

Marketing & MENEDZSMENT



A magyar marketingkutatók globális versenyképessége

A politikai marketing rendszere

Mit ér a diploma, ha magyar?

Jobban ízlik-e a drágább bor?

**Lépj be a Mátrixba!
A webmarketing alapelvei**

Óriásplakátok kreatív tervezése

Coaching-kalauz

The New Public Management in Europe



Marketing Oktatók Konferenciája 2007

2007

4-5

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

XLI. évfolyam, 2007/4-5.

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

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

Olvasószerkesztő: Borka József Richárd

Munkatárs: Hajnal Mónika

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

Felölős 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

MARKETING OKTATÓK KONFERENCIÁJA 2007

| | |
|---|----|
| A magyar marketingkutatás globális versenyképessége – <i>Berács József</i> | 4 |
| A távoktatás lehetőségei a marketingoktatásban – <i>Tomcsányi Pál</i> | 11 |
| A politikai marketing rendszere – <i>Orosdy Béla</i> | 15 |
| Mit ér a diploma, ha magyar? – <i>Kürtösi Zsófia</i> – <i>Hetesi Erzsébet</i> | 24 |
| Az innováciomarketing lehetőségei, gyakorlati megoldásai – <i>Piskóti István</i> | 32 |

A GYÖNGYÖSI KÁROLY RÓBERT FŐISKOLA KUTATÁSAI

| | |
|---|----|
| Bemutatkozik a KRF Marketing és Menedzsment Tanszéke | 40 |
| Hálózati potenciál elemzése – <i>Dinya László</i> | 44 |
| Az energetikai célú növénytermesztéshez való viszony – <i>Tamus Antalné</i> | 51 |
| Az értékrendszer mint másodlagos szegmentációs ismérv – <i>Fodor Mónika</i> – <i>Tamus Antalné</i> | 59 |
| Jobban ízlik-e a drágább bor? – <i>Domán Szilvia</i> | 64 |

WEBMARKETING

| | |
|--|----|
| Lépj be a Mátrixba! – A webmarketing alapelvei – <i>Pesty László</i> | 68 |
| Online értékesítés a légi személyfuvarozásban – <i>Gál József</i> | 73 |

INDOOR ÉS OUTDOOR

| | |
|--|----|
| Ajton belül – A reklámkerülő fiatalok elérése indoor eszközökkel – <i>Andó Anita</i> | 79 |
| Óriásplakátok kreatív tervezése – <i>Papp-Váry Árpád Ferenc</i> – <i>Bonyhádi Gábor</i> | 92 |

VEZETÉS ÉS TANÁCSADÁS

| | |
|---|-----|
| Coaching-kalauz – Hogyan hozzon ki többet munkatársaiból? – <i>Kapitány József</i> | 106 |
| A különféle emberi kontaktusformák fejlődéstörténeti háttere – <i>Kunos István</i> | 123 |
| A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései – <i>Nádor Éva</i> | 131 |
| A női vezetők munkával való elégedettsége – <i>Czeplédi Csilla</i> | 141 |

ANGOL NYELVEN

| | |
|--|-----|
| The New Public Management in Europe – <i>Geoffrey Wood</i> | 146 |
|--|-----|

| | |
|-------------|-----|
| KÖNYVAJÁNLO | 154 |
|-------------|-----|

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

MOKKA 2007

| | |
|--|----|
| Global competitiveness of the Hungarian marketing research – <i>József Berács</i> _____ | 4 |
| Possibilities of distance learning in marketing education – <i>Pál Tomcsányi</i> _____ | 11 |
| The system of political marketing – <i>Béla Orosdy</i> _____ | 15 |
| What is the value of a Hungarian degree? – <i>Zsófia Kürtösi – Erzsébet Hetesi</i> _____ | 24 |
| Possibilities and practical solutions of innovation marketing – <i>István Piskóti</i> _____ | 32 |

RESEARCHES OF KÁROLY RÓBERT COLLEGE, GYÖNGYÖS

| | |
|--|----|
| The department of Marketing and Management introduces _____ | 40 |
| Analyzing network potential – <i>László Dinya</i> _____ | 44 |
| Relations to plant energetics – <i>Tamus Antalné</i> _____ | 51 |
| Value system as a segmentation criteria – <i>Mónika Fodor – Tamus Antalné</i> _____ | 59 |
| Does the more expensive vine taste better? – <i>Szilvia Domán</i> _____ | 64 |

WEBMARKETING

| | |
|---|----|
| Enter the Matrix! – The principles of webmarketing – <i>László Pesty</i> _____ | 68 |
| Online selling in air transport – <i>József Gál</i> _____ | 73 |

INDOOR AND OUTDOOR

| | |
|--|----|
| Within doors – Reaching the ad-avoiding youth by indoor media – <i>Anita Andó</i> _____ | 79 |
| Creative planning of billboards – <i>Árpád Ferenc Papp-Váry – Gábor Bonyhádi</i> _____ | 92 |

MANAGEMENT AND CONSULTING

| | |
|--|-----|
| Coaching-guide – How to get more out of your colleagues? – <i>József Kapitány</i> _____ | 106 |
| Evolution background of human contact forms – <i>István Kunos</i> _____ | 123 |
| Management and marketing questions of professional consulting – <i>Éva Nádor</i> _____ | 131 |
| Job satisfaction among woman managers – <i>Csilla Czeglédi</i> _____ | 141 |

IN ENGLISH

| | |
|---|-----|
| The new public management in Europe – <i>Geoffrey Wood</i> _____ | 146 |
|---|-----|

| | |
|-------------------|-----|
| BOOK REVIEW _____ | 154 |
|-------------------|-----|

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

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

A Marketing THE MENEDEZSMENT mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy küldjék el írásait 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

Globális marketingkihívások



Gyöngyös, „a szőlő és a bor városa” augusztus végén a marketingszakma városává is vált. Itt találkoztak ugyanis a Marketing Oktatók Klubjának tagjai, szokásos éves konferenciájukon. A rendezvény címe, a globális marketingkihívások kapcsán közel ötven előadás hangzott el a téma kutatóitól és oktatóitól.

Lapunk hagyományaihoz híven a szervezőkkel közösen idén is kiválasztottuk a legjobb írásokat, melyeket most a szélesebb olvasóközönség számára is közreadunk. Berács József például a magyar marketingkutatás globális versenyképességéről cikkezik, Tomcsányi Pál a távoktatás lehetőségeit mutatja be a marketingoktatásban, Orosdy Béla a politikai marketinget rendszerezi, Piskóti István pedig könyvéhez kapcsolódóan (is) az innovációm케팅et tárgyalja.

Ha már innováció, ami újdonság, hogy a szervezőket, vagyis a Károly Róbert Főiskola Marketing és Menedzsment tanszékének munkatársait arra kértük: egy külön rovatban prezentálják munkájukat, kutatásikat. Dinya László, Tamus Antalné, Domán Szilvia és Fodor Mónika tanulmányai kiválóan mutatják a Gyöngyösön folyó aktív marketingmunkát és persze maga a konferencia is magáért beszélt.

Az oktatók mellett természetesen helyet kaptak a gyakorlati szakemberek írásai is: Pesty László, a www.marketingaweben.hu igazgatója például bemutatja, hogy a webmarketing miben tér el a klasszikus marketing-, illetve kommunikációs tevékenységtől, és mire van szükség a sikerhez.

Az M&M-ben rendszeresen foglalkozunk azzal, hogy folyamatosan nő a reklámkerülők száma. A kutatások szerint a legnagyobb ellenállás a tévéreklámokkal szemben van, míg legkevésbé az indoor és outdoor eszközöket utasítják el az emberek. Önmagában azonban ez a tény kevés ezen utóbbiak sikeréhez: magukra kell irányítaniuk a fogyasztók figyelmét, érdeklődést, majd vágyat kell kelteniük. Erről szól indoor és outdoor rovatunk, mely kreatív szempontokból tárgyalja a témát.

Végül, mivel lapunk neve Marketing és Menedzsment, nem hagyhatjuk ki az utóbbit sem. Ezért egy egyedülálló coaching-kalauzzal szolgálunk, melyet Kapitány József, az egyik legnagyobb tréningcég vezetője, a Mini MBA hazai atyja bocsátott rendelkezésünkre.

160 oldalas duplaszámunkban tehát sok csemegével szolgálunk, amihez jó böngészést kívánok!

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

A magyar marketingkutatás globális versenyképessége

A stratégia, a versenyképesség leginkább ágazati szinten értelmezhető és ez alapján lehet az egész országra, vagy a régióra is érvényes megállapítást tenni. Mindezek következtében a felsőoktatást, mint ágazatot tettem kutatásaim fókuszába. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy a globális versenyben a marketingkutatás területén hányadán is állunk?

BEVEZETŐ GONDOLATOK

A magyar termékek globális versenyképességének legszintetikusabb mutatója a termékek exportja. Az elmúlt közel két évtized azt mutatja, hogy alig maradtak magyar termékek (Pick szalámi, Zwack unicum, Tokaji bor, Herendi porcelán, stb.) amelyek még versenyben állnak a világpiacon. *A magyar export több mint 80 százalékát már a külföldi, döntően multinacionális vállalatok adják.* Ebben a helyzetben kettős feladat merülhet fel. Egyrészt azt kell megvizsgálni, hogy mit kell tenni ahhoz, hogy ez a 20 százalék megmaradjon, vagy esetleg növekedjen, másrészt meg kell nézni, hogy milyen marketingtudásra van szükség ahhoz, hogy egy ide letelepült külföldi vállalat sikeréhez a magyar emberek hozzájáruljanak.

A szolgáltatások területén a fenti folyamat lassabban zajlik, egyrészt a *szolgáltatások* helyhez kötöttsége, másrészt a kormányzat kevésbé liberális politikája miatt, ami a külföldi tőke beengedésére vonatkozik. A munkaerő szabadabb áramlása azonban néhány évtizeden belül változást fog hozni olyan területeken is, mint a konzervatívnak tekintett *felsőoktatás*. *A tudományos kutatásban* már szemtanúi lehetünk ennek a folyamatnak. A diákok és a szélesebb szakmai közvélemény a szakkönyveket tekinti elsődlegesen a tudományos megismerés forrásának, ami érthető. A tudósok számára azonban a kutatási eredmények, újdonságok elsősorban a *szakcikkekben* találhatóak.

A *kutatók versenyképességének* megítéléséhez, számtalan input- és output-tényezőt szoktak mérlegelni (Braun és társai 2007). A rangsorolásoknál gyakran mérlegelt szempontok közé tartozhatnak: kutatási kiadások, könyvtári források, nemzetközi személyzet, PhD-sek száma, cikkek, idézetek, könyvek, díjak, Nobel-díjasok, konferencián elhangzott előadások, támogatott posztdoktorátusok és sorolhatnánk tovább. Mindezek fontosak egy-egy kutató, vagy egy tanszék, intézmény életében. A gyakorlatban azonban ritkán találkozunk olyan rangsorral, amely minden igényt kielégít. Ugyanakkor egyértelmű törekvés figyelhető meg annak irányában, hogy a piacorientáció egyik összetevője, a *versenytárs-orientáció* egyre több rangsorban öltön testet. Lehet ezeket a rangsorokat szeretni, vagy nem szeretni, de el kell ismerni, hogy

korunk markáns jellemzője a tudományos kutatásban és a felsőoktatásban is a rangsorok készítése.

MI LÁTSZIK A HAZAI SZÍNTÉREN?

A tanulmányban a magyar felsőoktatás, illetve a tudományos kutatás elmúlt időszak trendjeit a nemzetközi kereskedelem logikája alapján vizsgáljuk. Az un. *Lisszaboni Stratégia* célkitűzését az Európai Tanács 2005-ben újra megerősítette, azaz: „az EU váljék a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává.” Ennek a nemes célnak az első öt év után nem nagyon látszunk megfelelni. Az MTA elnöke jogosan beszél a tudomány korszakáról (Vizi, 2007) és az ennek érdekében elindított akadémiai reformról. A kutatásról szóló makró tények nem nagyon biztatóak. Magyarországon az 1 millió lakosra jutó publikációk száma az EU-15 országok átlagának fele. Az 1 kutatóra jutó publikációk száma megközelíti az EU átlagot. A GDP-ből nem egészen 1 százalékot költünk K+F-re, amivel a sereghajtók között vagyunk. A magyar és a kelet-közép-európai országok többségének nagy hátránya, hogy a kutatók-fejlesztők mindössze 30 százaléka dolgozik vállalkozási-üzleti kutatóhelyen. A fejlettebb világban ez fordított arányt jelent.

A felsőoktatási intézményekről évente jelennek meg ma már *rangsorok*. Ezekben a rangsorokban objektív és szubjektív tényezők egyaránt szerepet játszanak. Készítők filozófiáját, az oktatásról meglévő ismereteit, az oktatási kutatási adatokhoz, véleményformálókhoz való hozzáférésüket tükrözi módszertanuk. A következőkben csupán azt vizsgáljuk, hogy három kiemelten kezelt rangsorban *miként jelenik meg a tudományos kutatás jelentősége*.

A *Heti Válasz* 2006. októberében másodszer készítette el a jogi, közgazdasági és kommunikációs képzések felsőoktatási rangsorát. A 24 intézményt felölelő rangsorban három perspektíva alapján, 6 dimenzió mentén készítik a rangsort. Minden perspektívát két-két dimenzióval, 1–5-ig terjedő skálán értékelnek, majd összesített és egyedi rangsorokat készítenek. Ezek:

- Diákperspektíva: túljelentkezés, OTDK
- Akadémiai perspektíva: diák-tanár arány, oktatói összetétel

- Vállalati perspektíva: fejtudás, vállalati értékelés

A tudományos kutatást áttételesen, két *objektív mutatószám* fejezi ki. Az OTDK-án elért helyezésekből képzett összesített mutatószám, valamint a teljes munkaidőben foglalkoztatott docensek és egyetemi tanárok számának a teljes munkaidőben foglalkoztatott összes, státusban lévő oktató számához való viszonyítása. Mindkét mutatószám csak közvetetten jelzi az intézmény tudományos munkáját. Az összetett rangsorban a Budapesti Corvinus Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem vezet, ami jelzi, hogy a vá-

„Magyarországon az 1 millió lakosra jutó publikációk száma az EU-15 országok átlagának fele. (...) A GDP-ből nem egészen 1 százalékot költünk K+F-re, amivel a sereghajtók között vagyunk Európában. A magyar és a kelet-közép-európai országok többségének nagy hátránya, hogy a kutatók-fejlesztők mindössze 30 százaléka dolgozik vállalkozási-üzleti kutatóhelyen. A fejlettebb világban ez fordított arányt jelent.”

rakozások nagyvonalakban teljesülnek. Részletes, a marketinget külön megjelenítő rangsorral nem találkozunk.

A *„Népszabadság Top”* néven ismertté vált rangsor az Országos Felsőoktatási Információs Központ és az Educatio Kht adatbázisából dolgozik. Két objektív mutatószámból képzett index alapján rangsorolta az egyes szakokat. A felvételi ponthatár és a felvetteknek az összes jelentkezőhöz viszonyított aránya alapján. A közgazdászképzésben 2005-ben, a vezető helyet a BMGE szerezte meg. A rangsor egyfajta logikáját jelzi, hogy a Közgáz két kara a 7. és a 9. helyre rangsorolódott, és a Pécsi Egyetem ékelődött be közéjük a 8. helyre. A tudományos kutatás nem jelent meg a rangsorképzésben, amely a „hallgatói perspektíva” alapján készült.

Jó tulajdonoshoz illően az állam is belépett a rangsor készítésébe. Az „Egyetemek mérlegen” címmel megjelent kiadványban még csupán a hallgatói vélemények kaptak hangot, de a „Valami Amerika” érzést (feelinget) sugalló kiadvány szerzői ambíciózus tervet készítettek. Az „*UnivPress-ranking*” márkánévre hallgató rangsorolást tudományos alapokra helyezték. A teljes körű magyar egyetemi-főiskolai összehasonlító vizsgálat koncepciója szerint az infor-

mációgyűjtés hét részcsoportha terjed ki. A tudományos kutatást a hallgatók és az oktatók is megítélik, de emellett a III. Részben kimondottan az akadémiai/fejlesztési mérőszámok szerepelnek majd. Ezek:

1. Fokozattal, akadémiai címmel rendelkezők aránya
2. Impact faktorok jellemzői intézményi szintre vetítve
3. Külföldi vendégprofesszorok aránya
4. Elnyert nemzetközi pályázatok száma
5. Szabadalmak, innovációs produktumok száma, aránya
6. Doktori iskolák teljesítménye (publikációk, megvédett disszertációk, fejlesztések, stb.)

Az empirikus szociológia hagyományos kutatási módszertanára támaszkodva 2003-ban, országos rétegzett mintavétel alapján, a hallgatói megkérdezést

„Mindent egybevetve azt mondhatjuk, hogy egy generációváltás után, a piaccgazdaság általánossá válása mellett, figyelembe véve az akadémia fenti testületeiben történt létszámnövekedést, a stagnáló létszám a marketingtudomány hazai relatív leértékelődését jelzi.”

az ország meghatározó egyetemeire végezték el. Az intézményválasztás szempontjai között a legmagasabb értéket, 52 százalékkal, az intézmény *presztízse* jelentette. Ezt követte az oktatás színvonala (16%), és a lakóhelyi közelség (12%). A presztízis összetett fogalmában jelenhet meg a tudományosság, már ahogyan a 4676 megkérdezett diák azt értelmezte. (Egyetemek mérlegén, 43. old.)

A hét kiválasztott szakterület között szerepelt a „*közgazdasági szakterület*”. Érdekes módon a presztízis itt játszotta a legnagyobb szerepet, 64 százalékkal. Ezzel összefüggésben, arra a kérdésre, hogy „Hányan tartják az adott szakterület legjobb intézményének?”, a Budapesti Corvinus Egyetem (korábban BKÁE), a többi intézmény hallgatóinak véleménye alapján, 59 százalékot kapott, a második és a harmadik helyre rangsorolt BME-GTK (7%) és PTE-KTK (2%) előtt. A legjobb megítélés egyrészt tükrözi a vélt tudományosságot, másrészt a márkanévvel járó előnyöket. A versenyben álló intézményeknek elemi érdeke, hogy „kitörjenek a márkátlanság” fogságából és minél több valós paraméter alapján bizonyítsák kiválóságukat, kedvezőbb besorolásukat.

Magyarországon a tudományos fokozattal (akadémikus, MTA doktor, kandidátus vagy PhD) rendelke-

ző kb. 13 000 köztestületi tag között 2500 MTA doktor és 350 akadémikus található. A Marketingtudományi Bizottságban 48 köztestületi tag regisztrálta magát. Más bizottságokban kb. 20 fő tevékenykedik a marketing területén. Ha a hierarchia legfelső ágát nézzük, akkor azt látjuk, hogy *egyetlen akadémikusunk* van, Tomcsányi Pál, aki az Agrártudományok (IV) Osztályán szerezte agrármarketingből a levelező tagságot, 1990-ben. Azóta újabb jelölés sem történt a marketing területén. Ha a tágabb *üzleti tudományokat* nézzük, akkor is csak Chikán Attila jutott el (már háromszor) a jelölésig. Legközelebb 2010-ben lesz esélye annak, hogy az üzleti tudomány az akadémia legrangosabb szervezetében képviseltesse magát.

A „Magyar Tudományos Akadémia doktora” az a legmagasabb cím, amely az egyén által megpályázható, az intézményi stratégiába, az utánpótlás kiválasztási szempontjai közé beépíthető. A 80-as években, az ennek megfelelő közgazdaságtudományok doktora címet 3 fő szerezte meg marketingből: Zeller Gyula (1986) a Janus Pannonius Tudományegyetemről, illetve Hoffmann Istvánné (1986)

és Sándor Imre (1988) a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemről. Az új akadémiai törvény alapján 1993-tól meghirdetett MTA doktora cím követelményében hangsúlyosan szerepel a nemzetközi publikációs tevékenység, a nemzetközi versenyképesség. Erre is vezethető vissza, hogy a 90-es években marketingből nem született ilyen fokozat. Mára, 20 évvel később viszont a Közgazdaságtudományi és Jogi (IX) Osztályon két fő szerezte meg ezt a fokozatot marketingből: Rekettye Gábor (2003) a PTE és Berács József (2006) a BCE tanára. Az agrármarketing területén, a IV. Osztályon pedig Lehota József (2006) a SZIE tanára.

Mindent egybevetve azt mondhatjuk, hogy egy generációváltás után, a piaccgazdaság általánossá válása mellett, figyelembe véve az akadémia fenti testületeiben történt létszámnövekedést, a stagnáló létszám a *marketingtudomány hazai relatív leértékelődését* jelzi.

VERSENYKÉPESSÉGÜNK A NEMZETKÖZI SZÍNTEREKEN

A Magyar Tudományos Akadémia Kutatásszervezési Intézete élen jár abban, hogy elsősorban az akadé-

miai intézetek, de általában a magyar tudományosság nemzetközi szereplését bemutassa. Büszkék lehetünk arra, hogy a szcientometria egyik legrangosabb lapját Budapesten szerkesztik. Rendszeres rangsorokat készítenek, amelyek alapja a philadelphiai Thomson-ISI Web of Science adatbázisa. Az adatbázisban 1995-ben 3373, 2000-ben pedig 4226 magyar szerzős (magyarországi munkahelyhez köthető) publikáció szerepelt. Ezzel a teljesítménnyel az ezredforduló körül még bekerültünk a világ harminc legtöbbet publikáló országa közé (Vizi, 2007).

Joggal merül fel a kérdés, hogy a marketingtudomány területén vajon miként is állunk. Sajnos nem rendelkezünk olyan adatbázissal, amelyből ez közvetlenül kiderülne. A Stremersch-Verhoef (2005) szerzőpáros kutatásai azonban érdekes összefüggésekre mutatnak rá. Azt vizsgálták, hogy a *szakcikkek szerzőinek globalizálódása*, más szóval az amerikai szerzők mellett egyre több nem amerikai szerző megjelenése a marketing területén, elősegíti, vagy gátolja a szakterület fejlődését elismertségét. Továbbá bemutatták, hogy az elmúlt évtizedekben miként változott az egyes országok termelékenységése a marketingtudományban.

Hipotéziseik ellenőrzésére a négy amerikai lap: Journal of Consumer Research (JCR), Journal of Marketing (JM), Journal of Marketing Research (JMR), Marketing Science (MKS) mellett a vezető európai lap az International Journal of Research in Marketing (IJRM) 1964 és 2002 között publikált összes cikkét elemezték. Vizsgálták a szerzők *egyetemi intézményeinek nemzeti eredetét*, illetve a szerzők származási helye alapján megítélhető nemzetiségi hovatartozását. Az egész időszakra vonatkozóan azt az eredményt kapták, hogy az USA intézményei adták a publikációk 85,5 százalékát. A második helyre Kanada (3,9%), míg a harmadik helyre Hollandia került 2,0 százalékkal, akiket az Egyesült Királyság (1,7%) és Franciaország (1,1%) követett. A nagyfokú koncentrációt jelzi, hogy a 9. helyett elfoglaló Németország 0,6%-ot ért el.

Magyarország mutatója 0,00% volt, szemben Ausztriával (0,13%) és Lengyelországgal (0,02%).

Abban az esetben, ha a cikkek *szerzőinek nemzeti eredete* alapján képezték a rangsort, akkor az első öt

helyre a következő országok kerültek: USA (63,3%), India (15,0%), Kanada (4,0%), Izrael (3,9%), Hollandia (2,6%). Ez az adatsor szemléletesen mutatja az India irányában megnyilvánuló agyelszívás ismert tényét. Egyidejűleg ez ad részleges magyarázatot India várható felemelkedésére is. Németország továbbra is a 9. helyet foglalja el, de magasabb 1,02%-kal, amely jelzi, hogy a német kutatók is nagy számban mennek az USA-ba.

Magyarország szereplése itt már értékelhető, mert a mutatója 0,06%, szemben Ausztriával (0,36) és Romániával (0,09%). Abszolút számban kifejezve ez azt jelenti, hogy 4-5 szakcikk szerzőjéről feltételezzük, hogy magyar származású. Összesen 53 országból származó tudós publikált a vizsgált lapokban, és ezek között a 32. helyet foglaltuk el.

A szerzők vizsgálták a *konferenciákon elhangzott előadások ország eredet szerinti megoszlását* is. Jóllehet a magyar részesedés itt ismét 0,00% volt, azt le lehet szögezni, hogy itt figyelhető meg leginkább a globalizáció. Az USA részesedése itt csak 65% volt, ami még mindig nagyon magas érték. Európát az EMAC konferenciák jelenítették meg, amelyek sokkal nagyobb mértékben diverzifikáltak, mint az amerikai marketingszervezetek konferenciái.

A magyar marketingtudomány nemzetközi versenyképességét megítélhetjük *belülről* is, nevezete-

„Az egész időszakra vonatkozóan (...) az USA intézményei adták a publikációk 85,5 százalékát. A második helyre Kanada (3,9%), míg a harmadik helyre Hollandia került 2,0 százalékkal, akiket az Egyesült Királyság (1,7%) és Franciaország (1,1%) követett. A nagyfokú koncentrációt jelzi, hogy a 9. helyett elfoglaló Németország 0,6%-ot ért el.

Magyarország mutatója 0,00% volt, szemben Ausztriával (0,13%) és Lengyelországgal (0,02%)”

sen, hogy *más üzleti diszciplínához képest* viszonylag fejlett vagy fejletlen. Erre alkalmas mutató lehet a nemzetközi szervezetekben regisztrált magyar tagok száma, mint az 1. táblázatban látható. Két megállapítást fűzhetünk az adatokhoz. Egyrészt általánosan alacsonynak mondható a magyar részvétel a nemzetközi üzleti tudományos szervezetekben. A 4779 tagból csak 11 fő, azaz 0,23% magyar, ami értelemszerűen jobb mint a korábbi mutatószámok, de alatt

1. táblázat
Magyarország részvétele az EIASM által menedzselte európai üzleti tudományos szervezetekben (2007. június)

| Szervezet | Tagság | Magyar tag |
|---|--------|------------|
| EMAC Európai Marketing Akadémia | 909 | 5 |
| EAA Európai Számviteli Társaság | 1 433 | 1 |
| EARIE Európai Ipargazdasági Kutató Társaság | 485 | 0 |
| EFA Európai Pénzügyi Társaság | 610 | 1 |
| EIBA Európai Nemzetközi Üzleti Akadémia | 409 | 1 |
| EURAM Európai Menedzsment Akadémia | 640 | 2 |
| EUROMA Európai Tevékenység Menedzsment Társaság | 293 | 1 |
| Összesen | 4 779 | 11 |

ta marad a népességarányos elvárásnak. Másrészt a marketing viszonylag jó helyzetben van, mert az 5 fővel 0,54%-os részesedést érünk el. Ezt a nagyságrendet csak Szlovénia haladta meg a kelet-közép-európai, volt szocialista országok között.

A nemzetközi lapokban történő publikálás „kapuőrei, ellenőrei” azok a kutatók, akik a folyóiratok szerkesztőbizottságainak tagjaként, a lektorálási folyamatban meghatározzák, hogy milyen cikkek kerülnek be a lapokba. A szerkesztőbizottsági tagság ebből adódóan egyfajta fokmérője az egyének tudományos felkészültségének. Az egyetemek és programjaik nemzetközi tudományos rangsoraiban elsősorban a publikációkat veszik figyelembe. A nagy visszhangot kapott Sanghaji rangsorban, évtizedekre visszamenően vizsgálták a Nobel díjasok számát is. A világ 500 legrangosabb egyetemébe így került be 200.-ként a Szegedi Egyetem, illetve a 400 közé bejutott az ELTE is. Ilyen összetett rangsorokba kevés karral rendelkező egyetemeknek nehéz bejutni.

Braun és társai (2007) azt mutatták meg, hogy a *természettudományos folyóiratok kapuőreire* alapuló mutatószám szerint képzett egyetemi rangsor erős rangkorrelációt mutatott más, pl. a sanghaji rangsorral. A világ 100 vezető egyeteme között az USA vezet 71 intéz-

ménnyel, majd az Egyesült Királyság (8), Kanada (4) és Hollandia, Japán, Németország következik 3-3 egyetemmel. A 100 vezető európai egyetem közé egy magyar egyetemnek sem sikerült bekerülni.

A 24 vezető üzleti szaklapban közölt cikkek alapján közöl folyamatosan egyetemi rangsort a Texasi Egyetem Dallasi központjának Menedzsment iskolája. 1990-től napjainkig követik a legújabb publikációkat, és különböző időszakokra lehet rangsorokat lekérni. A legutóbbi 5 évre, 2002–2006 közötti

időszakra vonatkozóan készült rangsor szerint a legjobb 100 egyetem között 80 egyetem van az USA-ból. A listát a Wharton Business School vezeti 300 cikkel.

„A 24 vezető üzleti szaklapban közölt cikkek alapján közöl folyamatosan egyetemi rangsort a Texasi Egyetem Dallasi központjának Menedzsment iskolája. (...) A 2002–2006 közötti időszakra vonatkozóan készült rangsor szerint a legjobb 100 egyetem között 80 egyetem van az USA-ból. A listát a Wharton Business School vezeti 300 cikkel. Legkevesebb 15 publikációval lehetett bekerülni a top 100-ba. (...) Az elmúlt 5 esztendőben magyarországi egyetemekről senki sem publikált ezekben a lapokban.”

Legkevesebb 15 publikációval lehetett bekerülni a top 100-ba. A 20 nem amerikai egyetem között 7 kanadai, 6–6 európai és ázsiai, valamint 1 ausztrál egyetem található. A 2. táblázat mutatja a vezető európai egyete-

2. táblázat
Az UTD top 100 rangsorában megjelent európai üzleti iskolák a 2002–2006 közötti kutatási teljesítmény alapján

| Rangsor | Egyetem | Cikkek száma | Súlyszám | Ország |
|---------|--------------------------------|--------------|----------|---------------|
| 14. | INSEAD | 129 | 73,03 | Franciaország |
| 24. | London Business School | 83 | 47,55 | Egyesült Kir. |
| 55. | Tilburg University | 53 | 24,75 | Hollandia |
| 80. | Erasmus University | 23 | 14,83 | Hollandia |
| 81. | HEC | 29 | 14,78 | Franciaország |
| 96. | Hebrew University of Jerusalem | 15 | 9,33 | Izrael |

meket. A *súlyszám* a többszerzős (n szerző) cikkek esetében $1/n$ értékkel veszi figyelembe a szerzőket.

Az elmúlt 5 esztendőben magyarországi egyetemről senki sem publikált ezekben a lapokban. A kis egyetemekről az egész 17 éves periódusra érdemes keresni. Mindösszesen az 1990–2007 időszakban 3 magyar társszerző közreműködésével jelent meg cikk a 24 vezető lapban, amelyek közül 2 cikk a marketing és 1 cikk a vezetéstudomány irodalmához tartozott. Mindhárom cikk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem oktatóihoz kötődik. Csak tájékoztatásul jelezzük, hogy mind a Bécsi Egyetem, mind a Bocconi Egyetem oktatói 9 cikkel szerepelnek ebben a rangsorban. A 80. helyre rangsorolt ERASMUS Egyetem történetében 68 cikket publikáltak a kutatók a vezető lapokban.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK

A magyar marketingtudomány nemzetközi versenyképességének az elemzését egy hazai körképpel kezdtük. Az egyetemi rangsorokról megállapítottuk, hogy kevésbé alkalmasak akár az üzleti tudomány, akár a marketingtudomány területén meglévő mérhető különbségek figyelembevételére. Az egyetem presztízsében közvetetten jelenik meg a minőség egyik fő jellemzője a *tudományosság*. Ebből a szempontból azzal értünk egyet, hogy az egyetemek és a főiskolák eltérő rendeltetése, adottságai miatt értelmetlen dolog a bolognai folyamatban szokásos összemossa a felsőoktatási intézményeknek. (Magda, 2007). Az egyetem alapvető rendeltetése szerint tudomány-egyetem, így a „kutató-egyetem” megkülönböztetés értelmetlen. Viszont igen is értelme van az egyetemek tudományos produktumait összehasonlító *rangsoroknak*. Sajnos ebben a tulajdonos állam még nem jár nagyon élen, de ígéretes az UnivPressranking néven elkezdett kutatás.

Az MTA fokozatszerzési követelményei, az akadémiai stratégiai elképzelések szerint (Vizi, 2007) alkalmasak lehetnek arra, hogy egy-egy tudományterület nemzetközi versenyképességét is megítéljük. Az MTA doktora cím egyértelműen ezt a célt próbálja meg érvényesíteni a társadalomtudományok területén is, ahol még nagy az ellenállás. A természettudományok területén természetes impact faktor, idézettség számbavétele az Akadémia IX. Osztályán még az akadémikusok választásánál sem játszik fő szerepet. Az MTA doktora címnél kidolgozott pontrendszer alkalmazása, ami a marketingkutatókat is érinti,

nem publikus. Nevezetesen a cím jelöltjei sem tudják, hogy a minimálisan 300 pontban meghatározott pontszámlehetőségből mennyit értek el. Az agrártudományok terén viszont sokkal egyértelműbb a helyzet a fokozatszerzésre való érettséget meghatározó habitus vizsgálatnál.

Minden olyan *hazai rangsorolás, díjkiosztás, poszt-doktori ösztöndíj*, stb. amely a mérlegelésnél figyelembe veszi a nemzetköziséget, alkalmas arra is, hogy belülről megítéljük a marketingtudomány nemzetközi versenyképességét. Részben ide sorolhattuk korábban a Széchenyi Professzori Ösztöndíjat, valamint manapság is a fiatal kutatók számára megpályázható Magyar Zoltán és Bolyai ösztöndíjakat. A marketing területéről a Magyar ösztöndíj nyertesek között szerepelt Kenesei Zsófia (2002), a Bolyai díjak között Keszei Tamara (2007). Az egyetemek (pl. PTE-KTK, Corvinus ISC) is hirdettek meg versenyeiket a legtöbbit, vagy legjobbat publikáló kollégák számára.

A *nemzetközi szintén* való publikációk elemzése alapján azt állapíthatjuk meg, hogy hazánk nagyon el van maradva a *referált külföldi lapokban* való publikálás terén. Ha nem akarunk beletörődni abba, hogy ez a helyzet konzerválódjon, akkor stratégiai lépéseket kell tenni a PhD képzésben. Igazi áttörést csak akkor remélhetünk, ha:

- a) a PhD képzésünket országos szinten koordináljuk, a korlátozott szellemi kapacitásainkat koncentrálnak
- b) ösztönözzük a külföldi PhD szerzést, vagy legalább a külföldi tanulmányokat
- c) egyértelmű pályaképet vázolunk fel a nemzetközileg publikációképes marketingkutatók számára és megtörjük a generációs szakadékot.

A nemzetközi kitekintés azt mutatta, hogy a tudományok területén általában, de az üzleti és a marketing tudományok területén különösen is megfigyelhető az *USA vezető szerepe* a tudományos kutatók terén. Az ily módon képzett ország rangsorok (Stremersch-Verhoef, 2005) illetve egyetemi rangsorok (UTD 2002–2006) ismeretében felvázolható egy felzárkózási folyamat a magyar egyetemek számára:

- a) növelni kell a külföldi egyetemekkel a kétoldalú kapcsolatokat.
- b) törekedni kell a marketing szakmai szervezetek (mint EMAC, IMP, AMA, ACR, stb.) éves konferenciáin előadással megjelenni
- c) referált lapokban publikálni

A jelzett háromlépcsős folyamat segít abban, hogy hosszabb távon a magyar egyetemek marketing kutatóinak nemzetközi versenyképessége javuljon

FELHASZNÁLT IRODALOM

BARAKONYI KÁROLY (2004): *Rendszerváltás a felsőoktatásban*, Bologna-folyamat, modernizáció, Akadémiai Kiadó
Bauerly, Ronald J. – Johnson, Don T. (2005): An Evaluation of Journals Used in Doctoral Marketing Programs. *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 33, No. 3, 313–329

BAUMGARTNER, HANS – PIETERS, RICK (2003): The Structural influence of marketing journals: A citation analysis of the discipline and its subareas over time, *Journal of Marketing*, Vol. 67, April, 123–139

BERÁCS JÓZSEF (2006): Oktatási hub a láthatáron, Logisztikai tapasztalatok tanulságai, *Vezetéstudomány*, XXXVII. Évf. 11. szám, 2–11

BRAUN TIBOR – DIÓSPATONYI ILDIKÓ – ZÁDOR ERIKA – ZSINDELY SÁNDOR (2007): Élvonalbéli egyetemek a természet-tudományos folyóiratok kapuórein alapuló mutatószám szerint, *Magyar Tudomány*, 167, évf. 1. szám, 82–101

Egyetemek mérlegen, Hallgatói vélemények, (2003) Főszerkesztő: Fábri György, EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Kht. – Országos Felsőoktatási Felvételi Iroda,

Felsőoktatás felsőfokon, Egyetemek és főiskolák rangsora 2005, Szerkesztő: Kertész György, Népszabadság
Felsőoktatási Rangsor 2006, Jogi, közgazdasági, idegenforgalmi és kommunikációs képzések, *Heti Válasz*, VI. Évf. 41, szám, 2006. október 12, 35–57

LENGYEL IMRE (2007): Fejlesztési pólusok, mint a tudásalapú gazdaság kapuvárosai, *Magyar Tudomány*, 168. évf. 6. szám, 749–758

LIU, NIAN CAI – CHENG, YING (2005): The Academic Ranking of World Universities, *Higher Education in Europe*, Vol. 30, 127–136

MAGDA SÁNDOR (2007): Tudomány, felsőoktatás, versenyképesség, *Magyar Tudomány*, 167. évf. 3. szám, 332–341

POLONSKY, MICHAEL JAY – GARMA, ROMANA – MITTELSTAEDT, JOHN, D. (2006): An examination of the globalisation of authorship in publishing in 20 leading marketing journals, *European Business Review*, Vol. 18, Iss. 6, pg 437

STREMERSCH, STEFAN – VERHOEF, PETER C. (2005): Globalization of Authorship in the Marketing Discipline: Does it Help or Hinder the Field? *Marketing Science*, Vol. 24, No. 4, Fall, pp. 585–594

VIZI E. Szilveszter (2007): A tudomány korszaka, *Magyar Tudomány*, 167, évf. 3. szám, 273–282

<http://citm.utdallas.edu/utdrankings>

Berács József a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára, az EMAC elnöke

1967

A marketingtörténelem legfontosabb évszáma

Az USA-ban megjelenik Kotler Marketing Menedzsmentjének első kiadása.

Magyarországon megjelenik a Marketing és Menedzsment első száma.

Tartson lépést Ön is a világgal!

Újítsa meg előfizetését a 2008-as évre még ideai áron!

A féléves előfizetés díja így összesen 7650, az egyévesé pedig 15 300 forint. Gondoljon bele: ennyiért még egy félnapos konferenciát se nagyon találni.

Rendelje meg lapunkat a hirlapelofizetes@posta.hu címen vagy honlapunkon a Megrendelésre kattintva: www.m-and-m.hu!

A távoktatás lehetőségei a marketingoktatásban

A kaméleon a színét a környezethez igazodva gyakran és gyorsan változtatja. Barátom, Kazimir Magyar svájci professzor ezért a marketinget a kaméleonhoz hasonlította. A marketingben divatszerű gyorsasággal jelennek meg az új, és avulnak el a használt módszerek, és a marketingtevékenységet realizáló technikai eszközök is szédült gyorsasággal fejlődnek. Így aztán szakmánkban úgy a szinten tartó, mint a szakosító továbbképzés nélkülözhetetlen akár egyénileg, de inkább szervezett formában. A szervezett továbbképzés résztvevők érdekeihez igazodó megoldása a munkahelyi vagy még inkább az otthoni tanítás-tanulás igényét veti fel. Mindkettő a távoktatás módszereinek hasznosítását teszi lehetővé, majd később szükségessé.

Ezért is választottam a távoktatás témáját, de azért is, mert a Szent István Egyetem Műszaki Doktori Iskolája gépészmérnök hallgatóinak már két félévben tartottam ilyen módon kurzust. Megalapozta ezt az is, hogy korom és egészségi állapotom miatt már több vidéki előadást, saját készítésű CD-ROM megküldésével, távolból tartottam. Ezekről személyesen szoltam és vetítettem, élőbeszédrel magyarázva. Így van a Kutatásmódszertan tantárgyam néhány éve feldolgozva, amit hallgatóim CD-n megkapnak és az internetről bárki letölthet.

A gépészmérnök hallgatók Budapestről Gödöllőre interneten át videokonferencia módján való oktatásához Szendrő Péter professzortól, a Távoktatási Alapítvány elnökétől kaptam a technikai segítséget. Szemtől szembe láttuk egymást a hallgatókkal, az interaktivitás személyi kapcsolata is érezhető volt. Hasonló videokonferencia előadást egy a Nyugat Magyarországi Egyetemen tartott rendezvényen is sikerült megvalósítanom, Neményi Miklós professzor szervezésében. Így némi tapasztalattal beszélhetek erről a témáról.

Bár a megvalósítás kezdetben váratlan technikai gondokat okozott, ezek áthidalhatók voltak, ha nem is valósulhatott meg mindig az a kívánságom, hogy a hallgatók két projektoros kivetítést vagy kettéosztott képernyőt lássanak: a tanárt és annak prezentációját egyszerre. Az előadó pedig így láthassa a magyarázott képét és hallgatóit, azok bármelyikével szemtől-szembe beszélgetést kezdhessen távolból, természetesen észre véve a hallgatók közlési vagy kérdezési szándékát is. Ez volna az általam kipróbált „szinkron on-line” távtanítás igénye.

A távoktatás fogalma azonban ennél sokkal tágabb és magába foglalhatja a hagyományos tantermi, jelenléti, rendszeres tanórákba szervezett oktatástól eltérő, valamennyi levelező és más hasonló megoldásokat is, amelyek mind az oktatástechnika érdekes továbbfejlesztései voltak. Különösen illő ezekre itt Gyöngyösön utalni, mert köztudott, hogy a Károly Róbert Főiskola volt az ilyen úttörő kezdeményezéseknek talán legsikeresebb megvalósítója.

A szűkebben értelmezett távoktatás a Magyar Akkreditációs Bizottság (2005) szerint az, amiben a személyes kontaktus bizonyos részét *kommunikációs* eszközökkel és speciális *tananyagokkal* helyettesítik, az *individuális* tanulást helyezve előtérbe.

1. táblázat

A távoktatás jellemzői a MAB szerint és gyakorlatom szerint

| A távoktatás jellemzői a MAB (2005) szerint | A kísérletként megvalósított gyakorlatom szerint |
|--|--|
| Személyes kapcsolat kommunikációs eszközökkel | Internetes beszélgető videokonferencia, szemtől-szembe személyenként |
| Speciális tananyagok (PC-n, elektronikus rögzítés, CD, stb.) | Hipertextes szöveg, értelmező és folyamat ábrák, interaktív kérdésre-feleletek, a tanultak önellenőrzése, gyorslapozás, folyamat-irányítás stb. |
| Individuális tanulás (egyéni és „egyedül” tanulás) elősegítése | Egyénileg ütemezhető tanulás, hallható-látható előadások, interaktív magyarázatok, önellenőrzés kérdéskérdés-feleletekkel, hipertextes gyors tájékozódás |

Vajon próbálkozásomban mennyire valósítottam ezeket meg?

Internetes hálózat alkalmazásával, VIEWSTATION FX 7000 berendezéssel, egyenként közvetlenül beszélgettem a hallgatókkal, a személyes kapcsolat megvalósult.

Ami a speciális tananyagot illeti, megítélésem szerint hasonlóan fontos az, hogy Általános Kutatásmódszer-tan tankönyvem teljes hipertextes szövegét, kérdés-feleletekkel, gyorslapozással, az önellenőrzés lehetőségével CD-ROM-ra rögzítve megkapták, amin az előadásaim hallható-látható formában megismételhetők voltak.

Az egyénileg ütemezhető individuális tanulást a tankönyv és CD-ROM kombinációjával feltehetően jól szolgáltam. Így aztán Neumann János innovációja alapján fejlesztett módszerrel, a Gutenberg János nyomtatásával rögzített ismeretek elsajátítása eredményesebbé volt tehető. Ezt akár Neumann-Gutenberg szinergiának is nevezhetnénk.

A kapcsolatteremtés az interneten át, elegendő sávszélességgel és megfizethető berendezésekkel megvalósítható, de a legfontosabb tapasztalatom mégis az, hogy az ilyen szinkron on-line távoktatáshoz – a speciális tananyag mellett – erre felkészített tanár (vagy moderátor) szükséges. (Milyen messziről és hogyan néz a lencsébe, hogyan figyel a hallgatóit és mikor lép valamelyikkel kapcsolatba stb. A „szemkontaktust” meg kell valósítani, a testbeszéd (body language) megszokottól eltérő intenzívebb formái lehetnek indokoltak.) Az oktatók „on line” vizuális sze-

replését tanulni, gyakorolni kell, és az nem mindenkinek „fekszik”, de fejleszthető. Még a biciklizést is meg kell tanulni, gyakorolva, kipróbálva.

A távoktatás lehetőségeit illetően, azokat a tanítási formákat próbálom meg áttekinteni, amelyek a marketing képzést végző intézményeket és azok hivatásos oktatóit leginkább érinthetik (és amin kívül még sokféle ismeretátadás lehet-séges):

1. *Vendég tanár igénybe vétele távolból.* Ez lehetővé teszi specia-

listák, elfoglalt kiváló előadók és gyakorlati szakemberek alkalmi meghívását a tanintézménybe vagy kihelyezett tanfolyamára.

2. *Kihelyezett továbbképző tanfolyam.* Vállalatoknál, vagy más helységeken tartva, megtakarítja az oktatók odautazását. Több helyen is megvalósítható egyszerre.

3. *Otthoni részvétel meghatározott időben többek számára.* Az egyidejűség (szinkronitás) telekommunikációval az interaktivitást (vagyis a hallgató megszólalását, kérdezését) is lehetővé teszi. (Ezt „virtuális osztályként” is említik.)

4. *Otthoni részvétel szabadon választott időben.* Az interaktivitást időponthoz kötött élő, on-line konzultációk helyettesíthetik. Az egész tananyag, az előadá-

„Az egyénileg ütemezhető individuális tanulást a tankönyv és CD-ROM kombinációjával feltehetően jól szolgáltam. Így aztán Neumann János innovációja alapján fejlesztett módszerrel, a Gutenberg János nyomtatásával rögzített ismeretek elsajátítása eredményesebbé volt tehető. Ezt akár Neumann-Gutenberg szinergiának is nevezhetnénk.”

sok is digitalizálhatók (off-line, rögzített ismeretek átadása, ami jelenléti vizsgáztatással képesítést is adhat).

Hogyan tehetünk eleget e feladatoknak, mennyiben tér el a munkánk a hagyományos oktatástól? A marketing esetében csak ismeret- és készségátadásról van szó, és pedig az individuális (egyedül történő) tanulás módján (hogy a MAB definícióját felidézzem).

2. táblázat

A kapcsolat jellege és időponthoz kötöttsége

| | | |
|--|---|--------------------|
| Élő személy, interneten vagy más hálózaton keresztül | Időponthoz kötött | On-line kapcsolat |
| Rögzített elektronikus médium (CD-ROM, DVD-ROM, W.W.W.stb.) | Időpont független, vagy az On-line alkalmazást kiegészítő | Off-line kapcsolat |

Elsősorban az adható át távolból, ami elmondható, hallgatható, olvasható, képen megmutatható. A gyakorlattal megszerezhető ismeretek és készségek távolból magyarázva kevesebbet érnek. Egy naiv példa: a jogosítványhoz a KRESZ és a műszaki ismeretek távoktatással is megtanulhatók volnának, de a vezetés elsajátítása nyilván élő gyakorlatot kíván.

A *távtanítás* – mint ahogy arra már többen rámutattak – tipikusan felnőttoktatási (androgógiai) probléma, ami nemcsak a tantárgyhoz, hanem a távtanulás igényeihez is igazodó tananyag kidolgozását teszi szükségessé. *Elektronikus tanításról és tanulásról* van szó, ami CD-ROM-on (DVD-n) rögzített, vagy az internetről hallgatható és letölthető tananyaggal történik. Ehhez már minden hallgató rendelkezik számítógéppel, illetve ha szükséges, otthoni internet kapcsolattal. Az internet vagy más telekonferencia berendezés, lehetővé teszi a tanár élő részvételét és kommunikációját a foglalkozáson vagy konzultáció alkalmával. Az e kérdéssel foglalkozó szaknyelv megkülönbözteti ezeknek megfelelően a kapcsolatok jellegét és időponthoz kötöttségét. (2. táblázat)

Tapasztalatom szerint mind a „fizikai jelenlét nélküli” élő kapcsolat mind a tárgyiasult multimédiás elektronikus tananyag szükséges, kombinációjukkal oldható meg az ilyen típusú távoktatás. Mert nem is a tanítás módja a döntő tényező, hanem a távtanulók tananyag és tanulásmód iránti igényét kell figyelembe vennünk. Az interneten

is a „Distance Learning” és „E-Learning” címszavak alatt találhatunk leginkább idevágó információkat, és Kovács Ilma (2006) „elektronikus tanulásról” írt közzelmeztben megjelent könyvéből és Zarka Dénes (2006) legújabb munkájából is ezt láthattuk.

Jómagam ezt a célt Kutatásmódszertan tantárgyam már korábban elektronikusan feldolgozott tananyagával próbáltam megközelíteni. Tankönyvem egésze olvasható CD-ROM-on, de hipertextes és

más dinamizáló megoldásokkal „érthetőbbé”, megjegyezhetőbbé vált mondanivalója. Többet tud meg rövidebb idő alatt a tanuló, amikor lapozás helyett egy mozdulattal a kívánt oldalra, fejezetre, táblázatra ugratja a szöveget. A nehezen érthető részekhez magyarázatok tartoznak, sőt a

szerző néha videoklip formájában személyesen megjelenik és tanácsot ad vagy megmagyaráz valamit. (Ezt beépített tutornak is mondják.) A fontosabb fogalmakra rákérdezve a definíciójuk helyére találunk. A szöveget ellenőrző kérdések bárhol való behívásával interaktív jellegűvé tesszük, ezzel a tanulás eredményessége „önellenőrizhetővé” válik.

A tankönyvek az összetartozó ismeretanyagot kategóriánként tárgyalják, ami eltér azok alkalmazási sorrendjétől. Más a megtanulás, mint az alkalmazás sorrendje. Ezért az alkalmazási folyamatokat, ábrán, táblázaton áttekinthetővé, majd hipertextes eszközökkel azokat az ismeretekkel dinamikusan összekapcsolhatóvá tettük. Ez segítheti az egyéni tanulási ütemterv kialakítását is.

Ezeket a saját tapasztalatból ismert, tantárgyamra már kidolgozott megoldásokat hozományként hoztam magammal távoktatási próbálkozásaimba, melyekkel szerzett további szerény tapasztalataim így foglalhatók össze:

A tankönyv (nyomtatott jegyzet) hasznos és szükséges (állítólag sokan nem tudnak képernyőről tanul-

„A tankönyv (nyomtatott jegyzet) hasznos és szükséges (állítólag sokan nem tudnak képernyőről tanulni!), de azt az előbb vázolt digitalizált formában is ajánlatos a hallgatók kezébe adni, azzal úgy nő a számukra hasznosítható „teljesítménye”, mint a versenymotoré a tuningolással.”

ni!), de azt az előbb vázolt digitalizált formában is ajánlatos a hallgatók kezébe adni, azzal úgy nő a számukra hasznosítható „teljesítménye”, mint a versenymotoré a tuningolással.

Az egész tananyag mediatizálásával történik ez, vagyis elektronikus médiumon (CD-ROM-on, DVD-n) átadva, amin az élő előadások is meghallgathatók ismételve, ez fontos azok számára, akiknek a hallott magyarázat jobban érthető, mint a csak olvasott.

A tananyagot a marketing egyes részeire, erre szakosodott tanszékek (intézmények) munkatársai dolgozhatják ki, folyamatosan fejlesztve azt tovább. Olyan speciális témákra is készülhet tananyag, ami csupán szűkebb érdeklődésre tarthat számot, esetleg csak egy vállalat számára, aminek versenyképességét viszont számottevően növelheti.

Távoktatással a tanerők oktatási kapacitása nagyobb lesz. Mivel feladatuk a marketingszakemberek kompetenciájának növelése, korszerűsítése tovább-

„Távoktatással a tanerők oktatási kapacitása nagyobb lesz. Mivel feladatuk a marketingszakemberek kompetenciájának növelése, korszerűsítése továbbképzéssel és kevésbé szakmai nevelésük – a felsőfokú távoktatásban egyébként alapvető, külön képzést kívánó tutori tevékenységgel, – ennek folytán a szóban forgó marketing továbbképzésre a vázolt távoktatás könnyebben bevezethető.”

képzéssel és kevésbé szakmai nevelésük – a felsőfokú távoktatásban egyébként alapvető, külön képzést kívánó tutori tevékenységgel, – ennek folytán a szóban forgó marketing továbbképzésre a vázolt távoktatás könnyebben bevezethető.

Az oktatók virtuális viselkedés kultúráját azonban célszerűvé kell formálni a távoktatáshoz. Az ezt gyakorlatokkal elsajátító előadóval a hallgató – azt érezve nincs egyedül – könnyebben „áll szóba”, és alkalmanként kérdezéssel, véleménynyilvánítással a személyes interaktivitás előnyeit is élvezheti.

De nemcsak a tananyag és andragógiai (felnőttoktatási) módszerek terén kerülünk egyre újabb, bonyolultabb helyzettel szembe, hanem a kommunikációs technika terén is. Az általunk is kipróbált távoktatási módszer lehetőségét az elektronikus technika közelmúltbéli fejlődése tette lehetővé, éspedig: 1. A számítógép és a vele való szövegrögzítés és vetítés (prezentáció) elterjedése, 2. A kép, hang és írott szöveg CD-ROM (DVD) lemezen való digitális rögzítése, és 3. Az internet (vagy más hálózat) segítségével történő címzett távközlés lehetősége.

És ezzel nem értünk a műszaki fejlődés végére. Az elektronikus hírközlés várhatóan igen gyorsan továbbfejlődik, és nagy áttörés várható a televízió digitalizálásával, ami rövidesen bekövetkezve:

- a csatornák számát nagyra növeli, így az oktatás számára is több lehetőség juthat,
- az előadások későbbi meghallgatása (újrakhallgatása) a tanulást megkönnyíti,
- az interaktív szemtől-szembe beszélgetés és kapcsolattartás is könnyebben megvalósítható lesz otthonról Web-kamerával, valószínűleg a mobil-hálózaton keresztül is, majd a távvásárlás módszereinek újabb tapasztalatai alapján stb.

Mindezt a műszaki fejlődés és a piac igényei hozzák létre, a mi feladatunk csak az, hogy felkészüljünk ezek oktatási célokra való alkalmazására. Ez pedig elsősorban a tanulásközpontos ismeretátadó és önellenőrzést lehetővé tevő digitalizált tananyagok kidolgozása lesz. Ezzel egyidejűleg kell megoldani az oktatók tréningjét, hogy a videokommunikáción keresztül is élő kapcsolatot tudjanak létrehozni hallgatóikkal. De szükséges a módszerek tanulmányozása, ki-

dolgozása és kipróbálása is. Ezzel ez a feladat fél lábbal már a kutatás térfelén áll.

Örülnek, ha a jövőben egyre többet hallhatnánk a távoktatás elméletéről és gyakorlati tapasztalatairól. Ez a marketingoktatók szolgáltatásai iránti kereslet növekedését is jelentené. Bízom abban, hogy a jövőben nemcsak az oktatásban, de a marketingben általában, újból központi kérdéssé válik a termékek és szolgáltatások innovációja, a jelenleg túldimenzionált promóció mellett.

HIVATKOZOTT MŰVEK

KOVÁTS ILMA: Az elektronikus tanulásról. Holnap kiadó, 2007.

ZARKA DÉNES (szerk.): Támogat: a tutor. (Méry László jegyzetének második átdolgozott kiadása. Műegyetemi Távoktatási és Felnőttképzési Központ, 2007)

*Tomcsányi Pál akadémikus, kutatóprofesszor
Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal*

A politikai marketing rendszere

A polling, a politikai termék és a verseny

Jelen tanulmányban nem kívánom a politikai marketing fogalmi körét a maga teljességében tárgyalni, céloim csupán a marketing politikai terepen történő alkalmazásához kötődő néhány érdekes sajátosság bemutatása. Először a politikai marketing – a szakirodalomban szokásos megközelítésektől jelentősen eltérő¹ – 'rendszerét' (inputjait, belső folyamatait és outputját), majd a politikai közvélemény-kutatás, termék és verseny specifikus jellemzőit tekintem át.

Kiindulásként rögzítsük: miként 'valamennyi marketing' mindig volt, amióta az árucsera a történelemben megjelent², ugyanúgy elmondható ez a marketing politikai terepen történő térnyeréséről is. Már a zsarnokok, egyeduralmodók és az ókori athéni demokrácia politikusai is alkalmazták egyes ősi formáit. A politikai marketing szerves fejlődésének azonban csak az újkori demokratikus társadalmak kiépülése nyitott teret.³ Jellemző stációi:

- Az első modern marketing lépések a 19. és a 20. század elején az USA-ban
- Dwight Eisenhower esete a kampánymarketingjét ért váddal
- John F. Kennedy – Richard Nixon és a TV vita
- A Ronald Reagan jelenség
- A posztmodern kor – totális marketing Bill Clinton módra

A 60-as évek végén kerül a szakma figyelmének középpontjába a marketing fejlődésének, illetve térnyerésének számos, nem üzleti iránya. Kotler és Levy tanulmánya alapján széles körben elfogadottá vált az a megközelítés, amely a marketinget már nem az üzlethez, hanem általában a szervezethez kapcsolja, azaz működési körét kiterjeszti bármilyen szervezet tevékenységére. A példák sora a politikai marketinggel indul: „a marketing ...mindenütt jelenlévő társadalmi jelenség, amely igencsak túlmegegy a fogkefe-, szappan- és acélértékesítés problematikáján ... A politikai versengések arra emlékeztetnek ..., mintha a jelölteket éppúgy marketingelnék, mint a szappant.” (1969, 10).

1 A politikai marketingről szóló írások a leggyakrabban az 'analogikus-adaptációs' megközelítést alkalmazzák. Ennek lényege az, hogy a marketing fogalmi apparátusát, szemléletmódját és eszköztárát igyekszik átültetni a politikai színtérré (szervezetekre, aktivitásokra, kapcsolatokra, jelenségekre stb.), és az adaptáció nemcsak teoretikus, hanem (többnyire) konkrétan is ütköztetik a politikai marketing mára kialakult, első vonalbeli gyakorlatával. A szakírók általában a termékpolitikát és a kommunikációt/ promóciót tekintik a politikai terepen markánsan érvényesülő két marketing eszközhöz, ezek esetében az álláspontok viszonylag jól összecsengenek. Az ár- és a csatornapolitika mibenlétéről illetve jellemzőiről vallott vélemények azonban már közel sem ilyen egységesek, szerepük megítélése is eltérő, a többség által meglehetősen mostohán kezelt. Ilyen álláspontot képvisel körünkben pl. Józsa László (2004 109). Viszonylag gyakori megközelítés, elsősorban az USA-beli szakírók körében még a politikai marketing alkalmazásának a kampányidőszakra történő le-
szűkítése. Lásd erről Kiss (1999) és (2000), valamint Orosdy – Gergely (2006).

2 Az árucsera megjelenésének és fejlődésének főbb mozzanatait, valamint marketing jegyeit részletesen tárgyalja: Orosdy (1995).

3 Nem feledkezhetünk meg azonban (sajnos) olyan hírhedt 'szuperrábeszélőkről', a tömegpszichózis gerjesztésének olyan nagymestereiről sem, mint Sztálin, Mussolini és Hitler.

A POLITIKAI MARKETING RENDSZERE

A *politikai marketing főtevékenysége* (miként azt az 1. ábra prezentálja) a tervezés, amely két (párt és szakpolitikai) szinten történő stratégiaalkotást és (a napi politikálással kiegészülve) három szinten történő programkidolgozást ölel fel. Ennek a rendkívül összetett folyamatnak több fontos információgyűjtő és -elemző tevékenység (pl. közvélemény-kutatás, tematizáció), valamint négy elemzési terület: a politikai termék, a pártfinanszírozás, a pártszervezet és -működés, valamint a politikai kommunikáció képezi az alapját.

A politikai marketing számos társtudomány eredményét használja. Mivel működési területe a politika, módszertani és információ bázisai közül kiemelkedik a politikatudomány (politológia), a politikai szociológia és a politikai pszichológia. A legérzékenyebb, és elméleti szempontból is fontos e téren a politológia és a politikai marketing kapcsolata. Vizsgáljuk meg egymáshoz fűződő viszonyukat!

A kiindulópont a *politika*, amely a közügyek optimális eldöntésére irányuló ésszerű tevékenység, s amelyben az állampolgári részvétel nemcsak demokratikus jog, hanem kötelesség is. Többdimenzi-

ós fogalmának kulcseleme egyértelműen a hatalom. A politikai tevékenység végső célja ennek megszerzése és megtartása, bizonyos társadalmi csoportok érdekeinek érvényesítése másokéval szemben.

A következő lépés a *politológia* felségterületének tisztázása. Ennek lényege az *elméletorientált aktuális politikaelemzés*, tárgya pedig:

- a politikai rendszer,
- a politikai folyamatok lényegi és alapvető összefüggései, valamint
- az ezek során kialakuló alapvető politikai intézmények; ezek kapcsolatai, működési specifikumai.

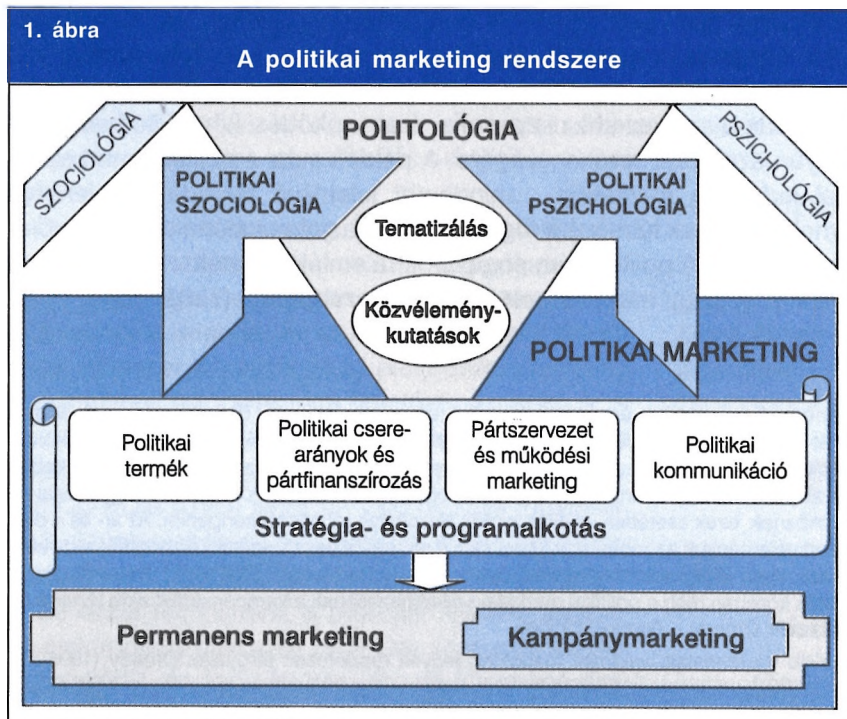
„a marketing ...mindenütt jelenlévő társadalmi jelenség, amely igencsak túlmegy a fogkefe-, szappan- és acélértékesítés problematikáján ... A politikai versengések arra emlékeztetnek ..., mintha a jelölteket éppúgy marketingelnék, mint a szappant.” (Kotler és Levy 1969)

A *politológia* tehát a *szakpolitikai tudományok integratív alaptudománya*, hiszen a politikai szociológia, politikai filozófia, politikatörténet, politikai pszichológia stb. eredményeit részben összegzi, részben generalizálja, és elméletileg magasabb absztrakciós szinten általánosítja. A politológiai elemzés fontos jellemzője, hogy:

- objektivitásra törekszik,
- a folyamatoktól független, azokat 'kívülről' szemléli, bár
- nem értékmentes (a kutatók saját értékkel szemlélő szempontjaik és elveik mentén vizsgálódnak).

Fontos, hogy a politológus általános, a politikai rendszer egészének működésére vonatkozó ismerveket vegyen alapul, és ténykedését ne pártideológiai, pártpolitikai szempontok vezéreljék.

Végezetül a *politikai marketing*, ellentétben a politikával, éppen a *párt-, illetve politikusi érdekeket tekinteti kiindulópontnak*. Ezek határozzák meg, hogy milyen 'piaci' lépéseket tesz a párt, illetve a pártpolitikus annak érdekében, hogy hatalmi pozícióhoz jusson, illetve azt megőrizze. Ez teljesen analóg



az üzleti világ gyakorlatával: a vállalat hosszú és rövid távú érdekei, céljai az irányadóak minden stratégiai és taktikai döntésnél.

Összegezve: a politikai marketing és a politológia közötti fő különbség tehát az, hogy míg:

- a politológia 'csak' elemzi a politika fogalmába tartozó jelenségeket, folyamatokat stb., addig
- a politikai marketing komplett eszköztárat biztosít a politikai színtér szereplőinek céljaik eléréséhez. Vagyis a politikai marketing eszköz:
 - a hatalom megszerzéséhez és
 - megtartásához, azaz
 - a politikai érdekek érvényesítéséhez.

A POLITIKAI KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

A pártok a közvélemény ítéletének birtokában állandóan korrigál(hat)ják politikai gyakorlatukat, vízióikat; módosíthatják 'termékeiket', átcsoportosíthatják erőiket. Emellett könnyebben el tudják választani a lényegi kérdéseket azoktól, amelyektől nem várható, hogy pozitívan befolyásolja a közvéleményt. A politikai terepen szervezett közvélemény-kutatásoknak két fő típusa ismeretes:

1) A 'marketingkutatás típusú' célvizsgálatok feladata a választók véleményének, igényeinek, gondolkodásának, motiváltságának és preferenciáinak mély feltárása, magatartásának részletes elemzése. Ezen információk alapján tűzhető ki a pártközponttól a helyi pártszervezetek szintjéig a stratégiai és taktikai célok, teendők. Ezekről a vizsgálatokról – érthető okokból – a közvélemény szinte sohasem szerez tudomást.

2) Ezzel pont ellentétes célúak a médiafogyasztásra készülő 'szociológiai jellegű' vizsgálatok – az angolszász szakzsargonban: pollingok –, amelyek általában a jelentősebb pártok és a vezető politikusok népszerűségét mérik. A polling jellemzője, hogy tömörnek, könnyen érthetőnek és értelmezhetőnek kell lennie. Fontos barométere a politikai életnek, különösen a választást megelőző kampányidőszakban bír igen nagy befolyással. Pártok, jelöltek, médiumok, kampánystábok, tanácsadók, de maguk a választók is támaszkodnak eredményeire annak érdekében, hogy a politikai folyamatokat, preferenciákat, szimpátiákat stb. jobban fel tudják térképezni.

A közvélemény-kutatások két szempontból is kiemelt figyelmet érdemelnek:

1) Egyfelől segítik a párt, illetve az egyéni jelölt stratégiájának kidolgozását, *információkat biztosítá-*

nak a közvélemény alakulásáról, elősegítik konkrét programok kidolgozását, a marketingmódszerek használatának megtervezését.

2) Másfelől a kutatási eredmények *képesek alakító hatást gyakorolni a választói véleményre, attitűdre*, szoros verseny esetén képesek befolyásolni a választások kimenetelét is. És emellett még gyakran felmerül a részrehajlás vádja is, illetve az, hogy nem mindig teljesülnek egy-egy felmérés kapcsán a kellő megbízhatóság kritériumai.

A kutatásokkal kapcsolatos problémák tehát igen szerteágazóak, de közös nevezőjük azonos; minden ilyen vizsgálódás eredménye többé-kevésbé visszahat a mért eredményekre, azaz nemcsak feltárja a 'köz vélekedését', hanem befolyásolja is azt. Ezt az is jelzi, hogy a választások végeredményei nem ritkán komolyan eltérnek az előrejelzett adatoktól. (Lásd pl. a 2002. évi választási eredmény-előrejelzések és a tények eltérését, amelyet azóta szakmai körökben a hazai kutatások 'Waterloojának' tekintenek.) A gondok között található *etikai és módszertani jellegűek csakúgy, mint társadalom- és prognózis-pszichológiai hatásból eredők:*

Az etikai felvetés alapja az, hogy egyes kutatóintézetek közismerten közelebb állnak egyes párthoz, pártokhoz, mint másokhoz. A párt aspektusából ez a jelenség úgy merül fel, hogy számára előnyösebb – sőt, a dolog intimitása miatt szinte 'kötelező' – egy bevált, megbízható partnerrel való tartós együttműködés, mint a kutatók váltogatása, s ennek a szempontnak a jogosságát tovább erősíti a mérítési bázis szűkös mivolta is. *A párt és a kutató között kialakuló kötődés* azonban két szempontból is problematikus:

- egyrészt maga a tény általában, illetve számos téves előrejelzés elemzése konkrétan is okot szolgáltat arra, hogy az ilyen háttérrel publikált közvélemény-kutatási adatok egy részének valóság-hűsége, az alkalmazott módszertan objektivitása és használata (lásd alább) megkérdőjelezhető legyen.
- másrészt ismert az ún. 'push-poll' kutatás, amelynek célja bevallottan is az, hogy nyomást (push) gyakoroljon a közvéleményre. Ennek a jelenségnek szélsőséges megnyilvánulásai azok az idő-ről-időre, a semmiből feltűnő, majd el is tűnő 'kutatóintézetek', amelyek csak 'eredményeket' publikálnak, de se vezetőjük, se szakemberük, se tulajdonosuk nem lelhető fel. Ilyen kétes hírnevet szerzett magának Magyarországon 2002-ben pl. a

Kontroll-csoport. Ezeket a kísérleteket a közvélemény-kutató szakemberek nagy többsége is elítéli, etikai vétségnek tekinti.

A pártok/jelöltek esélyeire, a voksok megoszlására vonatkozó előrejelzés és a tényleges szavazatarány közötti eltérésnek több *módszertani oka* is lehet. A főbb *problémák*:

- A *mintanagyságnak, a megbízhatóság fokának és a becslés pontossági szintjének a meghatározása, illetve az ezekről történő korrekt tájékoztatás hiánya.*

„A kutatási eredmények hatása elválaszthatatlan azok médiában való megjelenésétől, azaz attól, hogy ezeket hol publikálják, hogyan tállják, milyen címeket adnak nekik stb.”

nya. Elsősorban a közölt adatok hibahatára magasabb jóval a – különösen a témakörben járatlan érdeklődők által – feltételezetténél. Az adatok pusztán közlése, 'értelmezésük' elmaradása, a bizonytalanságok elhallgatása viszont már az imént jelzett etikai problémák sorát gyarapítja.

- A megkérdezés *technikai hiányosságai*: gyakran nem biztosított a megkérdezés nyugodt, intim környezete, a válaszadói anonimitás, a kérdezőbiztos empátia stb. Ennek a fontos feltételnek a megteremtése érdekében vezette be a közelmúltban több kutató is a 'laptopos válaszadást'.

Részben módszertani gondot, részben elvi és nehezen kiküszöbölhető problémát jelent az, hogy a mintába került megkérdezettek véleménye, jövőképe (kvázi szavazata) – megfelelően a társadalmi valóságnak – nem 'egyenértékű'. Időbeli stabilitásuk, várható bekövetkezésük valószínűsége nagy eltéréseket mutat; részben a válaszok mögött álló választási részvételi szándék, részben a majdani döntéssel kapcsolatos hit, meggyőződés jelentős eltéréseiből fakadóan. E probléma súlyának a csökkentését manapság több szűrőkérdés is szolgálja, pl. a 'szavazási elszántsági' skála használata, vagy a 'teljes népesség – biztos szavazók – választani tudó biztos szavazók' szerint differenciált elemzés, és a 'biztos szavazók' kiemelt értékelése.

A társadalompszichológiai összefüggések vizsgálata ez idáig két releváns eredményre jutott:

- egyfelől feltárta azt, hogy a felmérések adatai a választópolgárok egy – alacsonyabban iskolázott, kevésbé tájékozott részét – abba az illúzióba ringatja, hogy létezik valamiféle többségi, azaz 'köz'-vélemény, amelyhez ez a csoport hajlamos csatlakozni.
- másfelől rámutatott arra, hogy a kutatási eredmények hatása elválaszthatatlan azok médiában való megjelenésétől, azaz attól, hogy ezeket hol publikálják, hogyan tállják, milyen címeket adnak nekik stb.

A politikai közvélemény-kutatásokkal kapcsolatos problémák jelentős csoportját képezik – az előrejelzések általános sajátosságának tekintett – 'Ödipusz-hatás'¹ politikai terepen megfigyelhető következményei. Ezek részben az önmagukat meghiúsító-cáfoló, illetve az önmagukat beteljesítő-igazoló prófécia működését modellezik; egyes pártokból/politikusokból győzteseket, másokból veszteseket faragva. A várható nyereség vagy veszteség ugyanis olyan üzenet, amely mind a közömbös, mind az érdeklődő, valamely párttal/politikussal szimpatizáló állampolgár választói magatartását képes befolyásolni. A főbb – esetenként egymást is kiegészítő – hatások:

1) A 'nyerő hatás' (az angol szakzsargonban 'bandwagon' effektus, fordítása 'zenészkocsi' hatás, de használják rá az 'utánfutó' és a 'diadalmenet' kifejezéseket is). Lényege a 'győzteshez húzás', azaz az a helyzet, amikor a *pártpreferenciával nem rendelkező, bizonytalan/tájékozatlan* választó arra szavaz, akinek a pozícióját az előrejelzések a legkedvezőbbnek mutatják, mivel 'a majdani győztes oldalán állni sikerélmény, míg fordítva kudarc'. Ennek a pszichológiai jelenségnek további sajátos megnyilvánulása az a nemzetközi tapasztalat, hogy a választásokat követő hónapokban a tényadathoz képest szignifikáns mértékben megugrik azok aránya, akik magukat a győztesre szavazók közé sorolják.

2) A 'gyengébbtől/esélytelenebbtől' való elfordulás (az 'underdog' hatás). A polling eredmények negatív

1 A prognózisok számos fajtája esetében bebizonyosodott, hogy a jövőkép megismerése olyan reakciókat válthat ki az érintettek közül, amelyek torzító erőként hatnak az 'előre jelzett' események tényleges lefolyására, azaz visszahat a prognosztizált eredmény bekövetkezésére. Karl Popper ezért azt javasolta, hogy „nevezzük 'Ödipusz-hatásnak' azt a hatást, amelyet az előrejelzés az előre jelzett eseményre gyakorol; akár elősegíti ... annak bekövetkezését, akár akadályozza azt”.¹

irányban is befolyásolhatják a szavazói attitűdöt; távol tartva az egyébként érdeklődő polgárt a voksolástól, ha úgy látja, hogy pártjának/jelöltjének nincs – vagy nincs komoly – esélye a sikerre; a győzelemre, a parlamentbe jutásra. Ezt a jelenséget felerősíti a magyar választási rendszer e tekintetben mutatott különleges érzékenysége.¹

3) A 'mozgósító (dafke) hatás' ugyanakkor a szavazáson való részvételt nem tervező, de pártpreferenciával rendelkező passzívokat mozgósíthatja, akikben a várt eredmények hatására – szemben az underdog effektussal – a 'csakazértis' szavazói attitűd kerekedik felül. Jól példázza ezt a hatást egy, a Franciaországban a '80-as években, a helyi Sonda által végrehajtott sajátos push-poll kutatás kapcsán kitört botrány. A 'kutatási eredmény' a választás előtt Le Pen magas támogatottságát jelezte, és célja – amelyet amúgy sikeresen el is ért – egyértelműen a baloldali szavazók mozgósítása volt.

4) Az 'elkényelmesítő hatás'. A preferált párt választási győzelemébe, céljának elérésébe vetett hit magabiztossá teheti a választópolgárt, és a távol tarthatja az urnától, különösen gyengébb kötődés és bizonyos külső befolyásoló tényezők – pl. a választás napi zord, vagy éppen ellenkezőleg, kedvező időjárási viszonyok – együtthatásaként.

Mindezek ellenére a pártok számára a politikai marketing- és közvélemény-kutatások, a kutatókkal való pártkapcsolatok nélkülözhetetlenek, hiszen a népszerűségi adatok, a választói vélemények változása stb. elengedhetetlenek a megalapozott politikai marketingtevékenység folytatásához.

A POLITIKA TERMÉKRENDSZERE

A politikai marketingstratégia alapját képezi a politikai termékek rendszerének ismerete. Azt azonban már előjáróban rögzítenünk kell, hogy a politikai termék megtervezése és továbbfejlesztése a politikai oldal feladata, a marketing ehhez stratégiai rendszerbe foglalást: a szegmentáció – célpiac választás – pozicionálás keretbe illesztést, rangsorolást, 'csomagolást', szolgáltatási és csatornapolitikai ötleteket, valamint fejlesztési javaslatokat (lásd az alábbiakban a 'potenciális termék' értelmezését)

társít, azaz nem a termék kialakítását, hanem 'eladhatóságát' szolgálja.

Az üzleti marketing elvont (absztrakt) terméként kezeli az 'elemi hasznot' (előnyt, értéket), olyként, amely valamilyen fogyasztói szükségletet kielégít, s az alapját képezi annak, amelyért a vásárló egy konkrét terméket megvesz. A termékfogalma 2–4. szintje a szükségletek konkrét kielégítésére alkalmas termékfokozatokat rangsorolja a megfelelésért tett erőfeszítések szerint, míg az 5. szint a bővített termék továbbfejlesztésének a szintje, azaz ismét 'elvont', de abból a szempontból, hogy a bővített termék ('mi van a termékben ma') 'mivé válhat'.

A politika absztrakt terméke a 'jövő' azaz a választópolgárok életének következő szakaszára ígért események, dolgok, azaz a programok megvalósulása. A választópolgárok jelentős része azért megy el a parlamenti/önkormányzati választások alkalmával szavazni, hogy azt a pártot, illetve képviselőjelöltet támogassa, amelytől/ akitől saját sorsa jobbítását várja. (A polgárok nagy többsége számára a politikában való részvételnek ez egyben a határa is, azaz nem kíván a négyévenkénti voksoláson túl politikáformáló lenni.) A politika tehát a jövőt, ezt az elvont terméket kívánja konkrét termékeiben megjeleníteni és a választóknak 'eladni'. Mik alkotják ezeknek a konkrét termékeknek a főbb csoportjait? A választ – a termékhierarchia rendszerét is érzékeltetve – a 2. ábrában mutatjuk be. Ezek szerint a politikai termék szintjei jól megfeleltethetők a marketingtervezés hármas struktúrájának:

A pártstratégia szintje

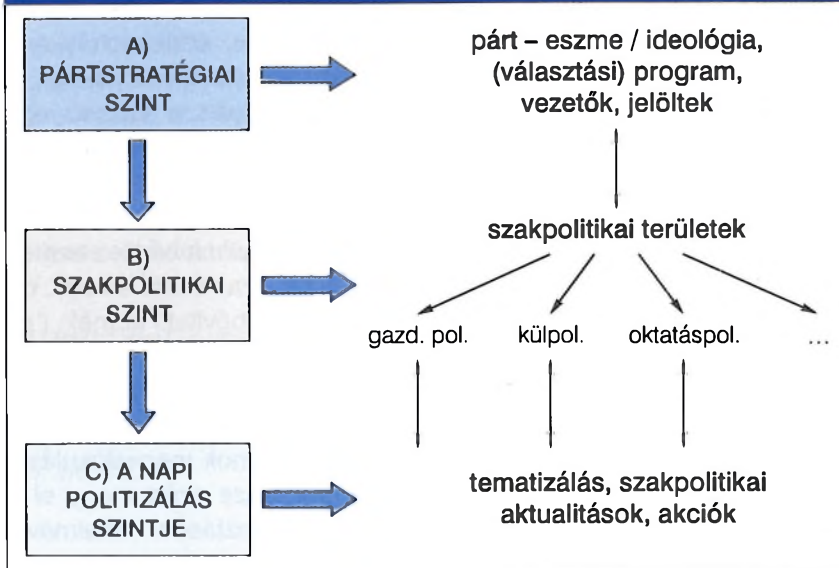
A legfelső szintet maga a párt, az általa képviselni kívánt eszmé/ideológia, érdekképviselő, életérzés, választási programja és vezető személyisége(i) alkotják:

A párt megvételre kínálhatja az általa képviselt eszmét, ideológiát (pl. SzDSz, Munkáspárt). Ha az ezekhez való kötődés nagyon erős, azaz a politikai ideológiát 'áru', mind a stratégiai kérdésekben történő állásfoglalása, mind a napi politikai eseményekhez való viszonyulási szabadsága tekintetében jóval korlátozottabb lesz a mozgáster, mintha nincs ilyen irányú, egyértelmű elkötelezettsége. Ez utóbbi esetben termékpolitikája részben szabadabb; kevesebb

¹ A kis pártok parlamentbe kerülésének lehetőségét hivatott korlátozni a pártok elé állított – az aktuálisan leadott szavazatok számához viszonyított – 5%-os küszöb. Tovább gyengíti a kicsik helyzetét az a szisztéma, amely az 5%-ot el nem ért pártok ún. 'töredékszavazatait' a parlamentbe bekerült pártok között – kapott szavazataik arányában – 'újraosztja'. Ezáltal a kieső pártokra szavazatot leadók tulajdonképpen az általuk elutasított, de az 5%-os határt átlépő párt(ka)t (is) támogatják voksukkal.

2. ábra

A politikai termék a marketingtervezés három szintjén



kedvező eredményeket hoz. A párt személyiségek közül kiemelkedő jelentőséggel bír a pártot a nagyközönség előtt első számú vezéreként képviselő tényleges – vagy érdemi – vezető, mivel napjainkban ismét előtérbe került a *prezidencializálódás*. A markáns, népszerű vezér szerepe különleges, semmivel sem pótolható (ld. Orbán Viktor, Gyurcsány Ferenc). A pártot vezető személyek, azáltal, hogy vezetők, egyben a termékek 'termelői' is, és azáltal, hogy a pártot képviselik, egyben a termékek kínálói/eladói is. A vezér-imázs mellett, nagy szerepet játszanak a párt véleményét időről-időre megjelenítő 'nyilatkozók'. Személyiségük, kommunikációs képességeik, felkészültségük erősen hat a párt munkájának megítélésére.

kötöttséggel kell számolnia stratégiai céljai kitűzése, illetve önmeghatározása során, de rövid távú programjai hasonlóképpen foglyaivá válhatnak a hosszabb távra meghirdetett elgondolásának.

A párt ígérhet *érdekképviseletet* (pl. FKGP, Zöldpárt), sőt, egyfajta *életérzést* (pl. a korai Fidesz) is a potenciális választópolgároknak.

Egy párt stratégiájának, a közéleti, az állami és/vagy az önkormányzati feladatok megoldásának irányvonalát, a párt által fontosnak tartott társadalmi-gazdasági kérdésekre adott/adandó válaszait az – időről-időre átdolgozásra kerülő – *pártprogram* foglalja össze. A pártprogram feladata tehát az, hogy viszonylag rugalmasan meghatározza a közvéleményt foglalkoztató ügyekben a prioritásokat, illetve megoldási irányokat, továbbá az ezek helyessége mellett felhozandó érveket. Bár a pártprogram folyamatos gondozást igényel(ne), a hazai pártok általában csak négyévenként, a parlamenti/önkormányzati választásokra készülve dolgozzák ki, illetve át ezeket. Annak ellenére, hogy a választók főként azokra a programokra fogékonyak, amelyek leghőbb vágyaikat fogalmazzák meg, többségük alapvetően realista; kisebb hányaduk azonban 'vevő' a felelőtlen, demagóg ígéretekre is.

A párt sikerének alapvető feltétele, hogy a médiában elsősorban olyan személyek képviseljék, akik szimpatikusak, és képesek elhívetni a választókkal, hogy az ajánlott program megvalósítható; a bemutatott vízió elérhető és a közösség számára hasznos,

A szakpolitika szintje

Itt azoknak az *átfogó koncepcióknak és konkrét programcsomagoknak* a kialakítása és fejlesztése folyik, amelyek egyfelől az alapját képezik a pártprogram kidolgozásának és szükségessé váló módosításainak, másfelől amelyekre a 3. szint termékínálata építkezik. A pártok a társadalmi-gazdasági élet minden (általában és éppen) fontos területére – külügy, belbiztonság, egészségügy, szociálpolitika, oktatás, kultúra, gazdaság stb. – kidolgozzák az általuk el-érendőnek tartott célokat, és többnyire meghatározzák az elérésükre alkalmasnak tartott eszköztárat. Ezek a 'szakmai kollégiumok', 'kabinetek' által kidolgozott (és a politika által megszürt) stratégiák, azaz a *szakpolitikák képezik* – elvileg – a *parlamenti/önkormányzati munka fundamentumait*.

A napi politizálás szintje

A politikai közéletben való folyamatos jelenlét kínáltának zömét a 3. szinten állítják elő. Ide sorolhatók mindenek előtt maguk a *jelöltek*, valamint azok az akciók és *tematizálások*, amelyek a napi politizálás termékei.

A politikai porond igen érzékeny, és a választási sikerre nagy hatást gyakorló szereplője a *képviselő*, illetve a *képviselőjelölt*. Számukra a külső és a belső hitelenség megteremtése a kulcsfontosságú feladat;

megítélésükben ugyanis két jellemző dominál: a *hitelesség* és a *vonzó személyiség*. A hitelesség ma már nem morális elvárás, hanem 'szakértő, szavahihető, megbízható' tartalmú. A politikusi személyiséget vizsgáló kutatások eredményei azt jelzik, hogy a politikai közönség közel fele nem arra fogékony, amit a politikus mond, hanem *abból von le következtetéseket, hogy milyen embernek tűnik*; milyen a megjelenése, magabiztosnak, elkötelezettnek, szimpatikusnak látják-e. Nagyon lényeges az is, hogy milyen a beszédstílusa, hangszíne, szófordulatai, humora stb., mennyire hasonló a közönséghez, mennyire ismerős (arc és név ismertsége), valamint tudása, tájékozottsága meggyőző-e.¹ A *politikus vonzó személyisége fél siker*. Sőt, lehet, hogy több is, miként azt egy 1974. évi, a kanadai választási eredményeket vizsgáló kutatás már jelezte. Akkor és ott a vonzó jelöltek – függetlenül programjuktól – két és félszer annyi szavazatot kaptak, mint a nem vonzóak. A politikustól elvárt tulajdonságok, illetve azok egy jelöltnél meglévő mértéke ismeretében *gap-analízis* ('rés-elemzés') készíthető, amelynek segítségével feltárhatók a fejlesztendő gyenge pontok.

A politikai marketing döntések fontos támpontját képezi a *közélet tematizálásának* elemzése. A közvéleményt folyamatosan számos kérdés foglalkoztatja. Ezeknek egy része a média segítségével a limitált felületű politikai beszéd tárgyává válik. Ez az ún. *'agenda setting'*, azaz a média témakialakító és témastrukturáló funkciója; a társadalmi kommunikáció tematikájának a közönség számára is elfogadható kialakítása, napirendje. A tematizálás két alkotója egyrészt a médiumok napirendje (témaszervezete), másrészt a befogadók tematikus igényei, prioritása (a közönség agendája).

