (tehát nem a pontértékek csökkenő rangsorában), és a főátlagokat tartalmazzák, vagyis az összes, bankkapcsolattal rendelkező megkérdezett válaszainak átlagát, a szegmensenkénti bontás nélkül. A fontoság-elégedettség modellje, az *RS modell (Relevance-Satisfaction)* egy olyan kétdimenziós koordináta-rendszer, amelyben a vízszintes tengelyen az

„Az ügyintézés gyorsasága által támasztott kihívás ugyan nem kapott olyan alacsony elégedettségi értéket, mint a költségekre, kamatokra vonatkozó kérdések, fontosságában viszont a legelőkelőbb helyen szerepel, ezért a pénzügyintézeteknek feltétlenül nagy hangsúlyt kell fektetni az ügyintézés javítására.”

elégedettséget (S) tüntetjük fel, a függőleges tengelyen pedig a fontosságot (R) ábrázoljuk.

A diagram origója az összes kérdés átlagát mutatja a (3,75;3,93) pontokban, a tengelyek szélsőértékei pedig a legalacsonyabb és a legmagasabb értékeknek felelnek meg. Ily módon a vízszintes tengely a (3,06–4,12) tartományra, a függőleges tengely pedig a (2,85–4,69) tartományra terjed ki.

Az RS modell ábráját az origóból kiindulva négy negyedre oszthatjuk, ahol minden egyes negyednek eltérő jelentéstartalma van. Az ábra jobb felső negyedében tömörülő pontok azon jellemzők halmazát adják, amelyek viszonyában a bank megfelel az elvárásoknak. Ezt a negyedet nevezzük a *teljesített alapkövetelmények negyedének*.

A jobb alsó tér azon tulajdonságok halmaza, amelyek esetében a bank elégedettséget ért el, azonban a pénzügyintézet ügyfeleinek ezek kevésbé fontos szempontok. Emiatt hívjuk ezt a teret a *plusz teljesítmény negyedének*.

Az ábra bal oldalának térfele a prioritizálandó attribútumokat foglalja egybe. A bal felső tér a fontos, de az elégedettség terén javítandó területeknek felel meg, éppen ezért ez a negyed a *top prioritás* nevet kapta, míg a bal alsó negyed az elégedettség kérdésében elmaradást tükröző, ám nem is jelentős paraméterek halmaza. Ennek megfelelően ez utóbbi tér a *másodlagos prioritások negyede*. (5. ábra)

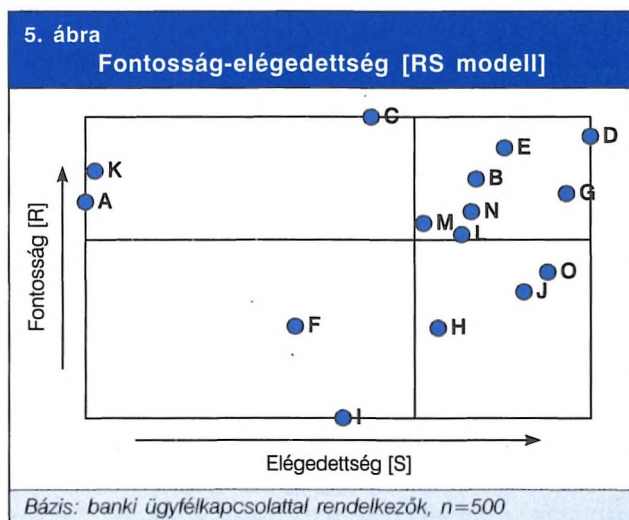
Ahogy az ábra jól szemlélteti, a kérdések többségében az egyes pénzügyintézetek éppen az *elvárt*

megfelelő szintet teljesítik. A *teljesített alapkövetelmények* a következők:

- a kiszolgálás minősége, kényelme a bankfiókban [B];
 - barátságos, segítőkész ügyintézők [D];
 - szakértő ügyintézők [E];
 - a személyes ügyfélszolgálat lehetősége [G];
 - a pénzügyi szolgáltatások széles választéka [L];
 - a banki tájékoztatók, információk érthetősége, átláthatósága [M];
 - az ATM hálózat nagysága [N].
- A plusz teljesítmények között található meg a
- a telebanki szolgáltatások megléte [H];
 - az Internet banki szolgáltatások megléte [J];
 - a fiókhálózat nagysága [O].

Másodlagos prioritásnak vehetjük a mobilbanki szolgáltatások meglétének [I], valamint az innovatív banki szolgáltatásoknak a kérdését [F], míg a legfontosabb területek, vagyis a *top prioritások* között a betétek kamatai [A], a banki szolgáltatások díjtételeinek mértéke [K], továbbá az ügyintézés gyorsaságának problematikája [C] kerül elő.

A fentieket értelmezve az érzékenységi kérdésére igen erőteljesen jelentkezik a negatívumok között. Ez tekinthető azonban egy olyan adottságnak is, amely korlátozottan javítható. Az ügyintézés gyorsasága által támasztott kihívás ugyan nem kapott olyan alacsony elégedettségi értéket, mint a költségekre, kamatokra vonatkozó kérdések, fontosságában viszont a legelőkelőbb helyen szerepel, ezért a pénzügyintéze-



teknek feltétlenül nagy hangsúlyt kell fektetni az ügyintézés javítására.

A másodlagos prioritásokban teendő előrelépések nem feltétlenül kell, hogy magasabb prioritást kapjanak, de egy erősen és ténylegesen versenyző pénzügyi piacon mindenképpen előnyhöz juttatja a pénzintézeteket, ha innovatív szolgáltatásokkal megy az ügyféligények elé.

A legjobb teljesítmény az ügyfélszolgálatok esetében érzékelhető, akár az ügyintézők hozzáállása, szakértelme alapján határozzuk meg azt, akár csak a személyes ügyfélszolgálat lehetőségén vagy a ki-

„Olyan érzetünk támadhat, hogy a minta elemszáma és az elégedettség valamilyen összefüggésben állnak egymással, hiszen úgy tűnik, minél nagyobb ügyfélkört tudhat magáénak egy bank, annál alacsonyabb elégedettségi mutatókat produkál.”

szolgálat minőségén keresztül. A pénzintézetek nem teljesítenek kiemelkedően jól a szolgáltatások szortimentjében és a banki tájékoztatók átláthatóságának kérdésében, azonban a válaszadók számára ezek megfelelő szintet érnek el jöllehet, nem is tekintik a legfontosabb paramétereknek e két szempontot. Mindezzel együtt ezen kérdések még mindig a teljesített alapkövetelmények között szerepelnek.

Érdekes eredmény, hogy az ATM hálózat és a fiókhálózat nagyságának megítélése eltérő negyedben helyezkednek el. Mindkét szempont szerint megfelelően teljesítenek a bankok, azonban a fiókhálózat nagyságának alacsonyabb fontosságával szemben az ATM hálózatot már fontosabbnak tartják a megkérdezettek. Ez visszautal a korábbiakban már említett gondolatra, miszerint a személyes ügyintézés lehetőségét – habár fontosnak tartják a válaszadók – ritkábban veszik igénybe.

Hasonló képet mutat a nem hagyományos ügyfélszolgálatoknak a kérdésköre is. Amíg az internetes és a telebanki ügyfélkapcsolatokkal elégedettek a válaszadók, szemben a mobilbank lehetőségeivel, kevésbé tartják fontosnak ezeket a többlétszolgáltatásokat a bankkapcsolattal rendelkezők.

Az eddigiekben láttuk, hogy a kutatásban résztvevő válaszadók általában elégedettek a bankjukkal. Az előző szakaszok az elégedettséget azonban csak bizonyos kérdéseken keresztül vizsgálták, amit érde-

mes kiegészíteni még az általános elégedettség kérdésével. (6. táblázat)

Mindent egybevetve a korábbiakban is alkalmazott ötfokú skála mentén ugyanúgy az tűnik ki, hogy általában elégedettek a válaszadók a bankjukkal (3,88). Itt is visszaigazolódik, hogy a bankváltást fontolgatók kevésbé elégedettek (3,30), míg a bankváltást nem tervezők elégedettségi szintje magasabb az átlagnál (4,06). Az általánosságban kért elégedettség szintje valamelyest magasabb értéket mutat, mint a konkrét kérdések megfogalmazásakor számított átlag (3,75).

A Raiffeisen Bank végzett az első helyen, 4,26 átlagpontos összélégedettséget elérve, amit a CIB Bank követett közel ugyanilyen pontszámmal (4,24). A fennmaradó négy pénzintézet egyike sem haladta meg a négy egészes átlagot, de közülük legjobban a K&H Bank teljesített (3,99).

Az Erste Bank 3,93 átlagpontos értékkel végzett, míg az utolsó két helyet a Budapest Bank (3,79) és az OTP Bank (3,77) foglalták el. Ha a teljes válaszadói körre vetítjük a fenti rangsort, az látható, hogy a Budapest Bank és az OTP Bank nem érték el az összes megkérdezésből számított átlagot, e két bank az átlagos elégedettség alatt teljesített.

Általánosságban olyan érzetünk támadhat, hogy a minta elemszáma és az elégedettség valamilyen összefüggésben állnak egymással, hiszen úgy tűnik, minél nagyobb ügyfélkört tudhat magáénak egy bank, annál alacsonyabb elégedettségi mutatókat produkál. Mivel a kutatás célkitűzése nem e kérdés megválaszolására irányult, ezért a minta nagysága és főként összetétele nem alkalmas ilyen összefüggések keresésére; e korrelációs hipotézis igazolása már túlmutatna a jelen kutatás keretein.

6. táblázat

Mindent összevetve mennyire elégedett Ön főbankjával?

Segített, egyválaszos kérdés		
	N	átlag
Bankváltást tervezők	117	3,30
Bankváltást nem tervezők	383	4,06
Összesen	500	3,88

Bázis: banki ügyfélkapcsolattal rendelkező válaszadók, n=500; bankváltást tervezők, n=117; bankváltást nem tervezők, n=383

TOVÁBBI IRODALOM

- BÁTOR A. (2003): A kereskedelmi bankok ügyfélkörének döntéshozatala – 1. rész (*Magyar Marketing Műhelyek IX. Konferenciája* kiadvány, Keszthely, 2003. 11–17 old.)
- BÁTOR A. (2003): A kereskedelmi bankok ügyfélkörének döntéshozatala – 2. rész (*MOK konferencia*, CD kiadvány Debrecen, 2003 szept. 4–5.)
- BÁTOR A. – JÓZSA L. – SASNÉ G. A. (1999): Marketingtaktikai elemek a kiskereskedelemben. Egy empirikus vizsgálat tanulságai.
- BOHNNÉ K. K. (2005): Ügyfél-elégedettség a gyakorlatban (*MOK konferencia*, CD kiadvány, Győr)
- ERCSEY I. (2004–2005): Postai elégedettség a reklamációk tükrében (*Marketing & Menedzsment* 6., 69–75. old.)
- FORNELL, CLAES. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. (*Journal of Marketing* 56, 6–21. old.)
- HETESI E. – VERES Z. (2005): Az elégedettség és a lojalitás empirikus vizsgálata a B2B piacon (*MOK Konferencia*, CD kiadvány, Győr)
- KENESEI Zs. (2004): A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben (Akadémia Kiadó, Budapest)
- LUARN – LIN (2007): A Customer Loyalty Model for E-Service Context (*Interacting with Computers*, 43–56. old.)

- LÁNYI B. (2000): A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi bankok tevékenységében (*Marketing és Menedzsment* 6., 18–24. old.)
- OLIVER (1999): Whence consumer loyalty (*Journal of Marketing* 63, 33–44. old.)
- REKETTYE G. – SZÚCS K. – HETESI E. (2002): A szolgáltatásminőség mérése – hallgatói elégedettség a Pécsi Tudományegyetemen (*JATEPress*, 152–167. old.)
- SZABÓ K. (2000): Az internet terjedése a hazai bankszektorban (*Bankszemle* 6. szám)
- SZÁNTÓ Sz. (2003): Fogyasztói elégedettség az elmélet és gyakorlat szempontjából (*Marketing és Menedzsment* 5, 26–40. old.)

VALAMINT

- www.bellresearch.hu
- www.hvg.hu
- www.index.hu
- www.origo.hu
- www.napi.hu
- www.nrc.hu

Bátor Attila
a Pannon Egyetem adjunktusa

Az M&M következő, július 10-én megjelenő számának tartalmából:

A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában – Bátor Attila írásának 2. része

Hedonisztikus vásárlás Magyarországon és külföldön – Deli-Gray Zsuzsa és nemzetközi kutatócsoportja eredményei

A szarvasgomba mint luxus (presztízs) termék fogyasztói magatartása – Lehota József és Komáromi Nándor kutatása

A termékinnovációk egy speciális esete: az új divattermékek – Kovács Kármén átfogó tanulmánya

Válogatás a II. KHEOPS Tudományos Konferencia marketing írásaiból

*Cseréljünk marketing tapasztalatot, teremtsünk tudást!
Az Ön írásait is várjuk az arpad@m-and-m.hu e-mail címen!*

Banki honlapok vizsgálata az ügyfélkapcsolat menedzsment szempontjából

A PricewaterhouseCoopers (PwC) Üzleti Tanácsadás részlegének Ügyfélkapcsolat Menedzsment (CRM) csoportja 2006 negyedik negyedévében 12 lakossági ügyfeleket kiszolgáló hazai nagy- és középbank honlapját mérte fel. A vizsgálat tanulságai szerint a bankok többsége rendszeresen frissített, jól strukturált és releváns információkat tartalmazó honlappal rendelkezik, ugyanakkor csak néhány példa jelzi, hogy a pénzügyintézetek gondolkodásába kezd beépülni az ügyfelek valós igényein alapuló proaktív ügyfélszolgálat.

A PwC csapata a következő bankokat vizsgálta az ügyfélkapcsolat menedzsment szempontjából: OTP Bank, MKB, KHB, CIB, Raiffeisen Bank, HVB, Erste Bank, Budapest Bank, Citibank, ÁÉB, IEB, Volksbank. A vizsgálat nem terjedt ki az internetbanki szolgáltatások vizsgálatára. Ugyanakkor részét képezte a bankok e-mail ügyfélszolgálatának tesztelése, amely során 3–3 azonos tartalmú kérdést küldtek el annak a 11 banknak, amelynek e-mail címe nyilvánosan elérhető volt.

A felmérés során a PwC munkatársai elsősorban a lakossági szegmens kiszolgálását vizsgálták három fő témakörben:

- *Struktúra és navigáció*: mennyire felhasználóbarát a honlap kialakítása; az ügyfelek milyen gyorsan és egyszerűen találhatják meg, illetve menthetik el / nyomtathatják ki a számukra fontos információkat
- *Tartalom*: mennyire aktuális és közérthető a honlap tartalma, milyen mértékben támogatja a bank marketing tevékenységét, illetve megjelennek-e egyes, az ügyfelek számára releváns tartalmi elemek
- *Ügyfélszolgálat és -támogatás*: milyen mértékben segíti az ügyfele-

„A bankok több mint felénél fejlesztendő területnek számít a jól használható, releváns találatokat adó keresési funkció, ami jelentősen megkönnyíthetné az érdeklődők számára a szükséges információk gyors elérését.”

ket a bank a lehetséges kérdések megválaszolásában és a termékválasztásban, illetve mennyire aktívan keresi a kapcsolatot az ügyfelekkel

A struktúra és navigáció tekintetében a vizsgált honlapok általában jól teljesítettek. Többségük megfelel az olyan alapvető elvárásoknak, mint a jól felépített, átlátható struktúra, az egyszerű navigációt segítő

linkek és honlaptérkép, illetve a gyors letölthetőség. A bankok több mint felénél ugyanakkor fejlesztendő területnek számít a jól használható, releváns találatokat adó keresési funkció, ami jelentősen megkönnyíthetné az érdeklődők számára a szükséges információk gyors elérését. Emellett több pénzügyintézet honlapján nincs lehetőség egyszerű nyomtatásra megfelelő formátumban.

A tartalom szempontjából a vizsgált banki honlapok változatos képet mutatnak. Szinte minden honlap tartalma rendszeresen frissített és erős értékesítési orientációt mutat: a nyitólapon megjelennek az aktuális hirdetések, a termékleírásoknál letölthetők az igényléshez szükséges dokumentumok, és több esetben linkek mutatnak a kapcsolódó szolgáltatásokhoz. Ugyanakkor a legtöbb pénzügyintézetnél fejlesztésre lenne szükség ahhoz, hogy a honlap jól átláthatóan és a pénzügyekben járatlan ügyfelek számára is érthető módon mutassa be az információkat (különösen a termékeket és díjakat), és tartalmazza valamennyi, ügyfelek számára releváns információt (pl. milyen dokumentumok szükségesek egy igényléshez, hogyan használható a telefonos ügyfélszolgálat).

Kiemelt figyelmet érdemel, hogy a kutatás során tesztelt 11 e-mail ügyfélszolgálat közül összesen öt reagált mindhárom teszt e-mailre, és sok esetben átláthatatlanok voltak a kapott válaszok, és/vagy nem válaszolták meg teljes körűen a feltett kérdést. Emellett csak egy-két vizsgált bank honlapján jelentek meg olyan szolgáltatások, melyek arra utalnak, hogy a bank aktívan törekszik az ügyfelekkel történő kapcsolatba lépésre (pl. visszahívás felajánlása), illetve az ügyfél számára előnyös „bankolási” feltételek megteremtésére (pl. termékigénylés on-line elindítása). Az eredményeket részletesen az alábbiakban mutatjuk be.

NÉGY KATEGÓRIA

Az ügyfelekkel történő internetes kapcsolattartásra vonatkozóan számos olyan megoldás és módszer létezik, amelyet az ügyfélkapcsolat menedzsmentben nemzetközi szinten élen járó társaságok alkalmaznak. A PwC munkatársai ezeket a vezető internetes CRM gyakorlatokat gyűjtötték össze a struktúra és navigáció, a tartalom, valamint az ügyfél kiszolgálás és támogatás témakörében, és a kutatás során

annak alapján értékelték a vizsgált bankok honlapját, hogy milyen mértékben jellemző rájuk e megoldások és módszerek alkalmazása. Az értékelés eredmé-

„A vizsgált pénzügyintézetek honlapjai legkevésbé az ügyfélkiszolgálás és támogatás témakörében teljesítettek jól. Ezen a területen, jelentős fejlesztésre lenne szükség ahhoz, hogy a bankok honlapjai valóban felhasználóbarátak legyenek.”

nyeként négy kategóriába sorolták be a vezető CRM gyakorlatokat az alábbiak szerint:

1. kategória: Amiben a bankok jól teljesítenek

A vizsgált pénzügyintézetek döntő többsége már hatékonyan alkalmazza az adott módszert vagy megoldást, legfeljebb egy-két kivétel akad.

2. kategória: Amiben a bankok jó úton haladnak

A vizsgált társaságok több mint fele megfelelően használja az adott gyakorlatot a honlap működtetésekor.

3. kategória: Ahol van még lehetőség a fejlesztésre

A vizsgált bankok egy része már felismerte a vezető gyakorlat előnyeit, és megkezdte alkalmazását, azonban a társaságok kevesebb, mint fele használja a módszert igazán hatékonyan.








4. kategória: Amik a jövő kihívásai lehetnek

Az adott megoldást még legfeljebb 1–2 vizsgált bank vezette be vagy ugyan több társaság is megkísérelte a bevezetését, de az előnyei – a felmérést végzők megítélése szerint – a nem megfelelő alkalmazás miatt még nem mutatkoznak.


A következő táblázat mutatja be az internetes kapcsolattartásra vonatkozó vezető CRM gyakorlatokat, és azt hogy a vizsgált bankok hogyan teljesítettek ezek alkalmazásában a felmérés alapján.







1. AMIBEN A BANKOK JÓL TELJESÍTENEK

A bemutatott táblázat jól szemlélteti, hogy ebbe a kategóriába csak a struktúrához és navigációhoz, illet-

Struktúra és navigáció	
Jól strukturált könnyen átlátható honlap, ahol minden oldalon világosan látszik, hol járunk	
Könnyen elérhető honlaptérkép, ahonnan egy kattintással elérhető a keresett információ	
Az egy oldalon szereplő információk jól strukturált, átlátható bemutatása, és az adott oldalon belüli navigációt segítő linkek alkalmazása	
Könnyen elérhető és használható keresési funkció, amely releváns találatokat ad	
A honlapon belül a hasonló oldalak felépítése, stílusa és részletezettsége konzisztens	
Ahol releváns, a honlapon megjelenített információk könnyen elmenthetők és nyomtathatók	
A honlap egyes oldalai legalább olyan gyorsasággal letölthetők (adott internet kapcsolat mellett), mint a gyakran látogatott hírportálok oldalai	

Tartalom	
A honlapon szereplő valamennyi információ aktuális, időszerű	
Napi frissítésű pénzügyi és gazdasági hírek szerepeltetése a nyitólapon	
A bank aktuális akcióinak figyelemfelkeltő megjelenítése a nyitólapon	
A laikusok számára is érthető magyarázatok, szakzsargonról mentes szóhasználat	
A termékek díjainak bemutatása könnyen átlátható formában	
Az ügyfelek szempontjából fontos kérdésekre választ adó és lehetőség szerint egységes struktúrájú termékleírások	
Információk grafikonon történő szemléltetése (pl. árfolyamok, hozamok)	
A termékleírásoknál a vállalatcsoport kapcsolódó termékeihez és szolgáltatásaihoz vezető linkek megjelenítése	
Lehetőség a termékek igényléséhez szükséges dokumentumok és űrlapok letöltésére	
ATM és bankfiók információk megjelenítése és / vagy ATM és bankfiók keresők használata	
A telefonos ügyfélszolgálat elérhetőségének és menüstruktúrájának elérhetővé tétele	

Ügyfélszolgálat és támogatás	
Lehetőség biztosítása az ügyfél számára telefonos visszahívás kezdeményezésére	
Lehetőség biztosítása az ügyfél számára arra, hogy a honlapon időpontot egyeztetően egy személyes megbeszélésre a bank ügyintézőjével	<input data-bbox="672 1692 715 1738" type="checkbox"/>

Chat funkció működtetése, ahol az ügyintézők azonnal megválaszolják az ügyfelek kérdéseit	<input data-bbox="1343 59 1386 106" type="checkbox"/>
E-mailben vagy on-line érkező kérdés esetén azonnali megerősítés küldése az ügyfélnek arról, hogy kérdését fogadták és foglalkoznak vele	<input data-bbox="1343 129 1386 175" type="checkbox"/>
E-mailben vagy on-line érkező kérdés pontos és szakzerű megválaszolása 1 munkanapon belül	<input data-bbox="1343 218 1386 264" type="checkbox"/>
Az ügyfél termékválasztásának segítése egyértelmű és egyszerűen használható összehasonlító táblázatokkal és döntéstámogató alkalmazásokkal	
A komplexebb témaköröknél a gyakori ügyfélkérdések és a kapcsolódó válaszok megjelenítése	
Lehetőség egyes szolgáltatások honlapon keresztül történő igénylésére	
Egyes elektronikus termékek megismerését segítő vagy kipróbálását lehetővé tevő demo alkalmazások elérhetővé tétele	
Hírlevelekre vagy rendszeres tájékoztató e-mailekre történő feliratkozás lehetővé tétele	
Internetes fórumok fenntartása a bank egyes termékeivel kapcsolatos tapasztalatok megvitatására	
Lehetőség biztosítása a regisztrált felhasználók számára a bank honlapjának saját igények szerinti testre szabására	<input data-bbox="1343 821 1386 867" type="checkbox"/>

ve a tartalomhoz kapcsolódó vezető gyakorlatok kerültek. Ide tartoznak olyan honlapokkal kapcsolatos alapvető elvárások, mint az aktuális és időszerű tartalom, az egyes oldalak jól felépített, átlátható struktúrája, a gyors navigációt segítő honlap térkép, illetve a honlap oldalainak gyors letöltése. Bár a vizsgált pénzintézetek honlapjának túlnyomó többség megfelel ezeknek az elvárásoknak, a kutatás ideje alatt még mindig akadt egy-egy kivétel.

Találkoztunk például egy olyan banki honlappal, amelynél a vizsgálat során több alkalommal is (4-5 alkalom 3 hónapon keresztül) az oldalak betöltési sebessége 5-10 szerese volt a többi bank weboldalához képest. Egy másik banknál az oldalak struktúrája volt igen nehezen kezelhető, mert egészen hosszú szövegeket egyetlen az oldalon belüli navigációt segítő link sem törte meg (pl. alfejezetekhez vagy lap tetejére vezető link).

Az első kategóriába került néhány olyan vezető gyakorlat is, amely nem az internetes honlapokra vonatkozó általános elvárás, hanem kifejezetten a banki honlapokra jellemző. Így szinte minden vizsgált pénzintézet kihasználja a honlapban rejlő értékesítés ösztönző lehetőségeket azáltal, hogy aktuális akciót jól láthatóan megjeleníti a nyitólapon. Az számított kivételnek, hogy egy bank nyitó lapján nem szerepelt

sem hirdetés, sem más aktuális információ, amitől a honlap statikusnak és kissé élettelennek tűnt.

A kiterjedtebb fiókhálózattal rendelkező bankoknál mindenhol elérhető jól működő ATM és fiókkereső funkció is. Vannak bankok, ahol különleges keresési szempontok szerint (pl. elérhető szolgáltatás típusa, mozgáskorlátozott elérés) is lehetővé teszik a bankfiókkeresést. Kifejezetten előremutató az is, hogy 1–2 kivétellel minden banki honlapról letölthetők a termékek igényléséhez szükséges dokumentumok, ami az ügyfelek számára megkönnyíti és felgyorsíthatja a későbbi személyes ügyintézt.

2. AMIBEN A BANKOK JÓ ÚTON HALADNAK

A felmérésben szereplő bankok több mint fele jól teljesített a honlapstruktúra témakörében, mivel jól felépített, könnyen átlátható, a használt színek és betűtípusok tekintetében konzisztens honlappal rendelkeznek. Több bank az oldal tetején / szélén jelöli az elérési útvonalat, vagy megkülönböztető színek használatával segíti az ügyfelet a honlapon történő navigációban.

A honlapokon szereplő hasonló témájú leírások (pl. az ügyfelek számára kritikus termékleírások) azonban az információ tartalmát, struktúráját és a felhasználóbarát megoldásokat tekintve is nagyon különbözőek. A leírásoknál a bankok többnyire törekednek arra, hogy külön alfejezetekben szerepeltessék az ügyfél számára fontos tartalmi elemeket, így például a termékjellemzőket, az előnyöket, a kapcsolódó szolgáltatásokat, vagy a díjakat. Ez a strukturáltság azonban nem jellemző minden vizsgált bankra, sőt egyes esetekben a leírások tagolása és részletettség egy bank különböző termékei / termékcsoportjai között is eltérő képet mutat. Mindez arra utalhat, hogy a termékleírások formai és tartalmi jellemzői az adott termékért felelős szervezeti egység tudatosságától függenek, és hiányzik az egységes honlap kialakításához szükséges koordináció.

A fent említett különbségek ellenére a termékleírások többsége jól érthető, és csak néhány pénzügyintézet használ magyarázat nélkül olyan kifejezéseket, amelyeket a pénzügyekben kevésbé jártas ügyfelek nem feltétlenül értenek meg. Egyes bankok honlapján egy-egy témához kapcsolódóan betűren-

des szótár, vagy szakkifejezéseket magyarázó szöveget is segíti az ügyfeleket.

A felmérés tapasztalatai szerint a vizsgált bankok kétharmada felismerte, hogy a honlap hatékonyan használható a keresztértékesítés elősegítésére. Egyrészt számos bank megjeleníti a kapcsolódó szolgáltatásokhoz (pl. internetbank, mobilbank, telebank) és a hasonló termékekhez vezető linkeket a termékleírásoknál. Másrészt a honlapon általában megtalálhatók a vállalatcsoport más társaságainak honlapjai-

„A felmérés tapasztalatai szerint a vizsgált bankok kétharmada felismerte, hogy a honlap hatékonyan használható a keresztértékesítés elősegítésére. Egyrészt számos bank megjeleníti a kapcsolódó szolgáltatásokhoz (pl. internetbank, mobilbank, telebank) és a hasonló termékekhez vezető linkeket a termékleírásoknál. Másrészt a honlapon általában megtalálhatók a vállalatcsoport más társaságainak honlapjaihoz vezető linkek.”

hoz vezető linkek. Ez utóbbi tekintetében ugyanakkor zavaró, hogy néhány bank esetében teljesen észrevétlenül is áttérhetünk a vállalatcsoport egy másik tagjának honlapjára.

3. AHOL VAN MÉG LEHETŐSÉG A FEJLESZTÉSRE

Egy kivételtől eltekintve, a bankok többségénél fejlesztendő területként a tartalommal és ügyfélkezeléssel kapcsolatos gyakorlatok jelennek meg. Ez a kivétel, a navigációt támogató, a honlapok egyik kötelező elemének tekinthető kereső funkció. Bár a 12 vizsgált bank közül 8 rendelkezik ilyennel, ezek felénél a kereső nem tölti be valódi funkcióját, nem segíti a honlapon történő gyors és célirányos tájékozódást. Több esetben a találatok csak részben felelnek meg a keresési feltételeknek, és a listázott eredmények címe alapján nem lehet következtetni a találat tartalmára.

A vizsgálat időpontjában csak néhány bank szerepeltetett napi frissítésű pénzügyi és gazdasági híreket, adatokat a nyitólapon, ami a pénzügyek iránt érdeklődő (potenciális) ügyfeleket arra ösztönzi, hogy rendszeresen látogassák a honlapot, és így gyakrabban találkozhatnak a bank hirdetéseivel is. Egy másik hasonló értékesítés-ösztönző eszköz lehet az az öt bank által már bevezetett lehetőség, hogy az ügyfelek fel-

iratkozhatnak hírlevelekre vagy rendszeres tájékoztató e-mailekre, melyek úgy kínálnak az ügyfelek számára releváns információkat, hogy közben lehetővé teszik a bank termékeinek, aktuális akcióinak reklámozását.

A termékleírások vizsgálata során a kutatás kiemelt figyelmet szentelt annak, hogy az adott leírás mennyiben támogatja az ügyfél termékválasztását. Bár néhány bank rendelkezik olyan átfogó díjtáblázattal, mely összehasonlíthatóvá teszi az egyes termékeket, a bankok többségénél továbbra is az általános feltételek között vagy a hirdetményben érhető

„Bár néhány bank rendelkezik olyan átfogó díjtáblázattal, mely összehasonlíthatóvá teszi az egyes termékeket, a bankok többségénél továbbra is az általános feltételek között vagy a hirdetményben érhető el a díj- és kondíciós lista, ami az ügyfél számára nehezen kereshető és a néhol nehezen érhető.”

el a díj- és kondíciós lista, ami az ügyfél számára nehezen kereshető és a néhol nehezen érhető.

A termékválasztást támogató egyéb eszközök tekintetében is bőven akad fejleszteni való a legtöbb banki honlapon. Szinte mindegyik vizsgált bank rendelkezik ugyan kalkulátorokkal (pl. hitelkalkulátor, számlavezetési díj kalkulátor stb.) és / vagy egyéb döntéstámogató alkalmazásokkal, de ezek ritkán töltik be valódi funkciójukat. Használatuk többnyire bonyolult; például a kérdések megválaszolásához a felhasználónak eleve jól kellene ismernie a kapcsolódó (pl. hitelezési) szabályokat. A vizsgált döntéstámogató alkalmazásokat tovább lehetne fejleszteni például a kérdések megválaszolását segítő kiegészítő információk (pl. lehetséges futamidő, felvehető hitelösszeg) megadásával vagy legördülő menük alkalmazásával. Olyan is előfordul, hogy egy pénzügyintézet olyan esetben is hitel „kalkulátort” használ, ahol egy táblázattal egyszerűbben és átláthatóbban be lehetne mutatni a hitel törlesztő részleteit. Az ilyen bonyolult technikai megoldások helyett a bankoknak érdemes lehet az egyértelműsége és az egyszerűsége törekedniük.

A kutatás egyik kellemes tapasztalata, hogy a vizsgált bankok közül már ötnél lehetséges egyes szolgáltatások igénylésének elindítása a honlapon keresztül. Ez a lehetőség olyan ügyfeleket is hozhat a bank szá-

mára, akiket épp ez a rugalmasság ragad meg és a szolgáltatást egyáltalán nem, vagy máshol vennék igénybe, ha azt csak személyesen lehetne kezdeményezni.¹ Követendő lehet az a pár vizsgált bank által bevezetett gyakorlat is, hogy a honlapon indított termékigényléskor lehetővé teszik az ügyfelek számára a személyes ügyintézésnél preferált fiók megjelölését, vagy akár visszahívást ajánlanak fel a termékkel kapcsolatos kérdések megbeszélésére. Az ügyfél visszahívását két bank nemcsak az on-line kezdeményezhető termékigénylés kapcsán, hanem az ügyfelet érintő általános kérdések esetén is felajánlja.

Sok bank törekszik arra, hogy ügyfelei az olcsóbb és gyorsabb ügyfél-kiszolgálási csatornák irányába terelje. Ebben segíthet, ha a telefonos ügyfélszolgálat és az on-line termékek használatának leírása elérhető a honlapon. Ezt a lehetőséget a felmérésben szereplő pénzügyintézetek eltérő módon

használják ki. Míg egyes bankok honlapjáról letölthető az automata hangbemondásos rendszer ismertetője és menüstruktúrája, más bankoknál csak a telefonos ügyfélszolgálat elérhetőségét jelenítik meg. Négy bank szöveges tájékoztató mellett már egyes elektronikus szolgáltatások (pl. internet bank) kipróbálását lehetővé tevő „demo” programokat is elérhetővé tesz. Ezek segítségével az interneten kevésbé jártas ügyfelek is lehetőséget kapnak a szolgáltatással való ismerkedésre.

4. AMIK A JÖVŐ KIHÍVÁSAI LEHETNEK

A kutatás egyik legmeglepőbb eredménye, hogy a vizsgált magyar bankok mennyire rosszul teljesítettek az e-mail ügyfélszolgálat tesztjén. A 12 bankból egy esetében egyáltalán nem volt lehetőség e-mail küldésére. Azok közül, ahová sikerült elküldeni a három azonos tartalmú érdeklődő e-mailt (számlavezetés, befektetés, illetve hitelfelvétel témában), öt bank volt, amely minden kérdésre válaszolt, és csak három, amely minden választ egy munkanapon belül megküldött. Volt olyan pénzügyintézet is, amely egyetlen kérdésre sem reagált.

A legtöbb válaszul kapott e-mail minősége szintén sok kívánnivalót hagyott maga után. Többször fordult

¹ A kutatás a bankok által kínált különféle online szolgáltatás-megrendelések ügyintézésének vizsgálatára nem terjedt ki, csak az online megrendelési lehetőség meglétét mérte fel.

elő a válaszban átláthatatlan és figyelmetlenül összevágott információ-halmaz, illetve a banki honlap olyan részére mutató link, ahol csak hosszú keresgélés után található meg az eredeti kérdéshez kapcsolódó releváns információ. Egy-két bank ugyanakkor kifejezetten pozitív ügyfélkezeltési módszereket is alkalmazott. Előfordult például, hogy az ügyintéző pontosító kérdéseket tett fel, hogy az ügyfél számára megfelelő szolgáltatás könnyebben behatárolható legyen. Egy másik bank munkatársa pedig telefonszámot illetve a lakóhelyhez legközelebb eső fiók megnevezését kérte, és személyes ügyintéző visszahívását ígérte.¹

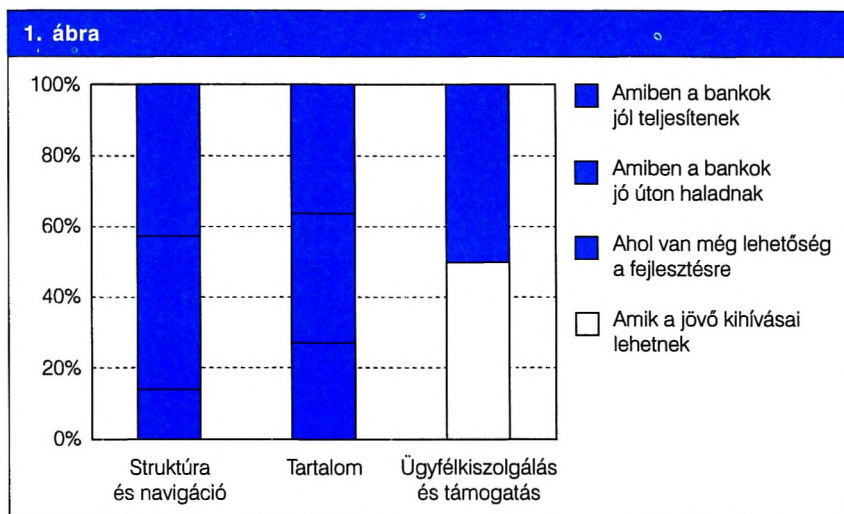
Az e-mailek készséges és korrekt megválaszolása mellett, a negyedik kategóriába csak olyan vezető CRM gyakorlatok kerültek, amelyek Magyarországon még egyáltalán nem tekinthetők elvárásnak. Ugyanakkor ezek olyan potenciális jövőbeli fejlődési irányokat jelölnek, amellyel egy pénzügyi intézet kitűnhet versenytársai közül, ha elsőként teszi meg a szükséges fejlesztéseket. Ide olyan szolgáltatások tartoznak, mint az ügyintézőkkel történő chat-elés, a személyes találkozóra szóló időpont egyeztetés a honlapon keresztül, vagy lehetőség a honlap tesztre szabására a regisztrált felhasználóknak (nem csak meglévő ügy-

„A kutatás egyik kellemes tapasztalata, hogy a vizsgált bankok közül már ötnél lehetséges egyes szolgáltatások igénylésének elindítása a honlapon keresztül. Ez a lehetőség olyan ügyfeleket is hozhat a bank számára, akiket épp ez a rugalmasság ragad meg és a szolgáltatást egyáltalán nem, vagy máshol vennék igénybe, ha azt csak személyesen lehetne kezdeményezni.”

feleknek). Az ilyen szolgáltatások elsősorban a kevés szabadidővel rendelkező és az internetet aktívan használó ügyfelek számára lehetnek vonzóak, akik egy értékes célcsoportot jelenthetnek a pénzügyi intézetek számára.

ÖSSZEZÉS

Az 1. ábra azt szemlélteti, hogy a három vizsgált témakörbe sorolt vezető CRM gyakorlatok mennyire elterjedtek a vizsgált bankok körében. (Az ábra azt mutatja, hogy az egyes témakörökön belül a vezető CRM gyakorlatok hány százaléka esett az egyes kategóriákba.)



A kutatás során a vizsgált banki honlapok leginkább a struktúra és navigáció témakörében teljesítettek jól, míg a legtöbb fejlesztendő terület az ügyfélkiszolgálás és támogatás témakörében került azonosításra. A Felmérés eredményei összességében arra utalnak, hogy a magyar bankok döntő többsége figyelmet fordít arra, hogy a honlapja

aktuális, jól strukturált és – lehetőség szerint – könnyen használható legyen, valamint tartalmazza a kötelezőnek tekinthető tartalmi elemeket. Megfigyelhető továbbá egy erős értékesítés orientáció is. Ugyanakkor – a honlapjaik elemzése alapján – a legtöbb vizsgált pénzügyi intézet csak az első lépéseket tette meg az ügyfelek valós

igényeit előtérbe helyező, proaktív és minőségi ügyfélkiszolgálás irányába.

