

Főiskolai hallgatók cégválasztása marketingre fókuszált esetjátékok keretében¹

A Harsányi János Főiskola másodéves hallgatói 2007. tavaszi és őszi félévében többféle vállalatirányítási esetjátékot oldottak meg 3-4 fős kiscsoportos teammunkában. Az esetjátékok kiemelték a marketingorientáció szerepét a vállalatvezetés sikerében. A hallgatóknak rövid eligazítás után önállóan kellett céget és tevékenységi kört választania, majd kidolgozni a munkatáblákban előre megfogalmazott kérdéseket.

A kreatív feladatok és a csapatmunkákkal szerezhető pontszámok érdekes, tartalmas megoldásokra motiválták a résztvevőket. A cikk a két félév tapasztalatait olyan felmérés keretében kívánja bemutatni, amelynek tárgya a cég és tevékenységi kör megválasztásának irányultsága, változatossága és hatása az esetjáték kidolgozására, illetve hogy mindez hogyan hasznosítható marketing-irányú interdiszciplináris esetjátékaink továbbfejlesztésében.

ESETJÁTÉKOK A FŐISKOLAI OKTATÁSBAN

A Harsányi János Főiskola marketing és menedzsment oktatásában több éves hagyománya van a kiscsoportos esetjátékok alkalmazásának. Saját esetjátékaink az előadások egy-egy kiemelt témaköréhez kapcsolódnak. A hallgatóknak – előprogramozott feladatlapok kitöltésével – az adott témakör legfontosabb kérdéseire kell megoldást találni. A hallgatók szabad választással maguk alakítják meg a 3-4 fős teameket, amelyek kialakításában többnyire szerepe van a korábbi ismeretségnek, adott esetben barátságoknak. A teamek összetétele a félév során többnyire állandó, de ez nem kötelező – a hallgatók bármikor alakíthatnak újabb teamet, és ennek összetételét már a korábbi együttműködés tapasztalatai is befolyásolják.

Az esetjátékok témakörei igen változatosak. A következő tematikus esetjátékokban például jól kifejezésre juttatható a marketing orientáció:

- Piackutatási kérdőív összeállítása
- Piaci pozíciók meghatározása
- Fogyasztói elégedettség vizsgálata
- Piaci pozícióvédelem
- Minőségi kifogások kezelése
- Brainstorming a CRM hatékonyságának növelésére
- Piaci hatások vizsgálata
- A márkahatékonyság elemzése
- A Porter-féle öt versenyerő hatásvizsgálata
- Termékkör-bővítés a Maslow-piramisra épülő ötletekkel

Az 1. ábrán a felmérésekben szereplő egyik esetjáték kezdőlapjából mutatunk be részletet a céget bemutató mezőkkel, és a cégmenedzsment jellemvonásainak felvázolásával.

Az esetjátékok lebonyolítása egységes játékszabályok szerint történik, és a csapatmunkák eredményét háziverseny-jellegű értékelés keretében pontozzuk. Egy-egy esetjáték hiánytalan megoldásával 20 pontot

¹ A tanulmány először a Marketing Oktatók Klubjának 2008. évi konferenciáján került ismertetésre.

ALKALMATLAN FŐNÖKÖK VEZETŐCSERÉJE

A CÉG NEVE	IGAZGATÓSÁGI TAGOK	
TEVÉKENYSÉGI KÖRE		

A MENEDZSMENT TAGJAINAK JELLEMZÉSE

A vezérigazgató alkalmas, de tunya főnök. Kiváló eredménnyel végezte el az egyetemet, több diplomája is van, de nem érdekli a szakmája. Hobbija a költséges utazás egzotikus tájakra, ennek pénzigényét részben aktív érmegyűjési tevékenységével fedezi. Bármilyen szakmai kérdésben ő a legavatottabb, tudásával szívesen kérkedik, de az ügymenet nem érdekli. Nem beszél idegen nyelven. Mivel ő a cégtulajdonos unokaöccse, nehéz elmozdítani állásából.

A marketing igazgató alkalmatlan, de törekvő és nyájas vezető. Szaktudása közepes szintű, ezért bizonytalan a döntéseiben, és igyekszik gyengébbekkel körülvenni magát. Vezetőtársainak mindenben igazat ad, és ellentmondásos utasítások sorozatával irányítja szakterületét, de igen jól adminisztrálja munkáját. A kereskedelmi igazgató teljes támogatására számíthat, mert nem keresztezi annak autokrata törekvéseit.

A gazdasági igazgató az undok főnök típuspéldája. Mindenkiel szemben negatív előítéletei vannak. Rémuralmat tart fenn munkatársai között, de ezt vezetőrsai csak sejtik, mert velük szemben udvariasan viselkedik, beosztottai közül pedig senki nem mer tanúskodni ellene. A vezérigazgatót külföldi útjaira általában elkíséri, és kiváló nyelvtudása folytán visszaél információs monopóliumával.