A két szerkezet összekapcsolódik; a média a valóság 'kiszerezését' végzi, amely a társadalom számára a világot meghatározza (ebben rejlik hatalma). A média közvetítő funkciója kiterjed a befogadók figyelmének, tudásának, problémáismeretének befolyásolására az eseményekről, személyekről, egyéb témákról és kérdésvetésekről az adott hírek, tudósítások által. Walter Lippman szerint a *média nem tükör, hanem fényoszóró; némely témákra ráirányítja a figyel-*

met, míg másokat sötétben hagy. A mediatisált politika a tematizációval arra törekszik, hogy az általa kívánt témákra irányítsa ezt a fényoszórót. A *leggyakoribb tematizálási területek* a politikában:

- szakpolitikai részletkérdések (pl. családi pótlék alanyi jogon, adómértékek),
- politikai botrányok (ügynökműlt, állami pénz politikai általi 'lenyúlása' stb.), illetve
- egyéb egyedi témák, amelyek közérdeklődést váltanak ki (ld. vadkender-ügy, eutanázia-vita).

A tematizálás fontos jellemzője a *bulvárosodás*; rövid, felszínes, de látványos híreket tartanak műsoron, amelyek nem lehetnek túl bonyolultak.

A tematizálás tipikus manipulációs jelensége a *faktoid*, amely egy olyan tényre utaló állítás, amelyre *nincs bizonyíték* – és rendszerint nem is lehet, mert tény sincs (lásd pl. a 'mecseki tigrist' vagy a madárinfluenza vakcinát).² A hamis vád jellemzője, hogy tagadása is sokat árthat akár egy termék imázsának, akár egy politikai szereplő választási esélyeinek.

A VERSENY- ÉS KOOPERÁCIÓ ANALÍZIS

A politikai marketingben célszerű a kompetitív, illetve kooperációs relációkat együtt vizsgálni. A versenytársak között ugyanis az általános üzleti gyakorlathoz képest jóval erőteljesebben, markánsabban jelentkeznek – a vetélkedéssel párhuzamosan – az együttműködés kényszere. A politikai makrokörnyezet a kampány résztvevői számára (is) esélyegyenlőséget biztosít, hiszen ebből a szempontból mindegyikük ugyanolyan feltételek között versenyez. A mikrokörnyezet viszont lehetőséget teremt arra, hogy a pártok együttműködéssel, szövetségek kötése révén – versenytársaikhoz viszonyítva – előnyösebb pozíciókat érjenek el. Amíg tehát a kiélezett versengés az erőforrások szétforgácsolásával, a szavazók megosztásával járhat, addig az – üzleti gyakorlatban több megnyilvánulását tekintve (pl. árkartell) is tiltott – kooperációval akár minden szövetséges szereplő nyerhet.

A marketing a termék helyettesíthetősége alapján *négy versenyszintet* különböztet meg. A verseny szintjeinek differenciálódása a politikában is megfi-

1 Lásd erről Orosdy – Héder (1997)

2 A 'factoid' szót Norman Mailer alkotta: „olyan tény (fact), ami csak azóta létezik, amióta az újságokba bekerült”. Bernard Cohen politológus szerint: „nem mindig sikerül az emberek szájába rágni, hogy *mit gondoljanak*, de azt igen, hogy *miről* gondoljanak valamit ... A világban az emberek aszerint tájékozódnak, hogy milyen térképet rajzolnak számukra az általuk olvasott újságok írói, szerkesztői, kiadói.”

1. táblázat

Versenyszintek a piacon és a politikában

| A verseny szintje | A piacon | A politikában |
|---------------------|---|--|
| Általános verseny | A szükségletek általános szintjén folyik (a fogyasztók pénzéért) | Olyan magasabb rendű szükségletekkel, mint: valahová tartozás, elismerés, önmegvalósítás |
| Termékforma verseny | Az adott igényt kielégítő termék-csoportok között (szgk-vonat-...) | Az eszmék, ideológiák, irányzatok, programok és képviselőik stratégiai küzdőtere |
| Iparági verseny | Az adott termékcsoporthoz tartozó termékeket gyártók között (szgk) | A pártok, programok, szakpolitikák és a politikusok közötti vetélkedés szintje |
| Márkaverseny | Azonos vevőkörnek hasonló terméket, hasonló áron kínáló (alsó-középkategóriás szgk-k) | Egy párt politikusai, illetve platformjai között kibontakozó pozícióharc szintere |

gyelhető, de az egyes szintek tartalma – miként azt az 1. tábla bemutatja – csak részben felel meg a piaci tapasztalatoknak:

1) Az *'általános verseny'* szintjén a politika, a politizálás olyan magasabb rendű szükségletek kielégítésére kínál megoldást, mint pl.:

- a valahová tartozás (csatlakozás, ragaszkodás, identifikáció),
- az elismerés (státusz, hatalom, siker, önbizalom, presztízs),
- az önmegvalósítás.

Igy konkurensnek minősül minden olyan dolog/tevékenység, amely képes ugyanezt vagy hasonlókat biztosítani, azaz a politizálás lehetséges alternatívájaként jelenik meg. Ezen a szinten az együttműködés nem értelmezhető.

2) A *'termékforma verseny'* a különféle eszmék, filozófiák, ideológiák, irányzatok, programok, és az ezeket képviselő politikusok stratégiai küzdőtere. Jól reprezentálható például a baloldal-jobboldal skála mentén történő pozícionálással. Itt széles körben nyílik lehetőség olyan (stratégiai) együttműködésre, amely a résztvevők eszmei-ideológiai rokonságára, koncepcionális stb. hasonlóságára épül, és a közös listától, a koalíció létrehozásától a 'testvérpártba' történő 'majdnem beolvadásig' (lásd Fidesz-MPSz – KDNP) különböző erősségű, intenzitású lehet.

3) Az *'iparági szint'* a politikai terepen a pártok, programok, szakpolitikák és a politikusok közötti taktikai vetélkedésnek és összefogásnak felel meg. Ennek a szintnek a szerepe különösen a választási időszakokban értékelődik fel.

4) A *'márkaversenynek'* a politikában a párton belüli vetélkedés felel meg; elsősorban a platformok, a stratégiai koncepciók, illetve a (vezető/feltörekvő) politikusok között kibontakozó pozícióharc és együttműködés szintere. (Megjegyzendő azonban, hogy egy párt vezető személyisége számára nem a pártcserek jelentik az egyedüli üdvözítő utat bizonyos célok eléréséig, gyenge pártszereplés ellenére is válhat ugyanis valaki jelentős hatalom birtokosává.)

A politikai versenyanalízis feladata tehát az, hogy minden szinten azonosítsa be a párt tényleges versenytársait. Ehhez a marke-

tinggyakorlat több módszert is ajánl; például a 'termék-piac csatamező', vagy a 'kényszerváltás' módszerét:

A *'termék-piac csatamező'* modell a politikában is számos konkrét módon hasznosítható, pl. egy olyan mátrix formájában, amelynek egyik dimenzióját az egyes választói célcsoportok, míg a másikat eszmeáramlatok, vagy ideológiai irányzatok, vagy éppen szakpolitikák (oktatásügy, külügy, magyarság-ügy stb.) konkrét programjai alkotják. A versenyző pártok a mátrix belső mezőibe kerülnek.

A *'kényszerváltás'* – politikai gyakorlatban is általánosan alkalmazott – módszere a potenciális választók megkérdezéses vizsgálatán alapul, és azt hivatott felmérni, hogy a választó, ha az általa preferált párt mégsem indulna a választásokon, a megmaradók közül kit/kinek a programját választaná. Jó példa erre a 'preferált', illetve az 'elutasított' pártokra vonatkozó sztenderd polling-kérdés, vagy a 'Kire szavazna a második fordulóban, ha csak az MSZP és a Fidesz-MDF jelöltjei közül választhatna?' dichotómia.

A versenytársak beazonosítását követően kell elemezni termékforma és iparági versenyszinten:

- a vetélytárs pártok főbb céljait,
- politikai és marketingstratégiájukat illetve marketing-mixüket,
- erősségeiket és gyengeségeiket,
- reakcióikat az őket ért hatásokra, támadásokra, továbbá
- a pártok markáns vezetőinek illetve jelöltjeinek személyiségét, felkészültségét, vitastílusát, a versengésben tanúsított magatartását, valamint

– azt, hogy milyen lépések várhatók a pártoktól/jelöltektől a választás első és második fordulója között.

A fentiek alapján ismerheti fel a párt a versenyelőnyeit, alakíthatja ki versenystratégiáját, döntheti el azt, hogy kiket, milyen 'fegyverrel' érdemes megtámadnia, hogyan formálja kapcsolatait konkurensaival, illetve ennek alapján dőlhet el az is, hogy kikkel lehet/célszerű együttműködni, esetleg szövetségre lépni. Ezek a tapasztalatok jól hasznosíthatóak a választók különböző csoportjainak meghódítását célzó stratégiák kidolgozásakor is.

A választási küzdelemben adott párt – elvileg egyenrangú – vetélytársa minden más induló. Az éles rivalizálás köre azonban ennél szűkebb. Egyik jellemző területe az ugyanazt a célközönséget hasonló stratégiával 'támadók' köre; az itt szembenállókat (akik nem ritkán egyben potenciális szövetségesek is) a marketing, mint egy 'stratégiai csoportba' tartozókat kategorizálja. Szükségképpen kielezett azonban a verseny a különböző stratégiai csoportokba sorolható pártok között is, különösen akkor, ha népszerűségük (méretük/erejük) hasonló, és a választói célcsoportok közötti átlépési korlátok is alacsonyak. Ennek főbb okai:

- A különböző pártok által megcélzott választói csoportok többnyire átfedik egymást.
- A pártok programja ritkán áll szöges ellentétben egymással, a hasonló elképzeléseket pedig a választópolgárok nehezen különböztetik meg.
- A pártok többsége hajlamos arra, hogy szavazói számát – különösen az ingadozók, a passzívak, a választani nem tudók (esetleg nem is akarók) körében – agresszív módszerek (negatív kampány, direkt marketing stb.) bevetésével (is) növelje.

Az üzleti életben gyakori jelenség, hogy egy új 'jövevény' – általában valamilyen technológiai vagy termék-innovációnak köszönhetően – veszélyesebb ellenféllel válik, mint a már hosszabb ideje piacon lévő. Ez a politika világában sem ismeretlen jelenség, ám valószínűsége jóval kisebb. Világrengető újdonosságokkal stabil demokráciákban nemigen lehet előrukkolni, hiszen a mozgástér szűkebb, a választói igények kevésbé differenciáltak, a szokások jelentős részben tradíciókká rögzülnek. Bizonyos – szociológiailag jól leírható – elsősorban a magasabb és közepes jövedelemmel rendelkező, 'polgárosult' – társadalmi csoportokban ugyanis olyan erős hit- és értékbeli, illetve eszmei-ideológiai elkötelezettség öröklődik, amely eleve determinálja, hogy tagjai nagy több-

sége végül kire/kikre hajlandó adni voksát. Az újonnan – netán a választásra – alakult pártokkal kapcsolatos tapasztalatok azt jelzik, hogy az ilyen kísérletek többsége sikertelen. A sikeres esetek egyik iránya az, amikor karizmatikus politikus(ok) alapít(anak) új pártot; lásd pl. Ariel Saron és Simon Peres 2005-ben alapított Kadima pártját. A másik sikeresélyt olyan különleges körülmények idézik elő, amelyek között kifejezett igény merül fel egy új politikai erő iránt. Ilyen szívasos szituáció a 3. évezred elején többnyire a politikai paletta szélső pólusain alakul ki; a legutóbbi példát a 2005. júniusi bulgáriai választások szolgáltatták, amelyen a negyedik legnagyobb pártként került a parlamentbe az alig másfél hónappal korábban létrehozott idegengyűlölő és Nato-ellenes programmal induló szélsőséges Atak Koalíció.

IRODALOMJEGYZÉK

- KOTLER, P. – LEVY, S. (1969): Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Jan. 10. o.
- DINYA LÁSZLÓ – FARKAS FERENC – HETESI ERZSÉBET – VERES ZOLTÁN (2004): Non-business marketing és menedzsment – KJK-Kerszöv, Bp.
- KISS BALÁZS (1999): Politikai kommunikáció és marketing – Sárközy Erika (szerk.): Rendszerváltás és kommunikáció – Erasmus Könyvek – Erasmus Közéleti Kommunikációs Intézet – Osiris Kiadó
- KISS BALÁZS (2000): Viták és álláspontok a marketing politikára való alkalmazhatóságáról – Kiss Balázs (szerk.): Politikai kommunikáció. Szöveggyűjt. Rejtjel Politológia Könyvek 3. – Rejtjel Kiadó
- OROSDY BÉLA (1995): Koordináció – piac – marketing, JPTE, Pécs
- OROSDY BÉLA – HÉDER SÁNDOR (1997): Politikai marketing – politikusi (meta)kommunikáció, *Marketing & Menedzsment* XXX. 4. sz. 59–65 p.
- OROSDY BÉLA – GERGELY GYÖNGYI (2006): Értelmezhető-e a marketingcsatorna-politika a politikai gyakorlatban – *Marketing és Menedzsment* XL. 5–6. sz. 33–39 p.

*Orosdy Béla egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar*

Mit ér a diploma, ha magyar?

Egy magyarországi felsőoktatási intézményben végzett hallgatók munkaerőpiaci pozícióinak elemzése

Tanulmányunkban egy magyarországi felsőoktatási intézmény végzős hallgatóinak munkaerőpiaci pozícióit vizsgáljuk. A kérdőíves empirikus kutatás bemutatja azokat a munkavállalói csoportokat, amelyek a pályakezdők esetében a mai Magyarországon megtalálhatók, és ismerteti az egyes klaszterek jellemzőit. Arra is választ kerestünk, hogy a felsőoktatási intézmények mennyire készítik fel a hallgatókat a munka világára, illetve hogyan értékeli a megszerzett ismeretek hasznosíthatóságát az érintettek.

Az oktatás a világon mindenütt részben állami feladat, és annak finanszírozása az állampolgárok adóbefizetéseiből történik. Éppen ezért nem mindegy, hogy ezeket a pénzeket rentábilisan használják-e fel, azaz az oktatásból kilépők hasznosítani tudják-e ismereteiket, megfelelnek-e a munkaerő-piaci elvárásoknak. Az oktatási rendszer kibocsátása és a munkaerőpiaci igényeknek való megfelelés évtizedek óta foglalkoztatja a magyarországi kutatókat, és az inkongruencia kérdése máig megoldatlan feladat. A kormányzat különböző rendeletekkel, foglalkoztatási előrejelzésekkel igyekszik megteremteni a harmóniát, ám úgy tűnik, hogy ezek az erőfeszítések csak részben vezetnek eredményre. A közoktatás problémái mellett komoly gondot okoz a felsőoktatás szabályozása, hiszen az innen kikerülő végzősöket a társadalom megbecsült diplomásokként kezeli, és számít tudásukra, szakmai felkészültségükre.

Kutatásunkban egy hazai felsőoktatási intézmény végzős hallgatóinak első lépéseit követtük nyomon a munkaerőpiacon. Az intézmény már több éve folytat olyan vizsgálatokat, amelyek az aktív hallgatói állomány igényeinek és az intézmény oktatási-szolgáltatási palettájával kapcsolatos elégedettségének felmérésére irányulnak, de csak az elmúlt két évben végzett olyan kutatást, mely az intézményből kilépő hallgatók munkaerőpiaci helyzetére, az anyaintézménnyel való kapcsolatára, illetve az intézményi szolgáltatások megítélésére irányult. Jelen tanulmány a két empirikus kutatás közül a 2006-ban végzett vizsgálat segítségével arra keres választ, hogy a vizsgált intézmény végzős hallgatói az idő távlatában hogy értékeli a felsőoktatási intézmény teljesítményét, és milyen szerencsével jártak a munkaerőpiacon. Terjedelmi korlátok miatt a kutatás eredményeiből csak részleteket közlünk, és a hangsúlyt az egyetemen szerzett ismeretek hasznosíthatóságára, valamint a végzetek munkaerő-piaci pozíciójára helyezzük.

AZ OKTATÁSI SZOLGÁLTATÁSOK SAJÁTOSÁGA

Az oktatási szolgáltatásokat nyújtó intézmények felépítése hierarchikus, szervezeti kultúrája pedig a hagyományon nyugszik. Az oktatási szerve-

zetek olyan több évszázadra visszanyúló, mélyen gyökerező tradíciókkal rendelkeznek (pl. a tudományágakon alapuló tanszéki felépítés, a fakultáshoz és a szabályokhoz való ragaszkodás), amelyek következtében ellenállnak a változásoknak, és azok a piaci elvárások, melyek a hallgatókkal szemben megfogalmazódnak, másodlagos jelentőséggel bírnak számukra (Sirvanci 2004).

Az oktatási szolgáltatással való elégedettség mérésének kiinduló problémája a fogyasztói kör meghatározása a felsőoktatásban, ugyanis a fogyasztó azonosítása a felsőoktatási intézményekben sokkal bonyolultabb, mint az üzleti életben. Sem a felsőoktatással foglalkozó kutatók, sem a szolgáltatást nyújtó intézmények különböző csoportjai között nincs egyetértés abban, hogy kik tekinthetők fogyasztóknak. Míg egyesek csak a hallgatókat tekintik fogyasztóknak, addig más megközelítésekben a fogyasztói kör sokkal differenciáltabban jelentkezik, ide sorolják például a hallgatókon túl az intézményi munkatársakat, a szülőket, a volt diákokat, a munkaadókat, a helyi közösséget, illetve a tágabb értelemben vett társadalmat. Ugyanakkor látható, hogy a fentiekben felsorolt csoportok egy része inkább tekinthető érintettnek (stakeholder), mint közvetlen fogyasztónak.

A felvetett problémák feloldásához az igénybevevő fogalmának feloldása szükséges. Amennyiben ugyanis az igénybevevőt nem úgy közelítjük meg, mint vevő, fogyasztó, vagy ügyfél, sokkal inkább, mint az oktatás transzformatív folyamatának alanya, melynek során fogyaszt, dolgozik, eredményeként pedig értéként jelentkezik, úgy a hallgatót azonosíthatjuk a szolgáltatás igénybevétele során jelentkező valamennyi szerep jellegzetességével (Veress 1999).

A VÉGZETT HALLGATÓK PÁLYAKÖVETÉSÉNEK KUTATÁSI HÁTTERE

A külföldi szakirodalomban az 1980-as évektől több tanulmány foglalkozott a végzett hallgatók munkaerőpiaci helyzetével. A Bologna folyamat különösen fontossá tette az ilyen jellegű vizsgálatokat, így nemzetközi összehasonlító kutatások is indultak, pl. a CHEERS projekt 2000-ben.

A végzett hallgatók pályakövetésének hazai szakirodalmában a téma jelentőségéhez képest szegényes.

Készülnek ugyan szervezeti tanulmányok, de a felsőoktatási intézmények többsége inkább a meglévő hallgatók elégedettségének vizsgálatára fókuszál, semmint az oktatómunka eredményességére a hallgatók kilépése után. Hosszú távon azonban ez a szemlélet nem tartható, hiszen a piac és a munkaadók értékítélete lesz a meghatározó (Barakonyi 2004). Az intézményi szintű szisztematikus kutatások ugyanakkor egyre fontosabbá válnak, mivel az egy-egy ország felsőoktatásával kapcsolatos szakértői elemzések nem képesek a sokféleséget, az intézmények diverzifikáltságát érzékeltetni.

A hazai szakértői kutatások egyik fő iránya a diplomás pályakezdők munkaerőpiaci helyzete, mivel a hazánkban a kilencvenes években bekövetkezett oktatási expanzió lehetséges következményei a felsőoktatásban tanulókat, vagy az oda jelentkezőket, de a társadalom más csoportjait is élenként foglalkoztatják (Lannert 2004). Rendszeresen jelennek meg aggodalmas nyilatkozatok arra vonatkozóan, hogy hazánkban hamarosan drámai mértékben fog nőni a diplomás munkanélküliség, az oktatás szerkezete nem követi a munkaerőpiaci igényeket, és a mennyiségi szemlélet megjelenése az oktatásban a minőség rovására megy. Egyes jelentések már a 2000-es évek elején a munkaerőpiaci inkongruen-

„A felsőoktatási intézmények többsége inkább a meglévő hallgatók elégedettségének vizsgálatára fókuszál, semmint az oktatómunka eredményességére a hallgatók kilépése után. Hosszú távon azonban ez a szemlélet nem tartható, hiszen a piac és a munkaadók értékítélete lesz a meghatározó.”

ciára hívták fel a figyelmet: arra, hogy a felsőoktatási intézmények képzési struktúrája nem illeszkedik a munkaerőpiaci igényekhez (Palócz 2001). Több kutató is vizsgálta, hogy mennyiben kell tartani a diplomások munkaerőpiaci helyzetének romlásától, illetve a középfokú végzettségűek munkanélküliségének növekedésétől (ez az ún. kiszorító hatás, mikor az eddig középfokúak által betöltött munkahelyeket felsőfokú végzettségűek foglalják el) (ld. pl. Galasi – Tímár – Varga 2001; Galasi 2004; Kertesi – Köllő 2005). E kutatások szerint a nagymértékű diplomás beáramlás ellenére nem nőtt a diplomás munkanélküliség. Ennek részben az volt az oka, hogy a gazdasági sokk után újonnan keletkező állások 48%-a diplomás

állásokban keletkezett, illetve a már létező állásokat tekintve is megemelkedtek a képzettségi igények: egyre inkább a felsőfokú végzettségűeket keresték. A kilencvenes évek közepén még jelentős volt azon munkavállalók aránya, akik a munkakörükhöz viszonyítva alulképzettek voltak, 2002-re azonban az alulképzettek aránya kevesebb lett, mint 20%, míg a túlképzetteké 24% (Galasi 2004, p.77), 2003-ra pedig a diplomás foglalkozások csaknem teljesen megféleltek diplomás végzettségű foglalkoztatottakkal (Kertesi – Köllő 2005, p.19). A fiatal diplomások számos olyan munkahelyet foglaltak el, melyet korábban érettségizettek töltöttek be, azonban ez nem növelte a középfokú végzettségűek munkanélküliségét, mivel a képzettségi szint növekedés a munkaerőpiac más szegmenseiben is jellemző volt: a diplomás foglalkozásokban elveszített mintegy 47 ezer állással szemben 125 ezer érettségizetteket foglalkoztató munkahely jött létre más szakmákban 1995–2003-ban (Kertesi – Köllő 2005). A 2004–2006-os éve tendenciái még nem rajzolódna ki világosan, de valószínűleg ezen időszakban nőttek a diplomások elhelyezkedési nehézségei (Kertesi – Köllő 2006).

A diplomások sikerességét vagy sikertelenségét azonban nemcsak elhelyezkedési esélyekkel, hanem a szerzett kereseti előnyökkel is lehet mérni. Az árák (azaz a relatív bérek) alakulása jelzi a piacnak, hogy mekkora a kereslet. Az iskolázottság kereseti hozamait több hazai és nemzetközi kutatás vizsgálta. Egy tíz európai országban végzett vizsgálat szerint hazánkban a diplomások bérelőnye meglehetősen magas. Míg egy osztrák felsőfokú végzettségű férfi 45%-kal keres többet középfokú végzettségű társánál, Magyarországon ez 103% (Kertesi – Köllő 2005, p.7). Egyes kutatások szerint a piac a túlképzettséget (azaz, ha az állást betöltő a szükségesnél több osztállyal rendelkezik) egészen 2001-ig többre értékelte, mint az épp szükséges végzettséget.

Számos hazai kutatás foglalkozik a végzős hallgatók készségeinek, képességeinek, megszerzett ismereteinek értékelésével is. A Gazdaság-és Vállalkozáselemző Intézet 2007 elején egy országos empirikus felmérés keretében 1000 vállalkozás vezetőjét, illetve humán erőforrás vezetőjét kérdezte meg a diplomás pályakezdők elhelyezkedési esélyeiről, a kereslet várható alakulásáról és készségeikkel, tudásukkal való elégedettségükről. A kutatás eredményei szerint Magyarországon a munkaadók a végzettek szakmájától szinte teljesen függetlenül nagyon fontosnak tartják a precíz munkavégzést, az új készsé-

gek elsajátítására való hajlamot, az önállóságot, a szakmai elméleti alapokat, a számítógépes ismereteket, a csapatmunkára való készséget, és a szervezési ismereteket (Selmeczy 2007).

KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

Vizsgálatunk során arra kerestünk választ, hogy hogyan értékeli a hallgatók az egyetemi éveket, és hogy szerepelnek a munkaerőpiacon? Kutatási koncepciónk értelmében az alábbi célokat fogalmaztuk meg:

- mennyire volt elégedett a hallgató az egyetemmel a végzés időpontjában, változott-e ez a munkaerő-piaci tapasztalatok fényében, hogyan ítéli meg az intézmény hírnevét más hazai egyetemekéhez képest, hasznosnak érzi-e az itt tanultakat és milyen a visszatérési hajlandóság az intézménybe;
- mennyiben készítette fel az egyetem a végzősöket azokra a készségekre, ismeretekre (pl. nyelvismertet, gyakorlati problémák megoldása), melyeket a munkaerőpiac magasra értékeli, ugyanakkor a hagyományos képzési struktúrában általában kisebb hangsúllyal vannak jelen;
- mik voltak az intézmény legfontosabb erősségei az oktatás, a kiegészítő szolgáltatások és a diákélet területén;
- milyen a kimenő hallgatók kapcsolata az anyaintézménnyel;
- végzőseink hogyan tették meg az első lépéseket a munkaerő-piacon: mennyi idő alatt sikerült munkát találniuk, milyen toborzási csatornákon keresztül próbáltak elhelyezkedni (mekkora szerepe volt ebben az egyetem által nyújtott szolgáltatásoknak, így az állásbörzének), hányadik munkahelyükön dolgoznak, milyenek jelenlegi foglalkoztatási körülményeik (fizetés, pályaelhagyás, szervezeti méret, regionális elhelyezkedés);
- hogyan ítélik meg saját felkészültségüket a volt hallgatók a munka különböző területein és milyen tudományterületeken, hogyan képzelik el ismereteik frissítését, új tudás megszerzését, vajon számítanak-e ebben Alma Materükre.

Jelen tanulmányban a kutatás eredményeinek csak néhány részletét ismertetjük: arra térünk ki, hogy vajon a munkaerőpiacon különböző módon helytálló csoportok mennyiben voltak elégedettek az intézményben kapott oktatáshoz kapcsolódó szolgáltatásokkal.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A vizsgált intézmény Magyarország második legnagyobb egyeteme, a vizsgálat idején 11 kar működött az egyetemen, a hallgatók száma pedig meghaladja a 30 ezret. A rendkívül széles kínálattal bíró intézményben végzettek elhelyezkedési lehetőségei a fentiek alapján nagyon fontos társadalmi-gazdasági kérdésként jelennek meg, ugyanis az intézményből kilépő hallgatók nemcsak a régióban, hanem az ország egész területén munkaerő-kínálatot jelentenek.

Alapsokaságnak a 2002-es illetve a 2003-as évben végzett hallgatókat tekintettük, így nem az oktatási éveket, hanem a naptári évet vettük alapul. Az alapsokaságot ennek alapján a vizsgált években végzett 11 305 hallgató jelentette.

A mintát úgy állítottuk össze, hogy az a végzés éve, karok, illetve tagozatok szerint reprezentatív legyen. A kutatás során postai úton kiküldött önkitöltős kérdőíveket használtunk, összesen 3600 végzettnek küldtünk kérdőívet, azaz az adott időszakban az egyetemről kikerülő hallgatók csaknem egyharmadát (32%-át) megpróbáltuk elérni.

A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

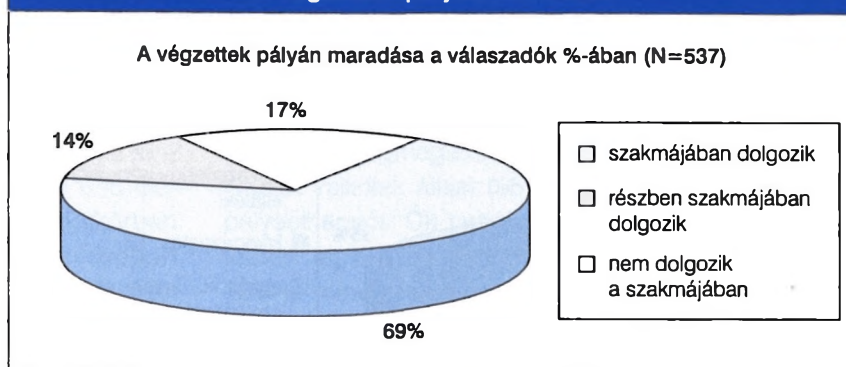
A kiküldött kérdőívekből 566 érkezett vissza. A 16%-os válaszadási arány jónak mondható, a hasonló jellegű kutatásokban sehol sem sikerült elérni a 20%-os válaszadói arányt. A kérdőívvel igyekeztünk minél több adatot begyűjteni, ezért a legtöbb kérdést zárt formában tettük fel, melyek többségére 5 fokozatú skálával válaszolhattak a volt hallgatók. Összesen 99 változót dolgoztunk fel. Tanulmányban a felmérés néhány olyan szeletét ismertetjük, amelyek megítélésünk szerint fontos információkkal szolgálhatnak az intézmény menedzsmentje számára, és jelzésértékűek lehetnek a felsőoktatási döntéshozók részére is.

A végzettek munkaerő-piaci pozíciója

A 2002/2003-ban végzettek 89%-a folytat kereső tevékenységet, nagy többségüknek (62%) ez az első munkahelye, további 26% pedig második munkahelyén tevékenykedik. A 3 állást kipróbálók teszik ki a

1. ábra

A végzettek pályán maradása



mintá 9%-át és mindössze 17 fő dolgozik negyedik-hatodik munkahelyén. A válaszadók több mint kétharmada dolgozik szakmájában, míg 17% a pályaelhagyók aránya. Csaknem háromnegyedük szerint végzettségük megfelel munkakörüknek, ugyanakkor több mint ötödüket (23%) olyan munkakörben foglalkoztatják, mely alacsonyabb végzettséggel is ellátható lenne, és 4% jelezte, hogy magasabb végzettség lenne szükséges ahhoz, hogy megfelelően el tudja látni munkakörét. (1. ábra)

Szakmájuk erkölcsi megbecsülését a legtöbben (37%) közepesnek tartják, 35% azt jónak vagy nagyon jónak értékeli, míg 28% szerint tanult szakmája a rosszul vagy a legkevésbé elismert szakmák közé tartozik, az erkölcsi megbecsültséget pedig átlagosan 3,06-nak minősítették. Az anyagi megbecsültségről jóval kevésbé nyilatkoztak pozitívan (átlag=2,73): 39%-uk tartja azt közepesnek, míg 41% szerint a szakmája a rosszul vagy nagyon rosszul elismert szakmák közé tartozik. (2. ábra)

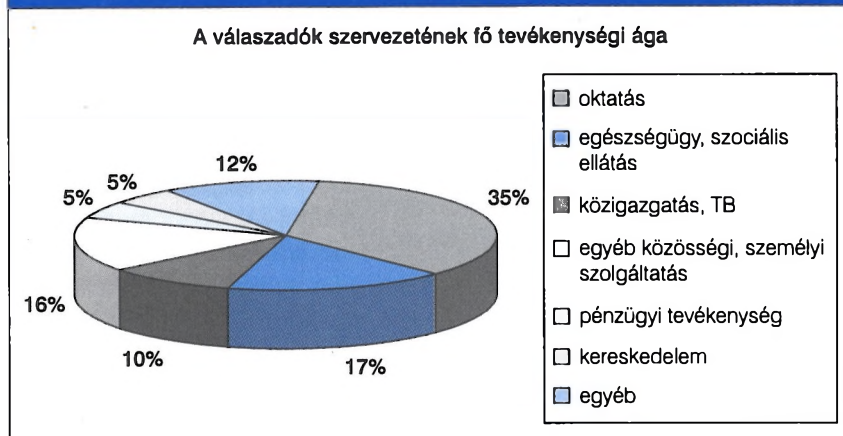
A válaszadók jelentős része (35%) az oktatásban dolgozik – ez elsősorban a mintában jelentős súllyal bíró tanárképzős végzősöknek köszönhető –, de sokan találtak munkát az egészségügyben (17%), illetve a közigazgatásban (10%). 16%-uk egyéb társadalmi, közösségi, személyi szolgáltatást nyújtó szervezeteknél helyezkedett el. Mindezek mellett csak a pénzügyi tevékenység és kiegészítő szolgáltatásai valamit a kereskedelem éri el az 5%-ot, a többi ágban ennél kevesebben dolgoznak.

A végzettek munkaerő-piaci pozíció szerinti csoportjainak jellemzői

A végzetekből a munkaerő-piaci pozíciójukat leginkább jellemző változók alapján csoportokat képeztünk. A csoportosítás alapját jelentő kilenc változó a

2. ábra

A válaszadókat alkalmazó szervezetek fő tevékenységi ágak szerinti megoszlása %-ban (N=522)



következő: hány hónap alatt sikerült elhelyezkednie, hányadik munkahelyén dolgozik, végzettsége mennyiben felel meg a munkakörének, mennyi a havi nettó jövedelme, melyik megyében, milyen méretű szervezetnél dolgozik, milyen tanult szakmájának erkölcsi és anyagi megbecsülése, szakmájában dolgozik-e vagy pályaelhagyó¹. A klaszterezést Ward módszerrel végeztük el, hat nagyobb csoportot alakítottunk ki. A klaszterek létszámát az 1. táblázat tartalmazza.

Az első csoportba tartozókat *munkaerőpiaci elitnek* nevezhetjük. A kialakított klaszterek közül egyedül erre a csoportra mondható el, hogy mindegyik csoporttag a fővárosban helyezkedett el. Egyikük sem váltott állást háromnál többször (felüknek a jelenlegi az első munkahelye, és valamivel több mint negye-

tékelik: 60% adott 4-es, vagy 5-ös minősítést és anyagi megbecsülésükkel is a többiekénél elégedettebbek: 45% szerint ez jó vagy kiemelkedő. E csoport tagjainak 37%-a már a végzés időpontjában is dolgozott, 47%-uk 1–3 hónapon belül helyezkedett el, de ezzel nem különböznek jelentősen a minta arányaitól.

A második csoport a *munkaerőpiaci-vesztesek* csoportja. E csoportban viszonylag magas (18%) azoknak az aránya, akik több mint fél év alatt találtak maguknak állást, de a 4–6 hónapig munkát keresőket is ebben a csoportban találjuk a legmagasabb arányban (12%). Többségük első vagy második munkahelyén dolgozik, 94%-uk szerint munkájuk alacsonyabb végzettséggel is ellátható lenne. Bár többségük vidéken dolgozik, viszonylag nagy arányban (20%) vannak köztük a fővárosban elhelyezkedők. Ebben a csoportban dolgoznak a legnagyobb arányban 1–20 fős kis szervezetekben. Több mint felüknek (52%) nem sikerült saját szakmájában elhelyezkednie, itt a legkisebb azok aránya az összes csoport közül, akik szakmájukban maradtak (24%). Jelentős részük gondolja úgy, hogy szakmája erkölcsi értelemben alig, vagy egyáltalán nincs elismerve (42%). Ennél rosszabb véleménye csak a 6. csoportnak van. Anyagi megbecsülésüket átlagosnak vagy alacsonynak tartják.

A harmadik csoport a legkisebb létszámú, mindössze 21 fő tartozik ide. Ez a *helyüket keresők* cso-

1. táblázat

A klaszterek létszáma és megoszlása

| Klaszterek | N | % |
|-------------|-----|-----|
| 1. klaszter | 70 | 16 |
| 2. klaszter | 95 | 21 |
| 3. klaszter | 21 | 5 |
| 4. klaszter | 92 | 20 |
| 5. klaszter | 76 | 17 |
| 6. klaszter | 96 | 21 |
| Összesen | 450 | 100 |

¹ Többfajta klaszterező módszert is kipróbáltunk, és a klaszterezés alapját képező változók csoportját is változtattuk, de a csoportlétszámok alapján ez a módszer adta a legmegfelelőbb megoszlást. Megjegyzendő, hogy több módszerrel is hasonló eredményre jutottunk.

portja. Egyik legfőbb jellegzetességük, hogy nagyon gyakran váltottak állást. Míg más csoportokban nem találunk olyanokat, akik háromnál többször váltottak volna, itt mindenki legalább a harmadik munkahelyén dolgozik, de csaknem felük (10 fő) már a negyedik állásában van. Jellemzően 1–3 hónap alatt sikerült elhelyezkedniük. Nagy részük – a 21-ből 13 fő – végzettségének megfelelő állásban van, de 6 fő alacsonyabb végzettséggel is ellátható munkakörben dolgozik. Pályaelhagyás szempontjából a csoport elég vegyes képet mutat: a 21-ből 11 fő dolgozik szakmájában, míg 8-an váltottak pályát. Saját szakmáját 9 fő közepesre értékeli, 5-en rosszul, míg 6-an inkább jól elismert szakmának gondolják. Anyagi elismertség tekintetében azonban pesszimistábbak, 11 fő a rosszul elismert szakmák közé sorolja tanult szakmáját, és senki sincs, aki jól vagy kiválóan elismertnek tartaná azt.

A negyedik csoport a *jól kereső középréteg*. Itt viszonylag magas azoknak az aránya, akik még nem akartak elhelyezkedni a végzés után (11%), és a legkisebb azoké, akik már dolgoztak a végzés időpontjában is (20%). (A mintában ez az arány egyharmad.) Nagy részük (96%) első vagy második munkahelyén dolgozik, sőt ebben a csoportban az egyik legmagasabb (70%) az első munkahelyesek aránya, e tekintetben csak az 5. csoport előzi meg őket, ahol ez 84%. Itt a legmagasabb azoknak az aránya, akik végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak (97%). Egyikük sem dolgozik a fővárosban, akárcsak az ötödik és a hatodik csoport tagjai. E csoportban legmagasabb azok aránya, akiket nagy szervezetekben foglalkoztatnak, e tekintetben még az elitet is megelőzik. A két legnagyobb kategóriában – az 500 főnél többet foglalkoztató, valamint a 100–500 fő munkahelyeken – 40% illetve 39% talált állást. Sokan dolgoznak (90%) eredeti szakmájukban, mindössze 2 fő váltott pályát. Többségük jól, vagy legalább közepesen elismert szakmának tartja a sajátját (46–44%), és anyagi megbecsültségükről is hasonlóan, bár kevésbé pozitívan vélekednek.

Az ötödik csoport az *elhivatottaké*. Ez a leggyorsabban állást találók csoportja: több mint felük már a végzés időpontjában is dolgozott és további 28% helyezkedett el az első hónapban. Az ide tartozók ritkán váltanak állást: több mint négyötödük (84%) első munkahelyén dolgozik, és 13% a másodikon. Bár 91% olyan állásban dolgozik, ami megfelel végzettségének, ebben a csoportban a legmagasabb azok aránya (9%), aki szerint magasabb végzettség kellene

ahhoz, hogy betöltsék munkakörüket. Többségük fizetése az alsó-közepes jövedelemkategóriába sorolható (41–45%), csakúgy, mint a harmadik csoport tagjaié. Mindegyikük vidéken helyezkedett el, nagy részük (71%) 1–50 fős, azaz főként a két legkisebb szervezetméreti kategóriába tartozó munkahelyeken talált állást. Itt a legmagasabb azok aránya, akik szakmájukban vállaltak állást (95%), és nem találunk köztük pályaelhagyót. Ők tartják szakmájukat erkölcsi tekintetben leginkább elismertnek, 15% adott kiváló és 45% jó minősítést. Fizetés tekintetében a közepes és jól elismert szakmák közt tartják számon sajátjukat.

A hatodik csoport a *kevés megbecsülést élvezők* csoportja. Nagy részük az első három hónapban talált munkát, harmaduk a végzés időpontjában is dolgozott. 35%-uk már túl van egy állás-váltáson, bár 63% még mindig első munkahelyén tevékenykedik. Végzettségük és munkakörük összhangban van, 96% nyilatkozott így. Ez a legrosszabbul kereső csoport, mindegyikük vidéken talált állást, és elsősorban kisebb szervezetekben dolgoznak, kevesen vannak, akiket 100 főnél nagyobb szervezetek foglalkoztatnak. A pályán maradók aránya hasonló a mintában jellemző arányokhoz: 77% dolgozik a szakmában, 9% a pályaelhagyó. A klasztertagok több mint fele úgy érzi, hogy szakmája erkölcsi megbecsültsége alacsony (53%), vagy nagyon alacsony (9%). Ez a csoport tartja erkölcsileg a legkevésbé elismertnek szakmáját. Anyagi értelemben még rosszabb a helyzet: 12% szerint a legkevésbé, 55% szerint pedig rosszul elismert a tanult szakmája.

Az egyes munkaerő-piaci csoportok elégedettsége

Az egyetemen való elégedettség tekintetében nincs szignifikáns különbség a klaszterek között: a leginkább a 4., a legkevésbé pedig a harmadik csoport tagjai elégedettek. A hírnév kérdésében a második csoport fogalmazta meg a legrosszabb véleményt (átlag = 3,92), míg a többi csoport átlagában nincs igazán eltérés. A második és harmadik csoportnak teljesültek legkevésbé a képzéssel kapcsolatos elvárásai, de itt sem szignifikáns a klaszterek átlagának különbsége.

Egyedüli eltérést az egyetemen tanultak hasznosságának megítélésében tapasztaltunk: míg a munkaerő-piaci vesztesek csoportja ezt 2,87-re értékelte – ők azok, akik közül sok elhagyta szakmáját és végzettségénél alacsonyabb munkakörben kénytelen dolgozni – a negyedik csoport, a viszonylag jól kereső közép-

2. táblázat

A klaszterek egyetemről alkotott véleménye, átlagok

| | Mennyire volt elégedett az intézménnyel a végzés időpontjában? (1=egyáltalán nem, 7=teljes mértékben) | Az egyetem hírneve más intézményekhez képest (1=nagyon rossz, 5=kiemelkedő) | Mennyiben felelt meg korábbi elvárásainak a képzés (1= lényegesen alulmúlta, 5=lényegesen felülmúlta) | Mennyire érzi hasznosnak az egyetemen tanultakat jelenlegi munkájában? (1=egyáltalán nem, 5=elengedhetetlen) |
|---|---|---|---|--|
| Első csoport: munkaerő-piaci élt | 5,10 | 4,03 | 2,90 | 3,56 |
| Második csoport: munkaerő-piaci vesztesek | 5,15 | 3,92 | 2,86 | 2,87 |
| Harmadik csoport: helyüket keresők | 4,90 | 4,14 | 2,86 | 3,00 |
| Negyedik csoport: jól kereső középréteg | 5,38 | 4,15 | 3,12 | 3,74 |
| Ötödik csoport: elhivatottak | 5,34 | 4,16 | 3,03 | 3,62 |
| Hatodik csoport: kevés megbecsülést élvezők | 5,32 | 4,12 | 3,07 | 3,53 |
| Összesen | 5,25 | 4,08 | 2,99 | 3,43 |

réteg átlaga a legmagasabb (3,74). Érdeemesnek tartjuk megjegyezni, hogy az a csoport, amelyik a legjobb munkaerő-piaci pozícióval dicsekedhet, nem különösebben elégedett az intézménnyel, e kérdésblokk átlagai a klaszter-átlagok középmézőnyében helyezkednek el. Valószínűleg az elért sikereket inkább saját maguknak tulajdonítják, mint az anyaintézménynek. A legrosszabb helyzetben lévő csoport ugyanakkor jel-

lemzően a leginkább elégedetlenek közé tartozik több területen. (2. táblázat)

Érdeemesnek tartottuk azt is megvizsgálni, hogy az egyetem és a munkaerőpiac kapcsolatát leginkább érintő kérdésekben – melyek arra vonatkoztak, hogy mennyire készítette fel az intézmény a végzősöket egyes gyakorlatorientált területekre – találunk-e különbséget a klaszterek között (3. táblázat). Az átlago-

3. táblázat

Mennyire készítette fel az egyetem a végzetteket az egyes területekre, klaszter-átlagok

| | Elméleti problémák | Gyakorlati problémák | Munkaerő-piac | Nyelvtudás | Csapatmunka | Technológia | Vezetésszervezés |
|---|--------------------|----------------------|---------------|------------|-------------|-------------|------------------|
| Első csoport: munkaerő-piaci élt | 3,84 | 2,54 | 2,43 | 2,26 | 2,93 | 2,86 | 2,55 |
| Második csoport: munkaerő-piaci vesztesek | 3,41 | 2,65 | 2,27 | 2,16 | 3,13 | 2,69 | 2,72 |
| Harmadik csoport: helyüket keresők | 3,20 | 2,45 | 2,45 | 2,50 | 3,15 | 2,60 | 2,30 |
| Negyedik csoport: jól kereső középréteg | 3,83 | 2,99 | 2,38 | 2,29 | 3,07 | 2,79 | 2,78 |
| Ötödik csoport: elhivatottak | 3,89 | 3,05 | 2,44 | 2,15 | 3,00 | 2,99 | 2,64 |
| Hatodik csoport: kevés megbecsülést élvezők | 3,87 | 2,94 | 2,26 | 2,41 | 3,18 | 2,87 | 2,67 |
| Összesen | 3,74 | 2,82 | 2,35 | 2,27 | 3,07 | 2,82 | 2,67 |

kat tekintve csak az első két esetben, azaz az elméleti és gyakorlati problémákra való felkészítés megítélésében van szignifikáns különbség. A hét kérdésből háromban – így a gyakorlati és az elméleti problémákra való felkészítés, valamint a modern technológia alkalmazása terén – az elhivatottak a leginkább elégedettek, és a munkaerő-piaci elvárásokra is az egyik legfelkészültebb csoportnak érezték magukat. A legtöbb területtel a helyüket keresők csoportja volt a legelégedetlenebb, ugyanakkor két kérdésben – a nyelvtudás és munkaerő-piaci elvárások tekintetében – a legfelkészültebbnek gondolták magukat. A munkaerőpiaci-vesztesek és a kevés megbecsülést élvezők csoportja pedig joggal érezhette úgy, hogy az intézmény nem készítette fel őket a munka világára. Az első csoport – ahogy az eddig tárgyalt kérdések esetén is – jellemzően sem pozitív, sem negatív véleményt nem fogalmazott meg, bár a munkaerő-piaci ismeretek tekintetében nem maradnak el jelentősen a legelégedettebb csoport véleményátlagától, míg a csapatmunkára való felkészítést ők hiányolták a leginkább.

ÖSSZEZGÉS, LEHETSÉGES KUTATÁSI IRÁNYOK

A kutatási eredmények kapcsán bemutatott pályakezdői munkavállalói klaszterek jelzik, hogy az egyetemről kikerülő hallgatók elhelyezkedési lehetőségei, a munka világában megélt tapasztalataik, munkaerőpiaci pozíciójuk meglehetősen heterogének, és a különböző helyzetben lévő csoportok megítélése is eltérő az egyetemről, az ott kapott ismeretek hasznosíthatóságáról. Nem azonosítható egyértelmű kapcsolat a munkaerőpiaci helyzet és az intézményi elégedettség között. Feltételezhető, hogy az elégedettséget sokkal inkább az intézmény imázsa, illetve az ott eltöltött évek milyensége, és nem a munkaerőpiaci helyzet alapján értékelik a válaszadók. Az intézmény számára fontos információkat adtak az egyes csoportok véleménymegoszlásai, és iránytűként szolgálhatnak a különböző szegmensek oktatási problémáinak kezelésére.

A vizsgálat több módszertani problémát is felvet. A kutatás eredményei egyértelműen jelzik, hogy az állapotfelmérés kevés, és további vizsgálatokra lesz szükség. Kutató stábunk a vizsgálat megismétlése során, hosszas vitákon keresztül finomította a kérdőívet, és a megkérdezés módján is változtattunk. Hosszú távon szükséges lenne az ilyen jellegű vizs-

gálatok hazai és nemzetközi harmonizálása, és egy – ha nem is általánosítható, de – megközelítően hasonló modell kidolgozása az alumni vizsgálatokra.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- BARAKONYI K. (2004): Egyetemek rangsorolása és a teljesítményértékelés. *Vezetéstudomány*, Június, pp. 2–7.
- GALASI P. – TÍMÁR J. – VARGA J. (2001): *Pályakezdő diplomások a munkaerő-piacon = Oktatás és munkaerőpiaci érvényesülés*. Budapest: MTA KTK, pp. 73–89.
- GALASI P. (2004): *Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon 1994–2002*. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek 2004/4 Budapest: MTA KTK, BKÁE
- KERTESI G. – KÖLLŐ J. (2005): *Felsőoktatási expanzió, „diplomás munkanélküliség” és a diplomák piaci értéke*. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek 2005/3 Budapest: MTA KTK, BCE
- KERTESI G. – KÖLLŐ J. (2006): A diplomások keresete 1992–2005-ben. In Fazekas K. – Kéző G. (szerk.) (2006): *Munkaerőpiaci tükrök 2006*. Budapest: MTA KTI, OFA
- LANNERT J. (2004): Alapvető tények az oktatási expanzióról. In Fazekas K. – Varga J. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök 2004*. Budapest: MTA KTK OFA, pp.64–68
- PALÓCZ É. (2001): A pályakezdők iránti vállalati kereslet és a velük való elégedettség egy vállalati felmérés tükrében. MKIK-GVI. Letöltés helye: <http://www.gvi.hu/Hungarian/tanulmanyok.html>, Letöltés ideje: 2007. 02. 02.
- SELMECZY I. (2007): *Diplomás pályakezdők helyzete és kilátásai*. Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet. (Hungarian Chamber of Commerce and Industry, Research Institute of Economics and Enterprises). www.gvi.hu
- SIRVANI, M. B. (2004): Critical issues for TQM implementation in higher education. *The TQM Magazine*, No.6., pp. 382–386.
- VERESS G. (1999) *A Felsőoktatási Intézmények Minőség-menedzsmentje*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó

Kürtösi Zsófia, egyetemi adjunktus,
Heti Erzsébet, egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Az innovációmarketing lehetőségei, gyakorlati megoldásai

A vállalkozások előtt álló követelmény ma kettős: egy időben kell a költséghatékonyságot javítani a meglévő termékek árversenyben való helytállása érdekében, és a differenciált, innovatív termékek, szolgáltatások létrehozására irányuló tevékenységet intenzívebbé tenni, a piacpotenciál növelése, a piaci pozíció erősítése érdekében. A vállalkozásoknak új viszonyt kell kialakítaniuk az innovációhoz, a növekedéshez, a vevőkhoz, melynek egyik kulcsa a piacorientált innovációk és vevőkapcsolatok sikeres menedzselése, sikeres marketingje lehet.

Avállalkozások folyamatosan kell, hogy keressék az üzleti sikerek, a növekedés, a hatékonyság növelésének lehetőségeit, a versenyképesség megteremtésének technikáit, különösen napjaink egyre élesedő nemzetközi versenyé, s benne az erőteljes árverseny közepette, amikor egyre fontosabb, de egyre nehezebb a vevők megtartása, a vevőkapcsolatok menedzselése.

Az elmúlt években a vállalkozások többsége jelentős változtatásokat eszközölt, strukturális átalakításait, átszervezésüket a növekedési képességük és jövedelmezőségük növelésének célja mozgatta. Ezen átszervezésekben, a vállalkozás folyamataiban való költségcsökkentés és a hatékonyság növelésének igénye dominált. Az egyre élesebb verseny, az alacsonyabb bérrel dolgozó régiók nyomása, a stagnáló kereslet, olyan költségtagarékossági intézkedéseket indukált a vállalkozásoknál, melyek megalapozhatják az árversenyben való helytállásukat.

A belső szervezeti korszerűsítések pozitív hatásai ellenére sok cégvezető arra a következtetésre jutott, hogy még mindig nem sikerült ezen reengineering lépésekkel, strukturális változtatásokkal a vállalkozás értéke hosszú távú növelésének (shareholder value) útját megtalálni. A vállalkozás vonzereje ugyanis az érintettek szemében csak átmenetileg nő a költséghatékonyság, a megtérülési mutatók (ROI) javulásával, de tartósan pozitív megítélése, a vevői elégedettség, s lojalitás kialakítása csak azon képesség bizonyítására épülhet, hogy miként tud új, sikeres termékeket, szolgáltatásokat a piacra hozni. Természetesen a reengineering és a strukturális változtatások tulajdonképpeni célja is az eredményes, sikeres növekedés feltételeinek a javítása, bár költségcsökkentések, a kevésbé jövedelmező területek leépítése, valamint a mennyiségi megfontolásokból történő vásárlások gyakran az innováció-képesség és a szerves fejlődés szempontjából hátrányosak is lehetnek.

Az innováció piaci körülményei az utóbbi évtizedben jelentősen megváltoztak:

- A legtöbb piac fejlődése elérte a telítettséget, a nemzetközi verseny egyre erőteljesebbé vált, az ágazatok nagy részében fölös kapacitások jöttek létre, a vevők egyre szélesebb sokoldalúbb kínálatból válasszhatnak.

- Az új termékek és szolgáltatások létrehozása a technológiák, a kompetenciák komplex összjátékát igényli, s ebben a normák, a kompatibilitási elvárások, s előírások sokaságának kell megfelelni, azaz az innováció egy sokelemű, költséges folyamat.
- Egyre nehezebb kielégítetlen szükségleteket feltárni, s azokhoz találó, helyes megoldásokat találni.
- Nőnek az új termékek fejlesztésének és azok piaci bevezetésének beruházási kockázata, mivel a fejlesztési kiadások rendkívül nagyok lehetnek, a termékek életciklusa rövidül, s egyre bizonytalanabb, hogy az innovatív kínálat megfelel-e majd a vevői preferenciáknak.

Az innovációk sikere érdekében ma egy vállalkozásnak jelentősen többet kell felmutatnia, mint kreativitást, ötleteket, műszaki képességeket, hanem vevőorientált innovációs magatartást. A vállalkozások vezetőinek többsége a nemzetközi kutatások szerint felismerte, hogy átgondolt, vevőorientált innovációs stratégiára van szüksége. Miként az Arthur D. Little néhány éve végzett kutatásai is igazolják, a cégvezetők több mint 50%-a fontosnak tartja az innovációt, s 67%-uk növekvő innovációs menedzsment aktivitást tervez, tudva, hogy az a funkciókon átnyúló folyamat-menedzselést igényel, s jelentősen különbözik más folyamatoktól. A mannheimi ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) friss, 2004. novemberi kutatásai is a német vállalkozások növekvő innovációs kényszeréről és aktivitásai, az innováció-intenzitás növekedéséről szólnak, bár számos fontos területen lemaradást regisztrálnak.

A vállalkozásoknak meg kell tanulni az innovációk, a vevőkapcsolatok és a növekedés tudatos egybekapcsolását. Ezen elvárás számos fontos magatartási, szakmai alapvetésre hívja fel a figyelmet:

1. Az innovációs lehetőségek kutatása csak akkor lehet sikeres, ha van a vállalkozásnak jövőképe, jövőbe mutató stratégiája, amelyben az innovációknak világos szerepet kell játszania.

2. El kell fogadni, hogy a technológiai know-how kevésbé fontos, mint azon felhasználói területek, vevőcsoportok beható ismerete, akik attraktív növekedési potenciált mutatnak fel, s az innovatív termékek jelentős előnye építhető rájuk.

3. Az innovatív ötletek széles tárházát kell használni, a vevőket, szállítókat, az értékesítés és vevőszolgálat munkatársait, a versenyelemzést, a külső kutatóintézetet, a saját k+f munkatársait, stb. Azaz abban a helyzetben kell lenni, hogy mindezek gyűjtése, értékelése egy aktív keresési és szűrési folyamat révén történjen.

4. A sikert ígérő innovációs ötletek fejlesztési projektbe történő gyors átvitele, megvalósításának és célratörő piacra vitelének gyorsasága, időstratégiai döntése elengedhetetlen.

5. Egy szisztematikus, az innováció- és kapcsolatmenedzsment keretében történő innovációs marketing működtetése szükséges, mely biztosíthatja, hogy az innovatív termékek fejlesztése vevőorientáltan történjen.

Innovációról szólva a változások célirányos, szervezett keresését, a gazdaságban és a társadalomban azokból keletkező megújulási lehetőségek rendszeres elemzését és kihasználását kell hangsúlyoznunk. A történelem is igazolta, hogy valódi innovációk csak versenyterepen, riválisok nyomása alatt jöhetnek létre. Nem véletlen, hogy az innováció nem találta valós helyét hazánk elmúlt évtizedeinek piac nélküli gazdaságában, hiszen annak tartalma szorosan kapcsolódik a vállalkozó, a vállalkozás fogalmához. Innovációs lehetőségek a gazdaság, a vállalatok számára több területről származnak. Innovációs források adódnak az ágazat, a piac

„A történelem is igazolta, hogy valódi innovációk csak versenyterepen, riválisok nyomása alatt jöhetnek létre. Nem véletlen, hogy az innováció nem találta valós helyét hazánk elmúlt évtizedeinek piac nélküli gazdaságában, hiszen annak tartalma szorosan kapcsolódik a vállalkozó, a vállalkozás fogalmához.”

vagy éppen a lakosság összetételének, struktúrájának változásából. Az innováció fő forrásának mégis elsősorban az új tudományos ismereteket tartjuk, melyek hatásai kétségkívül látványosak, komplexek, alapjaiban mozgatják meg a piacokat, társadalmakat.

Az innovációt többnyire, mint termék- és gyártási technológiák függvényét kezeljük, bár inkább a vásárlói szükségletekből kiindulva kellene megközelíteni. Az egyszerűség és témaközelítés kedvéért az innovációt, mint eddig kielégítetlen igények új módon

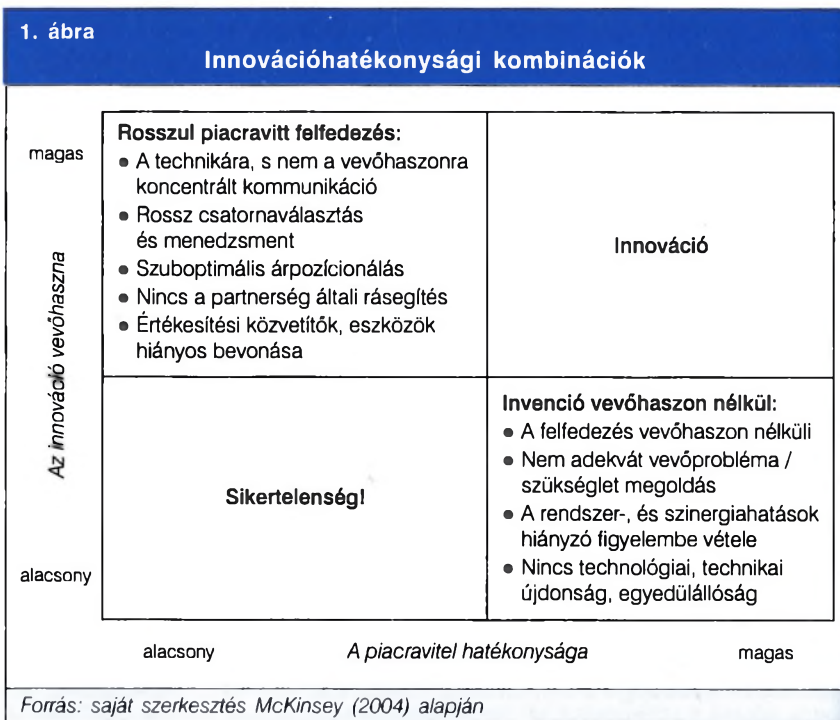
történő teljesítésének folyamatát kezeljük.¹ A közvetlen műszaki, k+f eredményekre épülő innovációk esetén általában a gyakorlati, látható probléma a piaci bevezetésnél merül fel élesen. Végül is a technológiai, technikai innováció lényege a kutatás és fejlesztés eredményezte termékek piaca való bevezetése, megmérettetése, elismertetése, nem más, mint a verseny által megszürt kreativitás. (1. ábra)

A sikeres innovációk lényege a vevőhaszonra, a vevői előnyre koncentrálásban és a hatékony piacra vitelben rejlik. A vevőhaszonnak relevánsnak, felismerhetőnek és könnyen kommunikálhatónak kell lennie. Ebből a szempontból nem játszik szerepet, hogy eredeti terméktulajdonságról, vagy a termékkel kapcsolatos pótlólagos haszonból származik az „értéktöbblet” (pl. design, tranzakciós-folyamat).

Ezt a gondolatot igazolja Brookhof (1998) kutatása, mely az innovációs kudarcok legjellemzőbb okait az alábbiakban emelte ki:

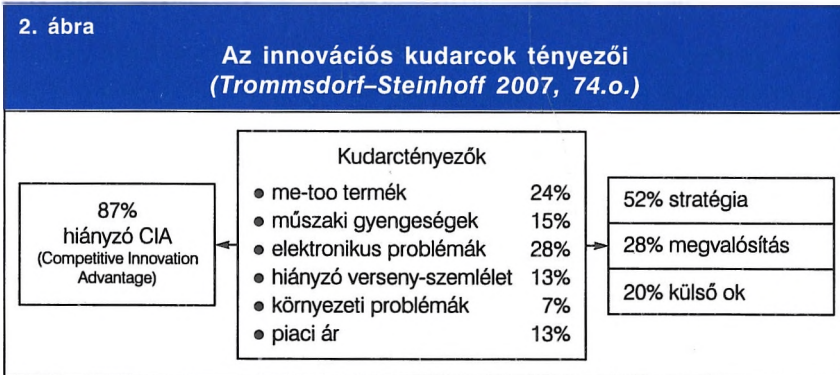
- hiányzó piacelemzés,
- rosszul definiált piaci szegmens,
- alábecsült verseny,
- nem kielégítő marketingtámogatás,
- termékhiányosságok, műszaki problémák,
- termékben és nem problémamegoldásban gondolkodás,
- vezetési és kommunikációs problémák,
- technológiai kapcsolódás problémái,
- rossz erőforrásigény-becslés,
- fejlesztési idő alábecslése,
- a bevezetés rossz időzítése,
- a versenyelőny, sikertényezők rossz meghatározása,

Érdekes tényezőarányokat mutatnak Trommsdorf innovációs kudarcokat vizsgáló kutatási eredményei, melyek azt jelzik, hogy meghatározó probléma a kompetitív innovációs versenyelőnyök hiánya a megoldásokban. (2. ábra)



titív innovációs versenyelőnyök hiánya a megoldásokban. (2. ábra)

A hazai vállalati marketing tevékenység hatékonyságát vizsgáló kutatások (pl. Berács–Kolos 2004, Demeter–Kolos 2006, Piskóti–Schupler 2006 alapján) összességében értékelve megállapítható, hogy a vevőorientáció, a vevőorientált innovációs tevékenység területen jelentős hiányosságok vannak, melyek gyakorta nem is tudatosulnak a cégvezetésnél, hiszen ez a hiány nem közvetlenül megszámlálható, hanem többnyire elmaradt, elvesztett üzleti lehetőségek, újra nem vásárló vevők, s nem javuló, vagy csökkenő eredményesség képében találkozunk vele, mely-



1 Ideértve a valós ill. mesterségesen keltett igényeket is.

re általában külső, elháríthatatlan nehézség magyarázatát találják meg a cégnél. A vevőorientáció jellemző vállalkozói gyengeségeként jelenik meg, hogy

- nem veszik komolyan a termékek komparatív versenyelőny hiányát,
- illetve hiányosan történik a meglévő termékelőny valós versenyelőnyre transzformálása,
- nincs átgondolt piaci, marketingkonceptió,
- a versenytársakat nem kellő ismerik,
- nincs kellő versenydinamika, tudatos versenymagatartás,
- a napi üzletmenet nehézségei túlzottan lekötik a menedzsmentet,
- hiányzik a kreatív megoldások alkalmazása,
- nem ismerik a vevő terméktulajdonság preferenciáit,
- nem ismerik a vásárlói döntési folyamatot,
- nem ismerik a vásárlási szituációhatásokat,
- csak egy-egy termékben, s nem komplexen gondolkodnak,
- nem hallgatnak a vevői javaslatokra, panaszokra,
- nem ellenőrzik, nem mérik mélységében a vevőelégedettséget,
- nem érzik a technológiaváltások szükségességét,
- nem ismerik a cégről alkotott külső, vevői véleményt, pozíciót,

Mindezen elemek mögött a vevőorientációt érvényesítő tudatos marketingmenedzsment hiánya áll:

- csak a vevőorientáció egyes tényezőinek optimalizálása jelenik meg, anélkül hogy egymással való kapcsolatukra is figyelnének,
- a vevőközelség, a vevőelégedettség, vevői kötődés, lojalitás mérésének koncepcionális és módszertani gyengeségei vannak,
- gyakorta egyenlőséget tesznek a vevőelégedettség és a vevői kötődés, lojalitás között,
- csak az operatív tényezőkre koncentráls jelenik meg,
- elhanyagolásra kerülnek az ún. „soft kilts”, a puha tényezők, mint a kulturális, személyi tényezők szerepe a vevőorientáltság érvényesítésében,
- nincs tudatos vevőstruktúra kialakításra, differenciált kezelésre, vevőszelekcióra törekvés.

Ennek értelmében, az innovációs folyamatokban sikereket elért vállalatok azt vallják, hogy az innováció nem egyszerűen műszaki, technológiai kérdés, hanem alapvetően marketingfeladat is, s ebből követke-

zően piacorientált vezetési modellként kezelik. A piaci tényezők az innovációs folyamatban tehát nem külső paraméterek, hanem az események belső változói.

Az innovációmarketinget a marketing-rendszer olyan megjelenésének tekintjük, amely az innovációs folyamat piacorientált, komplex megközelítését kínálja. Ennek keretében a legsikeresebb esetekben „integrálja a piacot, a vevőket, célcsoportokat az innovációs folyamatba”, azaz érvényesíti a vevőközelséget,

„Az innovációs folyamatokban sikereket elért vállalatok azt vallják, hogy az innováció nem egyszerűen műszaki, technológiai kérdés, hanem alapvetően marketingfeladat is, s ebből következően piacorientált vezetési modellként kezelik. A piaci tényezők az innovációs folyamatban tehát nem külső paraméterek, hanem az események belső változói.”

vevőorientációt a vállalkozás belső folyamataiban. (A vevőorientáció információs, teljesítmény és interaktív tevékenység alapú, valamint szervezeti, kulturális alapú megközelítései, dimenziói egységeként.)

A marketing szerepe nem korlátozódik az innovációs folyamat egy elemére, mint azt gyakran az innováció bevezetési szakaszára vonatkozóan tapasztalhatjuk, hanem a marketing jellemző jegyei az innovációs folyamaton végighúzódnak szemléletként az egész vállalati működés feltételrendszerében megjelennek, és a marketing infrastruktúra és eszközrendszer elemei aktívan hatnak. A marketing sajátos integráló, koordináló funkciókat betöltő szupertényezővé válik a vállalati innovációk sikerét meghatározó faktorok között. (3. ábra)

Az innovációs marketinget az innovációs menedzsment részének tekintjük. Míg az innovációmenedzsment a vállalkozás innovációs stratégiájának egészét érinti, addig az innovációs marketing a külső és belső kapcsolatokat, különösen a piaci, a vevőköz és a szállítókhoz kapcsolódó cselekvéseket állítja középpontba.

Látjuk, hogy az innovációmarketing nem az új termék, vagy megoldás piacra lépésénél, a jó piaci start támogatásánál kezdődik, hanem már ott van az ötletek születésekor, formálódásakor, a vállalkozáson belüli megvalósítás egész folyamatában.

Az innovációmarketing átfog minden olyan stratégiai és operatív tervezést és intézkedést, mely a vállalkozás-szubjektív innovációk műszaki-, gazdasági és társadalmi fejlesztésével, bevezetésével és piaci

3. ábra

Az innovációmarketing tartalmi elemei



lépéseivel függ össze. Az innovációmarketing minden olyan marketingaktivitás az innovációk tervezése, létrehozása és piaci menedzselése érdekében, mely az innovációk vevőorientált generálása és vevőorientált piaci értékesítése során történik.

INNOVÁCIÓMARKETING A VÁLLALKOZÁSOK KAPCSOLAT- ÉS VEVŐÉRTÉK-MENEDZSMENT RENDSZERÉBEN

Az elmúlt évek piaci változásai a marketingfelfogást egyre inkább a különálló tranzakcióra koncentrálótól a kapcsolatorientált szemlélet irányába fejlesztette. A kapcsolati marketing középpontja ugyanakkor továbbra sem más, mint az, hogy a piaci siker érdekében az egész vállalati aktivitás következetesen a vevő igényeinek, szükségleteinek kielégítésére irányuljon, s ez által tartós, (tranzakciókon nyugvó) üzleti kapcsolatok jöjjenek létre.

Valójában nem másról van szó, mint a következetes vevőorientáció újrafogalmazásáról, ahol már nem egyszerűen a tranzakció sikerét meghatározó, termékorientált 4P, hanem a vevőkapcsolati szemlélet válik kiindulóponttá, ahol a vevőközelség, a vevői kötődés, annak mértéke, s a vevő vállalkozás számára megnyilvánuló értéke meghatározó sikertényező. A piaci folyamatok, verseny hatására a kapcsolati marketing tartalmi kiszélesedése következtében a marketing vállalászási feladata a vevőkkel, más partnerekkel (stakeholder) és a különböző társadalmi csoportokkal való kapcsolatok építése, fenntartása és erősítése. A vállalati célok elérésének biztosításával

az érintettek igényei is kielégítésre kerülnek (Grönroos 1990).

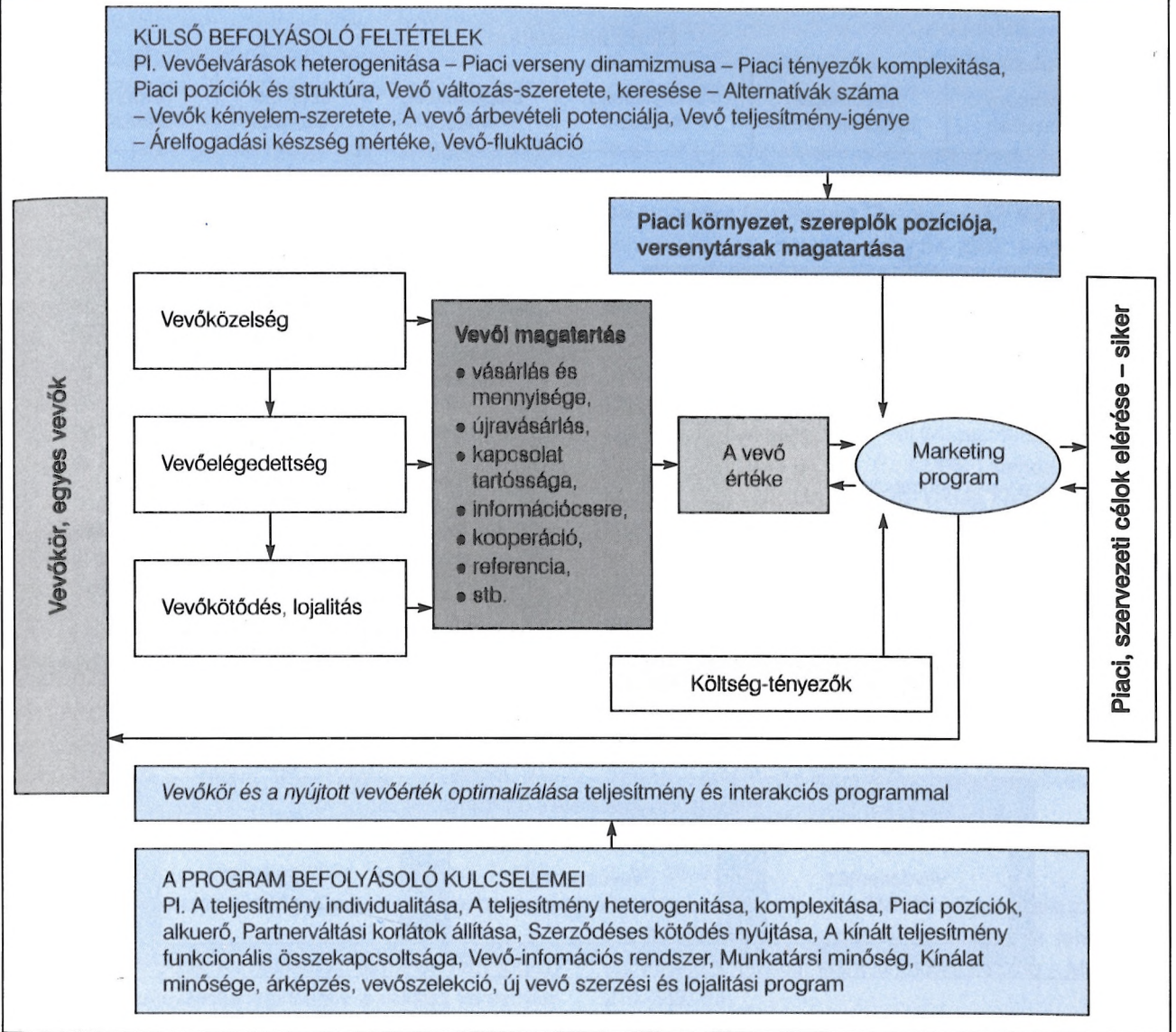
A kapcsolati marketing átfogja az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés minden eszközét, amelyek a vállalkozás üzleti kapcsolatainak – különösen a vevőkkel való kapcsolatnak – stabilizálását, intenzifikálását és újrafelvételét szolgálják, a kölcsönös előnyök elérése céljából. A vevőorientációnak is át kell fognia a teljes marketingfolyamatot, s ezáltal az adott vállalkozás, szervezet teljes piacra irányuló teljesítményét.

Így válik a kapcsolati marketing a vevőorientáció újrafogalmazá-

sát, továbbfejlesztését lehetővé tevő megközelítés alapjává, s az üzleti, piaci, szervezeti stratégiai és operatív sikerének egyik meghatározójává, melyben az innovációs teljesítmény, s annak menedzsmentje, marketingje az egyik meghatározó beavatkozási, hatékonyságjavító, optimalizáló terület. (4. ábra)

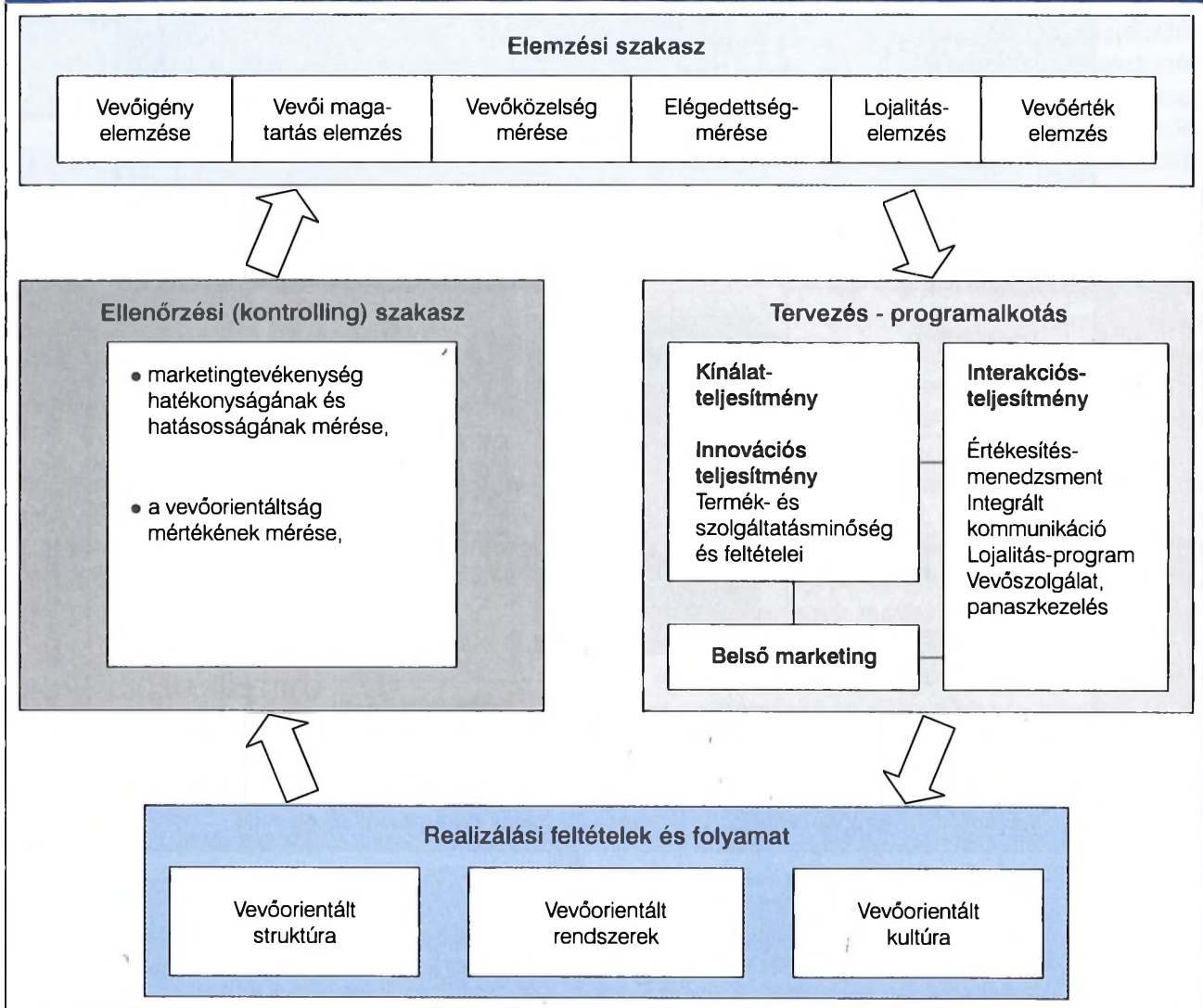
A vevőorientációt újrafogalmazó modell lényegi elemeit, sajátosságait az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A vállalkozások piaci-, marketing-programjának természetszerű feladata, hogy minél értékeesebb vevőkörre és egyes vevői értékre törekvéssel, az erőforrások hatékony kihasználásával valósuljanak meg a piaci célok, eredményként (a realizált és a nyújtott vevőérték eredőjeként) a minél nagyobb üzleti siker, mely a marketing tevékenység alapvető mozgatója is.
- A piaci, üzleti célok között természetesen az innovációs célok teljesülése is megjelenik, Érdemes megfogalmazni, hogy miben mérhetjük (közvetve illetve közvetlenül) az innovációs célok teljesülését. Ilyen például a:
 - vevőelégedettség,
 - vevői elfogadottság, lojalitás
 - relatív k+f költségek,
 - relatív piacrészesedés,
 - értékesítés növekedése,
 - minőségi elvárások betartása,
 - nem jelentős terv-teljesítés eltérések,
 - nyereségelvárások teljesülése,
 - új termékek piacrészesedése,
- Olyan vevőkörre törekszünk, ahol egyre nagyobb arányban vannak az elkötelezett, szövetséges vevők.



- A marketingprogram súlypontja a teljesítmény (kínálat) és az interakciós (kapcsolati) program megvalósítása, mely az egyes vevői igényekhez igazodó, komparatív versenyelőnyt jelentő individuális vevőérték nyújtása,
- A teljesítmény- és interakciós programban közvetlenül meg kell valósulnia a „vevőorientáltságnak”, az érezhető, realizált vevőközelségnek.
- A modell egyik kulcseleme éppen a vevőközelség, vevői elégedettség és a vevőkötődés tartalmi egymásra építése, menedzselése.
- A teljesítmény és interakciós program eredményeként kialakult vevői elégedettség, kötődés és lojalitás

- A vevő vállalkozásunkkal szembeni magatartását, vásárlási és együttműködési készségét, ezáltal a vállalkozásunk számára való fontosságát, értékét pénzügyi és piaci értelemben egyaránt.
- A vállalkozásunknál így realizált vevőérték meghatározza a marketingprogram továbbfejlesztését, optimalizálását.
- Az optimalizálási programot, annak lehetőségeit meghatározzák a külső piaci tényezők, szereplők magatartása, s a program megvalósításához szükséges költségtényezők, illetve a követendő piaci célok.



A modellben a vevőorientáció konkrét realizálási megoldása fogalmazódik meg, mely a hatékony vevőkapcsolatok kiépítésére, s a maximalizálandó vevőkörértékre fókuszálva alkalmas arra, hogy elérjük az üzleti célokat, növeljük a cég sikerességét.

A modell tartalmi összefüggéseinek gyakorlati realizálása egy vállalkozásnál be kell, hogy épüljön a cég marketing-menedzsmentjébe, melynek folyamatát a következő ábrában összefoglaltak szerint építhetjük fel. A vevőorientált marketingmenedzsment folyamatában a vevőorientáltság különböző interpretációinak egysége is megjelenik, azaz

– az elemzési és az ellenőrzési, kontrolling szakaszban az információs interpretáció kiteljesítésére van szükség,

– a programalkotásban a teljesítmény és interakciós megközelítés, míg

– a belső marketingben, a realizálási feltételekben a szemléleti, kulturális interpretáció érvényesítése célszerű.

Az innovációmarketing az elemzési szakasz meghatározó eleme, a teljesítmény- és interakciós program része, támogatója, s természetesen a belső marketingi aktivitások, koordináció egyik fő területét is képezi. (5. ábra)

A piaci, marketingtevékenység stratégiai és operatív programjai két csoportban, a korábban már többször kiemelt, teljesítmény- és interakciós terület eszközeiként jelennek meg. Bruhn (2007) hét beavatkozási területet, módszert javasol a vevőorien-

tátság eredményességének növelésére, úgymint minőség-menedzsment, szolgáltatásmenedzsment, vevőkötődés/lojalitás-menedzsment, panaszmenedzsment, innovációs menedzsment, vevőérték-menedzsment, integrált kommunikáció-menedzsment.

Az elemzéseink, kutatásaink egyértelműen igazolják, hogy a vevőorientáció érvényesítése, a vevő vállalkozásunk piaci tevékenységének fókuszba állítása csak tudatos stratégia mentén szolgálja hatékonyan a vállalkozás üzleti, piaci céljai elérését, sikerét. Az előző oldalakon törekedtem igazolni, hogy a vevőorientáció nem csupán a vevőnek nyújtandó érték maximalizálását jelenti, hanem egy olyan komplex program kialakítását, ahol a kapcsolati marketing alapú optimalizálás hatékony rendezőelve a vevő, a vevőkapcsolat vállalkozásunk számára realizálható értéke lehet.

Ebben a stratégiai és operatív folyamatban, a tervezés és realizálás szakaszában az innovációs tevékenység, az azt kísérő és megvalósító innováció-marketing tevékenység sokoldalú hatékonyságnövelő, optimalizáló szakmai, koordinatív szerepet tölthet be.

FELHASZNÁLT IRODALOM

BACKHAUS, KLAUS: (1999) *Industriegütermarketing* Gabler Vg. München

BARRENSTEIN, P. – ABEND, J. – KNEIHL, A.: (2003) *Vorsprung durch Köpfchen* in. LZ. 20.06.2003.

BERÁCS, J. – KOLOS, K.: *A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben* (in. *Marketing* 2004. Vol.28.No.1. 7–12.)

Bruhn, M.: *Kundenorientierung* (Deutschen Taschenbuch Verlag 2007)

DEMETER, K. – KOLOS, K.: *Marketing, termelés vagy logisztika – Melyik befolyásolja leginkább a vállalati versenyképességet?* (Versenyképességi kutatások tanulmányosorozat 31. kötet 2006)

DOYLE, P. (2000): *Értékvezérelt marketing* (Panem Kiadó)

Gemünden, H-G. (2000): *Innovationsmanagement im Wandel unternehmerischer Wertschöpfung* in: *Technologiemanagement und Marketing: Der Wef zum integrierten Innovationsmanagement* Darmstadt, p. 24–44.

GEMÜNDEN, H-G. (2002) *Lead Market Analyse* – Wiesbaden

GRIMM, S.: (2004) *Marketing für High-Tech-Unternehmen* Gabler Vg. Wiesbaden

GRÖNROOS, C.: *Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value* (The Marketing Review Vol.1.No.1. October 2000. 5–15. o.)

GÜNTER, B. – HELM, S.: *KUNDENWERT* – (Gabler Vg. 2003)

HAUSCHIED, J.: (1997) *Innovationsmanagement* – München

HOFMEISTER-TÓTH, Á. – SIMON, J. – SAJTOS, L.: *Fogyasztói elégedettség* (Alinea Kiadó Budapest 2003)

HOMBURG, C.: *Kundennähe von Industriegüterunternehmen? Konzeption. Erfolgsauswirkungen – Determinanten* (Wiesbaden 1998)

BEISE, M.: (2002) *Identifizierung von „Lead-Markets“* – Ein neuer Ansatz einer globalen Produkteinführungsstrategie in: *Die innovative Gesellschaft – Nachfrage für die Lead-Market von morgen* – Fachtagung 19. April 2002. Berlin

Innovationsbarrieren und internationale Standortmobilität – Mannheim/Berlin Dezember 2004.

JÓZSA LÁSZLÓ: *Marketing stratégia* (Műszaki Kiadó 2000)

KOHLI, A. – NAWORSKI, B.J.: *Market Orientation: The Construct, Research, Proposition and Managerial Implication* (Journal of Marketing 1994. Vol.54. pp. 1–18.)

KOTLER, P. – TRIAS DE BES, F.: (2005) *Laterales Marketing für echte Innovationen* Campus Verlag Frankfurt

KRAFFT, M.: *Kundenbindung und Kundenwert* (Physica-Verlag 2007)

MÖLLER, K. – RAJALA, A. (1999): *Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms* in. *Industrial Marketing Management* 28. 521–535.

MANDJÁK, T.: *Marketing-szemléletmód és üzleti kapcsolatok* In: *Vezetéstudomány* – 2005. 5. sz. 14–24. o.

MEFFERT, H.: *Marketing* (Gabler Verlag 2000)

PISKÓTI, I.(1993): *Az innovációs marketing követelményei* (Marketing XXVII. évf. 1–2. sz. 17–25. o.)

PISKÓTI, I.: *A totális marketing víziója* (CEO-Magazin 2001. 2. sz. 28–25. old.)

PISKÓTI, I. – Schupler, H.: *Kis- és középvállalkozások beszállító-képességvizsgálata és fejlesztésének lehetőségei* (in. Piskóti, I. (szerk): *Marketingkaleidoszkóp* – MIM 2006. 219–263. o.)

REKETTYE, G. (2003): *A marketing új korszaka – az értékorientáció* *Vezetéstudomány* Vol.30.No.6.43–47.

TOMCZAK, T. – RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2003): *Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes* in. Günter, B. – Helm, S.: *Kundenwert* – (Gabler Vg. 2003)

TROMMSDORFF, V. – STEINHOFF, F.: *Innovationsmarketing* Vahlen 2007.

Piskóti István intézetigazgató
Miskolci Egyetem, Marketing Intézet

Bemutatkozik a KRF Marketing és Menedzsment Tanszéke

A Marketing Oktatók Klubja 2007. évi konferenciája kapcsán arra kértük a szervezőket: mutassák be tanszékük munkáját, kutatási eredményeit. E cikk a Károly Róbert Főiskola Marketing és Menedzsment Tanszékének életébe, a marketingoktatás és -kutatás aspektusaiba enged betekintést Dinya László és Tamus Antalné tollából. A következő oldalakon pedig egy-egy munkatárs tanulmányát közöljük. (Az M&M szerkesztői.)

EGYSZER VOLT...

A kereskedelmi és marketing jellegű képzésnek relatíve – a főiskolai szintű gazdasági képzés történelméhez viszonyítva – hosszú múltra visszatekintő oktatási és kutatási hagyományai vannak az intézményben. „Gazdasági mérnök” szakon kezdődött, majd később a „Gazdálkodási szakon” folytatódott a kereskedelmi és marketing szakirányú képzés, nappali, levelező és kísérleti levelező (azaz: távoktatási) tagozaton. Az első oklevelek kiadásának éve a „Gazdasági mérnök” szakon: nappali tagozat 1990, levelező tagozat 1991, kísérleti levelező tagozat 1993.

Ennek megfelelően intézményünkben már kezdettől működött jelenlegi tanszékünk jogelődje, a Marketing és Vezetéstudományi Tanszék. A személyi feltételek a növekvő képzési igényekkel (a tantárgyak és az érintett hallgatók növekvő számával) összhangban fokozatosan formálódtak: a tanszék főállású oktatói mellett mindig számosan vállaltak nálunk oktatást a társintézmények marketing oktatói közül is. Így a szakterület gondozásában a kereskedelem és marketing szakirányú képzés területén mondhatni gazdag oktatási gyakorlattal és tapasztalattal rendelkezünk.