A szerzők valamennyien a PricewaterhouseCoopers Üzleti Tanácsadás területének munkatársai

¹ A vizsgálat nem terjedt ki a bankok válasz e-mailt követő segítségnyújtásának tesztelésére, kizárólag a válasz megérkezését és annak jellemzőit vizsgálta.

A jövő menedzsmentje

„Korunk két legnagyobb találmánya a személyi számítógép és a McDonald's hamburger.”

Henry Ergas, az OECD vezető munkatársa

A menedzsment funkciója és működési mechanizmusa átalakuláson megy keresztül az egész világon. A menedzser mint korunk sikerembere, mintái ad a társadalomnak, ugyanolyan közvélemény-formáló tényezővé vált, mint a politikus vagy a színész. Azok a vállalatok sikeresek egyre inkább, amelyek vezetése rendelkezik kétféle érzékenységgel: a környezeti és a szociális problémák iránti affinitással. A rideg, haszonelvű gondolkodás kezdi átadni a helyét a felelős gondolkodásnak. Nemzetgazdasági méretekben is igaz, hogy a sikerhez, okos, kreatív menedzsmentre van szükség. A helyes nemzetgazdasági stratégia és egy ország felemelkedése között szoros az összefüggés. Ahol ilyen stratégia hiányzik (lásd: Magyarország!), ott a siker is késik.

SZAKMÁK „ELNEMZETIETLENEDÉSE”

A fejezetcímben idézőjelben szereplő szószörnyeteg helyébe legfeljebb olyan magyartalan kifejezéseket írhatnánk, mint az „internacionalizálódás”, vagy ami még kifejezőbb: „globalizálódás”. Szakmák, foglalkozások úzói elvesztik nemzeti jellegüket, identitásukat, kötődésüket hazájukhoz, szűkebb környezetükhöz. Nem új jelenség ez. Szent-Györgyi Albert írja, hogy „a tudománynak nincs hazája”. Ki is fejté tanulmánykötetében, hogy a tudósnak és a tudománynak mindig az egész emberiséget kell szolgálnia és sohasem egy népet, országot. Ezért igazolható, ha egy tudós oda megy, ahol biztosítják számára az optimális feltételeket. A tudósok már régóta oda áramlanak, ahol rendelkezésükre állnak a hatalmas anyagi áldozattal létrehozott laboratóriumok, a jól fizetett egyetemi katedrák, stb. Korunkban főként az Egyesült Államokba. Mert Európa még mindig nem ismerte fel, hogy a braint, a szürkeállományt jól meg kell fizetni. Egy amerikai tudós, mérnök, egyetemi tanár ma még mindig kétszer, háromszor nagyobb fizetést kap az Újvilágban, mint az öreg kontinens nyugati felén, hogy az egyéb feltételekről ne is beszéljünk.

„Egy amerikai tudós, mérnök, egyetemi tanár ma még mindig kétszer, háromszor nagyobb fizetést kap az Újvilágban, mint az öreg kontinens nyugati felén, hogy az egyéb feltételekről ne is beszéljünk.”

A globalizálódó világ egyik fő jellegzetessége, hogy a gazdasági-közgazdasági jellegű pályák is elvesztik nemzeti jellegüket. A tulajdonviszonyok azonossága, az áru-pénzvilág törvényeinek határokra nem ismerő hatásai, a nagy globális piac kialakulása maga után vonja az e szférák bűvkörébe került emberek mentalitásának megváltozását is. A bankár, a menedzser, de még a közgazdaságtan egyetemi professzora is elszakad hazájától, nemzetétől mindennapi tevékenysége

során, ami teljesen független attól, hogy *érzelmi* szinten kötődik-e még, nemzeti csapatnak szurkol-e a sportban, stb. Vagyis a globális folyamatok részese-ként, ezen folyamatok adekvát *szemléletmódját* is átveszi, magáévá teszi, illetve e szemléletmód beépül személyiségébe, akár tudomásul veszi, akár nem.

„A bankár, a menedzser, de még a közgazdaságtan egyetemi professzora is elszakad hazájától, nemzetétől mindennapi tevékenysége során, ami teljesen független attól, hogy érzelmi szinten kötődik-e még, nemzeti csapatnak szurkol-e a sportban, stb.”

Mint sok helyütt volt róla szó, hatalmas koncentrációs folyamatok zajlanak a világgazdaságban, azon belül is különösen a pénzügyi- és bankszférában. A bankár – akár a londoni Cityben, akár a New York-i Wall Streeten, akár a moszkvai Arbaton, vagy a budapesti V. kerületben van munkahelye bejegyezve – egy világot átfogó bankhálózat alkalmazottja, akinek figyelnie kell az árfolyamok minden rezdülésére Szingapúrtól kezdve Frankfurtig és Amszterdამig.

André Kosztolányi szerint a társadalom leghasznosabb tagja a tőzsdei spekuláns, aki a saját pénzét kockáztatva, rengeteg kudarc és veszteség árán segít a megfelelő irányba terelni a társadalom erőforrásait. Ha ő nem lenne, ha ő nem kockáztatna (gyakran egész életművét, egész vagyonát föltéve a tőzsdei pókerjátzsma tétasztalára), akkor a tőke nem mozogna a megfelelő ütemben az alacsony hatékonyságú szektorok felől a magasabb hatékonyságúak felé. Vagyis nem menne végbe a modernizációhoz elengedhetetlen gazdasági szerkezetváltás. A tőzsdei spekuláns nagyobb szerepet játszik a gazdaság fejlődésében, mint a tudós közgazda, és az összes gazdaságpolitikus és politikus együttvéve.

Mi a helyzet a tulajdonosok által kinevezett, megbízott menedzserekkel? Nagyvállalataink jó része már külföldi kézben van, vezetői viszont magyarok. Számít ez, amikor például a MOL benzinárát emel vagy a kormánnyal konfrontál a gázárak ügyében? Külföldi tulajdonosai ezt várják el a megbízott és jól

megfizetett magyar menedzsmenttől. Tehet ez ellen a vállalatvezetőség bármit is? Legfeljebb lemondhat.

Tudomásul kell vennünk, hogy nemcsak a tudós-nak „nincsen már hazája”, hanem a menedzszernek, a brókernek, a tőzsdei spekulánsnak, vagy a bankár-nak sem. Függetlenül attól, hogy mint magánember érzelmileg hogyan viszonyul országához a sport, a kultúra, stb. terén. Függetlenül attól, hogy vannak-e altruista cselekedetei országának lakosságáért, gondoljunk megint Soros György kultúratámogató alapítványaira.

A Henry Ergastól vett mottó csak első olvasásra meghökken-tő. Üzenete egyszerű és igaz: a McDonald's hamburger valóban korszakalkotó jelenség! Az ember, bárhol a világon, akár New Yorkban, akár Moszkvában, vagy Budapesten tér be egy McDonald's üzletbe, ugyanazt a színvonalat kapja. A szabványosított kiszolgálás, a garantált minőség, tértől, időtől függetlenül, jelentőségében felér az atomenergia hasznosításával, az úrsiklóval, vagy a személyi számítógéppel. Egészen pontosan: az univerzálisan szabványosított kiszolgálás maga a globalizáció, mint olyan, és ezáltal

„André Kosztolányi szerint a társadalom leghasznosabb tagja a tőzsdei spekuláns, aki a saját pénzét kockáztatva, rengeteg kudarc és veszteség árán segít a megfelelő irányba terelni a társadalom erőforrásait. Ha ő nem lenne, ha ő nem kockáztatna (gyakran egész életművét, egész vagyonát föltéve a tőzsdei pókerjátzsma tétasztalára), akkor a tőke nem mozogna a megfelelő ütemben az alacsony hatékonyságú szektorok felől a magasabb hatékonyságúak felé.”

tal az emberi fejlődés olyan lépcsőfoka, amely önma-gában is csak a történelemformáló nagy technikai in-novációkkal mérhető össze.

VILÁGGAZDASÁGI KORSZAKVÁLTÁSOK A 20. SZÁZADBAN

A globalizáció okai a 19–20. század fordulóján vég-bement komplex technikai-technológiai forradalom-ban gyökereznek, amely nagyjából 1880–1914 kö-zött zajlott le drámai gyorsasággal és koncentrált-

sággal. Az ezekben az évtizedekben kifejlesztett korszakalkotó alapinnovációk gyökeres változásokat idéztek elő a világgazdaságban. Néhány ezek közül közismert. A nagy alapinnovációk kifizetését megzavarta a két világháború, valamint az 1929–33-as nagy gazdasági világválság. Az új gazdaságtörténeti korszak igazán csak a II. világháború után tudott kiteljesedni. A perifériák hozták a nemzetközi munkamegosztásba az olcsó energiát és nyersanyagot, valamint a többmilliárdnyi új fogyasztót. Bár a harmadik világ lakossága ma is szegény, ám a tömegfogyasztás szempontjából óriási jelentőséggel bír!

A II. világháborútól az 1973-as olajválságig tartó gazdaságtörténeti korszak fontos jellemzője tehát input oldalról a korlátlannak tűnő, olcsó nyersanyag és energia, output oldalról pedig az egyre bővülő piac.

„A szabványosított kiszolgálás, a garantált minőség, tértől, időtől függetlenül, jelentőségében felér az atomenergia hasznosításával, az úrsiklóval, vagy a személyi számítógéppel. Egészen pontosan: az univerzálisan szabványosított kiszolgálás maga a globalizáció, mint olyan, és ezáltal az emberi fejlődés olyan lépcsőfoka, amely önmagában is csak a történelemformáló nagy technikai innovációkkal mérhető össze.”

(Hasonló gondolatmenetet találunk: Buday–Sántha 2006.) Két évtizeden át nincs tehát sem erőforráskorlát, sem piackorlát, ami a világgazdaság páratlan és töretlen föllendüléséhez vezet. Hátulütői viszont: technokrata szemlélet (a környezeti hatások figyelmen kívül hagyása), rövidtávú gondolkodás, ágazatcentrikus fejlesztés, főtermékcentrikus termelés (a melléktermék értéktelen hulladékká degradálódik).

A világgazdaság globalizálódását ugyan akadályozta a két világrendszer szembenállása, de az 1970-es években végbement enyhülés, majd a keleti tömb összeomlása (1989–90) elhárította a politikai akadályokat is. Mindezen folyamatok előzménye, hogy az 1960-as, 1970-es években drámai változásokat tapasztaltunk a fejlett államok tulajdoni szerkezetében. A tőke „szétterült”, „szétkenődött” a sok kistrészcsoport között. A fejlett világban százmilliók váltak részvénytulajdonosokká. A kisember megta-
karításai váltak a meghatározó tőkeforrássá. Korten (1998) erről nem vesz például tudomást. Valamint arról sem, amire Galbraith (1970) mutatott rá, hogy

tudniillik a nagy multinacionális vállalatoknál a tulajdonosok kezéből átcsúszott a hatalom a menedzsment kezébe. Egész egyszerűen a tulajdon elaprózódása miatt, valamint az információ meghatározó szerepe miatt. A tulajdonosok százai nem rendelkeznek a döntésekhez szükséges információkkal, viszont a megbízott menedzsment igen!

A NEMZETGAZDASÁGI MENEDZSMENT SZEREPE

Nemzetközi menedzsmentről beszélünk, ám ne feledjük, hogy egy adott ország, egy nemzet számára kulcsfontosságú kérdés a konkrét *nemzeti* stratégia kialakítása. Mert igaz ugyan, hogy a globalizáció lényege a nemzeti szint leértékelődése: egyrészt a nemzetek feletti struktúrák és me-

chanizmusok rovására, másrészt pedig a nemzeti (országos) szint alatti kisebb egységek (régiók, alrégiók, települések) rovására. Tudniillik e nemzetek alatti és fölötti szintekre tolnak át döntési illetékességek; viszont az adott ország és nemzet számára alapvető kérdés, hogy a globalizációhoz való *alkalmazkodás* sikere, vagy kudarca éppen az adott kormány, illetve nemzeti gazdasági me-

nedzsment (pl. nemzeti bank és maga a bankrendszer, minisztériumok és más intézmények gazdasági szakértő gárdája, stb.) tevékenységének, tehetségének, rátermettségének szoros függvénye. Nincs eredményes illeszkedés tudatos, átgondolt kormányzati stratégia nélkül, ez a közelmúlt két-három évtizedének alapvető tanulsága! Paradoxonnak tűnik tehát, hogy egy önmagában leértékelődő döntési szint (a nemzeti, az országos szint) hatékonyságának jelentősége a siker és kudarc szempontjából mégis felértékelődik, sőt, az adott országra nézve döntő fontosságú! Valójában itt még sincs ellentmondás. Alaposan elemezni kell a közelmúlt sikertörténeteit és kudarcaikat, hogy ezt belássuk.

A NOKIA-SZTORI

Finnország legalább olyan mértékben kötődött a szovjet piacához, mint Magyarország. Onnan vette a nyersanyagokat, energiahordozókat, amelyeket nem túl magas fokon dolgozott fel, és főként a nehézipar-

ipar magas energia-és nyersanyagtartalmú, ún. „tonnáknban mért” termékeivel egyenlített ki. Az erőszakosan magasra emelt beruházási ráta miatt az örökös túlkereslet jellemezte szovjet termelőeszközpiac korlátlanul vette át ezeket az árukat. Az 1989 utáni „nagy keleti összeomlás” után a finn gazdaság mintegy a „levegőben lógott”. Amilyen erőteljes volt a sokk, olyan gyors volt a gazdaságpolitika és a nemzeti menedzsment reagálása. A „halszagú atyafiak” radikálisan leépítették az energia- és nyersanyagfaló nehézségipart, a hagyományos fa- és papíripart, a halászatot és halfeldolgozást. Ez persze korántsem olyan spontán, anarchikus módon ment végbe, mint ahogy Magyarországon az ipar és a mezőgazdaság drámai hanyatlása ugyanezen idő alatt. A finnek nem érték be a „majd a magántulajdon, majd a piacgazdaság megoldja” jellegű vajákos ráolvasással, hanem a tudatos cselekvés útjára léptek. Valójában ez a folyamat a svéd példa nyomán, már jóval a szovjet tömb összeomlása előtt megkezdődött, 1989 után csupán fölgyorsult.

A Nokia vállalat hagyományos finn fa- és papíripari, illetve bútorigipari cég volt az 1970-es években. Az 1980-as években betelepült Finnországba az ITT (International Telephon and Telegraph) amerikai telekommunikációs cég és a Nokia följánlotta számára üzemcsarnokait, infrastruktúráját. A Nokia teljes egészében feladta hagyományos profilját, ehhez a szerkezetváltáshoz jelentős állami támogatást is kapott, átképezte dolgozóit az ITT segítségével, majd egy váratlan húzással felvásárolta az ITT finnországi részvényeit és megszerezte a cég feletti nemzeti ellenőrzést. Ma már a Nokia elektronikai és telekommunikációs világceg, Finnország pedig elektronikai és telekommunikációs középhatalom.

Ütköztessük ezt a történetet egy-két magyarországi „sikersztorival”! Ilyen például a „Dunaferr-birodalom” (a legnagyobb magyar kohászati vállalat) megmentése. A vállalat szlogenje: „Az olcsó acél a cél”. Ha egy ország 1990-es évtizedbeli jellemző „sikertörténete” egy hatalmas kommersz acélt termelő vállalatóriás megmentése, az nem sok jóra számíthat a harmadik évezred elején a nagy nemzetközi versenyfutásban.

Egy kevésbé siker íű magyarországi történet a diósgyőri kohászat, vagy az ózdi hengermű megmentése, illetve inkább elhúzódó agóniája, amelynek költségeit persze az adófizetők állják. Van valami tragikomikus abban, ahogy két kis közép-európai nemzet, a magyar és a szlovák, összefogott a diósgyőri

és a kassai acélkohászat megmentése érdekében. Persze nem sok sikerrel.

Az 1990-es években bejövő külföldi tőke sem tudott alapvetően változtatni ezen az összképen, ugyanis inkább egyfajta enklávéként épült be a magyar gazdaság testébe. A vámszabad területekről származik például ipari exportunk több mint 60%-a. Kérdés, hogy ezt besorolhatjuk-e a *nemzeti* produktum körébe? Nem kellene-e inkább ennyivel csökkenteni a tényleges hazai teljesítményt? E vámszabad területekről (például a szentgotthárdi Opel-gyárból) a magyar felhasználó csupán a vám megfizetése mellett vehet árut. Ugyan Magyarország területén levő, de külföldi vállalatról van szó, és nem csupán a tulajdont tekintve, de a produktumot is!

A Nokiához hasonló igaz technológiai sikertörténet még mindig teljességgel hiányzik a magyar gazdasági palettáról. A külföldi tőke ezért nem a *szerkezetváltáshoz*, mint inkább a *szerkezet konzerváláshoz* járult hozzá, amikor feljavította, életben tartotta a hazai *nehézségipart*. Magyarország példája jól mutatja, hogy a *nemzeti menedzsment* (kormány, vállalkozók) mennyire döntő szerepet játszik a konkrét nemzetgazdaság világgazdasági alkalmazkodásában, esetleg ezen illeszkedés torzulásaiban.

SZERKEZETVÁLTÁS SVÉD MÓDRA

Ha a nemzeti menedzsment jövőbeli szerepét próbáljuk meg felvázolni, akkor a tényekre, a már lezajlott folyamatokra kell támaszkodnunk, spekulációk helyett. Svédország a jó példa arra, hogy mi minden múlik a *tudatos*, sőt, *tervszerű* kormányzati és nemzeti menedzsment stratégián. Nyilván nem csupán a kormánynak, hanem a gazdasági élet főszereplőinek (vállalati vezetők, bankárok, elemzők, stb.) együttműködése, együttgondolkodása és közös cselekvése hozhatja meg a kívánt eredményt.

Svédországot az átlagnál is jobban megrázta az 1970-es évek strukturális válsága. Ennek több oka volt. Egyrészt domináltak a hagyományos energia- és nyersanyagfaló ágazatok, mint a méltán híres acélipar, a hajóépítő ipar, a nehézségipar, a fegyvergyártáson belül is a hagyományos nyersanyagfaló alágazatok (harckocsi gyártás, csatahajó, stb.), vagyis mindaz, ami a „svéd acél” imázsára támaszkodott. És persze itt is jelen volt a Skandináviára oly jellemző halászat, fa- és papíripar, nehézségipar.

A strukturális válság eredményeként 1976-ban a svéd szociáldemokraták 44 éves uralmának vége

szakadt, jöttek a konzervatívok. Csakhogy ők sem értették a strukturális válság lényegét, egyfajta hagyományos újratermelési válságnak tekintették, vagyis beindult a szokásos védekező mechanizmus, a „sündisznóállás-szindróma”. Megmenteni állami segítségével a bajba jutott ágazatokat, vállalatokat, megőrizni a munkahelyeket, a végére hagyni az infláció elleni harcot, mondván: az infláció „demokratikus”, mert mindenkit sújt.

Az eredmény: egyre mélyülő válság, kezelhetetlen költségvetési deficit, a gazdasági mérlegek borulása. A külkereskedelmi passzívumot a korona leértékelgetésével próbálták meg felszámolni, ez viszont csupán az elavult exportszerkezet konzerválását szolgáló eszköz, hiszen valamely termék kivitele mindenfajta technikai fejlesztés és hatékonyság javulás nélkül „gazdaságossá” tehető, ha leértékeli a nemzeti valutát.

1983-ban végül megbuktak, és újra jöttek a szociáldemokraták Olof Palme vezetésével. És megtörtént a csoda. A szociáldemokraták képesek voltak tanulni, felhagytak az addigi védekező politikával, átvették a monetaristák receptjét, az inflációt tették meg az egyes számú közellenségnek a munkanélküliség helyett, megkezdték a korona külső és belső megerősítését. Ez annyit jelent, hogy felemelték a kamatlábakat, és felhagytak a valutaleértékelés gyakorlatával, ami akkor a korona de facto felértékelését jelentette.

Büszkén nyilatkozott a Magyar Televízió az 1980-as évek közepén hazánkba látogató svéd ipari miniszter: amióta ő hivatalában van, válságágazat nem kapott még egyetlen koronát sem az államtól. A makroszintű struktúraváltást az állam irányította szinte kézivezérléssel. A hagyományos nehézipari vállalatok nem jutottak pénzhez tevékenységük folytatására, viszont kaptak jelentős összegeket a Nokiához hasonló radikális profilváltásra. Nullára építették le az egykor világhírű svéd hajóépítő ipart, mert belátták, hogy a távol-keleti országok alacsonyabb költség-szintjével hosszú távon nem fognak tudni versenyezni. Erősen karcsúsították a kohászatot, amelyből csupán a csúcstechnológiával készült különleges minőségű elektroacél profilt és a különleges ötvözeteket gyártó részlegeket hagyták meg, sőt, ezeket jelentősen fejlesztették. A fegyvergyártáson belül áttolódott a hangsúly a modern elektronikát tartalmazó eszközökre, a harci repülőkre, stb.

A „svéd modell” hamarosan újra a régi fényében ragyogott. A 1990-es évek mégis újabb nehézségeket hozott az ország gazdasága számára. Itt már va-

lósínűsíthető eme „svéd modell” általános válsága, vagyis a „kapitalista motor a termelésben, szocialista egalitarizmus az elosztásban” elv csődje hosszú távon. Hozzá kell persze tenni, hogy az 1990-es évek Magyarországáé ugyancsak megelégedett volna a nehézségekkel...

FELEMELI SÖRÉNYÉT A BRIT OROSLÁN

Nagy-Britannia az 1970-es években gazdasági szempontból Európa beteg embere, vagy inkább beteg oroszlánja volt. A hagyományos brit nehézipart különösen keményen rázta meg a nagy strukturális válság. Az erős szakszervezetek megakadályozták a szükséges alkalmazkodást.

1979 áprilisában az előrehozott választásokat a konzervatívok nyerték Margaret Thatcher vezetésével. A vegyészmérnök végzettségű Vaslady első intézkedése az volt, hogy bezárattak 23 skót szénbányát, ami egyben a skót nehézipari felföld szabályszerű összeomlását idézte elő. Azonban hamarosan, már az 1980-as évek közepén, Skócia legfontosabb exportcikke a számítógép lett! Ez az igazi szerkezetváltás. (1. táblázat)

1. táblázat

A reálbérek alakulása a brit feldolgozóiparban, a legnagyobb strukturális átalakulás idején

Év	Reálbér változása %-ban
1973-1982	1,1
1983	4,4
1984	3,7
1985	3,0
1986	4,2
1987	3,9

Forrás: Pollard, S. (1996). *The Development of the British Economy 1914-1990*

Jól érzékelhető, hogy a hetvenes évek életszínvonal stagnálásával szemben a Thatcher-korszakban dinamikus életszínvonal-javulás következett be. Éppen ezért hívjuk föl a figyelmet arra a gyakran komoly szakemberek által elkövetett hibára, miszerint a fiskális restriktiót valamiféle „monetáris szigorral” azonosítják. A brit példa is mutatja, hogy a valós monetáris szigor mindig a termelés-gazdálkodás szférájában valósul meg és sohasem a fogyasztás szférájában. Ez utóbbi már csak azért is képtelenség, mert a monetarizmus az inflációt tekinti az egyes számú kö-

zellenségnek, márpedig az infláció letörése a kisember jövedelmének (bérek és nyugdíjak) vásárlóértékét őrzi meg, ezáltal a piacot regenerálja.

Valójában a konzervatív kormányok által követett monetarista szigor az életszínvonal *javulását* eredményezte Nagy-Britanniától kezdve az Egyesült Államokig. Nem véletlen, hogy a konzervatív kormányok 3–4 választási cikluson keresztül hatalmon tudtak maradni a fejlett nyugati világban!

Nagy-Britanniában végbement a makroszintű struktúraváltás, vagyis a világgazdasági korszakváltás. Jellemző, hogy a brit feldolgozóipar egy főre jutó éves növekedése 1979–88 között felülmúlta az összes fontosabb nyugati országét, beleértve Japánt is. (Ugyanakkor a brit ipar teljesítménye 1973–78 között még évente mindössze 1,1 %-kal nőtt.) (2. táblázat)

2. táblázat A feldolgozóipar egy főre jutó növekménye (1979–88)	
Ország	%
Japán	3,3
NSZK	1,6
USA	3,7
Olaszország	4,3
Nagy-Britannia	4,5

Forrás: Pollard, S. (1996): *The development of the British Economy 1914-1990*

GAZDASÁGBA ÁGYAZOTT TÁRSADALOM, VAGY TÁRSADALOMBA ÁGYAZOTT GAZDASÁG?

Tulajdonképpen a jövő nemzetközi menedzsmentjének igazi nagy kihívása abban áll, hogy a jelenlegi *gazdaságba ágyazott*, a gazdaságnak *alávetett* társadalmat átalakítsa, és létrehozza a *társadalomba ágyazott*, a társadalom *alá* rendelt gazdaságot. Másrészt fogalmazva: a gazdaságnak kell a társadalmat szolgálnia és nem fordítva. A jelenlegi közgazdasági filozófiai gondolkodás erre teljességgel alkalmatlan. Tulajdonképpen az oktatásban-nevelésben kell mindezt kezdeni. Emlékeztetnék a Római Klub hatodik jelentésére („A tanulásnak nincsenek határai”, 1979), amelyben kiemelik az *innovatív* tanulás és a *participáció*, a társadalmi kérdések iránti érzékenység *tudatos kifejtésének* jelentőségét. Ez a Római Klub jelentés tudatosan kimondja, hogy a jelen-

legi nemzedék, a szemléletének korlátjainál fogva, alkalmatlan a globális problémák megoldására, ezért az oktatás-nevelés feladata, hogy „kitermeljen” egy újszerűen gondolkodó nemzedéket.

Ennek az új, és újszerűen gondolkodó nemzedéknek a kulcsfigurája kell, hogy legyen a *nemzetközi menedzser*, vagyis a gazdaság formálója, irányítója. Nélküle, az ő bevonása nélkül, mindenfajta magasztos elv csupán maszlag és filantróp szépelgés marad.

A TÁRSADALOMBA ÁGYAZOTT GAZDASÁG JÖVŐKÉPE

A kapitalizmus általánossá tette a *gazdaságelvű racionalitást*, a korábbi archaikus racionalitással szemben. Az addig csupán zárványként, enklávéként éledező pénz- és kereskedőtőke (antik kapitalizmus, iszlám kapitalizmus, reneszánsz városállam kapitalizmus) alá volt vetve az archaikus vonásokat őrző termelő talapzatnak (feudális agrárstruktúra és céhes ipar), ahol a fogyasztás a termelés végső célja, vagyis a jövedelem, a javak fölélése, nem pedig a jövedelem tőkésítése és fölhalmozása. Amikor Angliában – a nagyon is nem tipikus, különös mozzanatok hatására – végbemegy a termelőtalapzat átalakulása („bekerítések”, vagyis a landlord átalakulása feudális földbirtokosból tőkés vállalkozóvá), akkor a *gazdaság* megkezdte bekebelezni a *társadalmat*, rátelepszik arra, maga alá gyűri, ami majd a nagy gyáriparral vállik általánossá, és a gyarmatosítással globálissá.

E haszonelvű gazdaságnak lett a nagy eredménye az a páratlan technikai-gazdasági föllendülés, amely a 16–20. század között viharos gyorsasággal átalakította bolygónk arculatát. A fejlődés gyorsulása az előző évezredekhez képest, a látványos eredmények, elfeledtették az emberiséggel, azon belül is a közgazdászokkal, a tudománnyal, hogy mindennek az ára mégis a gazdaság által leigázott társadalom lett, ahol a termelés, a gazdálkodás nem az emberért van, hanem fordítva: az ember a nagy gépezet parányi csavarja, ahogy ezt Chaplin „Modern idők”-je oly szemléletesen ábrázolta.

Utalhatunk a fejlett országok, az egészen gazdag országok olyan jelenségeire, mint a hajléktalanok utcán megfagyó tömegei, a munkanélküliség, a slumok világa, a drog, az alkohol, a bűnözés.

És folytathatnánk a környezetszennyezéssel és -rombolással, a fegyverkezéssel, a Föld erőforrásainak pazarlásával. Mindezen negatív jelenségek két-

ségtelenül a gazdaságba ágyazott társadalom szomorú ismérvei. Az antinómia feloldása (már tudniillik a gyors technikai-gazdasági fejlődés és a fölsorolt problémák ellentmondásának feloldása) egy teljesen új szemléletet igényel, mégpedig attól a csoporttól, amely a leginkább foglya a régi gondolkodásmódnak és szemléletnek: a nemzetközi menedzsmenttől.

A társadalomba ágyazott gazdaság, vagyis az embert szolgáló gazdaság létrehozása globális mére-

1,6 milliárd rosszul táplált ember kiesése a világgazdaság vérkeringéséből, ideértve ennyi ember szürkeállományát, potenciális kreativitását, stb.? Vajon hány kiváló mérnök, tudós, művész, köztük akár egy új Einstein, Mozart, Picasso, stb. veszik el, mert arra sincs lehetősége, hogy írni-olvasni megtanuljon, vagy hogy egyszer is jóllakjon életében, és ne az éhség elleni küzdelem kösse le energiáit.¹ Micsoda potenciális piac veszik így el, mert ez a milliárdnyi nagy-

„Vajon globális méretekben nem a legnagyobb pazarlása-e az emberiségnek a nyolcszázmillió éhező, az 1,6 milliárd rosszul táplált ember kiesése a világgazdaság vérkeringéséből, ideértve ennyi ember szürkeállományát, potenciális kreativitását, stb.? (...) Micsoda potenciális piac veszik így el, mert ez a milliárdnyi nagyságrendű embertömeg nem képes sem végső fogyasztását, sem termelőfogyasztását bővíteni?”

ságrendű embertömeg nem képes sem végső fogyasztását, sem termelőfogyasztását bővíteni? Be kell látnunk, hogy ez nagyobb pazarlás, mint hagyni gépeket, gyárat rozsdásodni, vagy a föld méhének kincseit ki nem aknázni.

Ha nem tekintünk ennyire tág horizontra, hanem csupán saját határainkon belül nézünk szét, a fiskális restriktív politika, a nadrágszj-meghúzás éppen azért nem volt képes idáig tartós, érzé-

tekben a gazdaságot csavarként kiszolgáló ember gyakorlatára helyett: ez a 21. század első felének igazi nagy feladata, és paradox módon ezt a feladatot csakis a menedzser oldhatja meg. Ebből az is következik, hogy nem a gazdaság fölé állított politikai struktúrák adhatják a megoldást, hanem ellenkezőleg: a gazdaság autonóm mozgásterének további bővülése, de a gazdaság fogalmának, mint olyannak a kiterjesztése által.

A GAZDASÁG FOGALMÁNAK KITERJESZTÉSE

Mindezidáig a közgazdaságtan mereven elválasztotta egymástól a gazdaságot (termelést) és a fogyasztást. Ebből következett például a fiskális restriktív gyakorlata is, hiszen ha valahol megbomlik a gazdasági egyensúly, akkor nyilván a fogyasztás korlátozásával lehet a mérleget egyensúlyba billenteni.

Valójában a termelést, a gazdaságot tágabban kell értelmeznünk, bele kell vennünk a fogyasztást is, mint a humán tényező (a legfontosabb termelési tényező!) újratermelésének folyamatát, aktusát is. Vajon globális méretekben nem a legnagyobb pazarlása-e az emberiségnek a nyolcszázmillió éhező, az

kelhető egyensúlyt teremteni a gazdaságban, mert a humán tényezőt, a termelő embert degradálta, fokozta le a holt tőkével szemben.

Az a felfogás például, miszerint a Bokros-csomag 1995-ben a fogyasztás oldaláról a vállalkozói oldalra csoportosította át a jövedelmeket, és ez volt a pozitív hatása, azért hibás tehát, mert nem veszi észre, hogy ez az átcsoportosítás csupán leértékelte az embert, mint legfontosabb termelési tényezőt.

Emlékeztetnék rá, hogy az úgynevezett „létező szocializmus” történelmi csődje is visszavezethető arra, hogy egész története alatt erőszakosan megemelte a beruházási-felhalmozási rátát a fogyasztás rovására, ama tévhitből kiindulva, hogy ezzel meggyorsítja a „termelőerők fejlődését”. Holott még a marxi kategóriarendszerben is beletartozik a „termelőerők” fogalmába a termelő ember, akinek fejlődését, kibontakozását éppenséggel gátolta évtizedeken át, fogyasztásának a természetes ráta alá való szorítása. A növekedést persze meg lehetett gyorsítani egy rossz technikai bázison, nem a technikai fejlődésre alapozva, hanem az erőforrások fokozódó pazarlása mellett és árán, ami végül ezen erőforrások kimerüléséhez, majd a „létező szocializmus” bukásához vezetett.

1 Erre hívja föl a figyelmet Theodore W. Schultz, közgazdasági Nobel-emlékdíjas amerikai közgazda Beruházás az emberi tőkébe c. művében (1971., Magyarul: 1983.)

Milton Friedman (1986) tanulmánykötetében vörös fonálként végighúzódik egy lényeges gondolat: a gazdasági növekedésnek, a beruházásoknak, az inflációnak, a munkanélküliségnek, stb. létezik egy „természetes rátája”, amelyet a gazdaságpolitika erőszakosan nem képes megváltoztatni hosszú távon, illetve, ha erőszakosan megváltoztatni igyekszik, az bumerángxént üt vissza, súlyos zavarokat okozva a gazdaságban. Ha ezt a gondolatmenetet továbbvisszük, kiterjesztve a végső fogyasztás szférájára is, azt látjuk, hogy létezik a fogyasztásnak egy természetes rátája, amelyet ha az állami politika erőszakosan eltérít lefelé, tulajdonképpen megzavarja a társadalom, a gazdaság normális fejlődését, és a várt hatással éppen ellentétes eredményekre vezet.

SZÉP, ÚJ VILÁG..., HUXLEY NÉLKÜL

Bizonyítható, hogy a fejlett Nyugat a II. világháborútól az ezredfordulóig eltelt fél évszázadban többet investált a „brain”-be, a szürkeállományba, mint amennyit a termelés tárgyi feltételeibe. Az USA az 1945-ben kiadott „Leszerelt katona törvény” révén 2 240 000 leszerelt katonát irányított a felsőoktatásba, hogy ott parkoltassa őket, elkerülendő a háború utáni tömeges munkanélküliséget. Ehhez viszont jelentős beruházásokat kellett végrehajtani a felsőoktatásban, de a középfokú oktatásban is. A katonák ingyen mehettek tanulni, ehhez új campusokat kellett építeni, tanárokat felvenni, persze jó fizetésért, hogy elcsábíthassák a képzett szakembereket a termelő szférából. Ekkor alakult ki a felsőfokú tömegoktatás, amely a háború előtt az USA-ban is szűk körű elitképzés volt csupán a gazdag családok csemetéi részére. Ezt a modellt vette át aztán Nyugat-Európa és Japán is az 1950-es években. A „tudásipar” létrejöttének korában, tehát az 1950-es, 60-as években „termelődött ki” aztán az a szürkeállomány-tömeg, amely az 1970-es évektől kezdve végrehajtotta a tudományos-technikai forradalmat.

A Széchenyi István által megfogalmazott gondolat a kiművelt emberfők számának és az adott ország boldogulásának összefüggéséről globálisan is érvényes. Egy kínai mondás szerint, ha egy évre gondolsz előre, ültess rizst, ha száz évre tekintesz előre, ültess diófát, ha ezer évre, akkor alapíts iskolát.

Ez a nemzetközi menedzsment számára is megívlelendő tanács. Ma a tőke számára a sorrend

igen kézenfekvő: oda menni, ahol létezik megfelelő infrastruktúra, és rendelkezésre áll a kvalifikált munkaerő. (Ma már az olcsó bér önmagában nem elegendő vonzerő, ha viszont a kvalifikált munkaerő alacsony bérszínvonalal párosul, mint Magyarországon, akkor oda szívesen megy a külföldi tőke.) Kívánatos lenne viszont az, és el is fog jönni hamarosan az ideje, hogy a nemzetközi tőke egy potenciális piac és termelőbázis tudatos, hosszú távú kiépítése érdekében a perifériákon átfogó beruházásokba kezd a humán tőke fejlesztése érdekében. Mégpedig azért, mert számára ez hosszú távon rentábilis befektetés lesz.

A közel-perifériákon (a volt szovjet tömb országai-ban, és egyelőre ide soroljuk Magyarországot is) előbb-utóbb eltűnhet a bérkülönbség azon szintje, amely vonzóvá teszi ezt a régiót a tőke számára. A periféria olyan viszonylag már fejlettebb részein, mint Latin-Amerika, várható, hogy a nemzetközi tőke megkezdi benyomulását az oktatásügybe és az egészségügybe egyaránt, megteremtve a humán tőke fejlődésének megfelelő feltételeit. Ázsia elmaradottabb térségei, majd legvégül Afrika fölzárkóztatása zárhatja a sort pusztán jól felfogott gazdasági érdekből. (Egyelőre persze Afrika úgy tűnik, mint egy elfelejtett, „leírt” kontinens, fejlődésképtelenségével, tömeges éhínséggel, az AIDS és más kórok robbanásszerű terjedésével.)

A globális gazdasági érdek, illetve ezen érdek felismerése indíthatja el azt a szemléleti változást, amely a nemzetközi menedzsment meghatározó té-

„Egy kínai mondás szerint, ha egy évre gondolsz előre, ültess rizst, ha száz évre tekintesz előre, ültess diófát, ha ezer évre, akkor alapíts iskolát.”

nyezőinek – a cselekvési lehetőséggel rendelkező csoportoknak – a konkrét lépései révén kiemelhetik a perifériák nyomorultjait jelenlegi kilátástalan helyzetükből.

Ehhez az kell, hogy Afrika, Ázsia, Latin-Amerika nyomorgó százmillióit, nagyon szegény milliárdjait potenciális erőforrásként és piacként kezeljék a globális tőke meghatározó tényezői. A rosszul táplált, éhező tömegekben megtestesülő, ám ma még kihasználatlan szellemi és egyéb képességbeli potenciál nagyobb értéket hordoz, mint ezen régiók összes nyersanyaga és egyéb természeti erőforrásai. Amint ez a felismerés tudatosul a nemzetközi

menedzsment számára, végbemegy az emberi történelem talán legnagyobb fordulata: az emberiség globális méretekben kialakítja a *társadalomba ágyazott gazdaság* működő modelljét, amellyel fölváltja a *gazdaságba ágyazott társadalom* jelenleg élő, és egyre inkább a csőd jeleit mutató struktúráját. Ez a „szép,

„Az kell, hogy Afrika, Ázsia, Latin-Amerika nyomorgó százmillióit, nagyon szegény milliárdjait potenciális erőforrásként és piacként kezeljék a globális tőke meghatározó tényezői. A rosszul táplált, éhező tömegekben megtestesülő, ám ma még kihasználatlan szellemi és egyéb képességbeli potenciál nagyobb értéket hordoz, mint ezen régiók összes nyersanyaga és egyéb természeti erőforrásai.”

új világ” nem Huxley „szép, új világa” lenne, hanem a József Attilai szabadság szülte rend.

AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM

1815 júliusában mindenki izgatottan várta a híreket egy kis belga faluból, Waterloo-ból. Ha Napóleon győz, marad a kontinentális blokád, ami gátolja a szabad kereskedelmet. Egy bizonyos Rothschild nevű, nem túl gazdag úr minden pénzét abba fektette, hogy a csata kimenetelének hírére ő tudhassa meg először a londoni tőzsde épületében. Váltott lovakon vitték a futárok a hírt, más szakaszokon egyszerű karlengetéssel még gyorsabban haladt az információ, Calais-nál gyors vitorlás indult Dover felé, stb.