A HR igazgató demokratikus vezetői alkat. Kiváló szakember és jó vezető. Felettesei tisztelik, beosztottai szeretik. Igen eredményes HR koncepciókat valósít meg, de sokat küzd lehetetlen vezetőrsaival az értékes emberek fluktuációjának megakadályozásáért, eredménytelenül. Nincs családja, csak a cégért él, és túl van két infarktuson. Ha kidőlné a sorból, nagy veszélybe kerülne az egész cég légköre és humánpolitikája.

A fejlesztési igazgató a McGregor-féle Y-elmélet kiváló képviselője. Számára a munkában kifejtett fizikai és mentális törekvés egyszerre játék és pihenés. Kiváló szaktudású, több nyelven beszél, tudományos fokozata van, sokat publikál. Vezetőtársai irigyen tekintenek rá. A marketing igazgató támadja azzal, hogy nem piaci alapon fejleszt, a gazdasági igazgató pedig igyekszik leszorítani a fejlesztési kereteket, a vezérigazgató támogatása folytán többnyire sikerrel. A kreatív, lelkes mérnökök egy szűk köre mégis kitart mellette, és minden évben piacra dobnak egy-két sikeres újdonságot.

Forrás: Saját esetjátékból szerkesztett kivonat, MOK Konferencia, Budapest, 2008.

lehet elérni. A pontszámok a tanterv elméleti/gyakorlat óraarányának megfelelő mértékben beszámítanak a féléves érdemjegybe. Az első három helyezett csapat az elérhető maximális pontszám mellett egy, két illetve három jutalompontot is kap. A beszámítás jól bevált Excel pontszámítási séma szerint történik, és a hallgatók a félév során folyamatosan követhetik pontjaik állását.

A csapatmunka sémájában vázoljuk az adott üzleti szituációt és a megoldandó problémát, majd rávezető kérdésekkel irányítjuk a csapatot a megoldás felé. Az utolsó kérdés általában a kigondolt megoldástól várható gyakorlati hasznosságra irányul.

A NYITOTTSÁG SZEREPE A FELADATOK MEGOLDÁSÁBAN

A csapatmunkák nyitott kérdése a cégnév, iparág és tevékenységi kör megválasztása – ebben a csapatoknak teljes a szabadsága. Az előzetes szakválasztás orientálja ugyan a hallgatókat az iparág megválasztására, így sokan választanak turizmussal kapcsolatos témát, de ezen belül már nagyobb változatosság mutatkozik, amikor a tevékenységi kört kell meghatározni. A cégnév meghatározásánál fontos kíváncsi, hogy az rövid, jól hangzó, könnyen megjegyezhető legyen, és jól érzékeltesse a tevékenység jellegét. A humor elbűjtését a cégnévben külön díjazzuk.

ESETLEÍRÁS, ÉS A CSAPAT FELADATA

A menedzsment ellentmondásos összetétele és magatartása miatt sorozatosak a belső konfliktusok. A fejlesztések visszaszorulása miatt egyes konkurensok érzékelhetően erősödnek, egy-egy piaci krízishelyzet is előfordul, de a gazdasági igazgató erőltetett takarékosága folytán pénzügyi problémák még nem jelentkeznek.

A cégnek van ugyan elfogadott stratégiája, de az inkább operatív takarékosági programnak tekinthető, a fejlesztési szükséglet és annak várható hatása alig jelenik meg benne. A nagyobb horderejű marketing, fejlesztési és átszervezési koncepciókat a menedzsment akarnok képviselői rendre leszavazzák, vagy megghiúsítják annak megvalósítását. Az igazgatósági ülések stratégiai értékű előterjesztéseit szinte soha nem lehet elfogadtatni és megvalósítani.

Az igazgatóság tagjai teljes anyagi felelősséggel érzékelik a kudarc jeleit, ezért vezetőcserét tartanak szükségesnek. A HR igazgató egyetlen olyan külső jelentkezőt talált, aki felsővezetőnek kiválóan alkalmas lenne. A másik két jelölt egy-egy jól felkészült saját középvezető, akiket azonban a jelenlegi csúcsmenedzserekkel valahogy el kellene fogadtatni. Fontos feladat a tulajdonos meggyőzése is arról, hogy a menedzsmenten belüli ellentmondások miatt vesélyben a cég jövője. Az igazgatóság nem mondhat le a cégirányítás stratégiai szemléletéről, és a piacorientált innováció fontosságáról.

A vezetőcserét rendkívüli igazgatósági ülésen, lehetőleg tulajdonosi egyetértéssel, ennek hiányában az Igazgatóság jogkörének messze-mennyő kihasználásával kell megvalósítani, és várható hatásait mérlegezni. A cél a csúcsmenedzsment összhangjának helyreállítása, a piacorientáció erősítése, a konkurencia fenyegetéseinek elhárítása. Az esetjáték befejezéseként kérjük indokolni az igazgatóság döntéseit, majd összefoglalni a vezetőcserétől várt eredményeket.