Marketing tárgyú kutatásaink szorosan kötődtek a gyakorlati alkalmazásokhoz, projektekhez, esetenként az intézmény saját marketing kihívásaihoz is. Ennek több haszna is volt:

- A terepmunkában mindig nagyszámú szakirányos hallgatót tudtunk foglalkoztatni és számukra ez a fajta találkozás a való élettel általában meghatározó élmény volt.
- Ennek is köszönhetően a tudományos diákköri munkában intézményi viszonylatban kiemelkedő intenzitást tudtunk elérni, amit több, országos TDK-n elért I-II-III. és különdíjazott szereplés koronázott meg.
- Tantárgyainkban pedig – ezen projekteken alapuló – esettanulmányok jelentek meg, szolgálva a gyakorlati jellegű képzést, ami egy főiskolán evidenciának számít.
- Nem utolsó sorban a széleskörű üzleti és intézményi kapcsolatrendszer igen előnyös volt a végzett hallgatók elhelyezkedésének segítésében.

Évről évre egyre növekvő számban választották hallgatónk a kereskedelmi és marketing szakirányú képzést. Például a 2004/2005-ös tanévben a hallgatói létszám ezen a szakirányon a következőképpen alakult (1. táblázat).

1. táblázat

A kereskedelmi és marketing szakirány létszámadatai (fő), 2004. október 15.

| Szakirány | | | |
|-------------|--------------|-----------|----------|
| Tagozat | Kereskedelmi | Marketing | Összesen |
| Nappali | 103 | 114 | 217 |
| Levelező | 43 | 87 | 130 |
| Távoktatási | 1 076 | 638 | 1 714 |
| Összesen: | 1 222 | 839 | 2 061 |

Intézményünk a szakirányú képzéshez kapcsolódva akkreditáltatta, majd több középfokú intézmény részvételével, 2000-ben elindította a felsőfokú „Agrárkereskedelmi menedzser asszisztens” képzést, mely jelenleg is működik főiskolánkon.

MEGJELENIK A KÉTSZINTŰ FELSŐOKTATÁS

A kétszintű felsőoktatás bevezetését megelőző (szakmai megalapozásnak is tekinthető) időszakban oktatott tantárgyak jelentős mértékben lefedik az új képzési rendszerben akkreditált, és tanszékünk gondozásában indított „Kereskedelem és marketing” (BSc) alapszak alapozó, üzleti alapozó és a szak törzsanyagának moduljait. Az indított szak tantárgyainak felelősei többségükben rendelkeznek tudományos fokozattal, a vezető oktatók pedig emellett több évtizedes oktatási, kutatási és gyakorlati tapasztalattal. Az egyes szakirányokhoz kötődő differenciált szakmai tárgyak oktatásában nagy tapasztalattal rendelkező gyakorlati szakemberek (piackutató cégek, reklám- és PR ügynökségek részéről) is részt vesznek, meghívott előadóként.

2000–2006. között több sikeres pályázatot készítettünk, illetve valósítottunk meg a marketing és kereskedelmi szakmai képzéssel, valamint annak folyamatos fejlesztésével összefüggésben:

- „A marketing menedzser szakirány fejlesztése” PFP pályázat, keretösszege: 1075 eFt
- „A marketing menedzser szakirány fejlesztése” PFP pályázat keretösszege: 1000 eFt

- „Agrárkereskedelmi menedzser asszisztens szak indítása” PFP pályázat, keretösszege: 1800 eFt
- „Borfogyasztói szokások vizsgálata – kvantitatív és kvalitatív jellegű primer kutatás” K+F pályázat, összege: 1448 eFt
- „Észak-magyarországi marketing oktató, tanácsadó és piaci információs bázisok létrehozása”, az Eszterházy Károly Főiskolával közös PHARE pályázat, összege: 20 325 eFt

Főiskolánkon a jogelőd Marketing és Vezetéstudományi Tanszék-en évek óta folytak, és ma is folynak az újonnan indított „Kereskedelem és marketing” alapszak képzési profiljához illeszkedő kutatások. A szakterülethez szorosan kapcsolódó kutatási tevékenységünk széleskörű – a gyakorlati életben is jól hasznosítható – témaköröket fognak át. Primer jellegű kutatásainkat, a marketing és kereskedelmi szakirányon (ma már: szakon) tanuló hallgatók aktív részvételével bonyolítjuk le. A hallgatók részt vesznek a kutatások előkészítésében és végrehajtásában, ők látják el a kérdezőbiztosi teendőket, az adatok számítógépes feldolgozását, értékelését. Az elmúlt években főbb kutatási témáink a szakirányú képzés területén (melyek többsége 1000–1200 fős mintával készült) a következők voltak:

- A fogyasztói magatartás tényezői a gyümölcsfélék piacán
 - Az ízesített tejszínek vásárlási és fogyasztási szokásainak vizsgálata
 - Primer felmérés a rendőrség munkájáról és Heves megye közbiztonságáról
 - Borfogyasztói szokások vizsgálata – kvantitatív és kvalitatív jellegű primer kutatás
 - A kereskedelmi vállalkozások sikeres működésében szerepet játszó tényezők vezetői megítélésének kutatása
 - Főiskolai image vizsgálat a távoktatásos és levelező tagozatos hallgatók véleményének tükrében
 - A szolgáltatásminőség mérése pénzintézetek gyakorlatában
 - Választékpolitikai döntések vizsgálata, a kereskedelmi és termelői márkák viszonya
 - Vendéglátó-ipari egységek szolgáltatási színvonalának vizsgálata.
 - Az elektronikus-kiskereskedelem szerepe a hazai piacokon
 - Élelmiszerboltok szolgáltatásminőségének piackutatói vizsgálata
- A kutatási eredményeket, a kutatásban résztvevő – szakmai tantárgyakat oktató – tanárok rendszere-



A tanszék munkatársai (balról jobbra): Tamus Antalné, Fodor Mónika, Dinya László és Domán Szilvia

sen publikálták és publikálják folyóiratokban, szaklapokban, hazai és nemzetközi tudományos konferenciákon. A legfontosabb publikációkat a főállású oktatók www.karolyrobert.hu honlapon elérhető szakmai életrajza tartalmazza.

A felsőoktatásban radikálisan átalakuló, és globalizálódó versenyben, a versenyképesség érdekében intézményünk, ezen belül tanszékünk hosszú távú szakmai együttműködésre törekedett és törekszik ma is hazai és külföldi felsőoktatási és kutató intézetekkel. Nemzetközi kapcsolataink a szakterületre vonatkozóan a következők:

- Fachhochschule Jena (Németország)



A Marketing Oktatók Klubja 2007. évi konferenciáján készült csoportkép

- Texas Christian University (USA)
- Iowa State University Iowa (USA)
- Slovenská Polnohospodárska Universita Nitre (Szlovák Köztársaság)

JÖVŐBELI LEHETŐSÉGEK, KIHÍVÁSOK

Alkalmazkodva az átalakuló képzési rendszer kihívásaihoz, valamint az egyre növekvő szakmai követelményekhez intézményünkön belül 2006. őszén átszervezésre került a tanszéki struktúra, így jött létre a jelenlegi „Marketing és Menedzsment” elnevezésű tanszék. Az eddig is oktatott marketing tárgyak mellett megjelent több, a menedzsment szakterületéhez kapcsolódó tantárgy (Menedzsment alapjai, Stratégiai menedzsment, Válságmenedzsment, Közszolgálati menedzsment, Nonprofit menedzsment). A két szakterület kapcsolódásai révén mind az oktatásban, mind a kutatásban, mind pedig az üzleti jellegű projektek teljesítésében komoly előnyök várhatók.

A tanszék küldetésének alap gondolata ma ugyanúgy aktuális, mint alapításakor: az átmeneti gazdaságból és hazánk EU-csatlakozásából fakadó kihívások egyre nagyobb keresletet támasztanak a munkaerőpiacon az üzlet világának működési sajátosságait, az átalakulás követelményeit jól ismerő, felkészült marketing szakemberekkel szemben. Ezek különböző szintű képzésének (felsőfokú szakképzés, alap- illetve mesterképzés) felelőse marketing és menedzsment vonatkozásában a tanszékünk. A feladatok megoldásában fontos háttérként szolgál szakmai közéleti jelenlétünk – az MTA Marketingtudományi Bizottságának egyik alelnöke, illetve az MTA Gazdaság- és Jogtudományok Osztályának választott tagja, továbbá a Marketing Oktatók Klubjának jelenlegi elnöke tanszékünk oktatója – és az elismerés, amely a Marketing Oktatók Klubjának legutóbbi éves konferenciájának megrendezése kapcsán övezett bennünket a résztvevő kollégák részéről.

Új kihívás a vállalatok, intézmények társadalmi felelősségvállalásával, illetve a fenntartható gazdálkodás megjelenésével összefüggésben jelentkező nagy feladat, az ökoenergetikai marketing alapjainak kidolgozása, és az erre épülő üzleti jellegű szolgáltatás megteremtése. Intézményünk koordinálásában fut ugyanis egy bioenergetikai tudáscentrum létesítését célzó, 1,3 milliárd Ft keretösszegű pályázatos projekt, amelynek 25 kutatási témájából há-

rom kapcsolódik a tanszékhez. Nemzetközi vonatkozásban is új területről van szó, hazai téren pedig mi kezdtük kialakítani az ökoenergetikai marketing alapjait, eszközrendszerét, feltárni sajátosságait.

Ugyancsak fontosnak ítéljük, hogy eleget tegyünk a térségen belül egyre több kis-közepes méretű cég részéről érkező megkereséseknek: „outsourcing” jelleggel ránk bizzák marketing tevékenységük stratégiai vonatkozású feladatait. Ennek nehéz lenne, és nem is kívánunk ellenállni – legfőlegbb ehhez is alakítjuk személyi feltételeinket, és megvalósítjuk (többféle forrásból finanszírozva) régebben dédelgetett elképzelésünket: egy kvalitatív kutatási laboratórium, valamint egy média laboratórium kialakítását.

Úgy véljük tehát, hogy tanszékünk minden szempontból nagy lehetőségek, egyben nagy erőpróbák előtt áll. Ezek kiaknázásában, akárcsak eddig, úgy ezután is együttműködni kívánunk szűkebb régióink másik marketing műhelyével, a Miskolci Egyetem Marketing Intézetével, illetve régi kedves partnereinkkel, a teljesség igénye nélkül például, a Szent István Egyetem Marketing Intézetével, a Pécsi Egyetem Marketing Tanszékével, vagy a Szegedi Egyetem Üzleti Tudományok Intézetével.

Dinya László, tanszékvezető egyetemi tanár

Tamus Antalné, főiskolai docens

Károly Róbert Főiskola,

Marketing és Menedzsment Tanszék, Gyöngyös

Hálózati potenciál elemzése

Egy primer kutatás tapasztalatai

Intézményünk koordinálásában több éve dolgozunk egy bioenergetikai tudáscentrum kiépítésén, amely ma már fontos szerepet tölt be a lassan formálódó új húzóágazat, a bioenergetikai ipar fejlődésében. Ennek a munkának súlyponti része a potenciális szereplők (főként az agrárgazdaságban működő vállalkozások) hálózatokká, integrációkká szervezése, rendszerszerűen megtervezett (hosszú távon fenntartható) projektek kezdeményezése, támogatása. Azt vizsgáljuk, hogy ebben a vállalkozói körben milyen az integrált gazdasági hálózatok kialakításának, eredményes működtetésének lehetősége, azaz milyen a szféra hálózati potenciálja.

A hálózati gazdaság korábban integrált gazdasági hálózatok létrejötte természetes jelenségnek számít, esetünkben azonban két *komoly kihívással* is számolni kell:

1. Az *agrárszféra specialitásaival* (a piaci viszonyok az agrárgazdaságban számos tényező következtében szélsőséges mértékben torzultak – agráröllő, EU-támogatások rendszere, szociálpolitikai, vidékfejlesztési megfontolások, stb...)

2. Az alapvetően új *bioenergetikai ágazat kialakulatlanságából fakadó specialitásokkal* (ellentmondásos jogszabályi környezet, hatalmas tőkeerejű ellenérdekelt lobbik, tájékozatlan szereplők, hiányzó innovatív megoldások, stb...)

Munkánk során számos innovációs feladat megoldásán dolgozunk, ezek egyike az agrárgazdasági szereplők *hálózati affinitásának* elemzése. Ennek a széleskörű kutatásnak néhány eredményét mutatjuk be a következőkben.

GAZDASÁGI HÁLÓZATOK – HÁLÓZATI GAZDASÁG

„Egy ... korszakhoz érkezünk, ahol eddig szilárd értékek tűnnek el egyik napról a másikra. A hálózati és az ipari gazdaság közti különbség legalább akkora lesz majd, mint az élő és az élettelen anyag között”¹ olvasható számos hasonló megfogalmazás között a hálózati gazdaság megjelenésével foglalkozó, rendkívül gyorsan bővülő szakirodalomban. Nagymértékben érvényes ez az agrárgazdaságban működő vállalkozásokra is, amelyek versenyképessége egyre inkább a hálózatban integrált és iparszerűen megszervezett tevékenység megteremtésén múlik. Az információs és a piaci hálózatok összekapcsolódásából születő, alapvetően új gazdasági modellt egyes szakértők „kollaboratív kereskedelemnek”, vagy „integrált (hálózati) gazdaságnak” is nevezik.²

„Az új gazdaság nem abban különbözik a régitől, hogy többet, vagy hatékonyabban termel, mint korábban. A lényeg az, hogy az új gazda-

1 Idézet Kevin Kelly-től, in: Bak Árpád: Mit tanulhat egy vállalat a hangyabolyoktól? (Piac & Profit, 2003. június, p. 4–9.)

2 Idézi Bak Árpád, in: Az on-line áruházról az elektronikus piactérig (Piac & Profit, 2003. március, p. 34–37.)

ságban más módon termelnek és kereskednek, mint a régi időkben.”¹ Ez annyit tesz, hogy a termelés materiális elemeinek (föld, tőke, munka, folyamatok) korábban domináns szerepe háttérbe szorul a „puha” elemekkel (szervezeti kultúra, szervezeti tudás, információ) szemben. Itt nem pusztán helycseréről van szó, hanem minőségi váltásról is, tudniillik a materiális erőforrások mindig korlátosak, ezért valamilyen célhoz kötődő felhasználásuk mindig csökken a más célra felhasználható mennyiséget, míg a felértékelődő információ, tudás a felhasználás kapcsán nemhogy szűkülne, éppenséggel szaporodik. Teljesen egyértelmű, hogy ma már nincs olyan gazdasági szervezet, amelyik ne lenne tagja valamilyen – formális és/vagy informális – hálózatnak. Többek szerint² a jövőben már nem is a vállalatokat, hanem a vállalatok szorosan összefonódó együtteseit („klaszterek”, clusters) kellene a gazdaság alapegységeinek tekinteni.

Ez a folyamat a fejlett gazdaságokban a '90-es években már olyan jelentőssé vált, hogy gazdasági elemzők esetenként „gazdasági paradigmaváltásról”, „új gazdaságról”, „e-gazdaságról”, „digitális gazdaságról”, a „*hálózati gazdaság*” korának beköszöntéről írnak. Nyilván ebben van némi túlzás, de az tény, hogy a gazdaság működésével kapcsolatos korábbi fogalmaink tartalmilag pontosításra (sőt újradefiniálásra) szorulhatnak:

- a piac és határainak, szegmenseinek definíciója megváltozik: a klasszikus, szegmentált gazdaság jellemzői (és ehhez kapcsolódóan a piaci információk aszimmetrikus elérése, a mesterséges gazdasági korlátok) eltűnőben vannak, a fogyasztás szerkezete globalizálódik
- a klasszikus vásárlói prioritások (ár, minőség, idő) közül az ár szerepe fokozatosan háttérbe szorul (miután az árak a homogenizálódó piacon kiegyenlítődnek), akárcsak az idő (adott a csaknem azonnali elérési lehetőség), és előtérbe kerül a minőség
- a termelési tényezők mobilitási korlátai folyamatosan csökkennek, és felértékelődik a humán tőke (vállalati tudástőke) szerepe
- a vállalati szervezetekben a bürokratikus struktúrák helyét fokozatosan átveszik a külső-belső hálózatok

- és megjelenik számos, korábban ismeretlen, ezért újonnan definiálásra váró fogalom: a virtuális értéklánc, és annak új szereplői (konfigurátorok, operátorok), a hálózati menedzsment és menedzserek, stb...

Ezek után már összefoglalhatjuk, hogy melyek az így értelmezett új (hálózati) gazdaság legfőbb sajátosságai:³

- Önszerveződő hálózatok versenye – egyedi szereplők helyett
- Minél kiterjedtebb, annál vonzóbb a hálózat („növekvő hozadék” törvényel)
- Minél több lehetőséget aknáz ki a hálózat, annál több tárul fel
- Minél nagyobb a hálózat, annál egyszerűbb/olcsóbb a csatlakozás
- Fő (közös) cél a hálózat értékének maximálása, nem pedig az egyes szereplők
- Folyamatos az innováció – még a sikeres termékek/szolgáltatások esetében is
- A tranzakciók nem helyhez kötődnek, hanem térben zajlanak
- Stabilitás és állandóság helyett a „teremtő káosz” a cél
- A szereplők technikai kapcsolata csak első lépés a személyes kapcsolat felé
- Ami szabványosítható, az automatizálható – az emberek végezzenek kreatív munkát

Tehát ebben a közegben kell megtalálnunk az *agrárgazdasági vállalkozások* működésének lehetséges szerveződési formáit, miközben a kihívások drámai módon felerősödnek. Miután az agrárium által előállított termékek feldolgozása egyre szélesebb skálán történik, célszerűnek látszik az agrárgazdaság klaszter szerepét tágran értelmezni, és a *nem élelmiszertermelő („non-food”) tevékenységek növekvő lehetőségeit* is kiaknázni.

GAZDASÁGI HÁLÓZATOK – BIOENERGETIKAI IPARÁG

Nem kevesen jelenlegi korszakunkat az energia központi szerepe miatt energiagazdaságnak is nevezik, és a legtöbb világpolitikai történés mozgatórugójaként az energiaforrások feletti stratégiai ellenőrzés biztosítását, illetve az energiától való függőség stra-

1 Idézet László Ervintől, in: Milyen élet vár ránk? (Piac & Profit, 2003. március, p. 80–82.)

2 Horváth P.–Ihász A.: Hálózat – klaszter – gyakorlat – szerepek (www.humanfokusz.hu/cikk.php3?id=160, 2002.)

3 Figyelembe véve Kevin Kelly: New Rules for the Network Economy (Addison – Wesley, 1994.) tanulmányát is

tégiai fenyegetettségének csökkentését tételezik fel – és erre minden alapjuk meg is van.

Hazánk esetében – lévén hagyományos energia-hordozóban és tőkében egyaránt szegény ország – az energiaexportőröktől való stratégiai függőség hatványozottan igaz. Ugyanakkor biomassza előállítási potenciálunk az EU-tagok átlagához viszonyítva kimagasló, és éppen a rendszerváltással, illetve az EU-csatlakozással összefüggő szerkezetváltási kihívások miatt jelentős mértékben kihasználatlan. Ennél

„Hazánk esetében – lévén hagyományos energia-hordozóban és tőkében egyaránt szegény ország – az energiaexportőröktől való stratégiai függőség hatványozottan igaz. Ugyanakkor biomassza előállítási potenciálunk az EU-tagok átlagához viszonyítva kimagasló, és éppen a rendszerváltással, illetve az EU-csatlakozással összefüggő szerkezetváltási kihívások miatt jelentős mértékben kihasználatlan.”

fogva, amikor az olajkorszak végének közeledtéről, és ennek a korszakváltás sebességétől függő méretű stratégiai kockázatairól beszélünk, akkor kellő időben és kellő irányban megtehető lépéseink között a hazai bioenergetikai ipar mielőbbi kifejlesztését ebben a stratégiai dimenzióban is el kell helyezni.

Hazánk potenciális adottságai és tradíciója a biomassza előállítás terén tehát jó kiindulási alapul szolgálhatnak a bioenergetikai ipar, mint stratégiai húzóágazat kiépítésére. A biomassza előállítása az alap, amelyre fel lehet építeni a – ma már mozaikszerűen létező – következő lépcsőt, az előállított biomassza iparszerű feldolgozását elsősorban különféle energiformák kinyerése érdekében, másodsorban az alaptevékenység gazdaságosságát támogató egyéb termékek (ipari, mezőgazdasági hasznosítású kiegészítő és melléktermékek) előállítása céljából. Harmadsorban pedig a pozitív externális hatások növelése érdekében a bioenergetikai ipar kialakítását célszerű egységes rendszerben kezelni számos akkut környezetvédelmi probléma megoldásával (szerves hulladék kezelése, hasznosítása, környezetterhelés csökkentése, stb...), illetve a vidékfejlesztés kérdése-

ivel (mezőgazdasági szerkezetváltás, innovatív vállalkozások szaporítása, regionális versenyképesség kiépítése, vidéki népesség életviszonyainak javítása, stb...). Ha ezt a vertikálisan és horizontálisan is integrált tevékenységrendszert regionálisan és országosan is meg kívánjuk alapozni, akkor széles körben bioenergetikai termelési-feldolgozási integrációkat kell létrehozni, amelyek – a hazai mezőgazdaságban korábban világszerte újdonságnak számító, és igen sikeresen működő, ún. termelési rendszerekhez né-

mileg hasonló módon, de már társadalmi és ökológiai szempontokat is beépítve – átfogó rendszerbe integrálják az új ágazat valamennyi szereplőjét a működés input-tényezői (erőforrások biztosítása, beszerzése), működési (technológiai, logisztikai, szaktanácsadási, képzési) és output-tényezői (értékesítés, piac biztosítása) oldalán egyaránt.

Ehhez azonban mindenképp előt-

tudunk kell, hogy a potenciális szereplők hálózati potenciálja (= hálózati együttműködési készség, tapasztalat, kultúra) milyen képet mutat.

HÁLÓZATI KOMPETENCIÁK ÉSZAK-MAGYARORSZÁGON

Az új gazdaság (hálózati gazdaság, információs gazdaság) kihívásainak elemzése Magyarországon is egyre inkább előtérbe kerül, de még főként szekunder kutatásokra alapul. Bizonyított tény, hogy a gazdasági hálózatok létrejöttének, sikeres működésének fontos szerepe van a régiók versenyképességének megalapozásában^{1,2}. Saját kutatásaink pedig azt igazolják, hogy a szervezetek hálózati működésének színvonala nem független a változásokkal szembeni beállítottságuktól. 2002-ben többéves kutatást indítottunk az Észak-magyarországi régióban, hogy az egyik potenciális kitérés pontot jelentő agrárgazdasági szektoron belül feltárjuk: a gazdasági hálózatok létrejöttének menedzsment feltételei milyen mértékben alakultak már ki, hol van e téren a szűk keresztmetszet? A primer kérdőíves (mintegy 200 kér-

1 Lengyel Imre: Iparági és regionális klaszterek – tipizálásuk, térbeliségük, és fejlesztésük főbb kérdései (Vezetéstudomány, 2001./10. sz., p. 19–43.)

2 Magda S. – Marsalek S.: Észak-Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei (Agroinform Kiadó, Budapest, 2003.)

1. ábra

A hálózati potenciált jellemző színvonalmutatók meghatározása

| Faktor | Idetartozó változók csoportjai | Változó db | Faktorok szakmai értelmezése |
|------------------|--|------------|---|
| 1. | Mennyire felkészült a szervezet más partnerekkel történő hálózati együttműködésre? | 9 | „Szervezet hálózati kompetenciáinak színvonala” |
| 2. | Minősítse a szervezet adottságait a hálózati együttműködés szempontjából – hálózati kultúra | 8 | „Hálózati kultúra színvonala” |
| 3. | Hálózati szervezési – irányítási – ellenőrzési feladatok gyakorisága | 9 | „Operatív hálózati menedzsment színvonala” |
| 4. | Gyakorlati menedzsment készségek – hálózati kapcsolat kialakítása, kommunikáció, együttműködés | 6 | „Informális hálózati kompetencia színvonala” |
| 5. | Gyakorlati menedzsment készségek – hálózati tervezés, elemzés | 6 | „Hálózati monitoring színvonala” |
| 6. | Hálózati konfliktuskezelés – irányítási, kooperációs | 2 | „Konfliktusmenedzsment színvonala” |
| 7. | Minősítse a szervezet adottságait a hálózati együttműködés szempontjából – hálózati szakértők | 3 | „Személyi állomány színvonala” |
| Összesen: | | 43 | Hálózati potenciál komplex jellemzői |

Forrás: saját szerkesztés

dést tartalmazó) felmérés a reprezentatív mintába bekerült kis- közepméretű vállalatok (KKV-k) vezetőinek megkérdezésén alapult, és 189 minden szempontból értékelhető kérdőívet dolgoztuk fel változatos statisztikai módszerekkel. A kérdések többségére egy 7-fokozatú Likert-skálán lehetett megadni a választ, kivéve a szervezeti működés fő jellemzőivel való elégedettségrel kapcsolatos kérdéseket, ahol a skála – egy másik felméréssel való összevethetőség érdekében – 5-fokozatú volt. A kérdőívek kitöltése a KSH közreműködésével, rutinos kérdezőbiztosok segítségével történt 2003–2004 során.

A feldolgozás az SPSS-programcsomag segítségével történt, faktoranalízis, klaszteranalízis alkalmazásával, és egyszerű statisztikai jellemzők meghatározásával. A főbb megállapítások a következők:

A mintegy 200 kérdésből 43 kérdés vonatkozott a szűkebben vett hálózati működésre: a hálózati menedzsment színvonalára, a személyi és kulturális feltételekre, és a szervezet hálózati felkészültségére. Faktoranalízis révén kimutattuk, hogy az ezekre a kérdésekre adott válaszok (változók) 7 egymástól többé-kevésbé független csoportot képeznek, amelyekben belül viszont annyira szoros a változók kapcsolata, hogy egyetlen komplex „háttérváltozóval” (faktorral) helyettesíthetők – így a válaszadók profílját a 43 kérdésre adott válaszok helyett 7 komplex jellemzővel (faktorral, színvonalmutatóval) is leírhatók. Ezek az 1. ábrán láthatók.

A szervezeti változtatásokkal (azok szükségességének mértékével – 7 kérdés, illetve megvalósítási

esélyével – 7 kérdés) kapcsolatban a szervezeti működés legfontosabb hét tényezőjét összefoglaló, jól ismert „McKinsey-féle 7’S” modellt vettük alapul („Hard = kemény” tényezők: szervezet – folyamatok – stratégia, „Soft = puha” tényezők: vezetési stílus – személyi állomány – kompetenciák – kultúra). Ezek a változók pedig ugyancsak faktoranalízis segítségével csoportosítva 3 független, komplex mutatóval írhatók le (helyettesíthetők):

- az esélyek megítélése („optimizmus-pesszimizmus”)
- elégedetlenség a „H-kemény”-tényezőkkel
- elégedetlenség az „S-puha”-tényezőkkel

Tehát a szervezeti működés „hard”, illetve „soft” jellemzőivel való elégedettség egymástól függetlenül alakul, miközben a változtatási esélyek megítélése valamennyi jellemzőnél egységes.

A hálózati kompetenciák 7, és a változtatások megítélésének 3 komplex mutatója között a 2. ábra szerinti szignifikáns korrelációk tapasztalhatók. Ezekből kitűnik, hogy minél magasabb színvonalú hálózati kompetenciával (felkészültséggel, kultúrával, gyakorlattal és konfliktuskezelési készséggel rendelkeznek egy cégnél, annál optimistábbak a versenyképességet biztosító változtatások esélyeit illetően (és fordítva).

Minél magasabb színvonalú egy cégnél a hálózatok operatív működtetése, annál kevésbé elégedettek a „kemény”-tényezőkkel, másként: minél fejlettebb egy cégnél a hálózatok napi menedzselése, annál inkább szűk keresztmetszetnek érzik a szervezeti mű-

2. ábra

Korrelációk a hálózati potenciál és a szervezeti változtatások megítélésének komplex mutatói között

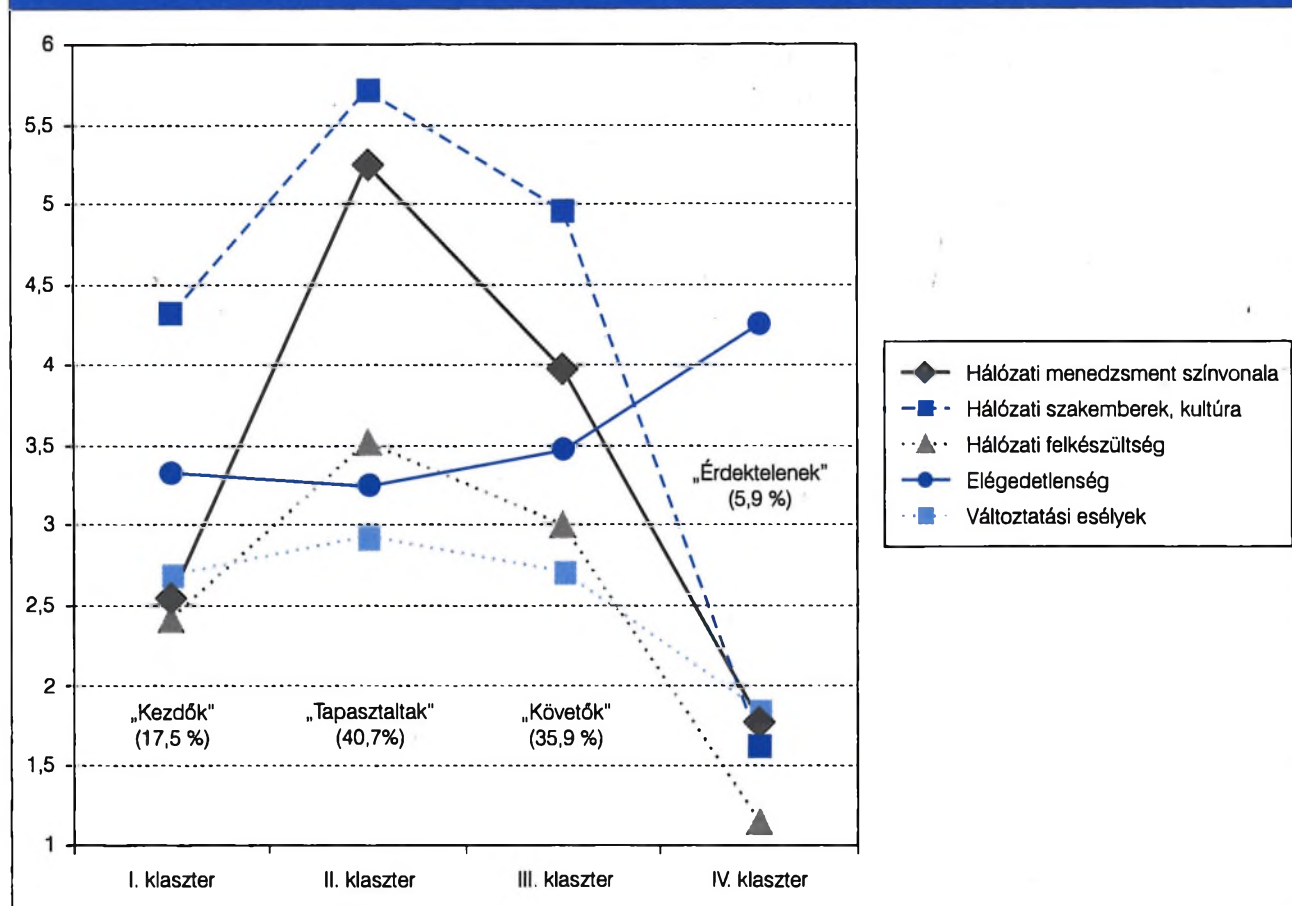
| Hálózati potenciál faktorok | Változtatások megítélése | | |
|--|--------------------------|--------------------|--------------------|
| | I. „Esélyek” | II. „H-igény” | III. „S-igény” |
| 1. „A szervezet hálózati kompetenciáinak színvonala” | 0,277 (0,000) | | |
| 2. „Hálózati kultúra színvonala” | 0,218 (0,003) | | - 0,130 (0,077) |
| 3. „Operatív hálózati menedzsment színvonala” | | - 0,130 (0,078) | |
| 4. „Informális hálózati kompetencia színvonala” | 0,142 (0,053) | | |
| 5. „Hálózati monitoring színvonala” | | | |
| 6. „Konfliktusmenedzsment színvonala” | 0,152 (0,038) | | |
| 7. „Személyi állomány színvonala” | | | 0,140 (0,040) |

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: a táblázatban a Pearson-féle közöségi korrelációk szerepelnek, és zárójelben a szignifikancia szintje (N = 189)

3. ábra

Tipikus szervezetek a hálózati potenciál szempontjából



ködés infrastruktúrájának, folyamatainak adott színvonalát.

Minél több felkészült hálózati szakemberrel rendelkeznek, *annál nagyobb a „puha” – tényezők* (kultúra, egyéb személyi feltételek, vállalat kompetenciái) iránti változtatási igény.

Minél *magasabb színvonalú egy szervezetenél a hálózati kultúra*, annál *kevésbé igénylik a működés „puha” jellemzőinek változtatását* (annál elégedettebbek azokkal).

A hálózati potenciált jellemző 43 változó, illetve az őket helyettesítő 7 komplex mutató alapján elvégeztük a *minta klaszteranalízisét* is, melynek eredményeként legjellemzőbbnek a 4 *klaszterre való felbontás* mutatkozott. A klaszterek jellemzőit a főbb változócsoporthoz alapján, kissé tömörítve az egymással rokonságban levő változócsoporthoz grafikusán (egyfajta profildiógram formájában) a 3. ábra, részletesebben szövegszerűen kifejtve pedig a 4. ábra foglalja össze – ezekre támaszkodva kaphatnak lehetőség szerint találó elnevezést az egyes rétegek.

A hálózati potenciál jellemzői alapján a *szervezetek 4 tipikus csoportját* tártuk fel: kezdők (17,5%), tapasztaltak (40,7%), követők (35,9%), érdektelenek (5,9%)

Hálózat szervezésekor valamennyi potenciális szereplő esetében ennek *konkrét helyi elemzése alapvető fontosságú*, mert az eredményes hálózati működés konszenzuson alapul, és akár csak egyetlen szereplő „kilógása” is a sorból erodálni képes az együttműködést.

Az általunk kidolgozott és a fenti kutatás során *tesztelt vizsgálati módszer* erre alkalmasnak bizonyult.

Számos további izgalmas eredményt is hozott az említett kutatás, de talán már az eddigiekből is leszűrhető, hogy az *eredményes hálózati működés és a szervezeti változtatásokra való készség összefüggése* a menedzsment oldaláról alátámasztja azt, hogy a *vállalkozói aktivitás – versenyképesség – hálózati működés egymást erősítő tényezők*. A hálózati potenciál pedig a régióban – némileg meglepő módon – nagyobb a vártnál: a vállalkozások tekintélyes

4. ábra

Hálózati kompetenciák az Észak-Magyarországi EU-régióban (2002–06., 189 szervezet)

| Klaszter | A szervezetek hálózati működésének jellemzői | | | | |
|---|--|--|--|---|--|
| | Hálózati menedzsment színvonal | Hálózati szakemberek, kultúra | Hálózati felkészültség | Jelenlegi szervezet megítélése | |
| | | | | Elégedettség | Változtatási esély |
| I. klaszter: (17,5%) „Kezdők” | Alacsony színvonalú, nem személyhez kötött, hiányzik az időközi értékelés, külső infókérés | Van már némi tapasztalat hálózati együttműködésben, a kultúrája fejleszthető | Erős érdekltség a stabil partneri kapcsolatokban, de gyengék ehhez a meglévő feltételek | Alapvetően elfogadhatónak látják a szervezet működését, legkevésbé a vezetés színvonalát | Szakadékokat érzékelnek a változási igények – esélyek között, főként szervezeti téren |
| II. klaszter: (40,7%) „Tapasztaltak” | Minden téren kiemelkedő, főként a konfliktusok feloldása, rendszeres kapcsolattartás | Rendelkeznek e téren tapasztalt, megbízható emberekkel, partneri érdekekre ügyelő kultúrával | Minden téren felkészültek, napi gyakorlatuk kielégíti őket | Kevésbé elégedettek, főként a személyzet és a működési folyamatok terén igénylik a változást | Jó esélyt látnak a változtatásokra, kivéve a szervezeti képességeket és a kultúrát |
| III. klaszter: (35,9%) „Követők” | Általában megfelelő, kiemelkedő az érdekegyeztetés terén | Fejleszthető a hálózati rutin, ehhez van alkalmas szakember is | Elfogadhatónak ítélik, szűk keresztmetszet a hálózati tevékenység tervezése és kontrollingja | Viszonylag elégedettek a szervezeti működés valamennyi fő összetevőjével | Úgy érzik, a szükséges mértékű változásokhoz hiányzik a mozgáster |
| IV. klaszter: (5,9%) „Érdektelenek” | Gyakorlatilag nem létezik, egyoldalú érdekvényesítésre törekszenek | Nincs ilyen szakember, és a tapasztalat is hiányzik e téren | Minden téren hiányosak a feltételek, még nem készültek fel | Kiemelkedően jónak látják működésüket valamennyi téren, minimális változást vélnek szükségesnek | A minimális mértékű változtatásokat is lehetetlennek ítélik, főként a kultúra és a szervezet terén |

hányada számára (II. klaszter = 40,7%) nem ismeretlen terep a hálózati partnerekkel való tartós együttműködés, és csak egy kis hányaduk (IV. klaszter = 5,9%) érdektelen ez iránt.

A bioenergetikai tudásközpont napi gyakorlatában az általunk *ökoenergetikai marketingnek* nevezett területen végzett átfogó kutatások a fentiekben leírtakkal összekapcsolódva az alábbi fő irányokban folynak:

- Hálózati együttműködés gyakorlata, értéklánc – értékhalózat az ágazatban (2003-tól., régiós, agrárgazdasági KKV-k, N = 189)
 - Fogyasztói (lakossági) attitűd, tájékozottság a megújuló energiaforrások terén (2006-tól, országos, N = 598), (lásd: Tamus A.-né és társai, 2006.)
 - Gazdálkodói attitűd, tájékozottság a megújuló energiaforrások terén (2007-től, régiós, N = 586)
 - Energetikai piaci körkép, nemzetközi és hazai trendek (2007-től)
 - Öko-energetikai marketing alapjai (2002-től, ágazati versenyelemzés, marketing mix, fenntartható üzleti modell) (lásd: Dinya L. és társai, 2006.)
- Az eredmények felhasználása* pedig az alábbi területeken történik:

Szaktanácsadó szolgáltatások:

- Makroszinten: kormányzati tanácsadás (FVM, NFÜ)
 - Régiós szinten: fejlesztési stratégiák (NORDA)
 - Mikroszinten: Öko-(bio)energetikai projektek gazdasági megalapozása, Integrációk (hálózatok) szervezése (BIOENKRF Innovációs Klaszter), Társadalmi egyeztetések megtervezése, lebonyolítása
- Szakmai tudatformálás:
- Képzési, továbbképzési programok (KRF)

- Rendezvények, publikációk, Internet
 - Kiadványok, filmek
- További kutatások megalapozása:
- Hazai kooperációban (NKTH-pályázatok, ROP)
 - Nemzetközi szinten (CENCE-program, Interreg IV/C)

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- TÖRÖK ÁDÁM: Az új gazdaság (Magyar Tudomány, 2004./2. sz., p. 3–15.)
- PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H.: In Search of Excellence (Harper & Row, Publishers, New York, 1982.)
- PORTER, M. E.: Clusters and the New Economics of Competition (Harvard Business Review, 6/1998., p. 77–90.)
- DINYA LÁSZLÓ – DOMÁN SZILVIA: Gazdasági hálózatok tanulmányozásának módszertani kérdései (in: „A szociális identitás, az információ és a piac”, JATEPress, Szeged, 2004., p. 127–150.)
- MAGDA S. – MARSELEK S.: Észak-Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei (Agroinform Kiadó, Budapest, 2003.)
- DINYA LÁSZLÓ, DOMÁN SZILVIA, FODOR MÓNIKA, TAMUS ANTALNÉ: Az alternatív energiaforrások lakossági megítélése (Marketing & Menedzsment XL. évf. 2006/4 INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49, 49–55 p.)
- DINYA LÁSZLÓ, DOMÁN SZILVIA, FODOR MÓNIKA, TAMUS ANTALNÉ: Ökoenergetikai marketing kihívások (Magyar Marketing Szövetség-Marketing Oktatók Klubjának 12. Országos Konferenciája, 2006. augusztus 24–25, Budapest ISBN 9634208676 CD-kiadvány)

Dinya László
tanszékvezető egyetemi tanár
Károly Róbert Főiskola,
Marketing és Menedzsment Tanszék, Gyöngyös

Az energetikai célú növénytermesztéshez való viszony

Különböző gazdálkodói szegmensek véleménye

Az észak-magyarországi régióban és vonzáskörzetében 2007 március-áprilisában 586 fős mintán, standard kérdőíves személyes megkérdezés került lebonyolításra annak vizsgálatára, hogy az itt tevékenykedő gazdálkodóknak milyen a viszonya az energetikai célú növénytermesztéshez. Jelen tanulmány a teljes kutatási eredmények azon aspektusát kívánja bemutatni, melyben választ kaphatunk arra, hogy a három jellegzetes, markánsan elkülönülő gazdálkodói szegmens mire asszociál a megújuló energiaforrásokat illetően, miben látják az energianövények termesztését gátló tényezőket, milyen tényezők motiválják őket a termesztésre, illetve hogyan ítélik meg az energetikai célú növénytermesztés hasznosságát.

Hazánkra – a hagyományos energiahordozókban és tőkében egyaránt szegény országra – az energiaexportőröktől való függőség hatványozottan igaz. Amikor az olajkorszak végének közeledtével kell számolnunk, akkor a kellő időben és irányban megtehető lépések között a hazai alternatív energetikai ipar mielőbbi fejlesztését kell középpontba helyezni. A kedvező lehetőségek ellenére, az energetikai célú növénytermesztés és erdőgazdálkodás hazánkban széles körben még nem terjedt el. A megújuló energiaforrások lassú elterjedésének egyik oka azok társadalmi ismertségének, és elfogadottságának alacsony foka. A megújuló energiaforrások nagyobb fokú elterjedése az észak-magyarországi Régióban annak gazdasági felzárkóztatása, a foglalkoztatás növelésének prioritása miatt mindenképpen indokolt lenne.

A GAZDÁLKODÓI SZEGMENSEK MEGHATÁROZÁSA

Annak függvényében, hogy a válaszadó próbálkozott-e már energetikai célú növénytermesztéssel, a kutatás eredményei alapján 3 jellegzetes szegmens került kialakításra:

1. Az első, jól elkülöníthető szegmens, azok csoportja, akik *jelenleg is termesztenek energianövényt*. Az energiaforrásokkal kapcsolatos attitűd vizsgálata során ezen csoport tagjainál relevánsan megjelenik a környezettudatosság és a – magatartási formában is kifejezésre jutott – környezetközpontú gondolkodás. A megkérdezettek teljes körét vizsgálva ez a csoport képviseli a legkisebb részarányt a teljes mintából, ennek ellenére véleményük rendkívül fontos, hiszen az energiacélú növények termesztésére vonatkozóan a legjelentősebb tapasztalattal rendelkeznek. Az egyszerűség kedvéért, az ábránknál, táblázatoknál az „igen” gazdák, illetve „meggyőzöttek” kifejezés kerül alkalmazásra, a pozitív attitűddel rendelkező szegmens megnevezésére.

2. A második szegmensbe azok kerültek, akik már próbálkoztak energianövények termesztésével, abbahagyták, de bizonyos feltételekkel hajlandóak lennének az áttérésre, valamint azok, akik még nem próbál-

koztak energianövények termesztésével, de bizonyos feltételekkel ugyancsak hajlandók lennének ilyen típusú növénykultúrák termesztésével foglalkozni. Ők a továbbiakban, jellemzően, *pozitív attitűddel rendelkezőknek, illetve „talán” csoportnak* nevezhetők. A válaszadók teljes körét vizsgálva, ez a csoport képviseli a legnagyobb részarányt a teljes mintából, összesen 370 főt, ezért véleményük különösen fontos lehet hosszabb távon, a jövőre vonatkozóan, hiszen viszonylag pozitív az affinitásuk a vizsgált témát illetően.

3. A harmadik, jól elkülöníthető csoport tagjai még *nem próbálkoztak* energianövények termesztésével és *nem is lennének hajlandók* ilyen típusú növényeket termesztetni, valamint azok akik korábban próbálkoztak ilyen típusú növénytermesztéssel, de abbahagyták és nem szándékoznak *ismét megpróbálni* azt. A tanulmány során ők az *„elutasítók”, illetve „nem akar” elnevezést kapták.* Ez a csoport teljes mértékben elutasítja az energianövény termesztésének lehetőségét. Méretét tekintve a második helyen áll a kisebb hajlandóságot mutató gazdák körénél, de jóval nagyobb elemszámú a jelenleg is energianövényt termeszto gazdákhöz képest. A válaszadók teljes körét vizsgálva tehát ez a csoport képviseli a második legnagyobb részarányt a teljes mintából,

összesen 186 főt. Az energiacélú növénytermesztéssel kapcsolatos negatív attitűdjük, véleményük fontos információforrást jelent a vizsgált témát illetően.

A MEGÚJULÓ ENERGIAFORRÁSOKRA IRÁNYULÓ ASSZOCIÁCIÓS VIZSGÁLAT

Annak eredményeként, hogy a megújuló energiaforrások hallatán mire asszociálnak az energianövényt termeszto „meggyőzött” gazdák, első helyen a „környezetvédelem” végzett, melyet holtversenyben a második helyen a „rossz területek hasznosításának lehetősége” és a „mezőgazdasági termelők támogatásának szükségessége” követett. Harmadik, dobogós állításként a „helyi energia előállításának” lehetősége került megnevezésre (1. ábra).

Ez teljesen összecseng a mintaátlag és a hajlandóságot mutató gazdáknl kapott eredménnyel. Ez utóbbtól annyiban különbözik, hogy náluk felcseréldött a két állítás sorrendje, nevezetesen „a rossz területek hasznosításának lehetősége” került a harmadik helyre, melyet így megelőzött a „helyi energia előállításának lehetősége”.

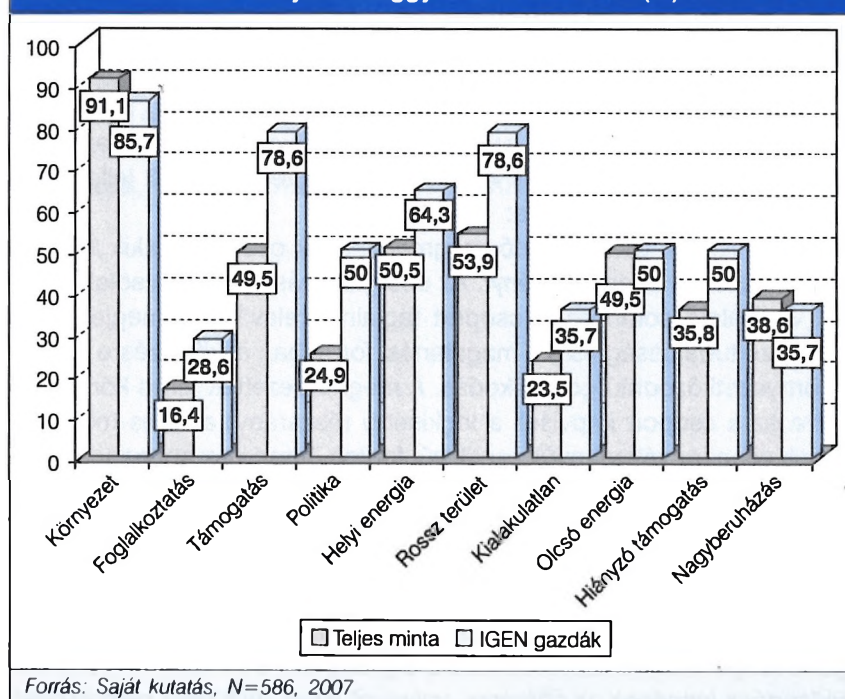
Az asszociációs vizsgálati eredményből is látszik, hogy a környezettudatosság minden szintje áthatja ezen szegmens mindennapjait. A tényleges természet felvállalása egy megvalósult, környezettudatos magatartás gyakorlását bizonyítja. Nemcsak az elvek szintjén, de a tényleges magatartási formában, a termesztési ág megválasztásában is dominál a környezetközpontú gondolkodás.

Az energiaszűke miatt a megújuló energiaforrásokkal kapcsolatos attitűd vizsgálata során a „hajlandóságot mutató” gazdálkodók körében relevánsan megjelenik a környezettudatosság, ugyanis ők elsősorban a környezetvédelemre asszociáltak a megújuló energiaforrások kapcsán, melyet a rossz területhasznosítás és a helyi energianyerés lehetőségeinek második és harmadik helyen történő említése követ, csakúgy, mint a teljes mintánál, de relatíve nagyobb arányú említésekkel (2. ábra).

Ugyanakkor ezen csoportnak közel 52%-a a mezőgazdasági termelők támogatásának szükséges-

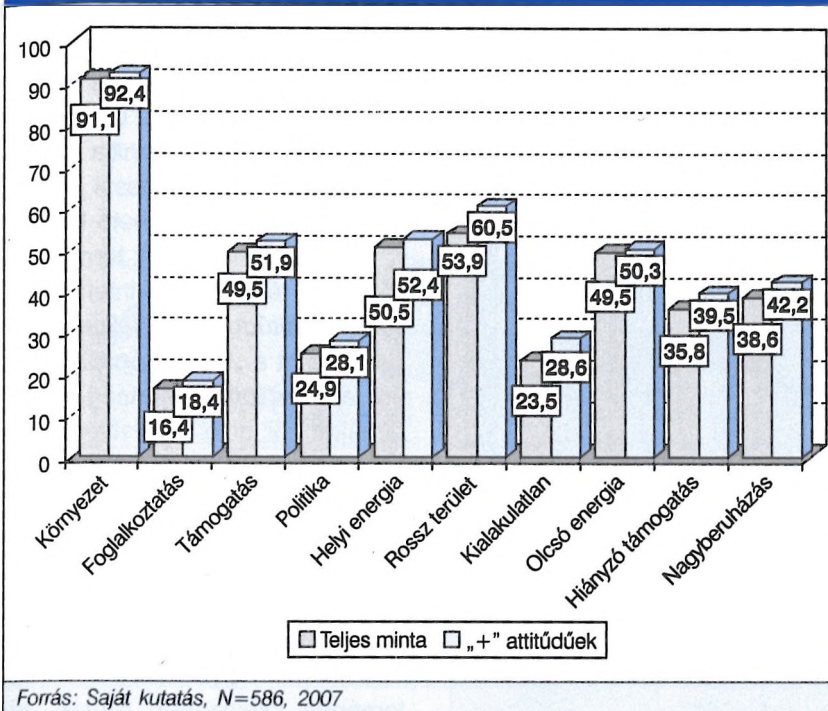
1. ábra

A megújuló energiaforrásokra irányuló asszociációs vizsgálat eredménye a meggyőzöttek körében (%)



2. ábra

A megújuló energiaforrásokra irányuló asszociációs vizsgálat eredménye, a hajlandóságot mutatók körében (%)



ségét is megemlítette és a nagy beruházásigényre is gondolt, mely vélemény összhangban van a – a primer kutatást előkészítő – szakértői anket eredményeivel, melynek során a szakértők számos esetben utaltak az állami szerepvállalás szükségességére.

Az energiaforrásokkal kapcsolatos attitűd vizsgálata az „elutasító” gazdák esetében azért fontos, mert véleményük rávilágíthat az esetleges hiányosságokra, problémákra, negatívumokra, melyek megléte okozta imázs-rések megszüntetése révén, ez a célcsoport is meggyőzhető lehet.

Az asszociációs vizsgálat eredménye szerint az elutasító gazdák is – elsősorban – a környezettudatosságra gondoltak, melyet sorrendben az „olcsó energia” és a „helyi energia” követtek (3. ábra).

Mivel negatív kicsengésű asszociáció nem kapcsolódott a

latlan technológia” (4. ábra). A harmadik legnagyobb

megújuló energiaforrásokhoz, úgy feltételezhető, hogy nincs szó mélyen gyökerező ellenszenvről, elutasításról, hanem nagy valószínűséggel, a kommunikációban is keresendő problémával állunk szemben.

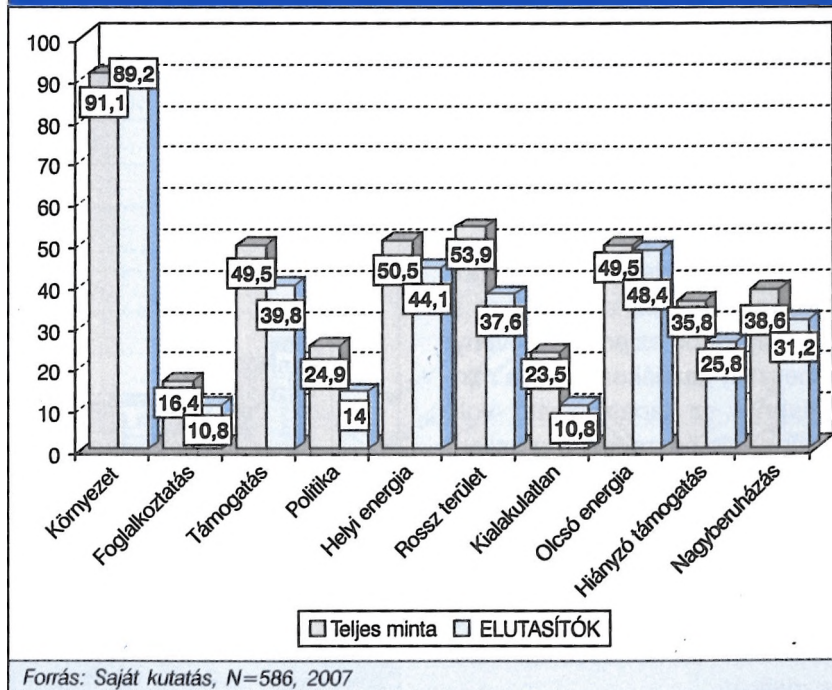
AZ ENERGIANÖVÉNYEK TERMESZTÉSÉT GÁTLÓ TÉNYEZŐK

Arra a kérdésre, hogy mi minden gátolhatja, nehezítheti az energianövények termesztését, különösen fontos a „meggyőzött” gazdák véleményének megismerése, hiszen ki ismerné jobban a problémákat, mint azok a gazdák, akik ezzel szembesülnek a mindennapokban.

Az energianövények termesztését gátló legfőbb tényező a „meggyőzöttek” szerint, a „bizonytalan felvevő piac”, továbbá a „kialaku-

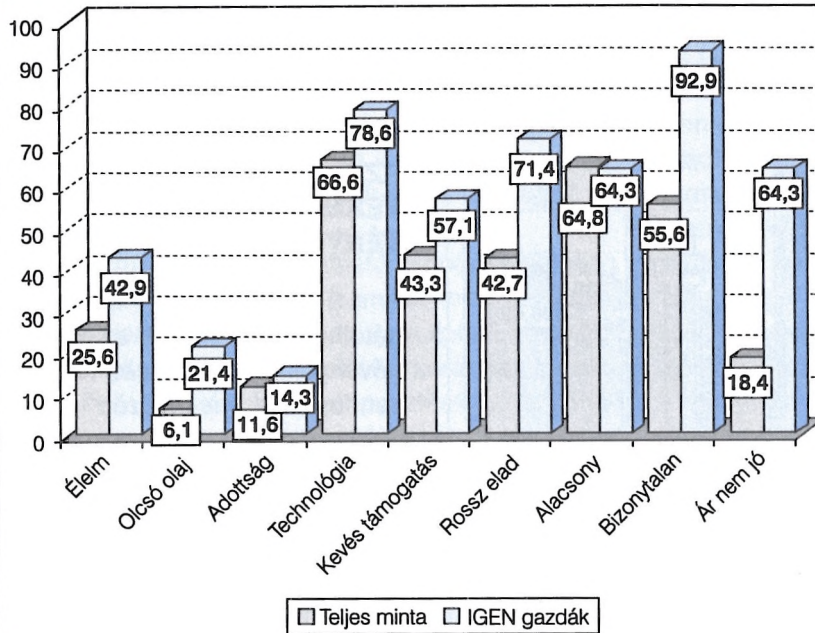
3. ábra

A megújuló energiaforrásokra irányuló asszociációs vizsgálat eredménye, az „elutasító” gazdák körében (%)



4. ábra

Az energianövények termesztését gátló tényezők vizsgálata a „meggyőzöttek” körében (%)



Forrás: Saját kutatás, N=586, 2007

Ezen vélemények a gátló tényezőkről összességében is megerősítik a szakértői ankét végső konklúzióját. Vagyis azt, hogy az instabil felvevő piac, a bizonytalan értékesítési lehetőség megnöveli a piaci kockázatot, visszaveti a beruházási kedvet és elbizonytalanítja a gazdát. Mindez összefogással és állami garanciával csökkenthető lenne.

Az energianövények termesztését gátló tényezők tekintetében a „pozitív attitűddel” rendelkező gazdák szerint a „technológiai háttér” és „az alacsony ismertség,” problémákon túl, a „biztos felvevő piac hiánya” leginkább visszatartó erő, mely álláspontjuk összhangban áll a teljes minta véleményével (5. ábra).

Az energianövények termesztését gátló tényezők tekintetében az „elutasító” gazdálkodói kör véleménye kifejezetten fontos, hiszen rávilágíthat a legfőbb, őket

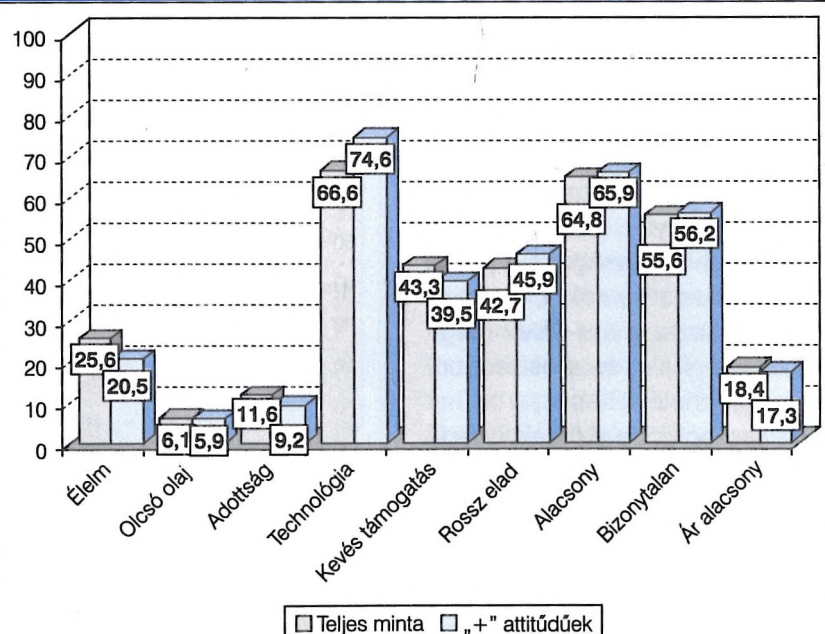
akadályt a „kedvezőtlen értékesítési lehetőségekben” látják. Továbbá a csoport igen jelentős része említette a kedvezőtlen árkialakítást és az „alacsony ismertséget”. Látható tehát, hogy a jelenleg is energianövényt termesztek körében a piaci bizonytalanság jóval súlyosabb, mindennapos probléma, melynek megoldása elengedhetetlen az energianövény termesztési feltételeinek javításához.

Az élelmiszertermelő mezőgazdaság prioritizálásának említése is hangsúlyosabb az energianövényt termesztek gazdáknál, mint a mintaátlagnál ez tapasztalható volt. Ugyanakkor összecseng a hajlandóságot mutató gazdák véleményével, ami arra enged következtetni, hogy az élelmiszertermelő mezőgazdaság helyzete háttérbe szorítja az energianövény termesztésének előmozdítását.

visszatartó okok háttérrendszerére.

5. ábra

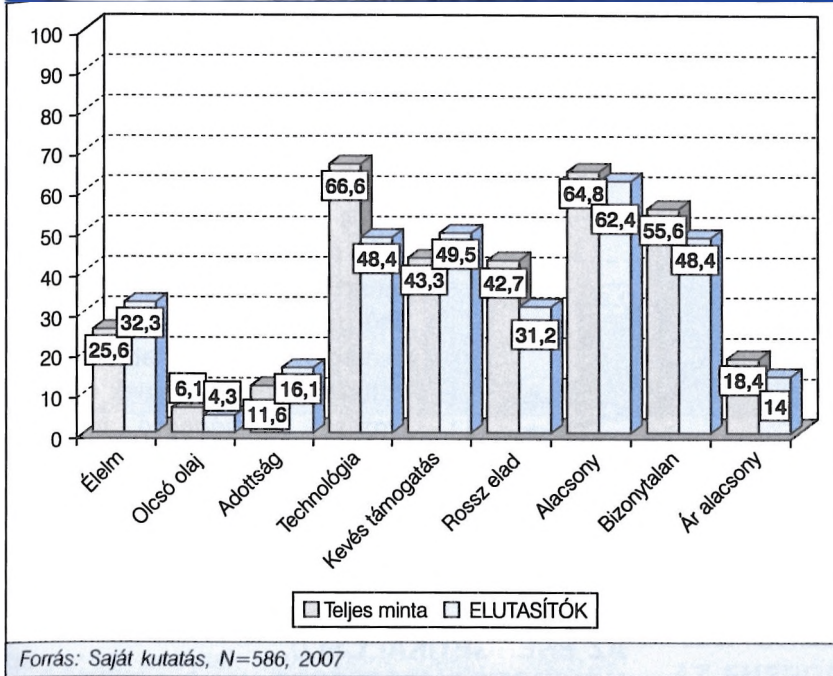
Az energianövények termesztését gátló tényezők, a pozitív attitűddel rendelkező gazdák szerint (%)



Forrás: Saját kutatás, N=586, 2007

6. ábra

Az energianövények termesztését gátló tényezők az „elutasító” gazdák véleménye szerint (%)



Az elutasító gazdák szerint a legnagyobb gondot, az „energiaövények alacsony ismertsége” okozza, második helyen neveztek meg a „kevés támogatást”, harmadikként pedig azonos arányban a „technológiai háttér hiányosságait” és a „bizonytalan felvevő piac”-ot (6. ábra).

Ez, sorrendjét tekintve eltér a mintaátlagtól éppúgy, mint a másik két gazdálkodói kör véleményétől, de a megnevezett tényezők összességében azonosak mindegyik esetben. A legfontosabb megoldandó probléma tehát – ezen szegmens esetében – a bizonytalan felvevő piac és a kialakulatlan technológiai háttér mellett, az informálás hiányossága.

A GAZDASÁGBAN KÉPZŐDÖTT SZERVES HULLADÉK SORSA

A megkérdezettek legnagyobb része, több mint fele (51,9%-a) a keletkező szerves hulladékot beássa a talajba, mely válasz közel

azonos mértékű a bioenergetikai célú növénytermesztéssel foglalkozó gazdálkodók ez irányú tevékenységével. Majd sorrendiségét tekintve, 36,2% komposztálja, 29,2% elszállítja, 25,4%-a feleteti az állatokkal, a gazdaságában képződött szerves hulladékot (7. ábra).

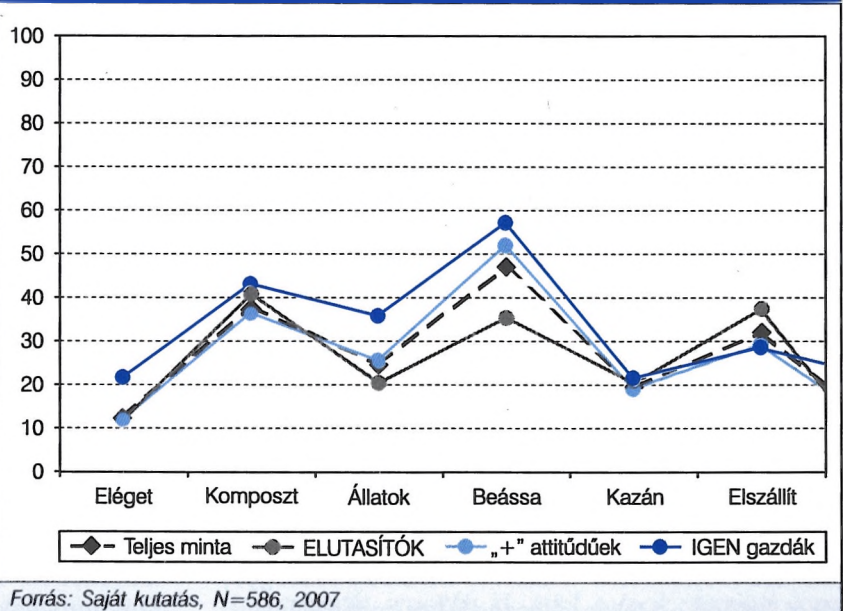
Az energianövények termesztésével szemben „pozitív attitűddel” rendelkező szegmens válaszait vizsgálva – a képződött szerves hulladék sorsát illetően – megfigyelhető, hogy a megkérdezettek legnagyobb része, 57,1%-a beássa a talajba. A vizsgált célcsoport ezen magatartása közel azonos a teljes mintában szereplőkével, mivel a válaszadók közel fele – 47,1 százaléka – a hasznosításnak ugyancsak ezt a formáját választja. Az energianövény termesztésével foglalkozók 42,9%-a elégeti,

35,7%-a feleteti az állatokkal az ott képződött szerves hulladékot.

A többi megoldást közel azonos arányban és kisebb mértékben választják a gazdálkodók, úgy mint

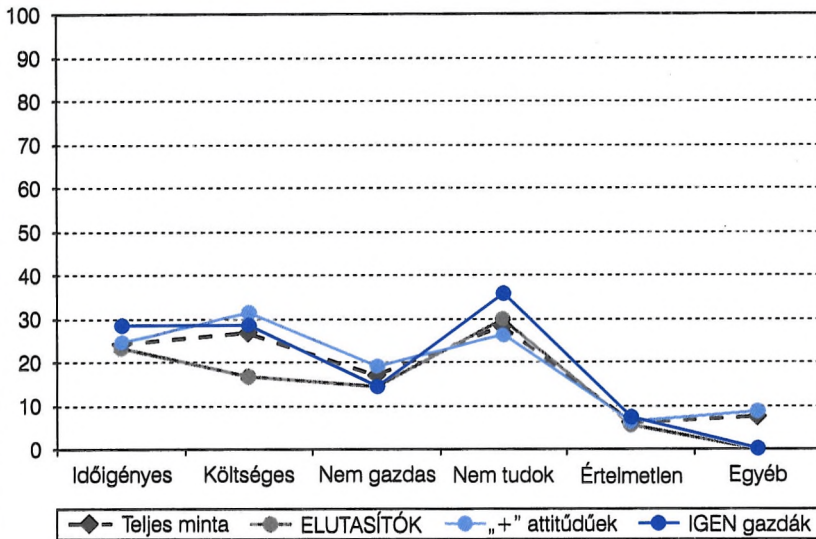
7. ábra

A szerves hulladék hasznosítása a teljes minta és a szegmensek viszonylatában (%)



8. ábra

A képződött szerves hulladék összegyűjtését gátló tényezők (%)



Forrás: Saját kutatás, N=586, 2007

az összegyűjtés nélküli elégetést, a kazánban történő elégetést, és egyéb lehetőségeket.

Az „elutasítók” legnagyobb része, közel fele (40,9%-a) komposztálja, illetve elszállítja (37,6%), valamint beássza a talajba (35,5%) a gazdaságában képződött szerves hulladékot. A vizsgált célcsoport mindössze 11,8%-a égeti el összegyűjtés nélkül a keletkezett szerves hulladékot.

A KÉPZŐDÖTT SZERVES HULLADÉK ÖSSZEGYŰJTÉSÉT GÁTLÓ TÉNYEZŐK

A képződött szerves hulladék össze nem gyűjtésének fő okaként – 29,7%-ban – annak költségigényességét jelölték meg a válaszadók (8. ábra). Figyelemreméltó azok 24,9%-os részaránya, akik nem tudnak mit kezdeni az összegyűjtött szerves hulladékkal. E mögött minden bizonnyal fellelhető a megfelelő tájékoztatás, tájékozottság hiánya is.

A képződött szerves hulladék össze nem gyűjtését gátló tényezőként – hasonlóan a teljes minta véleményéhez – a „nem tudok vele mit kezdeni” válasz alternatívát, majd az összegyűjtés költség és időigényességét jelölte meg, az a kisebb válaszadói kör is, amely energiacélú növények termesztésével foglalkozik. A kapott eredmények tükrében megállapítható, hogy az „igen” szegmens magatartása sem tér el jelentős mértékben – a szerves hulladék összegyűjtését illetően – a teljes válaszadói kör hozzáállásától.

A gazdaságban képződött szerves hulladék össze nem gyűjtésének okaként – hasonlóan a teljes minta véleményéhez – a „nem tudok vele mit kezdeni” válasz alternatívát (29,0%), majd az összegyűjtés költségét (16,1%) és időigényességét (22,6%) jelölte meg az „elutasító” gazdálkodói kör is alapvetően, amely nem kíván energiacélú növények termesztésével foglalkozni. Az elutasító gazdák körében is fellelhető a megfelelő tájékoztatás, tájékozottság hiánya, melynek *ellensúlyozása szükségessé teszi, a megújuló energiaforrások elterjedésével összefüggő marketing-kommunikáció intenzitásának növelését.*

AZ ENERGETIKAI CÉLÚ NÖVÉNYTERMESZTÉSRE VALÓ ÁTTÉRÉS MOTIVÁCIÓI

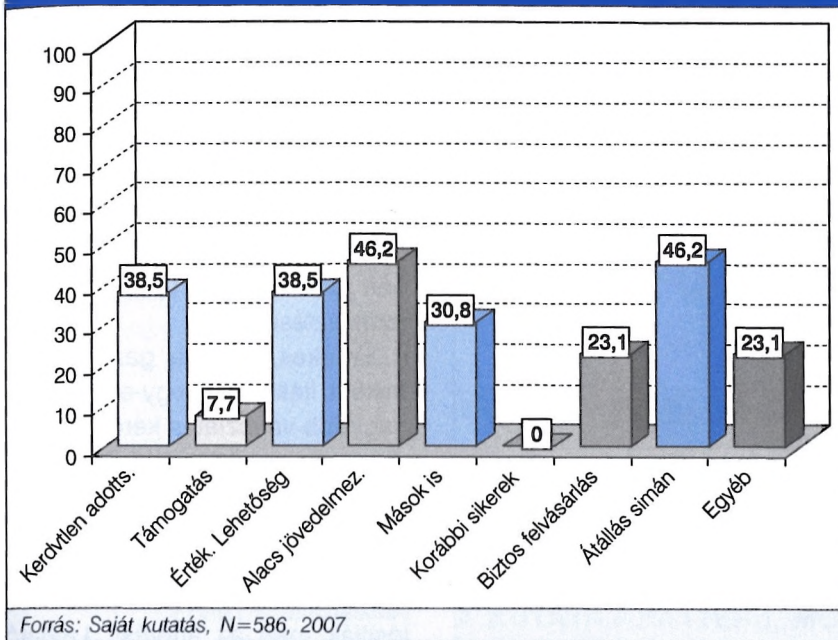
Azon válaszadókat, akik úgy nyilatkoztak, hogy gazdaságukban jelenleg is foglalkoznak energetikai célú növénytermesztéssel, arról kérdeztük, hogy milyen okból (illetve okokból) kifolyólag folytatják ezt a gazdálkodási irányzatot. A kérdőívben szerepeltek azon lehetséges tényezők, melyek ilyen tekintetben motiváló hatással bírhatnak. A felsorolt jellemzők között belső (a gazdaság természeti adottságaiból, korábbi gazdálkodási gyakorlatból fakadó) és külső (igényelhető támogatások, makrogazdasági környezet, a környéken folyó ilyen tevékenység) tényezők szerepelnek, úgy mint:

- a gazdaság kedvezőtlen természeti adottságai,
- több igényelhető támogatás,
- kedvezőbb értékesítési lehetőségek,
- a gazdaság korábbi alacsony jövedelmezősége,
- a környékbeli gazdálkodók hasonló tevékenysége,
- korábbi, sikeres, ilyen jellegű kísérletek,
- a környéken megvalósuló, megújuló energiaforrások hasznosító beruházás, mint biztos felvásárló,
- az áttérés nem igényelt nagyobb áldozatot.

Az energianövények termelését a szakirodalom a kedvezőtlen természeti adottságokkal rendelkező termőterületek, illetve a termelés alól kivont mező-

9. ábra

Az energetikai célú növénytermesztésre való áttérés oka (%)



gazdasági területek egyik legperspektivikusabb lehetőségeként említi. Az élelmiszer- vagy takarmánytermelő agrárgazdaság alacsony jövedelmezősége, az igénybevehető források szűk köre mind-mind olyan tényezőt jelentenek, amelyek külön-külön, de együttesen is az alternatív mezőgazdaság felé történő elmozdulást segítik elő.

Az érintett gazdák földterületeinek környezetében megvalósítandó bioenergetikai beruházás, a biztos felvásárlói piac képét vetíti fel a gazdálkodók körében, s mint ilyen, komoly ösztönzőként hat. A beruházás nyomán a térség gazdálkodóinak áttérése pozitív példaként hathat. Amennyiben már korábbi precedensek is voltak erre, illetve más térségek sikeres beruházásainak a híre is eljut a térségbe, nagymértékben (pozitív irányban) befolyásolhatja az érintett gazdák gondolkodását, növelve az energetikai célú növénytermesztésre történő áttérési hajlamot. További kérdést jelent az, hogy ez az átállás mekkora (pénzbeli, időbeli, stb.) áldozatot igényel. Minél drasztikusabb ez a váltás, annál inkább csökkenhet az áttérési hajlandóság.

Ezt a kérdéskört csak azon gazdálkodók válaszolhatták meg, akik foglalkoznak energiacélú növénytermesztéssel. A kapott válaszok alapján az alábbi kép rajzolódik ki:

Az energetikai célú növénytermesztésre való áttérés legfőbb okaként – a „meggyőzött” gazdák – a gaz-

daság korábbi alacsony jövedelmezőségét és az átállás kismértékű anyagi áldozatát, jelölték meg, majd ezt követi azonos arányban a gazdaság kedvezőtlen termőhelyi adottsága és a kedvezőbb értékesítési lehetőség, mint motiváló tényező (9. ábra).

Kevésbé meghatározó tényező volt, az áttérésre vonatkozó döntésükben, a „környékbeli gazdálkodók hasonló tevékenysége”, melyet a megkérdezettek 30,8%-a említett, valamint a környékbeli biztos felvásárlási lehetőség (a válaszadók 23,1 százaléka). Mindössze 2 fő jelölte meg a „több igényelhető támogatást”, mint motivációs tényezőt a bioenergetikai célú növénytermesztésre való áttérésre irányuló döntésben.

AZ ENERGETIKAI CÉLÚ NÖVÉNYTERMESZTÉS HASZNOSSÁGA

A kérdés célja annak felmérése volt, hogy a megkérdezett gazdák mennyire vannak tisztában az energetikai célú növénytermesztésből fakadó előnyökkel, valamint, hogy ezek közül számukra melyek a legfontosabbak.

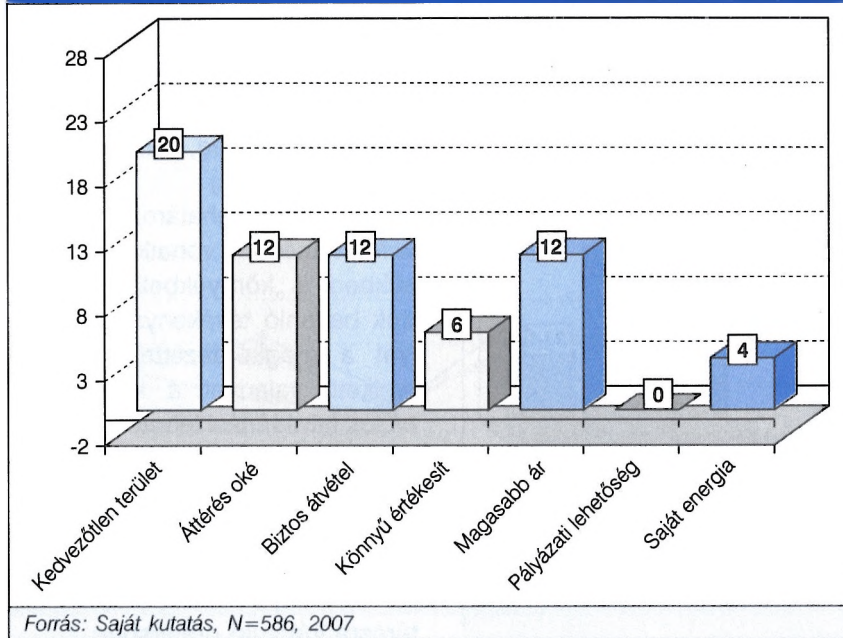
Annak a kérdésnek, hogy miért hasznos a gazdálkodók számára az energetikai célú növénytermesztés, az egyik legfőbb tanulsága, hogy *egyetlen válaszadó sem jelölte meg a „bővülő pályázati lehetőséget”, mint motivációs tényezőt.* A legtöbben, a *kedvezőtlen adottságú területek hasznosításának fontosságát jelölték meg elsőként.* Ez a kedvező vélemény – a gazdálkodók részéről – hosszabb távon, nagyban hozzájárulhat a környezetileg tudatosabb gazdálkodási formák kialakításához. Jóval kevesebben, a „biztos átvételi lehetőség”, „a magasabb átvételi ár, magasabb jövedelmezőség és a biztos átvételi lehetőség miatt” ítélik hasznosnak az új típusú növénytermesztést.

ÖSSZEFOGLALÁS

A „pozitív attitűdű” gazdák egyöntetűen és legnagyobb mértékben az *integrátori segítség, közreműködés meglétét emelték ki, mint a legfontosabb – az*

10. ábra

Az energetikai célú növénytermesztés hasznossága



energianövény termesztésre történő áttérést – generáló tényezőt, melyet két olyan állítás követ, mely alapvetően a gazdaságossági kérdéskörhöz kötődik. Nevezetesen, ha az átállás nem igényelne nagy áldozatot és a gazdasága jelenleg alacsony jövedelmezőségű.

Látható tehát, sokan alternatív megoldásként kezelik az energianövény termesztésének lehetőségét, és csak abban az esetben választanák ezt, ha a hátrahason kisebb. Mindez arra utal, hogy *racionalis érvek mentén, tényleges számításokkal alátámasztott kommunikációval lehet meggyőzni a pozitív hozzáállással bíró gazdákat.*

Az „elutasító” gazdák szerint *az elutasítás legfőbb indoka, hogy az átállás nagy áldozatot követelne. Továbbá a biztos felvásárlás hiányában is nagy visszatartó erőt látnak, illetve azonos mértékben említették meg azt, hogy jelenleg gazdaságuk jövedelmező és biztos felvásárló piaccal rendelkeznek, ezért nem szorgalmazzák az áttérést. Ennél a szegmensnél is visszaköszön a pozitív attitűdű gazdáknál jelzett eredmény, miszerint az alternatív költséget, az elmaradt hasznot, mint gazdaságossági mutatószámot figyelembe veszik a gazdák a művelési ág, a termesztendő növény kiválasztása során. Ez igen fontos információ, a negatív attitűd megváltoztatására irányuló marketingkommunikációs munka szempontjából.*

Az energetikai növénytermesztésre áttért gazdák úgy nyilatkoztak, hogy az átállás nem követelt nagy áldozatot tőlük és jó megoldásnak tűnt a váltás, mivel gazdaságuk korábban alacsonyabb jövedelmezőséget mutatott, és kedvezőtlen természeti adottságokkal bírt, harmadrészt a kedvezőbb értékesítési lehetőségek reményében tértek át az új típusú növénytermesztésre.

Érdekes, hogy a gazdálkodók miként ítélik meg egy-egy váltás, nagyobb változtatás kérdését. Addig, amíg az elutasítók köre félelemmel és kétséggel tekint a kérdésre, addig a meggyőződéssel bíró gazdák, pontosan a jobb kilátásokba vetett hit reményében valószínűsítik meg az áttérést. Látható tehát, hogy éles különbség rajzo-

lódik ki a két csoport között, melyhez egy harmadik, kockázatvállalás tekintetében köztes tartományba sorolható pozitív attitűdű gazdák köre is csatlakozik.

A kutatás eredményei azt látszanak igazolni, hogy *a fiatalabb, a változásra nyitottabb és kevésbé kockázat-érzékeny gazdálkodói kör lesz az a fő célcsoport, akit elsőként lehet megnyerni* és pozitív hozzáállásukban megtartani, az energetikai növénytermesztést illetően.

IRODALOMJEGYZÉK

- LAKNER, Z. – KÓBOR, K. (1992): A fermentációval előállított etanol motorhajtóanyagadalék céljából történő gyártásának és értékesítésének ökonómiai kérdései, Szeszipar, 40 (3), 78–94.
- RÉCZEY G. (2003): A bioetanol üzemanyagként történő felhasználásának ökonómiai háttere Magyarországon, AVA2 Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika Nemzetközi Konferencia, Debrecen 2005. április 7–8.
<http://www.omgk.hu/MGUT1/biomasz1.html> (2006. 08. 14.)
<http://www.zoldtech.hu/cikkek> (2006. 08. 03)
www.zoldtech.hu/cikkek/atteres (2006. 08. 11.)

Tamus Antalné, főiskolai docens
 Károly Róbert Főiskola,
 Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék, Gyöngyös

Az értékrendszer mint másodlagos szegmentációs ismérv

Vizsgálat a fogyasztói piacon

Primer kutatásunkban az értékrendszer-, életstílus szerepét vizsgáltuk fogyasztói mintán. Megítélésünk szerint az egyén értékrendje, mint másodlagos szegmentációs ismérv differenciáló hatása megmutatkozik a kutatásunk alapjául szolgáló életbiztosítások igénybevevőinek piacán is. Faktoranalízis segítségével értékrendszer struktúrákat alakítottunk ki, klaszteranalízis módszerével az értékrend-alapú szegmensek főbb ismérveit karakterizáltuk. Jelen tanulmányunkban a többváltozós módszerek eredményeként kialakult fogyasztói csoportok összehasonlító elemzésével, az életbiztosítás iránti hajlandóságokban megmutatkozó különbségeket ismertetjük.

A KUTATÁS HÁTTERE, MÓDSZERTANA

A kutatás célkitűzése a hazai lakosság megtakarítási szokásainak és életbiztosításokkal kapcsolatos ismereteinek, véleményének felmérése volt. A felmérés során vizsgáltuk, hogy a megtakarítások aránya hogyan alakul az összjövedelemhez viszonyítva, milyen a különböző megtakarítási formák ismertsége, milyen céllal takarékoskodnak a válaszadók, milyen életbiztosítási formákat ismernek, melyeket veszik igénybe és milyen szempontok játszanak szerepet a döntésben: az életbiztosítás igénybevétele, illetve annak elutasítása milyen főbb indokokra vezethető vissza.

A hazai lakosság megtakarítási szokásainak és életbiztosításokkal kapcsolatos ismereteinek, véleményének felmérése céljából standard kérdőíves, szóbeli megkérdezést bonyolítottunk le 2006 októberében a teljes lakosságra vonatkozóan nem, életkor, lakóhely és lakóhely típusa szerinti reprezentativitást biztosítva. Ennek eredményeként 1220 értékelhető kérdőívet kaptunk, melyet SPSS 13.0 program felhasználásával értékeltünk ki. Jelen publikációnkban ezen felmérés eredményeiből az életbiztosítás és értékrend kapcsolatára rávilágító szegmentációs lehetőségét gyakorlati aspektusát mutatjuk be.

AZ ÉRTÉKTÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE

A felmérés során a szociológiai kutatásokban eredményesen alkalmazott Rokeach-féle értékstruktúrát alapul véve, annak bizonyos elemeit felhasználva vizsgáltuk meg a válaszadók értékrendszerét.

A tényezők rangsora jól mutatja, hogy a megkérdezettek körében még mindig a biztonságot, nyugalmat, kiegyensúlyozottságot hangsúlyozó tradicionális értékek vezetnek, csaknem minden a hedonista értékeket háttérbe szorítva, ahogyan ezt az 1. táblázat rendszerezett eredményeiben láthatjuk.

| 1. táblázat | |
|--|------------|
| Értéktényezők rangsorátalaga | |
| Értéktényezők | mintaátlag |
| Tradicionális értékek | |
| Egészség | 4,87 |
| Családi boldogság | 4,58 |
| Boldogság | 4,50 |
| Nyugodt, kiegyensúlyozott élet | 4,49 |
| Belső harmónia | 4,36 |
| Jó emberi kapcsolatok | 4,34 |
| Békés világ | 4,20 |
| Igazi barátság | 4,20 |
| Anyagi jólét | 4,16 |
| Szabadság | 4,06 |
| Erkölcsei elismerés | 4,02 |
| Másokról való gondoskodás | 4,00 |
| Másoknak való örömszerzés | 3,96 |
| Takarékosság | 3,62 |
| Hedonista értékek | |
| Kényelmes élet | 3,96 |
| Megengedhessek magamnak valami jót | 3,87 |
| Sok szabadidő | 3,63 |
| Élvezetes élet | 3,41 |
| Karrier, szakmai siker, önmegvalósítás | 3,41 |
| Hobby | 3,15 |
| Izgalmas élet | 2,73 |
| Forrás: Saját kutatás, 2006 (N=1220) | |

AZ ÉRTÉKEK FAKTORANALÍZISE

Annak érdekében, hogy megállapíthassuk mely értékek képeznek egymással korreláló tényezőcsoportot a megkérdezettek értékítélete szerint, faktoranalízist végeztünk, melynek eredményeképpen három, jól elkülöníthető tényezőcsoport körvonalazódott (2. táblázat):

- a „*tradicionális/hagyományos*” értékek köre,
- a „*hedonista*” értékek rendszere,
- az „*érett, anyagi jóléttel összefüggő*” értékek csoportja.

A „*tradicionális/hagyományos*” értékek csoportjába azok a klasszikus értékek kerültek, melyeknél az egyéni célértékek helyett a közösségi, társadalmi, szociális értékek dominanciáját figyelhetjük meg. A család, a barátok, a közösségi élet fontosságát hangsúlyozó tradicionális értékek halmazáról van szó.

Jól karakterizálható a „*hedonista értékek*” csoportja is, ahová jellemzően az izgalmas, élvezetes élet tényezői, az egyén-, illetve élményorientált értékek kerültek.

Itt sokkal inkább a rövid távú célértékek dominanciáját láthatjuk, fiatalos, lendületes értékekkel találkozunk, mely élesen különbözik a „*tradicionális/hagyományos*” értékektől.