Aztán egy csapzott férfiú berohant a tőzsdepalota termébe, valamit sügött Rothschildnek, mire Rothschild távozott, ellenben ottmaradt brókere eladásra kínálta összes részvényeit. Kitért a pánik, mindenki szabadulni akart részvényeitől, estek az árak, közben egyes brókerek fölvásárolták az értékét vesztett részvényeket. Estére megjött a hír: Napóleon vereséget szenvedett, vége a kontinentális blokádnak. A részvények ára a csillagos égig szökött. De már egy bizonyos Rothschild nevű úr zsebében... Íme, az igaz tanmese az információ erejéről.

Korunkban elmondhatjuk, hogy nem az a nemzet él jobban, fejlődik gyorsabban, amelyik évről évre

nagyobb ütemben tudja növelni a megtermelt acél-, szén-, cement-, stb. millió tonnát, hanem az, amelyik több információt gyűjt össze, dolgoz föl és hasznosít az élet minél több területén egységnyi idő alatt.

Ha valaki megnézi a Dallas című amerikai szappanopera bevezető képsorait, ne felejtse el, hogy a hatalmas üveg-beton felhőkarcoló csodák, amiket lát, nem lakóépületek, nem termelőüzemek, hanem az információgyűjtés és -feldolgozás fellegvárjai. Ezen épületek légkondicionált termeiben nyakkendőös urak és hölgyek a számítógépek monitorjai előtt ülve információkat búvölnek, vagy fordítva, az információk áradata búvóli őket. A termelő társadalom helyett egy pénzügyi társadalom képe vetül elénk Amerika nagy gazdasági centrumait nézve. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy termelni könnyű, eladni nehéz. Azt termelni és pontosan annyit, amennyire a piacnak az adott pillanatban szüksége van, olyan önköltséggel, amit a piac még elfogad, ez az igazi feladat.

A jövő menedzsere már nem annyira gyarak, termelőüzemek és termelők felügyelője, irányítója, mint inkább *információk* összegyűjtője, feldolgozója és alkalmazója. Ehhez nem arra van szüksége, hogy önmaga rengeteg információt hordozzon saját fejében, hanem inkább arra, hogy mindig azonnal tudja: a keresett információhoz hol fér hozzá.

Az információgyűjtés-, feldolgozás-, továbbítás legfőbb technikai eszköze a számítógép, amely egy-

„Nem az a nemzet él jobban, fejlődik gyorsabban, amelyik évről évre nagyobb ütemben tudja növelni a megtermelt acél-, szén-, cement-, stb. millió tonnát, hanem az, amelyik több információt gyűjt össze, dolgoz föl és hasznosít az élet minél több területén egységnyi idő alatt.”

re inkább összenő a hagyományos információtechnikai modulokkal, mint amilyen a telefon. Ezért a jövő, sőt már a ma menedzsere egyben számítógépes szakember is, ő maga is összenő gépével, elválaszthatatlanok egymástól. Fontosabb, sőt, sokkal fontosabb segéderő számára ez az eszköz, mint a titkárnő. Az elektronika, a mikroelektronika, a számítógép

része a menedzser irodájának, de része az autójának, nyaralójának, lakásának, azon belül a konyhájának, dolgozószobájának, stb.

Ugyanakkor ne feledjük el, hogy az az ország, az a nemzet, amelyik az információiparba fektet be, ott köti le erőforrásait, előnyben lesz azokkal a nemzetekkel, országokkal szemben, amelyek a közvetlen termelésre koncentrálnak saját forrásaikat. A gazdaság súlypontja egyre inkább a termelésről a szolgáltatások felé tolódik el. A ma képlete a következő a fejlett országokban:

1. A munkaképes korú lakosság 2–5 százaléka felfelhasználja élelmiszerfelesleg-tengerbe a többi 95–98%-ot és önmagát.
2. A munkaképes korú lakosság 25–30 %-a árasztja el iparcikkkel az üzletek polcát, a többi 70–75% számára, valamint önmaga számára.
3. És végül a munkaképes korú lakosság 65–70 %-a szolgálja ki a szolgáltató szférában és a szórakoztatóiparban a lakosság többi 30–35 %-át, és persze önmagát.

A szolgáltató szférában igen nehéz megmondani, hogy mennyien foglalkoznak a társadalom információigényének kielégítésével, illetve információgyűjtéssel, -feldolgozással és -továbbítással, de valószínűleg e szféra foglalkoztatottjainak több mint a fele.

SZERKEZETVÁLTÁS MAGYAR MÓDRA

Nyugat-Európában és Észak-Amerikában az általános nyersanyag- és energiaválság kirobbanása után drasztikus módon építették le mindenütt a tömegcél gyártást, kihelyezve azt a perifériákra. Kizárólag a minőségi acélgyártást hagyták meg, azt is magas fokon modernizálva és erőteljesen karcsúsítva. Magyarországon ezzel szemben 1993-ban, tehát már a rendszerváltás után, a régi „bevált” szocialista receptek alapján 14 óriásvállalatot kiemelt a kormány az általános piacgazdaság keretei közül és pénzügyileg szanált. Valamennyi ide tartozó vállalat a régi, szocialista ipar díszpéldánya volt, csupa konzervatív, energia- és nyersanyagfaló ágazat reprezentánsa. Közte volt két acélipari óriás: a borsodi és a dunaújvárosi. Borsodban megmentették a diósgyőri kohászatot, Ózdon ugyan fölszámolták a kohót, de megmaradt Diósgyőrré épülve az óriáshengermű.

„A ma menedzsere egyben számítógépes szakember is, ő maga is összesenő gépével, elválaszthatatlanok egymástól. Fontosabb, sőt, sokkal fontosabb segéd-erő számára ez az eszköz, mint a titkárnő.”

A Dunafer Rt., mint Magyarország legnagyobb kommersz tömegcél áru gyártó vállalata, 1993-ban szintén a pénzügyi szanálás sorsára került. 12 milliárd forint tartozását engedték el a bankok felé, vagyis az adófizető polgárok pénzén talpra állították. A hatalmas konglomerátum ettől kezdve a karcsúsodás helyett dinamikus növekedésnek indult. Jellemző, hogy 1994-ben már a magyar iparon belül a kohászat mutatta föl a legnagyobb dinamikát, mind a termelés, mind az export bővülése terén.

A Dunafer Rt elnök-vezérigazgatója 2000 tavaszán, a Pécsi Tudományegyetem 30 éves fennállása tiszteletére rendezett előadás sorozat keretében elmondta, hogy büszkén hallotta Malajziában, valamint Tajvanon, hogy e két országba ők a legnagyobb magyar exportőrök. Igaz, kissé kritikusan hozzátette: talán mégsem szerencsés olyan távolra tömegcél árut szállítani.

A kohászat részaránya a magyar ipari termelésből az 1990-es években nem csökkent, hanem stabilizálódott. Hozzá kell tenni, hogy a kohászat nem önmagában érdekes, hanem hozzá kell számítani a „vidékét” is, vagyis mindazt a konzervatív, magas energia- és nyersanyagtartalmú terméket termelő ágazatot, amely ráépül. Vagyis az egész magyar nehézipart például, amelyet a gazdasági véleményformálók újabban „húzóágazatnak” neveztek ki.

A Dunafer Rt. megmentése tehát alapvetően hozzájárult az import nyersanyagra és energiára épülő, konzervatív magyar iparszerkezet átmentéséhez, természetesen bizonyos modernizáció mellett. A Duna-

ferr Rt. esete természetesen csupán csepp a tengerben, igaz, jókora csepp... Benne tükröződik egy ország legfelső gazdasági menedzsmentjének minden ellentmondása.

Az ezredforduló után a „régii” trend tovább folytatódik. Egy kimutatás szerint 2004-ben az Európai Unió tagállamai közül Magyarországon volt a legnagyobb a gazdasági szféra állami támogatása, meghaladva az évi 800 millió eurót.

A külföldi tőke ugyan mikroszinten modernizálta a magyar gazdaság egy jelentős részét, ám makro-

szinten mindez, paradox módon, az elavult, import nyersanyag-, energia- és alkatrészigényes szerkezet konzerválását biztosította. Egy érdekes adalék ebből a szempontból: Székesfehérvár térségét még a Financial Times is a világ tíz leggyorsabban fejlődő régiója közé sorolta. Szabó (2003) szerint az ebben a térségben foglalkoztatott munkaerő több mint

„A rezgő tokájú, elhízott menedzser alakja, szivarral a szájában, hordó hassal, pezsgős poharat szorongatva, bizony már a múlté. A fitt, egészségesen lezser menedzser egyben mintát jelent a társadalom számára is, követendő példát, és ez a hatás egyre inkább vetekszik a médiasztárok, színészek, neves popénekesek tömegekre gyakorolt hatásával.”

80%-a kétkezi fizikai munkát végez, ezen belül 50% kifejezetten segédmunkát és 31–32% betanított munkát. Az itt dolgozó diplomások többsége nem a képzettségének megfelelő szintű munkakörben tevékenykedik.

A MENEDZSER ÉS A TÁRSADALMI MINTA

A menedzser felelőssége nagy. Ő ugyanis a médián keresztül nem csak kiszolgálja az igényeket, de gerjeszti is azokat, alakítja, manipulálja a fogyasztót. Ez a manipuláció nem okvetlenül pejoratíve értendő, hiszen a média befolyásolhatja a tömegeket pozitív irányban is. Ilyen például az egészséges életmód propagálása. Az USA-ban különösen hatékony volt ez a tevékenység az utóbbi két-három évtizedben, sikerült visszaszorítani a dohányzást, az alkoholizmust, a fittség az üzleti és a magánéletben a siker fontos záloga lett, soha ennyien még nem kocogtak, nem jártak kondicionáló terembe, uszodába, mint napjainkban. A megfelelő egészségi állapot, a karbantartott vérnyomás, az ideális testsúly, stb. az üzleti életben is fontos tényezővé vált. A rezgő tokájú, elhízott menedzser alakja, szivarral a szájában, hordó hassal, pezsgős poharat szorongatva, bizony már a múlté. A fitt, egészségesen lezser menedzser egyben mintát

jelent a társadalom számára is, követendő példát, és ez a hatás egyre inkább vetekszik a médiasztárok, színészek, neves popénekesek tömegekre gyakorolt hatásával.

De nem csupán az egészséges életmód, a jó kondíció jelenti az új típusú menedzser pozitív befolyását a társadalomra, hanem a szociális problémák iránti érzékenység, az általános műveltség (beleértve a természettudományokban való mindennapi jártasságot) és intelligencia, valamint a magas fokú etikai mérce is.

A jövő menedzsere – jól felfogott gazdasági érdekek szempontjából is – nyitott kell, hogy legyen a társadalmi-szociális kérdések iránt, és tudatosulnia kell számára, hogy a szegény fogyasztó a piac szűkülését jelenti a lehetőségekhez képest. A nyomor ellen gazdasági érdekből is küzdeni kell, és ki kell dolgoznia azokat a technikákat és stratégiákat, amelyek kezelni és felszámolni tudják a régi módon, a régi mentalitással le nem küzdhető szegénységet. A mintaadás a társadalom számára e téren sorsdöntő fontosságú lehet, és kell is, hogy legyen a jövőben. Ha a társadalom látja, hogy a gazdasági menedzsment érzékeny az ilyen problémák iránt, hogy csökkenteni igyekszik az ilyen feszültségeket, akkor maga is hajlandó többet áldozni erre.

„Maecenas (Augustus császár barátja) óta a kultúra és a menedzsment sorsa szorosan összefonódott. A reneszánsz idején ez a kapcsolat szinte totálissá vált, hiszen olyan óriások működhettek a kor pénzembereinek (Itáliában a Mediciek, Sforzák, Németalföldön a Fuggerek) árnyékában, mint Leonardo, Michelangelo és Raffaello. A jövő menedzserének alakja erősen közelít majd az olasz és flandriai korszak világának meghatározó figuráihoz, és ez az attitűd ugyanúgy az üzleti életben való siker előfeltétele, záloga lesz, mint az alapos közgazdasági ismeret, a jó pénzügyi, üzleti érzék.”

A művelt, intelligens, a kultúrát, sportot támogató menedzser pozitív, katalizáló hatása ugyancsak növekszik a jövőben. Maecenas (Augustus császár barátja) óta a kultúra és a menedzsment sorsa szorosan összefonódott. A reneszánsz idején ez a kapcsó

lat szinte totálissá vált, hiszen olyan óriások működ-
hettek a kor pénzembereinek (Itáliában a Mediciek,
Sforzák, Németalföldön a Fuggerek) árnyékában,
mint Leonardo, Michelangelo és Raffaello. A jövő me-
nedzserének alakja erősen közelít majd az olasz és
flandriai korszak világának meghatározó figuráihoz,
és ez az attitűd ugyanúgy az üzleti életben való *siker*
előfeltétele, záloga lesz, mint az alapos közgazdasá-
gi ismeret, a jó pénzügyi, üzleti érzék.

A menedzsernek saját jól felfogott gazdasági ér-
deke is a kultúra, a művészet támogatás és birtokba-
vétel. Az a társadalom, ahol a menedzserek művelet-
lenek, nem képes polgárokat kitermelni. Kultúrát tá-
mogatni, és kultúreberré válni egyben erkölcsi kö-
telesség is, mégpedig főként a menedzser számára
– ez az idők szava, és egyre kevésbé lesz üzletké-
pes, szalonképes gazdasági vezető az, aki művelet-
len, aki nem képes értékeket őrizni és alkotni.

Nem véletlenül foglalkozom végezetül, de nem
utolsó sorban az üzleti etika, a menedzser moráljá-
nak kérdésével. Egy társadalomban az adott korban
mindig akkor mentek jól a dolgok, amikor szoros
kapcsolat alakult ki az egyéni érvényesülés és a tár-
sadalmi modernizációban játszott szerep között. En-
nek igazságát támasztják alá az ókori görögök, vagy
a reneszánsz csillogása, illetve később az Edisonok,
Stephensonok (self-made-man) kora. Ha ez a kap-
csolat meglazult, vagy létre sem jött, akkor az egyéni
érvényesülés a rokoni-személyi
kapcsolatok szövevényében dől
el, illetve dől el ma is, aminek tör-
vényszerű velejárója a korrupció,
az általános morál hanyatlása, a
modernizáció lefékeződése. Erre
sajnos példa a mai Magyarország
is, gondoljunk csak az 1990-es
évek „sikertörténeteire”. Az elmúlt
évtizedben bizony nemigen lehe-
tett érzékelni az egyéni siker (gazdagodás, politikai
és egyéb karrier), valamint a társadalmi haladásban,
az ország jobbulásában játszott személyes szerep
közötti kapcsolatot. A pozitív szelekciós folyamatok
helyett a kontraszelekció negatív hatásait is érzékel-
hetjük.

Közhely, hogy az üzleti világ nem éppen az éthosz
magas mércéi szerint működik. De ez nem törvény-
szerűség. Ha jól működnek a társadalom mélyében
munkálkodó egészséges szelekciós mechanizmu-
sok, akkor kialakul egy írott, de inkább íratlan etikai
mérce, amelyet áthágva az illetőt maga az üzleti világ

veti ki magából. Az adott szó becsülete, a korrekt-
ség, a kiszámíthatóság záloga a hosszú távú siker-
nek ebben a közegben is. Magyarország ma még
sajnos messze van ettől a szinttől.

A jövő menedzsere a jó értelemben vett
self-made-man típusát kell, hogy megtestesítse,
aki az általános társadalmi morál által élesen kiraj-
zolt keretek között mozog, betartva az „embernek
lenni, embernek maradni” elvet, egyben ugyan-
csak példát és mintát mutatva ezzel a társadalom
tagjainak.

Úgy gondoljuk, hogy mindezek a követelmények
nem egyszerűen magasztos ideák, amelyeket meg-
fogalmazunk, és megfogalmaznak mások is, afféle
mózesi parancsként, hanem a kor, a jövő, a gazda-
ság által objektíve egyre inkább kikényszerítendő
szabályok, amelyek betartása nélkül egyre kisebb az
esélye az egyéneknek és csoportoknak a sikerre,
akár az anyagi gyarapodás, akár a szakmai és egyéb
karrier építése terén.

A jövő kontúrjainak megrajzolása mindig nehéz
feladat, nagy a melléfogás veszélye. A vázlatkészítő
hajlamos a tények, valós tendenciák helyett saját vá-
gyait előre vetíteni. Amennyire lehetett, igyekeztünk
ezt a „standard hibát” elkerülni. Ha a jövő nemzetkö-
zi menedzsmentjéről megrajzolt kép mégis túl ideali-
zálnak hatna az olvasó számára, annak oka lehet a
mai magyar valóság jelentős eltérése a *globálisan ér-*

*„A jövő menedzsere a jó értelemben vett self-made-man
típusát kell, hogy megtestesítse, aki az általános társa-
dalmi morál által élesen kirajzolt keretek között mozog,
betartva az 'embernek lenni, embernek maradni' elvet,
egyben ugyancsak példát és mintát mutatva ezzel a tár-
sadalom tagjainak.”*

telmezett mintától. Azt akartuk érzékeltetni, hogy a
nemzetközi menedzsmentre érvényes tendenciák mi-
lyenek *lehetnek*, és nem azt, hogy milyenek *lesznek*
a valóságban. Mindazonáltal e lehetséges és valószínű
tendenciák figyelmen kívül hagyása, az azokkal
szemben való haladás katasztrofálisnak bizonyulhat:
az adott társadalom hosszú távon lemaradhat a
nemzetek közötti nagy, globális modernizációs ver-
senyfutásban. Ebből a szempontból nézve az ilyes-
fajta veszélyekre való figyelmeztetés, az erre irányuló
gondolatok közzé tétele talán mégsem bizonyul fe-
leslegesnek.

A JÖVŐ MENEDZSERE

Mi fogja tehát a jövő menedzserét alapvetően jellemezni? Illetve mi kellene, hogy jellemezze?

1. Globális gondolkodás. A szűk, parciális, partikuláris szemlélet – és itt főként a gazdasági nacionalizmusra gondolunk – értelmét veszti, anakronizmusává válik. Ez nem jelenti okvetlenül a nemzeti érzés

„Az egész emberiség jövője szempontjából tehát a menedzser lesz kétségtelenül a kulcsfigura, ő lép a történelemformáló hagyományos csoportok helyébe. (...) Képes lesz-e ez a csoport a ráháruló globális feladatot maradéktalanul megoldani az emberiség jobbulására?”

mint individuálisan megélt élmény és attitűd föladását. A kultúra, melynek része a sport is, *nemzeti* marad, ha úgy tetszik. Ha a művészetet, irodalmat nézzük, azt látjuk, hogy az általános emberi az egyedi, a partikuláris, a nemzeti dimenziókon csillan át mindig, amikor nagy művészről és nagy művészetről beszélünk. A jövő nemzetközi menedzsere a gazdaságot globálisan kezeli, a kultúra viszont saját *hajszályökereinek* éltető forrásaiból táplálkozva létezik és fejlődik tovább. A kultúra tehát nem képes globalizálódni.

2. A jövő menedzsere objektíve mentes lesz a politikai szélsőségektől, miután e szélsőségek éppen a globalitást és a totalitást tagadják, elnyomva ezáltal az emberi szellemet. Általában véve a „menedzserközözet” nemigen fogják megzavarni a politikai felhőrégió kisebb-nagyobb viharai, változásai. Ez is hozzájárulhat a politikai szféra lecsendesedéséhez, kiszámíthatóvá válásához. A világgazdasági folyamatok egyre inkább függetlenednek a mindenkorai politika szférájától, autonóm mozgásterük növekszik tehát.

3. A jövő menedzsmentjét a mainál sokkal de sokkal intenzívebb közösségi és szociális gondolkodás kell, hogy jellemezze. Ha nem így lesz, akkor a 2. pontban leírtak nem teljesülhetnek, vagyis a politikai felhőrégió lecsendesedése, a konfliktusok tompulása, kihunyása helyett azok fokozódása lesz a jellemző, ami a politikai szélsőségek feléledésének kedvez majd. Magát a *gazdaságot*, a gazdasági döntési szférát is át kell, hogy hassa egyre inkább a szociális érzékenység, és

pedig éppen a gazdaság jobb hatékonysága érdekében!

4. Az előzőekből következően a jövő nemzetközi menedzsmentjének még át kell alakítania a jelenlegi *gazdaságba ágyazott társadalmat*, mint meghatározó struktúrát, a *társadalomba ágyazott gazdasággá*. Ez egy teljesen új gazdaságfilozófiai gondolkodást igényel. Ezt a feladatot csakis a gazdasági menedzsment végezheti el, erre a politika (és a politikus) teljességgel alkalmatlan, mint ahogy ez a társadalmi lét más szereplőire (tudósok, művészek, munkások, farmerek, tanárok, orvosok, stb.) is igaz. Az egész emberiség jövője szempontjából tehát a *menedzser* lesz kétségtelenül a kulcsfigura, ő lép a történe-

lemformáló hagyományos csoportok helyébe. A modern korban, s főként a 20. században a hadvezérek, politikusok helyét egyre inkább a tudósok, mérnökök vették át (lásd: tudományos-technikai forradalom!), most viszont a menedzserek kora fog következni. Képes lesz-e ez a csoport a ráháruló globális feladatot maradéktalanul megoldani az emberiség jobbulására?

5. Csak akkor lesz képes, ha széles látókörű, művelt emberként irányítja a gazdaságot. A menedzserképzésnek tehát közelítenie kell a reneszánsz korszak humanista eszményéhez, vagyis nem szakbarbárokat, hanem a társadalmi, környezeti problémák iránt érzékeny, a művészetet, tudományt tisztelő és ismerő gazdasági vezetőket kell nevelnie és képeznie. A héraikleitoszi gondolatnak kell itt is érvényesülnie: „Tanítani nem annyit jelent, hogy megtöltünk egy üres vödört, hanem hogy fölszítunk egy tüzet”! Ehhez a jelenlegi oktatási rendszert is alaposan át kell alakítani.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ebben a tanulmányban a világgazdasági korszakváltásoknak rövid történetét mutattam be, ahogy azok a szakmák elnemzetietlenedéséhez vezettek. Más országok tapasztalataiból sikerstratégiákat idéztem, amelyek az adott országok alkalmazkodását szemléltették a globalizációs folyamatokhoz, és jól szolgálták a nemzeti stratégiák megváltoztatását. A tanulmány további része a társadalom, a gazdaság és a menedzserek egymáshoz való viszonyát tárgyalta.

Szóltam a gazdaság beágyazottságáról és ennek a folyamatnak a jövőképeiről. Felvázoltam azokat az új tendenciákat – brain-korszak, információs társadalom –, amelyekben a nemzetközi szinten tevékenykedő menedzsereknek dolgoznia kell.

HIVATKOZÁSOK

BUDAY-SÁNTHA ATTILA (2006): Környezetgazdálkodás. Dialóg Campus K.
FRIEDMAN, MILTON (1986): Infláció, munkanélküliség, monetarizmus. KJK.
GALBRAITH, JOHN KENNETH (1970): Az új ipari állam. KJK.
KORTEN, DAVID C. (1998): A tőkés társaságok viláгурalma, Kapu Kiadó, Budapest
POLLARD, SYDNEY (1996): The Development of the British Economy, 1914–1990. Chapman and Hall. London
SCHULTZ, THEODORE WILLIAMS (1983): Beruházás az emberi tőkébe. KJK.
SZABÓ CSILLA (2003): Székesfehérvár gazdasági dinamizmusa és a dinamizmus korlátai. Diplomadolgozat. PTE KTK

EGYÉB IRODALOM

BAKA JUDIT – GAZDAG LÁSZLÓ (2002): A hárompólusú világ erővonalai. Krónika – JPTE K.
BARANCSUK JÁNOS (1998): A fogyasztói többlet. JPTE K.
BOD-PÉTER ÁKOS (2004): A félig ismert és félreismert szociális piacgazdaság. Valóság, 2004/5. 1–14. o.
BUDAI ELEONÓRA (2007): A számviteli rendszer helye és szerepe változó világunkban. Ph.D dolgozat, Pécs

CSATH MAGDOLNA (2001): Kiút a globalizációs zsákutcából. Kairosz K.

CSATH MAGDOLNA (2004): A válságteremtő év. Valóság, 2004/3. 88–98. o.

CSÉFALVAY ZOLTÁN (1999): Helyünk a Nap alatt. Kairosz K.

CSEKE ZOLTÁN (2000): Mese a 3. évezredről. Kapu K.

GERGELY GYÖNGYI (2006): Is it possible to interpret the marketing channel in the practice of politics? In: Interdisciplinary Management Research II., University of Osijek, Croatia, 2006, pp.426–39.

HAJNAL KLÁRA (2006): A fenntartható fejlődés elméleti kérdései és alkalmazása a területi fejlesztésben. Ph.D dolgozat. PTE, Pécs

HERMANN IMRE (2000): Az én közgazdaságtanom. KKDSZ K.

HOÓS JÁNOS (2003): Konjunktúra-és piackutatás. Aula K.

IACOCCA, LEE (1988): Iacocca: egy menedzser élete. Gondolat K.

KAPOSI ZOLTÁN (1998, 2001): A XX. század gazdaságtörténete I-II: Dialog-Campus K.

KEYNES, JOHN MAYNARD (1965): A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. KJK.

MARTIN, HANS-PETER – SCHUMANN, HARALD (2002): A globalizáció csapdája. Perfekt K.

NAGY PONGRÁC (1991): Készül a magyar gazdasági csoda? KJK.

NAGY PONGRÁC (2004): A rendszerváltás gazdaságpolitikája. Akadémiai K.

OSZADCSAJA, I.M. (1976): Keynestől a neoklasszikus szintézisig. Kossuth K.

*Gazdag László
a PTE-KTK egyetemi docense*

Marketing
M E N E D Z S M E N T

HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Mobil: 06 (20) 421-5492

E-mail: info@m-and-m.hu

Munkahelyi agressziókatégoriák vizsgálata vezetéstudományi nézőpontból

Az agresszivitás szervezeti körülmények között megnyilvánuló humán jellegzetességeinek feltárását célzó kutatásaim, a bőséges szakirodalom tanulmányozásán és empirikus tapasztalataimon, megfigyeléseimen alapulva egy olyan rendszerezés megalkotáshoz vezettek, melyet a Miskolci Egyetem kollektívján tesztelhettem.

Az egyes agresszív magatartásformák munkahelyi előfordulási gyakorisága a bizonyítéka annak, hogy ezen fontos – eredetileg biológiai – szabályozó mechanizmus a munkát végző, dolgozó ember napi tevékenységében is szignifikánsan kimutatható.

AZ AGRESSZIÓ MINT BIOLÓGIAI FUNKCIÓ

Az agresszióval foglalkozó tekintélyes mennyiségű szakirodalom meglehetősen vegyes benyomásokat tehet a kevésbé szakavatott olvasókra. Engedtetsek meg, hogy az agressziót, mint alapvető etológiai fogalmat definiáljam.

Etológusok szerint agresszióról akkor beszélünk, ha azonos fajú egyedek erőszakkal igyekeznek egymást valamilyen erőforrás közeléből eltávolítani, vagy ennek megszerzésében, illetve elfogyasztásában a másikat megakadályozni.

Az agresszió igen jelentős biológiai funkciót tölt be az egyes fajok életében. Egyrészt növeli az egyed rátermettségét, mert számára erőforrások elnyerésének lehetőségét biztosítja, másrészt – főként csoportosan élő fajok esetében – hozzásegít az erőforrások optimális elosztásához a csoporton belül. Agresszió nélkül az állatok kipusztulnának, mert minden állat szaporodási kapacitása sokszorosan múlja felül a

„Etológusok szerint agresszióról akkor beszélünk, ha azonos fajú egyedek erőszakkal igyekeznek egymást valamilyen erőforrás közeléből eltávolítani, vagy ennek megszerzésében, illetve elfogyasztásában a másikat megakadályozni.”

rendelkezésre álló erőforrások mennyiségét. Ha nem a legerősebb, élettani szempontból a legrátermettebb egyedek jutnának ezekhez, hanem mindegyik egyformán, akkor rövidesen senkinek sem lenne elég táplálék, még a puszta létfenntartáshoz sem.

Egy farkasfalka az alfa hím és nőstény szaporodási egysége. Minden erőforrás elsősorban az alfákat szolgálja, a többiek csak akkor részesednek, ha felesleg van. Ez az elosztási rendszer azt eredményezi, hogy bőség idején mindenki jóllakik, és így egészen minimális az agresszió, szükség esetén viszont lehet, hogy csak néhányan, a legerősebbek, végső

esetben csak az alfák esznek. Amikor a szükség elmúlik, előfordul, hogy a gyengébbek elpusztulnak, de az alfák teljes erőnlétben láthatnak újra a szaporodáshoz, és rövidesen pótolják a falka létszámát. Kegyetlen, de nagyon eredményes elosztási mód, mely lehetővé teszi, hogy a farkasok olyan ökológiai rendszerekben is

„Bőség idején mindenki jóllakik, és így egészen minimális az agresszió, szükség esetén viszont lehet, hogy csak néhányan, a legerősebbek, végső esetben csak az alfák esznek.”

megéljenek, amelyeknek nagyon változó az erőforrás-ellátottsága, ahol a bőség hónapjait esetleg a szükség hetei vagy hónapjai követik. Agresszió nélkül a farkasok, mint faj életképtelenek lennének.

Már a korai humánológiai vizsgálatokkal nyilvánvalóvá vált, hogy a biológiai agresszió fontos magatartásbeli szabályozó mechanizmus, amely valamilyen formában minden magasabb rendű állatban – így az emberben is – kimutatható.

AGRESSZIÓ AZ EMBEREK KÖZT

Létezik azonban egy, csak az emberre jellemző agresszió, a kulturális agresszió. A társadalom által szervezett ideologikus konstrukció, amelynek csak nagyon áttételesen van köze a biológiai agresszióhoz. A biológiai agresszió során az agresszív viselkedésmódok egy része az egyes egyedek vetélkedését szabályozza, de kifejlődtek olyan agressziós formák is, amelyek egy-egy fajon belül az egyedek csoportjainak érdekeit regulázzák a faj más csoportjaival történő versengésükben. Ha elfogadjuk, hogy az evolúciós fejlődés folyamatos – és ebben ma alig kételkedik kutatóbiológus –, valamint tudjuk, hogy az agresszió az egész élővilágban elterjedt, érthetetlen csodának kellene tekintenünk, ha éppen az emberből hiányoznának az agresszió biológiai mechanizmusai. A főemlősök agresszív viselkedésmódjaiban olykor nem nehéz felismerni az ember hasonló megnyilvánulásait.

Természetesen az emberi agresszióknak is megvannak a humán jellegzetességei, megnyilvánulásai,

amelyek az egészen elemi, lényegében biológiai formáktól eltekintve, megnyilvánulásaikban rendkívül változatosak lehetnek. Az ember biológiai agressziója tanulással, az adott kultúra befolyása alatt, egészen alacsony szintre szorítható és nagyon magas szintre is emelhető.

Az általános értelemben vett emberi agresszív viselkedésmódnak nincs egységes pszichológiai, illetve humánológiai – nemhogy kifejezetten a szervezeti körülményekre vonatkozó – osztályozása. Éppen ezért feladatomban éreztem egy, az előbb említett

kutatók általános viszonyokra kidolgozott modelljein, valamint saját vizsgálataimon és tapasztalataimon alapuló, a munkahelyi viszonyokra adaptált rendszer megalkotását, mely az alábbiak szerint körvonalazódik.

Territoriális agresszió

A különböző kultúrákban – esetünkben munkavégzés céljából alakult szervezetekben – tevékenykedő emberek csoportjai közösen, vagy tagjai egyénileg megjelölnek, birtokba vesznek, olykor védelmeznek egy területet. Hogy ezt miként teszik, az a mindenkorri kultúra függvénye, de maga a területhez való vonzódás jelensége a kultúrától független, általános je-

„Létezik azonban egy, csak az emberre jellemző agresszió, a kulturális agresszió. A társadalom által szervezett ideologikus konstrukció, amelynek csak nagyon áttételesen van köze a biológiai agresszióhoz.”

„Az ember biológiai agressziója tanulással, az adott kultúra befolyása alatt, egészen alacsony szintre szorítható és nagyon magas szintre is emelhető.”

lenség. Az ember territoriális lény, amiből következik, hogy ha kisajátított területét mások akarják birtokolni, különböző agresszív viselkedésmódokkal reagál.

Tulajdonnal, birtoklással kapcsolatos agresszió

Mindnyájan tudjuk, hogy már egészen kis gyermekek is általában erős agresszióval reagálnak arra, ha valamilyen tárgyat vagy egyéb dolgot elvesznek tő-

lük, illetve ha azt éppen ők akarják megszerezni. Ez a viselkedésforma a felnőtteknél is kimutatható.

Rangsorral kapcsolatos agresszió

Az állati csoportokhoz hasonlóan az emberi csoportok szerveződése is hierarchikus. A spontán kialakuló, alacsonyabb szervezettségű csoportok hierarchiája enyhébb-erősebb agressziós konfliktusokon keresztül alakul ki. Ha a csoport szerkezete már kialakult és megszilárdult, az agressziós összeütközések

„Ha egy kisgyermeket megakadályoznak valamilyen cél elérésében, ha fájdalmat okoznak neki, vagy valamit elvesznek tőle, azonnal spontán agressziós cselekedettel válaszol. Később – a szocializáció során – sokféle módját tanulja meg annak, hogy viselkedését ilyen helyzetben fékezze, szabályozza. Ennek ellenére, mégis az efféle agresszió a leggyakoribb még felnőttkorban is.”

gyakorisága éppen úgy csökken, mint az állati csoportokban.

Frusztrációs agresszió

Ebben az esetben az előzőeket részben átfedő, a modern társadalomban gyakori agressziófajtáról beszélhetünk. Ha egy kisgyermeket megakadályoznak valamilyen cél elérésében, ha fájdalmat okoznak neki, vagy valamit elvesznek tőle, azonnal spontán agressziós cselekedettel válaszol. Később – a szocializáció során – sokféle módját tanulja meg annak, hogy viselkedését ilyen helyzetben fékezze, szabályozza. Ennek ellenére, mégis az efféle agresszió a leggyakoribb még felnőttkorban is.

Explorációs agresszió

Az explorációs agresszió egy csoport új tagját segíti a rangsorba történő beilleszkedésben. Az új csoporttag cselekedeteivel azt próbálgatja, hogy úgymond „meddig lehet retorzió nélkül elmenni”, kivel mit lehet megcsinálni (hol az a határ, ami után már a „fejére koppintanak”). Ha próbálkozásai megfelelő válasz nélkül maradnak, explorációs aktivitása növekszik. Ez sokszor jól megfigyelhető felnőtteknél is, ha új csoportba (pl.: új munkahely) kerülnek.

Normatív agresszió

Az emberre jellemző viselkedés egyik célja az, hogy a csoport normáit a tagokkal elfogadtassa. Minden-

napi életünkben is számtalan jelét figyelhetjük meg. Egy iskolai osztály, munkahelyi csoport, vallási közösség vagy politikai csoportosulás tagjai gyakran lépnek fel agresszíven olyan társaikkal szemben, akik az elfogadott viselkedési szabályoktól, szokásoktól, elvektől, normáktól eltérnek.

Agresszió a kívülállókkal szemben

Ide értjük azokat az agresszív viselkedésformákat, amikor a csoporton kívül állót csúfolják, üldözik,

Ebbe a kategóriába tartozik a deviánsok irányában megnyilvánuló agresszió is, ahol az agresszió célja éppen a csoporttag kizárása.

Csoportos agresszió

Ez alatt a csoport együttes agresszióját értjük. A csoportos agresszió az állatoknál csak a legfejlettebb csoportokat képző fajok

nál alakult ki, mint például a hiénáknál vagy a csimpánzoknál.

KUTATÁSI CÉL ÉS MÓDSZERTAN

Egy magyar felsőoktatási intézményben végzett empirikus kutatásaim során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy melyek az agresszió szervezeti körülmények között megfigyelhető fajtái, a kollégák milyen agresszív magatartásformákat tapasztalnak munkahelyükön. Továbbá arra, hogy ezek milyen gyakorisággal jellemezhetők, illetve milyen szituációkban. Kíváncsi voltam az agresszió csillapításának lehetséges eszközeire is.

A vizsgálatok elvégzéséhez megkerdezésem kérdőívet, valamint a megfigyelés egészen megfigyelő módját választottam. Az alábbiakban csak a lényegi megállapításokat, alapvetően kvalitatív módon ismertetem.

Az eredmények tekintetében vegyük sorra a szervezeti körülmények között előforduló agresszív viselkedésformák egyes típusainak jellegzetességeit!

Territoriális agresszió

Itt mindenekelőtt a saját (vagy közös) szoba védelmét kell említeni, amihez például az is hozzátartozik, hogy sokakat bosszant, ha mások a szobájukon keresztül közlekednek. A meglévő szobák „örzése”, illetve újabb helyiségek terjeszkedési céllal való megnyeré-

se inkább a szervezeti egységek sajátja. Bár ez utóbbi olykor hierarchikus indíttatású, megszerzési vágya – melyet gyakran a szoba tájolása és az ablakok száma is minősít – egyéni cél is lehet. Ebben az esetben a szobában ülők státusza és száma mindig fordított arányt mutat. A szobák mellett említhetjük még egyéb helyiségek – például dohányzó kollégák általi – birtoklását, vagy az egyetem előtti parkolóhelyeket, melyek bejárathoz való közelségük alapján szintén státuszszimbólumot jelentenek a hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő oktatók számára.

„Védett” területnek tekinthető az értekezletek ülésrendje által megadatott térrész, melyekért olykor burkolt formában, de igen ádáz csata folyik. Sokan úgy érzik, hogy a vezetőhöz, vezetőséghez minél közelebbi hely rendkívül nagy jelentőséggel bír a hierarchiában elfoglalt helyüket illetően.

Egyszer egy kollégámmal beszélgetve léptünk az értekezlet helyszínéül szolgáló helyiségbe. A kommunikáció folytonosságát biztosítva, a kollégámat követve „elsodródtam”, és nem a „megszokott” helyemre ültem le. Kicsivel később bejött a helyre igényt tartó – egyébként többnyire békés természetű kolléga – és meglehetősen nagy vehemenciával felszólított, hogy legyek szíves hagyjam el a „helyét” (melyet korábban, és ezután sem, formálisan senki nem deklarált)...

Összeütközés tárgyát képezheti a saját „fennhatóság” alá tartozó íróasztalra való rápakolás, vagy beszélgetés közbeni „felülés”, különösen, ha ez a korábban ott elhelyezett személyes dokumentumok, tárgyak félretolásával jár.

A saját székhez, ülőalkalmatosságához való ragaszkodás, a közös számítógép előtti hely birtoklása is agresszív megnyilvánulásokra ragadtathatja a kollégákat.

Tulajdonnal kapcsolatos agresszió

A munkatársakkal vívott csaták tárgyát képezheti a számítógép, az esetenként kisajátított, olykor hazavitt – egyébként közös – laptop vagy kamera. Ide sorolható a kisebb bútordarabok saját szobába történő „megszerzése”, valamint az irodaszerek, könyvek, folyóiratok birtoklási, kisajátítási vágya.

„Védett” tárgy a közös telefon és a személyes adattár, csakúgy, mint a személyes használatú ét-, illetve ivó „készlet”.

Rangsorral kapcsolatos agresszió

Meglehetősen tipikus munkahelyi agresszív viselkedési forma, mely leggyakrabban a saját pozíció védelmében, illetve munkatársunk pozíciójának támasztásában nyilvánul meg.

Míg előzőt a szerzett jogok védelme, addig utóbbit a hatalom iránti vágy, a féltékenységgel vagy a személyes ellentét motiválja leginkább. A hatalom iránti vággyal párosuló törtető magatartás nem mindig párosul az elévült munka alapján való érvényesülési szándékkal.