Forrá: Saját esetjátékából szerkesztett kivonat, MOK Konferencia, Budapest, 2008.

A nyitottság értékelését tekintve megoszlik a hallgatók véleménye. A félév elején a csapatok még általában ijesztőnek érzik, hogy nekik kell céget és tevékenységet választaniuk, nincs üzleti tapasztalatuk, tanácstalannak érzik magukat. Akkor bátorodnak fel, amikor személyes érdeklődésükre hivatkozunk, így már könnyebben jönnek elő színes témaválasztási ötletek. A csapatok egy része mindvégig megmarad választott cége és tevékenységi köre mellett, a kalandozóbb alkatúak viszont mind színesebb témaválasztásra törekednek. A második, harmadik csapatjáték során már általában nincs gond a témaválasztással, sőt a hallgatók értékelik a lehetőséget, hogy őket érdeklő tevékenységi körben próbálják ki kreativitásukat. A feladatok nyitottsága ezért jót tesz a változatos ötletek kibontakoztatásának.

A CÉGVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE

A csapatmunkák kezdetén arra biztatjuk a hallgatókat, hogy lehetőleg egyszerűbb, átláthatóbb tevékenységi kört válasszanak, ahol nyilvánvalóbb az üzleti helyzet, és a tanultak alkalmazása. Vannak népszerűbb tevékenységek – ilyen például az autó-

összeszerelés vagy a szállodai szolgáltatás. Ezeket adott esetben több csapat is választja, amely érdekes összehasonlításokra nyújt lehetőséget.

A témaválasztás irányítása érdekében minden esetjátékhoz esetleírás tartozik. Ez azért is fontos kelléke a csapatmunkának, mert a hallgatók ennek segítségével készülnek fel a team-vitára. A vezetőcsere-feladat esetleírását a 2. ábra szemlélteti.

A csapat személyi összetétele is befolyásolja a cégválasztást. Olyan csapatban, ahol a fiúk aránya nagyobb, gyakrabban fordul elő ipari, ezen belül is gépipari, szerelési, híradástechnikai, információtechnológiai tevékenység, míg a lányok szívesen választanak például divatipari, rendezvényszervezési vagy kulturális tevékenységet. A vendéglátóipari tevékenység ugyanakkor a legkülönbözőbb összetételű csapatok esetében is igen keresett téma, változatos ötletekkel.

A cégválasztás erősen meghatározza a csapatmunka sikeresélyeit. Olyan esetjátékoknál például, amelyekben nagy szerep jut a piac és a konkurencia ismeretének, azok a csapatmunkák sikeresek igazán, amelyekben a választott cég éles versenyhelyzetben van, sokféle versenytárs sokféle érdekét és magatartását kell modellezni az adott probléma

megoldásához. Gyorsan fejlődő iparág esetében a hallgatók prognosztikai készségének van nagyobb szerepe, jól kell tudni előrejelezni a tudományos-műszaki fejlődés ismert jelenségeit, várható újdonságait, és ezek piaci megjelenésének esélyeit, hatásait. Az emberismeretnek és a humornak olyan esetjátékok esetében van nagy szerepe, ahol a cég munkatársai közvetlen kapcsolatba kerülnek.

Az esetjátékok tartalmi elemzése rendkívül érdekes információkat adhat a hallgatók érdeklődéséről, kreativitásáról, ismereteinek alkalmazási képességéről, gyakorlatiasságáról és piaci, üzleti érzékéről. Ezúttal mégis a cégválasztást választottuk az elemzés tárgyául, mivel itt dől el, hogy a csapat hogyan közelíti a feladatot, hogyan küzd meg a számára újszerű helyzettel, hogyan alkalmazza a tanultakat, és hogyan tudja felmérni döntéseinek, intézkedéseinek várható hatásait.

A FELMÉRÉS CÉLTERÜLETE, ÉS A MINTA JELLEMZŐI

A felmérés az elmondottaknak megfelelően a témaválasztásra irányult – azzal a szándékkal, hogy meggyarázni tudjuk a hallgatók indítékait, és a választott témák hatását a csapatjátékok kidolgozottságára.