Figyelemreméltó, hogy a szabadságot kétféleképpen értelmezték a mintatagok, ugyanis faktorsúlya szerint egyszerre tartozhat a „*hedonista*” és a „*tradicionális/hagyományos*” értékek közé. Mindez megítélésünk szerint értelmezésbeli különbséggel ma-

| 2. táblázat | | | |
|--|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Értékek faktorcsoportja | | | |
| Értékek | Faktorcsoportok | | |
| | 1.faktor faktorsúlya | 2. faktor faktorsúlya | 3. faktor faktorsúlya |
| Harmonikus élet | ,767 | ,300 | ,212 |
| Békés élet | ,758 | ,121 | ,222 |
| Másokról való gondoskodás | ,756 | ,114 | ,239 |
| Másoknak való örömszerzés | ,745 | ,170 | ,248 |
| Boldogság | ,723 | ,372 | ,297 |
| Jó emberi kapcsolatok | ,721 | ,365 | ,106 |
| Családi biztonság | ,695 | ,079 | ,382 |
| Igazi barátság | ,688 | ,496 | ,081 |
| Nyugodt, kiegyensúlyozott élet | ,620 | ,062 | ,513 |
| Erkölcsei elismerés | ,600 | ,465 | ,237 |
| Izgalmas élet | ,034 | ,827 | ,036 |
| Élvezetes élet | ,095 | ,807 | ,281 |
| Karrier | ,312 | ,738 | ,023 |
| Hobby | ,284 | ,714 | ,053 |
| Sok szabadidő | ,254 | ,602 | ,466 |
| Szabadság | ,442 | ,476 | ,304 |
| Megengedhessek magamnak valami jót | ,163 | ,362 | ,331 |
| Kényelmes élet | ,211 | ,326 | ,747 |
| Anyagi jólét | ,341 | ,401 | ,583 |
| Takarékosság | ,115 | ,050 | ,422 |
| Egészség | ,274 | -,057 | ,379 |
| Forrás: saját kutatás, 2006, N=1220; (KMO- Index: 0,78, magyarázott kumulatív variancia: 72,03%; varimax forgatás) | | | |

gyarázható, vagyis arra utal, hogy egyszerre jelenti az emberi lét velejárójaként definiálható, természetes szabadságot, ilyen értelemben „tradicionális” értéknek tekintve, és egyszerre jelentheti az individuumban szabadságát hangsúlyozó, élmény-egyénorientált értéket, mely esetben a „hedonista” struktúrába illeszthető.

A „tradicionális” értékek egy másik dimenzióját rajzolja ki az „*érett, anyagi jóléttel összefüggő*” érték-csoport, amelybe az anyagi stabilitást, megnyugvást, kiegyensúlyozottságot, biztonságot sugalló értékek rendszere tartozik. Ebbe a csoportba a mindennapok mókuskerekéből való kiszállásra jellemző, letisztult, nyugalmat sugárzó, stabil értékek kerültek.

KLASZTERANALÍZIS AZ ÉRTÉKRENDSZER-STRUKTÚRA ALAPJÁN

Annak érdekében, hogy az értékrend, mint másodlagos szegmentációs ismérv szerint megvizsgáljuk, hogy kirajzolódik-e valamilyen csoportképző dimenzió a mintatagok között, klaszter-analízist végeztünk, melynek eredményeként a három faktornak megfelelően három klasztert tudtunk definiálni:

- „Családcentrikus, biztonságra törekvő”
- „Hedonista”
- „Gondoskodó jómódú” szegmenseket.

A három klaszter vonatkozásában jól cizellált, karakteres értékstruktúrákkal találkozunk, melyek egymástól is – és bizonyos tényezők vonatkozásában – a mintaátlag fő irányától is számos specifikus különbséggel, eltéréssel jellemezhetőek.

A „Családcentrikus, biztonságra törekvő” szegmens karakterizálása

Az első klaszter a „családcentrikus biztonságra törekvők” köre. Ők a mintaátlaghoz képest fontosabbnak tartották a kényelmes, nyugodt, kiegyensúlyozott életet, a takarékoságot, a családi boldogságot. Ugyanakkor a mintához képest jóval alulértékelték az izgalmas, élvezetes életet, a karriert, sikert, hobbyt. A csoportot tehát leginkább a tradicionális, a letisztult, klasszikus, érett értékek rendszere jellemzi. (3. táblázat)

A „hedonista” szegmens értékítéletének jellemzői

A második klaszter tagjai a „hedonista értékek követői”. Ők az élvezetes, izgalmas, gazdag élet ked-

3. táblázat
A „Családcentrikus biztonságra törekvő”
klaszter értékstruktúrája

| Értéktényezők | 1. klaszter | mintaátlag |
|--|-------------|------------|
| Szabadság | 3,65 | 4,06 |
| Élvezetes élet | 2,66 | 3,41 |
| Izgalmas élet | 1,61 | 2,73 |
| Kényelmes élet | 4,37 | 3,96 |
| Nyugodt, kiegyensúlyozott élet | 4,68 | 4,49 |
| Egészség | 4,88 | 4,87 |
| Jó emberi kapcsolatok | 3,82 | 4,34 |
| Sok szabadidő | 3,28 | 3,63 |
| Anyagi jólét | 4,20 | 4,16 |
| Erkölcsei elismerés | 3,48 | 4,02 |
| Megengedhessek magamnak valami jót | 3,49 | 3,87 |
| Takarékosság | 4,23 | 3,82 |
| Másoknak való örömszerzés | 3,81 | 3,96 |
| Másokról való gondoskodás | 3,88 | 4,00 |
| Családi boldogság | 4,74 | 4,58 |
| Karrier, szakmai siker, önmegvalósítás | 2,11 | 3,41 |
| Hobby | 2,10 | 3,15 |
| Békés világ | 4,12 | 4,20 |
| Boldogság | 4,25 | 4,50 |
| Belső harmónia | 4,06 | 4,36 |
| Igazi barátság | 3,55 | 4,21 |

Forrás: Saját kutatás, 2006 (N=1220)

velői, számukra az átlagosnál fontosabb az anyagi jólét, hogy megengedhessenek maguknak valami jót. A karrier, a sok szabadidő, a hobby a minta átlagához képest ebben a csoportban a legjobban felülértékelt tényezők. Ugyanakkor az átlagosnál kevésbé fontosnak ítélték a kényelmes, nyugodt, kiegyensúlyozott életet. Ebbe a csoportba kerültek tehát az önjutalmazó, az egyéni értékeket előnyben részesítő, ezt bizonyítja, hogy a másokról való gondoskodás, illetve a másoknak való örömszerzés az átlagnál kevésbé fontos ennek a csoportnak. (4. táblázat)

Értékrendszer specifikumok a „Gondoskodó jómódú” szegmens esetén

A „gondoskodó jómódú” klaszterbe a biztonságra törekvő, szociálisan érzékeny mintatagok kerültek. Tagjai sokban hasonlítanak az első szegmens érett értékrendszerrel bíró tagjaihoz, de ebben a csoport-

4. táblázat
Értékstruktúra a „Hedonisták” szegmensében

| Értéktényezők | 2. klaszter | mintaátlag |
|--|-------------|------------|
| Szabadság | 4,24 | 4,06 |
| Élvezetes élet | 4,22 | 3,41 |
| Izgalmas élet | 3,67 | 2,73 |
| Kényelmes élet | 4,16 | 3,96 |
| Nyugodt, kiegyensúlyozott élet | 4,23 | 4,49 |
| Egészség | 4,58 | 4,87 |
| Jó emberi kapcsolatok | 4,26 | 4,34 |
| Sok szabadidő | 4,07 | 3,63 |
| Anyagi jólét | 4,32 | 4,16 |
| Erkölcsei elismerés | 4,05 | 4,02 |
| Megengedhessek magamnak valami jót | 4,25 | 3,87 |
| Takarékosság | 3,47 | 3,62 |
| Másoknak való örömszerzés | 3,76 | 3,96 |
| Másokról való gondoskodás | 3,74 | 4,00 |
| Családi boldogság | 4,32 | 4,58 |
| Karrier, szakmai siker, önmegvalósítás | 4,01 | 3,41 |
| Hobby | 3,69 | 3,15 |
| Békés világ | 3,92 | 4,20 |
| Boldogság | 4,46 | 4,50 |
| Belső harmónia | 4,22 | 4,36 |
| Igazi barátság | 4,30 | 4,21 |

Forrás: Saját kutatás, 2006 (N=478)

ban a legkiemelkedőbb a másoknak való örömszerzés, a családról, másokról való gondoskodás, a békés, harmonikus családi élet és a barátság felülértékelése. Ez tehát a szociálisan legérzékenyebb klaszter. Itt az önjutalmazás, az egyéni életvitel izgalmasa és élvezetessé tétele már háttérbe szorul, az egyéni értékcélokkal szemben megjelennek a közösségi értékek. (5. táblázat)

Az értékrend alapján kialakult csoportok demográfiai jellemzői

A „családcentrikus, biztonságra törekvők körét” jellemzően (51,2%) a 19 évesnél idősebb, felnőtt korú gyermekkel bíró családok alkotják. Főként a középkorosztály (490) és a 60 év feletti, idősebb generáció (49%) képviselőivel találkozunk ebben a szegmensben. A családcentrikus csoport tagjainak fele (50,4%) középfokú végzettséggel rendelkezik, akik jellemzően (42,5%) havi 60-100 ezer forintos nettó jö-

vedelemből gazdálkodnak. Ezek a demográfiai jellemzők predestinálják azt az értékrendet, mely ezt a mintacsoportot jellemzi. Úgy gondoljuk, ez a szegmens az életbiztosítás potenciális célpiaca, ezt bizonyítja az is, hogy ebben a csoportban a legmagasabb az életbiztosítással rendelkezők aránya (60%).

A „hedonista” klaszter által preferált értékrendszer összhangban áll a csoport demográfiai ismérveivel a szegmens tagjai jellemzően a fiatal korosztály képviselői, ezt bizonyítja a 18–39 éves generáció 59,8%-os aránya. Ez az élethelyzet is magyarázatul szolgálhat annak, hogy ez a klaszter a kalandra vágyó, önjutalmazó fiatal emberek csoportja, akik elsősorban önmagukért és nem másokért élnek. A „hedonisták” körében a nemek arányát vizsgálva megállapítható, hogy felülreprezentáltak a férfiak (55,6%). Sajátos ismérv a klaszterben, hogy tagjainak egyötöde nem rendelkezik önálló jövedelemmel. Ez a tagok

5. táblázat
Értékstruktúra a „Gondoskodó jómódú” csoportban

| Értéktényezők | 3. klaszter | mintaátlag |
|--|-------------|------------|
| Szabadság | 4,11 | 4,06 |
| Élvezetes élet | 3,00 | 3,41 |
| Izgalmas élet | 2,37 | 2,73 |
| Kényelmes élet | 3,54 | 3,96 |
| Nyugodt, kiegyensúlyozott élet | 4,65 | 4,49 |
| Egészség | 4,96 | 4,87 |
| Jó emberi kapcsolatok | 4,72 | 4,34 |
| Sok szabadidő | 3,39 | 3,63 |
| Anyagi jólét | 4,00 | 4,16 |
| Erkölcsei elismerés | 4,29 | 4,02 |
| Megengedhessek magamnak valami jót | 3,66 | 3,87 |
| Takarékosság | 3,55 | 3,62 |
| Másoknak való örömszerzés | 4,39 | 3,96 |
| Másokról való gondoskodás | 4,46 | 4,00 |
| Családi boldogság | 4,89 | 4,58 |
| Karrier, szakmai siker, önmegvalósítás | 3,63 | 3,41 |
| Hobby | 3,30 | 3,15 |
| Békés világ | 4,70 | 4,20 |
| Boldogság | 4,82 | 4,50 |
| Belső harmónia | 4,82 | 4,36 |
| Igazi barátság | 4,63 | 4,21 |

Forrás: Saját kutatás, 2006 (N=488)

életkorával magyarázható, hiszen a csoportot csaknem 40%-ban a 18 és 29 éves fiatal férfiak alkotják. Ezért megítélésünk szerint ez a klaszter nem tekinthető az életbiztosítás potenciális bázisának.

A „gondoskodó jómódúak”-nál találjuk a legnagyobb női dominanciát (57,8%). További ismérv, hogy a csoport jelentős része város lakó, a középkorosztály tagja, aki 19 évesnél idősebb gyermekét (gyermekeit) neveli. Az átlagnál jobb anyagi körülmények között élnek e szegmens alkotói, ezt bizonyítja, hogy a csoport egyharmada 100–150 és további egyharmada 150–250 ezer forint havi nettó jövedelemből gazdálkodik.

A másokról való gondoskodás igénye lehet a legfőbb *motivációs bázisa* az életbiztosítás megkötésének, ezt bizonyítja, hogy ebben a csoportban – aki átlagon felül fontosnak tartotta ezt az értéket – *kiemelkedően magas (68%) az életbiztosítással rendelkezők aránya*.

Főbb differenciák a klaszterek között

Megítélésünk szerint a „Hedonista” csoport a legélesebb kontrasztja a tradicionális, biztonságra törekvő, a holnapra is gondoló értékek követőinek, így a „Gondoskodó jómódúak” és a „Családcentrikus, biztonságra törekvőknek”.

Az érettebb korosztálytól eltérően ők *nem kívánnak befektetni*, megtakarítani, inkább a mának élnek, az azonnali jutalmazás kedvelői, így nem meglepő

hogy ebben a csoportban a legkisebb a *biztosítással rendelkezők aránya (48%)*.

Ugyanakkor a „Családcentrikus, biztonságra törekvők” és a „Gondoskodó jómódúak” tagjai nagyban hasonlítanak egymásra. Mindkét csoport *fontosnak ítélte meg klasszikus, tradicionális értékeket*. De a harmadik szegmens esetében a szociális érzékenység, a másoknak való örömszerzés prioritása egyedülállóan magas, így ők tekinthetők még a két empatikus csoport relációjában is szociálisan legérzékenyebbeknek.

Megítélésünk szerint ez a két csoport a legnyitottabb az életbiztosítás által ajánlott szolgáltatás kínálatára, mivel a saját maguk és mások biztonságban tudása itt jelenik meg, mint fő ismérv.

Az értékrend alapján kirajzolt klaszterek sajátos ismérvekkel bírnak, mely összefüggésben áll az életbiztosítással szembeni viszonyukkal, az az iránti nyitottságukkal, vagy éppen az attól való elzárkózásukkal. Továbbá úgy véljük, hogy az *egyre intenzívebb verseny jellemezte életbiztosítási piacon, az értékrend szerint jól karakterizálható csoportok megismerése fontos marketing cél lehet, mivel ezen szegmensek értékstruktúrája predesztinálja az esetükben hatásosnak minősíthető marketingaktivitások körét*.

Fodor Mónika, főiskolai tanársegéd
Tamus Antalné, főiskolai docens
Károly Róbert Főiskola,
Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék, Gyöngyös

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

Jobban ízlik-e a drágább bor?

A bor minősége és ára összefüggéseinek vizsgálata vaktesztek segítségével

A fogyasztási szokások és vásárlási motívumok sokszínűségét látva felmerül a kérdés, hogy melyek is a tényleges választási szempontok a bor vásárlása során. A borok minősége és ára összefüggéseinek feltárására kvalitatív kutatást végeztem. Különböző fogyasztói csoportokban vizsgáltam az azonos fajtájú, ám eltérő minőségi színvonalat tükröző és különböző árú vörös, majd fehér borok megítélését. Jelen cikkben a három jól elkülöníthető szegmens értékítéletének különbségeit elemzem. Az eltérő igényeket figyelembe véve a bortermelőknek differenciált marketingtevékenységet szükséges alkalmazni, ami elsősorban jól átgondolt termékpolitikát jelent, ezt követően pedig a marketingmix további elemeit célszerű hosszú távra kialakítaniuk.

Ma Magyarországon számos kutató és szakember – több oldalról körüljárva a témát – foglalkozik az élelmiszeripari marketing fontosabb kérdéseivel, a szőlő-bor ágazattal, a bormarketing különböző területeivel. A téma aktualitása aligha vitatható, elmondható, hogy egyre inkább „divat” is ma a borral foglalkozni. A számos kutatás mellett 2000 óta magam is foglalkozom a témával, mind kvantitatív, mind kvalitatív kutatások keretében. Jelenleg egy kvalitatív kutatássorozatról szeretnék beszámolni, melynek célja, hogy árnyaltabb információkat kapjanak a borválasztás motívumairól, a bor árának és minőségének fontosságáról a vásárlási döntésben.

A KUTATÁS CÉLJA

A kutatás célja, hogy

- megállapítsam, hogy a termék érzékelhető minősége, vagy az ára befolyásolja inkább a vásárlókat döntéseik meghozatalakor,
 - információkat szerezzek arról, hogy van-e tényleges összefüggés a kiskereskedelmi forgalomban különböző árakon kapható borok megítélésében, azaz valóban jobbak-e a drágább borok,
 - mekkora különbségek vannak az egyes termelők azonos vagy nagyon hasonló kategóriába tartozó borai között,
 - a márkahűség (amely jelen esetben egy termelő boraihoz való ragaszkodást is jelentheti), a megszokás, a termék külső megjelenése, a termék fizikai tulajdonságai – ezek közül is kiemelve három lényegesnek ítélt szempont: az *íz*, az *illat* illetve a *szín* – befolyásolják-e a vásárlókat döntéseikben
 - illetve szerepet kap-e a sznobizmus a döntésekben.
- Mindezek után hipotéziseket fogalmaztam meg. Feltételezésem szerint:
- a drágább borok jobb minőséget takarnak
 - a jobb minőség nem mindenki számára nyilvánvaló és egyértelmű
 - a minőség megítélésében legkompetensebbek a borászok, illetve a borbírák, akik komoly szaktudással rendelkeznek
 - jól meg tudják állapítani a minőségi különbségeket a magukat borbarátnak, borértőnek nevezők

- a bor minőségére vonatkozó éles különbségek a borhoz nem értők számára is érzékelhetők.

A KUTATÁS MÓDSZERE, A VIZSGÁLAT KÖRÜLMÉNYEI

A kutatás módszerül speciális csoportos megkérdező kísérletet választottam. A kísérlet alanyai vaktesztet, méghozzá páros preferenciavizsgálatot hajtottak végre. A hipotézis, valamint a kvantitatív kutatás alapján három 12 fős csoport összehívását tartottam szükségesnek.

Az első feladat annak eldöntése volt, hogy milyen paraméterekkel rendelkező megkérdezettek tartoznak egy-egy csoportba.

- A különböző árkategóriájú, ám egyéb paraméterekben hasonló borok megítélését külön vizsgáltam
- a szakértők (borászok, borbírák, akiket a könnyebbség kedvéért a vizsgálat során „profiknak” nevezek),
 - a magukat hozzáértőnek mondó, borvásárlásukban igényes fogyasztók (őket a vizsgálat során a későbbiekben „félprofiknak” nevezem), illetve
 - a hozzá nem értő fogyasztók (továbbiakban „amatőrök”) csoportjában.

Egy másik lényeges döntés volt, hogy milyen borokat vonjak be a vizsgálatba. A vakteszt során 5 különböző termelő 5 különböző árkategóriát képviselő, de azonos fajtájú fehér (Chardonnay), majd újabb kísérletek kapcsán vörös (Kékfrankos) borát hasonlítottam össze.

Az értékelés szempontjai: 1) A bor íze, 2) A bor illata, 3) A bor színe.

A vakteszt során a megkérdezetteknek csupán azt kellett eldönteniük, hogy az egyidejűleg felszolgált két bor közül melyiket preferálják az említett szempontok szerint.

Ezek alapján az ötféle bor tíz páros kombinációját szükséges értékelni, anélkül, hogy a csoport tagjai tudnák, hogy konkrétan mely borokról nyilvánítanak véleményt. Az eredmények rögzítéséhez értékelőlapokat készítettem.

Országosan is ismert és elismert termelők borait kiválasztva mind a Chardonnay, mind a Kékfrankos esetében a következő borokat vontam be a vizsgálatba:

- Gál Tibor (Egri borvidék)
- Szőke Mátyás (Mátraaljai borvidék)
- Nagyréde (Mátraaljai borvidék)
- Egervin (Egri borvidék)
- Mőcsényi (Szekszárdi borvidék)

A kiválasztott borok árai egymástól lényegesen eltérőek voltak, kiskereskedelmi forgalomban kb. 400 forinttól 2000 forintig, melyek közül a legolcsóbb az Egervin bora, ezt követi a Nagyrédei, a Mőcsényi, majd a Szőke Mátyás borok, végül az év borászának is választott Gál Tibor borai jelentik a mintában legdrágább borokat.

Az eredmények értékelését a Guilford-féle eljárás alapján végeztem, melynek során lehetővé válik egy intervallum-skála létrehozása a vizsgált termékek különböző ismérvei alapján.

A TÉNYEZŐK FONTOSSÁGA

Annak eldöntésére, hogy a kísérlet során vizsgált három tényező (íz, illat, szín) milyen fontosságú a fogyasztók számára, szóbeli interjúkat készítettem a vizsgálat résztvevőivel.

A szakértők (profik) csoportjával történő beszélgetés kapcsán kiderült, hogy amennyiben az értékelést százalékos formában kell kifejezni, számukra az íz fontossága 60% körüli, mind a fehér, mind a vörös borok bírálatánál, az illatnál és a színnél azonban eltérőek az arányok.

A fehér borok esetében az illat bizonyul nagyobb súlyúnak, vörösboroknál pedig a szín.

1. táblázat

A borok paramétereinek fontossági sorrendje

| Profik | | | |
|--|------|----------------------|------|
| Fehér borok esetében | | Vörös borok esetében | |
| Íz | 60% | Íz | 60% |
| Illat | 30% | Illat | 10% |
| Szín | 10% | Szín | 30% |
| Összesen: | 100% | Összesen: | 100% |
| Félprofik | | | |
| Fehér borok esetében | | Vörös borok esetében | |
| Íz | 70% | Íz | 75% |
| Illat | 20% | Illat | 10% |
| Szín | 10% | Szín | 15% |
| Összesen: | 100% | Összesen: | 100% |
| Amatőrök | | | |
| Fehér és vörös borok esetében egyaránt | | | |
| Íz | 93% | | |
| Illat | 5% | | |
| Szín | 3% | | |
| Összesen: | 100% | | |

A kialakult közelítő arányszámok, azaz a *fontossági sorrend* az 1. táblázatban látható.

Ugyanezen interjúkat a második – az *igényes vásárlók (félprofik)* csoportjában – megismételve kiderült, hogy bár ezen résztvevők számára is némiképp eltérő fontosságú a szín és az illat a vörös- és fehér borok esetében, a különbséget ők kisebbnek találták, ezzel együtt pedig az íz szerepét is fontosabbnak ítélték a szakértőknél.

A harmadik csoportban az előzőekhez viszonyítva lényegesen eltérően ítélték meg az értékelési tényezők fontosságát. Kiemelkedően magas az „*amatőrök*” számára az íz jelentősége, az illat és a szín fontossága szinte elenyésző. A hozzá nem értők nem tettek különbséget a tényezők súlyozásánál a fehér és vörös borok tekintetében sem, tehát bármely termék fogyasztása esetén az íz bizonyult a legjelentősebb minőségi paraméternek.

SÚLYOZOTT ÖSSZESÍTETT EREDMÉNYEK

Az egyes tényezőkre vonatkozóan külön-külön is elkészítettem a fogyasztók értékítéletei alapján a sorrendeket, most azonban az összesített eredményeket ismertetem.

Szükségeseznek tartottam egy olyan sorrendi skála elkészítését, melyben az eredményeket csoportonként a megadott súlyszámokkal korigáltam, így a

2. táblázat

A mintában szereplő borok várt és elért helyezései, összesítve

| CHARDONNAY | | | | |
|--------------|------------|--------|-----------|----------|
| Termelők | Várt hely. | Profik | Félprofik | Amatőrök |
| Gál Tibor | 1. | 2. | 5. | 3. |
| Szöke Mátyás | 2. | 1. | 2. | 4. |
| Mőcsényi | 3. | 4. | 4. | 5. |
| Nagyrédei | 4. | 3. | 1. | 2. |
| Egervin | 5. | 5. | 3. | 1. |
| KÉKFRANKOS | | | | |
| Termelők | Várt hely. | Profik | Félprofik | Amatőrök |
| Gál Tibor | 1. | 4. | 1. | 2. |
| Szöke Mátyás | 2. | 1. | 4. | 5. |
| Mőcsényi | 3. | 3. | 2. | 3. |
| Nagyrédei | 4. | 2. | 5. | 1. |
| Egervin | 5. | 5. | 3. | 4. |

borok komplex, több tényezőt magában foglaló értékelését is elkészítettem.

Az eredményeket táblázatos formában is megjelenítettem, ahol a „várt helyezés” oszlop tulajdonképpen egy ár alapján készített sorrendet mutat, 1-essel jelölve a legdrágább, 5-össel a legolcsóbb bort a mintában.

A hipotézisem szerint – amennyiben a drágább borok jobb minőséget képviselnek – úgy a kísérleti alanyok értékelésének ezzel megegyezően kellett volna alakulnia. (2. táblázat)

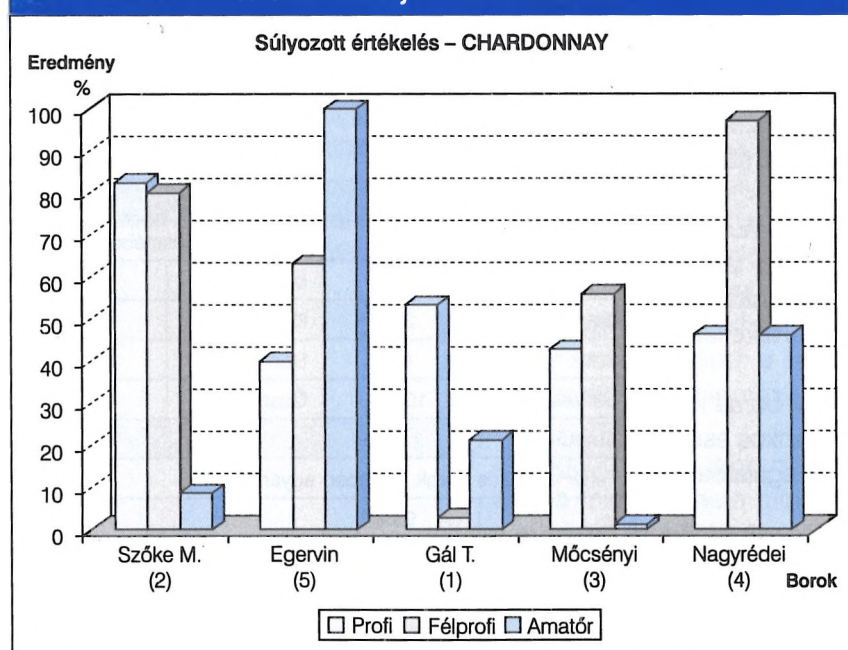
A Chardonnay borok esetében megállapítható, hogy igen erősen szóródnak az eredmények és lényegesen eltérnek egymástól a különböző csoportok értékelései. (1. ábra)

A *szakértő csoport* Szöke Mátyás borát találta a legjobbnak és az Egervinét a legkevésbé jónak. Az eredmények azonban nem annyira szóródnak, mint a másik két csoport esetében.

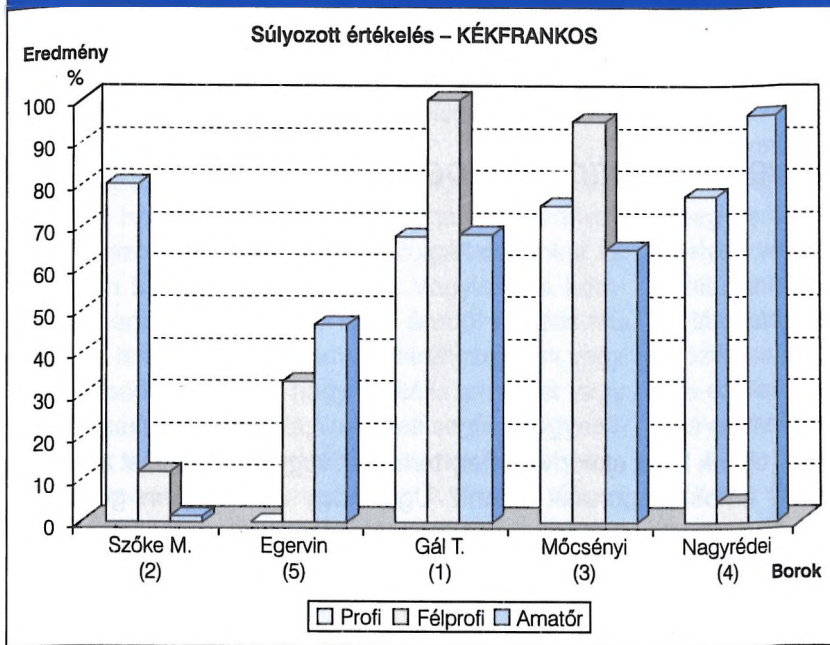
Az *igényes vásárlók* csoportjának véleménye közelebb áll a profikéhoz, bár az eredmények szélesebb skálán mozognak. Ez a cso-

1. ábra

A Chardonnay borok értékelése



A kékfrankos borok értékelése



port összességében azonban a Nagyrédei bort értékelte legpozitívabban, Gál Tibor Chardonnay-ját pedig sokkal kevésbé preferálta a szakértőknél.

Az *amatőrök* véleménye drasztikusan eltér az előző két csoportétól. A mintában legolcsóbb Egervin-féle Chardonnay-t preferálták kiugróan a leginkább, a minta két legdrágább bora nem került „dobogós” helyre.

A vörös borok értékelésénél is meglepőek az eredmények. (2. ábra)

A vörösborok páros preferenciavizsgálata során a *profik* szintén Szőke Mátyás borát találták legjobb minőségűnek, azonban a sorban következő három termelő bora nem sokkal marad el az első helyezettől.

Az Egervin Kékfrankosa a csoport véleménye szerint nem nevezhető jó minőségűnek, hiszen minden szempontból ezt preferálták legkevésbé, így összesített eredménye is 0 értéket kapott.

A *félprofik* a minta legdrágább borát (Gál Tibor) találták a legjobbnak, ezt követi sorrendben szorosan a Mőcsényi Kékfrankos, majd jóval lemaradva az Egervin és Szőke Mátyás következik. A csoport a Nagyrédei Kékfrankost találta a legalacsonyabb minőségűnek a többihez képest.

Az *amatőrök* véleménye a Kékfrankosok megítélésére vonatkozóan is számottevően eltérő. Ők a félprofiknak legkevésbé szimpatikus, a mintában második legolcsóbbnak számító Nagyrédeiit találták a legjobbnak. A legkevésbé előnyben részesített ter-

mék számukra Szőke Mátyás Kékfrankosa, amit – mint említettem – a Profik legjobbnak ítélték.

KÖVETKEZTETÉSEK

A vizsgálatban résztvevők a borértékesítés eltérő célcsoportjait reprezentálják. Bár a kvalitatív kutatásból, illetve a mintanagyságból következően az eredmények meszesemenő következtetésekre nem jogosítanak, mégis igen szemléletesek és elgondolkodtatóak.

- Az eredmények jól szemléltetik az eltérő célcsoportok más és más preferenciáit, lényegesen különböző ízlésvilágát, végső soron eltérő igényeit.
- Az olcsó tömegborokat előállító cégek valóban a tömegigényekhez igazodnak, mert mint

az „amatőrök” csoportjában kapott eredmények is mutatják, a hozzá nem értők számára jó minőséget testesít meg az a bor, melyet a szakértők gyakran nem igazán sokra tartanak.

- Az is feltételezhető, hogy a kevésbé igényes fogyasztók esetében nagyobb szerep jut vásárlási döntéseikben a megszokásnak, valamint az ízlésviláguk is ezekhez a berögződött, megszokott termékekhez igazodik.
- A vizsgálatok során bebizonyosodott, hogy minden csoportban – a szakértők, az igényesek és az átlagfogyasztók mintájában is – nagyban érvényesül a szubjektivitás. Az egyéni szubjektivitás pedig részben alkati adottság, részben a nemzeti kultúra és a hagyományok függvénye, részben pedig a változó kínálat, és ízlésdivat által is befolyásolt.

A három-három vizsgált csoportban tehát egymástól lényegesen eltértek a vélemények, úgy a fehér, mint a vörös borok minőségének megítélésére vonatkozóan.

Mások tehát a vásárlást befolyásoló tényezők a szakértők esetében, de azt kell mondani, – látva az eredményeket – hogy a magukat hozzáértőknek tekintők esetében is, mint az átlagos, a „vásárlásban sokkal kevésbé érintett” fogyasztók csoportjában.

Domán Szilvia, főiskolai adjunktus

Károly Róbert Főiskola,

Marketing és Menedzsment Tanszék, Gyöngyös

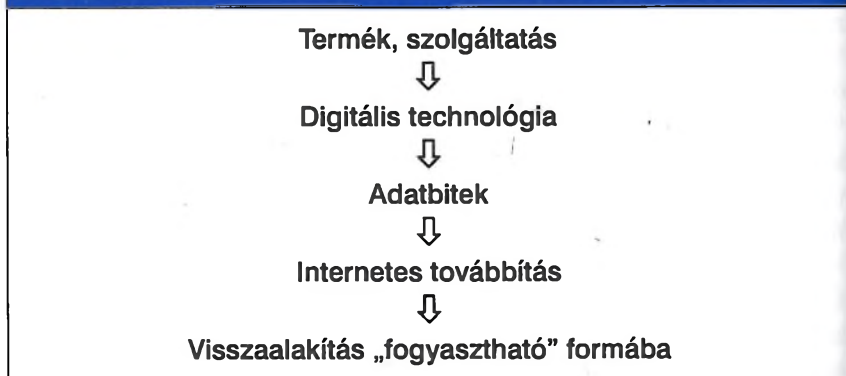
Lépj be a Mátrixba!

A webmarketing alapelvei

Hazánk internetes piaca csak nemrég ébredt fel Csipkerózsika-álmából. Az idő szavát figyelembe vevő vállalkozások egyre nagyobb számban jelennek meg az interneten. Ez a tény szükségessé teszi számukra, és tulajdonképpen az egész piac számára az internetes marketing vagy ahogy másképp hívjuk, webmarketing alaposabb megismerését. Az internetes értékesítés, az internetes marketing pedig teljesen új, a hagyományostól eltérő szemléletet igényel. Aki a weben ugyanúgy akar eladni, mint azt korábban, hagyományos módon tette, 99%-ban kudarcra ítélt. Az emberek többsége ugyanis nem vásárolni jön az internetre.

Hogyan lehet akkor valamely terméket vagy szolgáltatást ennek az embercsoportnak eladni? Úgy, hogy rendszerben gondolkodunk. Nem egyszerűen felvisszük hagyományos vállalkozásunkat a webre, hanem rendszert teremtünk. A szisztéma fölállítása előtt azonban tisztában kell lennünk egy alaptörvénnyel. A web – önmagában még – nem információt továbbít, hanem adatbiteket. Használható és érthető információ ezekből az adatbitekből csak akkor lesz, ha az internetes kapcsolatok végpontján ezek az adatbitek a felhasználó, a látogató, adott esetben a vevő számára emészthető formában jelennek meg. Vagyis „emberi fogyasztásra alkalmas” módon. A folyamat az 1. ábrán látható.

1. ábra



A világon gyakorlatilag bármilyen digitális adatbitté alakítható. Bármely termék (az élelmiszertől a szórakoztató elektronikáig, az autótól a fogkeféig) és bármely szolgáltatás (a pedikúrtól az autókölcsönzésig). Mindez a termékek és szolgáltatások értékesítésének hallatlan mértékű kiterjesztését teszi lehetővé. A világhálón történő adattovábbítás lehetősége egy lokális piacot potenciálisan világméretűvé növelhet. A webmarketing alapos ismerete nélkül, illetve a webmarketing-rendszer felépítése nélkül azonban mindez pusztán lehetőség marad.

A rendszer a legprimerebb megközelítés szerint is legalább négy elemből, négy lépcsőfokból állhat össze.

1. komponens: Az internet: Az internet lesz az a médium, az a csatorna, ahol a terméket vagy szolgáltatást, pontosabban annak digitális leképezését a leendő fogyasztóhoz eljuttatjuk. Termékünk vagy szolgáltatásunk tehát az internetes kereskedelem során csak weboldalunk által, a virtuális térben megjelenve létezik.

2. komponens: A digitális technológia: Ez az alapja annak, hogy a valóságban, a maga anyagi mivoltában létező termékünket vagy szolgáltatásunkat az interneten továbbíthatóvá tegyük. Vagyis ez a komponens segít abban, hogy a valós áruból virtuális áru jöjhessen létre. Ez segít a termék létrehozójának vagy a kereskedőnek abban, hogy digitális terméket vagy szolgáltatást hozzon létre, illetve ez segíti a fogyasztót ennek a digitális jelenségnek a megértésében.

3. komponens: A webmarketing: A virtuális térben a reklám, a PR, az image-építés, a direkt marketing fogalmai mind-mind átértékelődnek. A „marketing” szó mást jelent a világhálón, mint hagyományos értelemben. Az interneten mások a fogyasztói szokások, az internetre másért mennek az emberek, mint a boltba, vagy az autókölcsönzőbe. A digitális térben minden más, miért pont a marketing volna hagyományos?

4. komponens: Az automatizálás: Értékesítési rendszerünk akkor is pénzt termel nekünk az automatizálás révén, amikor nyaralunk, vagy éppen alszunk. Az internet és általában a számítógépek világa ugyanis lehetővé teszi, hogy marketingünk és egész értékesítési rendszerünk éjjel-nappal, a hét mindegyik napján folyamatosan működjön, minden különösebb emberi beavatkozás nélkül: az árukészletkezeléstől a köszönőlevelekig a teljes munkafolyamatot hardverek és szoftverek végzik. Tisztára, mint egy „pénztermelő automata”.

EGY KIS GYAKORLAT

Mint korábban írtam, az internetes marketing nehézsége és egyben szépsége az, hogy a potenciális vevő, azaz, ahogy webes nyelven hívjuk, a felhasználó nagy valószínűség szerint nem vásárolni érkezett a világhálóra. Attitűdje tehát alapvetően eltér a hagyományos vásárlóképtől. Elsősorban információt keres.

A webmarketing egyik legfontosabb feladata ezért, hogy ne próbáljuk egyből „rátukmálni” árunkat

vagy szolgáltatásunkat a felhasználóra, hanem először is adjuk meg neki, amire vágyik, azaz a számára hasznos és fontos információt. A látogatót ugyanis egyáltalán nem érdekli vállalkozásunk, termékünk, vagy szolgáltatásunk. A látogatót egyetlen dolog érdekli: a saját problémája, illetve, hogy megtalálja azt az információt, melynek megszerzése ezt a problémát megoldja. Ha tehát ennek tudatában közelítjük meg leendő megrendelőnket, és cégünk bemutatása helyett weboldalunk nyitólapján a felhasználó által áhított információkat közlünk, esélyünk lesz rá, hogy a látogató tovább olvassa weboldalunkat, és nem távozik onnan „pánikszerűen”. A legnagyobb veszély, és ezáltal a webes értékesítés legnagyobb nehézsége ugyanis ez.

A látogatók ugyanis átlagban 7–15 másodpercet töltenek egy-egy oldalon. Nagyon sok website-ot látogatnak meg, és az esetek 95%-ában villámgyorsan, pár másodperc elteltével tovább is állnak. A cél tehát, hogy ott tartsuk őket. Így válhat a felületes látogatóból szorgalmas böngésző, belőle pedig esetleg vásárló. Ami pedig megint csak az internetes marketing egyik szépsége, hogy a konvertálás eredményességét, annak arányszámát az automatizálásnak, a marketingfolyamatot másodperc pontossággal figyelő szoftvereknek, azaz a monitorozásnak köszönhetően, hihetetlen pontossággal tudjuk meghatározni.

„Ahogy egy híres amerikai online guru fogalmazott: 'A webdesignerek és a programozók bizonyára remek válaszokat adnak, ha dizájnról vagy szoftverekről kérdezzük őket. De ami a marketing tanácsaikat illeti, akárha a pedikűröséhez fordulna az ember.' ”

Cégünk a fent írtak figyelembevételével egy ötlépcsős webmarketing szisztémát fejlesztett ki, Mátrix Webmarketing néven, melyről a továbbiakban olvashatnak.

A MÁTRIX WEBMARKETING

Elsősorban egy amerikai webmarketing szisztéma tanulmányozása és adaptálása segítségével alakítottuk ki a Mátrix Webmarketing rendszerét. Számos drága és tetszetős oldallal találkozhatunk a neten, melyek ugyan attraktívak, de vagy igen alacsony a látogatottságuk, vagy magas látogatottság mellett sem adnak el semmit. Sokan gondolják azt, hogy

webes megjelenésükhöz, vagy webes értékesítésükhöz elegendő egy webdesignerrel tetszetős honlapot készíttetniük. Mi nem webdesignerek vagyunk, pontosabban a weboldal építés csak munkánk 25%-át teszi ki.

Ahogy egy híres amerikai online guru fogalmazott: „A webdesignerek és a programozók bizonyára remek válaszokat adnak, ha dizájnról vagy szoftverekről kérdezzük őket. De ami a marketing tanácsaikat illeti, akárha a pedikűröséhez fordulna az ember.”

Az igazság tehát az, hogy a webdesign csak egy vékony szegmense az internetes üzletkötésnek, és ez a helyzet az egyre divatosabb keresőmarketinggel is. Sőt bátran kijelenthetjük, hogy a Mátrix

„Az üzleti életben gyakran hangzik el a kijelentés, hogy a hét öt munkanapja arra elegendő, hogy konkurensinkkel versenyben maradjunk. Megelőzni őket hétvégén kell. És pont ez az a mozzanat, ahol az internetes marketing hihetetlen előnyt produkál az Ön számára.”

Webmarketing rendkívül összetett és a cég profitjának sokszoros emelkedését eredményező rendszerének csupán 25%-a maga a weboldal létrehozása, és 10%-a a keresőmarketing. A teljes rendszer öt lépcsőfokból áll, melynek csak harmadik állomása a weboldal elkészítése.

Az eredményes üzletkötés feltétele egy bonyolult szisztéma, mely számos egymáshoz kapcsolódó elemből áll. Az átlag látogató pontosan 7–15 másodpercet tölt egy weboldalon, és ezen 7–15 másodperc alatt dönti el, hogy marad, vagy megy tovább.

Az offline marketing számos elemének ismerete hasznosítható a webes üzletkötésben, de a virtuális térben mégis mások a játékszabályok. A Mátrix Webmarketing arra vállalkozik, hogy a weboldal szakszerű létrehozása mellett az algoritmus további elemeit is megvalósítja, végigviszi a folyamatot, és 3 hónap leforgása alatt megháromszorozza a megrendelő cég forgalmát. Tehát legalább 3–4 hónapig „fogja a megrendelő kezét” és odáig nem tágít, amíg az illető forgalma meg nem nő.

Még egy apróság. Az amerikai üzleti életben gyakran hangzik el a kijelentés, hogy a hét öt munkanapja arra elegendő, hogy konkurensinkkel versenyben maradjunk. Megelőzni őket hétvégén kell. És pont ez

az a mozzanat, ahol az internetes marketing hihetetlen előnyt produkál az Ön számára.

A munkafázisok túlnyomó része ugyanis Öntől függetlenül teljesen automatizálva, korszerű hardvereken és szoftvereken fut a hét hét napján, a nap 24 órájában. Ezek az új módszerek nemcsak a humán erőforrás-gazdálkodást alakítják át, de az Ön időbeosztását is.

A SZISZTÉMA LÉNYEGE

David Ogilvy azt írja: „A reklám célja nem az, hogy attraktív legyen, hanem hogy hangos kattogásra készítse a pénztárgépet”. Tulajdonképpen ez az eredményes internetmarketing lényege is. Egy marketingkoncepció nélkül felépített weboldal – még ha százazrekbe vagy milliókba került is – sosem hozhat milliós profitot. Az üzleti hasznot nem a weboldal, hanem a marketingkoncepció hozza, mely az oldalon megjelenik. Az oldal összeállítását megelőző, illetve követő fázisok egyetlen célja: a

profitnövelés. A rendszer mindent ennek a célnak rendel alá. A megrendelő üzleti sikere azon múlik, hogy ez az öt lépcsőből álló algoritmus átgondoltan és következetesen meg tud-e valósulni. És mindez vonatkozik a nonprofit intézmények eredményére, vagy épp a bloggerekre is.

A legtöbb oldalon (és itt elsősorban a sales oldalakra, web-boltokra és webáruházakra gondolok) rossz határfokkal értékesítenek. Ugyanis nem érvelnek, nem győznek meg, egyszerűen nem beszélnek a felhasználóhoz. Ezek a weboldalak csak bemutatják az árut, és esetleg megpróbálják rátukmálni a vásárlóra. A legtöbb ilyen website unalmas, nem ajánl megoldást a látogató problémáira, nem kelti föl a látogató érdeklődését, sőt gyakran úgy érezzük, hogy maga a tulajdonos is unja az üzletét. Az internetes piacra alapvetően három vevőtípus létezik:

1. *A biztos vevő:* Ez a csoport a látogatók kb. 3–4 %-át teszi ki. Ők azok, akik már elhatározták, hogy vásárolni fognak valamit, és még ugyan hezitálnak, de jó esély van rá, hogy a bemutatott terméket választják. Rájuk fordítunk ugyan figyelmet, de nem ők a legfontosabbak számunkra.

2. *A nem vevő:* Ők a látogatók kb. 50 %-át teszi ki. Eszük ágában sincs vásárolni, többnyire véletlenül tévedtek az oldalunkra. Ők számunkra teljesen

érdektelenekek. Nekik nem kell, hogy tetszen az oldalunk.

3. **A lehetséges vevő:** Ez a halmaz látogatóink körülbelül 45%-át teszi ki. Körülbelül tízszer annyit, mint a biztos vevők. Ők számunkra a legfontosabbak. A Mátrix Webmarketing 1.1 rendszer lényege az, hogy őket vásárlásra bírjuk. Ha nem ma, akkor holnap vagy egy hónap múlva. Az ehhez szükséges eszközrendszerrel később írunk. A Mátrix Marketing következetes megvalósítása esetén, tehát viszonylag rövid időn belül megháromszorozhatjuk vagy megötszörözhetjük online eladásainkat, azaz profitunkat, amennyiben felismerjük, hogy kizárólag erre a harmadik halmazra kell koncentrálnunk. A kereskedelmi weboldalak 95%-nak legnagyobb hibája, hogy nem ismeri a profit-maximalizálás törvényeit és nem tudja, hogy az öt lépcsőből álló rendszernek elsősorban erre, a harmadik csoportra kell fókuszálnia. A weboldalkészítők és weboldaltulajdonosok leggyakrabban elkövetett hibája az, hogy mindenkinek tetszeni akarnak. Presztízkérdésnek tekintik weboldaluk design-ját, büszkén dicsekszenek az oldalon látható attraktív megoldásokkal, és figyelmen kívül hagyják a legfontosabb célt: hogy az oldal feladata a pénzkeresés.

FORRÁSOK

A Mátrix Webmarketing rendszerének létrehozásakor alapvetően négy forrásból merítettünk:

1. Amerikai irányzatok (pl. Derek Gehl, Jim Sterne, vagy Jay Conrad Levinson). Ma már közhelynek számít, hogy a PR, a reklám, az internet-penetráció, az online üzletkötés és általában az internetes marketing területén az amerikaiak mindig is fényévekkel előzik meg a közép-kelet európai piacot. Részletesen tanulmányoztunk több amerikai iskolát, elméletet.

2. Adaptáltunk két Magyarországon kialakított iskolát, mely sikeresen formálta át az amerikai és a brit megoldásokat a hazai piac sajátosságainak figyelembe vételével.

3. Nélkülözhetetlen volt, hogy kiegészítőként beépítsük azokat az offline, vagyis hagyományos marketing módszereket (felmérések, kutatások, analízisek, print média, outdoor média, elektronikus média, reklámgrafika, PR, stb.), melyekkel az elmúlt évtizedekben foglalkoztunk.

4. Különös jelentőséget tulajdonítunk az Amerikában már óriási bevételeket produkáló és igen sikeres új irányzatnak, a gerillamarketingnek. A gerillamarketing hazánkban abszolút újdonságnak számít, és egyik legfontosabb terepe maga az internet.

INFRASTRUKTÚRÁNK

Az elmúlt fél évet az említett források tanulmányozásával, feldolgozásával és adaptálásával töltöttük. A védjegyjogtalom alatt álló Mátrix Webmarketing rendszer kifejlesztése azonban mit sem érne a professzionális infrastruktúra nélkül. Igen jelentős összeget investáltunk mozgókép, fotó, grafikai és hangzóanyagok befogadására és kezelésére alkalmas berendezésekbe, informatikai hardverekbe és a legkorszerűbb szoftverekbe. A technikai bázis mögött egy tizenegy fős (professzionális) szakemberekből álló gárda állt össze, melyben a statisztikustól a dizájnrig, a jogásztól a filmesig, a programozótól a reklámszakemberig, a copywritertől a hálózati szakemberekig sokan dolgoznak. A megrendelő termékének vagy szolgáltatásának mi is szakértőivé kell, hogy váljunk, különben sosem találánánk meg a számára fontos célcsoportot.

A MÁTRIX WEBMARKETING ÖTLÉPCSŐS FELÉPÍTÉSE

1. A marketing auditálás

Megrendelőnk cégét, termékeit vagy szolgáltatását alapos vizsgálatnak vetjük alá. Részletes teszteket

„Az üzleti hasznot nem a weboldal, hanem a marketingkonceptió hozza, mely az oldalon megjelenik. Az oldal összeállítását megelőző, illetve követő fázisok egyetlen célja: a profitnövelés. A rendszer mindent ennek a célnak rendel alá.”

töltünk ki és számos marketing analízist (pl. SWOT és P.E.S.T. analízis és ehhez hasonló módszerek) végzünk el. Ehhez a megrendelő aktív közreműködése szükséges. A folyamat első lépcsőfokán tehát meg kell tudnunk minden releváns információt, mely a promóció során a termék vagy a szolgáltatás eladását segítheti. Elemeznünk kell a megrendelő konkurenciáját, és annak stratégiáját és marketing-jét is.

2. A Mátrix Webmarketing adaptálása

Az első szakaszban összegyűjtött nagymennyiségű információt a szisztéma segítségével rendszerezünk, feldolgozzuk, és megalkotjuk azt a vázlatot és cselekvési tervet, mely meghatározza a következő három lépcsőfok teendőit. Tehát akkor jön létre az az algoritmus, mely 2–3 hónap múlva ér véget, illetve a profitnövekedés eléréséig tart.

3. Weboldalépítés

Az első két fázis tapasztalatai és a Mátrix Webmarketing bonyolult szabályrendszere alapján létrehozuk magát a weboldalt, mely a hosting-tól a programozásig, a design-tól a reklámszövegírásig, a hírlevél készítéstől az adatbázisgyűjtésig és -kezelésig, az internetes marketing teljes eszköztárát felvonultatja. A rendszer sajátossága, hogy más Magyarországon dolgozó weboldalépítőkkal szemben nagyon sok multimédiás tartalmat használunk (flash, videó, 3D grafika, zene, fotó, hang-effektek), illetve kamaotztatjuk húsz éves televíziós, illetve filmes tapasztalatainkat (mnemonika, casting, stb.) is.

4. Látogatottság-növelés

Ez a szisztéma negyedik lépcsőfoka, a rendszer leglátványosabb, bár nem legfontosabb szakasza. A weboldal látogatottságának növelésére bevetjük az összes korszerű eszközt (pl. e-target, linkcsere-dílek, keresőoptimalizálás, internetes PR, offline, vagyis hagyományos marketing eszközök, és legális de nem publikus online eljárások, melyek tulajdonképpen szuper-trükkök). A kérdés azonban nem ilyen egyszerű. Nem elég ugyanis az oldal látogatottságának óriási megnövelése, ha az nem az eladni kívánt termék vagy szolgáltatás célcsoportjának körében történik. Lássunk egy példát: adott egy viszonylag attraktív weboldal, melynek eddigi látogatottsága napi 40 kattintás volt. Ezt a számot, mondjuk, fölviesszük 1000-re. De ha rosszul targetáltunk, és a 960 új user nem abból a rétegből kerül ki, mely termékünk potenciális vevője, kereskedelmi forgalmunk csak minimálisan fog növekedni. A látogatottság-növekedés tehát messze nem áll arányban profitunk növekedésével. Fő célunk tehát (és ez még a kattintás számnál is fontosabb szempont), hogy termékünk és szolgáltatásunk valódi célcsoportját, azaz a potenciális vevő réteget hozzunk az oldalunkra. Ennek elérése érdekében céltudatosan kell használnunk a fentebb felsorolt eszközöket.

5. Kontroll és optimalizálás

Nem létezik olyan online szisztéma, mely első pillanatban tökéletes eredményt tudna produkálni. Az ötödik lépcső tehát arra hivatott, hogy megvizsgáljuk, hogy a harmadik és a negyedik lépcsőben alkalmazott látogatásnövelő eljárások, illetve az abban szerepet vállaló internetes partnercégek közül melyek vonzották oldalunkra valóban eredményesen és nagy számban a potenciális vevőkört, az igazi célcsoportot, és mely megoldásaink voltak kevésbé sikeresek, esetleg melyek vallottak kudarcot. A kontroll vizsgálatok eredményeképp világosan kiderül, hogy mely irányok bizonyultak optimálisnak és melyek tűnnek feleslegesnek. A konzekvenciák a weboldal megnyitását követően körülbelül két hónap múlva vonhatóak le. Ezt követően az új adatok birtokában optimalizálunk, vagyis pénzeszközeinket, promóciós tevékenységünket, kapcsolati tőkénket és minden rendelkezésre álló eszközünket kizárólag a bevált megoldásokra és felületekre fordítjuk, a haszontalanokat pedig örökre elfelejtjük. Szoftvereink ugyanis ebben a két hónapban folyamatosan minden másodpercben figyelik a megrendelő weboldalát. Minden adatot összegyűjtünk a látogatókról és azok szokásairól. Kiderítjük például azt is, hogy a megrendelő oldalának 3. menüpontjából 9 másodperc után távozik a látogatók 27%-a. Megvizsgáljuk az inkriminált pontot és változtatunk azon is.

FORRÁSOK

PESTY LÁSZLÓ: Mátrix Webmarketing.

(www.marketingaweben.hu)

SCHLINGLOFF SÁNDOR: POM. E-BOOK. A szerző magánkiadása.

SZABÓ FERENC: Hol a pénz az interneten? K.u.K. Kiadó, Budapest

Pesty László

a www.marketingaweben.hu médiaigazgatója

Online értékesítés a légi személyfuvarozásban¹

A légitfuvarozás piaca jelentős átalakuláson megy keresztül.

Új szolgáltatói kategóriában jelennek meg új légitársaságok, illetve többen átalakítják tevékenységüket.

Az információtechnológia, a kommunikáció is jelentősen fejlődik, melyek együttesen új piaci lehetőségeket teremtenek a légitársaságok számára.

Ehhez jelentős marketingmunkára van szükség, különösképpen online formában. De milyen is a jó online reklám? Hogyan segítheti egy vállalkozás jövedelmezőségét?

Hogyan működik az online jegyfoglalás és értékesítés a légitársaságok gyakorlatában?

EGY HONLAP MEGKÖZELÍTÉSE

Vitathatatlan, hogy az online megoldások döntő többsége az internethez köthető. Informál és a kereskedelmi feladatban is részt vállal. Ennek elengedhetetlen eszköze a reklám, melynek célja – a többi médiumhoz hasonlóan – az, hogy a fogyasztókhöz eljuttassa a reklámüzeneteket, ezzel elősegítse a fogyasztó és vevő között kialakuló adás-vételi kapcsolat létrejöttét. A gazdasági reklámtevékenységről szóló 1997. évi LVIII. törvény vonatkozik az online reklámra is. E jogszabály 2. § g) pontja szerint a gazdasági reklám „olyan tájékoztatás, amely termék, szolgáltatás, ingatlan, jog és kötelezettség (a továbbiakban: áru) értékesítését vagy más módon történő igénybevételét és a vállalkozás nevének, megjelölésének, tevékenységének népszerűsítését, továbbá áru vagy árujelző megismertetését mozdítja elő”.

Az internetes reklámokra részben más szabályok vonatkoznak, mint a hagyományos médiumokban elhelyezett hirdetésekre. A világhálón a reklám a nap 24 órájában bárhol célba érhet, és a reklámok fogadtatása azonnal lemérhető a felhasználók körében, így ha szükséges, azonnal be lehet avatkozni. Az online reklámozás eszköztárát képező megoldások sokfélék lehetnek, folyton változnak, fejlődnek, és nemegyszer új irányt szabnak az egész szakma további fejlődésének (<http://hirek.prim.hu/cikk/49646/>).

Internetes felületen megjeleneni manapság egyre természetesebb követelmény. A megjelenés módja szempontjából tesztelni kell a keresőkben a konkurencia által készített oldalakat, hogy az adott iparágban előforduló kulcsszavakra hogyan teljesítenek. Ki kell próbálni, hogy mennyire könnyen kezelhetőek, milyen gyorsan töltődnek le, stb. Ezzel párhuzamosan figyelni kell a célok kitézését, a határidők megjelölését, hiszen óriási dinamikájú területről van szó, rövid idő alatt aktualitását veszítheti munkánk, üzleti konkurenciánk megelőzhet minket. (Nagy, 2000)

¹ A cikk a Marketing Oktatók 2007. évi konferenciáján prezentált „Az online értékesítés marketing vizsgálata a légi személyfuvarozás területén” című előadás átdolgozott változata.

Különösen érdemes odafigyelni a web-ergonómiai szempontokra. Ne hagyjuk figyelmen kívül weboldalunk szövegét sem, hiszen ez lesz, az egyik legfontosabb, ami elad majd „bennünket”. Nem kizárólag a tartalma a lényeges, bár gyakran látni olyan kifogásolható honlapot, amelynek nyitóoldalán a cég múltjával, jelenével és jövőjével kívánják elkápráztatni az olvasót, bár valószínűsíthető, hogy nem ez lesz a vásárlás legfőbb motivációja. Az értéket adó információt nem szabad figyelmen kívül hagyni, de ugyanúgy lényeges szempont a szöveg megjelenítése. A jól olvasható, a monitoron keresztül bizonyítottan „szembarát” betűtípusokról és szí-

„Ne hagyjuk figyelmen kívül weboldalunk szövegét sem, hiszen ez lesz az egyik legfontosabb, ami elad majd 'bennünket'. Nem kizárólag a tartalma a lényeges, bár gyakran látni olyan kifogásolható honlapot, amelynek nyitóoldalán a cég múltjával, jelenével és jövőjével kívánják elkápráztatni az olvasót, bár valószínűsíthető, hogy nem ez lesz a vásárlás legfőbb motivációja.”

nekről, a szövegek elrendezéséről számtalan kutatási adat és tanulmány áll rendelkezésére (Zeff-Aronson, 2000).

Ne felejtjük el azt sem, hogy meg is kell, hogy találjanak bennünket. Óriási szerepe van a „beszédese” honlapcímnek, illetve a különböző keresőkkel a találati valószínűségnek, sőt a találatok közötti – lehetőleg – első néhány oldalon szereplésnek. Tudjuk, hogy a böngésző felhasználó a lapok számának növekvő sorrendjével fordított arányban fordít figyelmet az ott találtakra. 8–10 oldal után már csak a szerencsében bízhatunk, hogy felhasználónk kitartó és nem szerepelt előttünk konkurens cég.

Ebben az esetben is gyakran megállapítható, hogy egy sikeres weboldal nem annyira pénz, mint inkább felhasználóbarát gondolkodás és elszántság kérdése. Tehát nem csak sok pénzzel lehet – jó esetben – még több pénzt csinálni, hanem alaposan átgondolt és jól megtervezett, valamint „pénztárcabarát” módon, precízen kivitelezett felhasználó-centrikus weboldallal is. Az előzőekben felsorolt „hozzávalók” hiánya, mind a website készítőik hibái közé sorolható. Így például az a cég, amelyik a leglényegesebb információkat nem jeleníti meg nyitólapján, az olyan, mintha egy lefátyolozott standdal venne részt egy kiállításon (Cronin, 1997).

NÉHÁNY TAPASZTALAT A LÉGI SZEMÉLYFUVAROZÁS TERÜLETÉN

Vizsgálatom sokkal szélesebb körben történt, azonban – terjedelmi okok miatt – jelen publikációmban csak egy hagyományos (MALÉV) és egy „low cost” (WIZZ AIR) légitársaság tevékenységén keresztül mutatom be az online marketing néhány érdekességét, eredményét.

Alapvetően fontos, hogy a nyitólapon le kell írni, miért érdemes üzletelni! Azt kell megfogalmazni néhány bekezdésben, hogy mi az a legnagyobb előny, amit látogatók megszerezhetnek, ha a céggel üzletelnek, és ezt az előnyt kell kilátásba helyezni, ha a látogatók továbbolvasnak.

Felmérések szerint, ha a látogatók 60%-a eddig úgy távozott, hogy csak a nyitólapot látta, de mostantól a nyitólapon minden látogató megismeri a cég legerősebb érveit, akkor ez azt jelenti, hogy mostantól két és félszer annyi látogatóhoz fog eljutni a cég értékesítési üzenete! 2,5-szeresére növelheti eredményességét, anélkül, hogy akárcsak egyetlen forintot is el kellene költenie a látogatottság növelésére! Mindezt pedig néhány jól megfogalmazott bekezdéssel elérheti, amiből már a nyitólapon kiderül, hogy miért érdemes a szóban forgó céggel üzletelni! (Janal, 1998)

A Malév honlapján is vonzó ajánlatok keltik fel az utazni vágyók figyelmét. Az egyik nagyszabású akció keretében kéthetente megújuló városkínálattal és igen kedvező árakkal tette a légitársaság még vonzóbbá a honlapjukon történő jegyvásárlást. 9900 Ft-ért kínáltak korlátozott számban repülőjegyeket. Az ilyen akciós online jegyértékesítést a légitársaságok általában szigorú feltételekhez kötik. Nem elég a kedvezményes jegyvásárláshoz csupán az, hogy az Interneten történik a jegyrendelés, hanem a légitársaság további feltételeket is szab az igénybevétel lehetőségével kapcsolatban. A Malév „Páratlan város” akciójának keretében az utazásokra megadott időintervallumon belül kerülhetett sor, mely perióduson belül az utazást meg kellett kezdeni, illetve a visszautat is be kellett fejezni.

Itt is megfigyelhető tehát az online vásárlás ösztönzésének gyakorlata, hiszen ezt az akciós alapdíjat speciális feltételekkel csak online vásárlás esetén

egy útszakaszra biztosítja a légitársaság. Nem tartalmazza a jegykezelési költséget, a repülőtéri illetékek és egyéb díjak összegét. Az akciók jellemzően csak a Malév által üzemeltetett járatokra érvényesek, oda-vissza útra szóló repülőjegy online (azaz a Malév internet-oldalon történő) megvásárlása esetén. További feltétel lehet, hogy az utazás csak budapesti kiindulással kezdhető meg. A repülőjegy maximum 12 napig érvényes, nem visszatéríthető, nem módosítható, a foglalási alosztályok nem kombinálhatóak, 0–12 éves korig 25% gyerekkedvezmény érvényesíthető. A megjelölt árból további kedvezmények nem adhatók. A repülőjegyeket a foglalással egy időben kell kifizetni. Az utazás további feltétele: minimum egy szombat éjszaka adott célállomáson történő eltöltése, amely jelentős szegmentáló tényező. (<http://www.malev.hu/BP/HUN/NEWS/2006-0922-1516-59XDTT.asp>)

A légitársaság hosszú távú sikeres működésének záloga lehet, hogy 2005. november 21-én meghívást

kapott a Oneworld Szövetségbe. A Oneworld a világ három nagy légitársasági szövetsége közül a leg sikeresebb, hiszen sem a Star Alliance, sem a Sky-Team nem tudott az elmúlt évben olyan üzleti eredményt hozni, mint ez a csapat. A Malév 2007. április 1-től a Oneworld teljes jogú tagja, a tagság egyik feltétele az elektronikus jegyrendszerre való áttérés, az online ügyintézés. Az elektronikus jegy bevezetése a magyar nemzeti légitársaság utasainak gyorsabb és kényelmesebb jegyvásárlást tesz lehetővé, a vállalat számára pedig költségmegtakarítást, valamint egyszerűbb és pontosabb elszámolást biztosít. A Malév utasai ma már teljes körűen intézhetik jegyvásárlásukat és utazási előkészületeiket az interneten. A Malév 2005. júniusában kezdte meg az elektronikus jegyek értékesítését három útvonalra – Berlin, Tel Aviv, Madrid –, majd decembertől újabb hét városba – Amszterdam, Frankfurt, Hamburg, London, München, Szófia és Stuttgart –, melyek esetében az utasok választhatnak, hogy hagyományos

MALÉV - Microsoft Internet Explorer

Fájl Szerkesztés Nézet Kedvencek Eszközök Súgó

← Vissza → Keresés ⭐ Kedvencek

Cím <http://www.malev.hu/bp/hun/index.asp> Ugrás Hivatkozások

FOGLALÁS
 JÁRATOK, MENETREND
 KÉSZÜLJÖN FEL!
 UTAZÁS A MALÉVVEL
 DUNA CLUB
 ÜGYFÉLSZOLGÁLAT
 RÉGINFORMÁCIÓ

MALEV Hungarian Airlines

Az év légitársasága 2006-ban*

Select language

REPÜLŐJEGY **SZALLÁS** **AUTÓBÉRLÉS**

Honnan → Kérjük, válasszon kiinduló állomást!
 Hova →

Utazási időszak
 Retúr Egyirányú

Odaúti dátum: 2007 szeptember 9. Adott nap
 Visszaúti dátum: 2007 szeptember 9. Adott nap

Utasok száma: 1 Gyermekekkel utazik?
 Rugalmas kondíciók Legjobb ár

AKTUÁLIS AJÁNLATOK

Utazzon és nyerjen!

Budapest - Peking
 oda-vissza: 130 000 Ft -tól*

Budapest - Torontó
 oda-vissza: 130 000 Ft -tól*

Budapest - New York
 oda-vissza: 79 900 Ft -tól*

Szabadon költözhetsz, szabadon repülhetsz.

*Az árak alapdíjak, részleteikért kattints az ajánlatra.

Foglalás-ellenőrzés
 Menetrend
 Partnereinknek

MALÉV HÍREK | ARCHÍVUM

- November 1-én csatlakozik a Dragonair a Oneworld globális légitársaságához
- E-jegy "boom" a Malévnál
- Kétféleképpen Malév-utas - egy héttel korábban
- A MALÉV LEGNAGYOBB REPÜLŐGÉPE A DUNA FELETT
- Beindult a Budapest - Amman járat
- LGT zenekar Malévvle utazott erdélyi

DUNA CLUB

Azonosító
 PIN kód
 Egyenleg
 Mehet

UTAZÁSTERVEZŐ

Sydney
 A Malév és a Dantas légitársaság közös járatának köszönhetően jelentősen lerövidült az út Budapest és Sydney között. Fedezze fel most Auszália csodálatos városait, és páratlan természeti szépségeit! Tovább>

MALEV citibank

SZABADON KÖLTHETSZ
 SZABADON REPÜLHETSZ

Malév Café
 Hírlévi-regisztráció

oneworld member

Infononál (Magyarországon): 06-40-212121
 Nemzetközi elérhetőségeink megrtekítéséhez kattints ide

Ügyfélszolgálat | Impresszum | Jogi nyilatkozat
 *Az Utazó magazin közvélemény-kutatása alapján.

Kész Internet

vagy elektronikus jeggyel szeretnének utazni. A választási lehetőséggel bíró utasok többsége a kényelmesebb és olcsóbb e-jegyet választotta.

Újabb előrelépés, hogy a Malév internetes portálján is lehet elektronikus jegyet váltani az American Airlines hálózatának egy részére. A Oneworld-tag American Airlines-szal való együttműködés eredményeként a legnagyobb amerikai légitársaság atlantai,

„Az IATA egy felmérésben kimutatta, hogy az elektronikus jegyrendszer 100%-os bevezetése esetén évi 2,8 milliárd dolláros megtakarítás érhető el iparági szinten. A Nemzetközi Légifuvarozók Szövetségének felmérése szerint egy papírjegy ugyanis tízszer drágább, mint egy elektronikus jegy. Ennek fényében az IATA taglégitársaságok számára 2007 végéig írja elő az e-Ticket teljes körű bevezetését, vagyis 2007. december 31-én végképp búcsút mondhatunk a papír alapú repülőjegyeknek – nemcsak a Malév járatain.”

bostoni, chicagói, clevelandi, dallasi, detroiti, Los Angeles-i, San Francisco-i és washingtoni járataira, valamint a Miami szülő repülőútra vásárolhatnak a magyar utasok jegyet a Malév internetes portálján. A Malév közleménye emlékeztet arra, hogy az elektronikus jegyszolgáltatáshoz szükséges interline kapcsolatot a magyar légitársaság kiépítette a Oneworld légiszövetség tagjaival: az American Airlines mellett a British Airways-zel, a spanyol Iberiával, a finn Finnairrel, a dél-amerikai LAN csoporttal, a japán Japan Airlines-szal, a hongkongi Cathay Pacific-kal és az ausztrál Qantas-szal. Legfrissebb hírek szerint a Dragon Air Légitársaság még az idén csatlakozik a stratégiai szövetséghez erősítve a délkelet-ázsiai jelenlétet és – várhatóan – növekvő forgalmat. (http://www.malev.hu/BP/HUN/II_NEWS/2007-0903-0948-27_TFSX.asp) Az e-jegy bevezetése és használatának kiterjesztése minőségi változást jelent mind az utasok, mind pedig a Malév számára. Előnyei között szerepel például magyarországi indulás esetén a nulla forintos jegykiállítási díj, valamint, hogy a jegyvásárlás teljes folyamata kényelmesen, interneten keresztül, akár otthonról is intézhető. Nincs tehát külön papírjegy, melyre vigyázni kell, helyette e-mailen érkezik az igazoló kódot tartalmazó elektronikus értesítés, amely egy A/4-es lapra könnyedén kinyomtatható. Ez a jegy nem veszíthető el, nem lehet ellopni, külön

kérésre e-mailen vagy egy jegyirodában bármikor pótolható (Janowszky, 2006).

A Malév egyébként 2003-ban tette elérhetővé a repülőjegy vásárlását az interneten. Az interneten vásárolt jegyek ugyanakkor még kizárólag papír repülőjegyek voltak, melyeket egy jegyirodában vagy a repülőtéren kellett személyesen átvennie az utasnak, vagy futár szállította házhoz. Jelenleg az utasoknak azon-

ban már nem kell a jegy átvételével foglalkozniuk. A szolgáltatás az első pillanattól kezdve népszerű lett az utasok körében, már a bevezetés első napján, első órájában vásároltak e-jegyeket. Az e-ticket bevezetésének egyik legmeghatározóbb feltétele a különféle repülőtéri informatikai rendszerekkel való megfelelő kommunikáció biztosítása. A Malév jelenleg 15-féle különböző repülőtéri informatikai rendszert használ célállomásain. Többek között ezért sem lehetett egyszerűen az egész hálózaton meg-

kezdeni az elektronikus jegyek értékesítését. Fontos továbbá a partner légitársaságokkal való informatikai együttműködés kialakítása is részben a code-share (közös üzemeltetésű) járatok tekintetében, később pedig valamennyi átszálló utasunk számára. Először a Finnair, British Airways, valamint a KLM járatain lehetett Malév elektronikus jeggyel utazni. A légitársaságokkal való e-ticket együttműködést a Malév folyamatosan építette, építi ki.

Az interneten keresztüli e-Ticket értékesítés teljesen automatikus folyamat, ami nagyban növeli a jegyértékesítés hatékonyságát. Az elektronikus jegy szolgáltatás teljes körű bevezetésével a Malév teljesítette a Oneworld csatlakozás egyik legfontosabb feltételét, biztosítva ezzel 2007. elejétől az elektronikus jegy vásárlását és használatát valamennyi Oneworld partner-légitársaság járataira. Az IATA egy felmérésben kimutatta, hogy az elektronikus jegyrendszer 100%-os bevezetése esetén évi 2,8 milliárd dolláros megtakarítás érhető el iparági szinten. A Nemzetközi Légifuvarozók Szövetségének felmérése szerint egy papírjegy ugyanis tízszer drágább, mint egy elektronikus jegy. Ennek fényében az IATA taglégitársaságok számára 2007 végéig írja elő az e-Ticket teljes körű bevezetését, vagyis 2007. december 31-én végképp búcsút mondhatunk a papír alapú repülőjegyeknek – nemcsak a Malév járatain. (<http://www.>

malev.hu/BP/HUN/II_NEWS/2006-0105-1551-03XPWQ.asp)

A „low cost” csoportból a WIZZ AIR-t választva reprezentáns esetet vizsgálhatunk. A légitársaság elindításának ötlete 2003. júniusában született meg. Hat légitársasági, illetve más iparágakban tapasztalatot szerzett szakember Váradi József vezérigazgató vezetésével alakította meg a Wizz Air-t. Alig három hónappal később a Wizz Air-t bejegyezték és készen állt a repülésre A320-as flottájával.

(http://www.wizzair.hu/about_us/fleet/)

A Wizz Air által kínált szolgáltatás lényege már eleve a nyomtatott jegy nélküli utazás, költség- és időhatékony másodlagos repülőterek használata, egyszályos szék-konfiguráció, szabad ülőhelyválasztás, étel-ital választék fizetés ellenében.

E légitársaságnál szintén az online foglalás a legköltségkímélőbb és leggyorsabb módja annak, hogy jegyet foglaljunk a Wizz Air valamely járatára. Egyszerűen az „Online foglalás” opcióra kell kattintani

ni a honlapon, majd követni a megjelenő utasításokat. Amint megadtuk a foglalás és a fizetés összes adatát, kapunk egy visszaigazolást, amely egy egyedi foglalási kódot is tartalmaz. A visszaigazolás tartalmazza a járat számát, az utazás napját és idejét, az indulás és érkezés helyét, valamint a fizetendő díjat. A visszaigazolásban a fizetendő díj részletes bontásban szerepel; a viteldíj, a repülőtéri illetékek és az esetleges további, térítés ellenében igénybe vehető szolgáltatások ára is feltüntetésre kerül. Interneten keresztül csak érvényes, dombornyomott bank- vagy hitelkártyával rendelkező ügyfelek foglalhatnak. A Wizz Air csak Visa, American Express és Mastercard kártyákkal történő fizetést fogad el, melyre kezelési költséget számítanak fel.

ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A légitársaságok számára nagy lehetőséget biztosít a számítástechnika-informatika, különösképp az on-

Wizz Air - Microsoft Internet Explorer

Fájl Szerkesztés Nézet Kedvencek Eszköztök Súgó

Keresés Kedvencek

Cím <http://wizzair.com/default.asp?sid=clear&language=HU> Ugrás Hivatkozások

Wizz wizzair.com új úti cél: **Milánó**

online foglalás hasznos információk úticélok utazási szolgáltatások partnerek rölkünk

zások a feladott poggyászokkal kapcsolatban - További részletekért kérjük kattintson ide... Magyar

foglalás

oda-vissza egy irányban

honnan:

hová:

odaút:

visszaút:

utasok: 14 évnél idősebb

2-14 év között

0-24 hónap között

promóciós kód:

felhasználói azonosító:

jelszó:

heti ajánlatok

Budapest felszálló ágban
október végétől még több járat
Rómába • Párizsba • Eindhovenbe
és új járat **Milánóba**

már **7290 Ft-tól** **teljes ár!**

Egy irányú árak, minden adót, illetéket és a foglalási díjat is tartalmazza. A feltüntetett árakon foglalható repülőgépek száma korlátozott.

útvonal hálózat

Oslo Stockholm
Göteborg Malmö
Glasgow-Perthwick
Belfast Durham Tees Valley
Liverpool Doncaster-Sheffield
Cork London-Stansted
Dortmund Hamburg-Lübeck
Poznań Varsó

menetrend

már az internetes foglalás során is megrendelheti **elsőbbségi beszállás** szolgáltatásunkat és az elsők között szállhat be a repülőgépre

partnerünk ajánlata

Wizz Hotel
wizzhotel.com

Gondosan válogatott hotelek nagyszerű választéka minden **Wizz Air úticélon!**

Wizz Cars
wizzcars.com
fueled by holidaycars.com

Hasonlítsa össze a béautók árát több mint 60 országban

Internet

line technológiák rohamos fejlődése. Az utazási portál az integráció és együttműködés megfelelő terépe lehet. Itt lehetőség nyílik újabb piaci szegmens felkutatására, értékesítésre, keresztértékesítésre, közös adatbázis létrehozására, a termékek rugalmas összekapcsolására, visszajelzések fogadására és még sorolhatnám. Megfelelő szervezéssel és összefogással a szinergikus hatások bőven kiaknázhatók.

Egyes kutatások már odáig mennek, hogy feltétlenül szükségesnek tartják egy többnyelvű turisztikai országportál kialakítását is, amely egyben tájékoztatást is nyújt, és ahol a szükséges foglalások is elvégezhetőek. A turisztikai portál elkészítése előtt tanácsos azonban megismerni az internetezők utazási

„A verseny nyertesei és vesztesei ma még nem mondhatók meg egyértelműen. Az viszont látható, hogy a hagyományos légitársaságok is közelítettek a 'low cost-ok' informatikai kultúrája, fejlesztései felé, mindemellett ennek fordítottja is érzékelhető, mellyel a tradicionális szolgáltatások egy része egyre inkább megjelenik a 'fapadosoknál' is.”

szokásait és az utazással kapcsolatos szolgáltatások vásárlásának motívumait. Fontos lehet egy marketing ügyfél-adatbázis kialakítása és működtetése az oldal minél nagyobb hatékonysága érdekében. Ha készen van az internetes turisztikai weboldal, akkor szükséges a látogatói forgalom elemzése, valamint a kapott eredmények felhasználása, azaz az oldalnak a piaci igényekhez való igazítása.

Egy ilyen nemzeti vagy nemzetközi szintű integrált honlap a legvégsőig kielégítheti az együttműködés iránti igényt. Megszűnhetne a mostani szétaprózott állapot, mégpedig hogy az idegenforgalom szereplői több-kevesebb sikerrel elkezdtek ugyan alkalmazni az online technológiákat, de egymástól szinte teljesen függetlenül. A sok kis részegység pedig akkor működhet igazán profitábilisan és hatékonyan, ha rendszerré integrálódik.

A légi személyfuvarozás terén a verseny kíméletlen. A Sky Europe – augusztus végéig – nem hirdette meg téli menetrendjét a Budapestről induló, illetve oda érkező járatok tekintetében, a Ryanair viszont 7 új budapesti vonalat jelentett be és 2 sármelléki viszonylatát is megtartotta nem elhanyagolandó járatfrekvenciával.

Bízhatunk abban, hogy az online megoldások a komplex légifuvarozási piac segítőiként, mindennapi szereplőiként egyre inkább az utasok megelégedését szolgálják.

IRODALOMJEGYZÉK

CRONIN, MARY J. (1997): Az Internet üzleti alkalmazásai, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

JANAL, DANIEL S (1998): Online marketing kézikönyv, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

JANOWSKYNE TÓTH ILDIKÓ – GÁL JÓZSEF (2006): Az online értékesítés lehetőségei és gyakorlata a légi személyszállítás és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások területén, KJF, Orosháza

NAGY ÉVA (2000): Magyar utaztatási piac, HVG, 2000/11. 61–64. o.

ZEFF, ROBIN – ARONSON, BRAD (2000): Reklám az interneten, Geomédia, Budapest

INTERNETES FORRÁSOK

http://www.wizzair.hu/about_us/fleet/ (2007. 06. 01.)

http://www.malev.hu/BP/HUN/II_NEWS/2006-0105-1551-03XPWQ.asp (2007. 06. 01.)

http://www.malev.hu/BP/HUN/II_NEWS/2006-0922-1516-59XDTT.asp (2007. 06. 01.)

<http://hirek.prim.hu/cikk/49646/> (2007. 06. 01.)

http://www.malev.hu/BP/HUN/II_NEWS/2007-0903-0948-27TFSX.asp (2007. 09. 05.)

Gál József egyetemi docens
Szegei Tudományegyetem Mérnöki Kar

Ajtón belül

A reklámkerülő fiatalok elérése indoor eszközökkel¹

„A csapból is ez folyik” – mondjuk a reklámokra. Az elmúlt években azonban elkezdtünk „lázadni” is ellenük, kerüljük őket, ahogy csak tudjuk. Elkapcsoljuk a televíziót, tovább lapozunk az újságban, a rádiós reklámoknál pedig igyekszünk rögtön sávot váltani.

Nem kíméljük az internetes hirdetéseket sem, és előszeretettel nézünk át a köztéri plakátokon.

A klasszikus médiumok zavaró hatása miatt új megoldásokra van szükség, hogy a reklámkerülő fogyasztókat elérjük. Erre jelenthet megoldást a ma még alternatívnak tekintett indoor média.

A PROBLÉMA: REKLÁMKERÜLÉS

A negatív attitűdökből való reklámkerülés az elmúlt években egyre csak nő, a médiaszereplők pedig nem tulajdonítanak ennek a ténynek akkora jelentőséget, amekkorát megérdemelne. Hiszen a reklámok dömpingje egyre csak emelkedik, a minőség pedig legtöbb esetben – amikor pedig szükségszerű lenne – nem változik pozitív irányba. Ha szigorúan a számokra szeretnénk hagyatkozni, és ez alapján ítélni, hogy valóban egy problémával állunk-e szemben, vizsgáljuk meg a reklámokra költött összegek mértékét. A 2006-os évben 176,3 milliárd forintot költöttek a cégek reklámtevékenységre és ezzel mintegy 5,8%-kal nőtt a reklámokra szánt összeg 2005-höz képest. Ebből az összegből hetente átlagosan 255 tévé spot, 350 óriásplakát, 136 rádió spot és 1,6 mozi reklám zúdul ránk.

Ma már azonban nem elég arról meggyőznünk a fogyasztókat, hogy megvásárolják a terméket, vagy igénybe vegyék a szolgáltatást. Napjainkban először is azt kell elérni, hogy ne kapcsoljanak el, ne lapozzanak tovább, vagy egyszerűen csak ne nézzenek félre.

Ahhoz, hogy egy problémára megoldást, vagy megoldási javaslatot tegyünk, ismernünk kell magát a probléma jellegét. Hogy a reklámkerülés mértékét felmérjem, a reklámok iránti attitűdöket vizsgáltam. Ehhez segítséget nyújtott a Szonda Ipsos által végzett kutatás, mely az „Az írás megmarad” címet viselte, és azt vizsgálta, hogy milyen hatást váltanak ki belőlünk, fogyasztókból az egyes reklámhordozók (ld. 1. ábra).

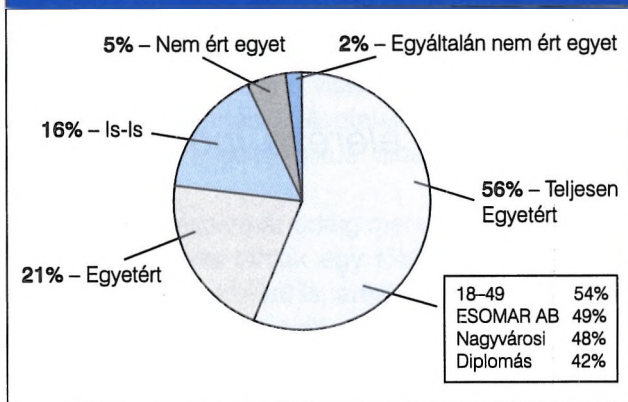
Ebből kiolvashatjuk, hogy a reklámokat teljesen unalmasnak a társadalom több mint fele tartja. Ez már alapvetően is sok lenne, de ha hozzáadjuk a második legnagyobb részesedést produkáló csoportot, az „Egyetértőket”, akkor már 77%-os mértéket kapunk.

Ám nem minden médiában irritálnak minket azonos módon a reklámok. Eltérő attitűdök vonatkoznak a televízióra, a sajtóra, a rádióra, a köztérre és az internetes reklámozásra is. A Szonda-Ipsos – GKF közös felmérést végzett 2004-ben minderről. Amint az a kutatásból kiderült, a

¹ A cikk a szerző Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán írt szakdolgozatának rövidített, szerkesztett változata. (Konzulens: Papp-Váry Árpád Ferenc, külső bíráló: Sas István.)

1. ábra

Általános reklámmattitúd: „A reklámokat unalomig ismételvegetik”



televízió az, ami mindenkit a legjobban irritál. Túl sok benne a reklám, agresszív, tovakodó, mindig a legizgalmasabb részeknél vágják meg miattuk a filmeket. A nézők 57%-a gondolja úgy, hogy idegesíti őket a televíziós reklám. Az internetes reklám, mely manapság hódít, a látogatók csupán 17%-át zavarja erőteljesen. Úgy gondolják, hogy bosszantó, lelassítja a munkát, és szinte már minden oldalon hivatlanul fel-fel bukkan. A sajtóreklámokban található hirdetéseket a fogyasztók használják, éppen ezért alapvetően nem tartják ellenségnek. Hiszen információt szolgáltatnak, és ha a kreatív munka eredményes, tényleg szép reklámokat láthatunk. A fogyasztók 52%-a úgy gondolja, hogy nem zavaróak a sajtóreklámok. A rádióban személy szerint engem zavarnak a reklámok, de a kutatás azt az eredményt hozta ki, hogy a fogyasztók nagy részét nem idegesíti, hiszen gyors, pörgős. Egyetlen hibája, hogy nem maradandó információforrás, hiszen annyira gyorsan közlik a fontos információkat, hogy ha nem tartunk mindig a kezünk ügyében egy íróeszközt, bizony mire megtaláljuk a tollat, már nem emlékszünk a legfontosabb dologra. Csupán a fogyasztók 11%-át zavarja a rádiós reklám. A közterület nyerte a legkevésbé zavaró médiumok közötti versenyt, hiszen csupán csak 4% gondolja úgy, hogy nincs helyük az életünkben, zavarják őket. Az általános vélekedés szerint az esetek nagy részében érdekesek, figyelemfelkeltők, fontos információforrás lehet, és ha az autóban elrejtettünk egy tollat, akkor a piros lámpánál van esélyünk arra, hogy az új tudnivalókat feljegyezzük.

A fenti kutatás és eredmény mind alátámasztja azt a tényt, hogy manapság jelen van a reklámkerülés. Fő okai a nagy reklámzaj, és a reklámok tulajdonságai: agresszívek, tovakodóak, megfertőzik mindennapjainkat. A reklámdömping mellett a másik oka a reklámkerülésnek a műsorhátér. Ezt a kettőt nevezük a reklámkerülést kiváltó médiaproblémának. Nem csupán a jelenléttel lehet probléma, a „kreativitás” minősége is okozhatja, hogy idegesen nyúlunk a távkapcsoló felé, vagy nyomjuk át a rádióadást egy másik állomásra. A kreatív hibák fakadhatnak a formai megjelenés problémájából (egyszerűen nem tetszik nekünk a reklám), valamint ha a reklám irreleváns. Ebben az esetben a fogyasztót, azaz minket nem érdekel az adott termék.¹

A PROBLÉMA FŐSZEREPLŐI: A REKLÁMKERÜLŐK

Magyarországon a reklámkerülés jelenségével a TGI Hungary kutatócég foglalkozik a PanMedia Western megbízásából 2001 óta. Közösén végzett, „AdAvoider” kutatásuk a legnagyobb hangsúlyt a fogyasztási szokásokra helyezte (A témáról Kaizer Gábor is írt a Marketing és Menedzsment 2007. évi 1. számában, „Admission Free!” című cikkében). A felmérés szerint a magyar lakosság három fő csoportra oszlik reklámkerülési szempontból: reklám-befogadókra, mérsékelt reklámkerülőkre, és aktív reklámkerülőkre. Mintegy 3–4% az a réteg, akiket nem tudtak besorolni (ez egy 2004-es adat), de a fennmaradó 52,6% és 27,6% azt vallja, ha lehetősége nyílik rá, igyekszik elmenekülni a reklámok elől. A kutatás kimutatta, hogy a reklámkerülésre való hajlamosság hazánkban is egyre szélesebb rétegeket érint, azaz nincs olyan célcsoport, melyben ne lenne reklámkerülő, és nincs olyan termékkör, amelynek kampányait ne érintené ez a probléma.²

Az éves növekedés kb. 1%-kal, így észrevehetjük, hogy ha a tendencia folytatódik, a reklámkerülés mértéke ebben az évben, 2007-ben elérheti a 30%-ot is, és ezek csak az aktív reklámkerülőök.

A PanMedia Western / TGI Hungary 2000-ben végzett kutatása már akkor rámutatott, hogy egyes médiatípusokként hogyan oszlik meg a reklámkerülőök aránya. Ennek ismeretében pedig könnyebb

1 Visszaédesgetés – Módszerek a reklámkerülés ellen c. cikk. www.kreativ.hu/cikk.php?id=8669&print=1 letöltés dátuma: 2007. 03. 07.