Rangsorral kapcsolatos agresszivitáshoz vezethetnek a generációs problémák, melynek során a fiatalabbakat a szerzési vágy, az idősebbeket pedig a fontosság elvesztésének érzése motiválja.

A státuszért folytatott harc gyakran nem is abszolút, hanem egy másik személyhez képest relatív.

A birtokolt – vagy bizonyos esetekben még csak kitűzött – pozícióból fakadó hatalmat gyakran már a kommunikációs stílusból is érzékelhetjük.

A megszerzett pozíció erősebb védelmezését eredményezheti az addig birtokolt jogok elvétele, vagy annak kilátásba helyezése.

„'Védett' területnek tekinthető az értekezletek ülésrendje által megadatott térrész, melyekért olykor burkolt formában, de igen ádáz csata folyik. Sokan úgy érzik, hogy a vezetőhöz, vezetőséghez minél közelebbi hely rendkívül nagy jelentőséggel bír a hierarchiában elfoglalt helyüket illetően.”

A hivatalos és az informális rangsor közötti diszharmónia miatt esetlegesen összeütközésbe kerülő felek magatartásának mozgatórugója lehet az elismerés, elfogadottság iránti vágy, a méltánytalanság, a hatalomvágy, a törtető karrierizmus, a rivalizálás, míg a másik oldalról a pozíció, a hatalom elvesztésének félelme, mely esetenként erődemonstrációs célt szolgáló ellenreakcióban tör felszínre.

Abban az esetben, ha egy adott munkaterülethez egy olyan kolléga ért a legjobban, aki a hivatalos rangsorban az utolsó (legalábbis hátul van), akkor őt a többiek általában maximálisan megbecsülik, elismerik a tudását, segítséget kérnek tőle. Sőt, a helyzetből fakadó közvetlenség gyakran felszabadultabban teszi a kommunikációt is. Kiderült, hogy e tekintetben az emberi „oldal” sokszor többet nyom a latban, mint a szakmai hozzáértés.

A vezetők véleménye szerint ez a fajta szakmai értékrend nem a hierarchián mozog. Természetes dolog, hogy a vezetőknek legyenek ilyen beosztottai (pl.: számítástechnika, nyelv stb. terén jártasak). Ezen kívül az életperiódusokból, az új kutatási területek felállításából is ered egy olyan ciklikusság, melyből ez az állapot sokszor következik is.

Rangsorral kapcsolatos agresszióról beszélhetünk akkor is, amikor a szervezeti egységek legkü-

„Rangsorral kapcsolatos agresszivitáshoz vezethetnek a generációs problémák, melynek során a fiatalabbakat a szerzési vágy, az idősebbeket pedig a fontosság elvesztésének érzése motiválja.”

lőnfélőbb céllal összeállítandó névsorainál kollégáink olykor nyílt agresszivitással harcolnak azért, hogy saját nevüket – a kevésbé fontos céllal készülő névsoroknál is – minél „előbbre” helyeztessék.

A rangsorral kapcsolatos agresszív megnyilvánulások azonban az esetek többségében burkoltak és alattomosak, s nem ritkán manipulatív elemekben is bővelkednek.

Frusztrációs agresszió

A frusztrációs agresszió munkahelyi előfordulása leginkább kisebb „keresztbe tevések”, „hát mögötti áztatás”, pletykák formájában jellemző.

Kiváltó okait vizsgálva gyakran említik a személyes hatalom vélt vagy valós féltését, valamint az irigységet.

A hatalomvágy „tettenérésének” jó példája, amikor bizonyos kollégák kis jogosítványokat neveltségesen túlértékelnek és rögtön „erőből” használnak, „Majd én megmutatom!” alapon.

Akik bizonytalanok saját pozíciójukban, sokszor személyi ellentéteket gerjesztenek, melytől a másik pozíciójának gyengülését, és a sajátjuk erősödését remélik.

Zavaró lehet még a személyes ellentétekből eredő sérelmes munka-, és feladatelosztás is.

Ezen agressziófajtára is jellemző a burkoltság, a közvetlen konfrontációkerülési szándék miatt csak nagyon ritkán tör nyíltan a felszínre.

Explorációs agresszió

Az explorációs agresszió szervezeti körülmények közötti jelenléte szintén bizonyítást nyert. Megjelenési

formáit tekintve igen változatos lehet. Felszínre törhet a munkahelyen való benntartózkodási szabályok megszegésében, bizonyos erőforrások magáncélú használatában (pl.: intézményi telefon, fénymásoló), a határidők be nem tartásában, a munkavégzés igénytelenségében, bizalmaskodó – a kort és a hierarchiát figyelembe nem vevő – magatartásban (pl.: poénkodás, kétértelmű szexuális tartalmú célozgatások, stb.), saját feladatok másra való átruházásában,

egyre nagyobb súlyú feladatok végrehajtásának visszautasításában, vagy akár manipulatív célú „örök elégedetlenségben” is.

Normatív agresszió

Az elfogadott viselkedési szabályoktól, normáktól eltérő csoport-

tagokkal szembeni agresszív fellépés palettája is meglehetősen színes képet mutat.

Az ilyen személyek gyakran bonyolódnak nyílt konfliktusokba, ahol a reakciók és ellenreakciók igen sokfélék lehetnek, a ráutaló magatartástól az ajtócsapkodásig mindenre találni példát. A szóbeli „figyelmeztetések”, szóvátételek alapja lehet a csoporttól eltérő viselkedési vagy öltözködési kultúra, az egyén kiérezhető, kollégákat manipuláló magatartása.

„Büntetés” lehet az illető viselkedésének a vezető felé való jelentése, a távolságtartás, illetve a feladatok, jutalmak, előléptetések kiosztásánál, közös szabadidős programoknál való mellőzés.

A teljesség kedvéért meg kell említeni azt az érdekes szituációt, amikor az adott személy valójában nem tér el a csoport normáitól, de a csoporttagok valamilyen cél elérésének érdekében mesterségesen olyan helyzetet gerjesztenek, hogy látszatra úgy tűnjék, hogy az ominózus csoporttag eltér az elfogadott szabályoktól kisebb érdekcsoportok kiemelése, vagy felszínén tartása érdekében.

Agresszió a kívülállókkal szemben

Ez a fajta agresszivitás szervezeti körülmények között viszonylag ritkán, és akkor is csak meglehetősen enyhe formában nyilvánul meg. Leginkább megjegyzések, humoros, gúnyolódó sztorik, csipkelődések, esetleg lekezelő, távolságtartó viselkedés lehet az indikátora.

A csoport az efféle „büntetéseket” gyakran használja a lustábbak ellen irányuló támadások eszközeként.

Csoportos agresszió

A csoportos agresszióban rejlő egységbe kovácsoló erő tipikus célja a csoport saját érdekeinek kifelé történő védelmezése, mellyel gyakran a „függetlenség” határvonalait húzzák meg. Ezek olykor fizikai területre, birodalomra is értelmezhetők.

Védekezési és támadási szándéktól vezérelve is láthatunk példát hasonló „kaliberű” szervezeti egységek közötti rivalizálásra, mely szolgálhatja a területi igény bővítését, a létszám növelését, esetleg más organizációk bekebelezését is.

Az olykor túlzott mértéket öltő „csordaszellem” néha kevésbé finom és sértő megnyilvánulásokban is tetten érhető. Motiváló tényezőként említhetjük a szakmai hierarchia, a fontosság erősítését („Ki a jobb, ki az erősebb?”), de akár azokat az érzelmi, olykor antipátián alapuló személyes ellentéteket is, melyek két vagy több szervezeti egység vezetője között állnak fenn.

A csoportos agresszió tipikus célpontja lehet a relatíve túlpozícionált csoport, illetve szervezeti egység.

Az agresszió szervezeti körülmények között előforduló egyéb, az előzőekben nem sorolható megnyilvánulásait kutatva a következő formákat lehetne még említeni.

Megfigyelhető egyes szakmai területek – agresszív magatartásformákat sem nélkülöző – kisajátítása, illetve az erre való törekvés. A szakterületek birtoklása első fázisban egyeduralommal, a másik kizárásával párosul, majd a viszonyok rögzülésével megjelenik a kooperáció.

Az agresszió csillapításának – természetesen formáitól függően – igen eltérő eszközei lehetnek. Én azonban annak próbáltam utánajárni, hogy létezhetnek-e olyan általános érvényűnek mondható eszközök, melyekkel az agresszív megnyilvánulások nagy része eredményesen csillapítható.

Ilyennek bizonyulhat a nyitottság, a nyílt és őszinte kommunikáció, a másik megértésének szándéka, a kompromisszumkészség, a tolerancia, a higgadság, a türelem, az érdekek kiegyensúlyozott kezelése, a korrektség, a személyiségjegyek figyelembevétele, a példamutatás, illetve a megfelelő ösztönzési és motivációs rendszer kialakítása.

A nem tartós, inkább eseti fellángolások kezelésénél igen hatékony lehet, ha az agresszivitást

tanusító(k)nak „teret” hagyunk, hagyjuk őket „kifutni”.

Tartós negatív magatartásformák esetén, kezdeti lépésként gyakran vezetői figyelmeztetéssel („letozással”) találkozunk.

Amennyiben ez nem elég, főnökünk bizonyos dolgok, eszközök használatát vonhatja meg tőlünk, vagy nem teljesíti egyes kéréseinket. Egy idő után, esetleg – a „távolság” növelésével – nem lesz „könnyen kommunikáló”.

Meg kell azonban jegyeznem, hogy az enyhébb agresszivitást eredményező, kisebb kollégák közti feszültséget egy vezetőnek nem mindig érdeke csökkenteni, hiszen létezik egyfajta olyan „pozitív feszültség”, mely a szakmai rivalizálás révén sokszor nagyobb eredmények elérését teszi lehetővé.

ÖSSZEGRZÉS

Az agresszivitás – eredetileg biológiai – szabályozó mechanizmusa a szervezeti körülmények között

„Megfigyelhető egyes szakmai területek – agresszív magatartásformákat sem nélkülöző – kisajátítása, illetve az erre való törekvés. A szakterületek birtoklása első fázisban egyeduralommal, a másik kizárásával párosul, majd a viszonyok rögzülésével megjelenik a kooperáció.”

munkát végző dolgozók mindennapi tevékenységében jellemzően kimutatható.

Humánológiai módszerek segítségével egymástól jól elhatárolható, munkahelyi viszonyokra adaptálható agresszió-kategóriák képezhetők, melyek megnyilvánulási formáikat és intenzitásukat tekintve igen eltérőek lehetnek.

A különféle agresszív magatartásformák vezetői gyakorlatban történő kezelése a vonatkozó genetikai háttér ismeretében eredményesen biztosítható.

IRODALOM

(Kunos István tanulmány sorozatához tartozó teljes irodalomjegyzéket ld. a Marketing & Menedzsment 2006/5-6. számának 131-133. oldalain. – A Szerk.)

*Kunos István egyetemi docens,
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet*

Hedonisztikus vásárlás Magyarországon

Vajon mennyire racionális a magyar lakosság a mindennapi termékek vásárlása során? Pusztán csak tudatos indokok alapján dönt egy-egy termék vételéről, ill. egy-egy kereskedelmi egységben történő vásárlásról, vagy emocionális tényezők is befolyásolják a döntést?

Primer kutatási eredményeink alapján egyértelműen az látszik, hogy még a leginkább hétköznapiak különböző termékek vásárlásában, valamint a legkevesebb kényelmi szolgáltatást nyújtó kereskedelmi egységekben történő vásárlásban is kimutatható hedonisztikus tartalom.

Ez a megállapítás azonban elgondolkodtatásra készítheti a vállalatokat azzal kapcsolatban, hogy a marketing tárházának az eddigiekben alkalmazotthoz képest sokkal több elemét használhatják fel a vásárlás ösztönzésére ezeknél a termékeknél is.

RACIONALIZMUS – HEDONIZMUS

Míg a 19. század fogyasztójára a takarékoság, a fegyelem, az erkölcsösség, a becsületesség, és a racionalitás volt a jellemző (László 1999), addig a 20. században a hangsúly az individuumba helyeződött, amely elsősorban önérvényesítésre és erélyességre törekszik. Ez utóbbi tendencia végigkísérte az 1900-as éveket, majd a század utolsó negyedében, valamint a XXI. század elején annak talán még dominánsabb formában való megjelenése érezhető.

Daniel Bell 1976-ban mutatott rá arra, hogy a hedonizmus a társadalom uralkodó értékévé vált, amely által az emberek három egymásnak ellentmondó szabály (a funkcionális racionalitás, a társadalmi szervezetknél megfigyelhető egyenlőség, valamint az önjutalmazás, saját magának szerzett öröm elvei) alapján viselkednek, és amely szerint már nem szükséglet-kielégítésre, hanem akaratérvényesítésre törekszenek. Az individualizmus előtérbe kerülése László (1999) szerint magával vonja az egyének elszigetelődését, amely során azok egyre inkább elszakadnak biztos társadalmi közegüktől. Ez alapvetően átalakítja az egyének viselkedésének alapszabályait, hiszen az újfajta struktúrában a korábbiakban megszokottaktól eltérő „individualizmust támogató” szempontokat kell figyelembe venniük döntéseik meghozatalakor.

Campbell 1987-ben már különbséget tesz a tradicionális és a modern hedonizmus között, rámutatva arra, hogy a modern kor újdonsága az „érzelmeik féken tartásából fakadó kielégítetlenség, és a fogyasztói vágyak állandó újratermelődése”. Meglátása szerint a vágyak és a valóság közötti eltérés folyamatos hiányérzetet eredményez, azonban „bensőséges és finom kapcsolat” van az érzelmeik felismerése és elnyomása között, amely ahhoz vezet, hogy az egyének viselkedését az érzelmeik által vezérelt élvezetkeresés mozgatja. Ez azonban azt jelenti, hogy minden egyéni döntés mélyén hedonisztikus érzések találhatók, amelyek a legtöbb esetben új megvilágításba helyezik a racionális indokot, néha pedig teljesen elnyomják azokat.

Trommsdorf 1994-ben különválasztja a racionális és a hedonisztikus vásárlási magatartást – rámutatva, hogy a fogyasztókat alapvetően más elvárások, és viselkedési formák jellemzik a kétféle típusú vásárlás so-

rán. Míg a hedonisztikus vásárlás során a fogyasztó élményeket keres, és a döntéseit elsősorban az élvezet és az érzelmek irányítják, addig a racionális fogyasztó javakat vásárol, a döntéshozatal feladatmegoldásnak tekintti, számos információ alapján, értelemre alapozottan határoz.

Kandikó 2002-ben arról ad számot, hogy a 20. század harmadik harmadában a régi emberi értékek háttérbe szorultak, a hedonizmus, az egoizmus, az anyagiasság, és az elidegenedés sokkal inkább meghatározóbbá vált, mint a mások iránti tisztelet és megbecsülés, valamint a kollektivista szemlélet. Sipos 2006-ban már egyértelműen kijelenti, hogy a fogyasztók élménykeresőkké váltak az élet minden területén, és erőn felül költenek önmaguk kényeztetésére, önjutalmazásukra.

„A vágyak és a valóság közötti eltérés folyamatos hiányérzetet eredményez, azonban 'bensőséges és finom kapcsolat' van az érzelmek felismerése és elnyomása között, amely ahhoz vezet, hogy az egyének viselkedését az érzelmek által vezérelt élvezetkeresés mozgatja.”

A fenti vélemények mindegyike azt jelzi, hogy az önmagát minden körülmények között középpontba helyező individuumban lesz a következő időszak meghatározó fogyasztója, aki jellemzően hedonisztikus szempontok alapján fog döntéseket hozni.

„Az önmagát minden körülmények között középpontba helyező individuumban lesz a következő időszak meghatározó fogyasztója, aki jellemzően hedonisztikus szempontok alapján fog döntéseket hozni.”

Bár a legtöbb szakember osztja e nézetet – egyesek intenzívebben, rámutatva a hedonizmus egyre erősödő szerepére, mások óvatosabban, a hedonizmust inkább, csak mint a racionalitás mellett megjelenő tendenciát értelmezve –, egy-egy publikációban inkább cáfolják annak relevanciáját. A Tárkányi Eszter (2004) cikkében idézett szerzőpáros, H. P. Dobeli és C. Lutz például azt állítja, hogy a hedonizmus, mint globális jelenség tűnőben van, és mindinkább a minőségi fogyasztás kerül előtérbe.¹

A néhány ellenvéleménytől eltekintve azt lehet mondani, hogy egységesedést mutat az a nézet,

mely szerint a fogyasztók vásárlásaiban egyre inkább azonosítható lesz a hedonizmus, az élménykeresés, amely várhatóan változásokat fog eredményezni a fogyasztókról korábban felvázolt magatartási képből.

HEDONISZTIKUS VÁSÁRLÁS

A vásárlói magatartással foglalkozó kutatások legtöbbször a többé-kevésbé racionálisan döntéseket hozó vásárló „fekete dobozát” vizsgálja. A vásárlások hedonisztikus tartalmát igen kevés felmérés elemzi, többségük ezek közül is a luxustermékekkel hozza összefüggésbe a hedonizmust.

Dubois, Laurent és Czellar (2004) szoros összefüggést állapít meg a termékek típusa és a vásárlás hedonisztikus tartalma között rámutatva arra, hogy a luxustermékeket elsősorban hedonisztikus örömszerzés végett, a szükségleti termékeket pedig a hasznosságérzet növelése érdekében vásárolják.

Khan, Dhar és Wertenbroch (2004) folytatva az előbbi gondolatmenetet egyértelműen megkülönbözteti egymástól a szükségleti termékeket, amelyek az alapvető életminőség fenntartásához nélkülözhetetlenek, valamint a luxuscikkeket, amelyek az öröm-, a kényelem- és a komfortérzetet emelik.

Az azonban, hogy az egyes egyének számára egy adott termék luxustermék vagy szükségleti termék, az értékelő egyén jellemzőitől függ. Mint ahogyan arra Batra és Alhota (1990) is rámutat, az egyének az alapján sorolnak egy terméket az egyik vagy a másik kategóriába, hogy az milyen szinten elégíti ki hedonisztikus illetve hasznosság-növelő céljaikat.

A fenti elméletek alapján felmerül a kérdés, hogy vajon egy adott terméket két különböző személy eltérő hedonisztikus tartalommal vásárol-e meg abban az esetben, ha a két egyén számára a termék másfajta emocionális értékeket és célokat testesít meg. Azaz vajon tényleg csak a termék típusától függ-e az, hogy mekkora emocionális tartalma lesz a termék megvásárlásának, vagy más tényezők is befolyásolják a vásárlást.

¹ Érdekes megjegyezni, hogy a szerzők két olyan szempontot állítanak egymással szembe, amelyek az eddigi tapasztalatok alapján nem minden esetben zárják ki egymást.

LUXUSCIKKEK VAGY SZÜKSÉGLETI CIKKEK – ÉLVEZETI VÁSÁRLÁSOK VAGY HASZNOSSÁGON ALAPULÓ VÉTELEK?

A fenti kérdés megválaszolásának céljával kezdett bele elemzésekbe egy olyan nemzetközi kutatócsoport, mely hat ország egy-egy egyetemének egy-egy kutatóját foglalja magában. A kutatás menet közben kibővült azzal a vizsgálati kérdéssel is, hogy vajon egy adott kereskedelmi egységben történő vásárlás attól válik-e hedonisztikussá, hogy az milyen kényelmi szolgáltatásokat nyújt, illetve, hogy két külön egyén számára egyazon egységben történő vásárlás ugyanakkor élvezeti értéket ad-e. Ennek a két kérdésnek a megválaszolása és indoklása képezte a nemzetközi kutatás alapját.

Jelen publikációban a felmérés magyarországi részét, annak módszertani és tartalmi kérdéseit, valamint eredményeinek egy részét mutatjuk be.

(A nemzetközi összehasonlító vizsgálatok eredményeiről az M&M 2007. évi 3. számában adunk számot. – A Szerk.)

A kutatás első szakaszában kijelölésre került hat termék. Az ezek vásárlásával kapcsolatos racionális és hedonisztikus tartalmat vizsgáltuk. A hat termék (mosópor, kávé, sampon, narancs juice, mobiltelefon, karóra) közül az első négy termék mindenképpen a használati, szükségleti javak kategóriájába tartozik, míg a két utolsó termék (mobiltelefon és karóra) esetén a termékcsoporthoz létezik egy olyan szegmense, amely beletartozhat a luxustermék kategóriába, alapvetően azonban ezek sem testesítik meg a klasszikus értelemben vett luxuscikkek fogalmát.

A vizsgálatok során nem pusztán a kijelölt termékek vásárlásával kapcsolatos racionális és hedonisztikus tartalom került elemzésre, hanem az egyes kereskedelmi egységekben történő vásárlás is. Öt egy-

ség került kiválasztásra, ahol a vásárlási folyamat racionalitását és élvezeti tartalmát tanulmányoztuk: a szupermarketek, a hipermarketek, a diszkont áruházak, az áruházak, valamint a szakboltok.

A primer kutatáshoz kombinált módszert választottunk: a vizsgálati mintába választott egyének vásárlása először megfigyelés alá került (nem résztvevő megfigyeléssel), majd a kiválasztott termékért való fizetés után a már korábban megfigyelt egyének kérdőíves megkérdezés alanyai lettek. Az előzetesen tesztelt kérdőív¹ öt részből állt: az első részben feltérképezésre került az, hogy a fogyasztók az adott terméket, illetve annak megvásárlását inkább funkcionálisnak vagy inkább hedonisztikusnak tartották-e, valamint az, hogy az egyének a termék vásárlását mennyiben asszociálták a saját társadalmi státuszukkal, illetve imázsukkal. A második rész hasonló kérdéseket vetett fel azzal a kereskedelmi egységgel kapcsolatban, ahol a vásárlás történt. A harmadik részben a válaszadók referenciacsoportokkal kapcsolatos magtartását vizsgáltuk, a negyedik részben pedig a válaszadók kulturális és pszichográfiai jellemzőit tártuk fel. Az ötödik rész tartalmazta a demográfiai kérdéseket.

Jelen publikációban az első két rész eredményeit mutatjuk be. A mintába Magyarországon 1000 egyén került, a kiválasztás véletlenszerű volt.

MIKÉNT TEKINTÜNK A MINDENNAPI TERMÉKEKRE?

Annak érdekében, hogy a vásárlásnak, illetve a vásárolt terméknek a racionális, emocionális, imázs és társadalmi státusz tartalmát teljes körűen vizsgálni lehessen, a kérdőív számos alap- és keresztvalidáló kérdést tartalmazott. A termékek és az adott kereskedelmi egységben történő vásárlások racionális és hedonisztikus tartalmát 7 fokozatú skálákon (8 ská-

1. táblázat

A vizsgált termékek vásárlásának racionális, hedonisztikus, image és társadalmi státusz tartalma

	Narancs Juice	Karóra	Kávé	Mobiltelefon	Mosópor	Sampon
Hasznosság	4,08	5,58	4,64	6,15	5,57	5,35
Élvezeti érték	5,01	4,60	4,41	5,10	3,12	4,37
Társadalmi státusz	2,10	2,75	1,87	2,58	1,90	1,96
Imázs	2,20	3,41	2,55	3,00	2,27	2,47

1 A kérdőívet Sinha P. és Deli-Gray Zs. állította össze (2006)

la), míg a társadalmi státusz és imázs tartalmát 5 fokozatú skálákon (15 skála) mértük. A termékekkel kapcsolatos jellemzők átlagértékeit az 1. táblázat mutatja.

A táblázat értékei világosan rámutatnak arra, hogy még a leginkább hétköznapi termék vásárlásában is éreznek az egyének hedonisztikus tartalmat. Ez már csak azért is érdekes megállapítás, mivel egy 2005-ben publikált GfK jelentés (Iglódi 2005) alapján míg a „magyarok többségét fárasztja a vásárlás, a nyugat-európai emberek zömét inkább szórakoztatja”. A mosóporon kívül minden termék élvezeti értéke magasabb volt a középértéknél, a legtöbb hedonizmus egyértelműen a mobiltelefonok és a narancs juice vásárlásában érhető tetten.

Érdekes megfigyelni, hogy míg a termékek többségénél a vásárlás hasznosság tartalma nagyobb, mint az élvezeti értéke, a narancs juice kivételt képez: a magyar egyének ennél a terméknel magasabb hedonisztikus érzésről számoltak be, mint racionális tartalomról. Az is látható, hogy a vizsgálatba vont termékek többsége esetén a hedonisztikus és a racionális tartalom között maximálisan egy pont eltérés van, kivételt a mosópor képez, ahol a hasznosság-érzet több, mint két ponttal magasabb, mint az élvezeti érték.

A kiválasztott termékeknek az egyének társadalmi státuszához való hozzájárulása jellemzően alacsony értékű, mindössze két termék, a karóra és a mobiltelefon esetén rendeltek az egyének átlagosnál kissé magasabb pontszámot a társadalmi státusz tartalomhoz. Hasonló eredmények figyelhetők meg a termékeknek az egyének önmagukról kialakított képéhez való hozzájárulásával kapcsolatban is, itt azonban a kávé is az átlagértéknél magasabb értéket kapott javak közé tartozik. Érdekes rámutat-

ni arra is, hogy a termékek imázs-tartalma minden esetben magasabb, mint a társadalmi státusz tartalma, néhány esetben akár fél pont különbség is kimutatható.

MILYENNEK LÁTJUK AZ EGYES KERESKEDELMI EGYSÉGEKBEN VALÓ VÁSÁRLÁST?

A termékek vásárlásával kapcsolatos jellemzők azonosítása után azt is megvizsgáltuk, hogy vajon az egyes kereskedelmi egységekben történő vásárlás milyen tartalommal bír. Feltételezéseink alapján eltérést mutathat a vásárlás hedonisztikus tartalma a

„A mosóporon kívül minden termék élvezeti értéke magasabb volt a középértéknél, a legtöbb hedonizmus egyértelműen a mobiltelefonok és a narancs juice vásárlásában érhető tetten. Érdekes megfigyelni, hogy míg a termékek többségénél a vásárlás hasznosság tartalma nagyobb, mint az élvezeti értéke, a narancs juice kivételt képez: a magyar egyének ennél a terméknel magasabb hedonisztikus érzésről számoltak be, mint racionális tartalomról.”

szerint, hogy milyen egységekben történik a vétel, valamint mutathat összefüggést a kereskedelmi egység típusa, valamint annak az egyének társadalmi megítéléséhez való hozzájárulása.

A 2. táblázat adatai azt mutatják, hogy minden egyes kereskedelmi egységben végzett vásárlást inkább tekintettek az egyének racionális, hasznosság alapúnak, mint élvezeti értéket nyújtónak. Ez utóbbi jelentőségét sem szabad azonban leértékelni, hiszen minden egységben megvalósított vásárlás hedonisztikus tartalma nagyobb értéket kapott, mint 4 – a teszt fokozatú szemantikus differenciál skálán.

2. táblázat

Az egyes kereskedelmi egységekben történő vásárlás racionális, hedonisztikus, imázs és társadalmi státusz tartalma

	Szupermarket	Hipermarket	Diszkont áruház	Áruház	Szabolt
Hasznosság	4,85	5,00	5,46	5,47	5,96
Évezeti érték	4,26	4,21	4,58	4,46	4,98
Társadalmi státusz	2,07	2,73	2,50	2,32	3,35
Imázs	2,48	2,52	2,73	2,53	3,16

Érdekes észrevenni, hogy míg a feltételezések alapján a szakboltok, illetve a szupermarketek relatív hedonisztikus tartalmát véltük a legmagasabbnak, addig az eredmények alapján arra a következtetésre lehet jutni, hogy a szakboltok mellett a diszkontáruházakban történő vásárlásokat tekintik a leginkább élvezetet nyújtónak az egyének. Ez az eredmény

„Míg a feltételezések alapján a szakboltok, illetve a szupermarketek relatív hedonisztikus tartalmát véltük a legmagasabbnak, addig az eredmények alapján arra a következtetésre lehet jutni, hogy a szakboltok mellett a diszkontáruházakban történő vásárlásokat tekintik a leginkább élvezetet nyújtónak az egyének.”

mindenképpen a magyar lakosság érzékenysége vezethető vissza, amely alapján örömforrás lehet a fogyasztók számára az, hogy a lehetőségek közül sikerült a legolcsóbbat kiválasztaniuk – akár hosszas válogatás eredményeképpen is. A kérdőíves felmérés ilyen irányú eredményeit visszaigazolták a megfigyelés során tett megállapítások is. A diszkont áruházakban – a többi kereskedelmi egységgel összehasonlítva arányosan – sok időt töltöttek az egyének, többször visszamentek egy-egy polchoz, összehasonlították az egyes termékek és márkák árát.

Az eredmények alapján arra is oda kell figyelni, hogy az egyes kereskedelmi egységekben történő vásárlás milyen szinten járul hozzá – az egyének megítélése alapján – az egyének társadalmi megítéléséhez, illetve az önmagukról kialakított képhez. Várható eredmény volt, hogy a szakosodott kereskedelmi egységekben történő vétel az, amelyik a legmagasabb értéket kapta mind a társadalmi mind pedig az imázs skálákon.

Az azonban elgondolkodásra késztető, hogy az imázs skálákon a diszkont áruházak kapták a második legmagasabb értéket, míg a legkevesebb pontot a szupermarketekhez rendelték az egyének. Az egyes kereskedelmi egységek által alkalmazott marketing eszközök tárházát elnézve kisebb ellentmondás érződik az eredmények és a valóságban alkalmazott eszközök köre között. A társadalmi elismerés dimenziója mentén a szakboltok után a legmagasabb értéket a hipermarketek kapták, a szupermar-

ketek azonban ezen skálák alapján is az utolsó helyre szorultak – az átlagértéknél alacsonyabb értékkel.

A fenti eredmények tükrében látható, hogy a gyakran vásárolt termékek értékesítésében sok kiaknázatlan marketinglehetőség rejlik. Az, hogy a hedonizmus minden egyes vizsgáltba vont terméknel meghatározó eleme a vásárlásnak, arra enged következtetni, hogy a marketing mix termék-, és promóciós politikájának újragondolásával további eredményeket érhetnek el a vállalatok. A kereskedelmi egységek kapcsán végzett vizsgálatok által feltárt eredmények pedig a marketing mix disztribúciós politikájának az újraértékelésére ösztönözheti az egységek vezetőit, hiszen a jelenleg a szupermarketekre fordított kiemelt (marketing szemléletű) figyelem – az adatok alapján – a diszkontáruházakat, illetve a hipermarketeket is megilleti.

A MAGYAR LAKOSSÁG KLASZTEREI A VÁSÁRLÁS HEDONISZTIKUS ÉS RACIONÁLIS TARTALMA ALAPJÁN

Mivel mind a termékekkel, mind pedig a kereskedelmi egységekkel kapcsolatos megítélés leginkább meghatározó dimenziójának a racionalitás és a hedonizmus bizonyult, az eredmények vizsgálatának a

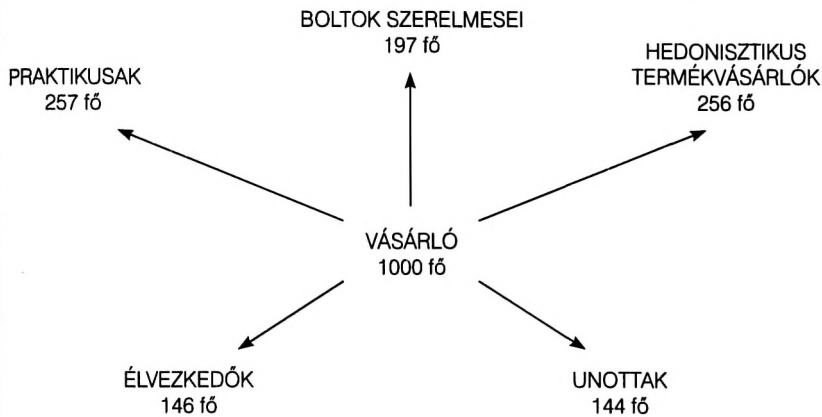
„Elgondolkodásra késztető, hogy az imázs skálákon a diszkont áruházak kapták a második legmagasabb értéket, míg a legkevesebb pontot a szupermarketekhez rendelték az egyének.”

következő fázisában, a termékekkel, illetve a kereskedelmi egységekkel kapcsolatos racionális és hedonisztikus tartalomra vonatkozó nagyszámú kérdés főkomponens analízissel csoportosításra került. Mind a termékek, mind pedig a kereskedelmi egységek esetén két magyarázó főkomponens képződött.

3. táblázat	
Főkomponensek	
Termék	Kereskedelmi egység
Termék – hasznosság	Kereskedelmi egység – hasznosság
Termék – élvezet	Kereskedelmi egység – élvezet

1. ábra

A magyar lakosság klaszterei



A képzett főkomponensek segítségével klaszteranalízist végeztem, 4, 5, 6, és 7 csoportra nézve. Az adatok alapján az öt csoportot képző eredmény tűnt a legmegfelelőbbnek.

A klaszteranalízis során képzett csoportokat „praktikusak” „a boltok szerelmesei”, „hedonisztikusak”, „élvezkedők” és „unott” névvel illettem – annak alapján, hogy miként vélekedtek a termékekről, illetve a kereskedelmi egységekben történő vásárlásokról, valamint a vizsgálatban szereplő egyéb szempontok alapján további információkat gyűjtöttem róluk. (1. ábra)

A „praktikusak”

A „praktikusak” csoportjába tartozó egyénekre jellemző, hogy a vizsgálatba vont termékeket alapvetően hasznosságuk miatt vásárolják, azok vétele és birtoklása semmiféle élvezeti élményt nem jelent számukra. A kereskedelmi egységeket is kizárólag racionális indokok alapján választják. Ahol a legmagasabb a hasznosságérzetük egy adott termék megvásárlásával kapcsolatban, oda mennek. Ezek az egyének gyorsan, célorientáltan vásárolnak, nem nézelődnek, nem végeznek összehasonlításokat. A megfigyelés eredményei alapján elmondható, hogy ezek a fogyasztók pontosan tudták, hogy melyik márkát fogják megvásárolni, a termék kategóriák polcai előtt automatiku-

san nyúltak egy adott márka után. Ezek a márkák az esetek nagy százalékában a magasabb árkategóriába tartoznak, és külföldi eredetűek.

A csoport tagjai elsősorban 25–32 vagy 40–60 év közötti nők, akik jellemzően nyugat-magyarországi kisvárosokban élnek, alacsonyabb végzettségűek és kis felelősséggel járó munkakörben dolgoznak. Jellemző a csoport tagjaira, hogy magas jövedelmi kategóriát képviselnek.

A „boltok szerelmesei”

A „boltok szerelmesei”-nek elkeresztelt csoportban olyan egyének találhatóak, akik a termékeket mindenképpen racionális indokok alapján választják, azonban a kereskedelmi egységek választásakor a hasznosság egyáltalán nem játszik szerepet. Jellemzően azt az egységet választják, ahol az általuk érzett élvezeti érték a legmagasabb. Az ebbe a csoportba tartozó egyének sok időt töltenek a boltokban, sétálnak, nézelődnek, kihasználják a kereskedelmi egység nyújtotta szolgáltatásokat. A termékek végső kiválasztásakor azonban nem csábulnak el a marketing eszközök által kí-

„A 'Praktikusak' csoportjába tartozó egyénekre jellemző, hogy a vizsgálatba vont termékeket alapvetően hasznosságuk miatt vásárolják, azok vétele és birtoklása semmiféle élvezeti élményt nem jelent számukra. A kereskedelmi egységeket is kizárólag racionális indokok alapján választják.”

vánatosabbá varázsolt termékek iránt, kizárólag a termék által nyújtott hasznosság, illetve az általuk előre megfogalmazott racionális indokok alapján döntenek.

A csoportba tartozó egyének 18–25 év közöttiek.¹ Bár kicsivel több nő található a csoportban, mint férfi, jelentős számmal képviseltetik magukat utóbbiak is a klaszterben. Elsősorban kelet-magyarországi városok lakosai tartoznak a csoporthoz, felsőfokú vég-

¹ Hofmeister-Tóth és Törőcsik (1996) felmérései azt mutatják, hogy inkább a fiatalok tekinthetőek élménykeresőknek, az új dolgok iránt nyitottaknak.

zettségűek, és jövedelmi viszonyaik alapján inkább az alacsony, vagy közepes-alacsony kategóriába tartoznak.

A „hedonisztikus termékvásárlók”

A „hedonisztikus termékvásárlók” táborához olyan egyének tartoznak, akik a termékek kiválasztásakor és megvásárlásakor egyértelműen azok élvezeti értékét veszik alapul és emocionálisan döntenek, a kereskedelmi egységeket viszont mind az azok által nyújtott élvezeti érték, mind pedig azok hasznosság-

„A 'boltok szerelmesei' ... sok időt töltenek a boltokban, sétálnak, nézelődnek, kihasználják a kereskedelmi egység nyújtotta szolgáltatásokat. A termékek végző kiválasztásakor azonban nem csábulnak el a marketing eszközök által kívánatosabbá varázsolt termékek iránt, kizárólag a termék által nyújtott hasznosság, illetve az általuk előre megfogalmazott racionális indokok alapján döntenek.”

tartalma által megvizsgálják, és ezek együttes figyelembevételével döntenek. A megfigyelés és a megkérdezés együttes eredményei azt mutatják, hogy a kereskedelmi egység típusának választásakor elsősorban racionális indokok döntenek, azonban a kiválasztott típuson belül azt az egységet választják, amelynek a legmagasabb az élvezeti értéke. Ezek a fogyasztók a kereskedelmi egységen belül is előre döntenek – érvekkel igazolható módon – bizonyos szolgáltatások vásárlásáról, azonban a kiválasztott szolgáltatásokat hedonisztikus módon veszik igénybe, annak minden percét maximálisan élvezve. A racionalitásnak a döntésekben való jelenléte a kereskedelmi egységnek, illetve az azon belül nyújtott szolgáltatásoknak az egyének társadalmi státuszához való hozzájárulásában tükröződik – azaz az egyének azt az egységet és azokat a szolgáltatásokat választják, amelyek a társadalmi pozíciójukhoz illeszkednek, a választás után azonban a hedonisztikus érzések dominálnak.

A (hétköznapi javak kategóriájába tartozó) termékek kiválasztása során a csoportba tartozó személyek szinte kizárólagosan a javak élvezeti értékét veszik alapul, a racionális indokok háttérbe szorulnak. A vásárlás során válogatnak, nézelődnek, és minden esetben azt a terméket teszik a kosarukba, amely a

legnagyobb örömet jelenti a számukra – mind a vásárlás, mind pedig a későbbi használat vagy fogyasztás során. A fogyasztók ebben a csoportban az árat nem tekintik fontos választási ismérvenek, helyette jellemzően a formákat, a színeket, és az eredetet vélik jelentős szempontnak.

A csoport tagjai a fiatalok, mind férfiak és nők, akik Kelet-, vagy Dél-Magyarország kisebb városai-ban élnek, még tanulnak, vagy menedzserként, esetleg vállalkozóként dolgoznak. Érdekes kettősség figyelhető meg a végzettséget tekintve: a csoportra jellemző, hogy tagjai vagy nagyon alacsony vagy nagyon magas végzettségűek. Jövedelmi viszonyaikat tekintve viszont egységes kép rajzolódik ki: a nagy többség magas jövedelmi kategóriát képvisel.