A minta két részből állt. A Harsányi János Főiskola másodéves hallgatóinak 278 fős évfolyamán 2007. tavaszi félévében Menedzsment tantárgyból a következő négy esetjáték megoldását vontuk be a felmérésbe:

- Igazgatósági ülés napirendjének összeállítás
- Szervezeti-működési innováció
- Alkalmatlan főnökök cseréje
- Vállalati sikerprofil felvázolása

Az alkalmatlan vezetők cseréjéről szóló esetjáték munkatábláiból mutat be további részletet a következő ábra. A hallgatók feladata ebben az esetben az volt, hogy az esetleírás és a választott cég piaci helyzete alapján rajzolják be a vezetőcserék irányát, majd indokolják meg az egyes cseréket – azzal a feltétellel, hogy a cég továbbra is működőképes maradjon. Túl sok vezetőt egyidőben lecserélni nem volt szabad, de a tartós konfliktusforrásokat fel kellett oldani, és vállalatban belüli előléptetéssel is lehetett pótolni a leváltott vezetőt.

A következő másodéves, 189 fős évfolyam 2007. őszi félévében Vezetés-szervezés tantárgyból három alkalommal vett részt 3-4 fős kiscsoportos teammunkában. A hallgatók ezúttal a következő feladatokat oldották meg:

- Kisvállalkozás elindítása
- Alkalmatlan főnökök cseréje
- Vállalati sikerprofil felvázolása

A teljes minta így összesen ötféle esetjátékot érintett, mert a felsoroltak közül kettőt mindkét évfolyamban megoldottak a hallgatók. A felsorolt esetjátékok mindegyikében olyan üzleti helyzeteket írtunk le, amelyek szoros kapcsolatban álltak kritikus piaci helyzetekkel, közvetlen vagy közvetett üzleti problémákkal, és a versenytársak ismeretét feltételező döntésekkel. Egyes esetekben a marketing információknak volt nagy szerepe, máskor a marketing kommunikációnak, így a feladatok kellően kiemelték a marketing-orientáció szerepét a vállalatvezetés sikerében.

A hallgatók a témaválasztás előtt minden esetben rövid eligazítást kaptak, majd a cégnév és tevékenységi kör meghatározása után kidolgozták a munkatáblákban előre megfogalmazott kérdéseket.

A csapatmunkákkal szerzett pontszámok 30%-os arányban számítottak bele a hallgatói teljesítménybe, így a hallgatók erős motivációt kaptak a feladatok tartalmas kidolgozására. Az értékelés szempontjai között nagy súlyt kapott a témaválasztás, a tanultak alkalmazásának képessége, a marketing irányultság, üzleti szellem és kreativitás, valamint a kidolgozás szakszerűsége, igényessége, így változatos, színes, tartalmas esetjátékok születtek.

ELEMZÉSI SZEMPONTOK

Az elemzés tárgya a cég és tevékenységi kör megválasztásának irányultsága, változatosága és hatása az esetjáték kidolgozására. A felmérés választ kíván adni arra, hogyan oszlik meg a hallgatók érdeklődése a különféle vállalkozástípusok között, és ezt mennyiben befolyásolja a hallgatók kötődése a gazdálkodási vagy a vendéglátás-turisztika szakhoz.

Azt is vizsgáltuk, hogy milyen problémák merültek fel a témaválasztás során, ezek hogyan hatottak a feladatok kidolgozhatóságára, és a marketing-orientáció mennyiben tudott érvényre jutni az egyes esetjátékokban.

Az esetjátékokban leírt feladatok jellege és a megoldások nehézségi foka igen változatos, ezért a felmérések számszerű következtetései elsősorban megosztási viszonyokra irányulhattak. A verbális következtetéseket a hallgatók által kidolgozott esetjátékok tartalomelemzése szolgáltatta. A tartalomelemzés lehetőségeit érzékelteti a vezetőcsere-esetjáték egyik kitöltött munkatáblája, amelyet a 3. ábra szemléltet.

1. táblázat

A hallgatói érdeklődés megoszlása a témaválasztás tükrében

Tevékenységi kör	Kisvállalkozás elindítása	Igazgatósági ülés napirendje	Vezetőcsere	Vállalati sikerprofil felvázolása	Szervezeti-működési innováció	Csapatok száma
Idegenforgalom	4	18	14	3	6	45
Szórakoztatás	3	2	1	2	1	9
Szellemi szolgáltatás		8		3	1	12
Élelmiszeripar	6	7	6	7	5	31
Szépségipar	1	3		1	1	6
Sport és egészség	6	1	3			10
Ruhaipar	3	2	1	2	1	9
Bútoripar	1		2		1	4
Papír, műanyag, játék	2		1	2	2	7
Informatika, irodatechnika	2	6	7	1	2	18
Műszaki cikkek	1		8	2	2	13
Autóipar, repülőgépipar	1	2	2	1	3	9
Logisztika	1	2	3		1	7
Marketing szolgáltatás		2	1	2	1	6
Egyéb tevékenység		3	3			6
Csapatok száma	31	56	52	26	27	192