2 A PanMedia kutatása – Reklámkerülőök Magyarországon c. cikk www.kreativ.hu/cikk.php?id=2505 letöltési dátum: 2007. 03. 17.

megoldást találni a problémára. A reklámkerülés szervesen összekötődik a kereskedelmi televíziózás 1997-es megjelenésével. Nagyon sok hirdető úgy véli, számára ez a médium a leghatásosabb, hiszen vizualitása és verbalitása miatt az egyik legkoncentráltabb formában tudja az információkat megjeleníteni. Mi, fogyasztók is szeretünk a televízió előtt ülni, de ebből kifolyólag itt érzékeljük leginkább, ha zavarunk minket. A mozis érték, a csekély 3% annak is köszönhető, hogy ha az ember jegyet vált a mozira, beül, akkor már szinte elviseli azt, hogy előtte reklámokat helyeznek el. Jobb esetben épp akkor veszi le a hangot a telefonjáról, avagy igyekszik megkeresni a helyét – hiszen előrelátó volt, és késett. Az erős középmezőny, melynek első helyén a napilapok foglalnak helyet, úgy gondolom, elfogadható eredmények, csakúgy, mint a köztér és a rádió 14,4%-a, illetve 8%-a.¹

A reklámok zavarunk minket, mégis egyre többet látunk belőlük életünk szinte minden órájában. Felmerül az emberben a kérdés, vajon van-e megoldás erre a folyamatra. Eddig szó esett a reklámkerülésről, rengeteg számról, hogy milyen mértékben is támadnak minket a reklámok, éjjel és nappal, nem hagyva lélegzetvételnél is időt sem. Valamit tenni kell azonban, hiszen ez nem mehet a végletekig. Ez mindenki érdeke, mind a fogyasztóké, mind a reklámkészítőké.

Gondolkozhatunk üzleti téren, médiában. Mindenki számára egyértelmű, hogy a televízióban túl sok a reklám. Ezek számát lényegesen csökkenteni kellene, a tarifaárakat pedig emelni. Ezzel is nehezíteni az ügynökségek dolgát, hogy mozgóképen helyezték el reklámjukat, valamint kivívni azt, hogy kreatívabb munkák kerüljenek a képernyőre. A rádió némiképp elhagyatott, főként az igényesség és kreativitás szempontjából. Mivel azonban az ellenállás a rádiós reklámblokkok iránt jóval kisebb, így ha nagyobb hányadot szánnak ezekre a költségvetésekből, és jól megkomponált kreatíval állnak elő, sikerek várhatóak. Az internet növekvő népszerűségnek örvend. Ma nap a 14–70 éves népesség egyharmadának van valahol internet-hozzáférése.² Szinte nincs olyan célközönség, amelyet interneten keresztül ne lehetne elérni. Ahhoz, hogy megőrizhesse a népszerűségét mind a fogyasztók, mind a médiatervezők körében,

csökkenteni kellene az erőszakos és eltűnni nem akaró hirdetéseket. Ha ez megtörténne, véleményem szerint sokkal hatékonyabbak és eredményesebbek lehetnének az online hirdetések.

Az előbbieken felsorolt megoldások, melyeket az előbbi oldalakon megismert adatok alapján csak egy hányada azoknak a lehetőségeknek, amelyek változtathatnak a reklámkerülés mértékén, és reklámhoz való viszonyon. Azonban ahhoz, hogy igazán megfelelő megoldást találjunk, ismernünk kell célközönségünket.

A reklámkerülők sorát nyithatjuk a fiatal munkavállalókkal, friss diplomásokkal, és a fiatal középpozíciókkal, akik tisztában vannak már a reklám fogalmával, talán munkájuk során találkoznak is velük. Ők szabadidejük nagy részét (lévén egész napjukat karrierjük építésére fordítják), barátjukkal vagy családjukkal töltik, igyekeznek feltöltődni, és ennek megfelelően a legtöbb zavaró tényezőt kizárják. Ezáltal médián keresztül elérésük igen nehéz, hiszen igényüket is nehezen lehet bemérni.

A réteg tagjai szintén az úgynevezett reklámkerülő fiatalok, két szó, mely fejtörést okoz a kommunikációs kampányok tervezőinek. Mint fogalom, a 18–24 éves fiatalokat jelenti, a generáció, melyet elérni nehéz, de egyben fontos is. Ők a holnap fogyasztói, a reklámmal együtt nőttek fel, ismerik, szeretik, de egyben kezelik is. Csak úgy, mint a számítógép esetében, már nem jelent nekik problémát kikattintani a kis X-et, ami felugrik képernyőjükre. Azonban ha tesz nekik valami, elismerik, és hatással van rájuk. Nagy hatalom van a kezükben, hiszen nemcsak saját döntéshozók (akik gyakran saját zsebpénzüket önállóan költik el), ezáltal közvetlen szerephez jutnak, de a másodlagos szerep is rájuk illik, hiszen gyakran szüleik vásárlásait, kisebb-nagyobb kiadásait is befolyásolják. A családi televízió, a számítógép, minden olyan háztartásban megtalálható eszköz, amelyet ők is használnak, de még a családi nyaralás is sokszor az ő befolyásolásuk által kerül haza, vagy kerül befizetésre. Marketinges szakzsargonban ezeket a fiatalokat Y-generációnak nevezték el.

Hiába ismerjük elméletben a reklámkerülő fiatalokat, el kell juttatni hozzájuk az üzenetet az termékünkről vagy adott szolgáltatásról. Egy kérdés azonban felmerülhet bennünk, ez pedig a „Hogyan”?

1 Visszaadésgetetés – Módszerek a reklámkerülés ellen c. cikk. www.kreativ.hu/cikk.php?id=8669&print=1 letöltés dátuma: 2007. 03. 07.

2 „Internet használat Magyarországon” című cikk. www.median.hu/object.b28bc0d6-0483-4294-b9a5-a006ce40891f.ivy Megjelenés dátuma: 2007. 01. 16. Letöltés dátuma: 2007. 04. 11

A kérdés megválaszolásához fontosnak tartom, hogy a szakma két képviselőjének véleményét is bevonjam vizsgálódásomba. Igaz Ágnes, a Reklám helye 2.0 könyv társszerzője szerint „A bizalmuk megszerzéséhez nagyon tudatos kommunikációra van szükségünk. Először is meg kell értenünk a virtuális világukat, meg kell tanulnunk az a ő nyelvüket – érteni és beszélni egyaránt. Majd közük illeszkedve őszintén, hitelesen – úgy, mintha egy korukbeli társ szólna hozzájuk – kell elmondanunk, amit szeretnénk. Ne akarjunk nekik „eladni”, inkább bővíljük el őket.”¹ Igaz Ágnes véleménye mellett – akit az ügynökségi oldalként is felvonultathatunk – a másik oldalról, a médium oldalról Dunavölgyi Zsolt hozzászólása is mérvadó, és hangsúlyos. Dunavölgyi Zsolt, aki az indoor piacon meghatározó szerepet betöltő IMIGe cég Sales részlegének vezetője, a következőket reagálta arra a kérdésre, hogy hogyan lehet elérni a fiatal célcsoportokat: „Nem feltétlenül elég ott lenni. Azt hiszem, az egyik legkreatívabb és leginkább üzenet érzékenyebb célcsoportról van szó. Igen fontos, hogy fiatalos, színes-szagos legyen a kreatív, mert különben észre se veszik, és ha még észre is veszik, úgy kell érezzék, hogy az nekik szól! Ha a tini célcsoport nem érzi fontosnak magát, nem

érzi az ajánlatot személyre szabottnak, nehezen befolyásolható. Sokszor azonban még ez sem elég, hiszen alapvetően egy igen erősen reklámelutasító célcsoportról van szó, ezért fontos az, hogy valamiért keressék a felületeket, valamilyen, számukra hasznos eszközként tekintsenek a reklámeszközre.”²

A két előbbi véleményből is kitűnik, hogy olyan médiumot kell választani elérésükre, melytől még nem rettegnek, nem érzik azt, hogy reklámokkal akarjuk fertőzni őket. Szinte észrevétlennek kell lennie a kommunikációnak, azaz ha adódik lehetőség, vonjuk be a célcsoportot, játékosan győzzük meg őket. Emellett olyan hálózat kell, mely egyaránt eléri őket az iskolában, illetve szabadidejük eltöltése közben. A válasz pedig erre az indoor média.

A PROBLÉMA MEGOLDÁSA: INDOOR MÉDIA

Abban az esetben, ha tudományosan szeretnénk megfogalmazni, hogy mi is maga az indoor média, sokáig kell keresgélünk a szakirodalomban. Kifejezetten erre a médiumra vonatkozó szakkönyvet még nem találhatunk, de még külön fejezetet se nagyon. A Pénzes Anna – Incze Kinga által írt Reklám helye

2.0. könyvben található egy mondat, mellyel dolgozatba illően fogalmazható meg, mi is az indoor: „Az indoor (belső) reklámfelület egyfajta speciális, vagyis *ambient* közterületi médium.”³

Ha hétköznapi nyelven beszélünk az indoorról, akkor elmondhatjuk, hogy olyan reklámfelület, melyet megtalálhatunk beltéri szórakozóhelyeken, éttermekben, kávézókban, klubokban, fitness és wellness termekben, bevásárló központokban, szépségszalonokban és iskolákban egyaránt.

Az indoor felületeken a fogyasztókat, esetünkben a fiatalokat általában reklámzaj mentesen lehet megcélózni, olykor akár intimitás közegben is (gondoljunk csak a vendéglátóhelyek mellékhelységeire).

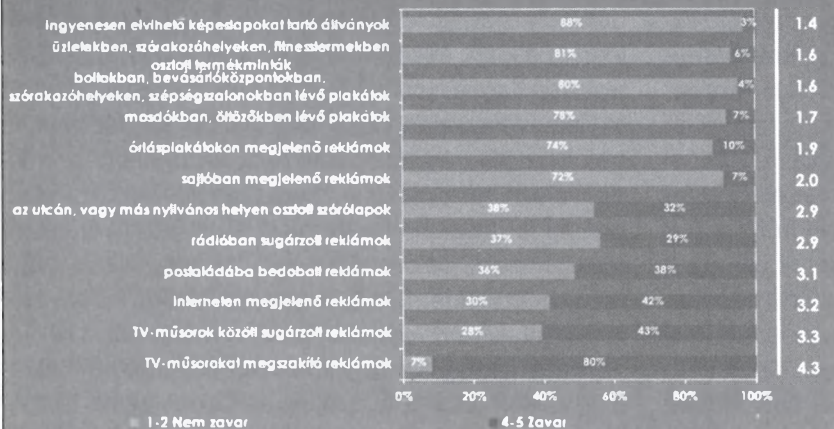
2. ábra

Mennyire zavarják az egyes reklámok

Mennyire szokták Önt zavarni az alább felsorolt reklám típusok?

(5-ös azt jelenti, hogy nagyon zavarják, az 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem)

ÁTLAG

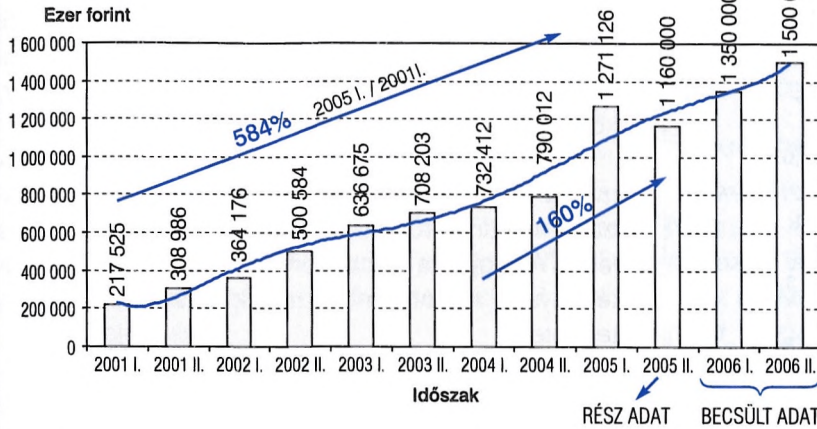


Forrás: GFK Hungária – Est Indoor – Indoor tracking kutatás (2006)

- 1 Hogyan lehet elérni a 14-18 éveseket? Igaz Ágnes válaszol c. cikk www.kreativ.hu/cikk.php?id=13019 letöltés dátuma: 2007. 03. 22.
- 2 Hogyan lehet elérni a 14-18 éveseket? – Dunavölgyi Zsolt válaszol. www.kreativ.hu/cikk.php?id=13018 letöltés dátuma: 2007. 03. 22.
- 3 Incze Kinga – Pénzes Anna: Reklám helye 2.0. 130. oldal

3. ábra

A magyar indoor piac fejlődése 2001–2005



Forrás: TNS MI ADEX 2005. 10.

gében elhelyezett A/1-es plakátokra). Ezáltal – és itt nem konkrétan a pizoár felett elhelyezett hirdetésre gondolok – sokszor a hirdetett termék imázsához sokkal jobban illeszkedően tudják elérni őket ott, ahol nem is számítanak rá.

A mellékelt kutatásban, melyet a GFK Hungária végzett az Est Indoor megbízásából, kiderül, hogy az indoor termékek, a beltéri poszterek és az elvihető képeslapok, az úgynevezett Free Cardok többek között a legkevésbé zavaró eszközök (ld. a 2. ábrát).

Egy másik érv, mely az indoor felületek mellett szól, hogy lényegesen olcsóbb, mint a televízió, a sajtó vagy a köztéri reklámozás.

Ha már a számadatokat említtem, az egyik legmeggyőzőbb motívum arra, hogy meggyőzzem az olvasót az indoor média hatékonyságáról az egyre nagyobb mértékű hányad az éves reklámköltségek közül. A következő ábra (3. ábra) mutatja, hogy az indoor piac rohamosan fejlődik. 2001 óta tudjuk figyelemmel követni alakulását, és 2005-ig majdnem 600%-os emelkedés látható.

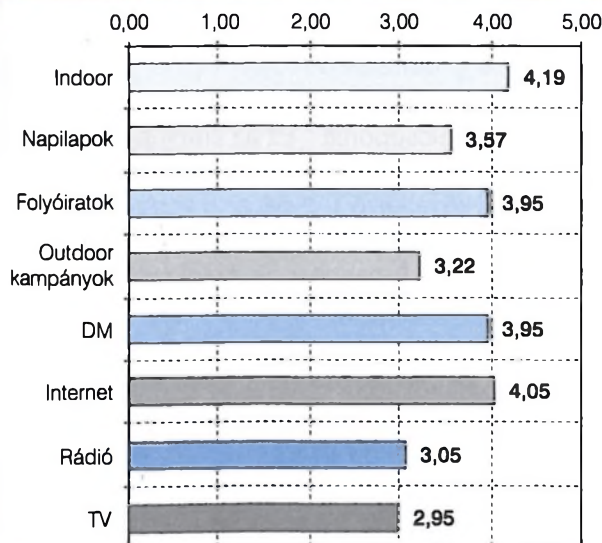
Vajon mi indokolja a médiavásárlók, illetve tervezők számára, hogy indoor felületet válasszanak?

Először is mérlegelnek, hogy a választott célcsoportot hol lehet leghatékonyabban elérni, hol zavarja őket a legkevésbé a hirdetés. Majd fontos szempont a célozhatóság, a költséghatékonyság, a célközönség-elérés valamint nem elhanyagolható az ellenőrizhetőség. Ha pedig egyre inkább választják stratégiaileg az indoor médiát, akkor annak oka van.

A GFK Hungária az Est Indoor számára 2005-ös adatok alapján ügyfélélegedettségi kutatást végzett,

4. ábra

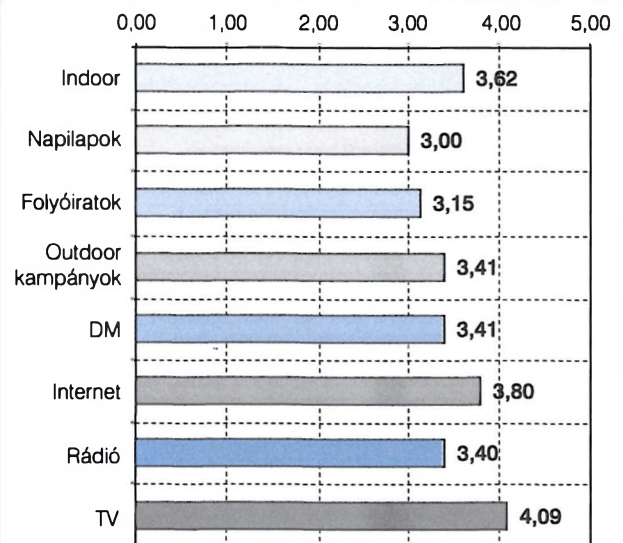
Célozhatóság szerinti hatékonyság



Forrás: Est Indoor ügyfél elégedettségi kutatás 2005

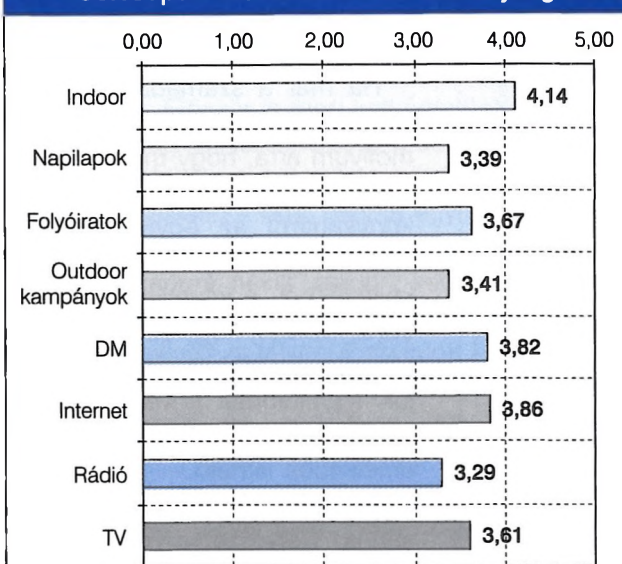
5. ábra

Költséghatékonyság



Forrás: Est Indoor ügyfél elégedettségi kutatás 2005

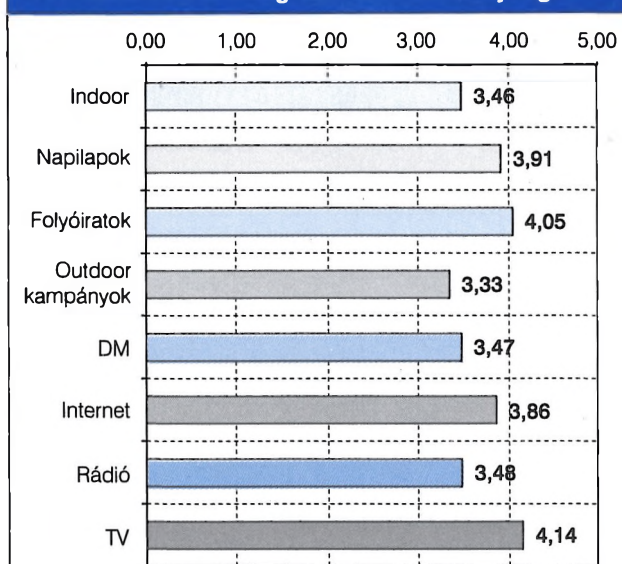
6. ábra
Célcsoport elérés szerinti hatékonyság



Forrás: Est Indoor ügyfél elégedettségi kutatás, 2005

médiaszakemberek és médiatervezők közreműködésével. Azért volt erre szükség, hogy felmérje, a piacon milyen pozíciója van a beltéri reklámozásnak, és az itt kapott eredmények segítségével fejleszteni tudja a piacon elfoglalt helyzetét.

7. ábra
Ellenőrizhetőség szerinti hatékonyság



Forrás: Est Indoor ügyfél elégedettségi kutatás, 2005

A 4. ábra a célozhatóság szerint mutatja az indoor hatékonyságát. A megkérdezett szakmabeliek az összes csatorna közül az indoort tartották a leghatékonyabbnak.

Az 5. ábra költséghatékonyság szempontjából vizsgálta a médiumokat. A válaszadók tapasztalatai szerint ebben a tekintetben is kiemelkedő az indoor, közvetlenül a TV és az internet mögött.

A következőkben pedig két olyan kutatási eredményt ismerhetünk meg, amely a téma vizsgálatában – reklámkerülő fiatalok elérése – nagyon fontos lehet. Az egyik, a célcsoport elérésére vonatkozó hatékonysági mutató, míg a másik az ellenőrizhetőség területe.

A 6. ábrán tisztán látszódik, hogy a speciális célcsoportok elérésére a legjobb módszer olyan helyeken keresni őket, ahol életvitelük alapján előfordulhatnak, ez pedig lényegében az indoor megoldás alapja és erőssége a válaszadók szerint is.

Az egyetlen pont ahol az indoor nem teljesített jól, az az ellenőrizhetőség. Mint az a 7. ábráról is leolvasható, ebben a tekintetben az indoor nagymértékben le van maradva a többi médiumtól. Ennek a háttérben a piac újdonsága is állhat többek között.

Mivel ez utóbbiban az indoor lemaradt, az Est Indoor és a GFK Hungária kifejlesztett egy kutatási módszert, mellyel a médiaanalízisben mért adatok segítségével a teljes indoorról elérhető célcsoportra is tudnak súlyozni. A kutatás módszerét tekintve a piackutatások egyik legdinamikusabban fejlődő eszközét, az interneten folytatott kutatást alkalmazzák, vagyis a CAWI-t (computer assisted web interview). Legnagyobb előnye a gyorsaságában, rugalmasságában és költséghatékonyságában rejlik. Az interneten történő kutatás fő oka az, hogy mintegy 87%-ban fedi egymást az indoor célcsoport és az internetező célcsoportja.¹ Ez az arány a nemzetközi tapasztalatok, és a hazai internet penetráció fejlődése alapján a következő 1–2 évben tovább javul majd.

A GFK az „Online-Access Panel” segítségével végzi a kutatást. A paneltagok szervezése 2004 óta folyamatos, jelenleg közel 5000 aktív tagja van, nagyrészt budapesti és megyeszékhelyeken élők. A paneltagok beszerzése nem interneten keresztül zajlik, így az internetes kérdőívek kitöltésében túlságosan aktív ún. „heavy user”-ek kiszűrhetőek a mintából. A paneltagok részletes szűrőkérdőívet töltenek

1 Forrás: Nemzeti Médiaanalízis 2006/1. félév (internet hozzáféréssel rendelkezők a célcsoportban)

ki, amely alapján több szempont szerint leválogathatók a kérdésbe bevont személyek. A paneltagokból előszűrés után speciális célcsoportok képezhetők, ezáltal mindenki a saját célcsoportjára is kaphat külön információt, illetve válogathatja a kampányokat e szerint. Tracking jellegű megkérdezések és külön mintákon végzett ad-hoc megkérdezések lebonyolítására is alkalmas ez a kutatás. Előnye, hogy többször ellenőrzésen fut át tesztkérdőívek segítségével, valamint a panel folyamatosan karbantartott. A kutatás eredményeit az Est Indoornak a GFK Hungária saját fejlesztésű OCTOPUS online megjelenítő felületbe töltve adja át, mely lehetővé teszi az adatok teljes körű elemzését.

INDOOR LEHETŐSÉGEK FIATAL CÉLCSOPORT ELÉRÉSÉRE

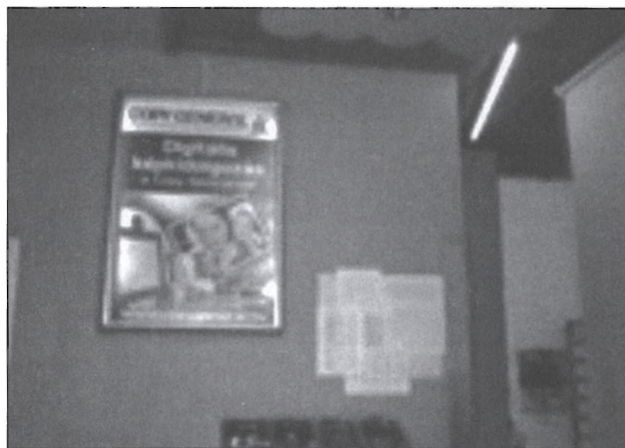
Ha egy ügyfél megbízásából az ügynökség az indoor portfólióban kívánja elhelyezni a kampányát, az 1. táblázatban látható lehetőségek közül tud választani.

Végignézve az előbbi táblázaton, át kell gondolni, hogy melyek azok az eszközök és hálózatok, melyek által igen hatékonyan érhetjük el őket. Eszközök tekintetében a poszterek és a cardok a leghatékonyabbak, valamint még az egérpadok és a faliújságok is szóba jöhetnek. Mind az Est Indoor, mind pedig a Boomerang Media nyújt integrált megoldásokat, azaz például poszter és card felületet a hatékonyabb elérésre. Ilyen volt például a Sport Szelet indoor kampánya, ami lentikulár posztert és matricás cardot egyaránt alkalmazott. Vannak olyan esetek is, amikor

viszont a megrendelő csak egy megoldást választ, ilyen például a Coke Light illetve a Balaton Sound indoor hirdetése, illetve a csak card felületen futó megjelenések, melyre példa a Nike Fotópályázat indoor megjelenése. Nagyon fontos azonban, hogy ha az indoor felületek mellett döntünk, hogy a megfelelő hálózatot válasszuk.

School hálózat

Elsőként vizsgáljuk meg a *school hálózatot*. School hálózattal a 7 indoor piaci szereplő közül 4 rendelkezik, ezzel is jelezve a hálózat fontosságát. A fiatalok, és az általam vizsgált célcsoport tagjainak nagy része mind látogat valamilyen oktatási intézményt, legyen az középiskola, avagy felsőoktatási intézmény. Legtöbb esetben poszterek és cardok kihelyezését biztosítják a tulajdonosok, azonban az IMIGe esetében igen széles termékkörrel beszélhetünk: elektromos in-



School hálózatban poszter

| 1. táblázat | | |
|--|---|--|
| Cégek – Cégekhez tartozó felületek – Hálózatok | | |
| Cég | Céghez tartozó felületek | Hálózatok |
| Boast | Dressing indoor, Classroom-media | Ruházati üzletek, nyelviskolák |
| Boomerang | Card / Indoor Poszter | Freecard, Mol, Fitness, Style, Balaton / Club, Read Only, Toalett, Fitness, Squash, Mol, Balaton |
| Est Indoor | Est Card / Est Indoor Poszter | HoReCa, Cinema, Fast Food, Shopping, Fitt, Beauty, School, Art, Business, Balaton, Sziget / HoReCa, Shopping, Cinema, Fitt, Beauty, Sziget |
| Harmeron | Kórházmédia, Patikamédia, Háziorvosmédia | Egészségügyi intézmények |
| Imlge | Poszter, card, egérpad, öntapadós faliújság, instore | Felsőoktatás, középoktatás, hipermarket, uszoda, gyógyfürdők, benzinkutak |
| RMB Hungary | Card, Poszter, Pharma Light, Pharma Light rolo, Enter, Mágikus henger | Salon Style, Post Media, Pharma Média, Edip, Cinema city |
| Lightvision Media Network | LED falak | Rendezvények |

m

TANKÖNYV
1 JÓL FIZETŐ
ÁLLÁSHOZ

MEGJELENT!

Incze Kinga – Pénzes Anna:

A REKLÁM HELYE 2.0

A hatékony médiatervezés és -vásárlás kézikönyve

Jönnek a célcsoportos gyerekek, és óhítattal kérdezik, mit tegyenek, hogy bejussanak a jól szituált reklámparba, hol a média szelleme kísért, s a marketing igéje osztatik. Mindegyik a kreatívítással jön nekem, miközben azt se tudják, mi a különbség az ATL, a BTL és az RTL között. Mostantól elég lesz annyit mondani, hogy kezdésként olvassák el ezt a könyvet. Klkérdezem.

Geszti Péter, az Akció-NxS kreatívigazgatója

Kapható az Alexandra-, a Fókusz- és egyéb Lira és Lant-könyvesboltokban, illetve a www.areklamhelye.hu oldalon diákkedvezményel!



HoReCa hálózatban Poszter

is, főképp asztalokon és a pultokon samplingként. Ezt a megoldást az esetek nagy részében főképp azok az ügyfelek kérik, akiknek a termékét vagy szolgáltatását az adott egységben is igénybe lehet venni, illetve meg lehet vásárolni a promótált terméket.

A vendéglátó egységekre való példák nagy kedvenceim. Nem is igazán a vendégtér az, ahol igazán



HoReCa hálózatban piszoár feletti poszter

School hálózatban IMIGe Card

formációs panelen, magazin boardon, faliújsággal kombinált hirdetőtáblákon, valamint még az egérpadokon is megtalálhatóak a hirdetések. Az iskolában észrevétlenül lehet őket elérni, hiszen ha őszintén belegondolunk, minden, ami nem kapcsolódik a tanuláshoz, tankönyvekhez, házi feladatokhoz, máris izgalmassá válik. Megjegyzem – a felsőoktatási intézményekre vonatkozóan –, hogy kiválóan lehet hirdetni a legújabb szakkönyveket, tankönyveket is. Legutóbb Pénzes Anna és Incze Kinga Reklám helye 2.0. című könyvének kommunikációs kampányának lehettem szemtanúja, amikor egy felsőoktatási intézményben cardon és poszteren egyaránt megláttam.

HoReCa Hálózat

Másodikként nagyon fontos megemlíteni a vendéglátóegységekben – legyen az szórakozóhely, kávézó, söröző, étterem vagy csak egy gyorsétkezdé – elhelyezett hirdetési felületeket. Mint az első hálózatnál, itt is javarészt a poszterek és a cardok találhatóak meg. Néhány esetben, bár ez külön kérést igényel, elhelyezhetőek úgynevezett mini hirdetési panelek

feltűnést keltenek a hirdetési felületek. A helyiség, ahol leginkább védtelen az ember, a mosdó. Amint belépünk, szembetaláljuk magunkat egy A/1-es poszterrel. Szemben az ajtóval, telitalálat, lehetetlen kikerülni. Találhatunk még a mosdókagyló mellett is posztereket, valamint nagy hagyománya lett a „mirror poster”-nek, amelyet vagy úgy kombinálnak, hogy a tükröt és a posztert egy keretbe ágyazzák, vagy legújabb ötlet szerint, hogy maga a poszter felülete szolgál tükröként. Ebben az esetben felmerül bennem a kérdés – mivel jómagam még nem találkoztam ezzel a lehetőséggel személyesen nőként –, hogy ha a hajamat szeretném megigazítani, hogyan koncentrálnak igazán a hajamra, ha közben egy szőke bombázó épp intim szappan illetve fogamzásgátló megvásárlására ösztönöz. Nemrégiben volt a Wella hajzselének kombinált indoor kampánya, melynek keretében a HoReCa hálózatban felhasználta a poszter felületet, és emellett a női és férfi mosdókban, a mosdókagylók mellett termék adagolók kerültek kihelyezésre.

Amit igazán nagy támadásnak tartok a reklámok részéről, az a piszoár feletti A/1-es poszter. Az egyik legvédtelenebb helyzet, és ekkor is támad a reklám. Kikerülhetetlen. A kampány hatásossága tekintetében nem vagyok biztos benne, hogy igazán erős ösztönző a vásárlásra, azonban egy dolog biztos, hogy mint termék, mindenki fejében benne marad, aki csak a piszoár elé áll.

Shopping hálózat

Szintén fontos hálózatként kell említenünk a *bevásárlóközpontokat*, ahol rögtön két formájával is találkozhatunk a hirdetési felületek elosztásának. Egyrészt maga a bevásárlóközpontok folyosóin elhelyezett plakátok, melyekkel akármelyik bolt felé is tévedünk,



Shopping hálózatban Poszter

mindig szembe jön. Ezek a plakátok lehetnek akár kereskedelmi plakátok, melyek terméket hirdetnek, de lehet az a Balaton Sound fesztivál promótálása is, hiszen a bevásárló egységben sétálva jó érzés, ha a kulturális programokról is értesülünk. Másrészt a próbafülkében is találkozunk indoor felülettel, mégpedig általában A/3-as mérettel. A próbafülkében főként intim témákra helyezik a hangsúlyt, hiszen itt nincsen nagy nyilvánosság elé tárva a plakát, csak kétszereplős a kontaktus. A döntésképtelen vásárló, és a kis plakát.

Cinema hálózat

Manapság már a mozik is a bevásárlóközpontokban található, azonban mégis külön hálózat készült az itt elhelyezhető plakátok számára. A *cinema hálózatban* poszterek és cardok található meg. A hálózat fon-

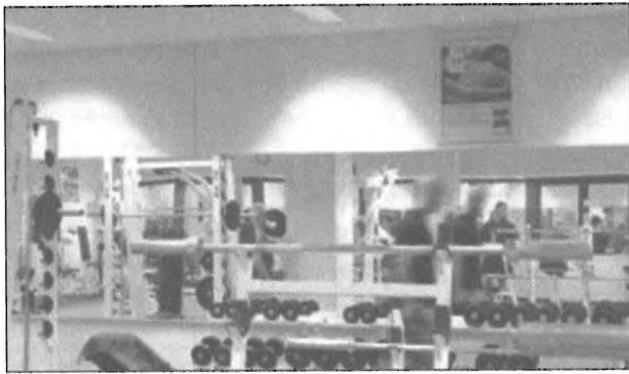


Cinema hálózatban Card konzol

tosságát jelzi, hogy három nagy beltéri felületekkel rendelkező cég is lehetőséget kínál hirdetés kihelyezésére. Az RMB ügynökség egész hálózatot épített ki, hiszen a Palace Cinema-s mindegyikében jelen vannak. Főként filmplakátok népszerűsítésére van lehetőség, valamint a card konzolokban is a filmeket hirdető kreatívokkal találkozhatunk, azonban cardon lehetőség van egyéb, fiataloknak szóló kreatív anyagok elhelyezésére is. Rendszerint a programújságokkal együtt foglalják el helyüket vagy a mozibéjratoknál, vagy pedig a pénztár felé kigyózó sorok felé. Így ha nem is célirányosan a kis képeslap elvétele volt a célunk, hanem csak a programújságért indultunk, ha már ott vagyunk, észrevesszük őket, és ha tetszik, el is vesszük.

Beauty és Fitness hálózat

Ez a két hálózat is hatásos lehet, hiszen a szépségápolás és a külsővel való törődés a fiatalokat egy-



Fitness hálózatban Poszter

aránt foglalkoztatj. Mind a beauty, mind a fitness hálózat előnye, hogy specifikusan, a hálózathoz kapcsolódó termékcsoportokat és szolgáltatásokat lehet kommunikálni.

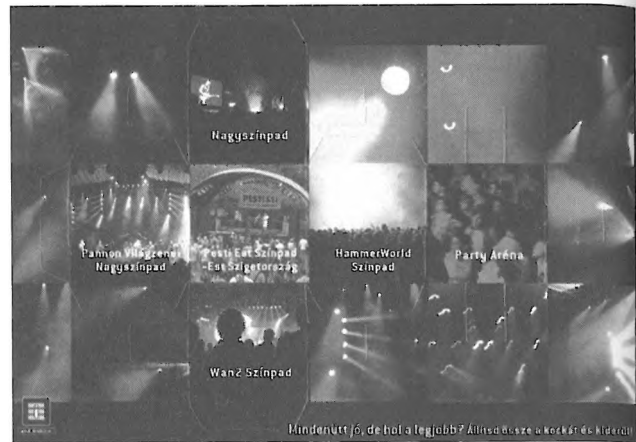
Szezonális hálózatok

Két szezonális hálózat van, melyet mindenképpen meg kell említeni, ha fiatalokról van szó. Az első a *Balaton* területe, ahol a két piacvezető cég, az Est Indoor, és a Boomerang Média is jelen van. Ez lényegében a szezon kezdetétől a szezon végéig jelent eszközkihelyezést a Balaton területén, posztereket és cardokat egyaránt. Főként a jelentősebb, nagy lélekszámú, pihenésre vagy bulizásra vágyók által látogatott városok vendéglátóegységeiben kerülnek kihelyezésre a felületek. Nyáron rengeteg fiatal fordul meg a Balatonon, és ezáltal kiürülnek az állandó lakhelyükül szolgáló városok, fontos egy olyan lehetőség, ahol ekkor is el lehet őket érni. Az elhelyezési módszer hasonló, az ügyfeleknek rendelkezésére áll A/1-es illetve A/3-as poszter felület, valamint a card konzolok is jelen vannak, a programmagazinnal együtt.

A másik szezonális lehetőség a *Sziget Fesztivál*. Ez a hálózat kizárólagosan az Est Indoor portfóliójá-



Sziget hálózatban Poszter



Est Card – Sziget kocka

ban található meg. Ebben a hálózatban szintén lehetőség van A/1-es kétoldalú poszterek kihelyezésére, és a hatalmas sikernek örvendő cardokra. A Sziget Fesztivál az a hely, ahol augusztus egy hetében a fiatalok szinte koncentrálnak. Elérésük tehát garantált, hiszen mindenre nyitottak, semmit sem éreznek zavarónak. Közvetlenvásárlás ösztönző hatása nem biztos, hogy erős, azonban főként a cardok esetében kiváló lehetőség, hogy magára, mint információforrásra felhívjuk a figyelmet, valamint a kreatív megoldásokkal népszerűségét növeljük.

Indoor kronológia

Magyarországon indoor piacról 1996 óta beszélhetünk, amikor is a dán tulajdonú Multigraph vállalat lépett a piacra, ingyenesen elvihető képeslapjaival (free card), melyek „Gondolap” néven váltak ismertté. Ezek még kevés költést tudhattak magukénak. 1997 decemberében jelent meg a magyar piacon a Boomerang Reklám Kft., mely egy hazánkon kívül 10 másik országban működő hálózat része. Az anyacég 1992-ben alakult Hollandiában. A Boomerang Reklám Kft. magyarországi megjelenésével elsőként indította útjára a freecard-ot, majd a beltéri reklámtáblákkal megteremtette és elfogadtatta az indoort mint médiatípust mind az ügyfelekkel, mind a fogyasztókkal. 1998-ban új szereplőként belépett a piacra az O-Zone International Kft., amely akkor még csak beltéri poszterekkel foglalkozott, így nem jelentett komoly veszélyt a Boomerang felé. A harmadik szereplő az Est Média, mely a Pesti Est Kft. tulajdonában van. Noha egyéb médiumaival 1992-óta a piacon van a Pesti Est Kft., indoor piaci szereplőként csak 2001 szept-

tembere óta beszélhetünk róla, ekkor került bevezetésre a vállalkozás Est Card nevű freecard formátuma. Az Estmédia 2003-ban felvásárolta az O-Zone Kft. hálózatát és eszközeit, ezáltal önálló indoor portfoliót teremtett. Az O-Zone és az Est Média egyesítésével létrejövő cég piaci részesedése 60% volt, ezáltal kétszereplősre csökkent az indoor piac vezetőinek színtere.

Jelenlegi piaci szereplők

Jelenleg az indoor piac a két már előbbieken említett cégen – az Est Indoor-on és a Boomerang médián – kívül a további cégeket tartalmazza:

1. 2000 óta van a magyar reklámpiacon az RMB Hungary, főképpen multimédia reklámfelületek értékesítésével foglalkozik. 5 jelentős hálózattal rendelkeznek, a PostMedia, a PharmaMedia, az EDiP Indoor hálózat valamint a Salon Style valamint a Palace média;¹

2. A próbafülkékben elhelyezett hirdetésekre specializálódott a *Dressing Indoor*. Azt hinnénk, hogy ruhapróbálás közben már hagyatkozhatunk a saját véleményünkre, azonban a cég megjelenése óta már itt sem vagyunk biztonságban;²

3. A 1975-ben, Hollandiában alakult *IMIGE* is igen széles körű termék portfolióval rendelkezik hazánkban. Megalakulása óta Európa több országára is kiterjesztette hálózatát, ennek köszönhetően lehet jelen a magyarországi piacon. Egyedi hirdetési felületeket kínálnak ügyfeleiknek, az ő hálózatukba tartozik a Tesco hipermarket hálózat, valamint számos oktatási intézmény;³

4. A *Harmeron Hungary Kft.* 1999-ben jött létre, alapcélkitűzése pedig, hogy tájékoztasson az egészségügyi intézményeken belül, a betegek hiteles tájékoztatása érdekében megvalósítsa a hirdetési és kommunikációs rendszer hatékony szabályozását, így ezáltal egy igen egyedülálló „kórházmédia” hálózattal rendelkeznek;⁴

5. Az indoor piac egyik legújabb szereplője a *Lightvision Media Network*, mely 2006-ban jelent meg a piacon. Fő profilja az úgynevezett LED fa-

lak rendezvényekre való bérbeadása. Piaci pozíciója egyre erősödik, hiszen megtalált egy olyan beltéri reklámozási felületet, mely mindeddig kiaknázatlan volt.⁵

NÉHÁNY INTERJÚ

3 key account menedzserrel készítettem interjúkat. Rózsa Judit, Moravánszky István és Novotny Laura az Est Média csapatában dolgoznak, ahol a Pesti Est hirdetési felületei mellett az Est Indoor felületeit értékesítik. A 3 KAM közül egyedül Novotny Laura mondta azt, hogy alternatívnak tekintik az indoort, azonban ez a véleménye szerint főként az ügyfelekre vonatkozik, hiszen az ügynökségi tervezők egyre inkább számolnak ezzel a csatornával. Moravánszky István *„Európában egyedülállóan olcsó a televíziós megjelenés, ezért sok hirdető ezen médiumra fókuszálja a marketing büdzsét”*. Véleménye szerint ez is az oka annak, hogy nem jut elég figyelem más médiumra, és nem a megérdemelt pozíciót foglalja el az indoor a média költségvetésekben. Rózsa Judit úgy véli, az indoor igen is egy bevált, és sok hirdető által használt médium, ezért nem tekinthetjük alternatívnak.

Arra kérdésre, hogy *„Vannak-e ügyfelek, akik külön jelzik, hogy indoor kampányt is szeretnének?”* mindhárom interjúalanyom azt válaszolta, hogy igen, vannak ügyfelek, akik már rögtön indoor felületen terveznek kommunikációt. Főképpen olyanok, akik már egyszer használták ezt a médiumot és eszközeit, és felismerték hatékonyságát.

Rózsa Judit szerint abszolút megfelelő megoldás az indoor média a fiatalok elérésére, hiszen *„akár technikailag vagy üzenetükben és képi megjelenésükben kreatívok, azok a leginkább kedveltek”*. A másik két vélemény szerint, bár megfelelő és hatékony kommunikációs csatorna az indoor, csak indoor média használata nem elegendő, szükség van egyszerre több média használatára is. Tehát alapvetően kiégyesítő csatornának tökéletes.

Az indoor jövőjével kapcsolatban pedig Moravánszky István a következőket mondta: *„Egyedülálló*

1 Forrás: www.rmbhungary.hu – letöltés dátuma: 2007. 03. 28.

2 Forrás: www.dressingindoor.hu – letöltés dátuma: 2007. 03. 28.

3 Forrás: www.imige.hu – letöltés dátuma: 2007. 03. 28.

4 Forrás: www.harmeron.hu – letöltés dátuma: 2007. 03. 28.

5 Forrás: www.lightvision.hu – letöltés dátuma: 2007. 03. 28.

médiumnak tartom, mert szinte semmilyen zavaró hatása nincs, ezáltal az elért célcsoport attitűdje a hirdett termékhez/szolgáltatáshoz kapcsolódóan maximálisan pozitív marad." Ezzel a mondattal, úgy gondolom, megragadta a lényegi elemét az indoor médiának.

KONKLÚZIÓ

Az indoor egyedülálló médium, mert szinte semmilyen zavaró hatása sincs, mint azt több kutatás és vélemény is alátámasztotta. Ezzel, hogy nem okoz zavart életünkben, a reklám megjelenéséhez nem negatív, hanem pozitív attitűd fog kapcsolódni. Az indoor csatornán több lehetőség is nyílik az általam főképp vizsgált célcsoport, a reklámkerülő fiatalok elérésére, de alkalmas lehet más fogyasztói közeg elérésére is. Nem csupán minőségi kontaktust biztosít azzal, hogy szabad akaratból kerül a fogyasztóhoz, hanem meghosszabbítja magát a kampány idejét is, például a Card felület alkalmazásával, hiszen használják azt, vagy akár tovább is küldik. Így egyszerre fogyasztói eszközzé válik a reklám felület.

Ma még félnek a médiatervezők, a reklámügynökségek, de főképp az ügyfelek az indoor médiára bízni egy kampány sikerességét. Inkább a biztosra támaszkodnak, a jól bevált klasszikus médiumokhoz fordulnak, mint például a televízióhoz, a sajtóhoz és a rádióhoz. Ezzel azonban, hogy nem mernek kockáztatni, nem szánnak nagyobb összegeket a média költségvetések tervezésénél az indoorra, hátráltatják annak kibontakozását. Mindenképpen meg kell változtatni azt a véleményt, hogy az indoor csupán kiváló kiegészítő csatorna. Merni kell kockáztatni, és ebben az esetben bizonyítani fog, hiszen még számos kreatív lehetőség rejtőzik benne, amit egy nagyobb pénzügyi kerettel a reklámügynökségek, médiatervezők és médiatulajdonosok úgy tudnak felhasználni, hogy az ügyfél még elégedettebb legyen.

FELHASZNÁLT SZAKKÖNYVEK

ATKINSON, RITA L. – ATKINSON, RICHARD C. – SMITH, EDWARD E. – BEM, DARYL J. – NOLEN-HOEKSEMA, SUSAN: Pszichológia (Osiris kiadó, Budapest, 2003)

Buczó András: Gerillamarketing, avagy hogyan érjük el a reklámkerülőket (Szakdolgozat, Budapesti Kommunikációs Főiskola, Budapest, 2005)

HOFFMANN ISTVÁNNÉ – BUZÁSI JÁNOS: A reklám birodalmából (Bagolyvár Könyvkiadó, 2000)

FAZEKAS ILDIKÓ – HARSÁNYI DÁVID: Marketing Kommunikáció (Szókratész Közgazdasági Akadémia, Budapest, 2000)

INCZE KINGA – PÉNZES ANNA: A reklám helye 2.0. (Mrs. White Media Consulting Kft. – MediaSpirit Consulting, 2006)

KOTLER, PHILIP: A marketingről (Park Könyvkiadó Kft., 2000)

KOTLER, PHILIP: Marketing Menedzsment (KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2004)

OGILVY, DAVID: Ogilvy a reklámról (Park Könyvkiadó Kft., 1990)

SAS ISTVÁN: Reklám és pszichológia (Kommunikációs Akadémia Könyvtár, 2005)

SMITH, J. WALKER – CLURMAN, ANN: Generációk, márkák, célcsoportok (Geomédia Szakkönyvek, 2003)

SULYOK ANNA: Az Y generáció elérésének titka (Szakdolgozat, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Budapest, 2003)

TÖRÓCSIK MÁRIA: Fogyasztói magatartás trendek (KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2003)

KUTATÁSI JELENTÉSEK

SZONDA-IPSOS: „Az írás megmarad” kutatás 2004
Nemzeti MédiaAnalízis© 18–59 célcsoport, Szonda Ipsos-GfK 2004. 2–3.

PANMEDIA WESTERN/TGI HUNGARY: Ad Avioider kutatás 2004

PANMEDIA WESTERN/TGI HUNGARY 2000
Est Indoor belső ügyfél elégedettségi felmérés 2005
GfK Hungária – Est Indoor: Indoor hatékonyság mérés, 2006

EGYÉB FORRÁSOK

EST MÉDIA PORTFOLIÓ 2005

EST MÉDIA PORTFOLIÓ 2006

EST MÉDIA PORTFOLIÓ 2007

www.rmbhungary.hu

www.imige.hu

www.dressingindoor.hu

www.harmeron.hu

www.boomerangmedia.hu

www.estmedia.hu

www.lightvision.hu

EST INDOOR termék portfólió prezentáció, 2006

GfK HUNGÁRIA – INDOOR TRACKING (Indoor hirdetések ismertsége, hatékonysága) Prezentáció, 2006

GfK HUNGÁRIA – EST INDOOR: Indoor hatékonyság prezentáció, 2006

CIKKEK, INTERNETES FORRÁSOK

KAIZER GÁBOR: „A reklám szép új világa”, Reklámérték IV. évf. 31. szám 2006. március – április
„Életmentő ránctalanítás”, Figyelő, 11. szám, 2007. március 14–21. 46–47. oldal
„Visszaédesgetés – Módszerek a reklámkerülés” ellen (www.kreativ.hu/cikk.php?id=8669&print=1, Megjelenés dátuma: 2003. 04. 14.)
„Reklámköltés 2006” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=18407, Megjelenés dátuma: 2007. 02. 01.)
„A PanMedia kutatása – Reklámkerülők Magyarországon” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=2505, Megjelenés dátuma: 2001. 02. 28.)
„Hatodik típusú generáció” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=2475, Megjelenés dátuma: 2001. 02. 28.)
„Hogyan lehet elérni a 14–18 éveseket? Igaz Ágnes válaszol” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=13019, Megjelenés dátuma: 2005. 03. 03.)
„Hogyan lehet elérni a 14–18 éveseket? – Dunavölgyi Zsolt válaszol” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=13018, Megjelenés dátuma: 2005. 03. 03.)
„Econet tovább vásárolt” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=18718, Megjelenés dátuma: 2007. 03. 09.)
„Imige – beolvadt a POS Media Group-ba” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=18655, Megjelenés dátuma: 2007. 03. 09.)
„Plazmafelületek – bővülés előtt a piac” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=18601, Megjelenés dátuma: 2007. 02. 22.)
„Indoor piac 2005 – Boomerang, RMB, Est Indoor a dobogósok” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=15413, Megjelenés dátuma: 2006. 02. 21.)
„Belső ügyek – A kicsik vívnak a nagyokkal az indoor piacon” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=13047, Megjelenés dátuma: 2005. 03. 03.)
„Nőtt-e a költés az indoor piacon az elmúlt években?” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=10929, Megjelenés dátuma: 2004. 04. 06.)
„Est Média / Imige – vita a student cards miatt” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=9620, Megjelenés dátuma: 2003. 09. 08.)
„Boomerang, IMIGe – közös csomagban értékesítenek” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=9380, Megjelenés dátuma: 2003. 07. 28.)
„Belül tágasabb – Két szereplő osztozik a bővülő indoor bevételéken” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=8738, Megjelenés dátuma: 2003. 05. 01.)

„Est Média – megvásárolta az O-Zone-t” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=8324, Megjelenés dátuma: 2003. 02. 25.)
„Est Indoor – az első félévben listavezető” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=16578, Megjelenés dátuma: 2006. 07. 25.)
„Est Indoor – GFK-val kutattat” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=16805, Megjelenés dátuma: 2006. 08. 31.)
„Kötelező reklám – A reklámkerülés ellenszeleiről” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=16108, Megjelenés dátuma: 2006. 06. 06.)
„Akiket mindenki akar – Reklámkerülők” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=10488, Megjelenés dátuma: 2004. 02. 01.)
„Nincs menekvés – Reklámkerülők vizsgálata” című cikk (www.kreativ.hu/cikk.php?id=6354, Megjelenés dátuma: 2002. 05. 31.)
„Elgondolkodtató reklámok – Az egyént előtérbe állító reklámok megszólítják a reklámkerülőket is” című cikk (www.kreativ.hu/cikk.php?id=9561)
„TGI – Egyre több a reklámkerülő” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=2532, Megjelenés dátuma: 2001. 03. 05.)
„Az Y generáció gazda(g)sága” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=1216, Megjelenés dátuma: 2000. 08. 25.)
„Az Y generáció titka” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=354, Megjelenés dátuma: 2000. 04. 25.)
„Sweet Sixteen” (www.kreativ.hu/cikk.php?id=3824, Megjelenés dátuma: 2001. 08. 30.)
„Növekszik az indoor piac, fogynak a szereplők” (www.btl.hu/cgi-bin/oregano/cikkek.cgi?siteidx=1&cikkidx=192&checkstring=1165451734, Megjelenés dátuma: 2003. 03. 06.)
„Mérhetővé vált az indoor reklámok hatékonysága” című cikk (www.mfor.hu/cikk.php?article=29588&pat=14, Megjelenés dátuma: 2006. 08. 31.)
„Internethasználat Magyarországon” (www.median.hu/object.b28bc0d6-0483-4294-b9a5-a006ce40891f.ivy, Megjelenés dátuma: 2007. 01. 16.)

Andó Anita
a Budapesti Kommunikációs
és Üzleti Főiskola (BKF)
nemzetközi kommunikáció – üzleti kommunikáció
szakpárán végzett hallgatója,
a HPS Experience munkatársa

Óriásplakátok kreatív tervezése

Creativity beats location and frequency any time

„Jó helyeket kiválasztani és elérni, hogy az emberek egy adott reklámmal sokszor találkozzanak” – a legtöbb reklámozó azt hiszi, ez már elég a sikerhez.

De az emberek nem látják a médiavásárlást. Csak a kreatívot látják. Ahogy William Bernbach, a DDB reklámügynökség alapítója mondta: „Senki nem számolja meg, hogy hány reklámot futtatsz; csak a hatásra emlékeznek, amit gyakorolsz.” Egy rossz kreatív rengeteg helyen kihelyezve semmi más, mint egy rossz kreatív rengeteg helyen kihelyezve.

Különösen igaz ez, ha óriásplakátokról van szó. És bár a kreativitásra nem lehet szabályokat alkotni, mi most megpróbálunk legalább néhány jótanáccsal szolgálni a billboardok tervezését illetően.

AZ OUTDOOR ALKALMAZÁSÁNAK LEGFŐBB TERÜLETEI

Az outdoor kampányok céljai az ügyfél szempontjából alapjában véve négy kategóriára bonthatók. Vagy legalábbis ezekben az esetekben bizonyulhatnak hasznosnak:

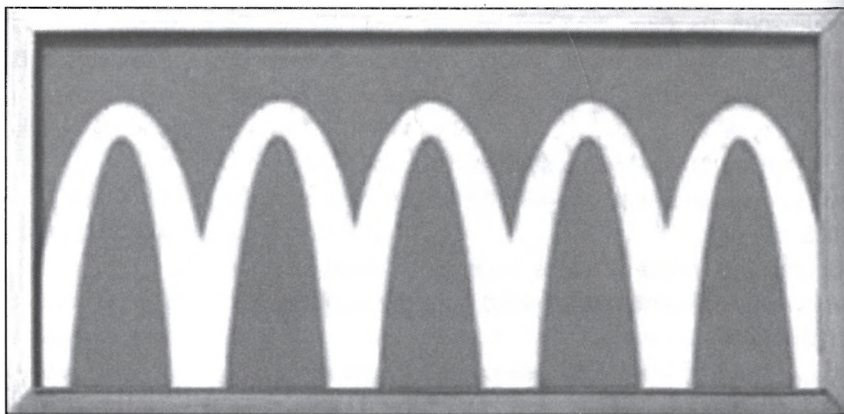
- márkaépítés, márkanév megerősítése a fejekben
- termék vagy szolgáltatás bevezetése
- különleges vagy rendkívüli bejelentést kommunikáló,
- irányító táblák.

Márkaépítés

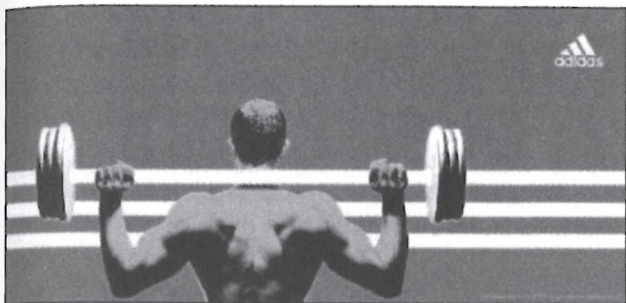
Az outdoor csodákat tesz a name recognition területén.

A www.greatoutdoornetwork.com „9 Tips for better Billboards” című írása egyenesen azt állítja, hogy erre a legjobb. Az outdoor emlékezteti a fogyasztókat a márkára. Ha emlékeznek a névre, meg tudják keresni a cég telefonszámát, címét, www címét, egyszóval az utat az üzlethez. A tudomány azt mondja, hogy egyszerűbb szavakra emlékezni, ha összekötjük őket egy képpel. Az outdoor a maga tiszta formájában ezt automatikusan teszi.

Az outdoor egyben lehetővé teszi kreatív koncepciók tesztelését is. Ez történt például többek között a híres „Got Milk?” kampány keretében.



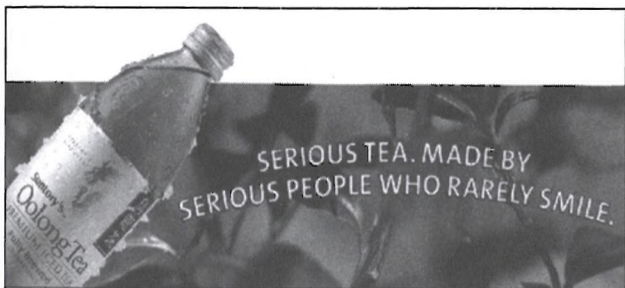
A McDonald's billboardja



Az Adidas órlásplakát sorozatának egyik eleme

Termék vagy szolgáltatás bevezetése

Van egy új termékünk vagy szolgáltatásunk, amiről azt szeretnénk, hogy tudjanak az emberek? Az outdoor kiváló módja annak, hogy ezt az információt az utcára vigyük. Amikor egy új terméksorral jelenünk meg, a fogyasztóinknak tudnia kell, hogy nálunk van ilyen és hogy hol tudják beszerezni. Jó eszköz például a termék életnagyságnál lényegesen nagyobb kihelyezés outdooron. Az outdoor azért működik, mert mindenkinek van egy üvege tele ezzel vagy azzal, de még sosem látták többméteres kivitelben.



Az Orlong Tea ismertségéhez hozzájáruló 2000-ben OBIE győztes plakát

A Starbuck kávézólánc Frappuccino termékének bevezetésekor Ann L. Breese, a Starbucks Coffee Company marketingkutatói igazgatója és Donald E. Bruzzone a Bruzzone Research Company elnöke azt szerették volna megtudni, melyik eszköz, médium járult hozzá legjobban az új termék ismertségéhez. Az eredmények azt mutatták, hogy az emberek mindegyik másik eszköznél jobban emlékeztek az outdoorra, különösen a kreatív, ambient megoldásokra. Ugyanez a kampány rámutatott arra is, hogy a visszaemlékezés az outdoor esetében alig maradt le a tévétől, viszont megelőzte a rádiót és a sajtót is. Ezzel szemben, amikor mindezt összehasonlították a költségekkel, kiderült, hogy az outdoor volt a leghatékonyabb (27% a visszaemlékezésből, ugyanakkor

a média költségvetésnek csak 16%-a). A kutatás ráadásul arra az eredményre jutott, hogy az out-of-home érte el leginkább azokat az embereket, akiket más médium nem!

Hozzá kell tenni, a Frappuccino egy nyári, hideg ital volt, és a nyári időszakban az emberek több időt töltenek a szabadban, vagyis nyitottabbak az out-of-home-ra, mint máskor. (És ezzel párhuzamosan „tv-fogyasztásuk”, a tévézés csökken.) Mindazonáltal az eredmények magukért beszélnek: az új termékek bevezetésére kiválóan alkalmas eszköz az outdoor.

Elizabeth Tucker a Texasi Egyetem kutatója ennek kapcsán úgy fogalmaz, hogy az outdoor képes a big bangre, ami más médiummal nehezen elérhető. (The Power of Posters – Examining the effectiveness of 30-sheet posters, Texas Media – University of Texas, Austin, 1999. szeptember 11.)

Az egyik legsikeresebb példa minderre: az Apple 2006 elején jutott el oda, hogy az iPod-ot szerette volna a szélesebb közönség számára bemutatni. Adig elsősorban egy szűk, technológiaőrült niche csoport volt a termék használója. A kampány üzenete egyszerű volt: az Apple iPod a megoldás minden zeneszerető ember számára. Mert az iPod bárhol használható. Az out-of-home kiválóan alkalmasnak eszköznek bizonyult arra, hogy ezt a mindenhol-mindenkor helyzetet bemutassa, ahogy az alábbi illusztráción is látható.



Az Apple iPod outdoor kampányának egyik eleme

És az eredmény: New Yorkban (majd később mindenütt) mindenki iPod-ot akart és akar. Az eredeti cél az volt, hogy 50%-kal növeljék az eladást. Ezt rövid időn belül 207%-kal sikerült! Sőt, az iPod ma már

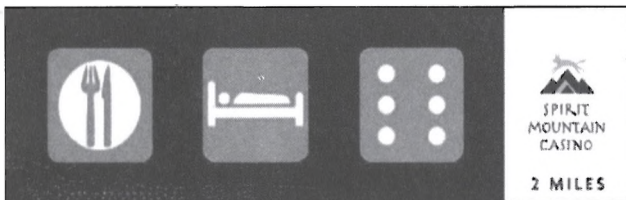
59%-át teszi ki az Apple teljes bevételének. Ezzel együtt a márkaimázs (brand image) is egyre fiatalosabb, városi, hip lett. És egy érdekesség: New Yorkban évek óta csökkent a bűnözés, aztán hirtelen 18%-kal nőtt. E bűncselekmények mögött pedig egyetlenegy típusú rablás állt: az iPod-ok erőszakos elvétele. (Ld. erről és az iPod sikeréről bővebben:

„A Charlotte Convention and Visitors Center különböző igényekre mutató www.cimeket.rakott.a.plakátjaira, mint például: www.imverybored.com (www.baromiraunatkozom.com) vagy a www.myinlawsarecoming.hu (www.jonazanyosom.com). Természetesen mindegyik webcím landing page-e a visitcharlotte.org volt.”

Noah Kerner – Gene Pressman „Chasing Cool – Standing Out in Today's Cluttered Marketplace” című könyvét.)

Irányító táblák

Az irányok mutatására az outdoor a legjobb. Támpontokat nyújt és különleges irányokat az üzlethez. Olyan, mint a hatalmas „itt vagy” táblák a bevásárlóközpontokban. Nincs jobb hely az irányító táblák elhelyezésére, mint az úton az üzlet felé, hogy a fogyasztó tudja, jó felé tart, és még mennyit kell megtenni. Az outdoor ilyenkor olyan, mint egy elemillám, ami a bejárati ajtóhoz tereli a fogyasztót.



A Spirit Mountain Casino kreatív irányító táblája

Az irányító táblák jelentősége különösen akkor kiemelt, amikor élelmiszer-áruházakra vagy éppen gyorsétterem láncokra hívják fel a figyelmet.

Kutatások szerint az emberek mind az USA-ban, mind Európában és azon belül Magyarországon egyre több időt töltenek gépkocsiban. És ezek az emberek, amikor hazafelé tartanak a munkából, hajlamosak egy ilyen impulzus alapján megállni. Ezt hívják shopping prime time-nak, ami itt találkozik a drive time-mal.

Amerikai kutatások szerint 10-ből 4 ember hazafelé dönti el, hogy megáll vásárolni. A felmérések szerint a nők inkább megállnak ezeken a helyeken, mint a férfiak. Ugyanakkor a nők jelentős része még korábban eltervezi a délutáni/esti bevásárlást, míg a férfiak nagyobb része ad-hoc jelleggel, impulzus hatására dönt, és nem tervezi el előre.

Érdekes az a kutatási eredmény is, hogy minél több időt tölt valaki a kocsiban, annál valószínűbb, hogy vásárol last minute. Sőt minél több időt tölt valaki autóban, annál inkább hajlandó új termékek kipróbálására is.

Ezeket az embereket természetesen nemcsak az outdoor foghatja meg a „shopping prime-time” időszakban, hanem a rádió is, amit szinte mindegyik gépkocsivezető hallgat. Az Arbitron kutatása, a National In-Car Study arra is rámutatott, hogy az outdoor + rádió kampányok kiemelten sikeresek lehetnek, ki lehet használni a szinergiát.

Bármilyen meglepő, az outdoor irányító funkciója egy weboldal kapcsán is jelentkezhet. Azt azonban ne feltételezzük (egyelőre), hogy a vezető azonnal megnézi a címet laptopján, vagy speciális fedélzeti kompjúterén. Éppen ezért a domain névnek könnyen megjegyezhetőnek kell lennie, a megvalósításnak pedig kreatívnak. Egy, a dohányzásról leszoktatni kívánó kampány kreatívja például így nézett ki:



A quitplan.com dohányzásellenes weboldal outdoor reklámja

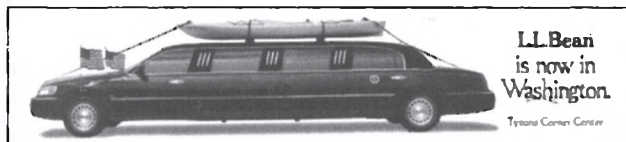
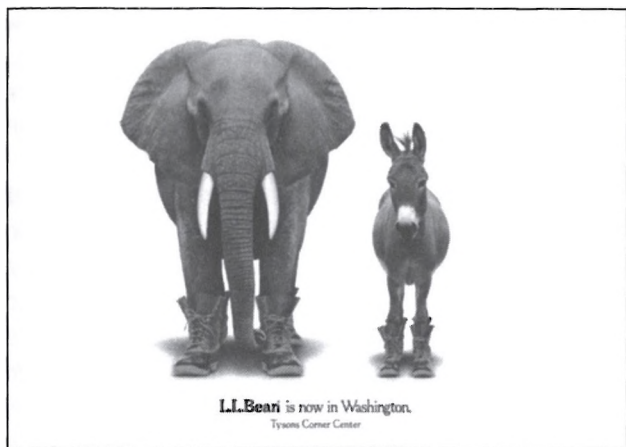
Ugyanezt csinálta kiválóan a hagyományos óriásplakát felületeket használva a Charlotte Convention and Visitors Center. Különböző igényekre mutató

www címekeket rakott a plakátjaira, mint például:
 www.imverybored.com
 (www.baromiraunatkozom.com) vagy a
 www.myinlawsarecoming.hu
 (www.jonazanyosom.com).
 Természetesen mindegyik webcím landing page-e a
 visitcharlotte.org volt.

Különleges/rendkívüli bejelentés

Az outdoor kitűnő módja, hogy egy bejelentést vagy eseményt tudassunk a nyilvánossággal. Nyitőünnepségünk lesz? Új helyen jelenünk meg? Új helyre költözünk? Más lesz a tulajdonos?

Melyik a jobb? Egy kisméretű hirdetés az újságban, vagy egy (például) 2,38×5,04 méteres hirdetési felület, ami az irányunkba haladó embereket informálja? A nagyobb jobb. Sőt, minél nagyobb, annál jobb.



A L.L. Bean washingtoni nyitásának kampánya

A fenti négy szituációtól, helyzettől függően természetesen más-más típusú hirdetések szülehetnek. Mégis, érdemes megnézni, hogy mik azok a közös elemek, melyek minden sikeres óriásplakátra jellemzők.

ÓRIÁSPLAKÁTOK KREATÍV TERVEZÉSE: NÉHÁNY JÓTANÁCS

„Akár jó dolog, akár nem, az óriás plakátokat nem lehet kiirtani. Elmondom azt a keveset, amit arról tudok, miként lehet a leghatásosabban megtervezni őket. Szinte semmilyen kutatás nem folyt még a témában.

Kifizetődik, ha plakátod, Savignac szavaival élve „vizuális botrányt” okoz. De azért a botrányt se túlozzuk el, különben leáll a forgalom, vagy halálos baleseteket okozol.

A plakátnak az ígéretet nemcsak szavakban, de képben is ki kell fejeznie. Használd a lehető legnagyobb méretű betűt. A márkanév legyen messziről is jól kivehető. Használj élénk, erős színeket. Sose használj háromnál több képi elemet. Ha ennél többet tudsz, kérlek, oszd meg velem.”

A fenti sorokat David Ogilvy, a reklám pápája írta jó 25 évvel ezelőtt, 1983-ban megjelent, „Ogilvy a reklámról” című könyvében. (Magyar kiadás: Park Könyvkiadó, 2001, 95. oldal). Megállapításai mindmáig megállják helyüket, ám érdemes szavait az azóta folyt kutatások segítségével kibontani.

Tanulmányunk kifejezetten azokra az óriásplakátokra vonatkozik, melyeket általában járművekből látunk, különös tekintettel az autópályák és egyéb utak mellett található plakátokra. Azok a helyek, ahol a plakátok elsősorban a nagy gyalogos forgalomnak szólnak, egész más sajátosságokkal rendelkeznek. Utóbbi helyeken (ld. pl. New York Times Square, London Piccadilly Circus, ill. Tokió Shibuya) például könnyebben megjelenhetnek a mozgó plakátok, LED-ek, vagy/és éppen több információt lehet közölni. Ennek oka, hogy itt az emberek nem mozgás közben vagy csak lassú mozgás közben vannak, szemben azzal, amikor például gépkocsit vezetnek. A szakirodalom általában az utak melletti óriásplakátra vonatkozik, így a következő eredmények nagy része is ezekre áll fent.

- Röviden összefoglalva, a következők számítanak:
- a (kreatív) elemek száma a plakáton (gyorsan áttekinthető, felfogható legyen)
 - a szöveg hossza (gyors olvashatóság)
 - a szöveg stílusa (egyediség, kreativitás, humor)
 - a színek használata (figyelemfelhívás és olvashatóság)
 - a betűk mérete, típusa (olvashatóság)
 - a grafika egyedisége, egyszerűsége, egységbe szervező volta

A kreatív elemek száma a plakáton

Az amerikai közterületi reklámszövetség (Outdoor Advertising Association of America) szerint az egyik legfontosabb azt figyelembe venni, hogy a célközönség mennyi ideig láthatja az adott plakátot. Eből indul ki minden. Ahogy már korábban utaltunk rá, ez az idő autóból kinézve lényegesen kevesebb,

mint mondjuk New York, London vagy Tokió belvárosában. Ha a célközönség áll, akkor van „*dwell time*”, így komplex képek, több szó, elem használható.

Ha viszont az emberek mozognak (leginkább kocsival közlekednek), akkor csak pár másodperc áll rendelkezésre. „*Első számú követelménye minden plakátnak, hogy gyorsan kommunikáljon, egyszerűen és érthetően közvetítse üzenetét, mert mindig arra kell figyelemmel lenni, hogy gyors mozgás közben távolról is olvassák*” – írják Móritz Éva és Téglássy Tamás „*Kreatív tervezés a reklámban*” című könyvükben (97. oldal)

„*Átlagosan 10 másodpercnyi olvasási időre lehet számítani. Kutatások eredménye, hogy egy plakát átlagos megfigyelési időtartama 7 szó és 2 grafikai elem fér bele*” – folytatják ugyanők (Móritz Éva – Téglássy Tamás: *Kreatív tervezés a reklámban*, 98. oldal)

Máshol 7 másodpercről (és ezek alapján 7 szóról) lehet olvasni. Robert Fleege amerikai szakértő szerint 6 másodperc figyelmet kapnak átlagban az óriásplakátok (és ezért 6 szót írhatunk rájuk).

Csakhogy ezek a számok sokkal inkább becslésnek voltak tekinthetők, semmint komoly kutatások, pláne mérések eredményének. Ezért is keltett nagy

„Ezért is keltett nagy vihart a Virginia Tech Transportation, a Tantala Associates és a Foundation for Outdoor Advertising Research and Education 2007. évi közös kutatásának eredménye. A felmérés keretében gépkocsivezetők szemére tett műszeres eszközzel, egy speciális szemüveggel vizsgálták, hogy mennyire és mennyi ideig figyelik az emberek a plakátokat. Az eredmény szerint a vizsgálatban résztvevőknek egy másodpercnél (!!!) hosszabb ideig szinte soha nem időzött a szemük a plakáton.”

vihart a Virginia Tech Transportation, a Tantala Associates és a Foundation for Outdoor Advertising Research and Education 2007. évi közös kutatásának eredménye. A felmérés keretében gépkocsivezetők szemére tett műszeres eszközzel, egy speciális szemüveggel vizsgálták, hogy mennyire és mennyi ideig figyelik az emberek a plakátokat. (Ez a kutatási módszer reklámfilm-teszteléseknél bevett gyakorlat.) Az eredmény szerint a vizsgálatban részt-

vevőknek egy másodpercnél (!!!) hosszabb ideig szinte soha nem időzött a szemük a plakáton.

Visszapillantás előfordult, azonban 7-szer semmi képp. A 7 másodperces szabály tehát önmagában sem nem állja meg a helyét, de a részleteket, a pillantásokat összeadva sem! (ld. erről Ground-breaking Studies Determine Accidents Not More Likely To Occur Because of Digital Billboards, 2007. július 11., Washington, <http://www.vtti.vt.edu/PDF/digital-billboard-release.pdf>)

Mindez azt jelenti, hogy az óriásplakátoknak még egyszerűbbnek kell lenniük, mint azt idáig gondoltuk. Ahogy Antoine de Saint Exupery, a Kis herceg szerzője fogalmaz: „*A design nem akkor tökéletes, amikor már nem tudsz több minden hozzáadni. Ha nem akkor, amikor már nem tudsz több mindent elvenni.*” Robert Fleege az outdoor amerikai szakértője ugyanezt mondja: „*A billboard akkor kész, amikor nem lehet már több elemet elvenni róla.*”. A kreatív elemek számát a plakáton tehát úgy kell kezelnünk, mint egy sakkfeladvány összerakását: csak azok a bábuk maradhatnak a táblán, melyeknek valóban fontos szerepe van.

Az Amerikai Outdoor Reklámszövetség és az Albertai Egyetem közös kutatásai is arra jutottak, hogy a kivitelezés legyen egyszerű. Megkapó. De a régi nagyokat is idézve, Leo Burnett a következőket mondta általában a reklámról: „*Legyen egyszerű. Legyen megjegyezhető. Legyen olyan, amire odafigyelnek az emberek. Legyen élvezet elolvasni.*”

Mindez persze nem egyszerű. Vagy fogalmazhatunk úgy is, egyszerűnek lenni nem egyszerű. Az egyik ismert író a következőképp fogalmazott barátjának írott levelében: „*Ha több időm lett volna, lerövidítettem volna.*” Vagy ahogy Vincent van Gogh sóhajtott: „*Oh, milyen nehéz egyszerűnek lenni.*”

De „*a reklámtervező bele kell, hogy kényszerítse magát az egyszerűség, az egy kifejező ábra plusz néhány szó alkotóvilágába és tartania kell magát ezekhez a követelményekhez.*” (Móritz Éva – Téglássy Tamás: *Kreatív tervezés a reklámban*, 97. oldal)

John Pavao, a Clearchannel Outdoor vezetője ezért azt javasolja, hogy amikor az ügyfél a briefet adja, a névjegykártyánk hátoldalára jegyzeteljünk.

Ebből egyértelmű lesz nekünk és neki is, hogy nem lehet mindent beletenni a hirdetésbe.

Az óriásplakátokra tehát különösen igaz, hogy egy üzenete legyen. Bármilyen furcsa, ennek a fogyasztó számára is több előnye van. Próbáljuk ki: ha egyszerre egy labdát dobnak nekünk, elkapjuk. De ha egyszerre kettőt: ha csak nem vagyunk zsonglőrök,

„Az óriásplakátokra tehát különösen igaz, hogy egy üzenete legyen. Bármilyen furcsa, ennek a fogyasztó számára is több előnye van. Próbáljuk ki: ha egyszerre egy labdát dobnak nekünk, elkapjuk. De ha egyszerre kettőt: ha csak nem vagyunk zsonglőrök, nem kapjuk el mind a kettőt. Ennél valószínűbb, hogy egyet is nehezebb lesz elkapnunk, mint amikor egyet dobtak. Ha pedig három labdát dobnak nekünk, még kevesebb az esély, hogy akár egyet is elkapjunk.”

rök, nem kapjuk el mind a kettőt. Ennél valószínűbb, hogy egyet is nehezebb lesz elkapnunk, mint amikor egyet dobtak. Ha pedig három labdát dobnak nekünk, még kevesebb az esély, hogy akár egyet is elkapjunk.

Az Albertai Egyetem és a Mediacom közös kutatása tudományosan is kimutatta, hogy minél kevesebb üzenet van egy reklámon, annál hatásosabb.

A kültéri hirdetésnek tehát egy gyors robbanásnak kell lennie a célcsoport fejében, mely a kívánt üzene-

tet táplálja be a fogyasztó agyába. A további üzenetek csak felhívják az eredeti üzenetünk erejét, és csökkentik a hirdetés eredményességét.

A megjelenített elemek számának korlátozása is ugyanilyen fontos. A túl sok elem összezavarhatja a fogyasztót, vagy erős gondolkodásra készíti, annak érdekében, hogy értelmezni tudja az üzenetet.

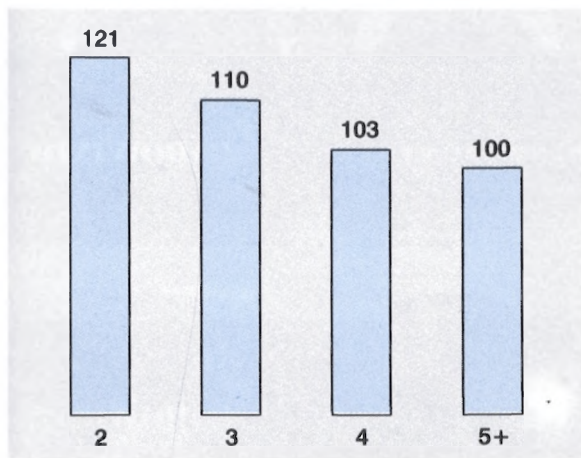
Thomas Jefferson önéletrajzában szerepelt az alábbi mese minderről:

„Egy régi történet szerint volt egyszer egy kalapkészítő, aki saját boltot szeretett volna nyitni. A legfontosabb dolognak azt tartotta, hogy készítsen egy szép táblát, amit kirak az ajtó fölé. A következőt akarta ráírni: „Kocsis Tamás, Kalapkészítő, készpénzért elvihető kalapok készítője és forgalmazója”. A szövegen kívül még egy kalap is volt a cégtáblán.

Úgy gondolta, megmutatja a hirdetését a barátainak, hogy azok véleménye alapján módosítsa azt.

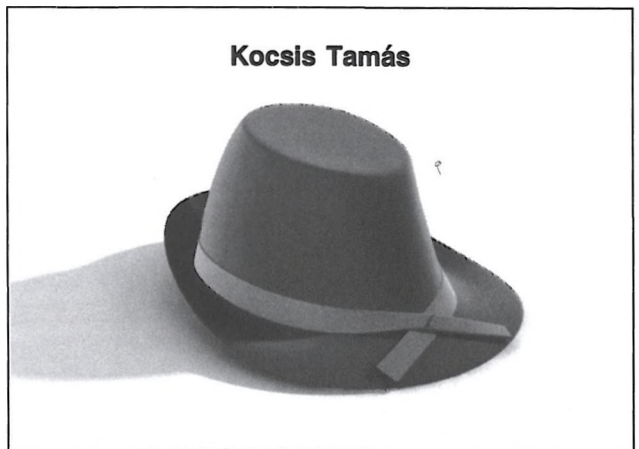
Az első barátja úgy találta, hogy a kalapkészítő szó felesleges, mivel a 'kalapok készítője' kifejezés ugyanerre utal. Így eltávolította a szót. A második barátja úgy vélte, hogy a 'készítője' szó is felesleges, mivel az embereket nem érdekli, ki készíti a kalapot. Ezt a szót is eltávolították. A következő azt mondta, hogy felesleges kiírni, hogy 'készpénzért elvihető', mivel senki nem várja el, hogy a kalapokat hitelbe kapják meg. A 'kalapok értékesítője' kifejezést egy negyedik barátja szedette le vele, mivel szerinte egyértelmű, hogy ha egy kalap van a cégtáblán, akkor ott kalapokat lehet venni. Így csak a kalapkészítő neve, és a kalap képe maradt.”

A visszaemlékezés a kommunikált üzenetek számának függvényében



Statistically significant at the 99% confidence level.

Kocsis Tamás



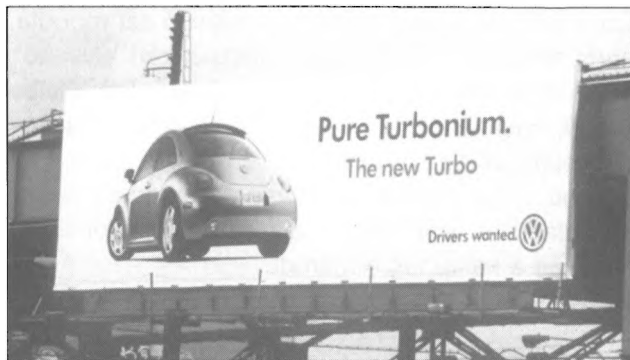
A szöveg hossza: maximum 7 szó

Az óriásplakátok íratlan szabálya régóta: 7 másodperc, 7 szó. „Az elfogadott mérce: a hét szó” – írják Mórítz Éva és Téglássy Tamás „Kreatív tervezés a reklámban” című könyvükben, 97. oldal. Robert Fleege szerint a felgyorsult világban ennek helyét felváltja a 6 mp, 6 szó.

A korábban bemutatott Virginia Tech Transportation, Tantala Associates és Foundation for Outdoor Advertising Research and Education 2007. évi kutatása szerint azonban még ez a 6 másodperc is felülbecslés. Ugyanakkor a felgyorsult világ miatt az emberek jelentős része gyorsabban olvas, gyorsabban fogad be információkat. Így akár 1 másodperc alatt meg tudja emészteni a 7 szót – ha többet nem is. „Minél rövidebb, annál erősebb az üzenet” – mondja Maskulka, a téma egyik amerikai szakértője.



Effen Vodka 2006 OBIE győztes



Wolkswagen Bogár 2000 OBIE győztes



Dohányzásellenes, társadalmi célú plakát

Az Amerikai Outdoor Reklámszövetség OBIE díjnyertes kampányait tanulmányozva arra jutottunk, hogy a 7 szó vagy kevesebb szinte mindig érvényesül.

A szöveg stílusa

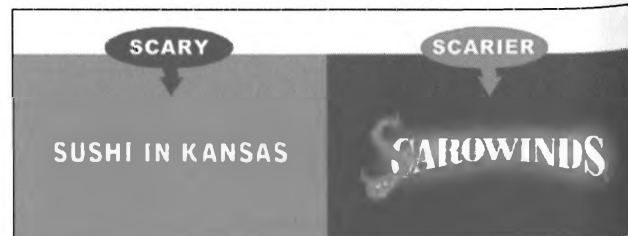
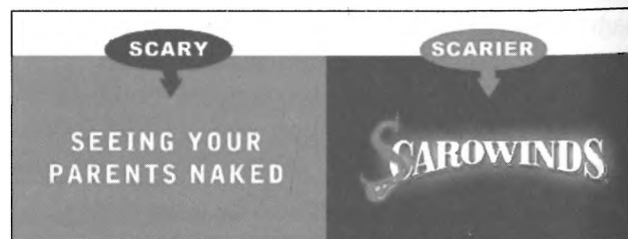
CBS Outdoor kutatásai szerint a legfontosabb, hogy a szöveg:

- egyszerű legyen, és
- vonja be a nézőt (humorral vagy mással)

Ugyanerre jutottak az Outdoor Advertising Association of America vizsgálatai is. Mind a humor, mind a kétértelmű, avagy rejtett jelentéssel bíró hirdetéseket megjelenítő hirdetéseknek kisebb médiaköltségre van szükségük, hogy felkeltsék a célcsoport figyelmét, és tudatos márkaismertséget teremtsenek, mint a többi felületnek. A meglepetés ereje felkelti a fogyasztók figyelmét.

Ez a Vidámparki „horror házat” reklámozó hirdetéssorozat 2000-ben OBIE díjat nyert. A következőket mondják:

- „Látni a szüleidet meztelenül” – Rémisztő.
- „Scarywinds” – Még rémisztőbb
- „Meleg vécédeszka” – Rémisztő. „Scarywinds” – Még rémisztőbb.
- „Kansasi sushi” – Rémisztő. „Scarywinds” – Még rémisztőbb.



A Scarywinds Horror Park outdoor kampánya

Milyen egyéb tanácsok adhatók még a szöveg stílusával kapcsolatban a kutatások alapján?

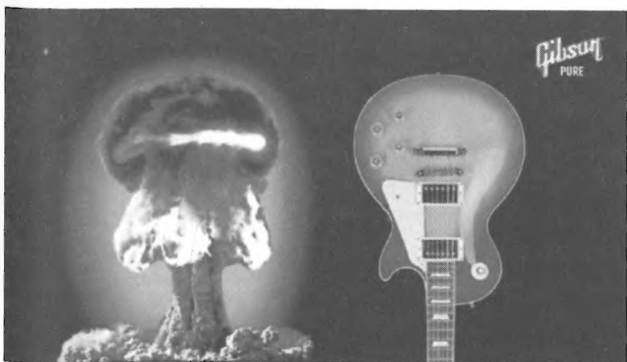
„Használd ismert szavakat. Használd rövid szavakat a hosszúak helyett. Ne úgy írd, ahogy egy scrabble bajnok.” – tanácsolja a szöveggel kapcsolatban Gary Provost, a „100 ways to improve your writing” szerzője.

A legtöbb headline érdekes módon jobb lesz, ha néhány szót eltávolítunk. Egyszerűen (és) jobban hangzanak. Jó gyakorlat tehát, hogy hogyan lesz valami még rövidebb? Még rövidebb? Rövidebb?

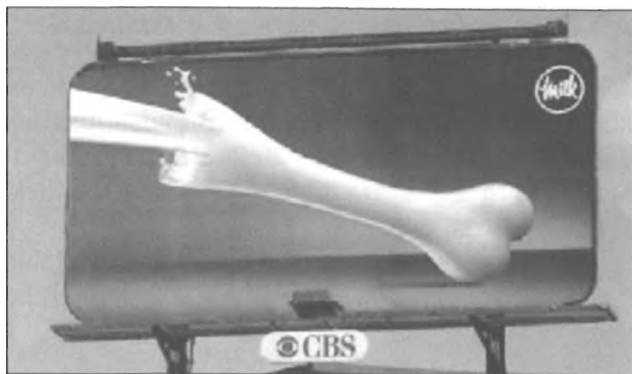
Vagy egy másik megközelítés: Miként lehet az ötletet eladni szöveg nélkül? Tételezzük fel, hogy a fogyasztók nem tudnak magyarul (sem angolul, stb.)! „Tulajdonképpen a leghatásosabb az, ha szöveg nélkül is mindent kifejez a kép, a grafika, pl. az aranyhal boldogan ugrik át akváriumából egy Evian ásványvizet tartalmazó üvegtálba.” (Móritz Éva – Téglássy Tamás: Kreatív tervezés a reklámban, 98. oldal)

Az alábbiakban két példa látható a világhírű Gibson gitár hirdetéseire, mely kizárólag képi metaforákat használ, szöveg (copy) nélkül.

Hasonló metafora volt a tejnek azon hirdetése, mely azt mutatta be, hogy a tej erősíti a csontokat.

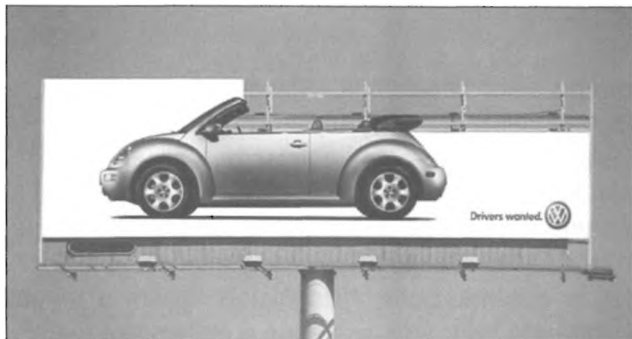


A Gibson gitár outdoor kampánya



„A tej erősíti a csontokat” óriásplakáton elmesélve

És a Volkswagen Beetle cabrio változatának hirdetése, ami egyedi módon mutatott rá a funkcióra.