Az „élvezkedők”

Az „Élvezkedők” csoportja olyan fogyasztókat foglal magában, akikre egyáltalán nem jellemző sem a termék, sem pedig a kereskedelmi egység választásánál, hogy a hasznosságot vennék figyelembe. Elsősorban hedonisztikus jellemzők alapján hoznak döntéseket, ezt azonban az esetek többségében direkt módon nem vallják be. Az e csoportba tartozó egyének megfigyelése arra az eredményre vezetett, hogy a fogyasztók jelentős időt töltenek a kereskedelmi egységben, sétálnak a sorok között, a kóstoltató pultoknál hosszan elidőznek, megvitatják a termékek előnyeit és hátrányait a kóstoltatást végző személlyel (sokszor más fogyasztóval is). A vásárlás során sok terméket leemelnek a polc-ról, áttekintik a csomagolóanyagot, utána visszate-szik azokat a polcra. Gyakran akár a bevásárlókocsi-ba is helyezik a terméket, majd rövid séta után visszaviszik az eredeti helyükre, és más termék után néz-nek. A vásárlás során rendszeresen beszélgetést kezdeményeznek az eladószeméllyel, pótlólagos információ után érdeklődve. Jellemző rájuk az is, hogy a kereskedelmi egységben eltöltött hosszú idő végén sok terméket visznek a kasszához, ám ezen termékek jelentős része nem szükségleti cikk, hanem inkább az egyén „kényeztetésére” szolgáló termék. (Nem ritka, hogy a kóstoltatás során megkedvelt termék található a kosarukban). A megfigyelések azt az eredményt is hozták, hogy a fizetés végén a fogyasztók általában bosszankodnak a kifizetett összeg

nagysága miatt, a vásárlás során nem érzékelték a sok – számukra aprónak tűnő – termék értékét.

A kereskedelmi egységek kiválasztásánál is hasonlóképpen járnak el. Egy-egy termék megvásárlása céljából akár több kereskedelmi egységet is felkeresnek, mindegyikben jelentős időt töltenek el – gyakran a termék megvásárlása csak indokként szol-

„Az 'élvezkedők' gyakran akár a bevásárlókocsiba is helyezik a terméket, majd rövid séta után visszaviszik az eredeti helyükre, és más termék után néznek.”

gál arra, hogy az egységet felkeressék. Sok fogyasztónak maga a kereskedelmi egységbe történő eljutás, az ottani séta, nézelődés és beszélgetés jelenti az örömforrást, számukra ez kikapcsolódás, társadalmi esemény, kellemes időtöltés.

Az „Élvezkedők” csoportjára jellemző, hogy tagjai elsősorban a 60 év felettiek, Észak- vagy Közép-Magyarország lakosai (vagy a fővárosban vagy nagyvárosokban élnek), oktató-kutató státuszban dolgoznak vagy nyugdíjasok, közép- vagy felsősokú végzettséggel rendelkező egyének, akik viszonylag alacsony jövedelmi kategóriába tartoznak.

Az „unottak”

Az „unottak” csoportjához tartozó egyének számára a kereskedelmi egység kiválasztásában nagyon határozottan nem jellemző a hedonisztikus érzések figyelembevétele. Elsősorban hasznossági alapon döntenek egy-egy bolt mellett, az élvezeti érték semmilyen formában nem befolyásolja döntésüket. Igyekeznek vagy kisebb kereskedelmi egységeket felkeresni, ahol gyorsan tudják megvásárolni az előre eltervezett javakat, vagy pedig a nagyobb méretű egységekbe térnek be, bízva abban, hogy ott egy helyen tudnak megvenni minden szükséges terméket. A boltokban nem nézelődnek, irányítottan ahhoz a részleghez sietnek, ahol a kijelölt termék található.

A termékvásárlás során ellenirányú összefüggés található mind a racionális tartalommal, mind pedig a

hedonisztikus tartalommal, ami azt mutatja, hogy ezek a fogyasztók

A korábban még nem vásárolt termékek esetén a viszonylag nagyobb választékot látva feszengnek. Mivel azonban a vásárlást kellemetlen tevékenységnek tartják, amitől minél hamarabb igyekeznek szabadulni, nem kéri ki az eladók véleményét, hanem az első kezük ügyébe akadó, vagy pedig a legszembevetőbb márkát veszik le a polcraól.

Az „Unottak” táborában elsősorban a fiatalabb korosztályok férfi képviselőit találjuk, akik jellemzően a fővárosban élnek, közepes, vagy magas szinten képzettek, és beosztottként dolgoznak, jövedelmüket tekintve pedig a közepes jövedelmi kategóriába tartoznak.

KONKLÚZIÓ

Érdemes rámutatni, hogy az 1000 fős mintában nagyobb súllyal a „praktikusok”, valamint a „hedonisztikus termékvásárlók” szerepelnek, kevéssel több,

„Az 'unottak' fásultan vásárolják meg a kutatásba vont termékeket, azoknak sem a hasznosságát, sem pedig élvezeti értékét nem veszik alapul a döntésnél. Ezekre a fogyasztókra jellemző az adott márkához való hűség, ezzel is megpróbálják csökkenteni a vásárlás időtartamát.”

„Az adatokat figyelembe véve elmondható, hogy a mintába vont 1000 egyén közül 599 fő (azaz a minta közel 60%-a) – a vizsgált, hétköznapiak számító javak vásárlása során – vagy a kereskedelmi egység vagy a termék vagy mindkettő kiválasztása során jelentős mértékben figyelembe veszi az azok által nyújtott élvezeti értéket. Sok esetben a hedonizmus határozza meg a döntést – háttérbe szorítva a racionális értékeket és szempontokat.”

mint 25–25%-kal. A két kisebb csoportot az „Élvezkedők”, valamint „Unottak” képviselik, ám ezek aránya is jelentős: kicsivel kevesebb, mint 15–15%-át képviselik a mintának.

Az adatokat figyelembe véve elmondható, hogy a mintába vont 1000 egyén közül 599 fő (azaz a minta közel 60%-a) – a vizsgált, hétköznapiak számító javak vásárlása során – vagy a kereskedelmi egység vagy a termék vagy mindkettő kiválasztása során jelentős mértékben figyelembe veszi az azok által nyújtott élvezeti értéket. Sok esetben a hedonizmus határozza meg a döntést – háttérbe szorítva a racionális értékeket és szempontokat. Ezt az információt kombinálva azokkal a megállapításokkal, melyek alapján

egységek kiválasztása során egyértelműen figyelembe vett szempont, újabb megvilágításba helyezheti a fogyasztók fekete dobozát, és a dobozban található elemek közötti összefüggéseket.

IRODALOMJEGYZÉK

BALOGH P. (2000): Kapcsolatban az ügyféllel. Matáv Rt. Lakossági és kisvállalati üzletág.

BATRA, R. – AHTOLA, O.T. (1990): Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes. Marketing Letters (April)

Bell, D.(1976): The Cultural Contradictions of Capitalism. Basic Books

CAMPBELL, C. (1987): The Romantic Ethic and the Spirit of Consumerism, Cambridge, Blackwell

DUBOIS, B. – LAURENT, G. – CZELLAR, S. (2005): Segmentation Based on Ambivalent Attitudes: The Case of Consumer Attitudes Toward Luxury. Marketing Letters (April)

HOFMEISTER-TÓTH Á. – Törőcsik M. (1996): Fogyasztói magatartás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

IGLÓDI Cs. (2005): Mi fontos ma Magyarországon? GfK Hungária jelentés. Budapest

KANDIKÓ J. (2002): Új „ABC” a marketingben. Piac és Profit konferencia „Az új gazdaság kulcsszava: a kommunikáció”

KHAN U. – DHAR, R. – WERTENBROCH, K. (2004): A Behavioral Decision Theoretic Perspective on Hedonic and Utilitarian Choice. INSEAD

LÁSZLÓ M. (1999): Példa-kép. A tizenéves korosztály érték-választásai és a média. Jel-Kép. 3. sz.

SIPOS L. (2006): A reklám átalakulása. Szakdolgozat. BMGE, Budapest

TÁRKÁNYI E. (2004): Új fogyasztó, új igények – amivel a vállalatoknak szembe kell nézniük. In: Fiatal regionalisták IV. Országos konferenciája, SZE MTDI, Győr

TROMMSDORF V. (1994): Konsumentenverhalten. Econ. Verlag. Düsseldorf

„Az eredmények világosan rámutatnak arra, hogy a hétköznapi termékek értékesítésében, illetve a diszkontáruházak, és hipermarketek menedzsmentjében jelenleg még kiaknázatlan marketing lehetőségek rejlenek. Az eddig kizárólagosan a luxustermékek értékesítésében alkalmazott marketingeszközök használata – a kutatás során nyert információk alapján – a többi termék esetében is eredményes lenne, természetesen figyelembe véve azok költségvonzatait.”

a magyar fogyasztók még a szükségleti, mindennapi termékek vásárlása során is figyelembe veszik a javak élvezeti értékét, valamint amelyek szerint az egyének sokszor a jelenleg legkevésbé elegáns, sok szolgáltatást nyújtó kereskedelmi egységekben is hedonisztikus alapon vásárolnak, elgondolkodásra kell, hogy készítse a marketinggel foglalkozó szakembereket.

Az eredmények világosan rámutatnak arra, hogy a hétköznapi termékek értékesítésében, illetve a diszkontáruházak, és hipermarketek menedzsmentjében jelenleg még kiaknázatlan marketing lehetőségek rejlenek. Az eddig kizárólagosan a luxustermékek értékesítésében alkalmazott marketingeszközök használata – a kutatás során nyert információk alapján – a többi termék esetében is eredményes lenne, természetesen figyelembe véve azok költségvonzatait. A kereskedelmi egységekkel kapcsolatban hasonló következtetés vonható le: még a diszkontáruházak tervezése és berendezése esetében is építeni kellene a vásárlók hedonisztikus érzéseire.

A felmérés eredményei nem kizárólag a vállalatok marketingvezetői számára lehetnek értékesek, hanem azon elméleti szakemberek számára is, akik a fogyasztói magatartás modellezésével foglalkoznak. A hedonizmus mint a termékek és a kereskedelmi

*Deli-Gray Zsuzsa egyetemi docens,
programigazgató, ESSCA Magyarország Alapítvány*

Marketingaktivitás elektronikus környezetben

2. rész: Interaktív marketingkutatás

A vállalati marketingdöntések előkészítése nem nélkülözheti a meghatározó kapcsolatrendszert, a piaci tendenciákat megcélzó, valamint a piaci szereplők jellemzőire vonatkozó rendszeres vizsgálatokat. A naprakészség eléréséhez a szakirodalmi megközelítések és az empirikus kutatási eredmények nyújthatnak segítséget. Ehhez kívánunk szerény eszközeinkkel mi is hozzájárulni.

A BME Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Műszaki Menedzsment PhD Iskola marketing specializációja keretében, témavezetőként a szerző által irányított PhD hallgatókkal végzett kutatások leginkább figyelemre méltó eredményeiből emelünk ki a következőkben néhányat.

MAGYARORSZÁG ÉS AZ INTERNETGAZDASÁG

Miközben a piaci szereplők számára az internet szüntelenül újabb és újabb lehetőségeket jelent, megoldásokat kínál más felhasználók számára is, emiatt egyre fontosabb kérdésként merül fel az „e-világ”-ra való felkészültség mind szervezeti, mind egyéni vetületben.

A nemzetközi fejlődést Magyarország bizonyos lemaradással követi. Az Economist Intelligence Unit (EIU) e-felkészültségi rangsorában a 32. helyen áll, az előző évhez képest 2006-ban két helyet hátracsúszva, 10-es skálán 6,14-es helyezési pontszámmal.

Internetkapcsolattal 2002-ben a háztartások még csak 8 százaléka rendelkezett, 2006. végére 26 százalékot vártak. A rendkívül alacsony arány oka az otthoni internet-használat költséges volta. A hazai internetezők aránya ma még alacsony tehát, de egyre többen, egyre gyakrabban ismerik fel a világháló előnyeit és élnek vele. Folyamatosan nő azok száma is, akik már nemcsak a kapcsolattartás, de a vásárlás, a

„A nemzetközi fejlődést Magyarország bizonyos lemaradással követi. Az Economist Intelligence Unit (EIU) e-felkészültségi rangsorában a 32. helyen áll, az előző évhez képest 2006-ban két helyet hátracsúszva, 10-es skálán 6,14-es helyezési pontszámmal.”

pénzügyek intézése esetén is az internetes megoldásokat választják, nem törődve az esetleges veszélyforrásokkal sem.

Az e-kereskedelem aránya az összes kiskereskedelmi forgalomhoz képest 2005-ben nem érte el a fél százalékot. A családok mintegy 1/3-a rendelkezik számítógéppel, a 15–69 évesek 32 százaléka tekinthető rendszeres internetezőnek, s közülük mindössze 12 százalék vásárol online módon. Az e-boltok száma és kínálata növekvő tendenciát mutat. Öt-hat évvel ezelőtt közel 50 volt az internetes üzletek száma, 2006. évben ez a szám 1000 körüli. A koncentráció nagyfokú, az e-boltok 5

százaléka adja az árbevétel 86 százalékát (Zsolnainé 2006b).

Az online technológiából erednek a kutatások olyan előnyei, mint az időbeli- és a térbeli távolságok könnyű legyőzhetősége, valamint az olyan új eszközök és módszerek, melyek további kutatási inputokat jelenthetnek.

Több fázisban és különféle módszerek segítségével folyamatosan vizsgáljuk a piackutatás-módszertanban bekövetkező változásokat, rendre összevetve az e-kutatások tapasztalatait a hagyományos módszerekkel. A különböző piackutatási

resszük meg őket, és értékeljük válaszukat mennyiségi és minőségi szempontok alapján. (A *mystery shopping elméletéről és gyakorlatáról az M&M*

„Az e-boltok száma és kínálata növekvő tendenciát mutat. Öt-hat évvel ezelőtt közel 50 volt az internetes üzletek száma, 2006. évben ez a szám 1000 körüli. A koncentráció nagyfokú, az e-boltok 5 százaléka adja az árbevétel 86 százalékát”

2006/5-6. számában közöltünk átfogó tanulmányt. Az online mystery shoppingra kiváló példa lapunk mostani számában a PwC munkatársainak tanulmánya. – A Szerk.)

A mystery technikák sajátos megfigyelési és kísérleti eljárásokat foglalnak magukban, melynek során standard szituációk teremtésével vizsgálják, majd értékelik a vásárlási folyamatot, miközben nem szükségszerű, hogy ezen cselekmények során ténylegesen létre is jöjjön maga a vásárlás. Adott esetben tehát a kutatás szempontjából vásárlásnak minősül az érdeklődés, információkézés, előzetes foglalás is.

módszerek rangsorát mutatja be az 1. táblázat, amely elméleti és tapasztalati adatok felhasználásával készült.

Az on-line kutatások hazánkban ma még kellőképpen ki nem aknázott egyik területe az ún. *online mystery shopping*.

Ennek a kutatásnak a segítségével vizsgálhatjuk, hogy mit jelent az online vevő a vállalatok számára. A hagyományos mystery shoppingok (álcázott vásárlás, próbavásárlás, próbahívás) során képzett shopperek (álvevők) személyesen, vagy telefonon vizsgálják, tesztelik az egyes szolgáltatókat, frontvonalukat vagy az eladószemélyzetet. Ugyanez a világhálón úgy valósul meg, hogy a vállalatok, szolgáltatók online kapcsolati lehetőségein keresztül ke-

Az online mystery shopping kutatások a költséghatékony módszerek közé tartoznak. A 2. táblával

1. táblázat Különböző kvantitatív adatgyűjtési módszerek rangsora			
Megnevezés	Postai megkérdezés	Telefonos megkérdezés	Internetes megkérdezés
Az adatgyűjtés költsége	2	3	1
Az adatgyűjtés időszükséglete	3	2	1
Az új technológiai előnyök kihasználása	3	2	1
A környezeti hatások kivédése	3	2	1

Forrás: Danó 2006a alapján

2. táblázat Néhány kiemelt jellemző összehasonlítása több módszer esetén			
Megnevezés	Személyesen végzett mystery shopping	Mystery calling	Online mystery shopping
Adatfelvételi költségek	drága	viszonylag olcsó	nagyon olcsó
Az adatfelvétel gyorsasága	lassú	gyors	nagyon gyors
A kutatásból nyerhető információ mennyisége	sok	viszonylag sok	korlátozott
Az adatfelvétel időbeli kötöttsége (amikor a vizsgálat elvégezhető)	erősen korlátozott	korlátozott	korlátlan
Ellenőrizhetőség	nehéz	viszonylag egyszerű	egyszerű
Komplikált szituációk alkalmazásának lehetősége	jó	korlátozott	erősen korlátozott

Forrás: Danó 2006b alapján

zat a különböző adatfelvételi módszerekkel készült mystery shopping kutatásokat hasonlítja össze egymással.

MS (MYSTERY SHOPPING) KUTATÁS A BANKSZÉKTORBAN

A PhD kutatások egyik irányaként megjelölt, 2005. december – 2006. január között elvégzett felmérés célja annak feltárása volt, hogy miként lépnek fel a

„Az e-mailek tartalmi részét tekintve – ellentétben a korábbi kutatások eredményével – a válaszok jelentős részénél érezhető, hogy a bank figyel az (esetleg potenciális) ügyfeleire. Ugyanakkor még továbbra sem gyakori az egyedi igényekhez igazodó válasz. Több esetben előfordult, hogy érdemi válasz helyett a bank call centeréhez irányítottak tovább bennünket, avagy az érdeklődő telefonszámát kérték az információnyújtás helyett.”

vizsgált pénzügyintézetek az interneten egy reménybeli ügyféllel szemben. A kutatás a következő kérdésekre fókuszált: a vizsgált bankok megpróbálják-e megtartani, vásárlásra ösztönözni a reménybeli vevőt, mennyire gyors a reakciójuk, milyen a kommunikációjuk. Az adatfelvétel során az álcázott vásárló a mintában szereplő cégekkel standardizált szituációknak megfelelően létesített kontaktust az interneten keresztül (online ügyfélszolgálat vagy e-mail cím). A mintában magyar nyelvű weboldalon és bármilyen online kapcsolatot révén elérhető, hazai lakossági szolgáltatásokat nyújtó bankok szerepeltek.

A 16 pénzügyintézetnek elküldött 144 üzenetre 107 válasz érkezett egy héten (7 naptári napon) belül. A bankok az esetek 74,3 százalékában válaszoltak a megkeresésekre ezen időintervallumon belül. Nőtt a válaszadási arány egy korábbi hasonló kutatás eredményeihez képest, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy négy bank megkeresése közvetlenül karácsony előtt történt. Kutatásunkból megállapítható, hogy az ünnepek alapvetően nem jelentettek fennakadást a bankok online ügyfélszolgálatánál.

Sem a válaszadásban, sem az eredményekben nem volt számottevő különbség a bankok jellege, nagysága tekintetében.

A reakcióidőt illetően meglehetősen szórta az eredmények. A 16-ból öt különböző bankkal is előfordult, hogy több mint egy hét után válaszolt. A leggyorsabb válaszok ugyanattól a banktól érkeztek, amint az egy korábbi kutatás esetében is történt, és kivétel nélkül minden alkalommal még a megkeresés napján reagáltak. A legtöbb időre egy nagy pénzügyintézetnek volt szüksége, átlagosan 6 nap alatt érkeztek meg válaszaik. Az egész kutatás során a leggyorsabb reakcióidő 5 perc volt, majd egy 14 és egy 18 percen belüli válasz következik a sorban. Tartalom szempontjából viszont ezek a levelek egyáltalán nem, vagy csak részben voltak megfelelőek.

Az e-mailek tartalmi részét tekintve – ellentétben a korábbi kutatások eredményével – a válaszok jelentős részénél érezhető, hogy a bank figyel az (esetleg potenciális) ügyfeleire. Ugyanakkor még továbbra sem gyakori az egyedi igényekhez igazodó válasz. Több esetben előfordult, hogy érdemi válasz helyett a bank call centeréhez irányítottak tovább bennünket, avagy az érdeklődő telefonszámát kérték az információnyújtás helyett.

A válaszokat a tartalom és a kommunikációs jegek alapján egy ötfokú skála segítségével minősítettük a következőképpen:

„Nőtt a válaszadási arány egy korábbi hasonló kutatás eredményeihez képest, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy négy bank megkeresése közvetlenül karácsony előtt történt. Kutatásunkból megállapítható, hogy az ünnepek alapvetően nem jelentettek fennakadást a bankok online ügyfélszolgálatánál.”

1. *egyáltalán nem vevőközpontú* (semmitmondó, releváns információ nélküli, súlyos hibát tartalmazó)
2. *nem vevőközpontú* (udvarias, de továbbírányít, minimális tájékoztatást nyújt)
3. *többé-kevésbé vevőközpontú* (hiányosságai például a részleges információ, stílusbeli hiba is előfordul)

4. *vevőközpontú* (részletes és releváns információt ad, de a továbbiakkal a call centerhez, személyes ügyfélszolgálathoz irányít)
5. *teljes mértékben vevőközpontú* (részletes és releváns információt ad, további on-line kapcsolati lehetőséget is kínál)

A legjobb teljesítményt az a bank érte el, amely egyetlen üzenetet sem hagyott megválaszolatlanul és a válaszainak átlag pontszáma 4,56 lett. Az a kifogástalan válaszokat küldő bank, amely nem tartozott a gyors válaszadók közé, harmadik lett, mivel három esetben nem reagált. Ez némi képp meglepő, mert a korábbi kutatásokban ez a bank a legtöbb választ adók között szerepelt. Itt valószínűsíthetően a szolgáltatási szektor humán erőforrás-függősége érhető tetten, vagyis nem ugyanaz a munkatárs válaszolt. Az összes vizsgált bank összes válaszáinak pontszámait átlagolva 3,73-as eredményt kaptunk, ami jobb az előzetesen vártnál.

A kutatási eredményekből levonható következtetésként megállapíthatjuk, hogy az online ügyfélszolgálat a bankok számára több szempontból is versenyelőnyt jelenthet (költségmegtakarítás, a vevői igények magasabb szintű kielégítése kiszolgálása stb.), mégsem használják ki megfelelő mértékben. Az információszolgáltatás, a tartalom és kommunikációs jegyek szempontjából a helyzet javulni látszik, ugyanakkor a vizsgált pénzintézetek közül kevesen éltek azzal, hogy az internet révén a hét minden napján 0–24 óráig az ügyfelek rendelkezésére állhatnak, és ez időtartam alatt is új ügyfeleket nyerhetnek meg (Danó 2006b). *(A bankmarketing rovatunkban olvasható részletesebb PwC tanulmány lényegében ugyanerre az eredményre jutott – A Szerk.)*

PIACKUTATÁS AZ INTERNETHASZNÁLATRÓL

Egy panelvizsgálat részeként 1032 főt tartalmazó reprezentatív minta alapján vizsgáltuk a hazai lakosság hagyományos kommunikációs és internetezési szokásait. A megkérdezettek több mint 80%-a használt mobiltelefont, és közülük minden 7. rendszeresen. A válaszadók 55,7%-a használ rendszeresen számítógépet, ők az összes számítógép-használók 70%-át teszik ki. Az internet-használók 50,7%-ot je-

lentettek a mintában, a rendszeres használók a netezők 53,5%-át alkotják, akik az összes megkérdezettnek mindössze 27,1%-át alkotják.

Az internethasználat összefügg a megkérdezettek korával. Míg a legfiatalabb korcsoportba tartozók 56,0%-a használja a világhálót rendszeresen, addig ez az arány a legidősebbek körében mindössze 3,6%. Függetlenül attól, hogy használja-e az internetet, a megkérdezettek 70,1%-a fér hozzá az internethez valamilyen módon. Azok közül, akik nem rendelkeznek otthoni internet-hozzáféréssel, valamivel

„A közművállalatok és hivatalos szervek esetében korábban 51–53% volt a vezetékes telefonálás aránya, és 43–47% a levelezése, addig napjainkra ez utóbbi 23–26%-ra csökkent, míg a vezetékes telefonon történő ügyintézés aránya 64–65%-ra emelkedett. Emellett 8–9% a mobiltelefonon intézkedők aránya, és a hivatalos szervek esetében 2,6% az e-mailt nevezte meg a legjellemzőbb kapcsolattartási formaként.”

több, mint minden negyedik válaszadó (21,8%) tervezi, hogy egy éven belül változtat ezen. Az összes megkérdezett 50,7%-a internetezett már valaha. A válaszadók közül a legtöbben az elmúlt egy évben információt kerestek, híreket olvastak a neten (43,1% és 42,0%). Hasonló azok aránya, akik e-maileztek (40,3%), valamint több mint minden harmadik válaszadó szörfözött szórakozásból és olvasott internetes fórumot. A chatelők aránya 21,3%. Az interneten vásárlók aránya 13,3%, a neten fizetőké 11,6%. Mindkét esetben a válaszadók 12–13%-a említette, hogy eddig ugyan nem élt ezekkel a lehetőségekkel, de a jövőre nézve – egyéves távlatban – szándékában áll. A tervek szempontjából a legtöbben az interneten történő telefonálás igénybevételét említették, a válaszadók 15,5%-a tervezi ezt a következő egy évben.

A kutatás során vizsgáltuk, hogy jellemzően milyen kommunikációs eszközöket használtak a válaszadók tíz évvel ezelőtt és használnak napjainkban. Tíz évvel ezelőtt alapvetően a levelezés és a telefonálás (vezetékes) dominált, míg napjainkban a mobiltelefon és az internet kiemelkedő jelentőségű. A közművállalatok és hivatalos szervek esetében korábban 51–53% volt a vezetékes telefonálás aránya, és 43–47% a levelezése, addig napjainkra ez utóbbi

23–26%-ra csökkent, míg a vezetékes telefonon történő ügyintézés aránya 64–65%-ra emelkedett. Emellett 8–9% a mobiltelefonon intézkedők aránya, és a hivatalos szervek esetében 2,6% az e-mailt nevezte meg a legjellemzőbb kapcsolattartási formaként. Az ismerősökkel és a hivatali kapcsolattartás terén visszaszorult a vezetékes telefon, és mindkét esetben a válaszadók több mint 1/3-a említette a mobiltelefont, és 5,2% illetőleg 7,7% említette az e-mailt, valamint 2–3%-ban használnak egyéb internetes módot. Az internetes, a postai valamint a telefonos ügyintézés közel azonos mértékben, 26–29%-ban tekintetk teljes mértékben megbízhatónak a válaszadók, amiből egyértelműen arra következtethetünk, hogy az internet már ma is reális alternatívát jelent, kiváltképp igaz lesz ez a jövőben, amikor már a penetrációs adatok és a költségoldal is a jelenleginél kedvezőbben alakulnak (Danó 2006c alapján.).

A HAZAI E-KERESKEDELEM SAJÁTÓSÁGAI

Több kutatás célzottan vizsgálta az online kereskedelem résztvevőit, a vállalati oldalt és a vásárlói oldalt egyaránt.

Az egyik, mélyinterjúk segítségével végzett kutatásban a sikeres e-kereskedői jellemzőket próbáltuk meg a legsikeresebb vállalkozói kör megkeresésével feltárni. Az „e-Top 10” sikereit, saját megítélésük szerint a következő tényezők alapozták meg:

- a vállalati múltból származó előnyök, függetlenül attól, hogy mikor lép(ett) a vállalat az on-line piacra;
- *megbízható logisztikai háttér, a működést kiszolgáló áruházi rendszerek*, ezek folyamatos fejlesztése;
- *kapcsolati tőke* (beszállítói háttér), amelyre biztosan építhet már a vállalkozás indításakor;
- széles választék, a piac gyors változásának nyomán követése, a *folyamatos megújulás képessége*, az innováció, új szolgáltatások bevezetése;

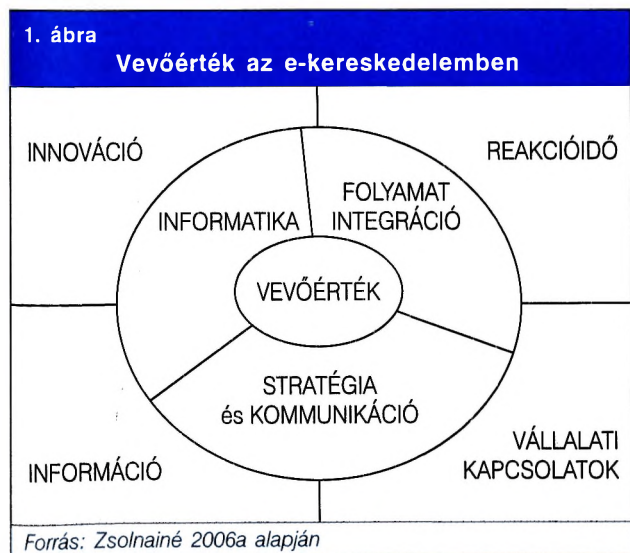
„Megítélésünk szerint versenyképes e-kereskedelmi vállalkozásnál az alábbi versenytényezők megléte nélkülözhetetlen: információ, innováció, reakcióidő és a vállalati kapcsolatok.”

- *vevőközpontúság*, a magas szintű vevőszolgálati munka, a méltányos panaszügyintézés, a vevő érdekeinek és igényeinek szem előtt tartása;
- ezek a vállalatok nem egyszerűen termékeket kínálnak vásárlóiknak, versenytársaikhoz képest magasabb ár/érték arányt alakítanak ki, és új értéket adnak a termékhez (Zsolnainé 2006a alapján.).

Primer és szekunder kutatások eredményei alapján az általunk kialakított alábbi modellben a vevőérték létrehozásának feltételrendszerét fogalmazzuk meg. Vállalaton belüli és vállalaton kívüli környezeti tényezőket egyaránt figyelembe vettünk, miután az e-kereskedelmi vállalatok vevőértékét azok a versenytényezők határozzák meg, amelyek más versenykörnyezetre vonatkozóan is megfogalmazásra kerültek. Megítélésünk szerint versenyképes e-kereskedelmi vállalkozásnál az alábbi versenytényezők megléte nélkülözhetetlen: információ, innováció, reakcióidő és a vállalati kapcsolatok. Ezekre a tényezőkre építve kell megteremteni azokat az alapfeltételeket, amelyek a vállalati belső működési mechanizmust biztosítják. Mindezt olyan szinten, amely az előzőekkel együttesen egy e-vállalkozás számára a legfontosabb célt, a végső soron magas jövedelmezőséget biztosító vevőérték-teremtést eredményezik. (1. ábra)

E-VÁSÁRLÁSI SZOKÁSOK VÁLTOZÁSA MAGYARORSZÁGON

Több PhD kutatás irányult az eddigiekben is a hazai e-kereskedelemmel összefüggő szokások vizsgálatára. Hólabda mintavétellel kialakított, 507 elemszámú



mú mintán végeztünk longitudinális kutatást, amelynek célja a fogyasztók e-kereskedelemmel kapcsolatos véleményének, tapasztalatainak, e-vásárlási szokásainak, illetve az ezekben bekövetkezett változásoknak a feltárása volt 2002–2006. év között.

A két időszak között eltelt idő egyik legmarkánsabb változása, hogy több mint duplájára nőtt négy

„Az e-kereskedelemmel szemben még bizalmatlan e-vásárlók leginkább az olyan termékeket vásárolják online módon, amelyek érték és minőség szempontjából alacsony kockázatot jelentenek a számukra. Hazánkban is leginkább a könyvértékesítés és a jól parametrizálható termékek terén tapasztalható jelentős fogyasztói érdeklődés.”

év alatt a mintában az online már legalább egyszer vásárlók száma. Közel duplájára emelkedett az idősebb korosztályhoz tartozó e-vásárlók száma, amely azért fontos, mert ez a korosztály jelentős vásárlóerőt képvisel. Ennek a tendenciának az oka lehet, hogy manapság már nemcsak a fiatalabbak mozognak otthonosan a számítógép világában, hanem azok is, akik még nem szerezhettek ilyen jellegű ismereteket tanulmányaik során, viszont mára az internet az élet részévé vált. Míg a férfiak 2002-ben valamivel nyitottabbak voltak az on-line vásárlásra, addig ez a különbség 2006-ra teljesen eltűnt.

Érdekes összefüggés tapasztalható a bevásárlóközpontoktól való távolság és az interneten keresztüli vásárlás között, holott kézenfekvő volna, hogy az online vásárlás adta kényelmet leginkább az üzletközpontoktól távol élők használják ki. Ennek az ellentmondásnak a magyarázata az lehet, hogy az infrastrukturálisan fejletlenebb térségekben, amelyek számára a bevásárlóközpontok is nehezebben elérhetőek, az internet-pe- netráció is alacsonyabb.

Szoros összefüggés mutatható ki a magasabb jövedelem és az interneten keresztüli vásárlási hajlandóság között. A hazai e-vásárlók főként az élelmiszer, könyv, CD, DVD és műszaki cikkek, a szolgáltatások közül pedig a fordítás és a repülőjegy vá-

sárlása iránt vannak bizalommal. Az e-kereskedelemmel szemben még bizalmatlan e-vásárlók leginkább az olyan termékeket vásárolják online módon, amelyek érték és minőség szempontjából alacsony kockázatot jelentenek a számukra. Hazánkban is leginkább a könyvértékesítés és a jól parametrizálható termékek terén tapasztalható jelentős fogyasztói érdeklődés.

Meghatározó arányban, jellemzően 25 ezer forint összeghatárig rendelnek árut az interneten vásárlók. A 250 ezer forint lélektani határnak tűnik, amelyet a válaszadók 2002-ben és 2006-ban sem szívesen léptek át.

Négy év alatt szinte alig változott a biztonság kérdését pozitívan megítélők aránya, a kapott eredmények a bankkártya használatával kapcsolatos kétségeket tükrözik, annak biztonságos használatát illetően. Biztató ugyanakkor, hogy hazánkban már négy évvel ezelőtt is, az akkor még gyerekcipőben járó elektronikus kereskedelemmel kapcsolatban a vásárlók 75%-ának voltak kedvező tapasztalatai, és mindössze 10% volt kimondottan elégedetlen. Utóbbi arány 2006-ban már csupán 5% volt.

„Meghatározó arányban, jellemzően 25 ezer forint összeghatárig rendelnek árut az interneten vásárlók. A 250 ezer forint lélektani határnak tűnik, amelyet a válaszadók 2002-ben és 2006-ban sem szívesen léptek át.”

„Az online vásárlás előnyei a kutatás eredményeképpen a következőkben foglalhatók össze: rendkívül kényelmes, gyors vásárlási lehetőség, nagy a választék, könnyű az összehasonlíthatóság, jó ár/érték arány érhető el.”

Az online vásárlás előnyei a kutatás eredményeképpen a következőkben foglalhatók össze: rendkívül kényelmes, gyors vásárlási lehetőség, nagy a választék, könnyű az összehasonlíthatóság, jó ár/érték arány érhető el.

Érdekes tény, hogy 2006-ra megháromszorozódott azok száma a mintában, akik csak online tudták beszerezni a termékeket. Ezt a jelenséget erősítik a

már kizárólag online értékesítő, ún. „fapados” légitársaságok.

Bár az elvégzett felmérés nem reprezentatív, a válaszadók döntő többsége olyan e-vásárló, akit még semmilyen felmérésnek nem sikerült megszólaltatni, emiatt tartjuk fontosnak kiváltképp az eredményeket (Zsolnainé 2006b alapján). Kutatásaink jelentőségét növeli, hogy a megállapítások nagy része összecseng a szakirodalom és más kutatások eredményeivel.

KONKLÚZIÓ

A tanulmányban igyekeztünk bemutatni, hogy az online technológia-alapú eszközrendszer alkalmazása, melynek legfőbb bázisa az internet, előtérbe helyezte az ismert marketingmodellek újraértelmezésének igényét, miközben egy sor új modell és nagy számú új kategória is született. Nemcsak technológiai jellegű vagy hatékonysággal összefüggő változások következtek be, hanem lényegi, tartalmi jellegűek is, amelyek közül kiemeltük a fogyasztói magatartásban, a termékek jellegében, a vállalati szervezetben, az értékláncban, az értékalkotásban és a partnerkapcsolat terén kialakult sajátosságokat.

A kiemelt kutatási irányok, módszerek és eredmények arra biztatnak bennünket, hogy folytassuk a megkezdett munkát, és az eddigi eredményeket további kutatásokkal, más megközelítésekkel is próbáljuk meg igazolni, valamint eredményeinket az elmélettel is rendre ütköztetni szükséges.

A továbbiakban is a folyamatos és célorientált, lehetőség szerint minél szélesebb körben és mind változatosabb módszertannal megvalósítandó kutatásokat tervezünk, úgy általánosságban az internet környezeti hatásairól, mint a vállalati alkalmazkodás kritériumairól, összefüggésben a többi szereplő szokásaival, viselkedési normáinak változásával. Az empirikus adatok összevetése más kutatási adatokkal és az elméleti visszacsatolás nélkülözhetetlen a környezet változásaira adandó gyors és releváns válaszok érdekében meghozandó marketingdöntések megalapozása miatt.

HIVATKOZÁSOK

DANÓ GYÖRGYI (2006a): „New methods in marketing research”, In: microCAD 2006 International Scientific Conference. Company Competitiveness. In: the XXI Century. Konferencia Kiadvány. pp 39–44.

DANÓ GYÖRGYI (2006b): „Mystery Shopping”, In: A Magyar Gazdaság Versenyképessége, Konferencia Kiadvány. pp 231–237.

DANÓ GYÖRGYI (2006c): „Kommunikációs szokások tegnap és ma”, Marketing Oktatók Klubjának 12. Országos Konferenciája, CD kiadvány. BME.

ZSOLNAINÉ HARCZI ILDIKÓ (2006a): „A vállalati versenyképesség sikertényezői az elektronikus kereskedelemben”, In: Tudás és versenyképesség pannon szemmel. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia Kötet II. 294–298. oldal.

ZSOLNAINÉ HARCZI ILDIKÓ (2006b): „E-vásárlási szokások változása Magyarországon”, Marketing Oktatók Klubjának 12. Országos Konferenciája, CD kiadvány BME.

EGYÉB FELHASZNÁLT IRODALOM

PORTER, M.E (2001): „Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, 79 3, pp.62–78

TÖRŐCSIK M. (2002): Az új fogyasztó az információs társadalomban. Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája, Szeged. CD Kiadvány.

VASNÉ EGRI M. (2002): A vállalati versenyképesség változó faktorai. PhD disszertáció. BME.

VASNÉ EGRI M. (2005): „Marketingdöntések az internet világában”. *Harvard Business Manager*, 9. szám. 16–28. oldal.

ZEFF, R. – ARONSON, B. (2000): Reklám az Interneten. Geomédia szakkönyvek: Marketing és kommunikáció. Geomédia Kiadó.

Vasné Egri Magdolna
a BME GTK MVT Tanszék
egyetemi docense

Az EU-tagság megítélése három évvel a csatlakozás után¹

Jelen kutatás a magyar lakosság Európai Unióhoz való viszonyát vizsgálja, alig három évvel a belépés után. A felmérés a 22 évesnél idősebb magyar lakosság körében történt, országos szinten – nagyvárosokban és községekben egyaránt. A minta nagysága 532 fő. Hiszem, hogy e kutatás és a témában végzett más felmérések eredményeinek elemzésével javítható a lakosság körében az EU-ról kialakult kép, következtetések vonhatók le az esetleges elégedetlenségek okaival kapcsolatban, valamint segít rámutatni a mindenkori kormányzati kommunikáció lehetséges gyenge pontjaira.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Összesen 3229 személyt kerestünk meg, amiből 532 értékelhető kérdőív született, így a válaszadási hajlandóság 16%. Ennek 45%-a (241 fő) személyes megkérdezés keretében, míg több 55%-a (291 fő) elektronikus formában válaszolt a feltett kérdésekre.