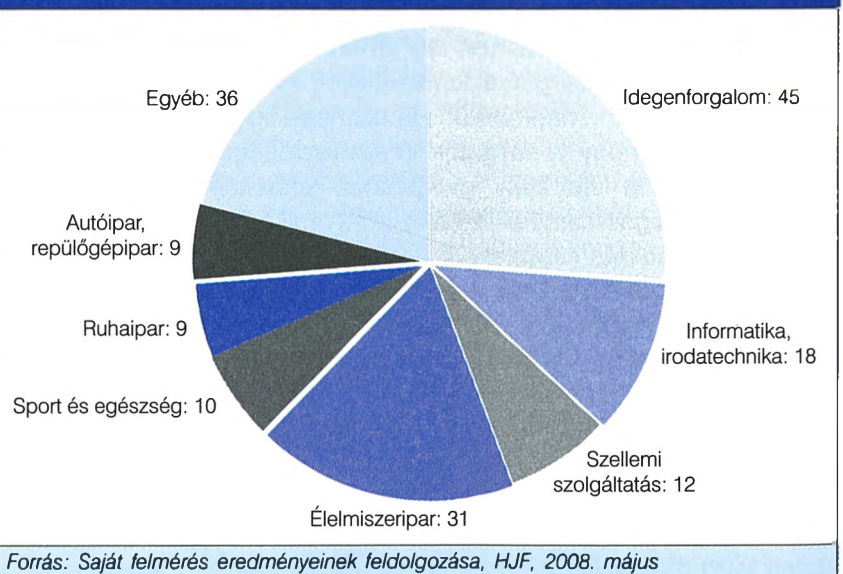
tások fő témakörei: nyelvoktatás, pályázat, könyvelés, főzőiskola, tanácsadás, fejtámasztás, építéstervezés. Az élelmiszeriparon belül étel, ital, tea, kávé, édesség, biotermékek forgalmazása, a szépségipar, sport és egészségipar területén fodrászat, kozmetika, szolárium, piperecikkek és parfüm árusítása, wellness szolgáltatás, gyógyturizmus, masszázs és sportszerek eladása szerepelt a palettán.

A lakossági iparcikkek között fehérnemű, sportruházat, divaticikkek és bútorok gyártásával és kereskedelmével, palackgyártással, fajtájak forgalmazásával találkoztunk. A hallgatók témái között szerepelt még szoftvergyártás, biztonságtechnika, internetkávészó, netes szolgáltatás, távközlés, GPS, számítógép hardver, HIFI, telefongyártás, műszerek és alkatrészek gyártása, ipari, építőipari, autóiipari szerelés, kereskedelem általában, szállítmányozás, sofőr-szolgálat. A marketinggel foglalko-

zó csapatok reklámcéget alapítottak, vagy PR tevékenységgel, illetve különféle kommunikációs szolgáltatásokra vállalkoztak. Az egyéb tevékenységek között előfordult projektmenedzseri tevékenység, dísznövények forgalmazása, ingatlanközvetítés, továbbá

4. ábra

A csapatjátékokban választott főtémák aránya



kockázati tőke-társaság működtetése. A fő témakörök megoszlását szemlélteti a 4. ábra.

A választott iparágak közül kiemelkedik az idegenforgalom és az élelmiszeripar népszerűsége. Az előbbinek az az oka, hogy a gazdaszallgatókhoz képest mindkét évfolyamon mintegy háromszoros az idegenforgalmi szakos hallgatók aránya. Az utóbbi arány feltehetően arra mutat, hogy az élelmiszeripari termékekkel fogyasztóként mindenki nap mint nap találkozik, így a hallgatók egy-egy cég képviselőjében is jól informáltak a fogyasztói igényekről és magatartásról, ezek pedig erősen befolyásolják a vezetői döntéseket. Az informatikai, irodatechnikai tevékenységek magas arányát az információs kor újhullámai által generált érdeklődés magyarázza.

TEVÉKENYSÉGEK VÁLASZTÁSA AZ ESETJÁTÉK TÉMÁJÁNAK FÜGGVÉNYÉBEN

Érdekes összehasonlításra ad módot a három kiemelt tevékenységet választó csapatok számának összehasonlítása esetjátékonként. Az élelmiszeriparon belüli megoszlást a 5. ábra mutatja. Eszerint a legtöbb csapat a sikerprofilról szóló, valamint az igazgatósági ülés napirendjét felvázoló esetjátékban választotta az élelmiszeripart, mindkét esetben hét-hét csapattal. A magas érdeklődés itt annak tulajdonítható, hogy a sikerprofil tényezői között olyan marketing és fejlesztési

tényezők szerepeltek az esetjátékban, amelyek döntőek az élelmiszeripar éles versenyében.