A Volkswagen cabrio ambient outdoor hirdetése

Mint azt az előzőekből láthatjuk, a kültéri reklámfelületet tervezés sok szempontból olyan, mint a vizuális mesemondás. Egy ötlet kifejezése egy képpel elindíthatja a fogyasztó képzelőerejét, vagy meglepheti őket néhány szóval. A humor vagy drámaiság kifejezése kültéri felületeken befolyásolhatja a fogyasztó termékéről alkotott képét, döntéseit és ami üzleti szempontból a legfontosabb, eladhatja a terméket.

A kreativitás azonban soha nem lehet öncélú, hanem a termék-márka eladását szolgálja. Ennek kapcsán érdemes három reklámnagyságot is idézni: Rosser Reeves, a Unique Selling Proposition (USP) atyja a következőket mondta: „A terméket kell érdekessé tenni, nem a reklámot. Sajnos túl sok a szövegíró, aki nem érti a különbséget”. De idézhetjük Leo Burnettet is: „Azt akarjuk, hogy a fogyasztó azt mondja: 'Ez egy fantasztikus termék!' És nem azt, hogy 'Ez egy fantasztikus reklám!'” Vagy hogy Howard Gossage megállapításával zárjunk: „Senki nem olvas reklámokat. Az emberek azt olvassák, ami érdekli őket. Ezek néha reklámok.”

A színek használata – Lényeg a kontraszt

A színek használata a marketingben és a reklámban külön terület (ld. például Dernóczy Adrienn: A színek szerepe a marketingben, In: Svéhlik Csaba (szer.): Marketing a 21. században – Kihívások, trendek, szemléletváltás, 2007).

A következőkben azon gyakorlati tapasztalatokat összegeztük, melyekre figyelemmel kell lenni a plakátok tervezésénél.

Először is le kell szögezni, hogy a színeknek két szempontból van jelentősége:

- a figyelemfelkeltés hatékonyságánál és
- az olvashatóságnál azaz az értelmezésnél

(Móritz Éva – Téglássy Tamás: Kreatív tervezés a reklámban, 98. oldal)

Lévén a Marketing és Menedzsment fekete-fehér szaklap, így a színdinamikából ismert színkerék ismertetésétől eltekintünk. Röviden összefoglalva, a legfontosabb az, hogy olyan színek kombinációkat válasszunk, melyek erős kontrasztban állnak egymással. Ez az, ami miatt a fehér jól megy bármelyik sötét színnel, a fekete pedig bármelyik világossal. Az Amerikai Outdoor Reklám Szövetség mindezt kutatásokkal is alátámasztotta. Vizsgálataik szerint a magas kontrasztú színpárok esetében a reklám visszaemlékezés (advertising recall) 38%-kal nőtt. A fentieket kutatva a kültéri reklámfelületek tervezésére és felületértékesítésére szakosodott amerikai Lamar Advertising meghatározott egy „színekombináció-erősrendet”. A felmérés eredményei alapján a legjobb kombinációk: 1. sárga alapon fekete betű, 2. fehér alapon fekete, 3. fekete alapon sárga, 4. fekete alapon fehér, 5. fehér alapon kék, 5. kék alapon fehér. Érdekes, hogy a kedvelt sárga alapon piros betű, illetve piros alapon sárga betű csak a 17–18. helyet érte el a felmérés alapján.

Betűtípus

„Az olvashatóság alapfeltétel. Nagy, vastag, „talpacska” nélküli betűtípusra van szükség, az adott körülmények között csak ez olvasható könnyűszerrel.” (Móritz Éva – Téglássy Tamás: Kreatív tervezés a reklámban, 98. oldal)

A betűnek tehát egyszerűnek, tisztának és könnyen olvashatónak kell lennie. Ez három részből áll:

- spacing (vagyis térköz) a betűk között
- betűtípus olvashatósága
- betűtípus stílusa

A *spacinget* tekintve az outdooron jó némi helyet (térközt) hagyni. Ha ez nincs meg, messziről egybeolvadhatnak a betűk. Íme a rosszabb és a jobb változat:

SPACE
✓ SPACE

Az *olvashatóságot* tekintve akármilyen betűtípusról is van szó, az ultra-vastag és az ultra-vékony nem jó megoldás. Előbbi összeolvad, utóbbi eltűnik. A kettő közötti arany középutat kell megtalálni.

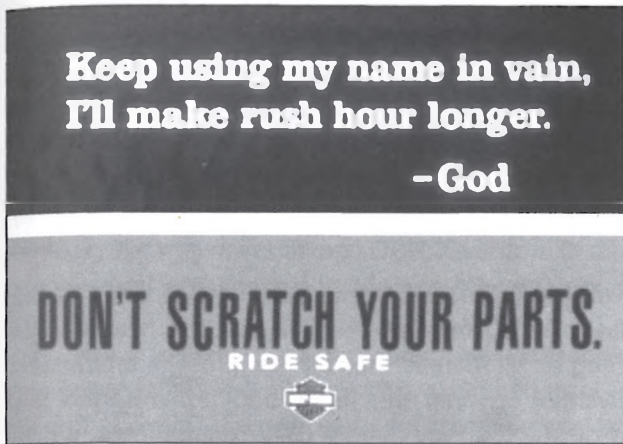
Legibility
Legibility
✓ Legibility

A *stílust* tekintve a minél puritánabb, egyszerűbb a jó. Díszített és ékes betűk használata csak elvétve vagy egyáltalán nem javasolt. A „kanyargós” betűket célszerű kerülni, ahogy az árnyékolást és egyéb effekteket is.

Style
Style
Style
✓ Style

Ezen túl a plakát jobban olvasható, amennyiben nem csak nagybetűket használunk a plakáton, hanem kisbetűket is. (Ld. minderről Ogilvy tanácsait.)

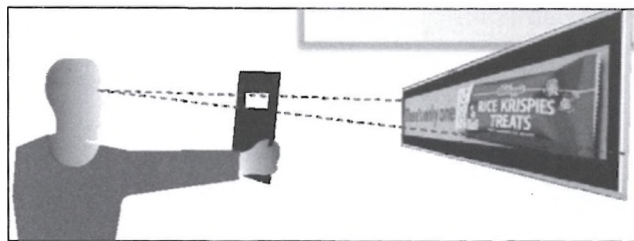
A betűméretet érdemes külön is megvizsgálni. Az 1. táblázat segíthet abban, hogy meghatározzuk, mekkora méretű betűket kell használnunk, hogy a fogyasztók el tudják olvasni reklámunkat.



Kisbetű vs. nagybetű kérdése két plakáton

mind pedig a feliratnak tökéletesen, összehangoltan, azonnal érthetővé kell válnia! Újra áttekintésre, újra-olvasásra nincs idő.” (Móritz Éva – Téglássy Tamás: Kreatív tervezés a reklámban, 97. oldal)

„Az óriás hirdetőtáblának a 10×23 cm-es minia-



A befogadhatóság tesztelése

| 1. táblázat | | |
|--|---|---|
| Távolság méterben és a minimum szükséges betűméret | | |
| Távolság méterben | Példa | Minimum olvasható szövegmagasság cm-ben |
| 30–60 | Posztterek, Utcai felület | 10–20 |
| 60–90 | Posztterek, Utcai felület, Autópálya hirdetőtábla | 20–25 |
| 90–105 | Autópálya hirdetőtábla, Autópálya posztterek | 25–38 |
| 105–150 | Autópálya hirdetőtábla | 38–50 |
| 150–190 | Autópálya hirdetőtábla | 50–60 |

Olvashatóság-befogadhatóság

Az előzőek (az elemek száma reklámban, a szavak száma és stílusa, a színek használata, a betűhasználat) összességében mind-mind az olvashatósággal, befogadhatósággal állnak összefüggésben. Ha ugyanis nem lehet elolvasni a hirdetést, az egész semmit sem ér. Minden hatás: tetszés, márkaeladás stb. a felismerésnél kezdődik

„Tulajdonképpen nem is olvasásról van szó, hanem rövid rápillantásról, ami alatt mind a képnek,

tűr változata kb. másfél méter távolságból nézve adja ugyanazt a benyomást, mint az út menti óriásplakát 100 méterről (az autóból nézve!)” (Móritz Éva – Téglássy Tamás: Kreatív tervezés a reklámban, 97–98. oldal)

Egy másik jó módszer, hogy mennyire olvasható a plakátunk, fent látható.

Az elkészült anyagot mindenképp érdemes ilyen kézi tesztnak alávetni. De az innovatív alkalmazások sorában már itt van a Lamar Outdoor Advertising honlapján található 'testdrive' szoftver. Ezzel meg-



500 méter



300 méter



kb. 200 méterről

nézhetjük, hogyan fest kültéri felületünk, amikor elhajtunk mellette autóval. Az alábbi képeken egy óriásplakátot látunk, amint egy gépkocsi elhalad mellette kb. 75 km/órás sebességgel.

Grafika

Az előző test-drive-os kísérletből is jól látható, hogy az óriásplakátokon a nagyvonalú, nem részletezett megoldás jobban működik. „A grafika legyen általában kifejező, markáns, drámai, erőteljes. Nagyvonalú, nem részletezett. Akármennyire is nagyoknak tűnik a használható felület, a festett illetve elektronikus óriás hirdetőtábla, távolról nézve összezsugorodik.” (Móritz Éva – Téglássy Tamás: Kreatív tervezés a reklámban, 97. oldal)

Az Outdoor Advertising Association of America egyik legfontosabb tanácsa ezért az, hogy a termék neve, illetve a logo legyen elég nagy, látható. „Az art directoroknak meg kell tanulniuk: a kis logo a sarokban működik a sajtóban, de nem az óriásplakáton. (...) Az outdoor nem print – még ha hasonlóan nyomtatják is.”

A fogyasztói reakciókat nagyban befolyásolhatja a logo jó elhelyezése is. A fekvő formátumú felületeknél általában a jobb alsó rész a legjobb hely a logónak. Az álló formátumnál a felület felső fele a legjobban megfigyelt terület.

Az előző pontok fényében az óriásplakátok kreatívjainak elfogadtatásakor is kreatív, innovatív eszközökkel kell élnünk. Az egyik ilyen, hogy az ügyféllel



Virgin Atlantic 2001 OBIE győztes

való találkozás előtt aggassuk fel a terveket szobában. Az ügyfelet ne hagyjuk belépni, hanem álljon meg az ajtóban és mondja meg, melyik tetszik neki. Ilyenkor ugyanis nagyjából abból a távolságból látja a plakátot, ahogy majd a célközönség fogja, amikor az ki lesz téve.

Ugyanazon kampány többféle mutációval hatékonyabb

Az Albertai Egyetem és a Mediacom „What Works Study” kutatássorozata azt vizsgálta, hogy milyen hatással van a többféle kivitelezés, mutáció (multiple execution) a kampányok hatásosságára. Vagyis mi a jobb: ugyanazt a plakátot tenni az összes befoglalt helyre, vagy inkább több változatot használni? Az eredmények egyértelműen azt mutatták, hogy a multiple execution hatása nagyobb, és a kampány fókusza sem veszik el. Sőt, jobban emlékeznek a kampányra, ha több kreatív volt. (Az egy kreatívval történő megvalósítást 100-as bázisnak véve a több kreatívos 114-et ért el.) Ezt különösen jól ki tudják használni a cégek, amire többek között jó példa a Citibank kampánya. (Utóbbiról ld. a Marketing és Menedzsment 2007/3. számát.)

OUTDOOR: A LEGKREATÍVABB MÉDIUM

Az óriásplakátok „a reklám kreativitás legkihívóbb és legigazibb megtestesítői, mert itt kell igazából a lényegre törően kifejezni a reklám gondolatot: egy egyszerű képi ábrázolással és néhány rövid szóval.” – írja Móritz Éva és Téglássy Tamás (Kreatív tervezés a reklámban, 97. oldal).

David Berstein szerint „a poszter a gondolkodó kreatív ember médiuma. Ez a legkeményebb kreatív kihívás. Ha meg tudjuk oldani a marketingkommunikációs problémát egy poszteren, akkor megoldottuk az összes médiumra”. Ugyanezt vallja Kisantal Gyula, a D’Arcy Avenue Reklámügynökség kreatívigazgatója is, az egyik szerző egykori ügynökségi tanítómestere.

Az óriásplakát a leginkább limitált médium, ahol a legtöbb kötöttséggel kell dolgoznunk, ám pontosan

ez a „thinking inside the box” segít a kreativitásban. Ld. minderről Ernie Schenck könyvét: „The Houdini Solution – Put Creativity and Innovation to Work by Thinking Inside the Box” (McGraw Hill, New York, 2007)

Egy billboardon a kreatív a minden. A Gunn Report évek óta kimutatja, és ugyanerre jutott az outdoor reklámokra vonatkozó OBIE Awards is: a díjnyertes kreatív reklámok a legtöbb esetben növelik a forgalmat.

És bár a fogyasztó és az üzenet találkozásának gyakoriságát növelve – nagyobb reklámköltséssel – minden óriásplakát esetében biztosíthatjuk, hogy az üzenet célba jusson, de nem tudjuk garantálni sem a tetszés elnyerését, sem az emlékezést. Egy kreatív plakát esetében ezzel szemben sokkal kevesebb kihelyezés kell, mint egy rossznál. Úgy tűnik, mintha a jó kreatív mindenütt lenne. Sőt, egy ilyen plakát még egy rossz helyen is feltűnik. Egyes szerzők szerint akár egyetlen kihelyezés is sikert érhet el. Ha mindehhez hozzátesszük, hogy a médiafoglalás lényegesen többre is kerül, mint a kreativitás, a kreatív ügynökségek megfizetése, akkor mindenképp érdemes foglalkozni a témával.

Érdekes módon a kreativitás magának a médiumnak is segít. Egy médium, és itt beszélhetünk bármilyen médiacsatornáról, olyan mint egy hangszóró. Nincs ereje a belőle szóló hang nélkül. Ami pedig még ennél is fontosabb: nincs ereje a hang mögött lévő ötlet nélkül. Sem a tervező, sem az ügyfél, sőt még az adott médiacsatorna sem lesz keresett. Egy médiacsatornát kizárólag jó kreatívval lehet sikeresen kihasználni.



Sőt, az emberek óriásplakátokkal szembeni averziót is csak kreatív eszközökkel lehet legyőzni. Azaz, hogy kreatívan mutatunk rá, az óriásplakátok, reklámok sok esetben olyan helyre kerülnek, ahol nem zavarnak. Sőt, a környezetet akár szebbé is tesszik. Az egyik outdoor cég kampánya igen szellemesen fejezte ki ezt: „Say no to no billboards” azaz „Mondj nemet az óriásplakátok betiltására!”

„Ez az a látvány, amit tönkreteszünk” – mondja az egyik „plakát” headline-ja, arra célozva, hogy egy nem túl szép felületre kerül ki, így nem árt a környezetnek:

„Áh, így már jobb” – mondja egy másik üres plakát, ami így nem takar el egy nagy koszfoltot a falon. (Ha betiltják az óriásplakátokat, mindenki a koszfoltot nézheti majd.)



A KUTATÁSHOZ FELHASZNÁLT LEGFONTOSABB IRODALOM A SZERZŐK SZERINT CSOPORTOSÍTVÁ

AAKER, DAVID A. – BRUZZONE, DONALD E.: Causes of Irritation in Television Advertising (Journal of Marketing, 1985, 47–57. oldal)

AITCHISON, JIM: Cutting Edge Advertising – How to Create the World's Best Print for Brands in the 21st Century (Prentice Hall, Singapore, 2004)

BERGER, WARREN: Hoopla – A Book About Crispin, Porter + Bogusky (powerHouse Books, New York, 2006)

BHARGAVA, MUKESH – NAVEEN DONTU – ROSANNE CARON: Improving the Effectiveness of Outdoor Advertising: Lessons from a study of 282 campaigns. Journal of Advertising Research, 1994. március-áprilisi szám

- BONYHÁDI GÁBOR: Perszonalizáció – A személyre szóló marketingkommunikáció új technológiái (Marketing és Menedzsment, 2007. évi 1. szám, 21–25. oldal)
- BOUVARD, PIERRE – NOEL, JACQUELINE: The Arbitron Outdoor Industry Needs Analysis – Putting the „Who” in Outdoor (Arbitron, 2002 június, <http://www.oaaa.org/pdf/IndustryNeedsAnalysis.pdf>)
- BOUVARD, PIERRE – SNYDER, JOHN – ROSIN, LARRY – NOEL, JACQUELINE: The Arbitron National In-Car Study (Arbitron – Edison Media Research, 2003 december, <http://www.arbitron.com/downloads/InCarStudy2003.pdf>, http://www.arbitronradio.com/downloads/Incarstudy_summary.pdf)
- BOYER, TREVOR: Times Square Spectaculars (VideoSystems Magazine, 2004. május 1., http://videosystems.com/mag/video_times_square/)
- BRESE, ANN L. – BRUZZONE, DONALD E.: OOH vs. Other Media – Getting comparable ROIs from tracking (ARF/ESOMAR WAM Out of Home Conference, 2003 június, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/6D2D3F001D704CAC8390F858E50B167E.pdf>)
- BRILL, LOUIS M.: A Crop of Signs Grows in Times Square (ElectronicDisplayCentral.com. 2003. december 19., http://www.electronic_displaycentral.com/index.php/channel/8/id/233)
- BRILL, LOUIS M.: One Times Square: Signage in the Crossroads of the World (SignIndustry.com: The Online Magazine for the Sign Industry, 2000, http://www.signindustry.com/led/articles/2002-05-30-LB-Time_SquareOne.php3)
- BRUZZONE, DONALD E.: Track the Effect of Advertising Better, Faster and Cheaper Online (Quirks Marketing Research Review, 2000 július)
- CAPPO, JOE: The Future Of Advertising – New Media, New Clients, New Consumers in the Post-Television Age (Advertising Age, McGraw-Hill, New York, 2003)
- Chantrey, David: From Bus Tickets to Billboards (Admap, 2002. decemberi szám)
- CUNNINGHAM, ANNE – COLEMAN, RENITA: Outdoor Recall – An Examination of Outdoor Advertising Recall Effectiveness (Louisiana State University Manship School of Mass Communications, 2003 június, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/EBE8A21201084C6C88F48EC1138C54E5.pdf>)
- DERNÓCZY ADRIENN: A színek szerepe a marketingben (In: Svéhlik Csaba (szerk.): Marketing a 21. században – Kihívások, trendek, szemléletváltás, KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, 2007)
- DONTHU, NAVEEN – JOSEPH CHERIAN – MUKESH BHARGAVA: Factors Influencing Recall of Outdoor Advertising (Journal of Advertising Research, 1993. május-júniusi szám)
- FALLON, PAT – SENN, FRED: Juicing the Orange – How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage (Harvard Business School Press, Boston, 2006)
- FERNANDEZ, PAULA: Technological Innovations in Outdoor Media Research – Creating key tools to provide a better service (<http://www.oaaa.org/images/upload/research/660233D843B34852BA2C4D635F52E8F1.pdf>)
- FLEEGER, ROBERT: Outdoor Billboard Creative (The Great Outdoor Network – The B2B Network for Outdoor Advertising, <http://www.greatoutdoornetwork.com/GON/content/view/142/2/>)
- FLEEGER, ROBERT: The Golden Rules of Creative Artwork for Outdoor Advertising – 6 words, 6 seconds, <http://www.greatoutdoornetwork.com/GON/content/view/141/2/>
- JAFFE, JOSEPH: Life After The 30-Second Spot – Energize Your Brand with a Bold Mix of Alternatives to Traditional Advertising (AdWeek Books, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005)
- KAIZER GÁBOR: AdMission Free – Perszonalizáció – A személyre szóló marketingkommunikáció új technológiái (Marketing és Menedzsment, 2007. évi 1. szám)
- KELLY, FRANCIS J. – SILVERSTEIN, BARRY: The Breakaway Brand – How Great Brands Stand Out (McGraw-Hill, New York, 2005)
- KERNER, NOAH – PRESSMAN, GENE: Chasing Cool – Standing Out in Today's Cluttered Marketplace (Atria Books, New York, 2007)
- LYNCH, KATE: To See or Not To See: Poster Visibility Impact (European Society for Opinion and Marketing Research, 1996)
- MASKULKA, JAMES M.: The „Brand” Communication Medium of the 21st Century (Outdoor Advertising Association of America, Inc., 1999 november)
- MCDANIEL, MIKE: 9 Tips for Better Billboards (The Great Outdoor Network – The B2B Network for Outdoor Advertising, <http://www.greatoutdoornetwork.com/GON/content/view/165/2/>)
- MÓRICZ ÉVA – TÉGLÁSSY TAMÁS: Kreatív tervezés a reklámban (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány – Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Budapest, 1997) – a 97–100. oldalon: Közterületi reklámfelületek képi megjelenése
- NEUMEIER, MARTY: The Brand Gap – How to Bridge the Distance between Business Strategy and Design (New Riders, Berkeley, 2006)
- NEUMEIER, MARTY: Zag – The #1 Strategy of High-Performance Brands (New Riders, Berkeley, 2006)
- OGLIVY, DAVID: Ogilvy a reklámról (Park Kiadó, 2001)

RICHARD, ANNIE: Outdoor Building Growth on Research (Admap, 2001. decemberi szám)

SAS ISTVÁN: Reklám- és pszichológia (Kommunikációs Akadémia Könyvtár, Budapest, 2005)

SCHENCK, ERNIE: The Houdini Solution – Put Creativity and Innovation to Work by Thinking Inside the Box (McGraw Hill, New York, 2007)

STAUDERMAN, BRUCE: The Great Outdoors (Advertising/Marketing Review, 1986 február, 8–15. oldal)

STEEL, JON: Igazság, hazugság, reklám – A stratégiai tervezés művészete (Figyelő, 2002)

TROUT, JACK – RIVKIN, STEVE: The Power of Simplicity – A Management Guide to Cutting Through the Nonsense and Doing Things Right (McGraw-Hill, New York, 1999)

TUCKER, ELIZABETH M: The Power of Posters – Examining the effectiveness of 30-sheet posters (Texas Media – University of Texas, Austin, 1999 szeptember 11., <http://www.oaaa.org/images/upload/research/200324847172083611150.pdf>)

VAN MEURS, LEX – MARCEL VAN KOOI – SIEBE-GEERT DE BOER: Summo 200: Outdoor Research on the Move (Admap, 2001. júniusi szám)

WIPPERFÜRTH, ALEX: Eltérített márkák – A marketingmentes marketing (HVG Könyvek, Budapest, 2005)

A KUTATÁSHOZ FELHASZNÁLT INTERNETES FORRÁSOK

Artkraft Strauss Sign Corporation. (<http://www.artkraft.com/>)

Beyond Convention: 10 Courageous Strategies for Out of Home Success (The Singer Group, New Canaan, 2006, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/C938D401337A4609AFD3C219765672ED.pdf>)

Boarded Up in Times Square (<http://userwww.sfsu.edu/~raindrop/finale/adhesive/aarticle2.html>)

Color Combinations and Contrasts (Outdoor Advertising Association of America, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/C6DD2150B7B94993AABF7FF29BE7D70F.pdf>)

Creative Award Winning (Outdoor Advertising Association of America, 2000, www.oaaa.org/pdf/Creative_book.pdf)

Creative Billboard Advertising – Outdoor Advertising Association (www.podigroup.co.uk)

Digital Outdoor Media (The Great Outdoor Network – The B2B Network for Outdoor Advertising, <http://www.greatoutdoornetwork.com/GON/content/view/249/105/>)

Factors Affecting Advertising Wearout (A University of Alberta és az Outdoor Advertising Association of America közös kutatása, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/FD5F3F2B724549E1864629D7228133C3.pdf>)

Ground-breaking Studies Determine Accidents Not More Likely To Occur Because of Digital Billboards (A Virginia Tech Transportation, a Tantal Associates és a Foundation for Outdoor Advertising Research and Education közös kutatása, 2007. július 11., Washington, <http://www.vtti.vt.edu/PDF/digital-billboard-release.pdf>)

Multiple Executions Deliver More Impact (A University of Alberta és az Outdoor Advertising Association of America közös kutatása, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/FE6DD2A3C0A3432E829B62F597723162.pdf>)

Single-Minded Focused Ads Deliver More Impact! (A Mediacom és az Albertai Egyetem közös kutatása, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/620277A1B2C84847AF31AEDFADD01C39.pdf>)

Sunset Strip Billboard Awards. „Jack and Beanstalk.” Sunset Strip Billboard Awards. 2004. december 11., <http://www.sunsetstripawards.com/2004/jackandbeanstalk.htm>)

Targeting The Demographics of the Outdoor Audience – An Examination of the Actual Audiences Viewing Outdoor Advertising (Data Solutions, 2002. január, <http://www.truckads.com/pdf-bin/TargetingDemographics.pdf>)

Top Outdoor Advertising Categories/Brands/Companies (OAAA – Marketing Research, Facts & Figures, <http://www.oaaa.org/outdoor/facts/top10outdoor.asp>)

What Works In Outdoor – A Creative Perspective (CBS Outdoor, http://www.viacomoutdoor.ca/eng/creative/files/CreativeGuide_E.pdf)

Wikipedia, the Free Encyclopedia – Billboard (advertising) ([http://en.wikipedia.org/wiki/Billboard_\(advertising\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Billboard_(advertising)))

*Papp-Váry Árpád Ferenc az M&M főszerkesztője,
Bonyhádi Gábor
a ReVision Gerilla Marketing
ügyfélkapcsolati vezetője,
a BKF-en mindketten
a Reklámkutatás- és tervezés tárgy oktatói*

Coaching-kalauz

Hogyan hozzon ki többet munkatársaiból?

Ha Ön vezető, akkor jó eséllyel izgatja a kérdés, hogyan tudná munkatársaiból a legtöbbet kihozni.

Ennek egyik, és bizonyítottan hatékony eszköze a coaching.

A coaching hozadéka nemcsak az eredményesség javulása, hanem az is, hogy a főnök-beosztott viszony mellett új, más minőséget jelentő coach és coachee kapcsolat alakul ki. Ez jótékony hatással van a szervezeti kultúrára. Lehetővé válik, hogy a szervezet alkotó és innovációs ereje, kreatív tudása visszajusson a topmenedzsmenthez, a stratégiai tudás pedig ne csak a felsővezetés néhány tagjára szorítkozzon. Ezért a fogalmak definiálása után gyakorlati, a mindennapi munkába azonnal átvihető, strukturált kalauzt kap ahhoz, hogy munkatársait Ön, mint coach, hogyan tudja a coaching eszköztárával fejleszteni.

A MENEDZSMENT

A menedzsment (management): emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében. Az eredményesség (effectiveness) a kívánt eredmény elérése, a hatékonyság (efficiency) pedig a határfok. Magyarán az eredményesség a végeredményre utal, a hatékonyság pedig a menedzsment tevékenység határfokára, gazdaságosságára, relatív viszonyt jelez, egyfajta „hányados”.

A menedzsment definíciójában szereplő tervezés, szervezés, irányítás és vezetés – a menedzsment funkciói.

A *tervezés (planning)*: a szervezet céljainak kitűzése és elérésük módjának eldöntése¹.

A *szervezés (organizing)*: a feladatok és az erőforrások egymáshoz rendelése.

Az *irányítás (control)*: követelmények előírása, teljesülésük ellenőrzése, eltérés esetén beavatkozás.

A *vezetés (leadership)*: a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása.

Mit csinál tehát Ön, ha a köznyelv értelmében vett vezető?

A menedzser a *tervezés* során meghatározott feladatok elvégzésének feltételrendszerét *szervezéssel* teremti meg, és *irányítással* gondoskodik róla, hogy a feladatokat tervezett módon elvégezzék. A tervezés – szervezés – irányítás funkcióhármashoz kapcsolódik a vezetés, a menedzsmentnek az emberekre irányuló része, amelyet ízlés szerint bele is érthetünk ebbe a három funkcióba, vagy a szakirodalom jó részéhez hasonló teljes értékű, önálló menedzsment funkcióként is felfoghatunk², de akár a menedzsment kategórián kívül is értelmezhetünk. A világ egy ismert változásmenedzsment guruja, John P. Kotter a vezetést nem tekinti a menedzsment részhalmazának, hanem azzal párban értelmezett, más

1 Az elérési módot, a hogyanat, a célok elérését biztosító cselekvési rendszer a stratégia.

2 „A vezetés a menedzsment része, nem pedig egésze. A vezetés annak képessége, hogy rávegyünk másokat meghatározott célok felé való lelkes törekvésre. Ez az az emberi tényező, amely összetartja és a célok felé haladásra ösztönzi a csoportot.” (Davis, 1967)

természetű tevékenységnek fogja fel, és ugyanúgy bontja, mint ahogyan a menedzsmentet szokás. A Kotter-féle megközelítésben a vezetési funkciók gyakorlatilag megfeleltethetők a három menedzsment funkciónak, az eredeti menedzsment funkciókat „hard” és „soft” részekre bontja párhuzamosan, egyfajta yin és yang módon, ha tetszik hegeli dialektikával kezeli. Kotternél a 1. a tervezés „párja” az emberek számára vonzó jövőkép (vision) felmutatása, a követendő irány kitűzése (a megvalósítására alkalmas stratégiával együtt), 2. a szervezés párja az emberek felrakoztatása (aligning people) a jövőkép megvalósítására. Tartalmilag az „aligning people” a vezető mindenféle értelemben kommunikációját jelenti, a példamutatást és a klasszikus vezetői kommunikációt is. 3. az irányítás párja az emberek motiválása és inspirálása a helyes irány tartása érdekében.¹

A MENEDZSER, A LEADER ÉS A COACH

A menedzser a tervezés, a szervezés vagy az irányítás során információt gyűjt, számításokat végez, elemez, értékeli, amikor pedig vezet, akkor emberek és az általuk alkotott közösségek gondolkodását, érzelmvilágát, viselkedését igyekszik megismerni és megérteni, majd ezt figyelembe véve elképzeléseinek megnyerni, magával ragadni őket.

A menedzsment irodalom jobbára a vezetést nem különálló tevékenységnek, hanem az egyik menedzsment funkciónak tekinti. A gyakorló vezetők között (életszagúsága miatt) a Kotter-féle megközelítés népszerű, márpedig Kotter szerint nem szabad összekeverni a szezont a fazonnal, a menedzser feladata egy szervezet (vagy szervezeti egység) eredményes és hatékony *működtetése*. Ehhez hatáskört kap, és így felelőssé válik az ott folyó tevékenységért. Amikor pedig a „főnök” vezető, leader, akkor az *embereket* vezet. Lépünk még Kotternél is tovább, legyünk pragmatikusak és dobjuk sutba ezen elméletieskedést. Nézzük meg, hogy mivel mennyi időt tölt egy eredményes és sikeres vezető. Attól függően, hogy melyik kutatást olvassa az ember, a számok erősen szórnak, de a tapasztalat és a józan ész alapján kijelenthetjük, hogy az eredményes vezetők munkaidejük tekintélyes részét coachinggal töltik.

Ha pedig a vezetés csak azért lehet a Ziljstra-féle definícióban a 4. menedzsment funkció mert a fon-

tossága miatt „kiveszi” az irodalom a másik háromból, ha a vezetés csak azért kerül a menedzsmenttel mellérendelt viszonyba a gyakorló menedzserek, vezetők körében mert *fontos*, akkor – ugyanezen logikával – mondhatjuk azt, hogy fontossága alapján (akár az időinvestíciót, akár a szervezeti és egyéni eredményesség, valamint hatékonyságjavulást nézzük) az egyik legfontosabb „főnöki” szerep a coaching. A „főnök” tehát egyszerre menedzser, vezető és coach.

A COACHING

A coachingnak gyakori meghatározása a személyes tanácsadás. A coaching lehet tanácsadás, amikor is a tanácsadó megdolgozva a tanácsadási díjért, a „végén megmond valamit”. Mondjuk azt, hogy mit, hogyan, mennyiért stb. célszerű csinálni. Ez így is van rendjén – ha a coachee, vagyis a coach-olt tanácsot kér. Ám a coaching gyakran hatékonyabb, ha nem tanácsadás, hanem rávezetés. A rávezetés pedig egyrészt a problémák fogadó féllel (coachee) történő felismertetése, másrészt a kihívásokra adandó saját válaszok megszülése körüli bábáskodás. A coach akkor a legeredményesebb, ha a saját felismerések facilitátora. Ezért én egy másik definíciót javasolok. Eszerint a coaching teljesítményjavulást célzó dialógus két fél, a coach és a coachee között. Kicsit kibővítve, olyan párbeszéd egymásban megbízó felek, coachee és coach között, amelynek a célja valamilyen változás, felismerés, ill. új képességek megszerzése a köcsolt egyén és a szervezet érdekében.

A definíció hangsúlyos eleme a dialógus, mivel ez a coaching módja, a segítség eszköze. A dialógus lényege a verseny, a vita kikapcsolása, amely során senki nem akarja, hogy neki legyen igaza, hogy győzzön. Ez nehéz coachee-nak és coach-nak egyaránt. A coachee részéről nehéz a mundért nem menteni, nehéz nem megmagyarázni, nem megideológizálni, nem menteni egót. A coach-nak pedig le kell győznie a parancsoló érzést, hogy megmondja a megoldást, vagy azt, amit annak gondol.

A coaching a *coachee*, vagyis a *coachingot befogadó* oldaláról egy speciálisan intenzív tanulási helyzet, amelynek az az eredménye, hogy növekszik a szakmai kompetencia, megerősödik az önref-

1 John P. Kotter [1999]: A Force for Change: How Leadership Differs from Management.

lektív tanulás készsége, a rendszerszemléletű gondolkodás és mindenekelőtt új viselkedési módok internalizálását teszi lehetővé. Mire való tehát a coaching? Reflektív rátekintés az interperszonális és szakmai interakciókra és elakadásokra, az együttműködés és a kommunikáció módjára, a személyközi, szervezeti és környezeti (üzleti) viszonyokra majd döntési helyzetek előkészítése és kidolgozása.

A COACH

A fentiek szerint a coach a *pozitív változások bátorítója és facilitátora*. A problémamegoldás során a coach rávezet arra, hogy hogyan éljünk szabadabban lehetőségeinkkel és érijünk el merészebb célokat. A coach feladata az, hogy visszajelzést és reálisan megvalósítható perspektívát nyújtson. Felfogható a coach úgyis, mint egy „*túravezető*”, vagy egy, az „*erdőt jól ismerő útítárs*”, aki egy fejlődési ösvény megtalálását és végigjárását segíti. Tekinthetjük a coach-ot a Matrix c. film *Morpheusának*, aki azt mondja a főhősnek, hogy „I can only show you the door, you are the one who has to go through it”, azaz én csak megmutatom neked az ajtót, neked kell bemenni.

Szellemes az a metafora, amely az angolszász jogrendszer analógiáját használva azt mondja, hogy a coach kicsit *bíró*, hiszen megmondhatja az ügyfélnek, amikor az eltért a tárgytól. A coach kicsit *esküdt*, mert ahogyan az esküdtek döntenek a bűnösség és az ártatlanság kérdésében, úgy a coach is folyamatosan megítél helyzeteket, fejlődést. A coach kicsit *ügyész*, de nem azért mert vádol, hanem mert bizonyosságot szolgáltat, mégpedig az ügyfél felé. Néha igenis szükséges úgy levezetni egy-egy visszacsatoló coaching-ülést, mintha bizonyításban venne részt a coach, s ehhez olyan adatokat és statisztikákat kidolgozni, amelyek megcáfolhatatlanok. Mindazonáltal a *coach leginkább olyan, mint a tanú*. A tanú azért van jelen, hogy pontos információt szolgáltatson egy nemes cél, az igazság kiderítése érdekében. A jó coach tiszta, specifikus képet szolgáltat az általa megfigyelt dolgokról, a visszajelzés munkájának az egyik legfontosabb része.

COACHING A MENEDZSMENTBEN

Legyünk reálisak. Bár jó lenne, de a hajó kapitánya ritkán mehet oda a matrózokhoz, azzal, hogy *'figyeljetek, nem vagyok biztos az útirányban, ti mit gondol-*



„I can only show you the door, you are the one who has to go through it”

tok, merre kéne menni?’ Ők sem mindig mernek bekopogtatni a kapitány fülkéjébe, hogy van néhány ötletük a jobbításra. Sok minden visszatartja őket.

Az egyik ilyen visszatartó tényező a félelem a következményektől. Hosszú-hosszú ideig voltam tanúja annak, hogy egy jelentős oktatási intézmény mekkora lehetőségeket hagyott ki, az operatív vezető feje fölött senki sem mert elmenni a tanév egy részét külföldön töltő tulajdonoshoz, az operatív vezető pedig olyan hangulatot teremtett amely nem kedvezett a szabad információáramlásnak, nem-hogy proaktívan serkentette volna. Azaz nem könnyű a szervezet teljes tudásához hozzáférni. Ráadásul a hozzáférhető információk valóságtartalma is kétséges. Van egy amerikai vicc. Mi az a két dolog, amit a CEO soha nem kap meg? A válasz: 1. Rossz ebéd, 2. Az igazság. Még a CFO (chief financial officer) által kapott számok sem a valóságot tükrözik, s nem is azért, mert valaki hazudik, hanem azért, mert mindenki szeretne jó fényben feltűnni. Ha egy üzleti egység rosszul megy, akkor annak a főnöke nem azzal kezdi a mondókáját, hogy bocsánat béna voltam, hanem azt fogja kommunikálni, hogy milyen körülmények vezettek a helyzethez, a társosztályok, a piaci helyzet, legjobb esetben zárja azzal, hogy ő mit fog tenni azért, hogy a bizonyítványt javítsa. Ha egy részleg kevés pénzt kapott K+F-re, be fogja bizonyítani, hogy miért érdemel többet. Sorolhatnánk.

Mindenki azt várja a CEO-tól, hogy így, vagy úgy tegyen. Mindenkinek 'agendája' van. Eközben a stratégiaalkotás és stratégiai menedzsment annak a vezetőnek a dolga marad, aki már soha nem találkozik hús-vér vásárlóval, aki együtt ebédel a marketingigazgatóval, aki alatt van egy ügyfélszolgálati fő-

osztályvezető, akinek a reklamációs osztályvezető jelent, aki pedig a boltoktól, a dealer ügyfélszolgálatosától kap összesített excel táblában szépen prezentált összefoglalókat. Amikor először beszéltem a Toyota Magyarország ügyfélszolgálati igazgatójával és elfaxoltam neki az írásos bizonyítékokat arról, hogy egy adott kereskedő, hogy csapja be az ügyfeleket, először meg volt döbbenve. A hierarchikus szervezetekben, aki dönt, az leggyakrabban nem valós információk alapján kénytelen dönteni. Ráadásul a CEO személyében a szervezet egyik legtapasztaltabb embere dönt, mégpedig a tapasztalattal nemcsak megáldva, hanem meg is fertőzve. A tapasztalat áldás, amennyiben a mindenféle értelemben vett kontextus lineárisan változik. Ám a tapasztalat gyakran átok a gyorsan és nem a múlt tendenciái szerint változó világban. Ilyenkor be kell hozni a döntéshozatalba a kreativitást, az „out-of-box”¹ gondolkodást, amely pedig a szándékolt tapasztalathiány!

A pszichológiában ugyanis ismert a belső szakértői rendszer jelensége. Ez azt jelenti, hogy ha egy ismert problémával találkozunk, akkor a már kialakult neuron-kapcsolatokat hasznosítva, a lehető legrövidebb utat járja be elménk. Ha jól működik néhányszor a megoldás, a neuron-kapcsolatok megerősödnek, és ha legközelebb hasonló problémával kerülünk szembe, akkor szinte automatikusan erre a vágányra futunk rá. Márpedig turbulensen változó világunkban a tegnapi vágány lehet, hogy vakvágány.

AZ EGYIK MEGOLDÁS: A COACHING KÉPZÉS

A problémára az *egyik* megoldás a vezetők felruhá-zása coaching ismeretekkel, a vezetők coach-csá történő kiképzése. Ennek egyfelől gyors, a számokban is megjelenő eredménye jelentkezik, hiszen a szervezet számára a munkatársakban lévő potenciál jobban kiaknázható. De! Van egy másik, gyakran fontosabb eredménye is a coachingnak. Olyan tudásáramlás alakul ki a szervezeti kultúrájában más minőségre jutó cégeknél, amely behozza az igazságot, a valójában érzékelt piaci helyzetet, a teljes lehetőségtartományt a stratégiai auditba, a fiatalabb kreativitását a stratégiai opciók generálásába, ezzel

a szervezet teljes tudását a stratégiai döntések meghozatalának folyamatába.

Ezért is célszerű, hogy a közepes és nagyobb szervezetek menedzserei, közép- és felsővezetői ne csak ösztöneik alapján coach-oljanak, hanem igazi coaching ismeretekre tegyenek szert, elsajátítsák a coaching dialógus pszichológiáját, módszertanát, technikáit és rafinériáit. Jelen cikk ezt a célt szolgálja. Módszertant ad a coachinghoz, azon belül is a vezetői coachingra koncentrál és felruházza Önt azokkal az ismeretekkel, ami ahhoz szükséges, hogy Ön munkatársainak coach-a lehessen. Bármi-kor előfordulhat, hogy odajön Önhöz egy munkatár-sa a segítségét kéri vagy lehet, hogy Ön érzi szük-ségét valamely munkatárs coachinggal történő tá-mogatásának. Ilyenkor ne kérdezze azt, hogy: „sze-retnéd ha coachingolnálak?”, hanem inkább nyis-son így:

- Megbeszéljük, hogy még mit lehetett volna csinál-ni, amikor?
- Jó lenne, ha közösen átgondolnánk alternatívákat arra, hogy?
- Ha te is hasznosnak talárod, örömmel szánok időt arra, hogy átbeszéljük a
- Érdekel néhány gondolat arról, hogy hogyan lehet az ilyen helyzetekkel megbirkózni?

FELKÉSZÜLÉS A COACHINGRA

Van, aki született zsonglőr, van, aki remek építész. Van zseniális tudós, meg briliáns focista. Van aki jó coach, és van, aki még jobb. Érdemes tesztelni ter-mészetes coaching elhivatottságát, mielőtt intenzí-ven „belehörít”. Töltse ki az alábbi rövid kis teszt-et, majd amikor megválaszolta az összes kérdést ér-tékelheti a tesztet.

Coaching készségek gyorsteszt:

1.1 Kérem idézze fel munkatársait. Saját magában az egyes személyeket átgondolva válaszolja meg a kér-dést. Az elmúlt héten munkatársai hány százalékával ült le (akár több részletben, de) legalább egy órára, hogy fejlessze őket?

- a) 0–10%
- b) 11–20%
- c) 21–30%
- d) 31% felett

1 Szó szerint azt jelenti, hogy dobozon kívüli, tartalmilag a sémákat, sablonokat sutba dobó, rendhagyó, unortodox megoldásokra használják a kifejezést.

1.2. Ezt a kérdést csak akkor válassza meg ha az 1.1. kérdésben szereplő „múlt hét” valamilyen különleges ok miatt nem volt átlagosnak tekinthető. Egy tipikus héten munkatársai hány százalékával ül le (akár több részletben, de) legalább egy órára, hogy fejlessze őket?

- a) 0–10%
- b) 11–20%
- c) 21–30%
- d) 31% felett

2. Ön

a) Előre megtervez coaching feladatokat vagy tanulási lehetőségeket csapata számára?

b) Nyitva tartja a szemét arra az esetekre, ami coachingra ad alkalmat?

c) Hagyja, hogy az emberek saját maguk nőjenek fel a feladatokhoz és birkózzanak meg velük?

d) Tudatosan kreál coaching helyzeteket még a működési hatékonyságból is kicsit áldozva?

3. Ki végzi a legtöbb munkát, amikor Ön valamiért (pl. betegség) miatt nincs bent?

a) Valaki megcsinálja a sürgős dolgokat, a többi megvár engem

b) Az Ön főnöke

c) Az Ön emberei (ill. közülük valaki)

d) Senki, mivel az Ön munkáját csak Ön tudja megfelelően megcsinálni

4. Egy emberének a teljesítménye olyan gyengeséget mutat, amiben Ön extrém jó,

a) Elmondja neki pontosan, hogy mit kellett volna csinálni és gondoskodik arról, hogy valaki vagy Ön felügyelje a következő alkalommal, hogy minden simán menjen

b) A következő alkalommal mást kér meg a feladat ellátására

c) Elküldi egy tanfolyamra, tréningre

d) Ad neki egy másik, hasonló megbízatást és megkéri, hogy időről időre számoljon be Önnek haladásáról és ha szükséges, akkor megbeszéljük az esetleges kihívásokat, problémákat

5. Éva „Mit csináljak?” kérdéssel jön Önhöz valami olyan kapcsán, amit delegált neki. Ilyenkor:

a) Megkéri, hogy jöjjön vissza 2 nap múlva, amikor Önnek is van alkalma rajta gondolkodni

b) Udvariasan jelzi, hogy ezt neki kell megoldania

c) Megmondja, hogy mit kéne csinálni

d) Megkérdezi, hogy szerinte mit kéne csinálni és hogyan, milyen alternatívákat lát

| A teszt értékelése: | | | | | | |
|---------------------|--|----|----|----|----|-----------------|
| | | a | b | c | d | Az Ön pontszáma |
| 1 | | 10 | 20 | 30 | 40 | |
| 2 | | 40 | 20 | 10 | 30 | |
| 3 | | 30 | 10 | 40 | 20 | |
| 4 | | 30 | 10 | 20 | 40 | |
| 5 | | 30 | 20 | 10 | 40 | |
| Összesen: | | | | | | |

Hogyan olvassuk az eredményt?

50–100 pont között: Coaching készségei javításán érdemes komolyan dolgoznia

110–160 pont között: Ön közel van ahhoz, hogy jó coach legyen

170–200 pont között: Önnek a coaching olyan, mint a hálnak a víz, természetes, jó eséllyel megoszthatja coaching tapasztalatait másokkal, hogy ők is elérjék az Ön szintjét

ELŐKÉSZÜLETEK A COACHINGRA

A coaching kontextus kutatása és átgondolása

A coaching kontextus alapos felderítése elsősorban a külső coach esetében kritikus, hiszen a belső coach, még ha más szervezeti egységnél is dolgozik, azért jobbára „képben van”. A kontextus feltárása a másodlagos források segítségével kezdődik. Ha Ön külsős coach menjen rá a cég website-jára és ismerje meg a cég történetét. Sok hazai website-on még az ügyvezető személyes köszöntőjét is olvashatjuk, nemritkán találkozzunk fotójával is. A honlap gazdag információforrás, még a szóhasználat is gyakran árulkodó a tekintetben, hogy a cégnél mik az értékek, milyen a szervezet kultúrája.

Ha Ön belső coach, azaz cégénél saját munkatársait coacholja, akkor képben van, de ekkor is érdemes szisztematikusan átgondolnia az alábbiakat, és ha nincs mindenre felelete (mondjuk azért, mert a coacholt munkatárs másik szervezeti egységnél dolgozik), akkor járjon a válaszoknak utána. Törekedjen arra, hogy minél alaposabban lássa a leendő coachee helyzetét. A következő kérdések megválaszolása javasolt a coachee és coaching folyamat környezeti beágyazottságának tisztánlátása érdekében: Milyen a kócsolt (továbbiakban coachee vagy ügyfél) helyzete?

- Milyen a szocio-kulturális viszonyrendszer?
- Milyen hatalmi viszonyrendszerben van a coachee?
- A coaching mennyire támogatott a szervezetben?
- Milyen lehet az adott coachee coaching iránti fogékonysága, hajlama?
- Mik lehetnek az ügyfél coachinggal kapcsolatos előfeltevései?

Milyen a szervezeti kontextus?

- Mi a „business”? Szinte kivétel nélkül fontos, hogy a coach ismerje a vállalkozás történetét
 - Kik a kulcsemberek és miért azok?
 - Milyen a kulcsemberek kapcsolata az ügyféllel?
- A változtatás, jobbítás iránti fontosság és sürgősség érzése mennyire van meg az ügyfélben?
- Mi motiválja a coachee-t?
 - Miért kell és miért most van szüksége a coachingra? Ez valamilyen külső tényező? Valami dologtól, következménytől való félelem? A siker reménye? Belső szükséglet? Belső bizonytalanság?

A coach és az ügyfél kapcsolata:

- A coach és a coachee párbeszédét mindenképpen befolyásolja a múltjuk, különösen akkor, ha eddigi klasszikus főnök-beosztott viszonyrendszerben voltak és most kezdik el a coachingot.

Az ügyfél képe a coachról:

- Van egyáltalán lehetőség a coachingra? A párbeszédet befolyásolja mindaz, ami közöttük korábban zajlott, ha a coachee számára Ön nem hiteles, nem mértékadó, akkor érdemes a coachingra más munkatársat kérni.
 - Mit gondolhat az ügyfél a coach-ról?
- A coach coachkénti tapasztalata:
- Ön gyakorlott coach? Erre nyugodtan feleljen igennel, ha a múlt héten is legalább 2 órát fordított munkatársai személyes fejlesztésére, ha eltöltött 6 órát gyermekeivel és megbeszélték, hogy mi volt az iskolában.
 - Ha kevésbé rutinos coach nagyon figyeljen egyfelől az ösztöneire és idézze fel amit a coachingról bárhol, ill. ezen cikk segítségével tanul és tanult.
 - Ha Ön öreg róka és rutinos motoros, akkor legyen tisztában a cikk elején már tisztázott jelentésű belső szakértői rendszere veszélyeivel.

A coach mandátuma

- Miről szól a coaching X.Y és Ön között? A coachinggal kapcsolatban mik lehetnek és a prekonceptciók a másik fejében, mik az Ön prekonceptciói.
- A coach objektivitása

- Adott? Nem annyira biztos az igen, mint azt első ránézésre mondanánk, különösen ellentétes nemű coach és coachee között.

Előzetes tájékozódás az ügyfélről, interjú a stakeholderekkel

Mielőtt elkezd valaki coach-olását érdemes erről a környezetét tájékoztatni, és a releváns környezet tagjaival olyan strukturált interjúkat lefolytatni, amely megválaszolja Önnek a kontextussal kapcsolatos kérdéseit, továbbá segít Önnek „belőni” az ügyfél pszichés készségét, érettségét. A pszichés érettség önmagunk elfogadása, a hibák bevállásának hajlandósága és nyitottság a visszajelzésre. Mindenkinek van egy énképe, amit Freud egonak nevezett el, amin keresztül definiáljuk önmagunkat. A kevésbé érett személyiségben az ego törekeny, keményen védik és a hiba bevállása az ego elleni merénylet. Az érettséggel jön a kegyelem, megbocsátás – saját magunk és mások iránt. Egyúttal az érettség a sérülékenységre való „hajlandóság” is, amin azt értem, hogy az érzelmileg érett személy elég bátor annak a beismerésére, hogy van mit javulnia. Az érettség az a fajta rugalmasság (resilience), hogy az ember képes „vissza- és felpattanni” (rebound) összeszedni magát (pick oneself up) és továbbmenni (march). A magas érzelmi intelligenciájú ügyfélre az jellemző, hogy érzelmileg öntudatos, képes az érzéseit „menedzselni”, olvasni a mások érzelmeit és jól kezeli a emberi kapcsolatokat.

A coaching során minél több embert kérdez meg, annál több információhoz jut. Önnek kell súlyoznia, hogy a plusz információ nyereségtartalma meddig éri meg az addicionális időráfordítást. Az interjúk célja, hogy megtudjuk, miben erős a coachee és mit célszerű fejleszteni. Miért úgy írják le a személyt, ahogyan? Hozza ki a lehető legtöbb információt a beszélgető partnerekből: „Kérem mondjon példát! És akkor még mi történt? És még mit figyelt meg? Kérem ezt magyarázza meg máshogyan is. Aztán? Ez máskor is előfordul(t)? Látta, hallotta? Mikor, hányszor? Ennek mi volt a hatása Önre? A csapatra? Kire? Ezt látta rajta vagy mondta?” Ha úgy érzi, hogy az interjúalany leírása túlságosan pozitív, akkor legyen meg Önben a kisördög, hogy a leírás nem szubjektív-e. Lehet, hogy a megkérdezett a coachee-t védi, ha pedig túl negatív, akkor lehet, hogy az interjúvolt haragot táplál, bosszút áll, ha pedig üres általánosságokat mond, akkor nincs igazi információja.

AZ ELSŐ COACHING

Az első coaching-ülés (értelemszerűen) legtöbbször nem a probléma megoldását célozza, hanem olyan ismerkedés, amely azt hivatott kideríteni, hogy tudnak-e a felek együtt dolgozni. Ennek megfelelően az első coaching-ülés fő feladata mindenekelőtt a bizalom kialakítása, majd ha a bizalom kialakulását lehetővé tevő összhangot sikerül megteremteni, akkor a coachee kérdéseinek megválaszolása, az ügyfél elvárásainak, a coaching céljának a definiálása, majd a logisztika egyértelműsítése, a coaching megállapodás megkötése és a végrehajtást biztosító elkötelezettség kialakítása.

Rapport (jó viszony) kialakítása

A kezdeteket szánja arra, hogy kapcsolatot épít, hiszen az első és legfontosabb lépés, hogy elnyerje az ügyfél bizalmát. Ezt leginkább úgy tudja elérni, hogy törődik vele és elfogadja.

Kezdetben a fejek tartalma nagyon különbözik, egyeztetésre van szükség, hogy a coachee érezze és tudja, segítséget, megértést kap, bízhat az eredményben, megbízhat a coach-ban és a profin felépített folyamatban. A jó viszonnal kapcsolatban saját tapasztalatom szerint erősen működik bennünk hüllőagyunk, és hogy a kemikáliák döntenek. Minél hasonlóbb Ön a coachee-hoz annál jobb lesz a viszony, minél különbözőbbek, annál nehezebb a közös hullámhossz megtalálása, viszont annál izgalmasabb felfedezések várnak Önökre, mint utazókra. Az MBTI-nál majd tisztázzuk, fontos, hogy Ön és a coachee probléma-megoldó sémája különböző legyen, ha Ön „gyárilag” azonos a coachee-val, akkor az Ön saját önismereti érettségétől függetlenül kevésbé látja majd kívülről, felülről a coachee-t, mintha úgy látná, hogy ő másik típusba tartozik. Márpedig ha az eredményes és hatékony coaching érdekében Önök különböznek, akkor célszerű a kevésbé erősen áramló hormonokra rásegíteni, a coachee partnerrel kialakítandó jó viszony, a rapport kialakítását segíti a pacing vagy követés módszere.

Hogyan kell elindítani a coachingot *nem tartalmi* szempontból ahhoz, hogy az eredményes legyen? Ahhoz, hogy a partnere bizalommal legyen Ön iránt, hogy jó legyen az együttműködési készsége, annak alapvető feltétele a jó kapcsolat, az összhang kialakítása mind tudatos, mind tudattalan szinten. Ezt úgy tudja elérni, hogy mind verbálisan, mind non-verbálisan alkalmazkodik a viselkedése az övéhez. Ezt a

módszert az NLP-ben tükrözésnek nevezik. Ha lépés erre, akkor a coachee élménye az lesz majd, hogy Ön igazán megérti őt. A jó kapcsolat (rapport) kiépítésének módja a követés vagy pacing. Ennek első lépése a ráhangolódás a partnerre. A ráhangolódás egyik módja az empátia (együttérzés) tanúsítása. Ennek eszköze, hogy olyan témát dob fel, amely a hasonlóságokat hangsúlyozza (munkahely, család, sport, hobbi), hogy olyan kérdéseket tesz fel, amelyekre jó eséllyel *igen* a válasz. Használhatja a 3 igen technikát, ami azt jelenti, hogy nagyobb eséllyel válaszolunk ugyanarra a kérdésre igennel, ha már előtte mondtuk három igent, mintha „csak úgy” megkapjuk a kérdést.

A rapport kialakításának másik módja a *tükrözés*. Ezen belül fontos az érzelmi állapot visszatükrözése, a hangulatba kerülés. Figyeljen arra, hogy az egész viselkedése illeszkedjen partnerre érzelmi állapotához. Illeszkedjen a beszéd. Ezen belül illeszkedési szempontból fontosak a kulcsszavak (ugyanazon, vagy szinonim szavak használata), a beszédsebesség, a hangsúly és a hangerő. A beszéd mellett illeszkedjen az Ön testbeszéde, gesztusai a coachee testbeszédéhez, gesztusaihoz, de figyeljen arra, hogy ne 100%-osan, ne „majomszerűen”, és ne azonnal utánozza a partnert. Akkor sikeres a követés, ha kb. 60–70%-ban és kb. 30–40 másodperc időkülönbséggel tükrözi a partner gesztusait. Ha túl erőteljesen alkalmazza a technikát, akkor utánzásnak élheti meg a másik fél, és ez akár meg is akadályozhatja a jó kapcsolat kialakítását. Ha megakad a rapport kialakulása, akkor váltson témát és kezdje újra a folyamatot. Amikor megfelelőnek ítéli az összhangot, akkor tudatosan lépjen ki a követő pozícióból. Ajánlatos például megváltoztatni a testhelyzetet és megfigyelni, hogy a partnerünk követett-e? Ha nem, akkor célszerű újra felvenni a követő pozíciót.

Az összhang-kialakítás modellje: Követés – Követés – Követés – Vezetés = *Összhang*. Ha követi a partnere, akkor biztos lehet abban, hogy erős a rapport. Ilyenkor a figyelme a külvilágról az adott helyzet, a kommunikáció felé fordul. Ez az a pillanat, amikor bátran kezdeményezhet!

Másik jól bevált rapport kialakítási módszer, amit használhat az úgynevezett érzékszervi nyelv, ami figyelembe veszi a partner preferált modalitásait. Mégpedig azt, hogy mindenki előnyben részesíti valamilyen érzékszervi csatornát, amelyen keresztül érzékeli a külvilágot, majd tárolja a beérkezett információkat. A legtöbb ember vizuális, a vizuális modalitás embe-

rek többnyire vizuális kifejezéseket használnak, mint például „(valamit) nem lát be, világos képe van róla, látja maga előtt”. Azok a személyek, akik inkább auditív módon tárolnak el információt, azt mondják, hogy „jól hangzik ez az ötlet, már ő is kérdezte magától, ő mindig azt mondja”. A kinesztetikus modalitásban lévők úgy érzik, hogy „zord idők jönnek, kirázza a hideg a gondolattól, rossz érzésük van”. Akik olfaktórikus módon, illatok útján tárolják el az információkat, azok úgy fogalmazzák, hogy „ennek a dolognak pénzszága van, vagy valami büzlik a dologban”. A gusztatórikus módban lévő személyek ellenbe úgy fogalmazzák, hogy „kénytelen lenyelni a keserű pirulát, vagy ínyére van a dolog, ha tudnak németül, megkérdezik, hogy wie schmeckt du das?”

Azt, hogy ki milyen típusú, két, maximum három kérdéssel el lehet dönteni. Tegyen fel egy múltira vonatkozó kérdést és egy jövőre vonatkozó vagy konstruálást, fantáziát igénylő kérdést. Ha egy másodperc tört részéig a coachee tekintete „fent van”, akkor vizuális típus, ha nagyjából vízszintesen mozdul el, akkor auditív alkat, ha pedig lenéz, akkor kinezetikus. A gusztatórikus vagy olfaktórikus modalitást nem tudja így tesztelni, hanem figyelni kell a coachee szóhasználatát.

Az ügyfél elvárásainak megismerése, a coaching céljának definiálása

A coachee coachinggal kapcsolatos elvárásainak megismerése nem egyszerű. De jó hír, hogy egyszerű elkezdni. A világ legegyszerűbb módján kérdezz rá az elvárásokra. Ha Ön ajánlotta fel a coachingot, máris tudja, hogy mire szeretne fókuszálni. Ha kérte Öntől a coachee a coachingot, kérdezze meg, hogy:

- Miben segíthetek? vagy
- Mi a célod a coachinggal? vagy
- Mit szeretnél a közös munkával elérni? vagy
- Mit szeretnél, hogy történjen, a coaching eredményeképpen mi legyen más? vagy
- Mik az elvárásaid? vagy
- Miben jelenthet előrelépést neked a coaching? aztán
- Miért most?
- Mennyire fontos ez neked?
- Mit vársz, neked konkrétan mi lenne a legjobb eredmény?
- Hogyan szeretnél dolgozni, neked milyen az ideális együttműködés? Korábban volt már coaching a életedben?

- (Ha igen) Hogy sikerült?

Erre a coachee mond valamit. 90% az esély rá, hogy amit mond azt majd felváltja az „élet”, hiszen teljesen emberi dolog, hogy ilyenkor a coachee még elkerüli a forró kását. Szeretne bízni, de a „hát mégiscsak egy idegen” effekt miatt ekkor még ritka, hogy valaki előrukkoljon a farbával. Mindenesetre bármit is mond a coachee, annak komoly információtartalma van, függetlenül attól, hogy az ekkor kimondott cél, az ekkor kimondott elvárás nem biztos, hogy az igazi cél és nem biztos, hogy az igazi elvárás. Ön mint coach legyen türelemmel. Majd elérkezik a coachee arra a kinyílási szintre, ahol az igazán mély kihívások a felszínre kerülnek.

Kezdje megismerni a coachee-t. Fedezze fel, hogy mik az erősségei és mik a fejlesztési területei, mint vezetőnek mint menedzsernek és, hogy ő saját maga hogyan látja interperszonális készségeit. Itt ne kezdjen rögtön azzal, hogy „szerinted miben vagy jó, mik az erősségeid” hanem először hagyja beszélni. Hogy írnod le magadat, mint mérnök? Mint főkönyvelő? Mint rendszergazda? Miért? Csak a nyílt kérdés kapcsán kialakult párbeszéd után következzen a: „Mik a fejlesztési igényeid? Mire szeretnél koncentrálni? A fejlesztési igényeket majd később vesse össze a coachee MBTI eredményeivel!

Miért fontos tisztázni, hogy van-e a coachee-nak coaching tapasztalata? Paradox módon, akinek nincs, általában annak is van. Hiszen a coach lehetett az édesapa, az osztályfőnök, a vízilabda-edző, vagy az előző főnök, a jogoktató, a tiszteletes. Sok értékes információ kerül kimondásra amikor a coachee ezekre a kérdésekre válaszol: „Milyen volt az a tapasztalat? Számára mi volt a coachingban jó? Mit jelent az, hogy jó? A múltban mi vált be nálad a legjobban?”

Fontos kideríteni a coachingnak a coachee által preferált módját. Megmondó (direktív) vagy rávezető (non-direktív) coachingra van szüksége? Ennek a tisztázására újra elhangozhat a hogyan tudok segíteni kérdés. Az Ön feladata, hogy olyan coachinggal segítse a coachee munkáját, amelyet ő szeretne. Ennek a kiderítése pedig az Ön feladata. Tanácsot, iránymutatást vs. rávezető, a saját felfedezést és megoldást biztosító segítséget igényel a coachee a saját probléma megoldásában? Hosszú távú kapcsolatot vagy inkább rövid távú megoldó, megválaszoló, projekt jellegű coachingot? Hollisztikus, generalista megközelítést vs. célorientált probléma-megoldást? Régen milyen visszajelzés volt hasznos a számára?

Hogyan tanul? Van, aki ha vesz egy új mobiltelefont, akkor elkezd próbálgatni, van aki megkér valakit, hogy mutassa meg neki, hogy működik és van az olyan típus, aki felcsapja a használati utasítást és „kinézi” / megtanulja a használat módját. Én például hallás alapján nem tudok tanulni, nekem látnom, olvasnom kell az információt és konkrét példát is kell látnom, különben semmi nem jön át – mondjuk – egy előadásból, részben azért is mert a rövid távú memóriám az átlagosnál rosszabb. Még a telefonszámok megjegyzéséhez is ravasz, az információt a jobb agyfélteke számára elérhetővé tevő trükköket használok, hasonlót ahhoz, amit az agykontrollban memóriafogások módszerének hívnak, csak nincs alap-történetem, hanem az általam viszont jól ismert történelem évszámait, hónapjait, napjait használom. Nagyon sokfélék vagyunk és nem mindenki úgy raktározza el az információt, ahogyan Ön.

Az előkészítő munka, a kontextus felderítése során óhatatlanul hipotéziseket fogalmazott meg a coachee lehetséges prekonceptióval kapcsolatban. Csomó minden zsong a coachee fejében, itt az idő, hogy ne főbiák és fantomok uralkodjanak, hanem minden kártyát ki kell rakni az asztalra. A coachee lehet, hogy azt kérdezi magától – néha nem ok nélkül, mivel a coaching sokszor tényleg utolsó esély: Mi ez? Büntetés? Mi van, ha kitudódik valami? Mit vár(nak) tőlem? Mi van, ha elszúrok valamit? A coach dolga, hogy tisztázza, vannak-e az ügyfélnek fenntar-

„A coach nem mondhatja azt a coachee-nak, hogy a Pista azt mondta rólad, hogy ... Az Ági meg úgy gondolja, hogy ... A coach mindig csak olyan aggregát információt közölhet a coachee-val, amely nem teszi személy szerint azonosíthatóvá a visszajelzés forrását.”

tásai, ha igen mi és miért. Szkeptikus? Utasítást teljesít, egyetért abban, hogy mi a probléma? Méltányosan bánnak vele?

Folytassa a coaching kontextus felderítését, csak most a coachee szemével ismerje meg a környezetet. Ehhez egy egyszerű kérdés ez: Mesélj magadról és kérlek mutasd be a szervezetet is:

Egyeztesse a „logisztikát”. Kérdezzen rá, hogy az ügyfél mikor, hol, hányszor szeretne coachingot. Fontos tisztázni a találkozások helyét és idejét. Ezen túl meg kell beszélniük, hogy kik és hogyan lesznek még a „buliban”, azaz kik lesznek még invol-

váltak, kitől szerezhethet a coach információt. Fontos napirendi pont az információszerezés: hogyan fogja a coach beszerezni a szükséges információkat, dialógust folytat a coachee-val, interjút készít másokkal, átnézi a teljesítmény objektív értékeléseit és a coachee által, valamint mások által kitöltött tesztekét, értékeléseket és ún. árnyék (shadow) coaching során saját maga is megfigyeléseket tesz. Fentiek mellett még egyeztetendők az alábbiak:

- Az ügyfél felkészülése (Mit csináljon, hozzon, mutasson?)
- A coach felkészülése (Ő mit fog csinálni?)
- A coaching kapcsolaton kívüli kommunikáció
- Az ülések közötti munka (házi feladat, napló vezetése, összefoglalás írása, prezentáció készítése, másokkal való munka, viselkedések kipróbálása)
- Folyamatellenőrzés (mikor tartanak olyan szüneteket, amikor magát a coaching folyamatot nézik meg abból a szempontból, hogy jól működik-e)
- Végül érdemes legalább gondolkodni arról, hogy mikor jön el a befejezés, mikor, mitől van a coachingnak vége. A coaching folyamata olyan, mint egy kirándulás. Eldöntjük, hogy a Visegrádi-hegységben kirándulunk. Kijelöljük a célt, és már a kezdet során tudjuk, hogy Dobogókőről a Rám-szakadékon keresztül Dömösre ereszkedünk, Visegrádon felszállunk egy hajóra és a Vigadó-téren ér majd véget a túra.

Az első találkozás fontos az elkötelezettség kiépítésében, ekkor kell a tisztázni, hogy milyen tartalommal telik meg a felek együttműködésében a pontosság, ekkor kell megbeszélni azt, hogy nem beszélnek mellé.

Bár már érintettem, visszatérek ahhoz, ami a coachee számára az

egyik, ha nem a legfontosabb kérdés, ez pedig a titoktartás. A titoktartás egyrészt a coachee személyes titkainak a bizalmas kezelése. Egyeztetniük kell, hogy a HR-osztály, vagy a valaki felé (mondjuk az X főnök felé) milyen információk kerülnek átadásra. Erősen javasolt, hogy a coaching célok és személyes fejlődési terv ne legyen konfidenciális. Titoktartási kérdés és ezt a coachee-nak meg kell értenie, hogy éppen úgy, ahogy ő elvárja a bizalmasságot, a róla gyűjtött információnak sem adhatja meg coach a forrását. A coach nem mondhatja azt a coachee-nak, hogy a Pista azt mondta rólad, hogy ...

Az Ági meg úgy gondolja, hogy ... A coach mindig csak olyan aggregát információt közölhet a coachee-val, amely nem teszi személy szerint azonosíthatóvá a visszajelzés forrását. Egyeztetendő a mérés kérdése, az, hogy miként objektivizálható a fejlődés. Mérést jelent a jelen és egy jövőbeli állapot valamilyen szempont-vektor mentén történő összevetése, mérést jelenthet a 360°-os értékelésekben érzékelhető haladás, mérésre ad alkalmat a teljesítménymutatók alakulása.

Ha az első maximum 4 órás coaching-ülés során Önök jól dolgoztak, akkor olyan szinten megválaszolták a mit, miért csináljunk, hogyan dolgozzunk, hogyan haladjunk, mikor, hol, hogyan kérdéseket, hogy megköthetik a coaching szerződést. A coaching szerződés tartalmát komponálják meg közösen. A következő pszeudo-szerződés csak egy, a minimál tartalomra vonatkozó ellenőrzőlista, mivel benne van a mi, a mit, a miről (cél), a hogyan (a coaching módja) és benne van a rendszeresség.

A mód vagy a hogyan kapcsán a coachee-nak magának kell megmondania, hogy dominánsan milyen coachingot szeretne. Rávezető coachingot vagy tanácsadó coachingot. Fontos az előző mondatokban, hogy egyazon coachee nem feltétlenül akar mindig ugyanolyan coaching stílust (módot, hogyan) különböző területeken. Lehet, hogy a coachee „rühellné” ha Ön, mint coach mindig, mindenben megmondaná a „tutit”, pláne abban, amit a coachee saját maga akar felfedezni. Az esetek kb. 60–70%-ában a coachee-k azt szeretik, ha Ön rávezeti őket a problémák, kihívások felismerésére és kezelésére. De ugyanezen valaki, ha azt akarja tudni, hogy melyik funkcióbillentyű helyettesíti az excelben a diagramm-varázslót, akkor azt a választ várja, hogy F11 és nem a visszakérdést, hogy „Szerinted?”, „Te mit gondolsz?”.

A coaching szerződés

A coaching céljának, kereteinek és a coaching folyamat szabályainak rögzítése, valamint a coaching eredményessége, a felelősség tisztázása, felek mindenre kiterjedő biztonságérzete érdekében – X.Y. mint coachee és A.B. mint coach – a következők szerint coaching szerződést kötnek:

1. Coach coaching szolgáltatást nyújt Coachee részére, coachee vállalja, hogy a coaching beszélgetések közti időszakra előirányzott akcióterveket a legjobb tudása szerint kivitelezzi, és hogy az egyeztetett „edzőmunkát” elvégzi.

2. A felek kötelezik magukat arra, hogy
 - a) a coaching beszélgetések tervezett időpontjait betartják
 - b) a coaching során a közös munka számára a legteljesebb nyugalmat biztosítják
 - c) minden témában őszintén vesznek részt
 - d) a coaching folyamatról információt csak közös megegyezéssel osztanak meg 3. személlyel
 - e) egymás számára visszajelzést adnak, bármilyen probléma esetén, azonnal, de legkésőbb minden coaching beszélgetés végén.
3. A coaching célja és módja:
4. A coaching javasolt időtartama:
5. Helyszín:
6. Fix heti coaching időpont:
7. Tartalék időpont:

Kócsolhatóság

Az első coaching során különösen, de később is, Önnek, mint coach-nak figyelnie kell bizonyos jelekre, ugyanis vannak olyan esetek, amikor coach-olással hályogkóvácsolni pszichiáter vagy pszichológus, képzett terapeuta segítségét igénylő helyzeteket egyszerűen tilos. Mik a „jelek”, mik a tiltótáblák a coach számára?

Depresszió lehetőségét vetik fel az alábbi jelek: Beszűkült érzelmi kifejeződés, a coachee „se nem sír, se nem nevet”, monoton kifejezőmód, krónikusan lehangoltnak tűnik, alapvetően boldogtalan, vagy megjelenik a reménytelenség érzés. Depressziós szakasz jó eséllyel fordul elő mindenkinek az életében, szakember segítségével, gyógyszeresen vagy más módon is jól kezelhető, emellett javasolható minden, ami a boldogságérzést erősíti, a sporttól, a párcapcsolati intimitáson keresztül, a valami új csinálásáig.

Túlzott függőség lehetősége: Az ilyen személyiség szinte megbénul mások folyamatos „jóváhagyása” nélkül, fél a visszautasítástól, fél az elhagyatottságtól és nagyon alacsony az önbecsülése.

Mániákus depresszió lehetősége: Az ilyen coachee élete káosz, semmi sincs az ellenőrzése alatt, extrém érzelmi kilengések, felfokozott reakciók jellemzik, egyszer sír, másszor nevet, hangulatember, kiszámíthatatlan.

Borderline személyiség lehetősége: A coachee kapcsolata másokkal nem stabil, viselkedése impulzív, teljesen kiszámíthatatlanul váltakozik az unalom, a düh és a levertség érzése.

Skizofrénia lehetősége: A coachee észlelései, hite, vélekedése nem konzisztens a valósággal, például

olyan dolgokat hall vagy lát, ami a valóságban nincs ott, csalhatatlan ítéleteket mond másokról.

Paranoia lehetősége: A coachee kórosan nem bízik másokban, nem avat senkit a bizalmába, retteg attól, hogy minden felhasználható ellene, gyanakvó mások indítékaival kapcsolatban.

Antiszociális személyiség: A coachee mérges, agresszív, nem vesz figyelembe másokat, fittyet hány környezetére.

Szuicid tendencia: A coachee az öngyilkossággal kapcsolatos gondolatoknak ad hangot, önpusztító módon viselkedik, nem a nikotin-függőséggel magyarázható a hirtelen és napi több dobozra ugró cigaretta fogyasztása, az időjárásra nem figyelő öltözködés, a „valamiben úgyis meg kell halni” mondat gyakori előfordulása stb.

Egocentrikus viselkedés: A coachee csak saját magával törődik, önnön fontosságával és annak megmutatásával van elfoglalva, ez köti le minden energiáját. Az ilyen coachee gyakran igen okos, nagyon szofisztikált, tud extrém manipulatív is lenni. (nárcisztikus vagy pszichopata személyiség).

Érzelmi elfogultság: Ha a coachee ilyet mond Önnek, „te vagy az egyetlen, aki törödsz velem”, „csak te figyelsz rám igazán”, az nem feltétlen Önről szól, nem Önt, mint coach-ot dicséri, az ilyen kifejezések gyakran azt mutatják, hogy a coachee érdeklődik Ön iránt, esetleg érzelmeket táplál.

Transzferencia: Ha gyakran megjelenik összehasonlítás másokkal, aki erős érzelmeket vált(ott) ki a coachee-ban az a transzferencia lehetőségét veti fel.

A fenti esetekben a coaching ellenjavasolt. Később, ill. amikor a normál működés helyreáll, a kócsing lehetősége újból megvizsgálható. Végül megjegyezzük, hogy mindezek előfordulása munkahelyen (különösen vezetők között) a depresszió és nárcizmuson kívül ritka, azonban előfordulhatnak, ezért minden coach-nak tudnia kell *létezésükről* és a legkisebb gyanú esetén a coaching megszakítandó, a coachee-nak javasolni kell szakrendelés felkeresését.

Az első coaching zárása

A coachee-val foglaltassa össze az első találkozást és azonosítsa a kulcs megállapításokat, foglalják össze, hogy mi történt és hogy a coaching szerződés alapján min és hogyan kezdtek dolgozni. Az első coaching után hasznos, ha ad a coachee-nak házi feladatot, nem is annyira az információért, hanem a

hozzaállítás kialakításáért, ugyanis az emberek jobban szeretik azt akinek (aminek) adnak, mint akitől vagy amitől kapnak (!).

A MÁSODIK ÉS TOVÁBBI COACHING-ÜLÉSEK: AZ IGAZI SZÜKSÉGLET FELTÁRÁSA

Az üdvözlést és az obligát ráhangolódást, „small talkot” követően vegyék át az első coaching-ülést. Ismerje meg, hogy mi történt az utolsó coaching ülés óta és mutassa, hogy az ügyfél, az ügyfél világa érdekes az Ön számára. Elevenítse fel a dialógust. „Hogy vagy? Mi újság a munkában? Mi történt az utolsó találkozás óta? Milyen haladást érzekelsz? A múltkori találkozás kapcsán milyen érzéseid vannak? Valamit csináljunk most máshogyan? Miről beszéljünk ma? Hol kezdjük?”

Miért célszerű Önnek így nyitnia a coaching-ülést? Először is ez emlékezteti a coachee-t, hogy a változtatási folyamat alapvetően az övé, fontos a véleménye. Másodsor azért, mert gyászosan sok coach elmulasztja megismerni, hogy mi van a coachee lelkében, fejében.

Az igazi szükséglet feltárása nem megy könnyen, kicsit olyan, mint a hagyma rétegeinek, vagy a káposzta leveleinek hántolása. A második coaching ülésen megkezdheti a valós szükséglet azonosítását többféle információforrásból, több nézeti szempontból történő megközelítéssel, amit tájolásnak hívunk.

Tájéolás 1.: 360-fokos értékelés és más értékelések

Az interjúkhoz hasonló szerepet töltsön be a leendő coachee 360 fokos értékeléseinek tanulmányozása, hiszen ez tartalmazza a coachee saját értékelését sok kompetenciára vonatkozólag, de tartalmazza a beosztottak, a főnök(ök) és mellérendelt munkatársak, esetleg belső, külső ügyfelek, szállítóknak a coachee-ra vonatkozó értékelését is. A 360 fokos értékelés elemzése során az abszolút számok mellett érdemes figyelni arra, ahol a saját értékelés a külső értékeléstől lényegesen eltér. Emellett nézze meg a legjobban és legrosszabbul értékelt készségeket, tulajdonságokat, van-e minta, törvényszerűség bennük, visszavezethetők-e közös alapra? Ha igen, ez az MBTI profillal egybevágnak-e? Később, amikor már közösen dolgoznak segítse ügyfelét abban, hogy ő is lássa a szignifikáns eltéréseket! Ha máso-

kénál lényegesen lejjebb van az önértékelés, akkor az önbizalom-hiányt mutathat, fordítva pedig, amikor a saját értékelés lényegesen jobb az vagy arrogáns nagyképűség, vagy téves állapot, ahol fennáll az a veszély, hogy az adott személy nem kér másoktól segítséget és vagy rosszul oldja meg vagy nem oldja meg a problémákat.

Visszajelzések és megfigyelések megosztása a 360 fokos értékelés kapcsán: Ha készült 360 fokos értékelés („assessment”) vagy más információt gyűjtött az első coaching előtt és ez még nem áll a coachee rendelkezésre, akkor menjenek végig a 360 fokos értékelésen.

Soha ne mondja, hogy „itt vannak az eredményeid és ez azt jelenti, hogy ...” Hagyja, hogy a coachee elolvassa, áttanulmányozza a riportot, majd kérdezze meg, hogy ő hogyan értelmezi a riportot, mi az amit nem várt, mi az, amit korábban is így gondolt. „Vártad, hogy ilyen jó lesz ez és ez? Meglep, hogy ez és ez nem olyan jó? Mit gondolsz mások miért adtak ...ra ilyet? Az ebből a riportból kirajzolódó profil milyen?”

Ha van a 360 fokos felmérésben szöveges rész, akkor azokat vegyék végig és keressenek olyan „mintákat”, amelyek erősségeket és fejlesztendő területeket mutatnak: „Ez itt érdekes, szerinted mit jelent? Miért ír valaki ilyet? Látsz valami törvényszerűséget, összefüggést? Hogyan összegeznéd a riportot?”

Tájélotás 2.: Teljesítménymutatók

Amennyire csak lehetséges, mérje fel a coachee-t a lehető legobjektívebb metszet, a munka eredménye mentén, teljesítménymutatókon keresztül. Mindazonáltal vegye figyelembe, hogy az egyéni teljesítmény értékelése nem is olyan könnyű, az egyéni teljesítmény néha nem is értelmezhető, a produktumot sok tényező együttes hatása alakítja ki. Kevesen állították pár éve, hogy Rubens Baricello rosszabb sofőr, mint egy Fernando Alonso nevű spanyol fiatalember, aki csak akkor nem kapott két kört az élmezőnytől, ha célba sem ért. Vagy amikor Jarno Trulli még csapattársa volt a Renault-nál, akkor az olasz „tízből tizenegyszer” jobb volt nála.

Viszont amit mindenképpen tisztázzon, hogy mit vár a szervezet a coachee-tól? Mit csinál a coachee? Azt vagy (részben) mást? Hogy mérődik a teljesítménye? Javul? A belső felmérési anyagok segítségével pedig felmérhető, hogy a munkatárs hogyan ítéli meg a céget és foglalkoztatásának kö-

rülményeit (morál, munkakörnyezet, javadalmazás, tisztességesség, kihívás).

Tájélotás 3.: MBTI

Ha Ön coach-ol, akkor meg kell ismernie azt a személyiségtipológiát, amelynek a gondolatisága a régi görögöktől indul, kiscgömböcként magába szedte ami személyiségtipológiákból hasznos volt, míg elnyerte mai formáját és az utóbbi 50 évben domináns-sá vált a preferált viselkedések osztályozásában. Az ember évezredek óta keresi az egyéni sajátosságokon túli hasonlóságokat, amelyek alapján típusokat lehet elkülöníteni egymástól. A legősibb tipológiát Kr.e. kb. 400-ban Hippokrátesz alkotta. Elgondolása tapasztalati megfigyeléseken alapszik, és figyelembe vette Galenus őselemek szerinti csoportosítását is. Hippokrátesz az élettani tulajdonságokat (testnedvek) és a testalkat együtt járását ötvözte.

- melegség-levegő: vér (sanguis) – szangvinikus, derülátó
- szárazság-tűz: sárga epe (chole) – kolerikus, ingerlékeny
- nedvesség-föld: fekete epe (melaine chole) – melankolikus
- hidegség-víz: nyál (phlegma) – flegmatikus, nyugodt, közönyös

Jung (Freud tanítványa) aszerint sorolta két típusba az embereket, hogy a személyiségük belső ösztönző ereje (libidó) önmaguk, vagy a környezetük felé irányul-e. Eszerint lehet valaki „I”, azaz introvertált típus (befeled forduló) vagy „E”, azaz extravertált (kifeled forduló). Az introvertált beállítottsági típusra jellemző, hogy megfontolt, töprengő, nem keresi a külső kapcsolatokat. Érzelmileg nehezen kötődő és szorongásra hajlamos. Az extrovertált (kifeled forduló) típus minden megnyilvánulását a külső környezethez igazítja. Általában vidám, tetterős és gyorsan reagál mindenre. Az emberi kapcsolatokat szívesen keresi és teremti. A két típus gyakran konfliktusba kerül egymással és hajlik a másik lebecsülésére. Ez nem véletlen. Pszichikus értékeik teljes mértékben eltérnek egymástól, mivel az introvertáltak értékei a szubjektumhoz, az extrovertáltaké pedig a tárgyakhoz kötődnek. A két típus megkülönböztető jele a tárgyakhoz való sajátos viszonyokban keresendő. A két jungi általános beállítottsági típus „tisztán” ritkán fordul elő. Már Jung is leírta, hogy a típushoz tartozó egyes egyén a differenciáltabb ún. speciális vagy funkciótipusa segítségével alkalmazkodik és tájékozódik a külvilágban. Nála a négy fő funkciótipus:

- a gondolkodás,
- az érzelem, érzés,
- az érzékelés (tapasztalat),
- és az intuíció.

Ez a négy funkció típus mind a két beállítottsági típusra (extrovertált, introvertált) jellemző lehet. Ennek értelmében már nyolc jól elkülöníthető típus áll elő. Ehhez tett hozzá anyja és lánya, Myers és Briggs még egy dimenziót, a világhoz való viszonyt, amivel létrejött az MBTI. Eszerint lehet valaki ún. „J” típus,

ami angolban a judging szó iniciáléja és azt jelenti, hogy „ítélkező”. Vagy lehet valaki „P” (perceiving) vagyis befogadó.

Az MBTI 4 a négyzetben = 16 (az életben "vegytisztán" szinte soha elő nem forduló) típus „lineáris kombinációjaként” értelmezi preferenciáinkat. Mind a 16 MBTI típusnak vannak a típusba szinte belekódolt erősségei és fejleszhető területei. Az introvertálttól ne várjuk, hogy tanulás, megszokás, „edzés” nélkül imádjon prezentálni. Az érzékelő, gyakorlatias

1. táblázat

| 1. táblázat | |
|---|--|
| ESTJ | A „Take-Charge Leader” motivációja: |
| <i>Cél megvalósítása érdekében embereknek irány és fókusz biztosítása, csapat vezetése</i> | |
| ERŐSSÉGEI: | AMIT HOZZÁTESZ A SIKERHEZ: |
| <ul style="list-style-type: none"> - Fellép és cselekvésre sarkall embereket, szervezeteket - Struktúrát, irányt és világos fókuszot ad - Végigcsinálja a dolgait, hogy lássa, jól, az eredményt elérve dolgozott - Hamar megtalálja a hibákat és jó időben korigálja őket | <ul style="list-style-type: none"> - Tervezve, irányítva, a felelősségi köröket megszervezve vezet - Az elvártak és a másoktól is várt elkötelezettség modellezésével befolyásol - Arra koncentrál, hogy a feladatokat struktúrálja a célok elérése érdekében |
| AHOL KIBONTAKOZIK: | GYAKORI STRESSZFORRÁSAI: |
| <ul style="list-style-type: none"> - Menedzsment és adminisztratív területek - Konkrét, kézzelfogható projektek - Szorgalmas, eredményorientált kollégákkal - Ahol van struktúra, stabilitás és kiszámíthatóság - Ahol a célok elérését jutalmazták | <ul style="list-style-type: none"> - A képességeivel kapcsolatos kétség, hogy meg tud-e az adott helyzettel vagy mások érzelmeivel birkózni - Hogy krízishelyzetben vezessen, miközben a többiek már nem tudnak többet hozzátenni - Mélyen gyökerező elvek figyelmen kívül hagyása - A cél „kergetése” közben szándékán kívül megsért másokat - Amikor a terv kivitelezése nem oldja meg a helyzetet |
| A TÚLTERHELTSÉG JELEI: | JAVASLATOK A STRESSZ ELLEN: |
| <ul style="list-style-type: none"> - Túlérzelmesség, hipérérzékenység, önsajnálát - Olyan elfoglalt, hogy hidegnek és személytelennek látszik | <ul style="list-style-type: none"> - Elmélkedjen a helyzet másokra gyakorolt negatív hatásáról - Nézze át, gondolja át újra a tényeket, hogy vajon a célok és a stratégiák nem kiigazítandóak-e - Olyan rekreációt válasszon, ami segít az érzelmei és motivációi szétválasztásában, ld. naplólírás, olvasás, festés |
| COACHING JAVASLATOK: | |
| Amennyiben ez fejlesztendő: | Próbálja ki ezt: |
| <ul style="list-style-type: none"> - Annyira eredménycentrikus, hogy az emberekre gyakorolt hatást nem látja - Merev az elvárásaiban és az apró kis kedvességeket hajlamos elfelejteni - Verbális agresszivitás, más szavába vágás, keresztülgázolás, annak az elhívése, hogy az ő megoldása az egyetlen jó - Akkor se tesz kivételt, amikor mindenki tenne - A „sikeremmel nem lehet vitázni” szindróma - Dönt, mielőtt minden info a rendelkezésére áll | <ul style="list-style-type: none"> - Ne feledje, hogy emberekkel dolgozik és ha figyelemmel van rájuk, akkor jobban is dolgoznak. Ismerje el, jutalmazza a többiek hozzájárulását a közöshöz - Engedjen meg egy kis „hoci-neszét”, kedvességet - Aktívan figyeljen másokra, és keresse, hogy mit tanulhat tőlük - Fedezze fel, hogy mások miért tennének kivételt, és aztán döntse el, hogy mit csinál a saját mércéivel - Tisztázza, hogy nem lenne-e sikeresebb, ha kicsit kevésbé lenne elélyes. Az élet többi területén hasonlóan sikeres? - Tanulja meg és használja a problémadefiniálás, ötletroham technikáját mielőtt előrukkol a megoldással |

„S”-sel jelölt (sensing) munkatárának nem természetesen az elvont összefüggések vizsgálata, az absztrakció, a „mi lenne ha” kérdés szeretete, de elvárja, hogy egy riport ne hemzseljen (az intuitív típus által észre sem vett és földhöz ragadt, piti ügynek minősülő) helyesírási hibáktól. A „J” pontos és órát lehet igazítani hozzá, a „P” számára az idő egy „fogalom”. Az extravertált nem a kevés, ám nagyon mély barátságáról híres, hanem sok „haverja” van és nem tud megülni a fenekén.