Tekintettel arra, hogy a kérdőív 1. kérdése arra irányult, hogy a megkérdezett hogyan szavazna most az uniós tagsággal kapcsolatban, ha újra szavazhatna erről a kérdésről, ezért a mintába csak a 22 évesnél idősebb magyar állampolgárok kerültek be. Csak az e feletti korosztálynak lehet ugyanis összehasonlítási alapja, hiszen a 18. életévét be nem töltött személy nem vehetett részt a 2003-ban rendezett népszavazáson. A korosztályi megoszlást az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat A kutatás alanyainak korosztályi megoszlása		
Korcsoportok (év)	Kitöltők száma (fő)	Kitöltők megoszlása (%)
22–29	151	28
30–39	132	25
40–49	124	23
50–59	75	14
60–69	39	8
70 és felette	11	2
Összesen	532	100

A nemek megoszlását tekintve 276 nő, míg 256 férfi válasza került a mintába. Ez arányában 52, illetve 48%, ami nagyjából megfelel az országos megoszlásnak.

Az 532 főből 291 fő elektronikus úton adta válaszáat, mely arányban áll a 2007-ben internettel rendelkező, vagy az azt elérni és használni képes lakosságnak a teljes népességhez viszonyított arányával. Az elekt-

¹ A tanulmány a Külügyminisztérium és az Országgyűlés Elnökének pályázatára készült.

2. táblázat
A kutatás alanyainak földrajzi megoszlása

Lakóhely	Kitöltők száma (fő)	Kitöltők megoszlása (%)
Budapest	128	24
Megyeszékhelyek	188	35
Város (nem megyeszékhely)	99	19
Községek	117	22
Összesen	532	100

ronikus adatgyűjtés során egy rendelkezésemre álló adatbázist használtam. Az elektronikus úton megkérdezettek kiválasztása teljesen véletlenszerű volt. Az ilyen módon válaszolók szintén az ország minden tájáról előfordulnak, de esetükben magasabb volt a

oszlásuk: 143 fő Dány-Zsámbok-Kóka községekből, 51 fő Budapestről, 57 fő Sopronból került a mintába. A lakóhelyek szerinti megoszlást a 2. táblázat mutatja.

A válaszadási hajlandóság a községekben kiemelkedően magas volt (68%), de a városokban is jóval magasabb volt, mint az elektronikus úton való adatgyűjtés hatékonysága.

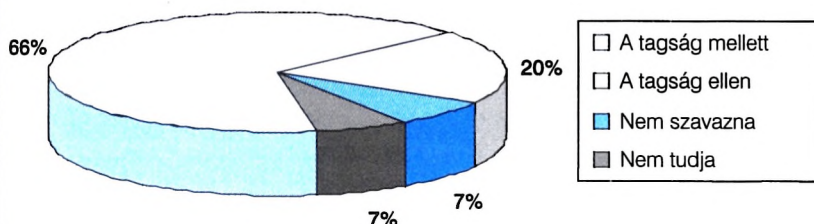
AZ EU-TAGSÁG TÁMOGATOTTSÁGA

A 2003. április 12-én megtartott, Magyarország az Európai Unióhoz való társulásáról szóló népszavazás során a csatlakozás mellett voksolók aránya 83,76% volt (Országos Választási Iroda, 2003). Jelenleg ez 66% lenne a teljes mintában és 77% a biztos szavazók körében (1. ábra).

A következőkben bemutatásra kerülnek azok az okok, amelyek kis mértékben ugyan, de az Európai Unió tag-ság támogatottságát csökkentették a csatlakozás óta.

1. ábra
Az Európai Unió tag-ság támogatottsága

Ha újra szavazhatna az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkal kapcsolatban, hogyan szavazna? (N=530)



22-29 éves korosztály (ezen csoport 82%-a választott elektronikus úton, ami 124 főt jelent).

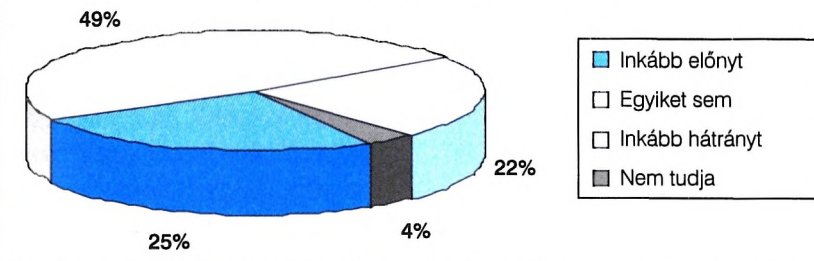
A kutatás személyes megkérdezéssel történő része három helyen zajlott: három Pest megyei községet magában foglaló körzetben, Budapesten, és Sopronban. Az ilyen módon választ adók és földrajzi meg-

oszlásuk: 143 fő Dány-Zsámbok-Kóka községekből, 51 fő Budapestről, 57 fő Sopronból került a mintába. A lakóhelyek szerinti megoszlást a 2. táblázat mutatja.

A válaszadási hajlandóság a községekben kiemelkedően magas volt (68%), de a városokban is jóval magasabb volt, mint az elektronikus úton való adatgyűjtés hatékonysága.

2. ábra
A tagság megítélése mikroszinten

Ön a hétköznapi életében érzékel-e közvetlenül bármilyen előnyt vagy hátrányt az európai uniós tagságból fakadóan? (N=529)



ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK MIKRO- ÉS MAKROSZINTEN

2005. tavaszán 47% volt azok aránya, akik úgy gondolták, hogy az uniós tagság előnyös Magyarországra számára (Eurobarometer 63.4), míg 2006. tavaszán ugyanez az arány 54% volt (Eurobarometer 65).

Azok száma, akik 2005-ben úgy érezték, hogy a tagság nem előnyös Magyarországnak (39%), 2007-re jelentősen apadt. Ma már csak 27% gondolja így.

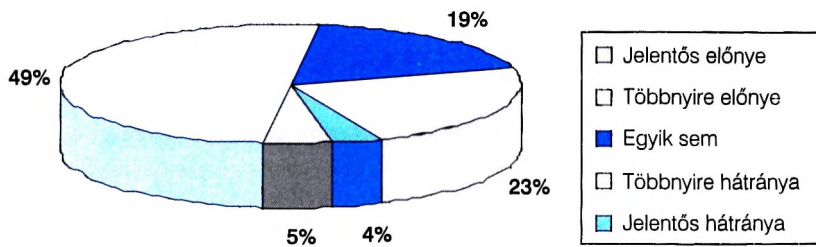
25% azok aránya, akik szerint a tagság előnyt jelentett az egyén számára is (2. ábra). Érthető, hogy a

válaszadók 49%-a az alig három éves uniós múltat visszatekintő életében jelenleg még nem érzékel semmilyen változást a tagságból kifolyólag. Az itt adott válaszok nagyobb részt inkább tükrözhetik az egyén emocionális kötődését az Európai Unióhoz, mintsem olyan életkörülmény-változásokat, melyek a tagságból erednek. Érdekes viszont, hogy makroszinten csupán 19% azoknak az aránya, akik szerint a tagság Magyaror-

3. ábra

A tagság megítélése makroszinten

Ön szerint az uniós tagságból származott-e előnye vagy hátránya Magyarországnak? (N=520)



szág számára az elmúlt három év alatt nem hozott sem negatív, sem pozitív eredményt.

Megfigyelhető továbbá, hogy kialakul egy olyan réteg, amelyben az egyének, bár borúsán látják mind saját maguk, mind Magyarország EU-tagsággal kapcsolatos helyzetét (22% és 27%), mégis optimisták, és bíznak a számukra kedvező változásokban, hiszen a tagságot ma elutasítani vágyók aránya csupán 20%.

A KORRUPCIÓ ÜGYÉNEK MEGÍTÉLÉSE

A korrupció ügye azért kiemelten fontos, mert létezésével a fekete- és szürkegazdaság aránya megnő. Az ilyen gazdasági ügyletek hivatalosan sehol nem jelennek meg, ezáltal a bruttó hazai termékben (GDP) sem. Rontja a versenyképességet, az esélyegyenlőséget, és számos más közgazdaságtani, er-

1%-ot azok aránya, akik úgy érzik, hogy a korrupció ügye Magyarországon ez idő alatt jelentősen javult volna; azok aránya is csak 8%, akik szerint egyáltalán kisebb mértékű a bűnözés ezen formája, míg

„A válaszadók 65%-a nyilatkozott úgy, hogy a korrupció ügye Magyarországon 2004. májusa óta nem változott, vagy legalábbis nincs az uniós tagsággal összefüggésben. Gyakorlatilag nem éri el az 1%-ot azok aránya, akik úgy érzik, hogy a korrupció ügye Magyarországon ez idő alatt jelentősen javult volna; azok aránya is csak 8%, akik szerint egyáltalán kisebb mértékű a bűnözés ezen formája, míg összesen 27% gondolja úgy, hogy ezek az esetek az utóbbi időkben szaporodtak.”

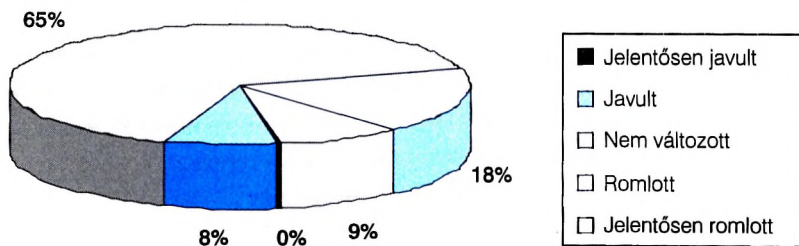
összesen 27% gondolja úgy, hogy ezek az esetek az utóbbi időkben szaporodtak.

A GfK Hungária saját közvéleménykutatási adatai alapján a korrupció ügyének megítélése Magyarországon az EU csatlakozás óta folyamatosan romlik. Felmérésük szerint 2005-ben 36%, 2006-ban 49%, míg 2007. elején 54% volt azok aránya, akik szerint romlott, vagy jelentősen romlott a korrupció helyzete hazánkban (GfK Hungária Sajtószolgálat, 2007. február 28.). A 4. ábra adatai alátámasztják a GfK által megállapított romló tendenciát, amely azt bizonyítja, hogy jelentős tennivalóink vannak még a korrupció elleni küzdelemben.

4. ábra

A korrupció ügyének megítélése

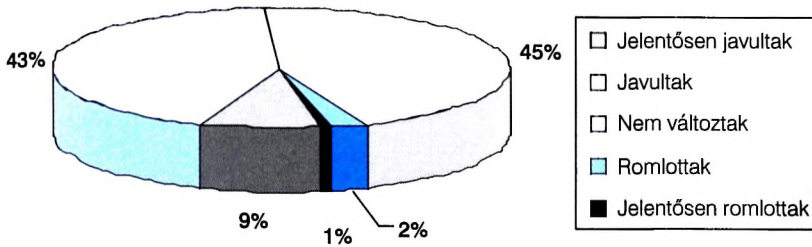
Ön szerint hogyan változott a korrupció ügye Magyarországon az EU csatlakozás óta? (N=511)



5. ábra

A kisebbségügy megítélése

Ön szerint javultak-e a kisebbségek jogainak védelme Magyarországon az EU csatlakozás óta? (N=527)



A KISEBBSÉGÜGY MEGÍTÉLÉSE

Az 5. ábra alapján látható, hogy a válaszadók 54%-os többsége szerint a kisebbségügy a csatlakozás óta javult. Elenyésző, mintegy 3% az aránya, akik szerint a kisebbségek jogainak védelme az utóbbi pár évben romlott. Az eredményhez minden bizonnyal jelentősen hozzájárultak a roma integráci-

„A csatlakozást megelőzően az emberek jobban bíztak abban, hogy Magyarország is olyan előnyöket képes nyújtani az Unió számára, amelyekre szükségük van, a magyarok viszont bővelkednek benne. Elképzelhető, hogy véleményük szerint ezek az erőforrások csökkentek, vagy az Unió kevésbé tart rájuk igényt.”

óban elért eredmények, Magyarország kisebbségi jogalkotása, és intézményrendszere. Ezek a jelentős sikerek példaként jelentkezhettek akár még az Európai Unió számára is (Toso 2003). Köszönhetők ezek olyan elemeknek, mint például a civil szervezetek munkáinak, a megújult romapolitikának, vagy akár a Homofóbia Ellenés Világnap kihirdetésének.

Mindezek ellenére 45%-kal magasnak mondható azok aránya, akik szerint nem változott a kisebbségügy. Az utóbbi pár évben megvalósított kisebbségpolitika látható sikereit beárnyékolja a nemzetközi visszhangot keltő roma kivándorlás, valamint olyan egyedi esetek, amikor hátrányos megkül-

önböztetés miatt súlyos jogsérelem ér egy kisebbséghez tartozó egyént. Pedig egy demokratikus ország egyik alappillére, ha mindent megtesz azért, hogy a kirekesztés és előítéletek ellen fellépjen annak érdekében, hogy az emberi méltóság ne csorbuljon.

Az etnikumok érdekeinek és jogainak biztosításában Magyarország még az Európai Unióban is élenjáró: kezdeményezésünkre került be az EU alkotmányszerződésébe a kisebbségi jogok védelme

(Piac és Profit, 2006. december).

A MAGYAR TAGSÁG ÉS AZ EU KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

2000. őszén a Magyar Gallup Intézet úgy tette fel a kérdést, hogy egyetért-e azzal a kijelentéssel, hogy Magyarország sokat nyújthat az Európai Uniónak?

Akkor erre a kérdésre a megkérdezettek 45%-a felelt igennel (Gallup, 2001). Több mint 6 év elteltével (legalábbis a ezen kutatás szerint) ez az arány 33%-ra csökkent (6. ábra).

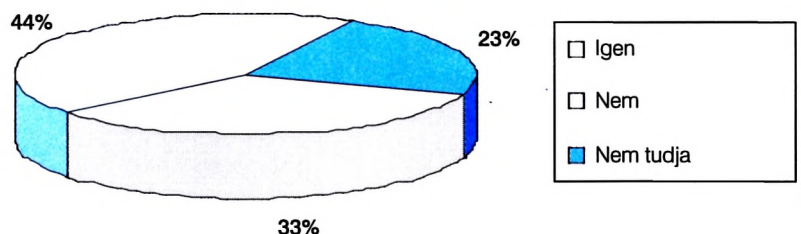
A csatlakozást megelőzően tehát az emberek jobban bíztak abban, hogy Magyarország is olyan előnyöket képes nyújtani az Unió

sámára, amelyekre szükségük van, a magyarok viszont bővelkednek benne. Elképzelhető, hogy véleményük szerint ezek az erőforrások csökkentek, vagy az Unió kevésbé tart rájuk igényt.

6. ábra

A tagság előnye az EU számára a magyarok szerint

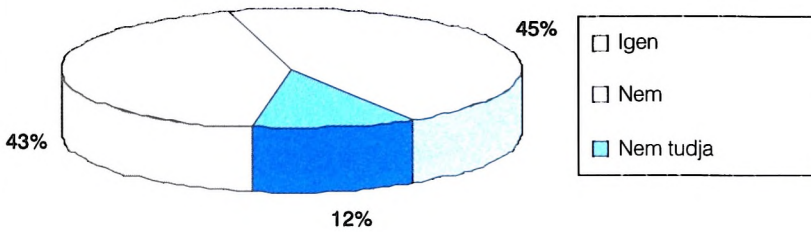
Egyetért-e azzal a kijelentéssel, hogy Magyarország a tagságával sokat nyújt az Európai Uniónak? (N=525)



7. ábra

A tagság előnye az EU számára a magyarok szerint II.

Egyetért-e azzal a kijelentéssel, hogy az uniós tagsággal Magyarország fontosabbá vált Európa számára? (N=530)



Jóval megosztottabbak az emberek abban a kérdésben, hogy Magyarország fontosabbá vált-e az EU számára a csatlakozás óta. Ha kismértékben is, de többen vannak azok, akik szerint nem vált fontosabbá az ország a Közösség számára (45%), mint azok, akik szerint igen (43%) (7. ábra).

A 2000-ben készült Gallup felméréssel összevetve itt már jóval nagyobb kontrasztot találhatunk. Ugyanis ekkor 78%-a értett egyet azzal, hogy az ország csatlakozásával Magyarország fontosabbá válik Európa számára. Ennek a gondolatnak a támogatottsága mára 35%-kal apadt, de érdekes módon még így is 10%-kal többen vannak azok, akik szerint fontosabbá váltunk Európa számára, mint akik szerint a tagsággal Magyarország sokat nyújt az EU-nak. Ezek szerint számukra Magyarországnak, mint tagországnak inkább van stratégiai jelentősége, mintsem gazdasági, kulturális, vagy egyéb olyan értéke, amelyet jelentős pozitívumként az EU részére fel tud szabadítani.

A 8. ábrán bemutatom, hogy az 532 megkérdezett alany milyen mértékűnek találja az Európai Unió létének egyes elemeinek hatását magyar vonatkozásban. Vizsgáltam, hogy az egyének mennyire tartják makroszinten befolyásoló tényezőnek az uniós politikát és gazdaságot, valamint a társadalmi sokszínűség kérdéseit.

Jól látható, hogy az – egyébként piac- és közvélemény-kutatásokban gyakran alkalmazott 1-től 7-ig

terjedő skálán – az Európai Unió gazdaságának változásait tartják leginkább befolyásolónak a magyar gazdaságra nézve 4,751-es indexszel. Ez tulajdonképpen érthető, hiszen Magyarország elsősorban gazdasági megfontolásból csatlakozott az EU-hoz, és még jó ideig ez marad a meghatározó tényező.

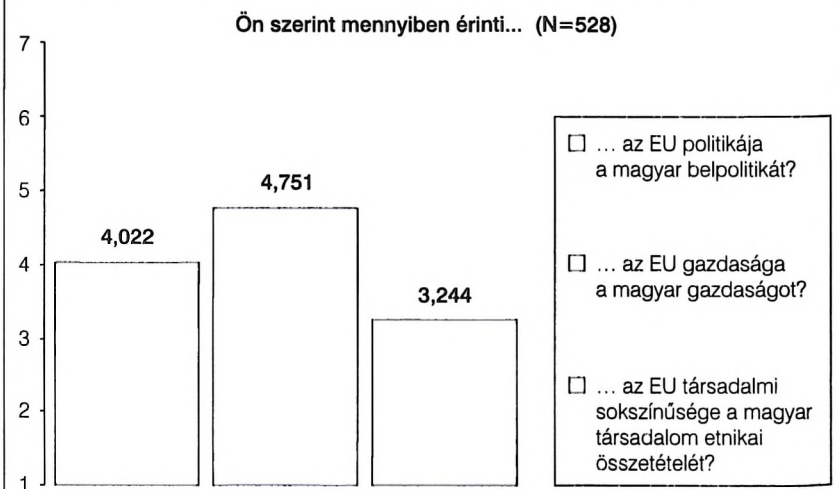
Érdekességnek mondható az, hogy a megkérdezettek, ha minimális mértékben is, de az átlagnál inkább befolyásolónak tartják (4,022) az EU politikának

a magyar belpolitikára gyakorolt hatását – ha az átlagot 4-nek vesszük. Igaz ugyan, hogy az Európai Unió előírások és ajánlások sorait határozza meg minden tagállama számára (pl. környezetvédelem, etnikumok jogainak védelme, egységes felsőoktatási rendszer, stb.), de közvetlenül a belpolitikai eseményekbe az Unió közvetlenül nem avatkozik be.

A felsoroltak közül a magyarok legkevésbé attól tartanak, hogy az EU társadalmi sokszínűsége hatással lenne a magyar társadalom etnikai összetételére (3,244-es index). Pedig a szabad munkaerő-vállalás, vagy a felsőoktatási intézmény szabad megválasztása az Unió területén belül minden bizonnyal fel fogja erősíteni a fluktuációt a jövőben.

8. ábra

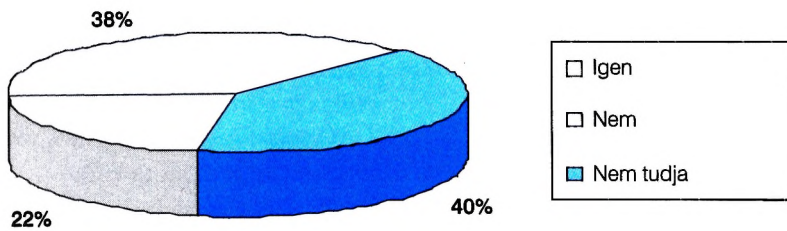
Az uniós politika, gazdaság, és társadalmi jelenségek vélelmezett hatásai



9. ábra

A román csatlakozás támogatottsága

Örül-e, hogy 2007. január 1. óta Románia is tagja az Európai Uniónak? (N=525)



VÉLEMÉNYEK A KÉT ÚJ EU-TAG CSATLAKOZÁSÁRÓL

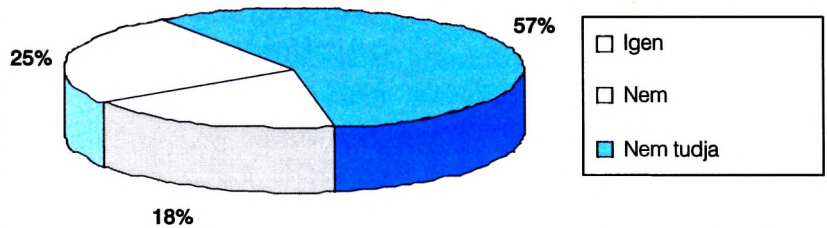
2006. tavaszán a bővítést támogatók aránya Magyarországon 59% (Eurobarometer 65), míg 2005. tavaszán 66%-ra volt, annak ellenére, hogy magát a magyar tagságot támogatók aránya ekkor volt a legkisebb (Eurobarometer 63.4). Ugyanez az arány Magyarország uniós csatlakozásának idején, 2004. tavaszán volt a legmagasabb, mintegy 74% (Eurobarometer 2004.1). Az Unió bővítésével egyetértők 65%-os aránya 2006. őszén ismét a 2005-ös szintre esett vissza. Hozzá kell tenni, mindeközben az EU-25-ök között ugyanez csak 46% (Eurobarometer 66).

2007. tavaszán azonban jelen felmérés szerint a bővítést támogatók aránya Románia esetében 22% (9. ábra), Bulgáriával kapcsolatban pedig csupán 18% (10. ábra). Ha ezek alapján a

10. ábra

A bolgár csatlakozás támogatottsága

Örül-e, hogy 2007. január 1. óta Bulgária is tagja az Európai Uniónak? (N=529)



tartalék képződött a 2007-es felmérésben. A román csatlakozással kapcsolatban 40%, míg a bolgár csatlakozással kapcsolatban a megkérdezettek több, mint fele (57%) nem tudott állást foglalni.

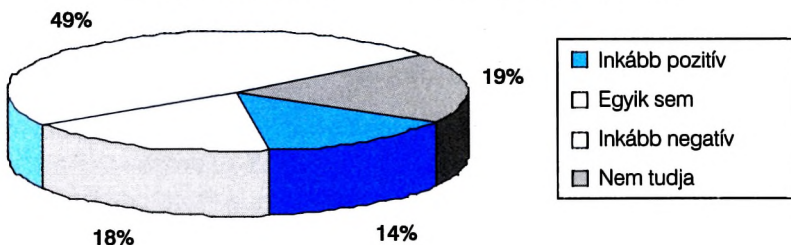
Érdekességgéppen megemlíthető, hogy 2001-ben a burgenlandi lakosság 59%-a támogatta a magyar csatlakozást, míg kifejezetten ellene 21% voksolt (EuRegio Burgenland, 2001).

Románia és Bulgária 2007. január 1-je óta teljes jogú tagja az Európai Uniónak. Nézzük meg, hogy a magyar lakosság hogyan látja a két új tagállam csatlakozásával járó hatásokat.

11. ábra

Vélemények a román tagság várható hatásairól

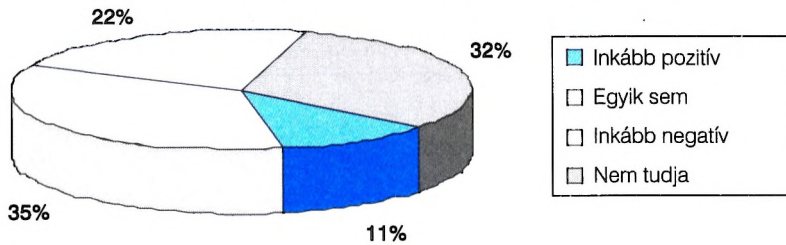
Ön szerint a magyar gazdaságra nézve összességében pozitív, vagy negatív hatása lesz a román csatlakozásnak? (N=529)



12. ábra

Vélemények a bolgár tagság várható hatásairól

Ön szerint a magyar gazdaságra nézve összességében pozitív, vagy negatív hatása lesz a bolgár csatlakozásnak? (N=529)



A megkérdezettek csupán 14%-a gondolja úgy, hogy a román csatlakozásnak pozitív hatása lesz a magyar gazdaságra nézve, míg több mint háromszor ennyien (49%) hiszik, hogy ez inkább negatív hatásokat fog eredményezni (11. ábra), miközben 18% azok aránya, akik szerint a román tagság nincs hatással a magyar gazdaságra.

Vessük össze ezeket az adatokat a bolgár csatlakozás várható hatásaival kapcsolatos véleményekkel. A 12. ábra adataiból látható, hogy a válaszadók 11%-a pozitív, míg kétszer ennyien negatív hatásokat várnak a bolgár csatlakozástól. Szintén majdnem kétszer annyian gondolják úgy, hogy nem lesz hatása a bolgár a csatlakozásnak a magyar gazdaságra, mint azok, akik ugyanezt nyilatkozták Románia esetében.

Magyarázatra szorul, hogy a román csatlakozást magyar szempontból miért tartják több mint kétszer annyian hátrányosnak (49%), mint a bolgárt (22%), annak ellenére, hogy a román csatlakozást még többen is támogatták (22%), mint a bolgár integrációt (18%).

Egyrészt Románia közelsége magyarázza, hogy csatlakozásuk a megkérdezettek véleménye szerint jóval erősebb hatást fejt ki a magyar gazdaságra, mint a bolgár. A román csatlakozás nagyobb támogatottságát köszönheti azoknak is, akik a román csatlakozásban látják a határon túli magyarság anyaországhoz való közeledésének lehetőségét. Ugyanakkor ez magyarázatot ad arra is, hogy eközben miért nincs összefüggés a román csatlakozás támoga-

tottsága és annak negatív hatásaitól való félelmek arányai között. Jóval bizonytalanabbak az emberek a bolgár csatlakozás magyar vonatkozású hatásaival kapcsolatban, jelzi ezt az a 32%, akik nem tudtak erre a kérdésre határozott választ adni.

Szintén érdekesség, hogy a román állampolgárok 56%-a gondolta úgy 2005. őszén, hogy Románia számára az EU-csatlakozás rövid távon inkább hátrányos lesz, míg 68%-uk úgy érezte, hogy

hosszú távon a folyamat kedvez az országuknak (transindex.ro, 2005. szeptember). Mindeközben 2004. év végén a bolgárok 71%-a pártolta az EU tagságot (eurohitek.hu, 2004. december). A románok a csatlakozás várható hátrányaként említették többek között a munkanélküliség növekedését, és az árak jelentős növekedését. A magyarok ezzel szemben a román munkavállalók magyarországi munkahelyek

„Magyarázatra szorul, hogy a román csatlakozást magyar szempontból miért tartják több mint kétszer annyian hátrányosnak (49%), mint a bolgárt (22%), annak ellenére, hogy a román csatlakozást még többen is támogatták (22%), mint a bolgár integrációt (18%).”

„Érdekesség, hogy a román állampolgárok 56%-a gondolta úgy 2005. őszén, hogy Románia számára az EU-csatlakozás rövid távon inkább hátrányos lesz, míg 68%-uk úgy érezte, hogy hosszú távon a folyamat kedvez az országuknak.”

betöltéseitől, és a balkáni állampolgárok uniós színtereken elkövetett bűnesetek számainak növekedésétől tartanak leginkább.

EU-N KÍVÜLI EURÓPAI ÁLLAMOK NÉPSZERŰSÉGE

Jelen kutatás eredménye jelentősen különbözik az Eurobarometer által publikált adatoktól. Ennek az az oka, hogy az Eurobarometer a felsorolt nem EU-tag államok mindegyikénél felteszi a kérdést, hogy az alany az adott ország integrációját támogatja, vagy

sem. Ez az eljárás bár a tagjelölt országok hazai megítélésével kapcsolatban árnyaltabb képet ad ugyan, de a kérdések megválaszolására az alanyok több időre van szüksége, amely olyan pszichológiai elemeket jelenít meg a kutatás során, mely rontja a hatékonyságot (pl. türelmetlenné válik az alany). Ez a szempont legalább olyan fontos, mint a megbízható adatok begyűjtése.

Jelen kutatásban a kérdést úgy tettem fel, hogy az alany melyik tagjelölt európai államot látná legszívesebben az Európai Unió tagjai között. Több válaszlehetőség megjelölésére is volt mód. A 13. ábrából egyértelműen látszik, hogy a magyarok leginkább Horvátországot látnák szívesen az EU-n belül, erre az 583 válaszból 415 jelölés érkezett, ami 71%-nak felel meg azok között, akik a felsorolt országok közül valamelyiket Európai Unió tagállamnak szeretnék látni. (A válaszadók számára képest még jobb az arány.)

Horvátország uniós csatlakozása az elmúlt pár évben azért késlekedett, mert a délszláv háborúban a háborús és emberiség ellen elkövetett bűnök és gyilkosság vádjai miatt a Hági Törvényszék által közzétett Ante Gotovina horvát tábornok kiadatásának ügyében Horvátország az Európai Unió álláspontja szerint nem tett meg mindent maradéktalanul. 2005. második felétől azonban a csatlakozási tárgyalások felgyorsultak, Horvátország előreláthatólag 2009-ben lehet az Európai Unió teljes jogú tagja (Népszabadság Online, 2006. június). A horvát csatlakozás egyben mellett a gazdasági befektetések miatt is rendkívül fontos Magyarország számára, a kimagasló magyar támogatás ennek is köszönhető. Nem elhanyagolható szempont továbbá, hogy a magyarok elsőszámú üdülési célpontja Horvátország.

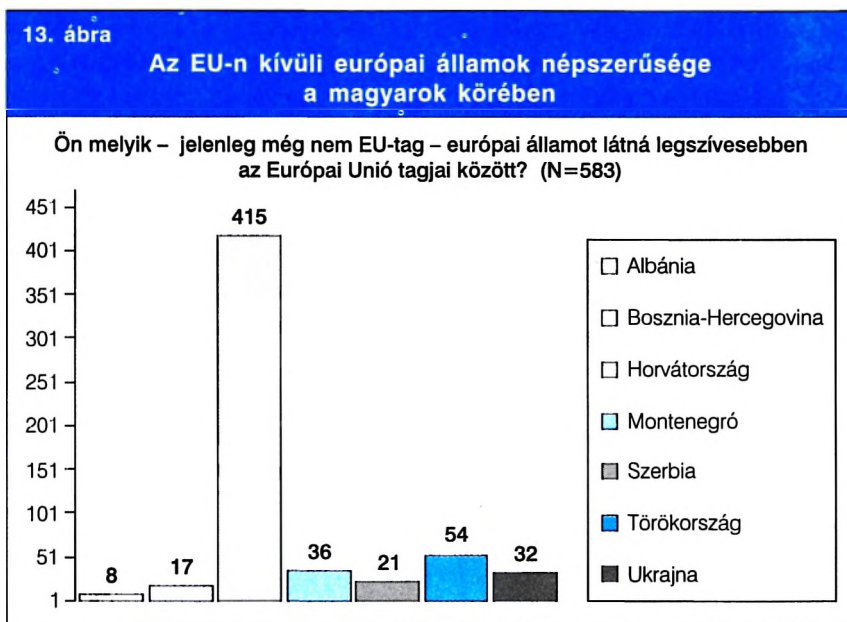
Sorrendiségben Horvátországot Törökország követi, majd a további sorrend az említések gyakoriságával: Montenegró, Ukrajna, Szerbia, Bosznia-Hercegovina, és Albánia. Megjegyzendő, hogy az utóbbi két államra tett szavazatok egy esetben sem voltak önállóak; bejelölésük az adott alanyoknál csupán másodlagos volt.

A kulturális- és vallási különbségek, valamint a földrajzi távolság ellenére is figyelemreméltó

Törökország támogatottsága. A török csatlakozási folyamat azonban 2006. végén lelassult, mivel Ankara egyelőre nem szünteti meg az embargót a ciprusi hajók és repülőgépek előtt. Ezért az EU nyolc tárgyalási fejezet átmeneti befagyasztásáról határozott 2006. decemberében (hvg, 2006. december 16.).

Kitűnik a sorból, hogy Montenegró csatlakozásának támogatottsága felülmúlja még a szerb, az ukrán, és a bosnyák integrációval kapcsolatos támogatást is. Montenegróban 2006. május 21-én tartott népszavazást a Szerbia és Montenegró államszövetségből való kilépés kérdésében, majd 2006. június 3-án kikiáltotta függetlenségét (index.hu, 2006. június 3.). Ezzel létrejött egy olyan kb. 600 ezer lakosú miniállam, amely a volt Jugoszlávia utódállamai közül utolsó tagállamként vált ki a Szerbiával való közösségből, és ezzel az elmúlt időszakban a médiák politikai híreinek elsőszámú szereplőjévé vált. Ennek is köszönheti népszerűségét, valamint annak, hogy az állam egyik legfontosabb feladatának az EU intézményeihez való gyors integrálódást tartja. Ezzel is magyarázható, hogy Montenegró a felsorolt államok közül a harmadikként végzett azok között, akiket a magyarok a legszívesebben látnának EU tagállamként.

Ukrajnával az Európai Unió egyelőre szorosabb együttműködést szorgalmaz, azonban esetleges tagságot nem ígért. Ennek tükrében elmélyítik a gazdasági és politikai kapcsolatokat, valamint segítik a demokratikus folyamatok kibontakozását (Kárpátalja online, 2007. február). A tagság már csak



azért sincs napirenden Ukrajna esetében egyelőre, mert míg Lengyelország és Magyarország támogatja, az EU-10-ek többsége általában ellenzi felvételét.

A lehetséges tagjelölt országok közül az integrációs folyamatban, és támogatottságukban is legmesszebb egyelőre Szerbia, Bosznia-Hercegovina, Albánia, Moldova, és Grúzia van (hvg, 2006. december 23.). Az európai integráció és a bezárkózás esélye között lévő Szerbia esetében a

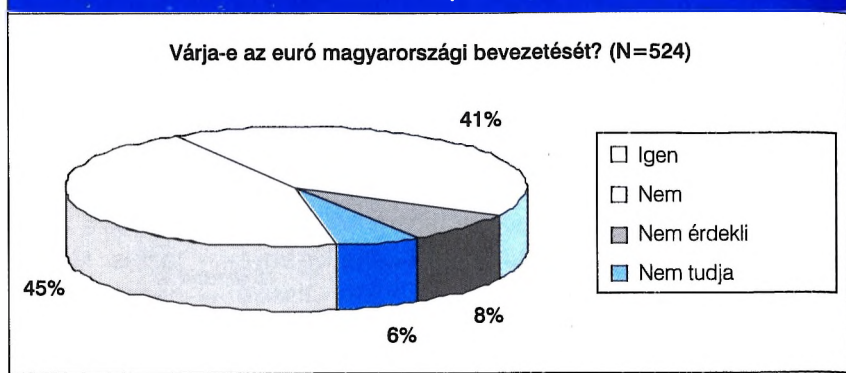
csatlakozási tárgyalások 2006-ban – hasonló okból kifolyólag, mint Horvátország ügyében – megszakadtak, de a társulási és stabilizációs megállapodás körüli tárgyalások előreláthatóan 2007. márciusában folytatódnak (MTI, 2007. január).

A MAGYAR GAZDASÁG ÉS AZ UNIÓ KAPCSOLATÁNAK MEGÍTÉLÉSE

Amikor a 3. ábrán azt vizsgáltuk, hogy az alany szerint a csatlakozás óta eddig Magyarország számára a tagság előnyt, vagy hátrányt jelentett-e az ország számára, a jelentős előnyt és az inkább előnyt választók összesen 54%-ot tettek ki az összes megkérdezethez képest. Ha lényegében ugyanezt a kérdést tesszük fel, de az ország jövőjére vonatkozóan, akkor azok aránya már 63%, akik a tagságtól pozitív gazdasági fejleményekre számítanak (14. ábra). Tehát a gazdasági szektort vizsgálva megállapítható, hogy a makrogazdasági mutatók és az EU tagság kapcsolatának pozitív megítélése általában a jelenben is tapasztalható, de a jövőre nézve ez a nézőpont még optimistább.

15. ábra

Az euró bevezetésével kapcsolatos várakozások



Az Európai Unió eurozónájához tartozó tagállamok hivatalos pénzneme az euró. 2007. január 1-jétől Szlovéniával együtt már 13 ország fizetőeszköze. A gyakorlatban 2002 óta létező euró mint fizetőeszköz bevezetése nemzetállami szinten olyan előnyökkel jár többek között, mint például az árfolyamkockázatok megszűnése, olcsóbbá váló import megjelenése, növekvő kereskedelmi aktivitás, ösztönzőbb hatása a piaci versenyre, a tagországok közötti utazás könnyebbé és olcsóbbá válása (Piac és Profit, 2007. január). Bár a tények nem erősítették meg az eurozóna országaiban, azok lakosainak 68%-a mégis úgy gondolja, hogy az euróra való áttérés áremelkedést eredményezett (Eurobarometer 66).

Magyarországon az euró bevezetése akkor teljesül, ha a gazdaság eleget tud tenni a maastrichti konvergencia-kritériumoknak. Ezek a következők:

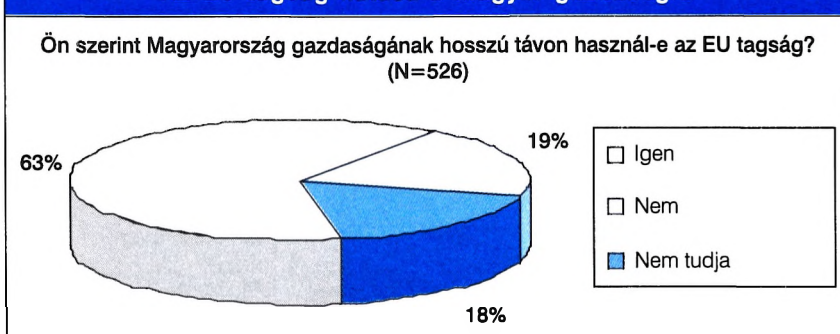
- árfolyamstabilitás,
- árstabilitás,
- fenntartható költségvetési pozíció,
- kamatkonvergencia.

Az ezen kritériumokon belüli előírások jelenleg nem teljesíthetők. Gyurcsány Ferenc szerint az euró 2010 és 2014 között vezethető be Magyarországon, aki szerint az inflációs kritérium (3% alá szorítása) lesz a következő feladat (mszp.hu, 2007. március 5.).

Az eurozónához való várható csatlakozás időpontjának folyamatos kényszerű kitolása is azt eredményezi, hogy bár az emberek többsége tisztában van a közös fizetőeszköz előnyeivel, mégis elhidegül tőle. Igen éles kontraszt olvasható le az adatokból (15.