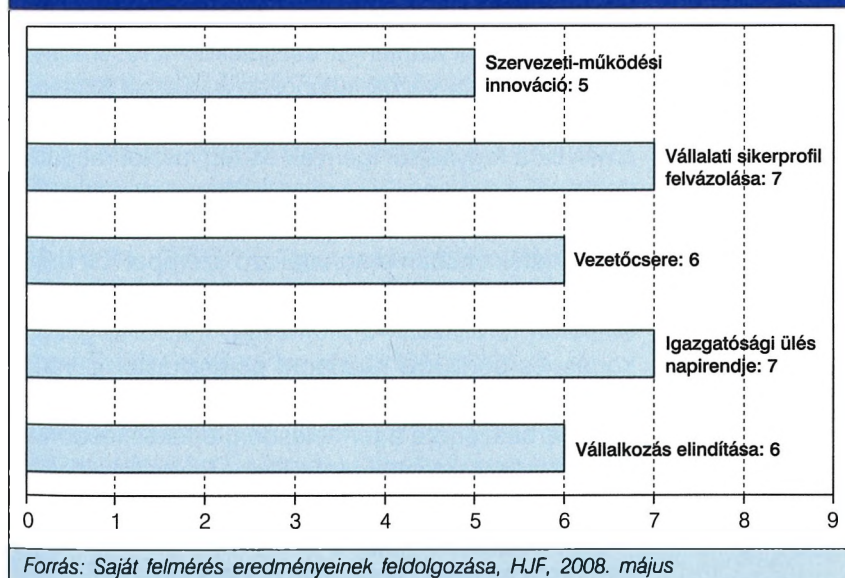
Az idegenforgalmi tevékenységek választása szintén vezető szerepet kapott az igazgatósági ülés napirendjéről szóló esetjátékban, de itt a vezetőcsere feladata szerepelt a második helyen, 18 illetve 14 csapattal. A csapatok magas számát itt is az idegenforgalmi szakos hallgatók háromszoros aránya magyarázza. A feladatok tartalmi áttekintése alapján az igazgatósági ülés napirendjének idegenforgalmi vonzereje annak tulajdonítható, hogy a tartós piaci érdeklődést, és a visszatérő vendégkört itt erősen meghatározzák azok a stratégiai fejlesztések, amelyek az idegenforgalmi szolgáltatás kényelmét, vonzerejét növelhetik.

Az informatikai tevékenységeket a legtöbb csapat a vezetőcsérés esetjátékban választotta, második helyen pedig az igazgatósági ülés napirendjének felállítása áll, hét illetve hat csapattal. A tartomelemzés szerint a vezetőcsere jellemző gyakorisággal a műszaki terület dominanciája, és a hozzá képest gyenge, alkalmatlan marketingvezetés tette indokolttá, különös tekintettel a piacelemzéssel megalapozott informatikai fejlesztések fontosságára. Az igazgatósági üléssel foglalkozó feladatban itt is nagy súllyal szerepeltek stratégiai fejlesztésről szóló döntések.

AZ ESETJÁTÉKON BELÜL VÁLASZTOTT TEVÉKENYSÉGEK ARÁNYA

A tevékenységek megoszlásával kapcsolatban az is érdeklődésre tart számot, hogy egy-egy esetjátékban belül a hallgatók milyen arányban választották a főtevékenységeket. A két legkedveltebb esetjáték közül az igazgatósági ülés napirendjének témaválasztásakor is az idegenforgalom magas részaránya jellemző, tartalmi magyarázata itt is nagyrészt az idegenforgalmi szakos hallgatók háromszoros létszámával függ össze. A tartomelemzés szerint azonban az is fokozta az idegenforgalmi témák népszerűségét, hogy a hallgatók sok-sok színes ötletet tudtak felsorolni fontos napirendi pontként, döntési céllal a tőkeerős idegenforgalmi cégek vezetésének címelve.

5. ábra
Élelmiszeripart választó csapatok száma esetjátékonként



Ebben az esetjátékban – az élelmiszeripar és az irodatechnika általában megfigyelt magas aránya mellett – nagy arányban szerepelt még a szellemi szolgáltatás, ezen belül a könyvelés, könyvvizsgálat, üzleti tanácsadás és oktatás. A tartalomelemzés szerint itt főként a szellemítőke bővítésére, cégtanulásra és a szellemi munka ösztönzésére irányuló felvetések, továbbá a bizalmi tőke építésére irányuló ötletek szerepeltek a napirendi pontok között, mint a cégek tartós versenyképességének feltételei.

A vezetőcserével foglalkozó esetjáték esetében a szellemítőke szerepe visszaszorult a cégtevékenységek sorában. Helyette viszont – az élelmiszeripar, informatika és irodatechnika mellett – nagyobb arányban fordult elő a műszaki cikkek gyártása és kereskedelme. A tartalomelemzés alapján itt a vezetőcseréket többek között az indokolta, hogy a hallgatók által alapított cégek lassan zárkóztak fel a műszaki fejlődés üteméhez, nem produkáltak olyan minőséget, amely a fogyasztói igényeknek és a beszállítói követelményeknek megfelelt, illetve gyenge marketingkultúrájuk, vagy gyenge gazdálkodási és pénzügyi helyzetük hátráltatta a fejlődést.