Saját, 70 elemű, vezetői tréningeken vett (nem reprezentatív) mintám alapján a vezetők között a leginkább felülreprezentált típus az ESTJ. A következőkben azt tekintem át, hogy a 16 típus közül az ESTJ coachingja során mire érdemes hatványozottan odafigyelni. (1. táblázat)

Tájéltás 4.: GROW

Utoltára hagytuk, de a legfontosabb információforrás a coaching szükséglet azonosításában természetesen maga a coachee, a vele folytatott dialógus.

A coachee olyan mint egy gázmező, ha Ön mint coach elég ügyes és türelmes, akkor egyszer csak

elemi erővel török fel információ magából a coachee-ból, ha nem, akkor arra van az Ön szeme, feje, szíve, füle, hogy lássa és érezze a coachee-t és ez alapján rávezesse, hogy min is kell dolgozni. A dialógusvezetés javasolt eszköze az ún. GROW modell használata. Ha ezt jól használja, óriási lépést tesznek közös útjukon előre. Ahogy haladnak előre, a coachee saját maga kimondja, hogy milyen kérdésekkel néz szembe, és több megoldási alternatívát is át tudnak gondolni. A konkrét megfogalmazások során nyugodtan legyen fantáziadús, nyugodtan használja a saját kifejezéseit, a lényeg, hogy minden coaching ülésen elhangozzék a „fogok”, magyarul az, hogy a coachee mit fog csinálni. (2. táblázat)

A második coaching-ülésből kell kinőnie a személyes fejlődési tervnek (Personal Development Plan). A rendszeres (programmatic) megközelítésben érdemes személyes fejlődési tervet létrehozni. Az alkalmi coaching esetén elég egyszerűen megállapodni, hogy min dolgoznak majd, ő mit csinál, és Ön mire figyel amikor megfigyeli a coachee-t és amikor coaching-üléseik vannak. A személyes fejlesztési terv formája bármilyen lehet, de legalább három kér-

2. táblázat

1. G = Goal Mit szeretnél?

- Mit szeretnél elérni, mire vágysz?
- Miről álmodsz?
- Mi a cél? Hogy fest a siker? A cél pozitív? Kihívó? SMART?
- Honnan fogod tudni, hogy elérted a célt?
- Hogy méred?
- Mi lesz az első mérföldkő?
- A folyamat mennyire van az ellenőrzésed alatt, mennyire tudod befolyásolni?



2. R = Reality Mi van?

- Most mi a helyzet?
- Mi a jó benne? Mi az ami jobb is lehetne?
- Mi történik? (mikor, mennyi, milyen gyakran ...)
- Ebből mit tanultál?
- Mi tart vissza attól, hogy előre lépj?
- Voltaképpen mi is történik?
- Mitől félsz? Mi elől menekülsz?



4. W = Will Fogok

- Melyik opciót választod?
- Mennyire fogja ez a célot teljesülését szolgálni?
- Mi(k) a siker kritériuma(l) és mérőszámai?
- Mikor és mikkel kezdesz?
- Milyen akadályok merülhetnek fel?
- Milyen támogatásra van szükséged, kitől?
- Ezt a támogatást hogy szerzed meg?
- Hogyan segítelek, segíthetek?
- 1–10 közötti skálán mérve mennyire vagy eltökélt, hogy meglépd a ...
- Miért nem 10-es az elkötelezettséged?
- Mit teszel azért, hogy 10-es legyen?

3. O = Options Alternatívák

- Milyen lépés(eke)t tudsz tenni azért, hogy elérd a célotad.
- Még mi más tethetnél? És még?
- Mik az egyes megoldások előnyei és hátrányai?
- Mi volna ha több hatalmad volna?
- Mi volna ha nem lenne múlt, nem befolyásolna az ami már megtörtént?
- Jó lenne ha még valami más javaslat, ötlet is lenne az asztalon?



désre adjon választ. A szükségletre alapozott célt, a lépéseket és hogy, hogyan mérik a cél elérését. Általában a lépések viselkedési változást céloznak és konkrétak. A találkozást zárják azzal, hogy a következő lépésekben megállapodnak.

A COACHING DIALÓGUS MENEDZSELÉSE

Kérdezzen, tanúsítson türelmet és fejezze ki a más véleményét. Soha ne gondolja, hogy a másik gondolatolvasó. A beszélgetések alkotják a felek közötti dialógust, aminek a célja a fel nem kutatott terület feltérképezése. Az ügyfél mit csinál(t) jól és miben fejlődhet. A coach ezen folyamat során segít, a bevezető szerinti idegenvezető, egy majdnem baráti fül és hang. Olyan, mint a rallyversenyen a navigátor, aki felhívja a figyelmet arra, hogy veszély várható (mert lesz egy erős kanyar és célszerű lassítani) egyúttal megmutatja az út során a fontos „látnivalókat”. A coach tehát az utazás ko-kreátora és munkaeszköze a coaching során a dialógus. Bár a dialógusról már ejtettünk szót, térjünk rá vissza.



A coach olyan, mint a rallyversenyen a navigátor

A dialógus sokoldalú folyamat, amely hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy felfedezzék észleléseiket és feltételezéseiket, elmélyítsék kommunikációjukat és a másik megértését. A dialógus során felkutatják egyéni és csoportos előfeltételezéseiket, gondolataikat, hiedelmeiket és érzéseiket, amelyek finoman és burkoltan kontrollálják interakcióikat. A lényeg a „verseny” kiiktatása a párbeszédből. A dialógusban senki ne akarjon nyerni. Ez nem könnyű, hiszen az egész vitakultúránkkal ellentétes.

Ez a vitakultúra temérdek összefonódó, láthatatlan feltételezést tartalmaz arra nézve, hogy hogyan kell felkutatni az „igazságot”, mi a helyes, mi a helytelen, mi érték és mi nem. Kiskorunktól arra szocializálódunk, hogy igazunk legyen, a helyes választ díjazza az iskolarendszer, a szülő, a társadalom, következőképpen mentalitásunk, gondolatiságunk, vitáink mind arra alapulnak, hogy „nekem legyen igazam”. A dialógusban viszont „újratöltés” nélkül kell figyelni, el kell nyomni a sürgető érzést, hogy igazam legyen és bizonyítsam, hogy a másik téved. A dialógus nem azt igényli, hogy feladjuk a saját véleményünket, ha olyat hallunk, amivel nem értünk egyet. Egyszerűen csak azt igényl, hogy felfüggeszük az ítélező énünket és nyitott elmével fel tudjuk fedezni az ellentétes vagy annak tűnő gondolatokat. A dialógus egyik előnye, hogy az ítélezés eltávolításával erősíti a nyílt kommunikációt, képessé válok, hogy azt mondjam ami a nyelvemen van, anélkül, hogy félnék attól, hogy a többiek megítélnék engem. A dialógusban nem kell félni attól, hogy hibát találnak abban amit mondok vagy rossz véleményt alakítanak ki rólam. Ez bizalmat igényel. Érdekes módon tehát a bizalom a dialógusnak egyszerre előfeltétele és eredménye.

A coaching nem valaki akaratának, véleményének, gondolatának érvényre juttatása, a másikra erőltetése. Segítés, segítség, minden vállveregetős, paternalista felhang nélkül. Segítség abban, hogy a coachee felfedezhessen vagy megértsen valamit, hogy betekintést nyerjen valamibe, hogy megváltoztassa az attitűdjét, viselkedését, mindezt azért, hogy jobb vezető, menedzser, kolléga legyen.

Előnye a dialógusnak, hogy nem egyirányú információáramlás, aktivizálja a másikat és a megoldás részévé teszi. Ez elkötelezettséget biztosít. Mivel kollaboratív folyamat, az eredmény jobb, hiszen szélesebb a megoldás-tartomány (solution space), lévén több szem többet lát (two heads are better than one).

A coaching hatalmas, sorsfordító erővel bír, ha a dialógus (az út) érdekes, a felfedezések váratlanok, reveláció értékűek, a felfedezés érdemi cselekvést vált ki. Mi tehát az a két tényező, amely eldönti a coaching sikerét? A kliens hajlandósága, hogy megnyíljon és felfedezzen, ill. a coach ügyessége a dialógus vezetésében. Ha a dialógust egy útnak fogjuk fel, olyan mint a Tao, akkor a kontextus a „terep”, ahol az utat folytatjuk.

A dialógus „apályának és dagályának” menezelése: A művészet abban áll, hogy a coach tudja, hogy mikor kell tartani a témát és mikor elengedni, mikor nyom(ul)ni és mikor visszahúzódni, mikor figyelni. Mikor fejezze ki az egyet nem értését, mikor folytassa a problémahalmaz kutatását, és mikor menjen át a megoldáskeresésbe. Amikor coachingol, fenn kell tartania egy metaszintű tudatosságot a folyamatról, arra is fókuszálva, hogy mit mond a coachee, meg arra is, hogy hol vannak. Éreznie kell, hogy mely témánál érzi magát kényelmetlenül, melyikeket kerüli és mit nem lát magából a coachee.

A VISSZAJELZÉS ÉS ÁTKERETEZÉS

A visszajelzés

A coaching egyik óriási haszna, hogy a coachee számára tükör, a coach „munkaköri kötelessége” a visszajelzés. Hogyan adjon visszajelzést? Kezdjük egy példával. A visszajelzés első része a megfigyelés, valamilyen kvázi tény: „Márti, egy megfigyelés a most befejeződött értekezletről. Három alkalommal szakítottad félbe az ügyfelet miközben beszélt. Először félbeszakítottad amikor a marketing stratégiáról beszélt, másodszor félbeszakítottad, amikor János kérdésére felelt, és a végén akkor is, amikor összefoglalta a következő lépéseket.”

A visszajelzés második része a tény, a valami, a cselekedet (vagy cselekvés-hiány) által kiváltott érzés, hatás: „A megszakítások bosszantóak voltak és bár nem beszélhetek az ügyfél nevében, ő is bosszúsna tűnt. Ha valaki ismétlődően félbeszakít, az nem tiszteletteljes.”

A visszajelzés harmadik része a javaslat: „Javasolom, hogy a köv. alkalommal próbálj jobban tudatában lenni a beszélők váltakozásának és hagyni, hogy a másik befejezze, mielőtt te elkezdjed. Ha pedig azon kapod magad, hogy újra félbeszakítottál valakit, akkor kérj elnézést, és kérd meg, hogy folytassa.”

Vagyis a visszajelzés nem becsmérlés, leszólás: „Ez egy nagyon rossz riport”

A visszajelzés nem pozitív értékelés: „Ez nagyon jól”

A visszajelzés akkor visszajelzés, ha nem vitatható, ezért csak azt mondja, ami nem vitatható: „Amikor újra félbeszakítottad az ügyfelet, mindenkinek tele volt veled a hócipője.”

A visszajelzés konkrét: „Legközelebb menedzselj jobban az idődet”.

És a visszajelzés akkor ér valamit, ha aktuális. Az olyan, hogy: „Dávid, pár hónappal ezelőtt egyszer...” nem visszajelzés.

A visszajelzéshez nem kell álca: „Feri, szerinted milyen volt a munkavégzésed az értekezleten?”

A coachee fejlődése érdekében meg is kérheti őt, hogy szerezzen, szisztematikusan vadásszon visszajelzésekre. Van, aki bélyeget gyűjt, coachee-ja kérjen másoktól visszacsatolást, amikor pedig találkoznak megkérdezheti, hogy: „Milyen visszajelzéseket kaptál? Ezt, hogy olvasod? Mit tanulsz belőle? Mit csináltál volna máshogyan? Máskor hogy csinálod, vagy hogy csinálnád?” Klisé, hogy a visszajelzést a coachee különösen az elején meg fogja magyarázni, el fogja mondani a különleges körülményeket vagy szimplán támadni fogja a visszajelzés adóját (akit mindig is utált).

Amikor ez történik, akkor fókuszáljon arra, hogy hogyan fogadja a visszajelzést és most ne arra, hogy mi is konkrétan a visszajelzés. „Javasolom, hogy ne nézzük most, hogy a Jakab megfigyelése helyes-e, inkább gondoljuk át, hogy hátha elmulasztasz egy remek tanulási lehetőséget. Mi van, ha van az észlelésében valami igazság? Aggodalomra adna okot, ha mások is így látnák?” Vagy: „Ok, csak egy pillanatra tételezzük fel, hogy a visszajelzésben van valami igazság, tételezzük fel, hogy nem teljesen alaptalan. Ha így lenne, akkor az szerinted mivel jár?” (Magyarán próbálja meg a lehetőséget elfogadtatni a coachee-val és igazságtartalom kérdéstől az implikációs kérdéshez jutni.)

„Igaz vagy nem igaz, ő ilyennek élte meg. Ahogy az angol mondja feelings are facts vagyis az érzések tények. Amit ő mond, a véleménye nem a „valóság”, csak percepció, ezért hát most az észlelésre koncentráljunk. Szerinted Zsuzsa miért látott ilyennek?”

„Az utóbbi három találkozásunk során, amikor megbeszéltük a többiektől kapott visszajelzéseket megfigyeltem, hogy kimagyaráztad őket. Van erre okod? Amikor tőlem kapsz visszajelzést, azt elfogadod, de ha a többiektől, akkor lepattan rólad. Amikor próbálnak neked segíteni, miért nem akarod őket meghallani. Mi történik?”

Az átkeretezés

Az átkeretezéssel olyan „filtert” tesz valamire, amitől a coachee azt másnak fogja látni, másképpen fogja fel, éli meg. Amikor visszajelzést adunk, akkor azt

mondjuk meg, hogy mit láttunk az ügyfél viselkedéséből. Amikor átkeretezünk, akkor a kliens látásmódjának adunk alternatívát, hogy hogyan is fogható fel másképpen, hogyan látható más szemszögből az a valami.

Ica meséli: „– Az irodai fénymásoló begyűrte a papírt, úgyhogy fel kellett rohannom a fölöttünk lévő emeleten lévő másolóhoz, mire kész lettem a 12 garnitúrával az értekezlet már el is kezdődött, pedig máskor soha nem kezdenek időben, na mindegy, szóval 5 percet késtem. Mátyás dühös volt rám, elkezdte a szemkontaktust és Tibornak kellett engem bemutatni az ügyfélnek. Az egész meeting katasztrófa volt, udvariasan végighallgatták a prezentációmát és akkor kiderült, hogy néhány lap fordítva lett bespirálózva. Nem is tudom, hogy hogyan. Aztán a végén a Mátyás elrohant az ügyféllel ebédelni és egy szót sem szólt hozzám.”

„– Elég rossz délelőttnek hangzik!”

„– Finoman szólva.”

„– Nem vagyok biztos benne, hogy jól olvastad Mátyást. Lehet, hogy csak máshová figyelt.”

„– Á, tök mérges volt!”

„– Megkérdezted?”

„– Nem, de hát látszott!”

„– Látszott?”

„– Abszolút, totál.”

„– Ok, ilyennek láttad, de nem tudhatjuk biztosan, igaz?”

„– Jó, *biztosan* nem tudhatjuk.”

„– Elképzelhető, hogy csak bal lábbal keltél fel és minden olyan sötétnek tűnt? Te nem szeretsz késni, pontos ember vagy, ergo rosszul érezted magad, hogy később mész be. Ez igaz?”

„– Hát ez igaz. Nagyon is.”

„– Ok, téged frusztrált, hogy véletlenül néhány oldal fordítva került be ugye?”

„– Igen, nem is hittem el, hogy én ilyen trehány vagyok.”

„– Mivel perfekcionista vagy?”

Bólogatás.

AZ EGYES COACHING-ÜLÉSEK ZÁRÁSA

A coaching zárása során négy dologra figyeljen oda:

1. A legfontosabb megtanultakat, az aznap felderítetteket, a friss ráébredéseket „dokumentálják”, szintetizálják, mégpedig úgy, hogy a coachee-val mondassa ki azt, amit végeztek, amit haladtak, amit elértek, amit felismert.

2. Fejeztesse ki a coachee-val, ha van bármilyen aktuális penzum, „fogadalom”, elhatározás, házi feladat a következő ülésig. Minden olyat mondasson ki, ami olyan, hogy ezt és ezt kell tenni.

3. Egyeztessék, hogy az eredeti terv szerinti folytatás rendben van-e, a jövő héten a szokásos időben, helyen találkoznak-e, nem jött-e közbe semmi.

4. Kérdezzen rá, hogy a coachee számára hasznos, segítséget nyújtóan jó-e a folyamat, azt kapja-e amit vár, mit lehetne máshogy csinálni.

A COACHING FOLYAMAT VÉGE

Ha jól dolgoztak, azért ér véget a coaching, mert elérték a célt, és egyelőre nincs teendő. Nézzék át, hogy mit reméltek elérni, és ténylegesen mit valósítottak meg. Ha jól ment a dolog, akkor az eredeti célkitűzéseket messze túlteljesítették, hiszen a coaching szerződésben kimondottak még nem feltétlenül voltak az „igazi” célok, és lehet, hogy a második coaching ülés tárgyát képező fejlesztési tervet is sikerült überelni. Ha így van, ideje ünnepelni. Lehet az ünnepség egy mosoly és egy kézfogás, lehet egy vacsora. Kinek hogy.

Kívánom, hogy Önnek is adassék még az érzés, hogy partner volt utazótársai, az Ön segítségét igénybevevő „Neók”, ügyfelei, munkatársai célba érésében. Jó érzés. Megéri.

Kapitány József
a Budapesti Kommunikációs
és Üzleti Főiskola (BKF)

Gazdálkodástudományi Intézetének vezetője,
a Mediacomm Tréningcéggel irányítója

A különféle emberi kontaktusformák fejlődéstörténeti háttere

És mennyiben segíthet ez egy vezetőt?

A munkahelyi körülmények között dolgozó ember magatartására nagymértékben hatást gyakorló kontaktusformák evolúciós komponense egyértelműen kimutatható. Tekintettel arra, hogy a vezetés emberek közötti interakciókon alapul, a különféle kontaktusformák jellegzetességeinek, hatásmechanizmusainak ismerete, megnyilvánulási lehetőségeik biztosítása – a vezetés eszközszerének elemeként – a dolgozók jobb közérzetét, és az adott szervezet hatékonyabb működését eredményezheti.

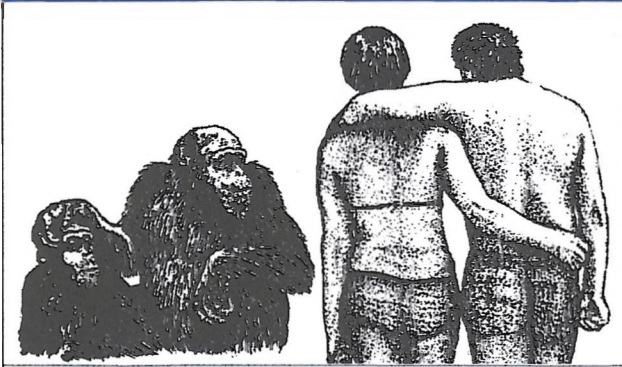
A társas életmódot folytató állatok – így az ember is – állandó érintkezésben állnak egymással. Olykor akár végzetessé is válhat, ha egy egyed érintkezése megszakad a csoportéval. Minden csoportnak létezik egy úgynevezett hatássférája. Ez azt a leginkább pszichológiailag értelmezhető távolságot jelenti, melynek határát átlépve az egyed szemlátomást aggódni kezd. Más szavakkal megfeleltethető annak a láthatatlan köteléknek, amely összetartja az adott csoportot (Hall, 1995).

Az emberszabású majmok és az ember meglehetősen sok közös tulajdonsággal rendelkeznek, melyek közül talán a legkiemelkedőbb vonás a szociális vonzódás. Az ide tartozó fajok egyedei szeretnek fajtársaik közelében lenni, és nyugtalanok, ha sokáig egyedül kell maradniuk, különösen fiatal korukban. Határozottan igénylik a testi kontaktus különböző formáit is: a kölykök főként az anya ölelését, a felnőttek pedig a „kurkászást”, mely valamennyi primátára jellemző kontaktusforma. A kurkászó egyed átvizsgálja társa szőrzetét, eltávolítja belőle a beakadt idegen testeket, elhalt részeket. A kurkászott nemcsak túri ezt a tisztogatást, hanem kívánja is. A művelet alatt teljesen ellazul, elengedi magát. A majmoknál a kurkászásnak határozott szociális üzenete van. Bár a kurkászás legtöbbször kölcsönös, az alacsonyabb rangú hosszabb ideig végzi, mint a hierarchiában magasabban álló. Kurkászás szolgál a megbékélésre is, az összeveszés vagy fenytetés utáni engesztelésre, valamint baráti, rokoni kapcsolatok kialakítására, ápolására (Csányi, 2000).

Eibl-Eibesfeldt és munkatársai (1989) fülöp-szigeteki bennszülöttekre irányuló vizsgálatai feltárták, hogy a kurkászás tekintélyes időt igényel a primátáktól, és a kutatók szerint elsősorban a szociális kapcsolatok kialakítását és ápolását szolgálja. Kimutatták, hogy minél nagyobb a primáta csoport létszáma, az adott faj annál több időt tölt kurkászással.

Emberszabású rokonaink a kurkászás mellett egyéb kontaktustartó viselkedést is használnak, így például csimpánzoknál a kinyújtott kéz

A tapintási ingereken keresztül megvalósuló kontaktus



(Csányi, 2000)

kérést jelez, a domináns fél érintése pedig engedélyt, megnyugtatót, amit az alárendeltek gyakran maguk kérnek. Jane Godall (1986) egyszer megfigyelte, hogy amikor egy nősténynek banánt kínált, az először a mellette álló domináns hím felé nyújtotta kérés a kezét, és csak akkor fogadta el a banánt, amikor a hím megérintette a vállát.

Nem is gondolnánk, hogy az emberek között is jól ismert kézfogás hasonló megnyilvánulása, a kinyújtott kezek találkozás a csimpánzok üdvözlési gesztusa. Az embernek is sokféle, genetikailag meghatározott tulajdonsága van, amelyben a szociális vonzódás kifejeződik. Az ember a testi kontaktust nemcsak tűri, hanem kifejezetten igényli is, érintés, kézfogás, simogatás, ölelés, a kéznek vállon tartása, összesimulás stb. formájában. (1. ábra)

Koraszülött csecsemők kb. másfélszer gyorsabban növekednek, ha napjában legalább háromszor, néhány percig simogatják őket a hátukon, karjukon. Az érintési inger hatásának és az agyi endorfinok termelésének összefüggését Eibl-Eibesfeldt 1989-ben igazolta. Ezek szociális kapcsolatokra gyakorolt hatását azóta más emlősökön is kimutatták (Csányi, 2000).

A domináns személytől jövő ölelés, fejre vagy vállra helyezett kar a felnőttekre is nyugtató hatást gyakorol. A harmonikus személyiség kialakulásához bizonyos mennyiségű testi kontaktus minden életkorban szükséges. A kontaktus azonban sohasem egyirányú szociális szükségletet elégít ki, jótékony hatását a résztvevők mindegyikére kifejti.

Davis (1992) kutya-terápiáról szóló könyvében rámutat, hogy újabban elterjedten használnak speciálisan idomított kutyákat gyermekek, beteg vagy egyedül élő idősök, intézetben elhelyezett gyermekek és mentálisan visszamaradt személyek kontaktusszükségletének kielégítésére. A terápia jelentősen csökkentheti a depressziós tüneteket, valamint enyhíthet emocionális és személyiségzavarokat is.

Eibl-Eibesfeldt kutatásai (1989) kimutatták, hogy az érintéssel kialakuló kontaktusnak gyakran kommunikatív értéke is van, jelzi a felek közötti dominanciaviszonyokat, és a köztük fennálló affektív kapcsolatot. A kontaktus során megvalósuló különböző testrészek érintkezésének mikéntjét a különféle kultúrák nagymértékben meghatározzák (pl.: számos törzsi társadalomban a gyermekek nemi szerveinek paskolása a szeretet kifejezése az anya részéről, míg az új-guineai eipók, daribik és több más törzs férfi tagjai az idősebb asszonyok és más férfiak a herezacskójuk megemelésével üdvözlik). A kurkászás a partner hajában vagy bőrén szintén megfigyelhető az embernél is, bár ezt inkább mint női hajlamosságot említhetjük (Csányi, 2000).

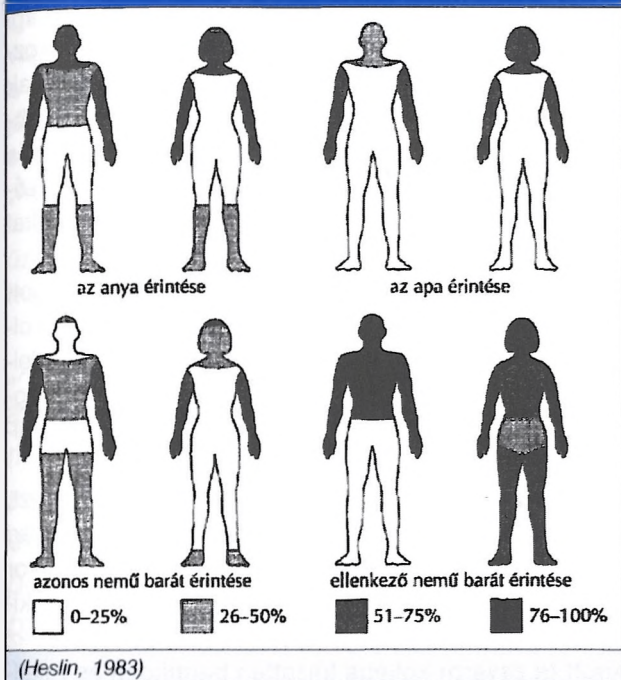
Heslin és munkatársai által amerikai egyetemi hallgatókon végzett vizsgálataival (1983) kimutatták, hogy az érintések kellemes vagy kellemetlen volta az érintésben résztvevők nemi hovatartozásának, illetve közeli vagy távoli baráti kapcsolatoknak is függvénye. A kutatás másik eredménye az érintésben preferált és kifejezetten tilos tabuzónák körvonalazása volt. (2. ábra)

„Nem is gondolnánk, hogy az emberek között is jól ismert kézfogás hasonló megnyilvánulása, a kinyújtott kezek találkozás a csimpánzok üdvözlési gesztusa. (...) Az ember a testi kontaktust nemcsak tűri, hanem kifejezetten igényli is, érintés, kézfogás, simogatás, ölelés, a kéznek vállon tartása, összesimulás stb. formájában.”

A humánológusok egyetértenek abban, hogy a kontaktusnak azonban van egy, csak az emberre jellemző formája, ez pedig a többé-kevésbé intim beszélgetés. A humánológusok „kurkászó beszélgetés”-nek hívják azt a fajta csevegést, amely nem valamilyen konkrét információ átadásának szükségletéből folyik, hanem a jól ismert „Mi újság?”, „Hogy vagy?” kérdésekkel kezdődik, és tulajdonképpen ér-

2. ábra

Amerikai egyetemi hallgatókon végzett érintési kísérletek eredménye



zeli kapcsolatok megerősítésével folytatódik, esetleg apró pletykával anélkül fejeződik be, hogy bármilyen közös akciót, vagy annak szándékát eredményezné.

Dunbar (1996) szerint az emberi csoportok létszáma olyan nagy, hogy ha a szociális kapcsolatokat a régi módon szeretnénk ápolni, akkor az ébren töltött időnek több mint 40%-át kurkászással kellene töltenünk. Ehelyett az új emberi viselkedésforma, a kurkászó beszélgetés lehetővé teszi, hogy egyszerre több embert kurkásszunk meg például egy jó kis pletykával, másrészt beszélgetés közben csinálhatunk valami mást is, ami nagy időmegtakarítást jelent.

A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERTANA

A kontaktusokra irányuló, egy magyar felsőoktatási intézményben végzett kutatásaim során arra kerestem a választ, hogy kifejezetten szervezeti, munkahelyi körülmények között milyen kontaktusformák „érhetők tetten”, milyen szituációkban, milyen feltételek

mellett, melyek ezek tipikus sajátosságai, illetve, hogy vezetéstudományi aspektusból milyen következtetések vonhatók le mindezekből.

A vizsgálatok lefolytatásához önkéntes kérdőívet, megkérdezéses kérdőíves vizsgálatot, és a megfigyelés egészen részt vevő, megfigyelőként részt vevő, résztvevőként megfigyelő és egészen megfigyelő módjait alkalmaztam.

Az alábbiakban csak a lényegi megállapításokat, alapvetően kvalitatív módon ismertetem.

SZOCIÁLIS VONZÓDÁS A MUNKAHELYEN

A kutatás eredménye alapján megállapítható, hogy a szociális vonzódás munkahelyi körülmények között is rendkívül erősen kimutatható, hiszen a megkérdezettek kivétel nélkül azt állították, hogy alapjában véve szeretnek munkatársaik közelében lenni, és keresik is ennek lehetőségét.

Nagyjából egyenlő arányban vannak, akik a munkahelyen munkával kapcsolatosan és attól függetlenül is (42%), illetve a munkahelyen és azon kívül is keresik kollégák közelségét (53%). A válaszadók maradék 5%-a pedig úgy véli, hogy csak közös munka kapcsán szeret munkatársai körében tartózkodni, mivel a munkahelyi közösség döntően a munkára épül.

„Ha a szociális kapcsolatokat a régi módon szeretnénk ápolni, akkor az ébren töltött időnek több mint 40%-át kurkászással kellene töltenünk. Ehelyett az új emberi viselkedésforma, a kurkászó beszélgetés lehetővé teszi, hogy egyszerre több embert kurkásszunk meg például egy jó kis pletykával, másrészt beszélgetés közben csinálhatunk valami mást is, ami nagy időmegtakarítást jelent.”

A megkérdezettek munkatársaik körében való tartózkodásából fakadó érzéseik vonatkozásában viszont már korántsem tekinthetők egységesnek. A legtöbb kolléga egyfajta olyan érzésről számolt be, melyet áthat az öröm, a nyugalom és a biztonságérzet hármasa. A pozitív érzések között említették még a szeretetet, a közös munka örömét, a felszabadultságot, a derűt, a jókedvet, a „jó helyen vagyok” szellemi többletet, a valahová tartozás és a közösségi szellem érzését.

Vannak, akiket lendületességre, dinamizmusra sarkall kollégái jelenléte, és olyan is van, aki meglehetősen szubjektív módon éli meg az adott munkatárs közelségét.

A negatív érzések közül – melyek szinte eltörpülnek a pozitív érzések számához és gyakoriságához képest – olykor az ingerültség, és relatíve gyakrabban a feszültség érzéséről számoltak be az egyetem dolgozói.

A megkérdésezés kérdőívre adott válaszok alapján belső feszültség okozója lehet a hierarchikus viszonyokban is megmutatkozó elfogadottság, vagy az együttműködési szándék hiánya, melyet a lustaságon, nemtörődömségen kívül személyes érdekek ütközése is előidézhethet. A munkának az értékrendben elfogadott szerepe sokszor meglehetősen differenciált, míg az erkölcsi elvek képviselője nagyon heterogén.

Feszültség forrása lehet az aránytalan munkaelosztás, az alatomosság és a nyílt vagy burkolt rosszindulat is.

Ezen feszültségek megszüntetésének lehetőségét a világos működési rend, illetve olyan viselkedési szabályok „meghonosítása” jelenthetik, melyben a dolgok felvállalása és az ügyek képviselője kardinális szerepet játszik.

A kollégák számára az is bosszantó lehet, ha nem tudják pontosan, hogy mit várnak el tőlük.

Feszültséghez vezethet még a közösség előtti, személyre irányuló indokolatlan támadás, a feladatok nem súlyuknak megfelelő kezelése, illetve az abból származó kellemetlenségek dolgozóra való visszavetítése, valamint a kisebbségben felszólaló kollégák „hangadókkal” szembeni véleményének azonnali elutasítása.

Az ilyen típusú feszültségek csökkentésében, illetve megszüntetésében gyakran hatékonyan segíthet a toleráns magatartás és a reális önvizsgálat, az ökeresést követő nyílt kommunikáció vagy mentális ráhatás alkalmazása.

A közös feladatok megoldása során egyesekben közömbösség érzetét keltheti az a szituáció, amikor a teendők halmozódása és a határidő közeledése egyszerre figyelhető meg amellet, hogy a munkában résztvevő többi kolléga láthatóan nem törődik a szoros határidővel. Közömbösséget válthat ki még az önmegtartóztatás (pl.: véleménynyilvánítás mellőzése valamilyen okból), illetve az a fajta távolságtartás, amikor például egy korábban felmerült, és egykönnyen fel nem oldható konfliktusnál „ki akarunk maradni a dolgokból”.

A szervezeti körülmények közötti emberi kapcsolatok kontaktusbeli megnyilvánulásainak vizsgálatánál arra is kíváncsi voltam, hogy hogyan hat „ránk” munkatársaink baráti közeledése.

Többnyire itt is pozitív véleményekkel találkoztam, melyek között leggyakrabban arról számoltak be a megkérdézettek, hogy ilyen esetben nyitottabbá válnak. A kollégák részéről történő közeledés nemcsak hogy bizalommal tölt el, hanem ösztönzőleg is hat, erősíti a valahová tartozás érzését, ezáltal megnyugtat.

Voltak azonban, akik ebbéli érzéseiket az adott munkatárstól tették függővé. Beszámoltak olyan kollégákról is, akiknek közeledése minden esetben feladatáthárítással, vagy valamilyen információ megszerzésével hozható összefüggésbe, míg mások általában mindig őszinte barátsággal közelednek.

A negatív töltetű érzelmek között említették azt, hogy bizonyos helyzetekben kifejezetten zavarólag hathat munkatársaink baráti közeledése. Ez akkor jellemző, ha egy fontos munka végzése közben kiöklentenek elmélyült tevékenységünkéből, vagy az adott (a zavaró) kolléga túlzottan barátkozó és relatíve nem olyan távolságtartó, mint a „megcélzott”. Ez nemcsak fizikálisan, hanem verbálisan is megnyilvánulhat. Zavarólag hathat az információszerzésre irányuló provokatív kérdés, illetve beszélgetés, valamint a sugdolózás, klikkesedés is.

A megkérdézettek egy része beszámolt az agresszív viselkedés, a törtetés, a hatalomvágy, a „maga alá hajtási vágy” és az egyfajta felsőbbrendűségi érzés zavaró hatásáról is.

A szociális vonzódás szervezeti körülmények közötti formáira irányuló kutatásaim a következő eredményekre vezettek.

A megkérdézettek által leggyakrabban említett megnyilvánulási forma a kollégák közötti kommunikáció, a beszéd, úgy szakmai, mint a nem csak munkával kapcsolatos témáról. Sokan említették a személyre irányuló, érdeklődő kérdéseket és a csevegő jellegű kommunikációt is, melyek a korábban már taglalt kurkászó beszélgetés kategóriájába sorolhatók.

A beszélgetés lehet csupán „filozofálás” is, vagy akár olyan pusztán együttlét, amely a szóbeli kommunikációt teljesen nélkülözi.

A megfigyeléses vizsgálatok kiválóan alátámasztották azt az egyesek által kérdőívben is közölt viselkedésformát, hogy a minta alanyai – ha idejük engedi – szívesen benéznek, átjárnak egymás szobájába be-

szélgetni egy kicsit. Erre gyakran úgy kerül sor, hogy a belépés pillanatában még fogalmuk sincs arról, hogy mi lesz beszélgetésük tárgya. Megfigyeléseim igazolták, hogy a munkahelyre való beérkezéskor, vagy az épületen belüli napközben történő mozgáskor a dolgozók gyakran nem a legrövidebb utat választják, hanem pusztán az emberi (kollegiális) vonzódástól vezérelve előbb más munkatársaik irodájába „néznek be” a kontaktálás különböző válfajait keresve.

A harmadik fél által továbbított szóbeli vagy „cetti” üzenet, az SMS- vagy e-mail-küldés, a humor, viccesítés, egy történet elmesélése, sőt a hölgyeknek

„A megfigyeléses vizsgálatok kiválóan alátámasztották azt az egyesek által kérdőívben is közölt viselkedésformát, hogy a minta alanyai – ha idejük engedi – szívesen benéznek, átjárnak egymás szobájába beszélgetni egy kicsit. Erre gyakran úgy kerül sor, hogy a belépés pillanatában még fogalmuk sincs arról, hogy mi lesz beszélgetésük tárgya.”

való bókolás is éppúgy kifejezheti a szociális vonzódást, mint a közös étkezés, italozás, szabadidős tevékenységek, szórakozási lehetőségek, és egyáltalán az együttlét bármilyen formában való keresése.

Tipikus példának mondható a nem csak szakmai kérdésekre vonatkozó segítségkérés. A segítségkérés gyakoriságából, és az ilyen céllal megcélzott személyből következtetéseket vonhatunk le a felek közt fennálló szimpátia-viszonyokra vonatkozóan is.

Ide sorolható a szakmai problémák közös megoldási lehetőségének keresése, úgy a kötelező, mint az esetlegesen „plusz” munka területén is. A közös feladat megoldására való törekvés tipikus szociális vonzódási formának tekinthető abban az esetben, amikor a dolgozó a rá bízott feladatot egyébként egyedül is el tudná végezni.

Szociális vonzódást fejezhet ki a másik fél háttérből – annak tudta nélkül – történő támogatása, a személyes ünnepek (pl.: születésnap, névnap) számontartása és megtartása, mely különböző ajándékok formájában tárgyasulhat is.

Sokak szerint nagy jelentőségű a testi kontaktus, mely ölelés vállveregetés, érzelmi megnyilvánulások (pl.: a vállán sirja ki magát) stb. útján törhet a felszínre.

A tudományos életben tevékenykedők egymás iránti vonzalmának jellemző példája lehet a konferenciákon, publikációkban való közös megjelenés.

A szociális vonzódás érdekesebb, nem minden nap megfigyelhető formájaként említhetjük a testbeszéd apró, de gyakran őszinte és egyértelmű, baráti kapcsolatot kifejező megnyilvánulásait (pl.: egy „meleg” pillantás, kacscintás stb.).

A nem feltétlenül személyes ünnepekhez köthető ajándékozás (pl.: sütemény a büféből, képeslap, idézet, CD, fénykép, virág, nyaralásbeli kagyló) személyes átadása – esetleg meglepetésszerű elhelyezése – éppúgy kapcsolaterősítő szerepet játszik, mint a közös emlékekhez kötődő dallamszövegek, jellemző mondatok egymásnak történő eléneklése vagy elmondása.

Hasonló szerepet tölthet be a személyes tárgyak kölcsönadása, vagy közösen használandó eszközök mások rendelkezésére bocsátása (pl.: kávé- vagy teafőző).

Szociális vonzódásra utaló jel lehet az a kollegiális hozzáállás is, amely egy másik személy feltétel nélküli támogatásában ölt testet.

A testi kontaktus érdekes példája az az olykor tapasztalható viselkedési forma, amikor egy kollégánkon érdekesnek vélt ruhadarabot vagy ékszer a szóbeli méltatáson túlmenően fizikálisan is megérintünk.

TESTI KONTAKTUSFORMÁK SZERVEZETI VISZONYOK KÖZÖTT

A testi kontaktusformák szervezeti viszonyok közötti feltárását célzó vizsgálataim során először arra kerestem a választ, hogy milyen gyakorisággal figyelhető meg az egyes testi kontaktusformák előfordulása a munkatársak között.

A kutatás eredményeinek ismertetése során figyelemmel kell lennünk a nemek közti különbségekből adódó helyenkénti esetleges eltérésekre, melyre – ahol az indokolt – az adott konzekvenciák kapcsán tekintettel leszek.

Kézfogás

A férfi kollégák 70%-a gyakran, 30%-uk pedig csak olykor fog kezét. (A férfiak közül tehát senki sem nyilatkozott úgy, hogy sosem fog kezét.)

A hölgy munkatársak 44%-a sosem, szintén 44%-a olykor, 12%-a pedig gyakran fog kezét. A gyakran kezét fogó női kollégák viszonylag kis tábora tartoznak a vezető beosztásban tevékenykedők.

Érintés

Itt a férfiak és a nők vonatkozásában meglehetősen azonos arányokat találtam. Az összes vizsgált személy 69%-a olykor gyakorolja az érintést, mint fizikai kontaktusformát munkatársaival szemben.

A kutatásban érintettek 13%-a sosem érinti kollégáit, míg 18%-uk gyakran él ezzel a fajta kontaktusmóddal. Ezen két utóbbi szélsőségnél a „miért”-ekre is kíváncsi voltan, ezért a relatíve periférikus választ adókat megkérdezésem kérdőívben, „testre szabott” kiegészítő kérdések alkalmazásával, ilyen jellegű viselkedésük feltételezett mozgatórugóiról, az érintés kiváltott érzéseikről, valamint az érintett és az érintő érintés eredményezte esetleges kapcsolat-, illetve viselkedésváltozásról kérdeztem.

A kollégáikat gyakran megérintő munkatársak egyfajta önkéntelen, „ösztönös” („nem is gondolko-dom rajta”) viselkedésformának tekintik az érintést. A kettejük közötti kapcsolat ez által közvetlenebb, bizalmasabb és szorosabb lesz, bár hozzá kell tenni, hogy akikkel az esetleges érintő nem áll megfelelően közvetlen, bizalmas viszonyban, azokat „ösztönösen” nem is érinti. A gyakran érintők ezt a kontaktusformát sokszor – akár tudat alatt is – olyankor gyakorolják, amikor kollégájukat vigasztalni vagy biztatni kell, és mindemellett a verbális humor kísérel „jelen-sége” is lehet.

Az érintők gyakran számoltak be az általuk történő érintés kiváltotta öröm, illetve egyfajta „jó” érzéséről, mely az érintetteknél gyakran a megnyugvás érzésével párosul.

Vannak olyanok is, akiknél az érintés hatására kialakuló érzés az érintett reakciójától függ, persze ez inkább az interperszonális kapcsolatok kezdeti szakaszának jellemzője. A másik végletbe tartozó kollégák – ők szándékosan sosem érintik meg munkatársaikat – az érintést túlzott bizalmaskodásnak tartják (különösen a férfiak hölgyekkel szembeni viselkedésénél), ezért nem gyakorolják ezt a kontaktusformát. Még egyszer meg kell azonban jegyezni, hogy ők a vizsgált sokaság alig több mint egytizedét képviselik.

Simogatás

A kutatásban érintettek több, mint fele (58%-a) sosem, a többiek pedig olykor élnek a simogatással, mint – esetünkben kollegiális – kontaktusformával. Érdekes megfigyelni az érintés gyakoriságával összefüggésbe hozható nembeli különbségeket. A

sosem simogatók között 73%, illetve 27% a férfiak-nők aránya, míg az olykor simogatók esetében ugyanez 25%, illetve 75%-ra változik a nők javára. Az ennél nagyobb gyakoriság nem jellemző.

Ölelés

A megkérdezettek 66%-a sosem, 34%-a pedig olykor öleli meg kollégáit. A sosem ölelők között a férfiak, míg az olykor ölelők között a nők száma kissé nagyobb.

Kéz vállra helyezése

A vizsgálatban résztvevők 45%-a (ebből 41% férfi és 59% nő) sosem, szintén 47%-a olykor (ebből 72% férfi és 28% nő), míg a kollégák 8%-a (mind hölgy) gyakran helyezi munkatársaik vállára kezét.

Ez utóbbi csoportot – mint szélsőséget –, illetve magatartásuk mozgatórugóit, a mindkét oldalon kiváltott érzelmi reakciókat, valamint a jellemző szituációkat megkérdezésem kérdőívvel közelebbről is megvizsgáltam.

Fenti tényezők mindegyikének vonatkozásában az „Érintés” című részben leírtakkal megegyezőekről számoltak be.

Ismét az egész sokaságot a kéz vállra helyezése – mint munkahelyi kontaktusforma – által kiváltott érzéseiről kérdezve, többnyire kellemes, jóleső, meleg, bensőséges, megnyugtató, baráti, bizalmas és biztonságérzetet növelő érzéseiket említették. Ugyanakkor kimutatható az efféle kapcsolatban résztvevő felek egymás közti viszonyának befolyásoló hatása is. Vannak, akiket pusztán elgondolkodtat bizonyos kollégák efféle érintése, és vannak, akiket kifejezetten zavar ez a kontaktusforma. Egyesek alapján véve bárkitől szokatlannak tartják, mások olykor bizalmaskodásnak, érdekek által motiváltak érzik. A hölgyeket feszélyezheti a – különösen (relatív) idősebb – férfiatól származó efféle közeledés, de ilyen hatással lehet a pusztán fizikai távolság érezhetően szándékos csökkentése is.

Vezetéstudományi aspektusból kíváncsi voltam arra is, hogy a munkatársak éreznek-e valamilyen különbséget akkor, ha a hierarchiában tőlük eltérő szinten elhelyezkedő kollégájuk helyezi vállukra kezét.

A válaszadók egyhetede alapvetően nem érez különbséget, ők elmondásuk szerint emberként kezelik munkatársaikat, nem pedig elsősorban a főnököt vagy a beosztottat látják bennük, és vannak, akik úgy vélik, hogy az ilyen módon kialakuló érzé-

sek inkább személy- és szituáció-, mint hierarchia-függők.

A különbséget érzők – övék a hatszor népesebb tábor – általában pozitív, baráti gesztusként kezelik, de gyakran említik a hierarchiában alattuk állótól jövő efféle kontaktusformát bizalmaskodó, kényelmetlen helyzetet eredményező érdekcselekedetként, mely olykor lekicsinylő, birtoklási vágyat kifejező megnyilvánulás is lehet.

A hierarchiában felülről jövő ilyenfajta kontaktust leggyakrabban megerősítésnek, a feléjük kifejezett jó szándéknak, bizalmat adó, a „jó irányba haladok” érzésnek fogják fel.

Kéz fejre helyezése

A kollégák 95%-a sosem, – ide tartozik minden, a kutatással érintett női válaszadó – 5%-uk – mind férfi – pedig olykor gyakorolja ezt az interperszonális kontaktust.

A megoszlási viszonyszámok arra ösztönöztek, hogy a kisebbség szokásinak okát megkérdezéses kérdőív segítségével vegyem közelebből szemügyre.

Az okokat feltáró vizsgálódásaimból kiderült, leginkább vigasztaláskor vagy dicséretkor (pl.: frizura), esetleg humoros megnyilvánulásuk kísérő „elemeként” helyezik olykor munkatársaik fejére kezüket.

Egyéb formák

Az egyéb, eddig bemutatott kontaktusformákon kívül – bár kevésbé jellemzőek, de – előfordul még a baráti hátba veregetés és az üdvözléskori puszi is.

KURKÁSZÓ BESZÉLGETÉS

A „kurkászó beszélgetés” munkahelyi körülmények közötti sajátosságait feltárni célzó kutatásaim a következő eredményekre vezettek.

A kutatásban résztvevők mindegyike szokott olykor csevegő jellegű, nem kizárólag a munkával kapcsolatos beszélgetéseket folytatni kollégáival.

Arra a kérdésre, hogy keresik-e ennek lehetőségét, a megkérdezettek egynegyede úgy felelt, hogy igen, de csak ha a munkámat már elvégeztem, míg háromnegyedük úgy nyilatkozott, hogy igen, akár munka közben is, ha erre módjuk van.

A beszélgetések jellegét vizsgáló kutatásaim megállapították, hogy az ilyen beszélgetések ritkán intim vonatkozásúak és pletykaszerűek; ezzel

szemben gyakran humoros töltésűek és érdeklődők.

A munkatársak az efféle beszélgetésekben a bizalmat megalapozó, együttműködést segítő kontaktusformát látják.

Ezeket a beszélgetéseket a kollégák több mint fele elég fontosnak, a többiek pedig nagyon fontosnak tartják.

A kurkászó beszélgetés munkahelyi gyakorlásának „miért”-jeire vonatkozó vizsgálataim meglehetősen színes okrendszerrel tártak fel, melyek – viszonylagos – teljességükben való bemutatása segíti leginkább a valóság megismerését.

Az emberi természet sajátja a kíváncsiság, mely az egymás iránti érdeklődésben is megnyilvánul. A dolgozók azért is folytatnak ilyen jellegű beszélgetéseket, mert kíváncsiak kollégáik munkahelyi, esetleg magánéletbeli helyzetükre, hiszen mint elmondták, a közösségi lét természetes velejárója az emberi kapcsolatok ilyenfajta ápolása, az érzelmi kötődések efféle megerősítése. Ez a kontaktusforma nemcsak az emberekben meglévő eredendő igény, hanem – kevés kivételtől eltekintve – a mindennapi munkavégzés szerves része is egyben. A baráti, kollegiális kapcsolatok ápolása, a közös érdeklődés, mások véleményének megismerési vágya, „a beszélgetés öröme, szeretete”, a másokra való odafigyelés, a szeretet érzésének kifejezése – olykor nem is tudatosan –, a gondolataink mások általi megerősítésének igénye, a munkahelyi kapcsolatokon túlmutató emberi viszonyok kialakítása, a felszabadultság érzésének elérése (mindkét félben), a vidámság, a humor felszínre törése, a monotonitás oldása, a konfliktushelyzetek elkerülésére, megszüntetésére irányuló törekvés, a közös problémamegoldás lehetőségének keresése és az információszerzési vágy mind-mind olyan tényező lehet, mely azt a munkahelyi kurkászó beszélgetést eredményezheti, ami az emberi együttérzés, a visszacsatolás, a jó munkahelyi légkör és a kölcsönös segítségnyújtás fajunk természetéből eredő közös igényét kielégítheti.

A vezető(k) és a kollégák számára az ilyen jellegű beszélgetések megbízható visszajelzést adhatnak az adott munkatárs gondolkodásmódjáról, a munkához, kollégáihoz való viszonyáról, érzelmi állapotáról, és természetesen ezek esetleges időbeli változásáról is, amelynek figyelemmel kísérése és adott szituációnak megfelelő kezelése egy jó közösségben sokszor nem csak vezetői feladat.

A kurkászó beszélgetés ezen felül hiánypótló szerepet is betölthet azokban a helyzetekben, amikor az

egy szervezeti egységben dolgozók a munkavégzésük kapcsán nem kerülnek egymással kapcsolatba.

Arra a kérdésemre, hogy – úgy általában – a kurkászó beszélgetések hatással vannak-e a kollégák egymás közti érzelmi kapcsolataira, a „feltétlenül” és a „rendkívüli mértékben” válaszok, illetve ezek szinonimái halmozódtak.

A kontaktusok ezen formája általában pozitív hangulatot teremt, a munkatársak megnyílnak egymás előtt, az érzelmi és a bizalmi kapcsolatok is megerősödnek, erősödik az együvé tartozás érzése, közelebb kerülünk egymáshoz, ami egymás jobb, árnyaltabb megismeréséhez – ezáltal kezeléséhez – vezet.

A jóval ritkábban előforduló, de negatív hatások között említhetjük a beszélgetésekből az adott kollégára levont, és a későbbi interperszonális kapcsolatokra is hatást gyakorló negatív tapasztalatokat, melyek érzelmi eltávolodást eredményezhetnek. Ilyen lehet a felszín alatt megbúvó manipulatív szándék, az őszinteség hiánya, támadás, vagy ellenszenv érzése.

A megkérdezettek egyöntetűen „nemmel” választottak arra a kérdésre, hogy minden kollégájukkal ugyanolyan időtartamban szoktak-e ilyen jellegű beszélgetéseket folytatni.

A következő kérdés természetesen ennek okaira irányult. Segítségével arra próbáltam választ találni, hogy vajon mitől függ az, hogy kivel beszélgetünk – ily módon – többet, illetve kevesebbet.

Az eredmények azt mutatják, hogy ez erősen személy-, szimpátia-, fizikai távolság- (amely ebben az esetben elsősorban a találkozások gyakoriságát befolyásoló tényezőként értelmezendő), illetve bizonyos esetekben szituációfüggő. Kimutatható még a munkával való leterheltségtől, illetve a hierarchális viszonyoktól való függőség, valamint a korosztálytól, és – jóval kisebb mértékben – a nemi hovatartozástól való dependencia is. Ezen felül befolyásoló tényező lehet egymás ismerésének időintervalluma, a gondolkodásmód, az értékrend hasonlóságának foka, a másiktól várható reakció számunkra kellemes vagy kellemetlen volta, vagy a közös szakmai munka gyakorisága is.

ÖSSZEGRÉS

A kontaktusokra vonatkozó eddigi humánetológiai vizsgálatok és az általam lefolytatott kutatások eredményeire támaszkodva összességében megállapítható, hogy az embernél – munkahelyi, szervezeti körülmények között – is megfigyelhető kontaktusfor-

mák evolúciós komponense egyértelműen kimutatható. Az emberszabású majmok és az ember legfőbb közös tulajdonságát, a szociális vonzódást, a szervezetben tevékenykedő, munkáját végző ember esetében is a mindennapi viselkedés egyik legfontosabb jellemzőjeként kezelhetjük. Az önkéntes és a megkérdezéses kérdőíves felmérésen alapuló attitűdvizsgálatok eredményeinél a megfigyelésekből levont következtetések – pl.: az öröm kifejezésének testbeszéd-jelei – teljes mértékben megerősítőnek bizonyultak.

Az így kapott eredmények az ember „társas lény” hipotézisét munkahelyi körülmények között is – az egyes kutatási részterületeknél leírt, esetleges sajátos különbségek természetes figyelembevételével – kétségbevonhatatlanul igazolták. A kontaktusokban bővelkedő, munkahelyi viszonyokból táplálkozó – döntő többséggel – pozitív emberi érzések teljesítményt és közérzetet egyaránt jótékonyan befolyásoló hatásának felismerése, megnyilvánulási lehetőségeinek biztosítása – az esetleges negatívumok szem előtt tartása mellett – olyan erőt képvisel, melyet egy magára és a szervezetére nézve kicsit is igényes vezetőnek, vagy akár tenni tudó alkalmazottnak sem szabad figyelmen kívül hagynia.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- CSÁNYI, V. (2000): Humánetológia. Magyar Tudomány 2000. 4. szám
- CSÁNYI, V. (2000): Az emberi természet, Humánetológia. Vince Kiadó, Budapest
- DAVIS, K. D. (1992): Therapy Dogs. Howel, New York
- DUNBAR, R. (1996): Grooming, gossip and the language. Faber and Faber, London
- EIBL-EIBESFELDT, I. (1989): Human Ethology. Aldine de Gruyter, New York
- GODALL, J. (1986): The Chimpanzees of Gombe. Harvard University Press, Cambridge
- HALL, E. T. (1995): Rejtett dimenziók. Katalizátor Iroda, Budapest
- HESLIN, R., NGUYEN, T. D. AND NGUYEN, M. L. (1983): Meaning of touch from a stranger or same person. J. Nonverbal Behaviour, 7.
- (A tanulmányosortozathoz tartozó további irodalomjegyzék megtalálható az M&M 2006/5-6. számának 131–133. oldalán – A Szerk.)

*Kunos István egyetemi docens
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet*

A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései

Egy primer kutatás tapasztalatai, 1. rész

A tanácsadási szakma a gazdasági-üzleti élet kulcsszereplőjévé vált mind az innovációs erő, mind a gazdasági versenyképesség szempontjából.

A tanácsadással foglalkozó szakember figyelmét nem kerülheti el az sem, hogy a tanácsadó cégek igen sajátos vezetési és marketingjellemzőkkel rendelkeznek. Felmerül a kérdés: e szolgáltatási terület fejlődése együtt jár-e a klasszikus szolgáltatásmarketing elveinek, módszertanának oly mértékű módosulásával, hogy önálló marketing szakterületnek tekinthetjük, ahol más marketing- és menedzsment megközelítés szükséges?

Kutatásom egyik irányát a tanácsadó cégek vezetési és marketing sajátosságainak feltárása jelentették. 25 tanácsadó cég vezetőjével készítettem mélyinterjút. Mivel az általam vizsgált három területet – könyvvizsgálat, vezetési tanácsadás, jogi tanácsadás – felölelő komplex elemző munka korábban nem készült, feltáró kutatást alkalmaztam, amelyben a tanácsadói szolgáltatások marketing természetére, a főbb összefüggések feltárására koncentráltam. A tanácsadási sajátosságok, a tanácsadói piac jellemzőinek alapos feltárása érdekében a kutatás alapvetően kvalitatív jellegű volt, de a számszerűsítés érdekében a mélyinterjúk során néhány kérdésben kvantitatív kutatási eszközt is alkalmaztam.

A PROFESSZIONÁLIS SZOLGÁLTATÁSOK SAJÁTÓSÁGAI

A professzionális szolgáltatásokkal foglalkozó irodalomból az derül ki, hogy a szakemberek véleménye szerint a különböző professzionális szolgáltatások jobban különböznek egyéb területektől – ipari, tömegfogyasztási szektor – mint egymástól. Bár első hallásra egy könyvszakértőnek idegen lehet, hogy szolgáltatása hasonló jellemzőkkel bír, mint mondjuk az építész tevékenység, vagy a mérnöki tanácsadás, ha jobban belegondol, ráébred, hogy a kérdések, amelyekkel naponta szembesül, sokkal közelebb állnak egymáshoz, mint az ipari, fogyasztási területekhez. Ez abból adódik, hogy a professzionális szolgáltatások mindegyike rendelkezik a szolgáltatási sajátosságokkal.

A szolgáltatási sajátosságok meghatározására a marketing szakemberek körében az ún. HIPI elv az általánosan elfogadott és használt módszer – bár az ipari szolgáltatásoknál ezt tovább fejlesztették [1] –, amely azt fejezi ki, hogy a szolgáltatások a fizikai termékektől elsődlegesen négy tulajdonság szempontjából különböznek, ezek a változékonyosság, a nem fizikai természet, a nem tárolható jelleg és az elválaszthatatlanság [2].

A szolgáltatási sajátosságokon túl a professzionális szolgáltatások iparági sajátosságokkal is rendelkeznek, olyan szolgáltatásokat értünk alattuk, amelyek

- tudásintenzívek, magasan képzett szakemberek nyújtják,
- erősen ügyfélre szabottak,
- nagy az önállóság és a személyes megítélés szerepe,
- interaktív a kapcsolat ügyfél és megbízó között,
- megfelelnek a szakmai normák, etikai kódexek követelményeinek.

Ha fenti kritériumokat végiggondoljuk, akkor egy sor szolgáltatást sorolhatunk ebbe a körbe, egyebek között a jogi, a könyvszakértői, a vezetési tanácsadói, a mérnök tanácsadói, a befektetői, az építészeti, az orvosi, a biztosítási, a kutatói és a marketing szolgáltatásokat is.

A fentiekben rögzített sajátosságoknak mindegyik előbb jelzett hivatás megfelel. A legfontosabb közös jellemzőjüknek azt tartom, hogy szellemi foglalkozások, az értékalkotás szinte kizárólag az emberi tudáson, szakértelmen alapul, a megfogható erőforrások szerepe elhanyagolható. Ez utóbbiban persze már jelentős eltérések vannak, az építészeti vagy orvosi szolgáltatás sokkal erőteljesebben támaszkodik megfogható erőforrásokra, mint a vezetési tanácsadás.

A professzionális szolgáltatások iparági sajátosságait sokan vizsgálják, többen többféle jellemzőt emelnek ki, de abban minden szerző megegyezik, hogy két olyan sajátosság van, ami a professzionális szolgáltatók menedzsmentjét sajátos feladatok elé állítja. Ezek pedig, a *vevőre szabottság és a kölcsönhatás*.

Maister szerint [3] a *vevőre szabottság* következtében az ipari szektorban vagy a tömegfogyasztási szektorban alkalmazott vezetési elvek és megközelítések, mint például a sztenderdizáció vagy az ellenőrzés nehezen vagy egyáltalán nem alkalmazhatóak a professzionális szolgáltatásoknál. A vevőre szabottság minőségmenedzsmentre gyakorolt hatását emeli ki Lovendahl, amikor a professzionális szolgáltatások három alapvető sajátosságát határozza meg [4]:

- magasan képzett egyének,
- sajátos ügyfélszolgálat,
- szubjektív minőség.

A professzionális szolgáltatások másik sajátossága az *ügyféllel való erős kölcsönhatás*, ami a minőség értelmezését teszi sajátossá. Az ügyfélkapcsolatok nagyon gondos menedzselésére van szükség,

ami speciális készségeket is megkövetel a vezetőktől. Szinte minden publikációban találkozunk azzal a megállapítással, hogy professzionális szolgáltatások a szolgáltató és az ügyfél közötti szoros kapcsolat nélkül nem nyújthatók. Az ügyfél részt vesz a probléma meghatározásában, a megoldási módszer kiválasztásában és sokszor a megoldásban is. Meg kell állapítani, hogy e tekintetben a professzionális szolgáltatások között nagy különbségek vannak: míg egy auditornak az egész folyamatban szüksége van a kapcsolatra, a tervező az ajánlat elfogadása után egyedül dolgozik a projekten. A vezetési tanácsadásban végig szoros a kölcsönhatás az ügyfél és a megbízó között. Minél folyamat-orientáltabb a szolgáltatás, annál nagyobb a kölcsönhatás.

A PROFESSZIONÁLIS TANÁCSADÁS MAGYARORSZÁGI PIACA

A professzionális tanácsadás három meghatározó területe, a könyvvizsgálat, a vezetési tanácsadás és a jogi tanácsadás. Szakértői becslések szerint a magyar könyvvizsgálói piac 10 mrd Ft-ra, a vezetési tanácsadási piac 40 mrd Ft-ra becsülhető. A jogi tanácsadási piac mérete az adatok nem publikus jellege miatt nehezen becsülhető.

A professzionális tanácsadás általam vizsgált fő területei sok hasonlóságot, de több eltérést is mutatnak. Az 1. táblázat öt piaci jellemző szerint vizsgálja azokat. A verseny mind a három piacon erősnek mondható, mind a nemzetközi szereplők, mind a hazai cégek széles köre versenyez az ügyfelekért. A *belépési korlát* szintén mindenhol magas, hiszen a nagy verseny, az erős piaci szereplők jelenléte ezt indokolja, mégis a vezetési tanácsadás az a terület, ahol még mindig könnyebb piacra lépni, ott mutatkozik a legkisebb szakmai- és tőkekorlát. A másik két területen a szakma (kamarák) követelményei, a magas nemzetközi sztenderdek megléte miatt ma már igen nehéz piacra lépni, illetve csak bizonyos részpiacokon, célcsoportok felé lehetséges.

A *helyettesítés* lehetősége a könyvvizsgálati piacon tulajdonképpen nem áll fenn, a jogi tanácsadás területén a vállalkozások saját jogi apparátust működtethetnek, de igen speciális szaktudást követelő nagyobb tranzakciónál a helyettesítés lehetősége alacsony. A vezetési tanácsadás igen sokféle tevékenységet ölel fel, a helyettesítés lehetősége, vagyis, hogy saját erőből oldja meg a problémát a vállalkozás, szolgáltatási területenként eltérő. A minőség-

1. táblázat

A magyar tanácsadói piac jellemzői

| PIACI JELLEMZŐK | Könyvvizsgálat | Vezetési tanácsadás | Jogi tanácsadás |
|-------------------------------|----------------|---------------------|-----------------|
| A jelenlegi verseny erőssége | □□□ | □□□ | □□□ |
| A belépési korlát nehézsége | □□□ | □□ | □□□ |
| A helyettesítés lehetősége | □ | □□□ | □□□ |
| A vevők alkupozíciója | □□□□ | □□□ | □ |
| A piac méretének növekedése | □ | □□ | □□□ |
| Nemzetközi cégek dominanciája | □□□□ | □ | □□□ |

ügyi tanácsadásban például jóval kisebb, mint az emberi erőforrás tanácsadásban. Összességében mégis kimondhatjuk, hogy a helyettesítés lehetősége a vezetési tanácsadásban a legnagyobb.

A vevők alkupozíciója az erős verseny miatt minden tanácsadási területen erősnek mondható, a jogi tanácsadásban a specializáció magas foka miatt alacsonyabb, a vezetési tanácsadásban a piac szétparózzottsága miatt magasabb. A könyvvizsgálatban a vevők alkupozíciója magas, de a BIG 4 piacán az anyavállalati meghatározottság miatt a vezetési tanácsadáshoz képest valamelyest alacsonyabb.

A piac méretének alakulása szempontjából a jogi és a vezetési tanácsadási terület a legkedvezőbb. A nemzetközi cégek részvétele piaci részarány szempontjából leginkább a könyvvizsgálat területre, legkevésbé a vezetési tanácsadási területre jellemző. (1. táblázat)

A TANÁCSADÁS VEZETÉSI SAJÁTOSÁGAI

A stratégiai vezetés jelentősége hosszú ideig nem volt elfogadott a professzionális szolgáltatóknál. Még egy-két évtizede is az volt jellemző, hogy a professzionális szolgáltatók olyan alapvető stratégiai kérdésekkel, mint célcsoport meghatározás vagy a növekedés tényezői nem foglalkoztak.

Az előbbi gyakorlatnak az egyik oka az volt, hogy a professzionális szolgáltatók az ügyfelek elégedettségére törekedtek, és azt gondolták, hogy az elégedett vevő automatikusan hűséges a szolgáltatóhoz. Másfelől, a professzionális szolgáltatások piacán uralkodó konjunktúra is ebbe az irányba hatott. A tanácsadók nem voltak a piac által kényszerítve, hogy tudatos ügyfélkiválasztást alkalmazzanak. Bizonyos mértékig a professzionális szolgáltatások vevőre szabottsága eleve nagyobb szabadságfokot, kevesebb

hierarchiát igényel, aminek ellentmond, hogy minél specializáltabb egy tanácsadó cég, annál magasabb fokú szervezethez tartozik. Manapság a specializáció időszakában a partnerek már jobban egymásra utaltak, szükséges a koordináció és a leadership, szükségessé válik a stratégiai menedzsment.

Vezetési különbségek

Az interjúk során minden partnerelemet megkérdeztem arról, hogy véleménye szerint különbözik-e a professzionális tanácsadó cég vezetése másokétól. Érdemes megjegyezni, hogy a megkérdezett 25 interjúalany közül összesen egy olyan volt, aki korábban más típusú – termelő – céget vezetett volna. Ez arra a sajátosságra vezethető vissza, hogy Magyarországon a tanácsadók döntő többsége korábban hasonló szakmai területen, intézményeknél, vállalatoknál, kutatóintézeteknél, nem felsővezetői munkakörben dolgozott. A másik megfigyelhető sajátosság pedig, hogy sokan igen rövid szakmai tapasztalat után alapítanak tanácsadó céget, a megkérdezettek közül néhányan, különösen a marketing tanácsadói területen igen rövid szakmai előélet után hoztak létre tanácsadó vállalkozást. Ebből következően ők inkább a professzionális cégek vezetési sajátosságairól, mint a termelő vállalatoktól való különbségekről tudtak nyilatkozni. Vállalati tapasztalatokkal, vezetői gyakorlattal főként a pénzügyi tanácsadásra, vállalatirányításra, illetve az egyes szektorokra szakosodott cégek alapítói bírnak.

Az előbbieket ellentétben a professzionális szolgáltatók sajátosságairól meglehetősen egyöntetűen vélekednek a megkérdezett tanácsadó cégek vezetői. A professzionális szolgáltató és a termelővállalatok közötti legfőbb különbséget az interjúalanyok egyöntetűen abban látják, hogy a tanácsadásban a vagyon szinte kizárólag az emberi erőforrás, ami este kísétál a cégből, és amit minden nap újra kell építeni. Ráadásul ez az erőforrás jellegében igen autonóm, ahogyan az egyik jogi tanácsadó cég vezetője nyilatkozott „...sok igen erős egyéniségű munkatársat kell vezetni.” A tanácsadó cégek szervezete általában lapos, a meglévő hierarchia szakmai jellegű. Egy nemzetközi tanácsadó cég vezetője úgy fogalmazott, hogy „...az ügyvezető, így az én szerepem lényegében egy szolgáltatás a partnerek felé, a tanácsadók-

nál semmi esetre sem a hagyományos alá-fölérendeltségi viszonyok érvényesek.” További sajátosságot jelent a partnership rendszer, amely a kutatásba bevont tanácsadók mindegyikére jellemző. A partnerek egyben vezetői szerepet is betöltenek, ami problémát jelenthet, mert a szakmai és vezetői kvalitások nagyon különbözhetnek. Nem véletlen, hogy a tanácsadó vezetők közül éppen az, aki korábban hagyományos vállalatoknál töltött be felsővezetői pozíciót, emelte ki a tulajdonosi és menedzseri érdek összehangolásának nehézségét, illetve úgy nyilatkozott, hogy „Míg a hagyományos vezetésben a funkciók közötti problémák jól előreláthatóak és kezelhetőek, addig a tanácsadóknál nem, sok a szerepzavar, az abból adódó konfliktus. Ebben a struktúrában a sok partner miatt sokszor a döntés is elnehezül.”

Egy magyar vezetési tanácsadó cég vezetője úgy fogalmazott, hogy „Az olyan kisebb tanácsadóknál, mint a mienk, ahol sok külső tanácsadóval dolgozunk, nehéz az erőforrás gazdálkodás. A piac nyomottsága miatt még a nagy tanácsadók is állandó alvállalkozói státuszba helyezik a főállású tanácsadóikat: névjegy van, de fix jövedelem nincs”.

Az egyik legfontosabb stratégiai vezetési kérdés az erőforrások tulajdona és ellenőrzése. Ezzel összefüggésben nagyon fontos elem a szervezeti és egyéni kontroll az erőforrások felett. Nyilvánvaló, hogy az erős egyéni kontroll kockázatos lehet a cégnek, mert abban az esetben erős a függősége a munkatársaktól. Törekednie kell, hogy a szakembereit minél inkább a céghez kösse, és csökkentse annak valószínűségét, hogy elhagyják a céget. Egy másik lehetséges stratégia, hogy a tanácsadó cég által kontrollált erőforrásokat, beleértve az ügyfélkapcsolatokat növelik. A cél annak biztosítása, hogy az ügyfél jobban kötődjön a céghez, mint az alkalmazottakhoz. Ha körülnézünk a professzionális szolgáltatások piacán, rengeteg példát találunk arra, hogy kulcsfigurák távozása esetén is relatíve gyorsan képesek visszatérni a korábbi működéshez. Erre magyar tanácsadó cégnél is volt példa. A BIG 4 cégeinek komoly versenyelőnyt jelent a cég erőforrások feletti erős kontrollja, másképpen fogalmazva a cég szintű kompetenciáik igen erősek.

Stratégiák

Manapság a megváltozott környezeti feltételek hatására elengedhetetlenné vált, hogy a professzionális szolgáltatók tudatos stratégiával rendelkezzenek. A nagyobb cégeknél megfigyelhető, hogy a professzi-

onális tanácsadók analitikus törekvése következtében – a stratégiai tervezés klasszikus lépései – minden professzionális szolgáltató ugyanazt a célcsoportot határozza meg, és ugyanazokat a kulcsszolgáltatásokat nyújtja. Helyesebb kreatív stratégiákat alkalmazni, vagyis olyan módszereket keresni, amelyekkel a versenytársak legyőzhetőek. A professzionális területeken rendszerint az a célravezető, ha cégszinten bizonyos prioritásokat, kompetenciákat határoznak meg, ami a célcsoportokra is kiterjed. A prioritások kijelölése konszenzusos módon történik. A stratégia a fő prioritásokat határozza meg, és elegendő teret ad az egyéni döntésekhez. A stratégia főként a vízió, a célok és a prioritások meghatározását jelenti. Le kell szögezni, hogy a gyakorlatban nagy különbségek vannak a tekintetben, hogy a hálózat az erőforrások mennyire laza vagy szoros koordinációját jelenti. Ez természetesen a globális BIG 4 cégeknél és a nemzetközi hálózattal rendelkező cégeknél merül fel.

A magyar tanácsadó cégek menedzsmentje a stratégiáját az emberi erőforrásaikra és a kapcsolati tőkájükre építi, a strukturális tényezőknél kisebb szerepe. A vizsgálatból megállapítható, hogy írásos stratégiai tervvel csak a két nagy nemzetközi könyvszakértő cég és két nagyobb hazai tanácsadó rendelkezik. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a tanácsadóknak egyáltalán nincs stratégiai elképzelésük. Az élesedő verseny és a különböző szolgáltatási területek egymásra utaltsága miatt a stratégiai vezetés fontossága egyértelműen nő. A jogi tanácsadás területén tapasztalható ez a legkevésbé, ott még mindig az „eat what you kill” szemlélet az általános, bár lassú elmozdulás itt is tapasztalható. E szemléletnek az okát a mélyinterjúk alapján elsősorban abban látom, hogy a jogi tanácsadók megbízásaiknak még mindig számottevő részét az anyacégtől, illetve a külföldi partnerirodáktól kapják, így még mindig kevésbé vannak kitéve a lokális piaci versenynek.

A professzionális szolgáltatók zöme növekedési stratégiát céloz meg. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy minden szolgáltatási területen növekedésre törekednek. Éppen az erős gazdasági determináltság miatt, a gazdaság súlypontjainak változásával jelentős változások tapasztalhatóak a szolgáltatási profilokon belül; egyes szolgáltatástípusok előtérbe kerülnek, mások háttérbe szorulnak. Összességében azonban szinte minden professzionális szolgáltató növekedést tervez. A professzionális területen az üzlet két fő forrását a meglévő ügyfelek és az új ügy-

felek jelentik. Növekedés úgy is elérhető, hogy a meglévő ügyfelektől több megbízást szereznek, számukra más szolgáltatásokat is értékesítenek.

A tanácsadás irodalmában több különböző döntési feltételre építő parciális stratégiákat találunk, e helyütt a különböző megközelítésekkel nem foglalkozom. A stratégiai megközelítések közül azt a koncepciót emelem ki, ami az *emberi erőforrásra, a tanácsadó-ügyfél kapcsolatra* épül, és a stratégiákat aszerint különbözteti meg, hogy a cégek mely típusú erőforrásokat részesítenek előnyben, illetve az erőforrásokat ki kontrollálja. [4]

A három versenysztratégia

- az ügyfélkapcsolat alapú,
- a megoldás- vagy eredményalapú és
- a problémamegoldó vagy kreativitáson alapuló.

Az *ügyfélkapcsolat alapú stratégia* a cég képességét hangsúlyozza az ügyféligenyek kielégítésére. A célcsoportokra fókuszálnak, a növekedés alapja az ügyfélkapcsolatok kiépítése, fejlesztése. Az e stratégiát követő cégek fő erőforrásuknak a hírnevet és a kapcsolatokat tekintik, elsődleges szerepe az egyéni kompetenciáknak van. A teljesítményt az ügyfél elégedettségén és az ügyfélmegtartáson mérik.

A *megoldás alapú stratégiával* rendelkező cégek egy alapszolgáltatási profilra építik tevékenységüket, és a növekedést új piacokon, új ügyfeleken keresztül biztosítják a meglévő szolgáltatásokkal. Az értékesítésben szinte kizárólag a felső vezetésnek van szerepe, ebből következően a cégen belüli autoritásuk meghatározó. E stratégia esetében a szervezeti kompetenciáknak van igazán jelentősége, a szervezeti hierarchia ezeknél a cégeknél erősebb.

A *problémamegoldó stratégia* innovatív jellegű, az egyéni kompetenciákon, kreativitáson alapul, ezért a legnagyobb tekintéllyel a legjobb szakemberek rendelkeznek. A szervezetre a nagy fokú rugalmasság a jellemző, a professzionális szakemberek nagy önállósággal, döntési szabadsággal rendelkeznek.

A tanácsadói felmérés ide vonatkozó eredményeit a 2. táblázat mutatja.

A tanácsadói megkérdezés egyértelműen az ügyfélkapcsolat-alapú stratégiák dominanciáját mutatja, a vizsgálatba bevont 25 tanácsadó cég közül 18 tanácsadóra ez a jellemző. A kutatás iga-

zolni látszik Lovendahl megállapításait, vagyis, hogy az e stratégiát követők az ügyfélmegtartásra koncentrálnak. Az ügyfélmegtartó stratégiával rendelkező tanácsadók a siker megítélésének egyetlen mércejeként, vagy az első három legfontosabb értékmérője között említették az ügyfélmegtartást. Bár mind a három tanácsadói területen az interjúalanyok mindegyike szerint az ügyfélmegtartásnak van prioritása, e törekvés a szolgáltatás jellegéből adódóan a könyvszakértő cégeknél a legerőteljesebb. Az egyik könyvvizsgáló iroda tulajdonosa úgy fogalmazott, hogy *„Kb. az ügyfelek 10%-a morzsolódik le évente és ugyancsak 10%-ra tehető az új ügyfelek száma. Az ügyfélállományt állandóan figyelemmel kísérem, és a lemorzsolódás okait vizsgálom. Tapasztalatom szerint az elveszített ügyfelek fele tönkremegy, egynegyede más cégekbe olvad, további egynegyedénél pedig, tulajdonosváltásnak tudható be az ügyfél elvesztése. Új ügyfelek általában ajánlással kerülnek hozzánk, vagy ha ügyfelek új céget vásárolnak.”* A jogi- és vezetési tanácsadóknál az új ügyfélszerzés hangsúlyosabb, mint a könyvszakértői piacon.

A tanácsadók megkérdezése alapján kimutatható, hogy a stratégiák és kompetenciák között szoros az összefüggés. Az ügyfélkapcsolati stratégiák jellemzője, hogy erős egyéni kompetenciákra épülnek. A kisebb cégeknél a legfőbb stratégiai vagy a professzionálisok hírneve, és szoros ügyfélkapcsolata. A növekedés alapja új ügyfélkapcsolatok kiépítése, amelyet a vezető tanácsadók tapasztalataira és kapcsolataira alapoznak. Az ügyfélkapcsolat-alapú stratégiát követő cégeknél a partnerek, senior tanácsadók sok időt töltenek az ügyfelekkel. A mélyinterjúk ugyanakkor azt jelzik, hogy az ügyfelekkel való kapcsolattartás nem mindenütt felel meg e stratégiának, mivel az ügyfélkapcsolatokra a nemzetközi gya-

2. táblázat

**A tanácsadók megoszlása alapstratégiáik szerint
(Említések gyakorisága)***

| | Ügyfélkapcsolat-alapú stratégia | Üzleti megoldáson alapuló stratégia | Problémamegoldó stratégia |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Könyvvizsgálók | 4 | 2 | - |
| Vezetési tanácsadók | 12 | 2 | 5 |
| Jogi tanácsadók | 2 | - | 2 |
| Összesen | 18 | 4 | 7 |

* Azok a tanácsadók, akik többfajta szolgáltatási profillal rendelkeznek, kétféle stratégiát is megneveztek.

korlathoz képest jóval kevesebb időt fordítanak. Ez szorosan összefügg azzal, hogy a tulajdonosi/menedzseri/szakmai vonalak nincsenek szétválasztva, azaz a tulajdonos ügyvezetői szerepet is betölt, és fontos projekteket is vezet. Mivel a szervezet is kicsi, sok időt kell fordítani a belső folyamatok menedzselésére is, és összességében kevesebb idejük jut az ügyfélkapcsolatokra.

A mintában szereplő két BIG 4 tanácsadó cég ügyfélkapcsolat- és üzleti megoldáson alapuló stratégiát mond magáénak. Az ő elsődleges stratégiai erőforrásaik szervezeti jellegűek, nagy hangsúlyt fektetnek a módszerek fejlesztésére és a marketingtámogatásra. Ezeknél a cégeknél a tanácsadók szerepe az üzletfejlesztésben sokkal kisebb, a szervezet sokkal formálisabb, a felső vezetés nagyobb autoritással rendelkezik. A siker mércéjeként az árbevétel/profit, illetve a projekt/ügyfél presztízs szerepel. Ennél a stratégiánál nagyon fontos a kreatív tanácsadók megtartása, hiszen ők képesek az új módszerek, megoldások kifejlesztésére, aminek az a módja, hogy a menedzsment érdekes, motiváló megbízásokat szerezzen, mert ellenkező esetben elveszíthetik a tanácsadókat. Üzleti megoldáson alapuló stratégia a jellemző az olyan szolgáltatási területeken is, ahol ismétlődő felmérések eredményeinek publikálása jelenti a szolgáltatásterméket, például fizetési felmérések, fogyasztói bizalom vizsgálatok.

A három jogi tanácsadó cég a jogi területtől függően ügyfélkapcsolati és problémamegoldó stratégiát is követ. Problémamegoldó stratégiával találkozunk továbbá 5 olyan marketing tanácsadó cégnél is, amelyek főként kvalitatív kutatásokra alapozzák munkájukat.

Üzletpolitika

A vezetési kérdések közé tartozik az üzletpolitika, vagyis, hogy milyen ügyfélkör kialakítására, hogyan, milyen módszerekkel törekednek a tanácsadó cégek. A tanácsadói mélyinterjúk egyértelműen azt mutatják, hogy a célzott piacválasztás még nem tekinthető meghatározónak. Ez azt jelenti, hogy a magyar cégekre nem jellemző a BIG 4 targeting politikája, vagyis nem állítanak össze olyan listákat, amelyeken lévő cégeket bizonyos időtávon belül meg kívánják szerezni, és a marketing erőforrásaikat tudatosan arra összpontosítják. Az egyik könyvvizsgáló tanácsadó cég vezetője úgy nyilatkozott, hogy *„Eddig még nem igazán voltunk rákényszerítve a tudatos ügyfélmunkára, a kieső ügyfeleket az ajánlások pótolták.”*

Egy vezetési tanácsadó szerint viszont *„Nagyon tudatos ügyfélszerzést folytatunk, az üzleti tervünk az árbevételi célokon túl tartalmazza a potenciális ügyfelek listáját is. Mi ketten tulajdonosok, és a két üzletágvezető foglalkozunk a személyes eladással.”*

A magyar tanácsadók üzletpolitikáját két szempont szerint lehet megkülönböztetni:

- aktív/proaktív jelleg,
- pályázat/tender vagy személyes kapcsolat alapú üzletszerzés.

Az aktivitás szempontjából pozitív eredményeket mutat a felmérés, a tanácsadók az éles verseny miatt rá vannak kényszerítve arra, hogy komoly erőfeszítéseket tegyenek az ügyfelekért, ennek mértéke és az alkalmazott módszerek köre azonban eltérő.

A nemzetközi tanácsadó cégek előnyös helyzetben vannak, mivel a nemzetközi ajánlás szerepe cégenként ugyan különböző, de mindenképpen jelentősnek mondható. A megkérdezett nemzetközi jogi irodáknál például a megbízások legalább egynegyedének ez a forrása. A magyar tanácsadók ilyen ajánlásokkal nem rendelkeznek, vannak próbálkozások közvetített munkák szerzésére, a hazai audit cégek például igyekeznek különböző nemzetközi szakmai szervezetekhez – Nexisa, IGN – kapcsolódni, bár egyelőre e hálózatokon keresztül még nem túl magas az ügyfélszerzés aránya. Az előbbieken túlmenően az audit cégek törekednek stratégiai szövetségekre, elsősorban jogi irodákkal, könyvelő cégekkel. Mivel az audit cégek ügyfélmegtartása igen magas – 10% körüli az átlagos éves lemorzsolódás – a kieső ügyfelek pótlása ma még különösebb erőfeszítések nélkül is megoldható.

A vezetési tanácsadók piacán függetlenül az ajánlások lehetőségétől a szolgáltatás jellegéből adódóan más a helyzet, itt az ügyfélmegtartás sokkal alacsonyabb, a vezetési projektek 1–2 év után kifutnak, állandóan szükséges az új ügyfélszerzés. Az új ügyfelek aránya változó, a kisebb cégeknél magasabb, a nagyobbaknál alacsonyabb. Az egyik nagy magyar vezetési tanácsadó cégre például az a jellemző, hogy átlagosan 3–4 évig képesek egy ügyfélnek dolgozni, az ügyfélmegtartásuk 80% körüli. Egy másik, kisebb méretű magyar vezetési tanácsadónál az ügyfélmegtartás már csak 60% körüli. Az általánosságban elmondható, hogy minden megkérdezett vezetési tanácsadónak van néhány visszatérő ügyfele, egy nagy magyar vezetési tanácsadó cég vezetőjének elmondása szerint *„Működésünk 10 éve alatt 150 ügyfelünk volt, de lényegében 10–13 ügyfél tar-*

totta el a céget.” Ez megfelel a Pareto elvnek, sőt még annál is nagyobb, 10% körüli ügyfél-koncentrációt jelez. Az ügyfelek „hasznosítása” (utilisation) természetesen a szolgáltatási portfóliótól, annak szélességétől is függ.

A tanácsadók ügyfélszerzési módszerei különböznek, a személyes eladás és a pályázatokon, tendereken való részvétel szerepe eltérő. Az erre vonatkozó kutatási eredményeket a 3. táblázat tartalmazza.

A BIG 4 audit piacán egyértelműen a pályázatás a jellemző, ami egyértelműen következik a nemzetközi gyakorlatból. A közepes magyar könyvvizsgáló cégek többsége ugyan még mindig elzárkózik a tenderektől, személyes kapcsolatok útján, egyéni tárgyalásos módon jutnak ügyfelekhez, de vannak, amelyek az erősödő piaci nyomás miatt már indulnak a pályázatokon. A megkérdezett közepes könyvvizsgálók közül kettő jelezte, hogy üzletpolitikájában változás történt, és a korábbiakkal ellentétben nagyobb figyelmet fordítanak a pályázatokra.

A vezetési tanácsadás piacán vegyes a kép. Két szemlélettel találkozhatunk, az egyik határozott álláspontja, hogy a vezetési tanácsadás egy erősen bizalomra épülő szakma, aminek a pályázatási forma nem felel meg. Egy nagy vezetési tanácsadó tulajdonosa úgy fogalmazott, hogy „A tanácsadás olyan bizalmi munka, amellyel a beszerzési eljárás nem konform. Ugyanúgy bizalmi kérdés, mint egy orvos, vagy egy ügyvéd, ezért egyáltalán nem tekinthető tisztességtelennek, ha személyes kapcsolatok alapján jönnek létre a megbízások.”. E nézet képviselői csak elvélve indulnak a pályázatokon, ügyfélszerzésüket elsősorban személyes kapcsolataikra alapozzák. A tanácsadók más része a pályázatokot figyelemmel kíséri, és él a lehetőségekkel. A vizsgálat kvalitatív eredményei szerint a vezetési tanácsadásban a pályázatás növekvő tendenciát mutat, a tanácsadási

munkák egyre nagyobb része így szereshető meg. Egyértelműen így van ez az EU-projektteknél, az államigazgatási, közigazgatási megbízásoknál és a közbeszerzés hatálya alá eső munkáknál. Mivel előbbi projektek száma várhatóan nő, a pályázatás előtérbe kerülése is valószínűsíthető.

A jogi tanácsadásban a személyes kapcsolatok, a bizalom dominál, tenderekre csak nagyobb nemzetközi projektek kerül sor, különösen olyan nagy tranzakcióknál, amelyekben konzorciumok állnak össze. A jogi tanácsadók saját személyes kapcsolataik és a nemzetközi hálózatuk ajánlásai segítségével jutnak megbízásokhoz.

Irányítás

A professzionális szolgáltatók általában szembesülnek azzal a feszültséggel, amit az autark és a demokratikus vezetés közötti harc jelent. Korábban, amikor e szolgáltatások piaca igen dinamikus növekedést mutatott, nem volt szükség centralizált irányításra. Ahogyan a professzionális cégek növekedtek, egyre jobban látszott, hogy a konszenzusos döntéshozatal már nem hatékony. A professzionális szolgáltatók közös problémájaként azt szokták említeni, hogy a professzionális szakemberek vezethetetlenek, vagyis nem szeretik, ha mások beleszólhatnak, felülbírálják döntéseiket. Ennek alapvető oka egyébként a fordított erőviszonyokban keresendő, azaz abban, hogy az értékteremtő erőforrások felett az ellenőrzést nem a tulajdonos gyakorolja, persze gyakori, hogy a tulajdonosok egyben professzionális tanácsadók is. Ez esetben a szervezeti célok és az egyéni célok egybeesnek.