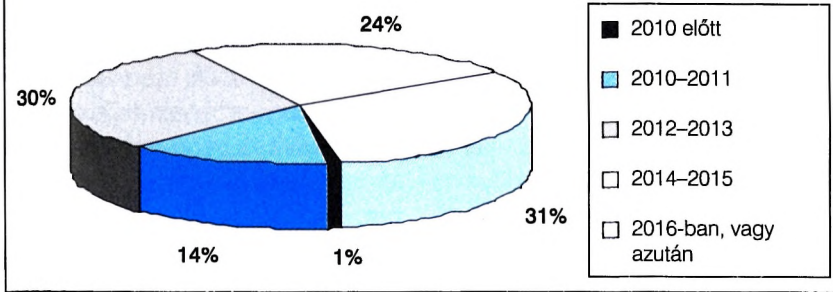
14. ábra

Az EU tagság hatása a magyar gazdaságra



Az euró hazai bevezetésének várható időpontja

Ön szerint mikor válik Magyarország az euróövezet tagjává? (N=521)



ábra): míg 45% várja az euró bevezetését, 41% elutasítja azt. A válaszadók igen megosztottak a kérdésben, és relatív alacsony azoknak az aránya, akiket az euró bevezetése nem érdekel (8%).

„Az eurozónához való várható csatlakozás időpontjának folyamatos kényszerű kitolása is azt eredményezi, hogy bár az emberek többsége tisztában van a közös fizetőeszköz előnyeivel, mégis elhidegül tőle. Igen éles kontraszt olvasható le az adatokból: míg 45% várja az euró bevezetését, 41% elutasítja azt. A válaszadók igen megosztottak a kérdésben, és relatív alacsony azoknak az aránya, akiket az euró bevezetése nem érdekel (8%).”

A Gallup felmérése szerint 2003. márciusában a magyarok 54% támogatta, és 23% ellenezte, míg 2004. tavaszán 63%-ban támogatták, és szintén 23%-ban elutasították az eurót. 2006. tavaszáig az eurót támogatók aránya tovább emelkedett 66%-ig (Eurobarometer 65). A 2006. őszi végzett Eurobarometer az euró magyar támogatottságát nem, de a már a Gazdasági és Monetáris Unióhoz tartozó államokban élők euróval kapcsolatos elégedettségét mérte. Ennek során átlagosan csupán 48% nyilatkozott úgy, hogy számára a közös valuta bevezetése előnyt jelentett – elsősorban utazási könnyebbség miatt. Az euró támogatottsága Magyarországon is több mint 20%-kal esett vissza 1 év leforgása alatt, ami tehát nem feltétlenül csupán nemzeti jelenség.

„31%-kal a legtöbben úgy gondolják, hogy az új valutát hazánkban csak 2016-ban vagy azután vezetik be. (...) Csupán 1% gondolja úgy, hogy az eurót még 2010 előtt bevezethetik.”

zati kommunikáció témára vonatkozó állításainak. Másik lehetséges magyarázat, hogy az emberek kisebb része hiszi, hogy a kormány konvergencia programja a vállalt időre teljesíthető. Csupán 1% gondolja úgy, hogy az eurót még 2010 előtt bevezethetik.

A SZABAD MUNKAERŐVÁLLALÁS LEHETSÉGES KÖVETKEZMÉNYEI

Ha minden egyén logikusan mérlegelve is válaszolna meg az egyes kérdéseket, természetesen akkor is kikerülhetetlen a szubjektivitás faktora. Ilyenformán a kérdés szerkesztése során egyebek

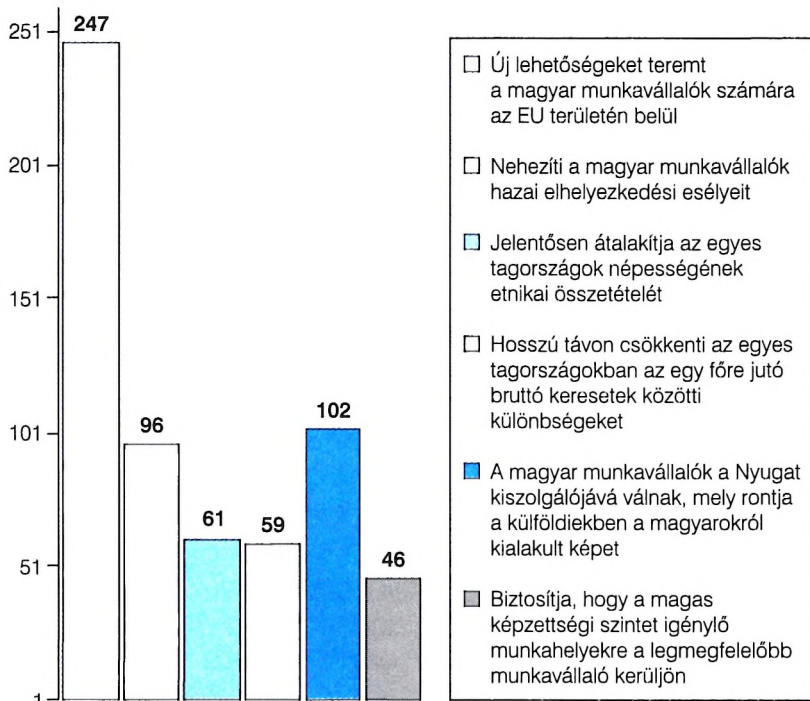
mellett az is szempont volt, hogy a lehetséges 5 válasz között közel egyenlő arányban legyenek olyan válaszlehetőségek, amelyek a magyarokban pozitív, illetve negatív érzeteket kelthetnek.

A szabad munkaerő-vállalás elsősorban célországává Nagy-Britannia vált – főképp a lengyel szakmunkások számára, miközben az angol állampolgárok közül is kb. minden 10. hagyja el hazáját azért, hogy az EU más országában telepedjen le egy magasabb életszínvonal reményében (hvg, 2007. febru-

17. ábra

A szabad munkaerővállalás lehetséges következményei

Az alábbiak közül melyik állítással ért leginkább egyet az Európai Unióban a szabad munkaerővállalás lehetőségének hatásaival kapcsolatban? (N=611)



ár 17.). Az Unió 2007-es bővítésével a fluktuáció várhatóan növekedni fog az EU területén belül. Vizsgáljuk meg a magyarok véleményét a kérdésben.

Ahogy a 17. ábrából is látható, a magyarok leginkább azzal a kijelentéssel értettek egyet, hogy a szabad munkaerő-vállalás új lehetőségeket teremt számukra az Unió területén belül. Ezt a lehetőséget a kérdésre válaszolók közül 247 fő említette. Sorrendben a második és a harmadik helyen említették a megkérdezettek azt, hogy a magyarok a Nyugat kiszolgálójává válnak (102 fő), illetve, hogy a lehetőség nehezíti a magyar munkavállalók hazai elhelyezkedési esélyeit (96 fő) – azaz ennyien tartanak attól, hogy más uniós állampolgár munkavállalási célországá Magyarországra, és ezzel veszélyezteti állását. Ezeket a negatív lehetőségeket említők aránya azonban elmarad azokétól, akik a szabad munkaerő-vállalásnak az előnyeit tartják fontosabbnak.

A TAGSÁG HATÁSA A TÁRSADALMI ÉRTÉKEKRE

A 18. ábrán az látható, hogy a megkérdezettek milyen arányban és hogyan ítélték meg azt, hogy az Unió tagországainak kultúrájára, szokásaira milyen hatást fejt ki az uniós közösséghez való tartozás.

Ez a fajta törvényszerű befolyásoltság természetesen indirekt módon hat. A válaszadóknak tulajdonképpen azt kellett mérlegelniük, hogy ez a hatás az ő nézőpontjukból inkább előnyös, vagy inkább hátrányos: azaz az-e a fontosabb tényező, hogy a közösségi kultúra veszélyezteti a nemzeti egyediséget megtestesítő értéket, vagy sem.

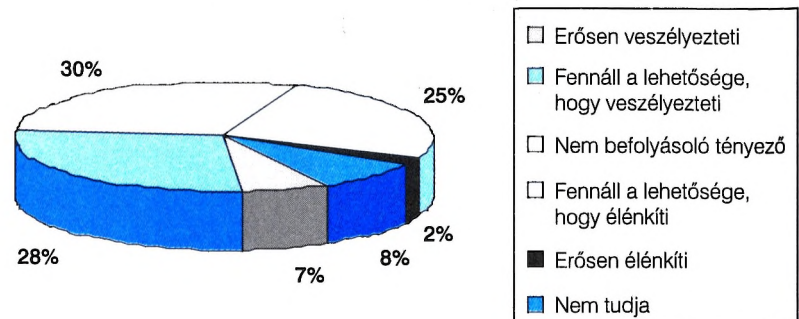
A válaszadók összesen 35%-a gondolja úgy, hogy a tagországok kultúráját inkább veszélyeztetik az Európai Unióhoz való tartozás ve-

lejárói, míg összesen 27% nyilatkozott úgy, hogy ez a befolyás inkább élénkítő hatást képvisel. Mindeközben magas azok aránya, akik szerint a kérdés a nemzetek szokásaira és kultúrájára nem hat befolyással (30%). Érdemes lenne a kérdést az EU-10-ek állampolgárainak is feltenni, illetve a kérdés feltevését Magyarországon a későbbiekben megismételni.

18. ábra

A tagság hatása a társadalmi értékekre

Ön szerint milyen hatással van az egyes tagországok szokásaira és kultúrájára az uniós tagság? (N=528)



IRODALOMJEGYZÉK

MAGYAR GALLUP INTÉZET (2004. március): CCEB 2004. 1. gyorsjelentés

(www.gallup.hu/Gallup/release/eurobarometer/040508_cceb2004_1.htm)

MAGYAR GALLUP INTÉZET (2003. március): Nőtt az EU tag-ság támogatottsága

(www.gallup.hu/Gallup/release/mo_eu_030331.htm)

EUROBAROMETER (2005. ősz): Közvéleménykutatás az Európai Unióban

(http://www.tns-global.hu/eurobarometer/EB64_exsummaryHU.doc)

EUROBAROMETER (2006. tavasz): Közvéleménykutatás az Európai Unióban (www.eu.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb65/osszefogl.doc)

EUROBAROMETER (2005. tavasz): Közvéleménykutatás az Európai Unióban

(ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb63/eb63_nat_hu.pdf)

EUROBAROMETER (2004. tavasz): Közvéleménykutatás a tagjelölt és csatlakozó országokban

(www.gallup.hu/Gallup/release/eurobarometer/040508_cceb2004_1.htm)

EUROBAROMETER (2006. ősz): Közvéleménykutatás az Európai Unióban

(ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb66/eb66_hu_nat.pdf)

EUREGIO (2001): A burgenlandi lakosság hozzáállása Magyarország EU-csatlakozásához. Tanulmány, EuRegio Titkárság, Eisenstadt

MAGYAR GALLUP INTÉZET (2001. január): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat Magyarország uniós csatlakozásáról

(http://www.gallup.hu/gallup/release/mo_eu_010131.htm)

SZABAD ÚJSÁG (2006. január 11.): EU-közvélemény

(http://www.hhrf.org/szabadujsg/modules.php?name=News&new_topic=15)

GFK HUNGÁRIA SAJTÓSZOLGÁLAT (2007. február 28): EU index: A magyarok az átlagnál is borúlátóbbak

(<http://www.gfk.hu/sajtokoz/articles/200702281200.htm>)

KÁRPÁTALJA ONLINE HETILAP (2007. február 2.): EU-Ukrajna: Óvatos barátság?

(<http://www.karpatok.uzhgorod.ua/hetilap/archivum/316szam/v9.html>)

BUDAPEST ANALYSES (2005. szeptember 16.): Az euró támogatottsága Magyarországon

(http://www.budapestanalyses.hu/docs/Hu/Elemzések_Archivum/analysys_76_hu.html)

NÉPSZABADSÁG ONLINE (2006. december 28.): Lélektani háttér alatt az euró támogatottsága

(<http://nol.hu/cikk/429613/>)

mszp.hu (2007. március): 2010–2014 között lehet euró

(<http://www.mszp.hu/index.php?gcPage=public/hirek/mutatHir&fnHid=102595>)

MDF EURÓPAI PORTÁL (2007): Eufórum Hírlevél 2/49. szám

(http://eu.mdf.hu/index.php?akt_menu=79&hlev_kirak_id=159&kirak=1#5956)

EURÓPAI BIZOTTSÁG 520/2003: Kultúrák közötti kapcsolatok

(www.ofakht.hu/index/html/szp/ehhirek/2004jan.pdf)

PIAC ÉS PROFIT (2007. január): Euróközérzet. Piac és Profit Kiadó Kft, Budapest. 29. o.

HVG (2007. február 17.): Az angolok kimenetele. HVG Kiadó ZRt, Budapest. 37–38. o.

HVG (2006. december 16.): Válogatóverseny. HVG Kiadó ZRt, Budapest. 8–11. o.

HVG (2006. december 16.): Fékezett török EU-csatlakozás. HVG Kiadó Zrt, Budapest. 12. o.

PIAC ÉS PROFIT (2006. december): Évfordulós tanulságok. Piac és Profit Kiadó Kft, Budapest. 22–24. o.

PIAC ÉS PROFIT (2006. december): Konvergencia-kritériumok. Piac és Profit Kiadó Kft, Budapest. 27. o.

*Krajcsák Zoltán
okleveles faipari mérnök,
egyetemi szakmérnök menedzser szakon,
okleveles mérnök-tanár hallgató*

Lengyelország márkázása

Párhuzamosan futó szálak?

A Marketing és Menedzsment legutóbbi számában Svájc márkázásáról közöltünk egy interjút.

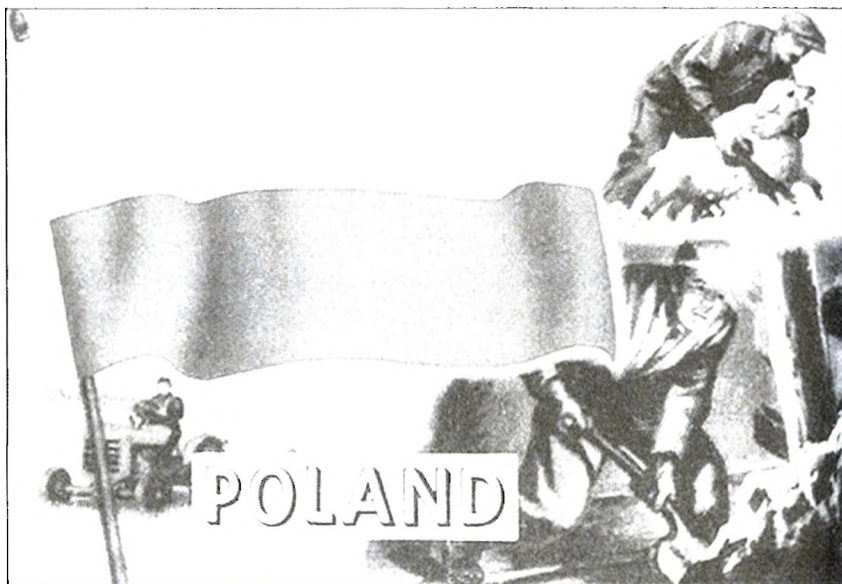
Ezúttal Lengyelország kerül terítékre, ami azért különösen érdekes példa, mert az elmúlt években itt több vonalon is rebranding programot indítottak.

Mindez jól mutatja, hogy az elköteleződés megvan, de a koordináció még távol áll a tökéletestől.

PAPÍRSÁRKÁNY A LOGÓBAN

Az első fontosabb periódus 2000–2002-re tehető. A cél egy új logo megteremtése volt, ami jól tudja majd reprezentálni Lengyelországot a világban. A folyamatot a Külügyminisztérium irányította.

A Külügy előzetesen 2000. január 1-jétől 2001. szeptember 30-ig figyelte az ország imázsát öt EU tagállam médiájában: a szomszédos Németország mellett, Franciaország, Spanyolország, Ausztria és Svédország véleményvezető lapjait vizsgálták. Az elkészült jelentés szerint a nyugati média „Lengyelországot egy agresszív, arrogáns országgént írta le, amelynek elrugaszkodott kérései vannak, és nagy követeléseket állít saját hozzájárulásához, eddig elért eredményeihez képest.”



Lengyelország ábrázolása az 1960-as „A világ zászlói” sorozatban

Lengyelország a kontrasztok, a szakadékok országa – számolt be a cikkek többsége és illusztrálta mindezt képekkel, Varsó legmodernebb irodaépületeit és az ország legelmaradottabb falvait egyszerre mutatva.

Az osztrák sajtó kímélte talán legkevésbé Lengyelországot. A cikkek szerint az ország legfőbb tulajdonságai: önfejtés, akaratosság, makacsság, ugyanakkor egyben tunyaság az EU-val való tárgyalásokban, euroszkepticizmus, és túl erős kötődés Németországhoz. A gazdaságot tekintve sikertelen kísérletek a költségvetési deficit elleni harcban, a koordinált fiskális és monetáris politika hiánya, nagy munkanélküliség, és a lengyelek hajlandósága arra, hogy elhagyják hazájukat és nyugat-európai országokban dolgozzanak.

„Néha még megfejték az ismert viccel: 'Utazz Lengyelországba! A kocsid már ott van!'”

A médiában gyakran megjelent a lengyelek túlbuzgó katolicizmusa és ezzel együtt járó konzervatívizmusa is. Elsősorban a svéd sajtó foglalkozott ezzel, hiszen például az abortusz kérdésében a skandináv országok gyökeresen ellentétes állásponton vannak Lengyelországgal.

A politikát tekintve arról számoltak be az újságok, hogy vége az egykori „szolidaritás” mítosznak, az összefogásnak, és erősödik a populista szervezetek népszerűsége. A lengyelekkel kapcsolatban különben is előszeretettel emlegetik az antiszemitizmust, nemcsak az európai, hanem az amerikai sajtóban is.

A fentieket néha még megfejték az ismert viccel: *„Utazz Lengyelországba! A kocsid már ott van.”*, utalva a lengyel autótolvajokra.

A legérdekesebb azonban az, hogy az újságírók mindenekelőtt olyan országnak látták Lengyelországot, ahol a háborús és kommunista múlt még mindig jelen van az emberek tudatában, és ez frusztrálja őket. Mivel ez a belső feszültség még a nemzetközi lapok szerint is egyértelmű volt, nem csoda, hogy a Külügyminisztérium arra jutott, az országimázs-építést először nem is külföldön, hanem az ország határain belül kell megkezdeni.

És bár az eredeti cél az volt, hogy elsősorban egy külföldieknek szóló országlogo szülessen, rájöttek, hogy annak jelentősége túlmegy ezen. Erre jutott a logotenderen nyertes reklámügynökség ügyfélkapcsolati vezetője, Mariusz Przybyl is: „Vizsgálatunk első

fő következtetése az volt, hogy maguknak a lengyeleknek is problémájuk van identitásukkal... Ki akartuk szabadítani őket komplexusaikból. Olyasfajta szimbólumra volt szükség, mint egy erős gyógyszer.”

Először ezért Wojciech Mierowski kreatívigazgató egy olyan logót tervezetett, amiben benne volt mind az, amit át akartak pozícionálni, el akartak kerülni. A grafikusok egy, a kórházakban használt egészségügyi kendőt vázoltak, a lengyel zászló piros-fehér csíkaival, alatta pedig a Coca-Cola mintájára az „Always Poland” („Mindig Lengyelország”) felirattal.

Ezután tértek csak át a komoly tervezésre. Az ügynökség „márkavíziója” egy olyan Lengyelország-kép volt, amely összefogja a legfontosabb információkat: Lengyelország kötődését Nyugat-Európához, a demokratikus berendezkedést, és a latin ábécé használatát. Utóbbi elsőre furcsának tűnhet, de a kutatások azt mutatták, hogy sok nyugati úgy gondolja: a lengyelek cirill betűkkel írnak. Amikor például a NATO egyik tábornoka Varsóban járt, gratulált vendéglátóinak, hogy egy évtized alatt át tudtak térni a cirill ábécé használatáról a latinra!

A DDB reklámügynökség tervei alapján a kampánynak két pillére lett, mégpedig a lengyelek két fontos tulajdonsága:

1. a lengyelek tapasztalata: „senki sem ment át annyi mindenen, mint mi”

„A legérdekesebb azonban az, hogy az újságírók mindenekelőtt olyan országnak látták Lengyelországot, ahol a háborús és kommunista múlt még mindig jelen van az emberek tudatában, és ez frusztrálja őket. Mivel ez a belső feszültség még a nemzetközi lapok szerint is egyértelmű volt, nem csoda, hogy a Külügyminisztérium arra jutott, az országimázs-építést először nem is külföldön, hanem az ország határain belül kell megkezdeni.”

2. a lengyelek lelke: „romantika”, „nyitottság”

Mindennek megjelenítése egy logóban természetesen nem volt könnyű feladat. A kreatívok többek között a következő vázlatokat készítették:

– Egy amolyan Matisse-féle „Tánc az életért”, amelyben a két figura összefonódásából kirajzolódnak Lengyelország határai.

- Egy csapat fehér sas, melyek az EU zászló csillagai felé tartanak – M.C. Escher stílusában.
 - „Polska” felirat (az ország neve lengyelül) az egykori „Solidaritas” dizájnban, melynek célja az lett volna, hogy emlékeztesse a Nyugatot: a kommunizmus bukása Lengyelországban kezdődött.
- Bár a DDB tervei elnyerték a Külügyminisztérium tetszését, az ügynökséget további munkára sarkall-

„Miért akar Lengyelország olyan képet festeni magáról, mint egy önfeledt nap a strandon? – kérdezik sokan. Ki tudja? Talán, hogyha mások is az ő történelmüket élték volna át, már semmi másra nem vágnának, csak hogy kimenjenek egy napra a strandra, és sárkányt eregessenek.”

ták. Ahogy az reklámkampányok esetében sokszor lenni szokott, a kreatív tervezés végére egy véletlen rakott pontot. Przybyl, a kampányért felelős ügyfélkapcsolati vezető egyik éjszaka felhívta több mint egy évtizede Japánban élő emigráns barátját, egy buddhista szerzetest. A következő kéréssel fordult hozzá: mondja meg neki azt a pozitívumot, ami szerte a leginkább jellemző a lengyelekre. A buddhista szerzetes azt válaszolta: „Amikor egy lengyel elhagyja Lengyelországot és megszabadul komplexusaitól, elképzelhetetlenül sikeressé válik, amivel mindenkit meglep.” Ezért van az, hogy annyi sikeres lengyelrel találkozunk világszerte.



A Külügyminisztérium által tervezetett országlogo

A „megszabadulás” szóval a fejében, a kreatív vezető, Mierowski újra munkához látott, és egy papírsárkányt kezdett rajzolni. „A papírsárkány az első, amit egy gyerek épít... A papírsárkány maga a béke. Ha háború van, senki nem ereget sárkányt.” A végső logo piros betűkből álló „Polska” feliratában a „k” egy gyermeket formáz, aki egy papírsárkányt ereget. „Ez a megtestesülése egy nemzetnek, amely régóta szeretne volna a maga kezébe venni a sorsát – és ezt most megtette. Azt mutatja, hogy a fiatal Lengyelország bármire képes. Nehéz, hogy bárkinek negatív asszociációi támadjanak egy papírsárkánnyal kapcsolatban.” Az új logo lehetővé teszi, hogy a lengyelek másképp gondolkodjanak magukról – és más-

képp gondolkodjanak róluk.

A DDB reklámügynökség a kormánynak az elkészült logo minél szélesebb körű használatát javasolta, így például megjelenítését:

- az exportált termékeken,
- az utakon és utak mentén,
- a mobiltelefonok kijelzőjén, amikor az országba érkező külföldieket üdvözi a lengyel szolgáltató hálózata.

Az emblémát a „Poland – Europe is bigger” („Lengyelország – Európa nagyobb”) szlogen egészítette ki, mely arról szól(t), hogy Lengyelország „visszatalált” Európához és Európa is hozzá. Az ügynökség azt is remélte, hogy a logót és szlogent nemcsak a kormány és az ehhez kötődő szervek fogják alkalmazni, hanem különböző szervezetek és üzleti vállalkozások is előszeretettel használják majd.

A logo fogadtatása ugyanakkor meglehetősen vegyes lett. Egyesek szerint túl gyerekes egy ezer éves nemzethez. Miért akar Lengyelország olyan képet festeni magáról, mint egy önfeledt nap a strandon? – kérdezik sokan. Ki tudja? Talán, hogyha mások is az ő történelmüket élték volna át, már semmi másra nem vágnának, csak hogy kimenjenek egy napra a strandra, és sárkányt eregessenek.

Bárhogy is, bár azóta négy év eltelt, az új országlogo elterjedése várat magára. Ugyan a Külügyminisztérium honlapján ez fogad minket (www.poland.gov.pl), de a turizmusért felelős minisztérium már az „idegenforgalmi logót” használja (www.pot.gov.pl), benne az erdők, hegyek és vizek stilizált ábráival.



A lengyel „turizmus rt.” által használt logo

NEMZETI MARKETING PROGRAM

Természetesen a logo szerepét nem szabad túlbecsülni, mert a brandingnek a vizuális arculat csak egy részét képezi. (Ez azonban kétségtelenül fontos rész és konzisztencia szempontjából mindenképp az egy darab logo melletti döntés szerencsésebb.)

Ami nélkül azonban nincs komoly rebranding, az nem más, mint amit Garrison, az „Exponenciális marketing” szerzője „távlati célnak” nevez: „Így azzal kezdjük, ahová végeredményben el szeretnénk jutni... Megmutatja, milyen lenne az igazi siker, ha meg tudnánk valósítani”. Ezzel „durván leegyszerűsítjük a komplex üzleti folyamatokat”, de

„Olyan országpozíció megtalálása volt a cél, amely:

- = Egyszerre működik racionális és emocionális szinten,*
- = elég nagy, hogy magában foglalja Lengyelország hosszú távú ambícióit,*
- = minden csoport számára hordoz magában valamit (beleértve a lengyeleket és a külföldieket),*
- = egyszerű elmagyarázni és megérteni*
- = elköteleződést tud teremteni minden oldalról*
- = és mindenekelőtt: egyedi és igaz Lengyelországra.”*

„Pontosan a cél fókuszáltsága és egyértelmősége miatt válik ez a cél hatásossá”.

Lengyelországban ez is megtörtént. Aleksandr Kwasniewski vezetésével klasszikus marketingcél tűztek ki maguk elé az ezredfordulón: Lengyelor-

szágnak 25 éven belül be kell kerülnie a világ legfejlettebb 30 állama közé. Megszületett a „Nemzeti Marketing Program”, melynek alapítói egyenesen azt mondják: az állam olyan, mint egy nemzeti vállalkozás, amelynek a megfelelő marketingtechnikákat alkalmazva kell harcolnia a világpiacon.

BRANDING POLAND

Úgy tűnik azonban, hogy a koordináció nem volt teljes, mert pár év múlva előkerült egy másik kezdeményezés. Ennek már a nevében is szerepel a márkázás: „Branding Poland Project”. Ezúttal a Lengyel Kereskedelmi Kamarától indult a program, szellemi atyjának pedig nem mást, mint a brit Wally Olinst, a magyarul is megjelent „A márkák” című könyv szerzőjét kérték fel. Sőt, a projektben részt vesz az amerikai Jeremy Hildreth, a „Brand America – The mother of all brands” című mű szerzője is. (Utóbbi könyvről

„Klasszikus marketingcél tűztek ki maguk elé az ezredfordulón: Lengyelországnak 25 éven belül be kell kerülnie a világ legfejlettebb 30 állama közé.”

szóló recenziókat ld. e lapszámunk utolsó oldalain.) Mint Hildreth a magyarországi „Country branding – Nemzeti identitás és imázs” konferencián beszámolt róla, olyan országpozíció megtalálása volt a cél, amely:

- „Egyszerre működik racionális és emocionális szinten,
- elég nagy, hogy magában foglalja Lengyelország hosszú távú ambícióit,
- minden csoport számára hordoz magában valamit (beleértve a lengyeleket és a külföldieket),
- egyszerű elmagyarázni és megérteni
- elköteleződést tud teremteni minden oldalról
- és mindenekelőtt: egyedi és igaz Lengyelországra.”

És a végeredmény: „Poland – Creative tension” azaz „Lengyelország – Kreatív húzóerő”. Ahogy Hildreth elárulta, a „Creative Tension” lényegében mindenkinek tetszett, így a következő lépés az, hogy az érintett szervezetekkel együtt kidolgozzák

a részleteket. Ilyenek a turizmusért, a külföldi tőkebefektetésekért, a regionális fejlesztésért, a külkapcsolatokért vagy épp az EXPO-pályázatért felelős szervezetek. És természetesen Lengyelország városai.

Mindez Hildreth szerint 2007-ben indulhat el. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy a „Creative

„A lengyel vízvezeték szerelő valóban jött: egy jóképű fotómodell képében, az egyik kezében kombinált fogóval, a másikban műanyag csővel. És végigpóztolta Párizst, amiről lényegében minden francia és nemzetközi sajtóorgánus beszámolt. Végül pedig óriásplakátokon is feltűnt: 'Én Lengyelországban maradok, magukat viszont szívesen látom' – szöveg (elsősorban a hölgyeknek) az üzenet.”

„Lengyelország intő példa arra, hogy a márkázás csak akkor lehet igazán sikeres, ha az egyes szervezetek nem egymástól függetlenül próbálják 'eladni' az országot, hanem koordinálják erőfeszítéseiket.”

Tension” már 2004 óta ott van az asztalon, két dolgot mindenképp meg lehet állapítani:

1. A márkázás hosszú távú folyamat
2. A folyamat koordinációja Lengyelországban még hagy némi kívánnivalót maga után.

A LENGYEL VÍZVEZETÉK SZERELŐ

Utóbbi alátámasztja, hogy a fenti branding programtól teljesen függetlenül született például az a Lengyelország „akció”, amely talán a legnagyobb médianyilvánosságot kapta. Bár igazság szerint hozzá kell tenni, hogy a „Creative Tension” ebbe is beelátható.

Az említett akció egy külső helyzetre való remek reakció volt. A történet röviden a következő: az Unió alkotmány megszavazása előtt a franciák (illetve egyes ottani politikai erők) azzal riogatták magukat, hogy jön a „lengyel vízvezeték szerelő” és elveszi tőlük a munkahelyüket: a nyugati bérek feléért, de a 35 órás munkahétnél jóval többet dolgozva szorítja majd ki a piacról a helyi vállalkozókat.

Nos, a lengyel vízvezeték szerelő valóban jött: egy jóképű fotómodell képében, az egyik kezében

kombinált fogóval, a másikban műanyag csővel. És végigpóztolta Párizst, amiről lényegében minden francia és nemzetközi sajtóorgánus beszámolt. Végül pedig óriásplakátokon is feltűnt: „Én Lengyelországban maradok, magukat viszont szívesen látom” – szöveg (elsősorban a hölgyeknek) az üzenet, az alig kétórányi repülőútra lévő országba csalogatva őket. Nem kis sikerrel... Később „második részként” megjelent a lengyel nővérke is, aki pedig természetesen a francia férfiakat csábította Lengyelhonba. Hasonló hatásokkal.

MIT TANULHATUNK MINDEBBŐL?

Lengyelország intő példa arra, hogy a márkázás csak akkor lehet igazán sikeres, ha az egyes szervezetek nem egymástól függetlenül próbálják „eladni” az országot, hanem koordinálják erőfeszítéseiket. Nem elég tehát pusztán egy programot megalkotni és beszélni róla, hanem utána

cselekedni kell. Végül tanulság az is, hogy a jó országmárka ügyesen használja ki a piac rezdüléseit, készen áll a „bevetésre”.



A lengyel vízvezeték szerelő

AJÁNLOTT IRODALOM

ANHOLT, SIMON – HILDRETH, JEREMY [2005]: *Brand America – The Mother of All Brands* (Cyan Books, London, UK, ISBN 1-904879-02-0)

BRANDFOCUS [2006]: Country branding – vendég Szondi György, a Leeds Metropolitan University tanára, a téma szakértője (*BrandFocus 105,9 – a marketingszakma hírei első kézből, a Gazdasági Rádió és a Magyar Marketing Szövetség közös műsora*, 2006. november 8. és 15., http://www.brandfocus.hu/WEBSET_DOWNLOADS/303/brandfocus_20061108.mp3, illetve http://www.brandfocus.hu/WEBSET_DOWNLOADS/303/brandfocus_20061115.mp3)

DEMOS [2006]: „Nation branding” azaz országimázs formálás Európában (Melléklet a DEMOS Magyarország Alapítvány „Country branding – Nemzetközi imázs és identitás” konferenciájához, 2006. november 28., Budapest)

FT [2002]: Rebranding Poland (*Financial Times*, 2002. augusztus 9.)

GARRISON, PAUL [2006]: *Exponenciális marketing* (HVG Könyvek, Budapest, ISBN 963 9686 04 2)

HALL, DEREK [2004]: Branding and national identity: the case of Central and Eastern Europe (In: Morgan, Nigel – Pritchard, Annette – Pride, Roger (szerk.): *Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition*, 111–127. oldal, Elsevier Butterworth Heinemann, London, UK, ISBN 0-7506-5969-6)

HILDRETH, JEREMY [2006]: An introduction to robust national branding – including a case study of Poland (Előadás a DEMOS Magyarország Alapítvány által szervezett „Country branding – Nemzetközi Identitás és Imázs” konferencián, 2006. november 28., <http://www.demos.hu/Tevekenyseg/Rendezvenyek/identitas>)

OLINS, WALLY [2001]: Poland and National Identity (*Viewpoints, Wally Olins weboldala*, <http://wallyolins.com/>)

OLINS, WALLY [2005]: National Branding in Europe (*Business at Oxford – The Magazine of the Said Business School*, 2005. nyári szám, 4–6. oldal)

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC [2003]: Lengyelország imázsának újrapozicionálása – és amit Magyarország tanulhat belőle (In: Beszteri Béla (szerk.): *Európaiság és Magyarság – Tanulmánykötet az azonos című tudományos konferencia*

anyagai alapján. A Magyar Tudományos Akadémia Veszprémi Területi Bizottság Gazdaság-, Jog- és Társadalomtudományi Szakbizottsága, a Kodolányi János Főiskola Posztmodernológiai Kutatóközpontja, Komárom Város Képviselőtestülete, a Magyar Politikatudományi Társaság Észak-Dunántúli Szakosztálya közös szervezésében, Komárom, 2003. április 28. MTA Veszprémi területi Bizottság – Kodolányi János Főiskola. 221–228. oldal, ISBN 963 7385 67 3. Megjelent még: *Comitatus: önkormányzati szemle / Megyei Önkormányzatok Országos Szövetsége*, 2003/10. szám, 24–30. oldal, ISSN 1215-315X)

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC [2006]: Országmarkázás – Hildreth és Walsh (*PR Herald, Online Public Relations Magazin*, 2006. december 29.,

<http://www.prherald.hu/cikk2.php?idc=20061229-012220> – Megjelent még: *Magellán PR*,

<http://www.magellanpr.hu/index.php?inc=inc.hajonaplo.anyag.php&azon=453>)

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC [2007]: Lengyel márkázás – Melyik a nyerő út (*PR Herald, Online Public Relations Magazin*, 2007. január 3.,

<http://www.prherald.hu/cikk2.php?idc=20070103-145059> – Megjelent még: *Magellán PR*,

<http://www.magellanpr.hu/index.php?inc=inc.hajonaplo.anyag.php&azon=455>)

SZONDI GYÖRGY [2005]: Country branding Kelet-Európában (*Marketing oktatás és kutatás a változó Európai Unióban – A Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadás.*)

WARSAW VOICE [2002a]: Promoting Poland (*The Warsaw Voice, Polish and Central European Review*, 2002. május 26.)

WARSAW VOICE [2002b]: Swaying Stereotypes (*The Warsaw Voice, Polish and Central European Review*, 2002. június 30.)

WARSAW VOICE [2003]: Building Poland's Image (*The Warsaw Voice, Polish and Central European Review*, 2003. január 31.)

*Papp-Váry Árpád Ferenc
M&M, főszerkesztő*

Outpacing the Commoditization of Your Brand

A Case Study of Citibank¹

The conventional wisdom is that people choose a bank based on purely rational criteria such as location and charges for ATM use and other services, and these assumptions lead to a “rates and fees” approach to marketing. When banks do attempt branding work, they typically operate on a narrow emotional bandwidth – friendly, neighborly, or trustworthy – but few have exhibited a genuine personality. Citibank hatched an audacious plan: to transform Citi into a global power brand, preeminent not only in financial services but also among other great consumer brands like Disney, Nike, or Coca-Cola. Even though they didn’t fully know what the term meant, they wanted to make Citi the world’s first “unbanklike” bank.

At one time or another, most ad agencies have had a bank client – we’ve had at least four – and the natural tendency of a typical bank client is to be conservative. The conventional wisdom is that people choose a bank based on purely rational criteria such as location and charges for ATM use and other services, and these assumptions lead to a “rates and fees” approach to marketing. When banks do attempt branding work, they typically operate on a narrow emotional bandwidth – friendly, neighborly, or trustworthy – but few have exhibited a genuine personality, or the willingness to commit to a sustained branding effort.

When Citibank gave us the opportunity to compete for its business in 1999, it wanted to take a different approach to both banking and brand management. Thanks to a radical transformation in the industry, this new approach was almost a necessity because there were new forces from outside the banking category threatening the cozy status quo. In the 1990s, there had been massive consolidation. From 1990 to 1998, more than four thousand banks merged in the United States, reducing the number in operation by 30 percent.

Second, recent legislation had increased the number of services that banks could offer. Whereas banking was once a local concern, now megabanks could compete nationally and offer a broader range of products. Furthermore, the new regulations stopped protecting banks from the competitive forces of the marketplace. Players like General Electric, Microsoft, and the carmakers were offering credit card and consumer lending services.

Complicating matters, the category was reaching full commodity status. Banks had become the utilities of the financial world. With parity in product and distribution, not only did people not care about banks, but many people also didn’t care which bank they used. Even Citi’s credit card business lacked traction. Because its cards were often cobranded with another institution, only 25 percent of Citi’s own cardholders realized that their card carried the Citi brand.

¹ From „Juicing the Orange“. (www.juicingtheorange.com)

Illustrations are from Citigroup’s site: <http://www.citigroup.com/citigroup/showcase/liverichly.htm>

To thrive, Citi would have to find a credible and relevant reason for customers to choose Citi. In other words, they'd have to juice the orange and use creativity to forge a competitive advantage.

At Citi, Anne MacDonald, chief marketing officer, global consumer group, and Brad Jakeman, managing director of global marketing, faced these realities and hatched an audacious plan: to transform Citi into a global power brand, preeminent not only in financial services but also among other great consumer brands like Disney, Nike, or Coca-Cola. The new marketing team understood that brands like Nike have stability and momentum that increase their chance for long-term global growth.

Before addressing their brand's image, the executives at Citi first made key organizational changes aimed at becoming more customer-centric in everything they did. They beefed up the quality of customer service at all touch points and added more consumer-friendly products, such as identity theft protection for Citi-issued credit cards. But the most daring part of the plan was the way the executives wanted to position their brand. Even though they didn't fully know what the term meant, MacDonald and Jakeman wanted to make Citi the world's first "unbanklike" bank.

LISTEN TO YOUR BARBER

Clients normally come to us thinking inside the confines of their own category. They want the world to see them as the best insurance company or the best car company or the most recognized fast food company. When Citibank looked at the brand image of financial services companies, it observed that its brand image was weak compared with its footprint in American business. Citibank wanted to stretch the boundaries. But banks didn't generate a lot of goodwill with the public. The executives understood that the way people viewed banks was too limiting for Citi's aspirations. This idea was at the heart of its desire to be unbanklike.

We found this idea liberating, and daunting. But we were grateful to be invited to pitch because we could sense that they meant what they said. Still, we were only one of many strong agencies competing for the account. The trade press even quoted Brad Jakeman

as saying that he was smitten by Lee Clow, the legendary creative chief at Chiat\Day. We couldn't let that go. So we created a little gauge that could point left or right, with Lee Clow on one side and Pat Fallon on the other. We told the executives at Citi that we fully intended to move the "smitten" needle in our direction.