A sport- és egészségipar, valamint a logisztikai szolgáltatás mutat még mérvadó arányokat a témaválasztáson belül. A sportüzletben és az egészségiparban a javasolt vezetőcserék nagyrészt az egészségügyi menedzser és a pénzügyi igazgató munkakörét érintették, tekintettel a jogi megszorítások és a szponzoráció kiemelt szerepére. A logisztikai ipar népszerűségét a hazai logisztikai üzlet jelentőségének növekedése támasztotta alá, tekintettel Magyarország előnyös földrajzi fekvésére. Itt a vezetőcserék elsősorban a tevékenység szervezési, jogi és adminisztratív területeit érintették, mivel a szállítmányozás versenyképességét elsősorban e területek befolyásolják.

Érdekes megfigyelés volt, hogy a marketing szolgáltatásokat kínálók – például piackutató vagy reklámcégek – azért nem találták igazán vonzónak a vezetőcserés esetjátékot, mert cégüknél a marketingigazgató általában jó választás volt, nem is tudott volna enélkül működni a cég, miközben a műszaki területnek csekély szerep jutott, tehát a vezetőcsere sem hozhatott lényeges javulást a cég helyzetében. Ezekben az esetekben a gazdálkodási és pénzügyi terület nagymértékben a megrendelések függvényében alakult, tehát itt sem kerülhetett sor olyan látványos vezetőcserére, amelytől a kulcstevékenység még versenyképesebbé válhatott volna.

A TAPASZTALATOK HASZNOSÍTÁSA

Népszerűségi felméréseink alapján, amelyekről más konferenciákon számoltunk be, a kiscsoportos esetjátékok igen kedveltek az általunk oktatott főiskolai hallgatók körében. A megkérdezett hallgatók kiemelték a feladatokban leírt sajátos szituációk szerepét a tanultak alkalmazásában, a kihívás izgalmát, a gondolkodásra készítő kérdések hasznosságát, és különösen a csapatélményt. Fontosnak tartják, hogy a gondolkodásra serkentő viták során sikerül megismerniük egymást, és felmérni önmagukat, gyakorlatias képességeiket, együttműködési készségüket.

Az önálló témaválasztás kezdetben elbátortalanítja ugyan a csapatok tagjait, és lassan alakul ki az ismeretlen új feladathoz illeszthető koncepció, de az idő kétharmadát már a többség aktív munkával tölti el, felgyorsul a folyamat, és a végére torlódnak a legjobb ötletek.

A választott témák jól érzékeltetik a hallgatók személyes érdeklődését, de emellett az üzleti életben felmerülő helyzetekhez is jól köthetők. A cég tevékenységének megválasztása nagyrészt kapcsolódik az éppen kiosztott esetjáték céljához, elvárt tartalmához. A hallgatók a felmérések alapján ügyesen illesztik a cégválasztást a felvázolt helyzetképhez, és – legnagyobb előnyként – megtanulnak döntést hozni, megfelelő vezetői magatartást tanúsítani, fejlett marketingkultúrát kialakítani valóságos üzleti helyzetekben, és felmérni döntéseik várható következményeit. Megfigyeléseink szerint az esetjátékok a szakdolgozati témaválasztást is jól előkészítik, mert számos begyakorolt üzleti helyzetben gyűjtenek össze a későbbiekben hasznosítható szituációs tapasztalatot.

A felmérések alapján az esetjátékok körét érdemes bővíteni, a többi között különösen a vállalati stratégiai döntések területén, valamint olyan témakörökben, amelyek a fogyasztói igények és fogyasztói magatartás felmérésére, marketingeszközök tudatos alkalmazására, és piacorientált fejlesztésekre irányulnak.

Esetjátékainkban meghatározó szerepet tölt be az interdiszciplináris jelleg. Az üzleti pozíciók áttekintése során törekszünk a marketing, műszaki, gazdálkodási és pénzügyi nézőpont és eszköztár szintézisére, különös tekintettel a marketing és műszaki terület párbeszédére a termelésben, értékesítésben és a fejlesztések megalapozásában. Esetjátékainkat a jövőben is ilyen irányokban kívánjuk fejleszteni, és a hallgatók gyakorlatiasságát további helyzetleírásokkal, provokatívabb kérdésekkel erősíteni.