Ahogyan a cégek nőnek, a partnerek delegálják a felelősséget a senior munkatársaknak, akik vezetői döntéseket hoznak anélkül, hogy azok partner szintre kerüljenek. Általában az ügyvezető partner „egyen-

3. táblázat

A tanácsadók üzletpolitikájának jellemzője
(1 = a személyes eladás, 9 = pályázati úton történő ügyfélszerzés)

| A megkérdezett cégek csoportjai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Összes válaszoló | Átlagos pontszám |
|---------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|
| | pontot adó válaszadók száma | | | | | | | | | | |
| Könyvvizsgálók | 1 | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | - | - | 5 | 3,8* |
| Vezetési tanácsadók | 3 | 5 | - | 3 | 3 | - | - | 3 | - | 17 | 2,7 |
| Jogi tanácsadók | 1 | - | 1 | 1 | - | - | - | - | - | 3 | 2,7* |
| Együttes minta | 5 | 6 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | - | 25 | 3,6 |

* A *-gal jelzett esetekben az alacsony elemszám nyilvánvalóan nem alkalmas következtetések levonására, ennek ellenére mégis bemutatom az eredményeket, mivel igen egyértelmű tendenciákat jeleznek.

lő” a partnerek között, és addig tarthatja meg a pozícióját, amíg a partnerek elégedettek vele. A feladat nehézsége miatt eleve nem könnyű a megfelelő személyt megtalálni, ugyanakkor a professzionális munkatársak nem is igen törekednek ilyen pozícióra. Ennek egyértelmű oka, hogy míg a tradicionális hierarchiákban a vezetői képességeket magasabb presztízzsel és jövedelemmel jutalmazták, addig a professzionális cégek vezetői, mivel szakmai fejlődésre nincs idejük, előbb-utóbb professzionálisan alacsonyabb presztízzsel rendelkeznek, és amellet, mivel a díjazás alapja a kiszámítható idő, relatíve kevesebb jövedelemmel is rendelkeznek.

Az előbbiek mellett a vezetési gondok másik oka, hogy ezt a pályát eleve olyanok választják, akiknek erős az igénye az önállóságra. Ezt Maister szerint tovább erősíti, hogy a tanácsadók nap, mint nap szakértői szerepet játszanak, vagyis az ügyfél szemében szinte mindentudónak és mindenhatónak kell látszaniuk, az elvárt bizalom érdekében. Ez egy olyan önbizalmat ad nekik, ami miatt nehezen kezelhetők.

Bár ma is igen eltérő irányítási rendszerek működnek, a nagyobb cégeknél ma már kialakultak az irányítási normák. A vállalati modellhez hasonlóan az igazgatóság hozza a hosszú távú döntéseket, a napi ügyvezetést pedig az ügyvezető partner látja el. Az ügyvezető nem feltétlenül a legkiemelkedőbb szakember, a legfontosabb elvárás vele szemben, hogy alkalmas legyen a konszenzusok megteremtésére és a problémák, konfliktusok megoldására. Mivel nem igazán egyszerű egy megfelelő ügyvezetőt találni, a kijelölés általában nem rotációs alapon működik, hanem, akit megválasztanak, hosszú évekig betölti ezt a pozíciót. Ha a magyarországi tanácsadó cégeket vizsgáljuk, a legtöbbször csaknem egy évtizedig (PriceWaterhouseCoopers&Lybrand) vagy még tovább is (Ernst&Young) ugyanaz a személy töltötte be a posztot. A kisebb cégek ügyvezetését a tulajdonos látja el.

A TANÁCSADÓ CÉGEK MARKETING TEVÉKENYSÉGE

Kutatásom központi részét képezte a professzionális szolgáltatások marketingjének vizsgálata.

A kérdéskört több megközelítésben, több oldalról is vizsgáltam.

Meggyőződésem, hogy a marketingszemlélet megléte és a szervezetben betöltött szerepe között van összefüggés, ezért felmérésemben kitértem arra

is, hogy a tanácsadó cégeknél milyen keretek között folyik a marketingtevékenység. A vizsgálatba bevont 25 tanácsadó cég közül a két BIG 4 cégen kívül mindössze további háromnál van marketingért felelős munkatárs, közülük kettő nemzetközi jogi irodánál, egy magyar tulajdonú vezetési tanácsadó cégnél tevékenykedik. A magyar könyvvizsgáló cégeknél, illetve a vezetési tanácsadóknál marketingtevékenységet az ügyvezető tulajdonosok folytatnak. A már korábban is jelzett tulajdonosi, menedzseri és szakmai vonalak szétválasztásának hiányában azonban az ügyvezetők marketingre fordítható ideje igen korlátozott. További korlát, hogy a tanácsadók ügyvezetői marketingképzettséggel, -szaktudással nem rendelkeznek, ezért az általuk folytatott marketingtevékenység messze nem mondható hatékonynak. Egy közepes méretű könyvvizsgáló iroda vezetője azt a marketing problémát vetette fel, hogy *„Abban a méretkategóriában, amelyben mi tevékenykedünk, nagyon nehéz ismertséget elérni.”* Egy kis méretű vezetési tanácsadó cég tulajdonosa is úgy nyilatkozott, hogy *„A mi méretkategóriánkban az ismertség növelése lenne a legfontosabb marketing feladat, de nem tudjuk, mely eszközök lehetnének hatékonyak.”* Még a legnagyobb magyar vezetési tanácsadó cég vezetője szerint is gondot jelent az ismertség növelése, *„Cégünket lényegében a szakma, a kb. 140 ügyfelünk és a diákok ismerik.”*

A korábbi években szerzett tapasztalataimhoz képest feltétlenül előrelépésnek érzem, hogy szinte kivétel nélkül minden tanácsadó cég vezetője úgy nyilatkozott, hogy szükségét érzi a marketingnek, és keresi a hatékony eszközöket. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy nem lehetünk elégedettek, mert amennyiben a marketinget valóban nagyon fontosnak tartanák cégük szempontjából, akkor mindenképpen lenne a marketingért felelős személy a vállalkozásban. Egy marketingvezetővel rendelkező jogi iroda vezetőjének elmondása szerint *„Elvi ellenállás nincs a marketinggel szemben, de időm nagy részét a partnerek, a menedzserek meggyőzése veszi el, leginkább akkor tudok sikereket elérni, ha egy jogterület visszaesik, és árbevételi kényszer alatt vannak a tanácsadók. A másik gond, hogy a tranzakciók bizalmasak, ezért azokat nem lehet referenciaként felhasználni.”*

A marketingtevékenységet és az üzletfejlesztést sok tanácsadó szinonimaként használja, ami jelzi, hogy a tanácsadói marketingnek az üzletszerzésben nagy szerepet tulajdonítanak. Az egyik BIG 4 cégnél már gondolkodnak egy értékesítési team felállításán,

még nem dőlt el, hogy a marketing keretein belül, vagy szervezetileg attól elkülönülten.

A megkérdezettek zöme ugyanakkor a professzionális tanácsadás marketingjét a marketingkommunikációra szűkíti le, elsősorban az ügyfelekkel és a sajttal való kommunikációt tartják fontosnak. A marketing feladatai között csupán néhányan említették a kutatás, az információszerzés, célcsoport meghatározás, ügyfélkapcsolat ápolás szerepét is. Láthatóan a marketingtevékenységeknek csak kis szeletét ismerik, illetve gondolják fontosnak a tanácsadók, egy sor olyan fontos terület, mint a stratégia, a márka, az arculat, az ismertség csak egy-egy ügyvezető gondolataiban jelent meg. A megrajzolható marketing helyzetképet tovább rontja, hogy még az említett néhány marketingfunkciót sem látjuk megvalósulni a tanácsadó cégek zöménél.

A BIG 4 tanácsadók marketingtevékenysége az előbbieknél tudatosabb, rendszeres tevékenységet jelent, ami minden esetben marketingstratégiára épül. A marketingtevékenységet széles értelemben, üzletfejlesztésként fogják fel, a partnerek, menedzserek lényegében a marketingesek belső ügyfélkörét jelentik. A BIG 4 cégek lokális marketingje szervesen illeszkedik a globális marketinghez, ahonnan sok támogatást is kapnak.

A marketingtevékenység sikerének kulcskérdése, hogy mennyiben képesek a környezet és a partnerek közötti összekötő szerepet betölteni. Megítélésem szerint ez az egyik legkényesebb pontja a marketingnek, vagyis a belső támogatottság, a marketingvezető szerepe igen fontos abban, hogy a marketinget elfogadtassa a vezetőkkel, a munkatársakkal és biztosítani tudják az együttműködést. Bár jelentős az előrelépés ezen a területen, még ma is itt tapasztalható

a legnagyobb probléma, a marketing presztízséért naponta kell „megharcolni”. A BIG 4 marketingtevékenységének három kulcsterülete van:

- a stratégiai tervezés,
- a piaci információk megszerzése, elemzése, adatbázisok kezelése,
- a kommunikáció.

A tudásmenedzsment – knowledge management –, ami a cégen belüli információk, referenciák, módszerek, kapcsolatok adatbázisának kialakítását, menedzselését jelenti, egyre inkább a marketing középpontjába kerül. A BIG 4 marketing tevékenységének homlokterében az áll, hogy a cég hírnevét, kompetenciáját, megbízhatóságát erősítse. Minden olyan marketingeszközt igyekeznek alkalmazni, ami a megkülönböztetésre alkalmas.

A BIG 4 és a többi tanácsadó marketingtevékenysége között jelentős különbség van abban, hogy előbbiek nagy gondot fordítanak a célcsoport kiválasztásra, és a tudatos ügyfélépítésre, míg a magyar tanácsadók zöménél ilyen tudatos hosszú távú szemléletmód és gyakorlat hiányzik.

Hozzá kell tenni, hogy a BIG 4 marketing költségvetése a magyar tanácsadókéét nagyságrendekkel meghaladja, és támaszkodhatnak a hálózati erőforrásokra is.

A tanácsadó cégek vezetőit megkérdeztük az egyes marketing eszközök jelentőségéről is, a megkérdezés eredményeit a 4. táblázat tartalmazza.

Az átlagpontok azt jelzik, hogy a tanácsadók azokat a marketing eszközöket tartják fontosnak, amelyek lehetővé teszik a kapcsolatok építését, a kompetenciák személyes demonstrálását, illetve hozzájárulnak a cégismertség növeléséhez. Meglepő, hogy az interjúalanyok a médiakapcsolatokat nem értéke-

4. táblázat

A tanácsadói marketingeszközök megítélése
(7 = nagyon fontos, 1 = egyáltalán nem fontos)

| Tanácsadói marketingeszközök | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Összes válaszoló | Átlagos pontszám |
|------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|
| | pontot adó válaszadók száma | | | | | | | | |
| Konferencián való részvétel | 7 | 6 | 9 | 1 | 2 | – | – | 25 | 5,60 |
| Előadások tartása | 4 | 6 | 9 | 5 | 1 | – | – | 25 | 5,58 |
| Website | 3 | 7 | 6 | 2 | 5 | 1 | 1 | 25 | 4,76 |
| Ügyfélrendezvény | 2 | 3 | 8 | 6 | 5 | 1 | – | 25 | 4,52 |
| Szeminárium | 6 | 9 | 4 | 4 | 2 | – | – | 25 | 4,32 |
| Médiakapcsolatok | 1 | 3 | 8 | 5 | 2 | 5 | 1 | 25 | 4,08 |
| Brosúra | 4 | 3 | 6 | 4 | 5 | 3 | 2 | 25 | 4,04 |

5. táblázat

A megkérdezettek véleménye a marketing szerepével kapcsolatban megfogalmazott állításokról
(1 = igaz, 9 = hamis állítás)

| A megkérdezett cégek csoportja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Összes válaszoló | Átlagos pontszám |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|
| | pontot adó válaszadók száma | | | | | | | | | | |
| 1. állítás: A tanácsadásban a marketingnek nincs jelentős szerepe, a kapcsolatok a döntőek | 1 | 3 | 6 | - | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 19 | 4,42 |
| 2. állítás: A tanácsadásban a marketingnek nincs jelentős szerepe, a munka színvonala a meghatározó. | - | 2 | 7 | - | 5 | - | 5 | - | - | 19 | 4,47 |
| 3. állítás: A tanácsadásban a marketingnek csak operatív feladatai vannak, vagyis broszúrák készítése, hirdetések, események szervezése stb. | 1 | 2 | 1 | - | 4 | - | 5 | 3 | 3 | 19 | 4,57 |
| 4. állítás: A tanácsadásban a marketingnek nincs beleszólása stratégiai kérdésekbe. | 1 | 4 | 1 | - | 1 | 3 | 7 | 2 | - | 19 | 5,26 |

lik magasra, amiből joggal lehet arra is következtetni, hogy nem túl elégedettek a médiával. Ahogyan az a mélyinterjúkból is kiderült, a tanácsadók a szakajtóban a korábbinál sokkal kevesebb figyelmet kapnak. A kutatási eredmények azt jelzik, hogy a hagyományos broszúrák sokat veszítettek jelentőségükből, bár a 25 cég fele rendelkezik általános cégismertetővel, és a nagyobb cégek az egyes szolgáltatási területekről is készítenek ismertetőket, marketing szempontból nem értékelik azokat magasra. A kisebb cégek egyértelműen a website-ot részesítik előnyben, bár funkciója nem azonos a broszúrával, sokan úgy vélekednek, hogy a költséges cégismertetőt a website pótolhatja, részben talán ennek köszönhető igen magas értékelésük.

A tanácsadási vezetők marketingről alkotott véleményének mélyebb megvilágítására négy állítást fogalmaztunk meg a marketing tanácsadásbeli szerepéről. A megkérdezetteket arra kértük, hogy egy 9 fokozatú Likert skálán – ahol az 1-es az igaz, a 9-es a hamis – jelezzék egyetértésüket az állításokkal (5. táblázat).

A kérdésre adott válaszok összességében azt jelzik, hogy a tanácsadók véleménye szerint területükön elsősorban a kapcsolatok és a munka színvonala a meghatározó. A mélyinterjúk is azt tükrözik, hogy a marketinget ugyan fontosnak tartják a cég sikere szempontjából, de elsődlegesen a megbízások teljesítésének színvonalában és a kapcsolatokban látják cégük sikerességének alapjait. A 4. állításban foglaltakra többen reagáltak úgy, hogy látnak szerepet a marketing számára a stratégiában, az interjúkban a célcsoport meghatározást és általában a marketing környezet elemzését emelték ki.

Az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy azoknál a tanácsadóknál, ahol van marketingvezető, sokkal több tevékenységet sorolnak a marketinghez, mint a marketingvezetővel nem rendelkező cégeknél. A marketingkommunikáció klasszikus területein kívül – média, PR, hirdetések – a márkaépítést, a piackutatást, a targetinget, a CRM tevékenységet, az ajánlatkészítést, a tudásmenedzsmentet és az intranetet sorolták a marketingtevékenységek körébe.

A kutatás fontos részét képezte a tanácsadói igénybe vevő vállalkozások vizsgálata. A megbízók magatartása, véleménye sok esetben jelentősen eltért attól, amit a tanácsadók nekik tulajdonítottak, így a tanácsadás hatékony vezetési és marketing rendszerének kidolgozásához a vállalati kutatás eredményei igen értékes segítséget nyújtottak. A vállalati kutatás eredményeit egy következő cikkben taglaljuk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] JACKSON, R.W. – COOPER, Ph.D.: Unique aspects of Marketing Industrial Services, Industrial Marketing Management, 1988/6
- [2] ZEITHAML, V.A – BITNER, M.J.: Services marketing, New York, McGraw-Hill, 1996
- [3] MAISTER, D.H.: Managing the professional service firm, N.Y., Free Press, 1993.p. XV–XVI
- [4] LOWENDAHL, B.R.: Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen Business School Press, 2000

Nádor Éva főiskolai docens,
BGF KKFK

A női vezetők munkával való elégedettsége

Egy primer kutatás eredményei

Az ember életében jelentős helyet foglal el munkája, amely áthatja a munkán kívüli életét is. Ez a nőkre még inkább igaz, még inkább egyensúlyt kell teremniük a karrier és a családi munka között. A munkával való elégedettség fontos az egyén és a szervezet számára is, bebizonyosodott, hogy az elégedettség és a termelékenység között van összefüggés. Ezt követően számos elmélet és kutatás foglalkozott az elégedettséget befolyásoló tényezők meghatározásával. Jelen tanulmányomban elméleti modelleket vizsgálok meg, tesztelek egy vezető nőkkel készült vizsgálatomban.

A KUTATÁS HÁTTERE

Kvantitatív vizsgálatomat 2006 őszén végeztem, önkítöltős kérdőíves megkérdezést. Korlátozott lehetőségeimnek megfelelően egy valószínűségi mintavétel nem volt kivitelezhető, így a hólabda módszert választottam. A hólabda elnevezés a fokozatos felhalmozódásra utal, mely során a már elért személyek újabb embereket javasolnak. Első körben célzottan választottam ki a megkérdezés alanyait a közép- és nyugat-dunántúli régióban. Mindkét régióban 10–10 főt választottam ki, arra figyelve, hogy különböző szektorokból, különböző méretű vállalatoktól legyenek a megkérdezettek, és az ő kapcsolataikon továbbhaladva folytattam a vizsgálatot. A tervezett mintaelem szám 200 fő volt, végül a mintavételezési módszernek köszönhetően 281 kérdőív került kitöltésre. Mivel mintám nem reprezentatív, törekedtem arra, hogy kisebb jelentőséget tulajdonítsak a válaszadók egyszerű megoszlásának, viszont nagyobb hangsúlyt fektettem különböző tényezők összefüggéseire. A kutatási hipotéziseim közül most az elégedettséggel kapcsolatos állítások igazolását mutatom be.

HERZBERG MOTIVÁCIÓS ELMÉLETE

Locke (1976) úgy határozta meg a munkával való elégedettséget, mint egy „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik”. Tehát egy érzés, ahogy a dolgozók a munkájukhoz viszonyulnak (Landy, 1985). A szakirodalomban az elégedettség gyakran mint attitűd jelenik meg, így az attitűd mindhárom komponense mentén lehet vizsgálni az elégedettséget. Több elmélet foglalkozott/ik az elégedettség alakulásában szerepet játszó tényezőkkel. Mostani tanulmányomban egy elméletet emelnék ki, melyet a kutatásomban teszteltem, továbbvizsgáltam a női vezetők elégedettségének meghatározásánál.

Herzberg megkülönbözteti a motivátorokat (belső tényezők) és a higiénés (külső) tényezőket. A motivátorok képesek elégedettséget létrehozni, a külsők pedig elégedetlenséget okozhatnak. Ezek függetlenek

egymástól. A vizsgálatom is ehhez az elmélethez kötődik. Herzberg Maslow elméletéből indult ki: a nyugati társadalmakban az alapszükségletek ki vannak elégítve. A magasabb rendű szükségletek vezetnek ezen túl, s ezek főként belső motivátorok (Bakacsi, 2004). (1. táblázat)

A *motivátorok* olyan tényezők, mint az elért teljesítmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés, vagy a munka tartalma, érdekessége. Ezek lényegében nem mások, mint a belső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a magasabb rendű szükségletekhez. Amikor a motivá-

| 1. táblázat | | Herzberg elméleti modellje | |
|--|---|-------------------------------|---|
| | | Herzberg kéttényezős elmélete | |
| motivátorok (belső) | ↓ | } | A munka tartalma felelősség, előmenetel, fejlődés |
| ELÉGEDETTSÉG | | | Teljesítmény, elismertség |
| higiéniás tényezők (külső) | ↓ | } | A személyközi kapcsolatok minősége munkatársakkal, beosztottakkal és főnökkel |
| | | | Munka biztonsága |
| ELÉGEDETLENSÉG | | | Munkafeltételek, fizetés |
| Forrás: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, 88. old. ábra alapján | | | |

| 2. táblázat | | | | | |
|--|--------------|-------|----------------|-------|---------------------|
| Az elégedettség komponensei | | | | | |
| Változók | Elégedettség | | Elégedetlenség | | Kommunalitások 0,25 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nem csak leköt, de igazán szeretem is a munkámat | 0,86 | 0,09 | -0,13 | -0,02 | 0,76 |
| Szívesebben végeznék valamilyen más munkát | -0,79 | -0,06 | 0,16 | 0,06 | 0,66 |
| Munkámat érdekesnek, változatosnak tartom | 0,75 | 0,13 | -0,17 | -0,03 | 0,62 |
| Elégedett vagyok a fizetésemmel | -0,04 | 0,78 | -0,08 | 0,08 | 0,62 |
| Kevesebbet keresek, mint akik hasonló munkát végeznek | 0,03 | -0,72 | 0,18 | 0,13 | 0,56 |
| Előrelépési lehetőségeimmel elégedett vagyok | 0,35 | 0,61 | -0,22 | 0,14 | 0,57 |
| Nem tudok úgy előrelépni, ahogy azt végzettségem szerint megérdemelném | -0,31 | -0,55 | 0,16 | 0,08 | 0,43 |
| Ha egy jobban fizető állást ajánlanának, elfogadnám | -0,38 | -0,43 | 0,28 | 0,16 | 0,43 |
| Igyekszem minél jobban dolgozni, és mindent megtenni ennek a szervezetnek a sikeréért, mert érzem a megbecsülést | 0,22 | 0,12 | -0,80 | 0,06 | 0,71 |
| Nem érdemes keményen dolgoznom ezen a munkahelyen, mert nincs részem erkölcsi megbecsülésben | -0,17 | -0,17 | 0,80 | 0,08 | 0,70 |
| Megkapok minden anyagi és erkölcsi támogatást, ami munkámhoz szükséges | 0,05 | 0,55 | -0,63 | -0,06 | 0,70 |
| Munkakörülményeim megnehezítik a munkavégzést | -0,15 | -0,20 | 0,61 | 0,14 | 0,45 |
| Szellemileg mindig elfáradok a nap végére | -0,06 | -0,01 | 0,11 | 0,80 | 0,65 |
| Munkám teljes mértékben leköti szellemi energiáimat | 0,43 | 0,01 | -0,18 | 0,65 | 0,64 |
| Szeretném, ha kisebb lenne a munkahelyi terhelés, stressz | -0,29 | -0,05 | 0,16 | 0,62 | 0,50 |
| Főkomponens-elemzés Varimax rotációval | | | | | |
| (KMO=0,816 – KMO>0,8 nagyon jó) | | | | | |
| Szignifikáns faktorsúlyok 250 fős mintánál 0,35 felett | | | | | |
| Magyarázott variáncia=59,817 – a nyert 4 faktorunk kb 60%-ot magyaráz, azaz a főkomponens-elemzés megőrzi az eredeti információtartalom 60%-ot | | | | | |

ciós tényezők nincsenek kielégítve, az egyén nem elégedett, de nem is elégedetlen. Azonban amikor ezek a tényezők kielégülnek, az egyén elégedett lesz.

Higiénias tényezők a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavézés biztonsága), és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és beosztottakkal való kapcsolat minősége, a kivívott státusz, vagy a magánélet). Ezek a tényezők pedig a külsődlegesnek nevezett motivációs tényezőknek, illetve másfelől alacsonyabb rendű szükségleteknek feleltethetők meg.

MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLAT

Főkomponens elemzéssel verifikáltam az elégedettség tényezőcsoportjait, és a faktoranalízis is hasonló eredményt adott. A vizsgálat segítségével 4 tényezőcsoportot lehetett azonosítani. (2. táblázat)

A megfogalmazott itemek közül kettőt ki kellett hagynom, mert a kommunalitásuk 0,25 alatt volt, illetve a God of Fit értékét is javította a kihagyásuk. Ezek a következőképpen hangzottak: „Munkám fizikailag nagyon igénybe vesz”, „A jó kollektíva miatt dolgozom itt szívesen”. Az előbbi kimaradását az okozta, hogy a vezetők munkáját kevésbé jellemzi a fizikai leterhelés, illetve az független a többi tényezőtől. A második állítással kapcsolatban rá kellett jönnöm, hogy a megfogalmazás – hangsúlytól függően – valójában kétértelmű.

Azt tapasztaltam, hogy a kapott elégedettségi komponenseket – Herzberg elméletével összhangban – két nagy csoportra lehet osztani: az elégedettséget, illetve az elégedetlenséget kifejezőkre.

Az első faktor a belső elégedettséget jeleníti meg. A második faktor viszont egyaránt tartalmaz a külső, anyagi megbecsülésre vonatkozó, és az előrejutásra utaló tényezőket, melyeket Herzberg külön csoportba sorolt. Az elméletnek tulajdonítva elsőbbséget, korrelációs számításal vizsgáltam az anyagi és az

előrejutásra vonatkozó itemek közötti kapcsolatot. Azt tapasztaltam, hogy nem kiemelkedően erősek a kapcsolatok, ezért a további vizsgálatoknál külön-külön kezeltem őket. Az elégedetlenséget kifejező itemek két faktorra kerültek: az egyik azokat az állításokat tartalmazza, ahol a szervezeti hiányosságokból, kultúrából fakad az elégedetlenség, míg az utolsó faktor elemei azok, amelyek szintén elégedetlenségre adnak okot a mindennapos stressz, feszültség miatt.

A könnyebb értelmezhetőség érdekében a továbbiakban egyszerű indexképzéssel aggregáltam az egyes elégedettségi komponenseket, mégpedig, hogy 1–5-ig terjedő minősítések legyenek, ahol az 1 jelenti a nagyfokú elégedetlenséget, az 5 pedig a nagyfokú elégedettséget. Kivéve a stressz mértékének tényezőjénél, ahol az 5 jelentette a nagyfokú stresszt. (3. táblázat)

Összességében elmondható, hogy átlagosan is valamivel a „jó” fölé teszik a belső elégedettséget. A többi tényező átlagos megítélése a „közepes” és a „jó” közé esik. Az anyagi elégedettséget a „közepesnél” csak valamivel teszik magasabbra. A stressz mértéke elég magas: átlagosan is közelebb teszik a „nagy mértékűhöz”, mint a „közepeshez”.

AZ ELÉGEDETTSÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Szervezeti tényezők

Hipotézisem volt, hogy ezekkel a tényezőcsoportokkal való elégedettség eltérő lehet a különféle vállalat-típusoknál, hisz a szakirodalmi kutatásaimból egyértelműen kiderült, hogy a vállalati kultúra meghatározza, hogy a vállalatnál dolgozók mennyire szeretnek az adott cégnél dolgozni, s a szervezeti kultúra függ a vállalat méretétől. (4. táblázat)

1. Belső elégedettségi tényezők csoportja, amelyek főként a munka szeretetéből, színességéből fakadnak: Bár az elvégzett vizsgálat nem mutat szignifikáns kapcsolatot, de a KKV-knál valamivel nagyobb

3. táblázat

Az elégedettségi komponensek átlagértékei

| | Elégedettség | | | Elégedetlenség | |
|-------|------------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|--|
| | Belső elégedettségi tényezők | Anyagi megbecsülés tényezői | Előrejutás tényezői | Szervezeti kultúra tényezői | A munkahelyi feszültség, stressz mértéke |
| Átlag | 4,11 | 3,28 | 3,59 | 3,79 | 3,63 |

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, 25. kérdés alapján

| Vállalattípusok | Elégedettség | | | Elégedetlenség | |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|--|
| | Belső elégedettségi tényezők | Anyagi megbecsülés tényezői | Előrejutás tényezői | Szervezeti kultúra tényezői | A munkahelyi feszültség, stressz mértéke |
| Mikrovállalat | 4,07 | 3,56 | 3,9 | 3,98 | 3,68 |
| KKV | 4,18 | 3,15 | 3,41 | 3,79 | 3,54 |
| Nagyvállalat | 4,06 | 3,33 | 3,78 | 3,82 | 3,59 |
| Multinacionális vállalat | 4,02 | 3,34 | 3,28 | 3,58 | 3,86 |

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: *Női vezetők helyzete kutatás, 25. kérdés alapján*

a vezető nők körében ez az elégedettség, mint a többi vállalatnál.

2. Anyagi megbecsülés, elégedettség tényezőinek csoportja: Szignifikáns összefüggést mutat a vállalatok típusaival, s a mikrovállalatoknál jóval nagyobbak tűnik az elégedettség, mint a többi vállalatnál. Ez abból is adódhat, hogy itt a legtöbb vezető nő tulajdonosa is a vállalatnak.

3. Előrejutás tényezői: A mikrovállalatnál tűnnek a legelégedettebbnek, de ez érthető is, hisz itt nemcsak vezetők, hanem tulajdonosok is a megkérdezettek.

4. Szervezeti kultúra tényezői: Az elégedettség értékelésénél átlag 4-et adtak erre a tényezőcsoportra a mikrovállalatoknál dolgozók. A többi vállalatnál

„Az anyagi megbecsülés, elégedettség tényezőinek csoportja szignifikáns összefüggést mutat a vállalatok típusaival, s a mikrovállalatoknál jóval nagyobbak tűnik az elégedettség, mint a többi vállalatnál. Ez abból is adódhat, hogy itt a legtöbb vezető nő tulajdonosa is a vállalatnak.”

nál dolgozók picit alacsonyabb értékelést adtak, s ezek közül is a multinacionális cégeknél dolgozók adták a legalacsonyabbat. A multinacionális cégeknél szóródtak legjobban a minősítések.

5. Az utolsó tényezőcsoport a munkahelyi feszültséget, stresszt jeleníti meg. A multinacionális cégeknél dolgozók értékelték a munkájukat leginkább feszültségtelienek, stresszesnek, s a KKV-nál dolgozók értékelték legjobban a helyzetüket, de ez is csak egy erős közepes értékelésnek felel meg.

Az elégedettség összefüggése a vezetési szinttel

Hoppock (ld. Landy, 1985) a munkahelyi elégedettség tanulmányozásánál elsőként állapította meg, hogy az elégedettség összefügg a beosztással. Azt az eredményt kapta, hogy a munkával való elégedettség egyre magasabb a hierarchia magasabb szintjein dolgozóknál.

Armstrong elmélete pedig azt mondja ki, hogy az alacsonyabb foglalkozási szint esetében a higiénés, míg a magasabb esetében a motivátor tényezők játszanak szerepet.

A mintámban az anyagi tényezőkkel, ill. a szervezeti kultúrával való elégedettségnél találtam összefüggést, és azt tapasztaltam, hogy azok az elégedettebbek, akiknek igazi döntési jogkörük van azaz vagy felsővezetők, vagy saját cégük van.

Demográfiai, szociológiai tényezők

A korosztályok alapján történt elemzés szerint a 30 éves és ez alatti korosztály valamivel elégedettebbnek tűnik (3,95), illetve őket az 50 év feletti korosztály követi (3,85).

A társadalmi mobilitás változójával való összevetés azt mutatja, hogy akik csak egyet léptek előre szüleikhez képest az iskolai végzettségben, azok a legkevésbé, átlagosan közepes mértékben elégedettek az anyagi tényezőkkel, és az előrejutási lehetőségekkel is kevésbé elégedettek, mint a többi mobilitási csoport. A kettőt előre lépőknél találkozhatunk leginkább a munkával való belső elégedettséggel.

5. táblázat

A vezető nők életciklus szerinti megoszlása (n = 265)

| | Megoszlás % |
|--|-------------|
| Hajadon | 11 |
| Házass vagy élettársi kapcsolatban éló még gyerekekkel nem rendelkezők | 14 |
| Házass vagy élettársi kapcsolatban éló már egy gyermekkel rendelkezők | 19 |
| Házass vagy élettársi kapcsolatban éló már több gyermekkel rendelkezők | 42 |
| Gyermekét egyedül nevelők | 14 |

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, 3. kérdés alapján

Az un. életpálya elmélet, amely Super nevéhez fűződik a munkahelyi elégedettség meghatározásával a különböző életszakaszok értékpreferenciájában tapasztalható eltéréseket mutatja be. A kutatásomban a családi életciklus szakaszokkal teszteltem ezeket az eltéréseket. A mintám megoszlását a családi életciklusok szerint a 5. táblázat mutatja.

A vizsgálat azt mutatja, hogy hajadonok jóval elégedettebbek az anyagi tényezőkkel (3,62), viszont a

belső elégedettség legkevésbé rájuk jellemző, illetve az is látszik, hogy nekik van jobban lehetőségük (3,73) az előrelépésre. Az elégedetlenségi tényezők közül a gyermeküket egyedül nevelőknél látjuk, hogy leginkább stresszesek a munkahelyi dolgok miatt.

IRODALOMJEGYZÉK

Landy, F. (1985): Psychology of work behavior, The Dorsey Press, USA, 377-417. o.

Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 83-88. o.

*Czeglédi Csilla PhD hallgató
a Széchenyi Egyetem (Győr)*

*Multidiszciplináris Társadalomtudományi
Doktori Iskolájában,
a Harsányi János Főiskola (Budapest) adjunktusa*

BEHARANGOZÓ

AZ M&M KÖVETKEZŐ, DECEMBERBEN MEGJELENŐ SZÁMÁNAK TARTALMÁBÓL

Fókuszban a zöldmarketing

- Környezetvédelem minisztériumi szinten – helyzetkép és lehetőségek
- „Zöldutasok” avagy a zöld pártok marketingstratégiájának sajátosságai
- „Zöld autósok” avagy a zöldmarketing beszűrődése az autópárbá
- A zöldmarketing perspektívái
- Note on the relationship between sustainable development and marketing in the banking sector

Fókuszban a made-in hatás

- Country-of-origin a gyakorlatban: néhány érdekes sztori
- Egy új fogalom: a termékcélország-hatás

Fókuszban a public relations

- Üzleti díj, üzleti hatás: A díjak szerepe a márkaépítésben
- Az OMV és a MOL PR-háborúja
- Marketingorientációs tényezők a honi professzionális labdarúgás szponzorációs piacának tükrében

Fókuszban a branding

- A márkanévadás tudománya – Vagy nem is annyira tudomány?

**Olvassa továbbra is elméleti és gyakorlati szakembereink írásait!
Fizessen elő idej árakon az M&M-re, hogy 2008-ban se maradjon le semmiről!**

The New Public Management in Europe

*Towards Convergence or Difference?*¹

This article explores the impact of New Public Management policies and practices within the European Union. It is concluded that the process of public sector reform – and the fuller adoption of the NPM model – is likely to remain contested, characterized by both the persistence of particular public administration traditions, and the emergence of new compromises, reflecting competing pressures and interests.

Reflecting the growing influence of neo liberalism in the 1980s, New Public Management (NPM) represents the infusion of marketization and market driven practices into public sphere, which, critics have charged, has been to the cost of popular accountability (Wise 2002; c.f. Anonymous 1997). Yet, it can be argued that change is a multi-faceted process, with a range of other forces at work (Wise 2002). Again, a number of critics have argued that there is little new about NPM, and that it does not really represent a coherent set of practices (Wise 2002). Nonetheless, there is little doubt that there has been an increasing use of private sector practices in the public sector in the 1980s and 1990s, with the aim of providing cheaper, more cost efficient services. However, many European governments remain committed to preserving their public sectors as an example of “good” employment practices and as a means of ensuring a basic degree of social equality. This article explores the relationship between the process of Europeanization and the adoption of NPM practices.

VARIATIONS IN ECONOMY, SOCIETY AND THE PUBLIC SPHERE IN EUROPE

Contemporary institutional theories draw a link between productive organization and wider rules and regulations. Hence, organizational level practices can only be understood within a specific environmental setting (Hirst and Zeitlin 1997: 321). Again, there is a close relationship between dominant economic policies, firm practices, and what goes on in the public sector.

Within Europe, there are a number of distinct state forms, ranging from neo-corporatist style states, such as found in Scandinavia, to less regulated forms of societal organization (Stillman 1997). Whilst there are strong global pressures towards greater liberalization, these may

¹ Some of the arguments and points in this article are also contained and further developed in Wood, G. 2004. “New Public Management and Europeanization: Convergence or ‘Nestedness’”, Dibben, P., Wood, G. and Roper, I. (eds.). 2004. *Contesting Public Sector Reforms*. London: Palgrave.

be strengthened – or diluted – by persistent differences in constitutions, cultures, and the dominant ideologies of political parties (Flynn and Strehl 1996b: 4–5). Some states saw the development of a professional public sector relatively early, whilst in others, this development very much later – the relative strength of the former is likely to be very much greater (Stillman 1997). These persistent differences have led to a number of distinct archetypes being identified.

First, there is the *Anglo-Saxon* model, characterized by lightly regulated markets and individualism. This has come at the cost of weak vocational training, and a patchy provision of social services. Such models nonetheless, incorporate limited welfare provisions, introduced and maintained to ensure continued social stability. In Britain in the 1980s, the Thatcher government introduced far reaching market reforms (Flynn and Strehl 1996b; Flynn 1996). This included the centralization of powers, to allow the national government to restructure the role of local authorities, and introduce market competition in a range of areas (Flynn 1996). Parallel to this centralization, the authority of managers was increased, with professional managerial positions being introduced at a range of levels (ibid.).

Second, there is what has been commonly referred to as the *Rhineland model*. These states – including Austria, Germany and the Benelux countries – have a long tradition of neo-corporatism, centring on tripartite deals between the government, unions and employer interests – the state plays a key role in reconciling the concerns of the latter two. For example, in the event of adverse external economic pressures, the state may improve the provision of social services or increase regional spending to offset the shock of large scale job losses. In these countries, the government is likely to actively intervene in labour markets, subsidizing employment in areas where there is high unemployment, and invest in training and retraining (Kraft 1998). Normally, the state is likely to be an important provider of jobs in its own right, in support of this role (Harcourt and Wood 2003). In turn, this is likely to result in considerable opposition to market reforms in the public sector (Pracher 1996: 168). As borne out by periodic politi-

cal protests, marketization remains very much less popular in such contexts than in Anglo-Saxon countries (c.f. Schelder & Proeller 2002: 178). Even if governments are formally committed to change, the actual process of liberalization is likely to be slow (Kuitenbrouwer 1996). It is at local government where market reforms are likely to be the strongest, as local political dynamics may, in some cases, be more conducive to reform (c.f. Schedler and Proeller 2002).

Third, the *semi-peripheral fordist* model is encountered in countries such as Greece, Spain, and Portugal. These countries were isolated from the global economy in the 1950s and 1960s – reentry into the global economy was marked by a period of modernization, often linked to the introduction of a range of austerity measures (Holman 2001: 87). Some authorities, such as Perez Diaz have suggested that these countries will ultimately develop into *Rhineland* type economies. However, others, such as Roca, note that any neo-corporatist deals in these countries tend to be strategic accommodations, rather than long term power-sharing arrangements (Lucio and Blyton 2001: 109). Whilst the development of these countries has allowed them to catch up in some areas, in other areas, the more advanced societies have already moved on. SMEs in the retail and manufacturing sectors were placed under particular pressure, leading to painful adjustments, and the gradual consolidation of such activities (Holman 2001: 81).

“This process of adjustment has been marked by a declining role of the state – governments are no longer in the business of managing enterprises, and have reverted to a more traditional role of carrying out security, general administrative and social service functions. However, reforms have often been episodic and uneven.”

Again, the former parastatals have largely been privatized, and a professional managerial class has gradually developed (ibid.: 82).

This process of adjustment has been marked by a declining role of the state – governments are no longer in the business of managing enterprises, and have reverted to a more traditional role of carrying out security, general administrative and social service functions. However, reforms have often been

episodic and uneven. For example, in Portugal reforms have had rather limited effects in a range of areas (Rocha 1998). This represented the product of legal checks and balances, which blocked wholesale marketization in which precluded the implementation of wholesale marketization in many areas, and contradictory political agendas. For example, conservative politicians often favoured both centralization and the introduction of private sector managerial functions; even more so than in countries such as Britain, these contradictory agendas often worked against each other (Rocha 1998). Moreover, the privatization of a range of public services resulted in a lower quality provision and higher user costs (*ibid.*). Meanwhile, in Spain, public sector reforms were partially driven by a recognition of regional desires for greater autonomy (Schedler and Proeller 2002: 174). Nonetheless, this process has been contested, and the central government remains powerful in many areas (*ibid.*).

Forth, there is a *transitional model*, encountered in Central and Eastern Europe, following the overthrow of Soviet rule in 1989. Almost all countries in this region went through a period of rapid marketization. However, in some countries, firms coped with often difficult challenges to reverting to old systems and relationships centring on exchange through bartering (Smith and Swain 2001: 453). In all these states, a strong pressure has been to cost cutting, in both the areas of production and general administration (Voskamp and Wittke 2001: 475). All these countries have also seen cutbacks in many areas of the public sector. As is the case with many other countries experiencing market reforms, a "contradiction of managerialism" has been experienced – new democratic governments sought to place the state bureaucracy under their control, but also to introduce professional autonomous managerialism into this area (Guess 1997). As is the case with the peripheral economies of southern Europe, the result may be a convergence to the liberal market or Rhineland models, or, in some cases, the persistence of difference. Countries falling into the latter category would end up with weak states, underdeveloped banking systems, and the interpenetration of the public sector by informal networks of support linked to oligarchs (c.f. Boyer 2001) – arguably, Ukraine has already fallen into this trap.

A fifth model is the *regional or industrial districts* one, such as encountered in Italy (Whitley 1999).

In part, this has reflected a particular type of state development, resulting in persistent regional varieties in the way in which firms operate and in the role of government (Whitley 1999: 46). For example, there are over 40 000 autonomous public agencies in Italy (Kearney and Hays 1998). In the latter country, wide-scale privatization took place in the 1990s, with the aim of reducing the size of the state sphere (Segreto 1998). However, these reforms had limited wider effects, and indeed strengthened both larger firms operating the private sector and associated networks (Segreto 1998).

Finally, *France* is often held up to represent a distinct model in its own right. A strong public sector continues to play an important role in large areas of public and economic life (Whitley 1999: 71). Again, a powerful civil service – and a culture of mass political protests – have successfully blocked numerous attempts at market reforms by central government. Again, market reforms emanating from the European Union have often resulted in strong opposition in France (Thiers 2000). Unlike many other countries in Europe, France has not seen the rise of private sector style professional managers in the public sector. Instead, traditional government officials have fought to retain their existing powers and duties (Flynn and Strehl 1996a).

NEW PUBLIC MANAGEMENT IN EUROPE

It was in New Zealand, that, under successive neo-liberal governments that the term "New Public Management" (NPM) first emerged (Schedler and Proeller 2002: 163). NPM was soon infused into Britain, also building on the neo-liberal ideologies from the United States (Thiers 2000). Otherwise referred to as the new managerialism, NPM aims to introduce "best" business practices into the public sector (*ibid.*). Key priorities of the NPM are market discipline, customer service orientation, earning and income generation instead of spending, and a strong emphasis on performance (Maor 1999).

In the 1990s, a large number of European countries adopted NPM techniques to restructure their public sectors. Pressures for reform included cyclical budgetary pressures, the increasing amount of public spending as a proportion to the GDP in many Western European states, and demands for improvements in service quality given productivity improvements in other areas of the economy (Flynn and

Strehl 1996b: 3). In addition, rapidly ageing populations have placed increasing pressures on established European welfare states. However, as Pierson (1991: 182) notes, the core requirement of supporting a growing dependent population is unlikely to be resolved simply through privatization; in whatever way, the costs will still have to be met from current economic output.

Such reforms have included the removal of delivering functions away from central government, the use of the private sector in providing many public services and/or partnerships between private and public organizations in the delivery of public services. (Torres and Pina 2002). Whilst initially dismissed as yet another managerial fad, NPM has proved to be of far reaching historical significance in redefining the role of the public sphere (Kearney and Hays 1998; c.f. Anonymous 1997).

Proponents of NPM argued that existing bureaucrats had a vested interest in empire building and in maximising expenditure, sucking resources away from more productive areas of economic life (ibid.). More radical neo-liberals have revived the nineteenth century idea of the "undeserving poor", arguing that existing welfare states encourage individuals to claim benefits, rather than engaging in productive economic activities. Again, public servants may not always be fully accountable, opening the way for neo liberal attacks (ibid.).

The adoption of NPM policies and practices has been rather uneven in all cases, above all in measuring and ensuring value for money in outsourced or privately run government functions, and in accurately gauging performance. Nonetheless, most Western governments have attempted to manage and measure performance in this regard (Halachmi 2001). However, new levels of competitiveness may weaken existing solidarities in the civil service and leaden a greater fragmentation of state functions (Kearney and Hays 1998). On the one hand, Wallace (2000) has suggested that, within Europe, the introduction of NPM practices is likely to be diluted and mediated by existing national and regional realities. On the other hand, others, such as Streeck, have suggested that national systems in Europe are fragile. The effect of bodies such as the EU

will be to encourage even greater use of liberal market practices, with the gradual spread of low value added "Delaware" standards (O'Hagan 2002: 40). Indeed, it has been argued that the EU has encouraged cutbacks in the role of the state (Masters 1998). It can also be argued that poorer regions of the EU simply cannot afford the comprehensive welfare states encountered in countries such as Sweden, leading to the persistence – or worsening – of existing regional inequalities (ibid.).

CONVERGENCE: NEO LIBERAL PERSPECTIVES AND TRENDS

Celebrated for his suggestion regarding the "end of history", in 1992 Francis Fukuyama argued that a general consensus have emerged around liberal democracy and liberalized markets (Fukuyama 1992). This would result in a tendency in the public sector towards greater democratic accountability, but also to the introduction of market principles – the role of governments would be primary regulatory rather than an administrative or service role.

However, in the 1990s, the track record of neo-liberal reforms has been uneven. Many countries have been associated with weaker public infrastructures, smaller welfare provisions and rising social inequality, as well as a decline of key areas of economic ac-

"Proponents of NPM argued that existing bureaucrats had a vested interest in empire building and in maximising expenditure, sucking resources away from more productive areas of economic life. More radical neo-liberals have revived the nineteenth century idea of the 'undeserving poor', arguing that existing welfare states encourage individuals to claim benefits, rather than engaging in productive economic activities."

tivity such as manufacturing. Nonetheless, neo-liberal reforms remain popular amongst political elites in the absence of viable alternatives. This has resulted in mixed outcomes. Some countries have struggled to accurately monitor the relative costs and benefits of the privatization of public services (Torres and Pina 2002; Halachmi 2002). Nonetheless, it could be argued that globalization has led to the increased popularity of standardized solutions. In

Western Europe, both conservative and social democratic parties have continued with the privatization of state functions and the deregulation of company law (Blackburn 2002: 139; Budgen 2002: 33). Even if committed to a "social model", governments have continued to favour real cutbacks (Budgen 2002: 36–37). This process has been even more pronounced in central and Eastern Europe (ibid.: 140; c.f. Blackburn 2002).

There are also strong continental pressures towards greater liberalization and a greater use of NPM

"Again, 'new governance theories' argue that a new European model is emerging, with the EU providing a source of new policy directions in a range of areas. Cross border connections deepen between different member states, facilitated by new policy interventions."

policies and techniques. The European Union launched two programmes for internal reform in 2000 – "Sound and Efficient Management 2000" and "Modernizing Administration and Personnel 2000" (Pollitt and Bouckaert 2000: 19). Both stressed the importance of decentralizing government powers and deregulation – for example, the latter aimed to decentralize the HR function. On an external plane, the Maastricht convergence criteria placed restrictions on national government spending (Pollitt and Bouckaert 2000: 30). Again, the introduction of the Euro has placed further restrictions on spending by national governments.

Meanwhile, an effect of the wider dissemination of NPM practices has been towards both the rise of autonomous managers, and governments seeking more direct control over residual functions (Moar 1999). These tendencies have been noted in European countries as diverse as Britain and Malta (Moar 1990). These contradictory pressures have led some writers such as Torres and Pina (2002) to question whether alternative more integrated models for public management need to be developed.

CONVERGENCE – AN EMERGING EUROPEAN SOCIAL MODEL?

Alternatively, it could be argued that whilst there are strong pressures towards a convergence in public sector management policies and practices in Eu-

rope, they may not necessarily be on the lines of NPM (c.f. Wallace 2000). Transnational institutions – most notably the EU itself – have promoted a broad social model, with far reaching consequences for public administration. This would result in the EU evolving into a more closely integrated cluster of states with highly competitive, high quality, high value added companies, generous welfare systems, with policy being the result of social dialogue (O'Hagan 2002: 6). Over time, the role of national governments will be gradually ceded to emerging trans-European bodies (O'Hagan 2002: 43). This would be based on the assumption that there is natural tendency towards stronger unity (ibid.: 44), an optimism that may, however, be challenged by recent setbacks to greater integration, such as the recent EU constitution debacle.

Again, "new governance theories" argue that a new European model is emerging, with the EU providing a source of new policy directions in a range of areas (O'Hagan 2002: 46). Cross border connections deepen between different member states, facilitated by new policy interventions (Wallace 2000). There have already been common – albeit increasingly challenged – policies in agriculture, but also through "soft policy co-operation" in the form of Directives (Wallace 2000), that have promoted the diffusion of a single European social model (e.g. Directives on outlawing discrimination, and on promoting codetermination at workplaces).

Several treaties – the Treaty of Rome, the 1985 Single European Act and the 1991 Maastricht Treaty – have all encouraged common practices in a range of areas, and laid the framework for a common polity and mutually supportive public administration practices (Schmitter 1997). Again, it could be argued that the above mentioned "Sound and Efficient Management 2000" and "Modernizing Administration and Personnel 2000" are more about efficiency than full marketization – both in part embody a commitment to traditional public sector values of consistency and service (Pollitt and Bouckaert: 179–180). Again, it can be argued that the operation of the European Commission continues to reflect the influence of the French public service tradition, a tradition that may be further spread as the role of the EU increases (ibid.: 58).

Again, despite pressures to liberalization, the public sphere in much of Europe remains stronger than the United States, supported by shared notions of the public space, and the retention of large areas of the media and physical infrastructure in public hands (Blackburn 2002: 135). However, in the poorer parts of the EU, the diffusion of a "new European" social model has been uneven, with continued strong pressures towards greater marketization (O'Hagan 2002: 6).

Distinct European state traditions and types of social organization have led to much better performance for high value added manufacturing than in the United States: this would reflect both more patient shareholder behaviour facilitating reinvestment and incremental innovation and effective state provided vocational training systems (Hall and Soskice 2000). However, performance has been less good in areas of low cost manufacturing and services, and in highly innovative sectors such as software design (ibid.).

It can be argued that many of the pressures faced by European social democracies represent the effects of once off developments (e.g. the costs of German unification, reconstruction in Central Europe, the need to establish the Euro as a credible reserve currency) rather than general failure of the social democratic model. Nonetheless, support for shared European positions "generally depends on a series of interlocking understandings" (Wallace 2000) – the development of a shared trans-European social model is likely to be uneven and episodic.

PERSISTENT DIVERSITY

It could be argued that national level institutions – and public management practices – are remarkably durable, despite the homogenizing pressures of globalization, and the role of the EU (or any other transnational institution for that matter). Indeed, despite the fact that the EU has been around for some forty years, trans-European agencies remain of limited significance (Whitley 1999: 133). The impact of trans-European initiatives remains constrained and dependent on the goodwill of national governments (ibid.: 133). Hence, comprehensive Europeanization remains an incomplete ideal (Wallace 2000). Indeed,

national governments have considerable autonomy in choosing the means by which mutually agreed goals are pursued (Salinas 2002). Hence, the process of Europeanization is less of hierarchical governance – with EU level bodies having more power than individual national governments – but rather about changes in policies and role of the public sectors at a number of different levels (Wallace 2000). The influence of the EU remains dependent on national level realities, and the development process underway in different states.

Whilst faced with common pressures, national governments will still opt for different policies: some nations may experiment with radical deregulation, and others with retaining, reforming or developing their own national social models.

All this has led Boyer and Hollingsworth (1997) to suggest that institutions and coexist at a range of levels from the sub- to the supra-national. Moreover, institutions may work horizontally (such as in the case of regional common market) or vertically (hierarchies of authority, lines of control) (ibid.). There are a range of complex and interlocking mechanisms of governance – states, markets and associations –

"The role of the public sector in Europe is reinforced through the role mechanisms that are neither purely state or private sector – informal and formal associations, and inter-firm and inter-sectoral alliances of interests."

with governments remaining important despite pressures to change the manner in which the public sector is run towards more cost effective models. Hence, national level institutions are "nested", interlinked with sub- and supra- national ones (ibid.).

The role of the public sector in Europe is reinforced through the role mechanisms that are neither purely state or private sector (Schmitter 1997: 397) – informal and formal associations, and inter-firm and inter-sectoral alliances of interests. These mechanisms represent more than simply market imperfections: they help secure competitiveness of much of European industry, allowing for flexibility, the sharing of research and development costs, and a supportive state role, including the provision of effective training and regional development and support incentives (ibid.: 398).

Thiers (2000) suggests that, faced with these realities, NPM in Europe represents an "incoherent reform wave", incorporating many elements. The role of the public sector continues to reflect distinct state traditions, ensuring that the role of the public sector administrator/manager in Europe remains different to that encountered in the United States (Stillman 1997). Even within Central Europe, the state continues to play a key role in "policy planning, judicial oversight, economic control, and effective program implementation" (Stillman 1997).

CONCLUSION

NPM is often represented as part and parcel of an unstoppable wave of market driven reforms, that will have far reaching effects on both management in the public sector, and in the wider economic domain. It is argued that companies and public have to be responsive to changing customer needs, and largely driven by the "bottom line" – should they fail to be so, entire countries face marginalization in the global economy. NPM allows for more room for private enterprise in the running of public services, whilst imparting private sector management practices is likely to make for higher performance and efficiency.

However, other writers – from within the broad institutionalist tradition – have suggested that the effects of the adoption of NPM policies in Europe have been very uneven. Indeed, a range of institutional constraints operate at regional, national and EU levels, resulting in the development and persistence of "mixed models" reflecting global and continent-wide developments, but also national dynamics and continuities. Hence, a more plausible alternative to the "homogenization thesis" is that the process of public sector reform – and the fuller adoption of the NPM model – is likely to remain contested, characterized by both the persistence of particular public administration traditions, and the emergence of new compromises, reflecting competing pressures and interests.

REFERENCES

- ANONYMOUS. 1997. "New Frontiers in Public Sector Management: Trends and Issues in State and Local Government in Europe", *Organization Studies*, 18, 6: 1039.
- BLACKBURN, R. 2002. "Symptoms of Euro-Denial", *New Left Review*, 2, 18: 131–140.
- BOYER, R. 2001. "The Great Transformation of Eastern Europe: A Regulationist Perspective", in: Jessop, B. (ed.), *Regulation Theory and the Crisis of Capitalism Volume 4 – Country Studies*. London: Edward Elgar
- BOYER, R. AND HOLLINGSWORTH, R. 1997. "How and Why do Social Systems of Production Change?", in: Hollingsworth, R. and Boyer, R. (eds.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BUDGEN, S. 2002. "Chirac Redivivus", *New Left Review*, 2, 17: 31–51.
- FLYNN, N. 1996. "The United Kingdom", in: Flynn, N. and Strehl, F. (eds.), *Public Sector Management in Europe*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- FLYNN, N. AND STREHL, F. 1996a. "France", in: Flynn, N. and Strehl, F. (eds.), *Public Sector Management in Europe*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- FLYNN, N. AND STREHL, F. 1996b. "Introduction", in: Flynn, N. and Strehl, F. (eds.), *Public Sector Management in Europe*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- FUKUYAMA, F. 1992. *The End of History and the Last Man*. London: Hamish Hamilton.
- GUESS, G. 1997. "Transformation of Bureaucratic States in Eastern Europe: Public Expenditure Lessons from Latin America", *International Journal of Public Administration*, 20, 3: 621–643.
- HALACHMI, A. 2002. "Performance Measurement, Accountability, and Improved Performance", *Public Performance & Management Review*, 25, 4: 370–374.
- HALL, P. AND SOSKICE, D. 2000. *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- HARCOURT, M. AND WOOD, G. 2003. "Under What Circumstances do Social Accords Work?", *Journal of Economic Issues*, 37, 3: 347–367.
- HIRST, P. AND ZEITLIN, J. 1997. "Flexible Specialization: Theory and Evidence in the Analysis of Institutional Change", in: Hollingsworth, R. and Boyer, R. (eds.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HOLLINGSWORTH, R. 1997. "Continuities and Change in Social Systems of Production", in: Hollingsworth, R. and Boyer, R. (eds.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HOLMAN, O. 2001. "Semiperipheral Fordism in Southern Europe", in: Jessop, B. (ed.), *Regulation Theory and the Crisis of Capitalism Volume 4 – Country Studies*. London: Edward Elgar
- KEARNEY, R. AND HAYS, S. 1998. "Reinventing Government, the New Public Management and Civil Service Systems in International Perspective: The Danger of Throwing the

BABY OUT WITH THE BATHWATER", *Review of Public Personnel Administration*, 18, 4: 38–54.

KRAFT, K. 1998. "An evaluation of active and passive labour market policy," *Applied Economics*, 30: 783–793.

LUCIO, M. AND BLYTON, P. 2001. "Constructing the Post-Fordist State: The Politics of Labour Market Flexibility in Spain", in: Jessop, B. (ed.), *Regulation Theory and the Crisis of Capitalism Volume 4 – Country Studies*. London: Edward Elgar

KUITENBROUWER, M. 1996. "The Netherlands", in: Flynn, N. and Strehl, F. (eds.), *Public Sector Management in Europe*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

MAOR, M. 1999. "The Paradox of Managerialism", *Public Administration Review*, 59, 1: 5–18.

MASTERS, M. 1998. "Public Sector Employment in a Time of Transition", *Industrial & Labor Relations Review*, 51, 4: 705–706.

O'HAGAN, E. 2002. *Employee Relations in the Periphery of Europe: The Unfolding of the European Social Model*. London: Palgrave

PIERSON, C. 1991. *Beyond the Welfare State? The New Political Economy of Welfare*. Cambridge: Polity.

POLLITT, C. and Bouckaert, G. 2000. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

PRACHER, C. 1996. "Germany Part II: New Models of Guidance and Steering Public Administration", in: Flynn, N. and Strehl, F. (eds.), *Public Sector Management in Europe*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

ROCHA, J. 1998. "The New Public Management and its Consequences in the Public Personnel System", *Review of Public Personnel Administration*, 18, 2: 82–87.

SALINAS, F.J. 2002. "Accrual Budgeting and Fiscal consolidation in the EMU", *Contemporary Economic Policy*, 20, 2: 193–206.

SCHEDLER, K. AND PROELLER, I. 2002. "The New Public Management: A Perspective from Mainland Europe", in: McLaughlin, K., Osborne, S. and Ferlie, E. (eds.), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.

SCHMITTER, P. 1997. "The Emerging Europolity and its Impact on National Systems of Production", in: Hollingsworth, R. and Boyer, R. (eds.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

SEGRETO, L. 1998. "Italian Capitalism between the Private and Public Sectors", *Business and Economic History*, 27, 2: 455–468.

SMITH, A. AND SWAIN, A. 2001. "Regulating and Institutionalising Capitalisms", in: Jessop, B. (ed.), *Regulation Theory*

and the Crisis of Capitalism Volume 4 – Country Studies. London: Edward Elgar.

STILLMAN, R.J. II. 1997. "American vs. European Public Administration: Does Public Administration Make the Modern State, or Does the State Make Public Administration?", *Public Administration Review*, 57, 4: 332–338.

TEAGUE, P. 1995. "Pay Determination in the Republic of Ireland: Towards Societal Corporatism?", *British Journal of Industrial Relations*, 33, 2: 253–273.

THIERS, P. 2000. "Management of Public Service Reform: A Comparative Review of Experiences in the Management of Programmes of Reform of the Administrative Arm of Central Government", *Review of Public Personnel Administration*; Columbia, 20, 2: 75–77.

TORRES, L. AND PINA, V. 2002. "Changes in Public Service Delivery in the EU Countries", *Public Money & Management*, 22, 4: 41–48

VOSKAMP, U. AND WITTKKE, V. 2001. "Industrial Restructuring in the Former German Democratic Republic (GDR): Barriers to Adaptive Reform Become Downward Development Spirals", in: Jessop, B. (ed.), *Regulation Theory and the Crisis of Capitalism Volume 4 – Country Studies*. London: Edward Elgar.

WHITLEY, R. 1999. *Divergent Capitalisms*. Oxford: Oxford University Press.

WISE, L.R. 2002. "Public Management Reform: Competing Drivers of Change", *Public Administration Review*, 62, 5: 555–567.

WOOD, G. AND HARCOURT, M. 2001. "The Consequences of Neo-Corporatism: A Syncretic Analysis", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 20, 8: 1–22.

Geoffrey Wood is Professor in HRM
in the School of Management at the University of
Sheffield

Marketing a 21. században

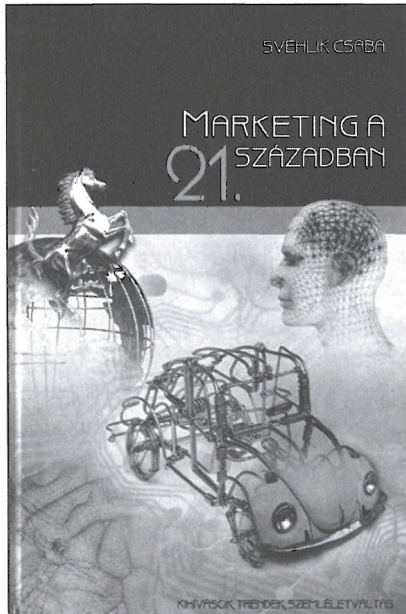
Kihívások, trendek, szemléletváltás

KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, 2007

A Svéhlík Csaba szerkesztésében és társszerzői (*Dernóczy Adrienn, Józsa László, Papp-Váry Árpád Ferenc, Petruska Ildikó*) közreműködésével megjelenő kitűnő könyv érdekes színtöltje lesz a marketing szakmának. Ahogyan a szerkesztő-szerző is írja bevezetőjében, valóban számos marketing témájú szakkönyv létezik, de mindezek azonos témacsoportosításban, egy-egy jellemző megközelítésmód érvényesülésével tárgyalják a marketing legfontosabb területeit, tudnivalóit. E mű nemcsak tartalmában, hanem szemléletében is teljesen eltérő gondolatokat ad az olvasóközönség számára.

Mivel a szakma rangos kutatóinak írásai kerültek a kötetbe, nyilvánvalóan érezhetők írásaikból a közöttük lévő gondolkodásmódbeli, kutatói szemléletbeli eltérések. Mégis azonos irányt kitűzve rajzolódik ki az olvasónak a valamennyiük tollából érezhető elvárás a jövővel szemben: a szemléletváltás szükségessége.

Számos menedzsment irodalom foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy mi jelenthet a jövőben



a vállalatok számára igazi versenyelőnyt, s ezek a megfogalmazott elvárások az éppen aktuális, vagy azt is mondhatnám, divatos menedzsment eszköztárból kerülnek ki. Ezért is érdekes ez az összefoglaló tanulmánykötet, hiszen nem akar újabb technikákkal szédíteni jövőnk tekintetében, csupán egy egyszerű, mégis a legnehezebben elérhető célt fogalmazza meg a szerzők: a menedzsmentnek nincs más

választása, mint a környezet elvárásainak, a jövőbeli kihívásokhoz a hozzáállásuk, attitűdjük, és gondolkodásmódjuk megváltoztatása.

A tanulmányok sorrendi elhelyezése nem tudom mennyire volt tudatos a szerkesztő részéről, de szerencsés válogatást jelent az olvasó számára. Ugyanis az első, kicsit történelminek is felfogható fejezet (*Józsa László: A marketinggel mint tudománnyal szembeni kihívások*) megfelelő alapot biztosít szakmailag, ugyanakkor ráhangol a további tanulmányok szellemére. Sok érdekes, és a nem kifejezetten szakmai olvasóközönség számára is újdonságszámba menő gondolatot olvashatunk itt.

A második fejezet (*Dernóczy Adrienn: A színek szerepe a marketingben*) próbára teszi az olvasót, még akkor is, ha szakmabeli. Ennek megértéséhez nem elegendő egy délutáni olvasgatás, laza és felületes lapozgatás a marketing birodalmában. A szerző igazán eredeti és akár a marketingterületől függetlenül is érvényesülő gondolatokat tár elénk, amin akár

magunk is elgondolkodhatunk. Feltéve, hogy megértjük a leírtakat. Látszik a valós tudományos igényesség és precizitás, mely lehet, hogy néha kicsit túlzás is a hétköznapi olvasó számára. Mindenesetre ez a fejezet a legkevésbé könnyedén felfogható a nem szakemberek számára. A szakmabelieknek azonban különleges csemege.

Azért is jól sikerült a fejezetek egymásra következő sorának összerendelése, mert ezt a nehezen emészthető részt könnyed foggalmazásával, közérthető stílusával, minden halandó számára érthető megfogalmazásával igazán lazítja a következő (*Papp-Váry Árpád Ferenc: Márkaépítés, mint a modern marketing egyik kulcseleme*). Ez a marketing egy olyan területéről ad számot, mely valóban az utóbbi évek újdonsága, és még sok időn át hallani fogunk fontosságáról, szerepéről a versenyszférában. A márka, ahhoz való kötődésünk, valós vagy vélt érdekeink, és hozzá fűződő érzelmeink rabóságában döntünk, s hogy jól vagy rosszul, megítélhetőbbé válik a fejezet elolvasása után.

A következő rész (*Petruska Ildikó: Szemléletváltás a marketing és a K+F kapcsolatrendszerében*) szintén egy kicsit komolyabb hangvétellel, és a kutatások szakmai mélységei szintjén tárja az olvasó elé a hálózatok kialakításá-

nak, működtetésének, az innováció jelentőségének érvényesülését a marketing és a K+F tevékenységek tükrében. Számos érdekes, újszerű megközelítést olvashatunk erről, és érdemes elgondolkodni, hogyan köthetők össze a menedzsment más területin is egyre inkább előtérbe kerülő tanulás, tudás, tudásmegosztás, hálózatépítés kérdéseivel.

A szerkesztő és egyben az utolsó, a könyv döntő hányadát kitevő, legvaskosabb fejezet szerzője a végére hagyta a könyv csattanóját (*Svéhlik Csaba: Szemléletváltási kényszer az autópárhban*). Hiszen azért is született ez a gyűjteményes kötet, hogy a nemzetközi autópárhban eltöltött 20 év előtt tisztelgve átfogó képet adjon arról a sok munkáról, befektetett energiáról, az autók és gyártóik között eltöltött világról, melyet a szerző magáénak mondhat. Egy kerek egész rajzolódik ki előttünk az autópárh versenyképességét jelentő múlt, jelen, jövő viszonylatában, s megint csak azt tudjuk mondani, ami az egész könyv szellemiségén végigvonul, hogy szemléletváltás nélkül nem lesz jövőbeli siker. Azért is fontos ez a gondolat, mert – bár ez a könyv a menedzsment egy szűk területéről, (a marketing szerepéről) szól –, de a megállapítás bármely más területen ugyanolyan módon érvényes. Mindezt a szerkesztő-szerző

a bevezetőben frappánsan így írja le: „A 21. század marketingjében kulcsfontosságú szerepe lesz annak, hogy a vállalkozásokkal felismertesse, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott márka- és vevőmenedzsmentben rejlő helyes stratégiában rejlik”.

A sok valós példa, az esettanulmányok érdekessé, változatossá, és színessé teszik a könyvet, az írások összeválogatása igen komoly szakmai hozzáértésről tanúskodik.

A tanulmányok megjelenése igényes kivitelezésű, kifejezetten szép és önmagáért beszélő több mint száz ábrával gazdagodik. A könyv hasznos segítség a hétköznapi érdeklődőnek éppúgy, mint a szakmában igazi újdonságot, eredeti gondolatokat, valódi csemeget kereső kutatóknak.

Kívánom és hiszem, hogy e tudományos igényű, mégis gyakorlatias, mondandójában rengeteg újdonságot kínáló mű sikeres lesz a diákok, a szakma iránt érdeklődők és akár a hétköznapi emberek számára egyaránt, amelynek minden vevővel kapcsolatban álló ember könyvespolcán méltó helye lesz.

*Bencsik Andrea kandidátus,
a könyv lektora*

SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv

Alinea Kiadó, 2007

A Piackutatók Magyarországi Szövetségének adatai szerint a magyar vállalatok 2006-ban 15 milliárd forintot költöttek piackutatások megvásárlására. Jóllehet a piackutatási piac Magyarországon már valószínűleg túl van az intenzív növekedés fázisán, mégis évről évre nő a mérete. A piackutatás és adatelemzés témaköre mindazonáltal nem csak a piackutatók érdeklődésének áll homlokterében. Több „marketingközösség”, például a piackutatásokat a döntéshozatal során felhasználó marketing menedzserek; a piackutatást oktató tanárok; a számadatokkal dolgozó akadémiai kutatók vagy épp az egyetemi és doktorandusz hallgatók kerülnek munkájuk, illetve tanulmányaik során kapcsolatba a világ vezető adatelemző- és statisztikai szoftverével, az SPSS-szel, és szembesülnek a szakszerű, a megbízhatóság és érvényesség kritériumait kielégítő adatgyűjtés és adatelemzés kihívásaival.

Több mint negyedmillió üzleti, akadémiai és kormányzati felhasználó támaszkodik az SPSS szoftverre világszerte. Az SPSS programmal kapcsolatos – a felsőoktatási intézmények és a vállalati gyakorlat oldaláról érkező – figyelem ellenére azonban ez az első aka-



démiai igényű, ugyanakkor a gyakorlati alkalmazhatóság szempontjait is messzemenően szem előtt tartó kézikönyv Magyarországon.

Ez a könyv felbecsülhetetlen segítséget nyújtott volna e sorok szerzőinek doktori kutatása elkészítésében. Jól emlékszem arra, hogy Ph.D. disszertációm adatbázisának összeállítása után milyen tanácstalan voltam; és milyen sok kérdés sem volt az SPSS alkalmazásával, a megfelelő elemzési technika kiválasztásával és szakszerű végrehajtásával kapcsolatosan. Szerencsés voltam abban a tekintetben, hogy

közvetlen kollégáim és barátaim között tudhattam a könyv szerzőit, akikhez bátran fordulhattam segítségért. Ez a szakkönyv Magyarországon hiánypótló, épp ezért örömteli, hogy a két fiatal szerző (Sajtos László, aki piackutatóként és marketingkutatást oktató egyetemi adjunktusként, és Mitev Ariel, aki üzleti projekteken és innovatív kutatási technikák alkalmazásában szerzett évtizedes tapasztalatot) elméleti és gyakorlati tudását könyv formájában, sok – hozzám hasonlóan – tanácstalan, az adatelemzésben kezdő, és gyakorlott felhasználó számára közzé tette.

A szerzők az SPSS alkalmazását felhasználóbarát módon, ábrákkal illusztrálva vezetik végig az olvasót a legegyszerűbb elemzések elkészítésétől, a bonyolultabb, nagyobb szakértelmet igénylő analízisekig. A szerzők a fejezetek végén gyakorlati esettanulmányok segítségével illusztrálják az ott tárgyalt elemzéseket; így – mivel a példák adatai hozzáférhetők – az olvasó rögtön ki is próbálhatja a tanultakat.

A könyv személyre szabott olyan értelemben, hogy az olvasó a tartalomjegyzéket mintegy étlapként használva kiválaszthatja a számára fontos elemzési techniká-

kat. A könyv jól követhető akkor is, ha az olvasó átugrik bizonyos fejezeteket. Ennek eldöntéséhez nincs szükség az egész fejezet „átböngészésére”; hiszen a fejezetek elején bemutatott menedzseri probléma támpontot nyújt, hogy az elemzési módszer alkalmazására szükség van-e. A szerzők szándéka szerint a könyv egy kutatási és adatelemzési kézikönyv és nem statisztika könyv. Ezért mindvégig szem előtt tartották a döntésközpon-tú, menedzseri megközelítést, az elemzések statisztikai hátterét érthető módon és az indokoltnál nem mélyebben tárgyalják.

A legújabb kutatási eredmények szerint a marketingmenedzserek

nemcsak a kutatások szakmai minősége és az alkalmazott elemzések szakszerűsége alapján alkotnak képet az elkészült piackutatásokról. Épp ennyire fontos, hogy az eredményeket mennyire tudják az elemzők érthető és követhető formában közzéadni. A könyv 10. fejezete ebben nyújt segítséget, bevezetve az olvasót a jelentés- és prezentációkészítés rejtelmeibe.

Gerald Zaltman, a Harvard Egyetem marketing professzora szerint a vállalatok versenyképessége nem azon múlik, hogy milyen piaci adatokkal rendelkeznek, hanem azon, hogy miként képesek ezeket az adatokat lefordítani a vállalat egyéni „gépi kódjára”. Sajtos

László és Mitev Ariel kézikönyve az adatok jelentéssel bíró információkká alakításában; az adatbázisok „megszóltatásában” nyújt segítséget. Épp ezért ez a Magyarországon egyedülálló, könnyen használható kézikönyv egyetlen olyan marketingszakember könyvtárából sem hiányozhat, akik adatelemzések készítése vagy kutatási jelentések felhasználása során kapcsolatba kerülnek a világ vezető statisztikai szoftvercsomagjával, az SPSS programmal.

*Keszey Tamara
egyetemi adjunktus
Budapesti Corvinus Egyetem,
Marketing- és Média Intézet*

JOHN ROLFE & PETER TROOB

A Wall Street dzsungelében

Lelkesedésünk és kiábrándulásunk története

Alinea Kiadó, 2006

A nagy pénzek világa életünk egyik legtöbb misztikummal övezett területe, amelyről a legtöbbször sokkal inkább féligazságok és tévhitek, mintsem valódi tudás alapján gondolkodnak és ítélnék. Sokan ebben látják a mindenenek igazgató erők egyik legfőbb honát, főhadiszállását. „Áll a hajsza, áll a bál a pénz körül, járja koldus és király, s a Sátán örül” – énekli Gounod Mefisztója, s egyik 20. századi meg-

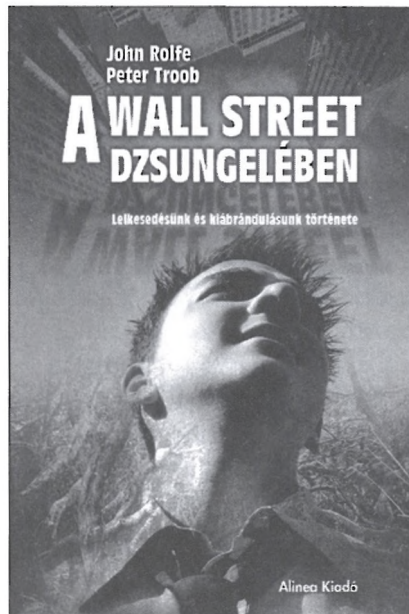
testesítője szerint „money makes the world go round” – azaz a pénztől forog a világ. Való igaz, hogy a modern, monetarizált, globalizált gazdaságban és az arra épülő társadalomban a pénz az egyik legfőbb mozgatóerő, amelynek befolyása gyakorlatilag mindenhol meghatározó. Ezért is kell(ene) értenünk a működésének módját, természetét. Sokat adott ehhez a kiváló hazai szakember, Jaksity

György könyve, amelyet „A pénz könnyelmű természete” címmel 2005-ben jelentetett meg új, átdolgozott kiadásban az Alinea.

Az Alinea most ismertetett kötet emlékirat a javából, az ezredvég egyik globálisan is kiemelkedő fontosságú frontjáról, a tőkepiacok, azon belül a befektetési bankok világából. Kíméletlenül tárgyilagos, nem kevéssé megdöbbentő képet fest e bankok belső életéről, az ott

dolgozók munkakörülményeiről, életstílusáról, és arról, hogy mivé teszi őket mindaz, amit ott átélnek. Sok cinizmus, akasztófahumor, olykor brutálisan naturalista képek színesítik-erősítik az elbeszélést. Kifejező az eredeti kiadás címének felvezető része: „Fortélyos, kétes üzleti tevékenység”. Ezt természetesen a világ leglátványosabban fontos tőkepiaci központját, a Wall Street-et alkotó cégek egyik markáns csoportjáról, a befektetési bankokról, és azok tevékenységéről mondja. Szerepüket kitűnően mutatja be: pénzügyi közvetítők, amelyek egyrészt a pénztulajdonosoknak kínálnak befektetési lehetőségeket a tőkepiacon, másrészt a tőkét kereső cégeket, intézményeket segítik abban, hogy hozzájussanak az előbbiekné pénzéhez. Utóbbinak egyik legfontosabb módzata, amint arról itt érdekes technikai részletekben is gazdag leírást kapunk, hogy a cég, intézmény értékpapírt – kötvényt, részvényt – bocsát ki a tőzsdén, a kibocsátást pedig a befektetési szolgáltató szervezi, menedzseli. A továbbiakban szintúgy rajtuk keresztül bonyolódik ezeknek az értékpapíroknak a tőzsdei kereskedelme.

E bankárokról a kívülállók csaknem kivétel nélkül azt hiszik, hogy ők a boldog kiváltságosok, akiknek élete csupa érdekes, luxuskörülmények között végzett munka, amelyért kiemelkedő fizetéseket húznak, a pénz feletti rendelkezésnek köszönhetően élvezhetik a modern hatalom minden örömét, és a társadalom irigyelt elitjéhez tartoznak. Ilyesfajta illúziói voltak e könyv két szerzőjének is, akiket a sors hozzásegített ahhoz, hogy a tanoncidőkkel kezdődően megapasztalják a felfelé törekvő befektetési bankárok életét. Amint az itt kibontakozik előttünk, a gyors és



erőteljes karrier reményétől fűtött lelkesedéssel álltak be az egyik nagynevű ilyen céghez, és pár év tetet-lelket a végletekig kifacsaró munka után megcsömörlötten távoztak – nemcsak onnan, hanem a befektetési banki területről is. Emeljük ki: amennyire az elbeszélésükből megtudható, egyikük sem bukott meg ezen a pályán, nem szenvedett el olyan szakmai kudarcot, nem történt velük olyan méltánytalanság, amely arra indította volna őket, hogy a „savanyú a szőlő” logikája szerint, vagy pusztán sértődöttségéből szólják le ezt a szakmát.

A jelentős befektetési bankok kétségkívül a pénzvilág elitjéhez tartoznak. Megélhetésük alapja, hogy élvezzék az ügyfeleik bizalmát, és ehhez minden ésszerű feltevés szerint elitalakulatokként is kell viselkedniük. Hogy ezt hogyan teljesítik, arról is markáns képet vázolnak a szerzők. Kívülállóként viszont igencsak hitetlenkedve fogadjuk, hogy vajon mitől is lenne ott a munka olyan végletesen kimerítő és lélekölő, miért panaszkodik az, aki a cég gazdag

költségszámláján kitűnő helyeken eszik-iszik, üzleti utakon járhatja a világot. Nos, amint olvashatjuk, a kezdők kiképzése – ha nem is fizikai értelemben – a keményebb katonai alakulatok drilljéhez hasonló, és nem kíméletesebb az alacsonyabb rangban lévők dolgoztatása sem. A szokásos munkarend a gyakorta éjszakába nyúló duplaműszak, a prezentációs utakon pedig, amelyeket oly izgalmasan vonzónak gondolhatnánk, már több nap alatt néhány óra alvás is ritka kincs. Az alkalmazott itt nem olcsó, de agyonhajszolt rabszolga. A hierarchia bemutatásánál elmondják, hogy az osztályvezető is csak egy robot, akinek a munkán túl alig van élete, mert nincs rá ideje. Hajtja őt a saját főnöke. Félmillió dollárt keres, de nincs ideje elkölteni, ha olykor kiszabadul az irodából, ágyba zuhan. Alattuk szolgálnak a tanácsadók – ilyen volt Rolfe és Troob is. Szünet nélkül rángatják és hajtják őket; a lánc és a korbács neve Elérhető Jövedelem. Néhány egészen brutális jelenet ábrázolja itt kikapcsolódásuk módját. A hierarchikus kapcsolatok kulcsszava pedig, munkát és előmenetelt illetően egyaránt, finom egyszerűséggel „segget csókolni”.

A kötet persze nem csak a szegény bankárok megpróbáltatásairól szól. Sok érdekeset megtudhatunk belőle a pénzvilág eme szegmenséről, és annak működéséről. Számottevő szakmai tévedés valószínűleg csak egy fedezhető fel benne: a szerzők csúful félremagyarázzák az USA Értékpapír Felügyelete engedélyezési gyakorlatának egyik legfontosabb vonását.

*Osman Péter
a közgazdaságtudomány
kandidátusa*

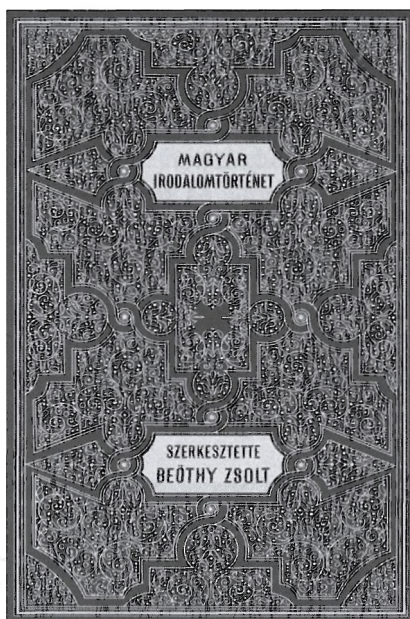
Magyar irodalomtörténet I-II

*Athenaeum Irodalmi és nyomdai R.-Társulat,
1906, 1907
(Hasonmás kiadás Babits Kiadó, 2006)*

„**F** élre, kishitűek, félrel nem vészelt el – / Élni fog nyelvében, élni művészettel, / Még soká e nemzet! / Föl, merész versenyre, kinek az istenség / Nyujtá dallamos ajk s honi hárfá kincsét! / Zengjen, aki zenghet.” – Arany János: Egressy Gábornak

„Az egészséges nemzetiségnek pedig egy főkísérője a' nemzeti nyelv, mert míg az fenmarad, a' nemzet is él, bár mi sinlődvé is sokszor – mint erről számos a' példa de ha az egyszer elnémul, akkor csak gyászfűzt terem a' hon, mely a' voltakéért szomoruan eregeti földre csüggeteg lombja-it.” – Széchenyi István: HITEL – Mit kell tenni 's min kell kezdeni.

Nagyjaink is oly sokszor hangsúlyozták: az anyanyelv a nemzeti identitás egyik legfontosabb támasza. Jól tudják ezt olyan többnemzetiségű államok vezetői is, ahol a kisebbségek erőltetett beolvasztására törekcszenek: ennek egyik fő eszközként az anyanyelvük megtartásában igyekeznek gátolni őket. A nyelv pedig élő, folyamatosan fejlődő rendszer, amelynek változik a szókincs, nem ritkán a meglévő szavak jelentése, hangulati értéke, olykor a nyelvtan szabályai, a kifejezésmódok – sőt, a



társadalom egyes rétegei, csoportjai gyakorta azzal is igyekeznek kifejezni az önazonosságukat, hogy kialakítják saját nyelvhasználatukat. A mindenkori nyelvet azoknak is tanulniuk kell, akik benne élnek. A tömegmédia eluralkodása előtt elsajátításának legfőbb forrásai, a környezettel való kommunikáció mellett az iskola, valamint az irodalom voltak, a kifinomultabb alkalmazásának tanításában pedig maga az iskola is az irodalomra támaszkodott, és támaszkodik ma is. Nyelvhaszná-

latában a tömegmédia – nyilvánvaló okok miatt – hajlik az egyszerűsítésre, és szintúgy arra, hogy a célközönségét annak nyelvi divattjai kritikátlan használatával ragadja meg. Így talán nem téves azt mondanunk, hogy a mondanivaló pontos és kellően árnyalt kifejezését jól szolgáló, kifinomult nyelvhasználat nélkülözhetetlen forrása ma is a szellemileg igényes irodalom, valamint annak megjelenései a médiában. Az irodalom tehát kétszeresen is a nemzet kincse: egyrészt a múlt- és a jelenbeli kultúrájának egyik legfőbb hordozójaként és megőrzőjeként, másrészt a nyelv tanítója- és fejlesztőjeként. Így a nemzeti irodalom történetének ismerete éppen úgy alapvető része a hon- és önismertetnek, mint a történelemé. Amint Beöthy a bevezetőjében mondja, a magyar irodalom nemzeti szellemünk tükre és fejlődésének, alakulásának magyarázója.

Az e két hatalmas kötetben megtestesülő áttekintés szellemi értékét, s szintúgy annak elismerését kétségbevonhatatlanul igazolja, hogy az első, 1895-ben befejeződött kiadás után alig több mint tíz évvel már a harmadik, bővített-frissített kiadása is megje-

lenhetett. Az első kiadás előszavában Beöthy elmondja, hogy a könyvet a téma 41 szakembere írta (köztük máig csillogó nagy neveket látunk), minden cikkét olyan, akinek az kifejezetten a szakterülete, s ez biztosítéka mind a mű alaposágának, mind megbízhatóságának. A gazdagon illusztrált, dúsan aranyozott kötésű könyv – a kiadó meghatározásával „képes díszmunka” – a kor legjobb hazai technikáját testesíti meg. Klasszikus szépségét maradéktalanul mutatja a Babits hasonmás kiadása. Így a hajdani kiadások aligha lehettek olcsók, s hogy mégis megjelenhettek, volt reájuk elegendő fizetőképes kereslet, szintén értékük egyértelmű bizonyítéka.

A sokszerzős műről Beöthy elismeri, hogy „az egyes cikkek terjedelmében, sőt némileg a felfogásban is mutatkoznak egyenlenségek, de az előnyök, amelyeket a munka épp ilyen módon készültének köszön, sokkal na-

gyobbak...”. Erről a harmadik kiadásról pedig a szerkesztők elmondják, hogy az összes régi cikket a tudományos kutatás újabb eredményeinek felhasználásával átjavították, hézagaikat kiegészítették, némelyiket egészen átdolgoztatták, és az anyagot új cikkekkel, tanulmányokkal bővítették. És fontos elmondanunk, hogy miközben ezek az írások tudományos alapossggal és igényességgel szólnak a tárgyukról, előadásmódjuk kellemesen gördülékeny és jól követhető, s a bennük olykor fel-felbukkanó régiesebb szóhasználat csak még érdekesebb ízt, hangulatot ad nekik.

Az áttekintés „a legrégebbi időktől” a kiegyezésig ível. A nagy fejezetei: Középkor és renaissance – Mondák és kódexek kora. A kezdeteket illetően tanulmányok szólnak a magyar nemzet őskoráról, a magyar nyelv eredetéről, a pogánykori költészetéről, a magyarságról az Árpádok korában, a legrégebbi nyelvemlékeinkről.

Megjegyzést érdemel, hogy a szigorúan vett irodalomtörténet mellett tanulmányok szólnak a népoktatásról, az egyetemi oktatásról, a képzőművészetéről, és a reneszánsz építészetéről is. / Vallási és nemzeti harcok kora – Protestáns kor; Antireformáció kora; Nemzetiellen kor. Néhány címszó innen: Az újkori iskolázás; Humanista hagyományok a XVI. században; A magyar jog és a Hármaskönyv; Pázmány és köre / Az irodalmi megújulás kora. Benne egyebek közt: A nyelvújítás története; A nemzeti játékszín története 1837-ig; Hírlapirodalmunk fejlődése. / A nemzeti irodalom kifejlődése. Reform-kor. Benne: A magyar politikai szónoklat Kossuth előtt. / A magyar irodalom szabadságharcunk lezajlása után. Benne: A magyar természettudományi irodalom fejlődése.

*Osman Péter
a közgazdaságtudomány
kandidátusa*

**A MARKETING
FORRADALOM
KEZDETÉT VETTE!**

WWW.REVISION.CO.HU

**REVISION
GUERRILLA MARKETING**



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, marketingigazgatókhoz jut el egyéni előfizetéssel, másik fele az egyetemek marketingszakos hallgatóihoz kerül tanszéki és egyéni előfizetések útján.

**Fizessen Ön is elő, hogy megtakarítson 15 százalékot!
Egyéves előfizetés esetén egy lapszám árát megspórolja.**

| | |
|--|---|
| 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.

RA 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