Before we started working on the concept of an unbanklike bank, we needed to understand Citibank's existing brand image. We also needed to understand Citi's customers better than any of our competitors did and in many ways even better than Citi itself. By interrogating their customer base, we hoped to find an essential truth that would link the two and help Citi deliver on its brand promise.

Citibank didn't have any baggage; for better or for worse it was an empty vessel. With the brand a blank

"Focus groups have been maligned as an overused market research tool, a dull and misleading instrument. Some marketers believe that focus group respondents will tell you only what you want to hear. But we believed that our account planners could lead these focus groups in a way that uncovered the fresh insight that we needed."

slate, we focused on Citi's potential customers. A mass brand like Citi means a mass audience, specifically the mass of people ages twenty-five to fifty-nine with household incomes of \$35,000 or more. In other words, just about everybody. We jumped on every piece of pertinent marketing research we could get our hands on, but the scale and scope of the target rendered much of the existing data useless.

So we started from scratch. Had Citi already been our client (as Purina had been), we would have camped out in its branches to observe customer behavior. But given the time crunch of a new business pitch, we instead put together a half-dozen exploratory focus groups. Focus groups have been maligned as an overused market research tool, a dull and misleading instrument. Some marketers believe that focus group respondents will tell you only what you want to hear. But we believed that our account planners could lead these focus groups in a way that uncovered the fresh insight that we needed.

Our planners listened hard, but this time around they weren't asking the right questions. We started getting the same answers, and they weren't very in-

spired ones. People talked blandly about peace of mind and security, interest rates, convenient locations, and ATM fees. Our creative team – hidden on the other side of a one-way mirror – was getting dross when it needed gold.

Our planners have learned to watch for a spike in energy in the room. Even when a focus group bad-mouths the product or the category, we listen because passion is often a better indicator of a potential insight than optimism. But these people didn't

“Our planners were desperate to find some emotional connection to the category, but the focus groups weren't even remotely interested in anything that had to do with banking. Fortunately, one of our planners needed a haircut. While in the barber's Beat, he agonized over the participants' lack of interest in banking. His barber set him straight: people don't care about banks, but they care a whole lot about money and its role in their lives.”

even fake interest. Our planners were desperate to find some emotional connection to the category, but the focus groups weren't even remotely interested in anything that had to do with banking.

Fortunately, one of our planners needed a haircut. While in the barber's Beat, he agonized over the participants' lack of interest in banking. His barber set him straight: people don't care about banks, but they care a whole lot about money and its role in their lives.

How had we missed that? The problem was that we were looking at the customer's contact point with the bank rather than digging deeper into the reason they needed a bank in the first place. We were looking for a proprietary emotion in bank transactions rather than in a customer's relationship with their bank. Because we were leading the discussion, our bored respondents were happy to stay on script. In their minds, the gulf between the tedium of banking and the importance of money to their lives was so wide that the discussion couldn't ladder up to what really mattered.

We now saw that we needed to reframe the discussion in its entirety. Instead of talking about banks and money, we needed to get the participants talking about themselves. We tried another round of focus groups. This time, we got people talking about their lives and the role of money in them. We purposefully avoided the actual mechanics of banking. Immediately, our planners realized they were onto something. The energy in the room picked up. People were talking about money in terms of what made them happy, what they needed to live well. Suddenly, we had human beings, and not bank customers.

Even more remarkable was what these people were saying. These focus groups took place during the dot-com boom. According to the newspapers, everyone was obsessing with retiring by age forty. Start a company, take it public ASAP, and retire a millionaire. Or buy shares of an initial public offering, flip them a month later, and retire a millionaire. But the people in the second round of focus groups weren't talking about IPOs or Mercedes convertibles or vacations in the Seychelles. They saw money as a means, and little more. Being a millionaire wasn't a part of the fantasy.

Their words began to ring true, even though some of our team members were workaholics who couldn't

“The people in the second round of focus groups weren't talking about IPOs or Mercedes convertibles or vacations in the Seychelles. They saw money as a means, and little more. Being a millionaire wasn't a part of the fantasy. (...) An entire new class of bank customers materialized. We labeled them 'balance seekers,' and we could already see how they might prefer an 'unbanklike' bank.”

imagine “getting by” as a financial goal. But we kept listening and watching. Over time, a pattern emerged. An entire new class of bank customers materialized. We labeled them “balance seekers,” and we could already see how they might prefer an

“unbanklike” bank. In the spirit of simplifying the business problem, we reduced the solution to its essence: cultivate the balance seekers.

BUT HAVE WE DISCOVERED AN EMOTIONAL TRUTH THAT MATTERS?

Unearthing an emotional truth is always an exhilarating starting point, but it is only a beginning. We can only imagine how the planners at Hal Riney felt when they identified those people who cared as much about how they bought a car as which car they bought and helped create the Saturn car company.

But before we got too excited, we needed to accomplish two goals. First, we had to verify the emotional truth; to win the account with these findings, we needed to establish the existence of this lost tribe of balance seekers beyond the focus group. How many were there? Would they be profitable bank customers? What kind of marketing messages would they respond to?

Second, we had to generate the big idea that would connect with these balance seekers. If there were no actionable way to help Citi connect with them, our insight about balance seekers would become interesting but useless.

So our planners dug deeper. Every week, omnibus research companies conduct telephone surveys across the nation with a large sample of people. When we need a quick read on a qualitative hunch,

all the money you could ever want, or would you say it's having enough for basic necessities and a little left over to have fun?"

For those who answered it was having enough for the basics and a little left over we wanted to learn more about how they felt about this point of view toward money. Our second question was, "Would you say you have already achieved success, are not likely to ever achieve it, will achieve it in the future, or will always be working toward it?"

Almost half of the respondents (46 percent) said they were content having enough to get by; they were happy with their lives and would always be

“Almost half of the respondents (46 percent) said they were content having enough to get by; they were happy with their lives and would always be working toward success. This finding was hugely significant. Here was a large number of respondents with balance seeker tendencies that cut across all demographic lines of age, income, and education and yet hadn't shown up anywhere in the conventional research.”

working toward success. This finding was hugely significant. Here was a large number of respondents with balance seeker tendencies that cut across all demographic lines of age, income, and education and yet hadn't shown up anywhere in the conventional research.

One of the indicators that we're on to an essential truth is that subsequent research keeps pointing back to the same place. Next, we tapped in to syndicated market research studies, the kind used by media planners everywhere, to further quantify the balance seeker target. Using questions that a large representative sample of Americans had already answered, we cross-referenced behaviors and attitudes about

money and about life that confirmed that the balance seeker existed in great numbers. We were encouraged to find that about half of U.S. adults had strong balance seeking tendencies. Even better, these people indexed as having more assets and more bank accounts than the average bank customer.

The best blue chips to buy are the ones you dip in salsa.

citi Live richly.

we turn to these firms for validation. For \$1,000, you can buy a question in the survey, provided it's not product specific. We bought two. The first question was a qualifier to find out how many balance seekers were out there: "Thinking about attitudes of financial success, would you say financial success is having

This breakthrough was enormous. The team had verified and quantified a large group of people for whom money wasn't everything, and the number was large enough to justify our sharing it with Citibank. We didn't know how we were going to reach these balance seekers, but there was no question that they existed. We were halfway home.

STARTING A CONVERSATION WITH THE BALANCE SEEKERS

Now that we had found this emotional truth, we had to propose how Citi could credibly own it and differentiate itself in the minds of its current and prospective customers. Before we could build a communications program, we needed to bring the balance

"Now we had to capture the balance seeker in more human terms. We did an exercise we often do: based on the abstract characteristics we had identified, we imagined describing that person as our neighbor."

seeker to life. Thus far, our work had been confined to research and number crunching. Now we had to capture the balance seeker in more human terms. We did an exercise we often do: based on the abstract characteristics we had identified, we imagined describing that person as our neighbor.

In this world of dot-com superstars, Powerball mania, and Who Wants to Marry a Millionaire?, Citi customers just smile and get on with their lives. In fact, they're kind of amused by the get-rich-quick mentality that seems to permeate the culture. They know what's achievable for them, and they're content with that. Sure, they'd like to have a little more money. Buy a nicer car or add a bedroom. Send their kids to a good school. Get that sixteen-foot bass boat. But they know that true financial success isn't some big pay date on a calendar in the future. It's not Ed McMahon knocking at the front door. True

The best table in the city is the one with your family around it.

 Live richly.

citi.com

financial success lies in the little decisions they make every day regarding money. For them, money's not the goal. It's not what makes life worth living. Rather, money is the lubrication that keeps a happy life oiled and moving ahead. They measure success by the things they do, and not the money they amass. They actually understand that they can't have it all.

True financial success is a state of equilibrium. It's an intuitive feeling that they're using their money to get the most out of life today and tomorrow.


They're always trying to stay in that zone of equilibrium, but sometimes, as they say, sh*t happens. Things get out of whack. Life throws a curve. A roof needs to get fixed. An invitation to a party absolutely screams for a new dress. The car suddenly needs a

"We had a mantra: 'Citi understands there's more to life than money.' In the brief, an account planner wrote, 'These people want to live a rich life, not be rich.' Our copywriter quickly reduced that to 'Live richly.'"

complete brake job. And they must fight once again to find their new equilibrium. Nobody can do it for them; only they can regain balance.

They believe a bank is best qualified to help do this. But start talking "relationship," and they'll run the other way.

From this point on, the work took off. Instead of feeling as though we were writing ads, we felt we were



No one has ever
romantically
split a piece
of pie chart.



citi

Live richly.

citi.com

connecting with this new audience. We had a mantra: "Citi understands there's more to life than money." In the brief, an account planner wrote, "These people want to live a rich life, not be rich." Our copywriter quickly reduced that to "Live richly."

We then created some sample television ads. The spots showed real people doing things that mattered to them, things that brought them more joy than money ever would. The first spot was filmed in our assistant producer's backyard, with him spinning his young son like an airplane. There was no script, just these words appearing on the screen:

*A sure way to get rich quick:
Count your blessings.
There's more to life than money.
There's a bank that understands that.
Citi. Live richly.*

When it came time to pitch we were nervous. The idea we were advocating would surely put demands on the Citi organization in areas like training, leadership, and brand advocacy that go well beyond our role as marketers. The company's behavior would have to match the advertising, or else the entire construct would fall apart. As marketers, we could lead reality a bit – show the way, if you will – but we could not get too far out in front of the customer's actual experience or there would be a consumer backlash.


We anticipated some resistance and skepticism from Citi, but after we made our case, they were ready to bet the vault on it. They "got it" on a very human level. They could empathize with balance seekers, and they could see how they could serve this market better than anyone else. It was just the unbanklike approach that Citi was seeking – not only as an advertising campaign but also as an organizing approach to serving customers.

BIG IDEAS HAVE BROAD SHOULDERS

We have produced more than 800 executions, including 175 in the well-known poster series that line the streets of Manhattan. The connection between the balance seeker and the brand took hold almost immediately. After the first eight-week flight of advertising, the tracking research showed that consumers' predisposition to use Citi as a financial services provider jumped 50 percent. Citi saw a 25 percent in-

"After the first eight-week flight of advertising, the tracking research showed that consumers' predisposition to use Citi as a financial services provider jumped 50 percent. (...) Credit card acquisition went up by 30 percent, home equity loan applications increased 14 percent, and small business card accounts rose 20 percent. (...) By 2005, Citi had risen to twelfth place on Interbrand's list of the world's most valuable brands, the highest of any financial services company."

crease in Web site inquiries during that same advertising flight. Those early feel-good indicators proved to be no fluke. The campaign immediately started proving its ability to drive business. Credit card acquisition went up by 30 percent, home equity loan


You are not
silver, gold,
or platinum.
You are you.


Live richly.

citi.com

Practically every product fit under the “more to life than money” platform idea, and “Live richly” had the bandwidth to influence product development, retail branch design, billing statements, and virtually every contact point between Citi and its customers.

For example, as fear of identity theft swept the country, Citi introduced the bent identity theft protection features available on any credit card. Rather than bland assurances, we did a series of arresting commercials where you see the victim of identity theft at home talking to the camera. But coming out of the victim’s mouth is the voice of the criminal who stole his or her identity, gloating about all the purchases they’d made. The announcer concludes, “Citi identity theft solutions. Free with any Citi card. Help getting your life back? That’s using your card wisely.” The product features as well as the style of the commercials reinforced the “Live richly” theme.

Citibank also reinvigorated older products under the new brand identity. Citipro, a free financial planning service that provides an entry point for multiple retail product sales, had been in the market for some time, but after it was relaunched under the “Live richly” mantra, activity jumped. After the first six weeks, inquiries were up 67 percent, leading to a 184 percent increase in product sales.

The best platform ideas can even work internally. We wrote a twenty-five-page booklet for Citi employees about how to identify and help customers who sought balance. We even created a job application to see whether future Citi bank employees could identify with the balance seeker ethos.

THE BALANCED SEEKER TRAVELS WELL

“Live richly” was originally conceived for the U.S. market. But the humanity of the concept is far more universal than we could have imagined. We have found balance seekers around the world, and the concept has translated well in Germany, Greece, Japan, and Brazil.

applications increased 14 percent, and small business card accounts rose 20 percent.

Wall Street took notice. Analyst David Hilder of Bear Stearns wrote in a research report, “Citigroup did a good job of conveying the breadth of its global consumer franchise, especially a thoughtful and successful approach to consumer advertising, which is rare for a financial services company.” Citi was well on its way to establishing a solid position as a global power brand.

The balance seeker also proved to be what we call a “platform idea.” A platform idea can transcend advertising and touch on many aspects of a client’s business. We felt that “Citibank knows there’s more to life than money” was a brand philosophy that could apply to any number of Citibank product lines – in the credit card division, at the individual branches, or in the loan offices. If properly executed, a platform idea has the power to help transform the brand.


Don’t be late for home.

citi.com


Live richly.

Contrary to popular belief,
you are not what you drive.

 **citi** Live richly.

But there are subtle and important differences in these markets that have showed us the importance of continuing to listen to your customer even when you think you've got them figured out. As we extend the campaign geographically, the execution changes to match the cultural climate. Citi makes sure to approach the balance seekers in each country through the lens of their own culture rather than demanding global consistency.

The German balance seeker, for example, is concerned about security and health. The Greek balance seeker, on the other hand, cares about security but wants to live life to the fullest. A Greek consumer put it this way:

"You can't have quality of life without security, but what's the point of being secure if it's no fun?"

The Greek adaptation of the campaign is getting results. All expected measures of awareness and attitude have jumped, and net revenue from credit card operations is up 20 percent. The company received eleven thousand inbound calls during the loan promotion. High-interest savings accounts grew faster at participating branches than the combined growth of all products in the previous three years.

RIGOR AND CREATIVITY WILL GET YOU OUT OF THE COMMODITY TRAP

This case started with a client that saw the dangers of the commodity trap and was committed to find a way to break out. They demanded to see something differ-

ent. On our part, the account planners understood that satisfying the client's demands would take a level of insight that went beyond the norm.

When creative leverage works, there's a strategic breakthrough; you discover something about the tar-

"As we extend the campaign geographically, the execution changes to match the cultural climate. The German balance seeker, for example, is concerned about security and health. The Greek balance seeker, on the other hand, cares about security but wants to live life to the fullest. A Greek consumer put it this way: 'You can't have quality of life without security, but what's the point of being secure if it's no fun?'"

get market that is new territory. The big lesson is that you've got to be relentless in your interrogation of the target market until you find this proprietary advantage. Lightbulbs don't go on until the house is wired right.

*Pat Fallon, Chairman, Fallon Worldwide
Fred Senn, Founding Partner, Fallon Worldwide
authors of "Juicing the Orange – How to Turn
Creativity into a Powerful Business Advantage"
and „The Work: 25 Years of Fallon"*

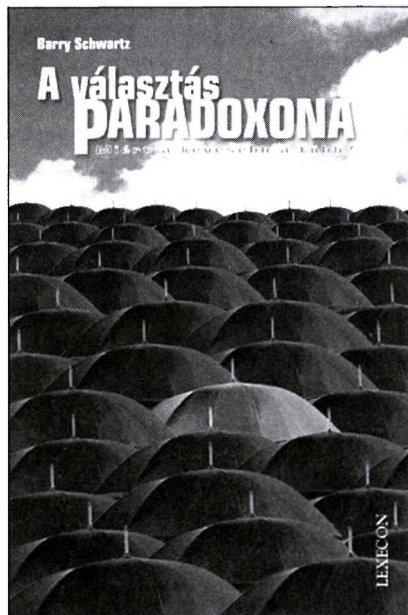
A választás paradoxona

Miért kevesebb a több?

Lexenox Kiadó, Győr, 2006.

Miért van az, hogy több érdeklődőt csábít egy termékostolítás, ha harmincféle lekvárból választhatunk, mintha csak hatfélét mutatnak be? És miért van az, hogy amennyiben hatféle lekvárt lehet megkóstolni, a kevesebb érdeklődő többet vásárol a termék-ből, és elégedettebb választásával, mint azok, akik harmincféle közül választhattak? Erre, és hasonló kérdésekre keresi a választ Barry Schwartz, a Swarthmore College pszichológia professzora, aki kiváló eredményeket ért el a gazdaságpszichológia, döntésmélelet és a boldogságkutatás területén. Kutatásairól számos tudományos és népszerű publikáció jelent meg.

A mai Magyarországon a szerző által felvetett kérdés rendkívül fontos. Korábban, a hiánygazdálkodás idején a nyugati árubőség-re vágytunk, és úgy éreztük a sokféle választási lehetőség növeli az egyén szabadságát, kompetenciaérzését. A legújabb kutatások szerint azonban a túl sok információ, a túl sok vonzó alternatíva nemhogy erősítenék az egyén autonómiaérzését, de bizonytalanságot, szorongást szülnek. Ha valaki



igyekszik minden alternatívát megvizsgálni a választás előtt (maximalizálók), az amellet, hogy rengeteg időt és energiát fordít a legjobb választás megtalálására, szignifikánsan kevésbé elégedett a döntésével, mint azok, akik csak addig keresgélnek, amíg egy megfelelőt nem találnak (elégedettségre törekvők).

A szerző különböző vizsgálatokra hivatkozva azt állítja, hogy a maximalizálók általában is kevésbé boldogok és elégedettek.

Azok, akik a legjobb (olcsóbb, vonzóbb, értékesebb stb.) alternatívát keresik, legyen szó házastársról, munkahelyről, szolgáltatásról vagy bármi egyébéről, sohasem tudhatják biztosan, hogy mindent figyelembe vettek-e, és hogy valóban a lehető legjobb választották-e. A maximalizáló emberek hajlamosak a sajnálkozásra, arra, hogy elszalasztott lehetőségeken rágódjanak. A szerző a fenti jelenséggel magyarázza, hogy a jólét növekedésével nem csökkentek, hanem kimutathatóan és jelentősen nőttek a hangulati zavarok. Persze fölmerül egy egyszerű kognitív magyarázat arra, hogy miért elégedetlenek az emberek, ha túl sok választási lehetőség áll a rendelkezésükre. Nem tudnak vele mit kezdeni: a kilencedik lekvár megkóstolása után már rég elfelejtették, milyen volt a második és a harmadik. Vagyis ennyi információt nem tudunk megjegyezni és úgynevezett kognitív műveletekben kezelni, azaz gondolkodni róla. Azt se felejtjük el, hogy az információk gyakran rendkívül bonyolultak. Melyik telefonszolgáltató, melyik tarifáját válasszam: elő-

fizetési díj, percdíj, kedvezmények, időszávok, készülékárak.

Csakhogy a helyzet bonyolultabb az egyszerű kognitív magyarázatoknál. Schwartz professzor újabb és újabb tudományos példákkal támasztja alá, hogy a választási szabadság többféle csapdát állít. Ha egy háziorvos, egy jó gyógyszer és a beteg szakorvoshoz küldése között választhat, akkor előbbit, ha két jó gyógyszer és a továbbküldés között kell választania, utóbbit választja. Ha a választásunkat nem kell véglegesen tekintenünk, megkönnyebbülünk, de nem számolunk azzal, hogy az ilyen választásokkal sokkal kevésbé vagyunk elégedettek. Amennyiben például a házasságot felbonthatónak tekintjük, úgy kevésbé próbáljuk az előnyeit keresni, és vonzóbbak lesznek az al-

ternatívák. Következésképp az ilyen házasságok bomlékonyabbak. Továbbá minél több a választási lehetőség, annál nagyobb az egyén felelőssége. Rossz választás esetén az egyén a saját és a mások szemében leértékelődik.

Ráadásul azt sem könnyű eldönteni, mi a jó, és mi a kevésbé jó. Mindez függ az elvárásainktól, korábbi tapasztalatainktól, és nem kis mértékben a társadalmi összehasonlítástól. Mint azt kutatások bizonyítják, a maximalizálók sokkal érzékenyebbek a társadalmi összehasonlításra. Fontos számukra, hogy mások mit választanak, és szenvednek attól, ha az összehasonlításban alulmaradnak, annál is inkább, mert hajlamosak „fölfelé” hasonlítani. A modern élet csapdája továbbá a megszokás: bármilyen szép autót,

házat, egyebet sikerült megszerezniünk, az csupán ideig-óráig okoz örömet.

Mégis mit tehetünk? A média, de különösen a reklámok azzal bombáznak nap mint nap, hogy legyenek magasak az elvárásaid, ne elégedj meg csak a legjobbal, mindent megtehetsz, csak akarod kell stb. A könyv azonban arra hívja fel a figyelmet, mindez a boldogtalanság és elégedetlenség biztos forrása. A professzor tanácsokkal is szolgál a választás paradoxonának feloldására.

Ajánlom tehát a tanulságos, érdekes könyvet mindenkinek, tudósoknak és laikusoknak egyaránt.

*Németh Erzsébet
szociálpszichológus,
a BKF Tréning Központjának
vezetője*

MARTY NEUMEIER

Zag

– The #1 Strategy of High-Performance Brands

*New Riders Kiadó, Berkeley, Kalifornia,
2007*

Marty Neumeier könyve Barry Schwartz műve továbbgondolásának is tekinthető. Egyik kiindulópontja ugyanis pontosan az, ami „A választás paradoxonában” is megjelenik, vagyis hogy egyszerűen fogalmazva „nagy a rakás”.

Egyre több a termék. Míg 1965-ben egy átlagos amerikai szupermarketben 20 000 SKU (stock keeping unit, azaz saját raktári számmal ellátott termék) közül választhattunk, addig ma 40 000 közül. Csak 2005-ben 195 000 könyv

jelent meg önálló címmel, csatlakozva a meglévő 4 millióhoz. (A recenzensben felmerül a kérdés, hogy vajon miként lenne képes ezt Rotterdami Erasmus elsajátítani, aki annak idején arról volt híres, hogy elolvasta az összes fellelhető

könyvet.) De 2005-ben összesen 40 milliárdos példányszámban nyomtattak katalógusokat is az USA-ban, ami azt jelenti, hogy minden egyes polgárra jutott 134.

De nemcsak a termék sok, hanem az egyes termékek funkciói is megszorodtak. Gondoljunk csak arra, hogy mi mindenre képes ma egy mobil, és mit tudott (illetve nem tudott) 10, vagy akár csak 5 éve. (Az megint más kérdés, hogy ezekből a funkciókból mit használunk. Mindennek kapcsán tanulságos elolvasni Kollár Csaba kiváló tanulmányát az M&M 2007/1. számában.)

Persze reklámüzenetből is több van. 40 éve Amerikában 1500 ilyen érte az embert naponta, ma szerény becslések szerint is 3000. Magyarország lényegében átugrta az első fázist, és rögtön a nagyobb számmal szembesültünk. Nem csoda, hogy egyre többen érzik úgy, hogy üzenetekkel bombázzák őket, és növekszik a reklámkerülők száma. (Erről pedig Kaizer Gábor írása mond többet, a 2007/1. számban.)

És az még csak hagyján, hogy több a reklám, de ezek mindegyike egyre többet és többet akar mondani.

Végül egyre több a médium. 1960-ban az USA-ban 8400 magazin volt kapható, 440 rádióállomás hallható és 6 TV-csatorna nézhető. Ma 12 000 magazin, 13 500 rádióállomás és 85 televíziós csatorna érhető el, és akkor még nem beszéltünk arról a legalább 25 ezerről, ami a neten hozzáférhető.

Erre mivel próbálnak a cégek válaszolni? Még több termékkel, tulajdonsággal, reklámmal, üzenetekkel, még több csatornán. Ez pedig olyan, mintha a tüzet benzinnel akarnánk oltani. Amire szükség van, az a megkülönböztetés. Ez

persze nem újdonság. Az viszont igen, hogy a 21. században már csak a radikális megkülönböztetés nyerő. Valami, ami csak ránk igaz.

Márpedig akkor nem lehetünk radikálisak, ha a piacvezetőhöz igazodunk, vagy ha az ún. legjobb gyakorlatot próbáljuk alkalmazni (best practices vagy benchmarking), netán ha fókuszcsoportokon teszteljük ötleteinket, akik minden újtól idegenkednek.

De vajon radikálisan más-e a márkánk? Neumeier ennek próbájára több jó ötletet is ad. Például fogalmazzunk meg egy gyászbeszédet márkánk felett. Mit mondanánk az életéről, miben tűnt ki az összes többi ember (márka) közül? Van egyáltalán ilyen?

Vagy használjuk a hírgyártás 5W sémáját (aki tanult újságírást, kommunikációt, első órán találkozott ezzel, ha nem is ebben a marketinges formában): 1) What: Mi a kategória?, 2) Who: Kik a vevők?, 3) Where: Hol vannak?, 4) When: Mikor van a cégünkre szükségük?, 5) Why: Miért vagyunk fontosak számukra?

Aztán nézzük meg a cég misszóját vagy/és vízióját! Nagy esély van rá, hogy 3 vagy több szó kombinációja a következő 12-ből: innovatív, piacvezérelt, vevőorientált, etikus, rugalmas, együttműködő, megbízható, minőségorientált, progresszív, proaktív, felelősségteljes, optimista. Márpedig ez nem sokat mond, pláne nem különböztet meg.

Próbáljunk e helyett valami olyat írni, ami ránk és csakis ránk igaz: ez lesz az ún. „trueline”, ami kiindulópontja lehet a későbbi szlogennek, valamint az egész stratégiai-, ill. kreatív koncepciónak. Neumeier minderre egy boros példát hoz, ami különösen érdekes lehet a magyarországi bor-

marketing kapcsán siránkozó számára, és talán ötleteket is ad.

Mint a szerző írja, a márkák legnagyobb erőssége az, aminek sokszor a legkisebb jelentőséget tulajdonítunk: a név. Minderre mutat is egy érdekes példát. Ha két cég belép a személyes elektronikai készülékek piacára, az egyik Personal Media Devices, a másik pedig Yubop néven, melyik lesz sikeresebb? Rövidtávon valószínűleg az első, mivel azonosítani lehet azzal, amivel foglalkozik, ráadásul komoly cég benyomását kelti. De egy idő után megjelennek a versenytársak, International Media Devices, Personal Media Systems vagy éppen International Media Machines néven. Ezért aztán (és mivel túl hosszú a cég neve, amit az emberek nehezen tudnak megjegyezni) a Personal Media Devices-ből PMD lesz. Igen ám, de a versenytársakból meg IMD, PMS és IMM. Az emberek pedig egyre kevésbé tudják, melyik is az „igazi”. Ezért aztán erre reklámoknak kell emlékeztetni, ami hatalmas költségekkel jár és sajnos kevés esély van rá, hogy sikerre vezet. És most vegyük a Yubopot. A Yubop név nem mond semmit a cég tevékenységéről, vicces, sőt kissé komolytalan. De mindez egyben szenvedélyt is sugall. Az emberek könnyebben kezdenek el beszélni róla („you bop?”). Ráadásul a név nemcsak megkülönböztet, hanem az internetes címe is könnyen megjegyezhető.

A könyvből az is kiderül, miért nem hatékonyak egyáltalán a hűségprogramok (A hűséget kiérdemelni kell. A kedvezmény pedig nem erről szól.). Vagy éppen miért kell nagyon vigyázni a márkakiterjesztéssel. (Az emberek szeretik a választékot. De nem egy márkán belül akarnak 17 félélt. Hanem a

márkák között akarnak választani.) Vagy, hogy miként lehet használni a kő-papír-olló játékot a stratégiában, attól függően, hogy márkánk milyen fejlődési szakaszban tart.

Mindezt akár másfél óra alatt elolvashatjuk, mert az író kifeje-

zetten egy rövid repülőútra ajánlja művét. Kicsit nagyképűen még azt is hozzáteszi, hogy míg más könyvek egy ötletet fejtenek ki többszáz oldalon, addig a „Zag” rengeteg ötlet egy vékony, kis-méretű könyvben. Mielőtt a ked-

ves olvasók megrendelnék, itt bele is nézhetnek, hogy minderről meggyőződjenek:

www.zagbook.com

*Papp-Váry Árpád Ferenc
M&M, főszerkesztő*

SIMON ANHOLT – JEREMY HILDRETH

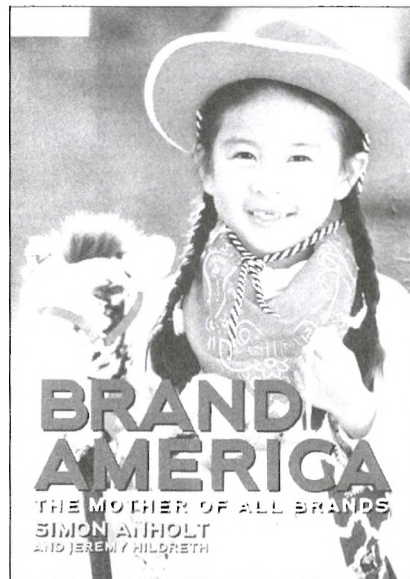
Brand America

– *The Mother of All Brands*

Cyan Books, London, 2005

Az ország és a márka, márkázás összekötése viszonylag új dolog, alig pár éve jelent meg a szakirodalomban. Élharcosa pont az egyik szerző, a brit Simon Anholt, a nation brand hexagon megalkotója, a *nationbrandindex.com* nemzetközi kutatásainak vezetője. „Brand New Justice” és „Competitive Identity” munkái mellett talán ez a legfontosabb műve, amelyben Jeremy Hildreth szegődik társul mellé, így nemcsak brit, hanem amerikai szemmel is látjuk a történetet. Hildreth egyébként nemrégiben Magyarországon is járt, a Demos Alapítvány által szervezett Country branding konferencián, jelenleg többek között Lengyelország márkázásában ad tanácsokat, ld. az erről szóló cikkünket.

Mivel új dologról van szó, a szerzők sietnek leszögezni, hogy az ország és márka nem két teljesen összefüggéstelen fogalom egymáshoz rendelése, mint a di-



vatos menedzsment könyvekben: „Vezesd úgy a céged, mint egy hangyafarmot!”, „Mindent, amit az üzletről tudok, úgy tanultam meg, hogy krikettet néztem.”, vagy a „Fenyőfák vezetési titkai”.

Kiindulópontjuk, hogy miként termékek vagy szolgáltatások,

úgy országok is lehetnek márkák. Vásárlói döntést hozunk ugyanis azzal, hogy felkeressük őket turistaként, megvásároljuk termékeiket, vagy éppen befektetőként oda visszük a pénzünket. De tágabb értelemben ide tartozik az is, amikor kormányok arról döntenek, hogy milyen országokat támogatásnak pénzügyileg (vagy másképp). Amikor operatársulatok azt vitatják meg, hogy merre turnézzanak. Amikor filmstúdiók kiválasztják, hogy hol forgassanak. Amikor az EU, NATO, stb. szervezetei a bővítésen gondolkodnak. Vagy egy számunkra is aktuális példát említve: amikor a nemzetközi sportszövetségek arról döntenek, hogy hol legyen a következő olimpia vagy éppen futball EB.

Mivel a szervezetekben is emberek ülnek, lényegében a fenti döntések mindegyike azon alapul, hogy mit tudunk, illetve milyen véleménnyel vagyunk az országról

és az ott élő emberekről (vagyis az országmárkáról). Ez persze többnyire klisékből, féligazságokból, előítéletekből vagy éppen idejtmúlt közhelyekből áll össze. Az országmárkázás folyamata ezekre építve kiemeli, ritkább esetben megteremt bizonyos jellemzőket, tulajdonságokat, illetve kommunikálja azokat. Mindez, mint a szerzők vallják, egy sokkal humánusabb megközelítés, mint a politikai ideológiák, a gazdasági hatalommal élés, vagy akár a vallások. Sőt, jobban szolgálja a világbékét, mint az előzőek!

Az Amerika márka azzal vált sikeressé, hogy radikálisan más volt, mint versenytársai, úgyis mondhatnánk, hogy másképp volt „pozícionálva”. Ez volt a szabadság földje. Míg a gyarmatosítók más országokat ígáltak le, addig Amerika tárt karokkal fogadott mindenkit. Míg otthon nem volt munkalehetőség, addig erre igen. Míg a kommunizmusban korlátozott volt a szabadság, addig itt teljes. Így az USA a lehetőségek hazája, az ígéret földje lett – még azok fejében is, akik soha nem jutottak el oda! (Ez az igazi márkák ereje.) Vagy itt vannak az amerikai termékek, melyek új szintre emelték a minőség fogalmát. (Még ha ezen a minőségen lehet is vitatkozni.) A pénzügyi világ is itt összpontosult. Ahogy Sztálin fogalmazott 1952-ben: „Amerika legfontosabb fegyverei a részvények és a cigaretták” Ráadásul a NASA időről-időre felküldött egy rakétát, hogy demonstrálja, technológiában az USA verhetetlen. És persze volt egy jó reklámügynökségük is: Hollywood, melynek filmjeit egy időben az egész világ várta.

Amerika mindent más szintre emelt. A popzene valahová Afrikába vezethető vissza. A musicalek

Olaszországba, Oroszországba, Németországba és Franciaországba. A képregények Angliába. A mozi is francia találmány. Mégis amerikaiként gondolunk rájuk, mert ők csináltak belőlük igazi „márkakat”.

De valami megváltozott. Az egykori sok pozitívumot felváltotta a közömbösség, sőt a negatívumok. Amerika nincs hozzászokva, hogy utálják, és nem tudja, hogy mit kellene tennie – fogalmaznak a szerzők.

Míg egy időben szinte mindennütt amerikai hangzású neveket adtak a termékeknek (gondoljunk csak az olasz Brooklyn rágógumira vagy a japán Brother, Citizen, National stb. márkákra), addig mostanra megszülettek a protest-márkák. Még a nagy Coca-Colával is szembe ment a Mecca-Cola, Qibla Cola vagy Zam-Zam Cola. „Igyál elköteleződésből!” – mondják.

Amerikát sok szempontból divat lett utálni. De vajon az USA-val van bajuk az embereknek vagy pusztán a piacvezető márkával, mint sokszor? – teszik fel a kérdést Anholt és Hildreth. Korábban még lehetett a Szovjetuniót szidni, de mára csak az Egyesült Államok maradt. Ami egyre inkább felveszi a piacvezetők rossz tulajdonságait: „erőszakos, környezetszennyező, zsarnoki, imperialista, tudatlan, kövér, beképzelt, következetlen, arrogáns, kapzsi, képmutató és mindenbe beavatkozó” lett.

A politikájában már nem lehet megbízni? Nem szabadságot hozó, hanem sokszor azt eltipró, feleslegesen beavatkozó? Már a cégei sem a régié? Az Enron, a WorldCom és az összes hasonló botrány megingatta a tisztességükbe vetett hitet.

Vagy az lehet az ok, hogy az Amerika márka már nem olyan ti-

tokzatos? Gondoljunk bele, annak idején Magyarország is hogy várta a Coca-Colát vagy a legújabb rock and roll, és később egyéb slágereket. Ma már ezeket nem kell becsempészni, hanem azonnal ott vannak. Talán túl sok helyen is.

Vagy az a gond, hogy az USA a kommunikációra sem figyel már oda úgy, mint régen? Legalábbis nem arra költi a pénzt, amire kellene? Az 1980-as években még évi húszezer külföldi utazhatott az USA-ba, hogy tanulmányozza annak demokratikus intézményeit (köztük például Tony Blair vagy Hamid Karzai). Ma már csak évi alig ezer. Míg a hidegháború alatt a Voice of America Kelet-Európa közel 70-80%-ába jutott el, addig 2001. szeptember 11-én az arabok mindössze 2%-a fért hozzá.

Az Amerika iránt legtöbbször által korábban érzett „se lát, se hall szerelemnek úgy néz ki vége. De a kapcsolatot még meg lehet menteni” – vallják a szerzők. Végül is Amerika találta ki az egész marketing- és reklámszakmát. Ha nekik nem sikerül, akkor kinek?

Bármilyen márkát is menedzseljen az ember, vagy legyen reklámügynökségi részről, netán oktatóként érdekelt a márkázásban, érdemes elolvasni tanácsait. Tanulságos lesz. A mű egyben az amerikai történelem és kultúra iránt érdeklődőknek is érdekes olvasmány, mert kevesebb, mint 200 oldalon annyi mindent tudhatunk meg belőle, amit egyébként csak rengeteg vaskos kötetből szedhetnénk össze. Végül valljuk be, általában érdemes elolvasni azokat a könyveket, melyeket a borítón maga Philip Kotler ajánl. Ez ilyen.

*Papp-Váry Árpád Ferenc
M&M, főszerkesztő*



Az információ fontos, a tudás elengedhetetlen

A Marketing & Menedzsment a hazai marketingszakma egyetlen akadémiai rangú lapja. Az M&M 1967 óta közel 20 ezer oldalon mutatta be a magyar marketingszakma műhelyeit, adott számot a piackutatás, a marketing, a PR, a reklám hazai fejlődéséről. A folyóiratban olvasóink többek között olyan gyakorlati esettanulmányokat, trendelemzéseket, valamint elméleti írásokat találnak, amelyek más magyar sajtóorgánumban nem lelhetők föl.

A folyóirat évente 6 alkalommal jelenik meg, az értékesített példányok egyik fele cégvezetőkhez, marketing-igazgatókhoz jut el egyéni előfizetéssel, másik fele az egyetemeken marketingszakos hallgatóihoz kerül tanszéki és egyéni előfizetések útján.

**Fizessen Ön is elő, hogy megtakarítson 15 százalékot!
Egyéves előfizetés esetén egy lapszám árát megszorolja.**

2007. január 1-től a folyóirat fogyasztói ára:	2 990 Ft / lapszám
féléves előfizetési díja:	7 650 Ft
éves előfizetési díja:	15 300 Ft
éves diákelőfizetés díja:	11 800 Ft (feltétel: tanulói jogviszony igazolása)

*Áraink tartalmazzák az ÁFÁ-t.



**Szélesítse marketingtudását, legyen Ön is előfizetőnk!
Akciónk keretében számos kedvezményben részesülhet!**

- **Marketing csomag**

Legalább 5 példány megrendelése esetén a 6. előfizetést ajándékba kapja.

- **Menedzsment csomag**

Legalább 10 példány megrendelése esetén 12 példányt küldünk cégének, valamint a 10 példány előfizetési árát értékében egyszeri alkalommal le hirdetheti folyóiratunk belső oldalain.

*A fenti kedvezmények kombinálhatóak, illetve együttesen is igénybe vehetők.

A Marketing & Menedzsment megrendelhető a www.m-and-m.hu internetcímen vagy postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél, továbbá a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen.

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK, AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata. Évente **6**-szor.

Rendelje meg a folyóiratot online a www.m-and-m.hu internetcímen vagy postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél, továbbá a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen.

További információ: Papp-Váry Árpád Ferenc, főszerkesztő • arpad@m-and-m.hu