KAPCSOLÓDÓ ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- BAUER ANDRÁS – BERÁCS JÓZSEF (1998): Bevezetés a marketingbe. Külkereskedelmi OTK, 212. o.
- CZEGLÉDI CSILLA (2006): Menedzsment a marketingben, avagy van-e női és férfi vezetési stílus? „Innováció, társadalmi felelősség, fenntartható fejlődés – marketing közelítésben.” 12. Országos MOK-Konferencia. Szerk.: Deli-Gray Zsuzsa et al., 7. o.
- DAVENPORT, TH. H. – PRUSAK, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest.
- DINYA LÁSZLÓ (2005): Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- GYÖKÉR IRÉN (1999): Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- HOFER, M. – VARSÁNYI, J. (2007): Better Health By Organic Foods – Non-Profit Marketing Aspects of Consumption. VIth International Congress on Public and Non Profit Marketing, University Of Minho, Braga, Portugal, 14–15 June, 2007
- HOFER, M. – VARSÁNYI, J. – JÓZSA, L. (2008): Marketing Research, Serving for a Growing Consumption of Organic Foods in Hungary. 3rd Annual South-East-European Doctoral Student Conference, Thessaloniki, Greece, 26–27 June 2008
- HOFFMANN ISTVÁNNÉ (1990): Modern marketing. Universitas, Budapest.
- HOFFMANN ISTVÁNNÉ (2000): Stratégiai marketing. Aula Kiadó, Budapest.
- JÁMBORNÉ, A. E. – VARSÁNYI, J. (2007): Change Management of a Hungarian Public Transport Service Group. 11th International Conference HAAMAHA 2007 – Managing Enterprise of the Future, July 9–12 2007, Poznan, Poland
- JÓZSA LÁSZLÓ (2003): Marketingstratégia, 3. kiadás, KJK–Kerszöv, Budapest.
- JÓZSA LÁSZLÓ (2007): A marketinggel, mint tudománnyal szembeni kihívások. In: Svéhlík Csaba (2007): Marketing a 21. században. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór, 19–34. o.
- JÓZSA LÁSZLÓ – HOFER MÁRIA – VARSÁNYI JUDIT (2007): Zöldmarketing az élelmiszeripar szolgálatában. Marketing & Menedzsment, XLI. évf. 2007/6. 24–33. o.
- KOTLER, PH. (2000): Kotler a marketingről. Jönni, látni, győzni – a piacon. Park Könyvkiadó, Budapest.
- KUNSÁGI ANDREA (1995): Hogyan láttassuk termékünket a fogyasztóval? Vezetéstudomány 1995/6. 32–36. o.
- LASSERRE, PH. (2003): Global Strategic Management. Macmillan, Palgrave.
- MASLOW, A.H. (1970): Motivation and Personality. 2nd Ed. Harper & Row, New York.
- PAPP-VÁRY ÁRPÁD (2008): Marketing a gyakorlatban. BKF Fenntartói Kft., Budapest.
- PORTER, M.E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- PRAHALAD, C.K. – HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68 (3) May–June, 79–91. o.
- RAUB, S. (2003): Towards a Knowledge-Based Framework of Competence Development. In: Sanchez, R.: Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford University Press, London.
- REKETYÉ GÁBOR (1997): Értékkeremtés a marketingben. KJK, Budapest.
- STALK, G. ET AL. (1992): Competing on Capabilities. Harvard Business Review, March–April.
- SVÉHLIK CSABA (2007): Szemléletváltási kényszer az autópárban. In: Marketing a 21. században. Kihívások, trendek, szemléletváltás. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór, 173–249. o.
- TÖRŐCSIK MÁRIA (1996): Ipari marketing. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- TÖRŐCSIK MÁRIA – VARSÁNYI JUDIT (1998): Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- VÁGÁSI MÁRIA (2006): Az innováció alapkonceptiói és az innovációmarketing tárgya. In: Vágási–Piskóti–Buzás (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 17–55. o.
- VÁGÁSI MÁRIA – PISKÓTI ISTVÁN – BUZÁS NORBERT (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- VARSA NYI JUDIT (2000–2004): Marketing és menedzsment esetjátékok, Széchenyi István Egyetem, Győr.
- VARSA NYI JUDIT – HOFER MÁRIA – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA (2005): Felsőoktatási tudásmarketing – a menedzsment ismeretek továbbfejlesztése hallgatói megkérdezések tükrében. Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája, Győr, 2005. augusztus 25–26.
- VARSA NYI JUDIT – JÁMBORNÉ ANTAL ERIKA (2007): Akcióelmélet és menedzseri értékrend. „Vállalati növekedés – Változó menedzsment – Marketing konferencia”, Győr, 2007. november 22.
- VARSA NYI, J. (2006): A Survey Among College Students, Looking Forward Management Excellence. MEB Conference – Management, Enterprise & Benchmarking, Tech College, Budapest, June 1–2.
- VÁGÁSI MÁRIA (2007): Marketing – Stratégia és menedzsment. Alinea Kiadó, Budapest.
- ZIEN, K.A. – BUCKLER, S.A. (1997): Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. Journal of Product Innovation Management, vol. 14. No.4, July 1997, 274–287. o.

*A szerző főiskolai tanár
Harsányi János Főiskola*