

Amint a gyerekek tudnak érvelni különböző ötleteik mellett, különböző befolyásolási stratégiákat kezdenek el alkalmazni.

A válság hatására, az ügyfelek megtartása érdekében még nagyobb szükség van a megfelelő kommunikációra...

A szülőknek sok esetben érdekük, hogy gyermekeiket versenyképes fogyasztóvá neveljék.

Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai

A gyermekek fogyasztói szocializációja és családi döntéshozatalban betöltött szerepe

CSR-marketingmix a gyakorlatban

A sikeres projektkapcsolatok titka: elvárt projektkompetenciák az eladó és a vevő oldaláról

Elemek a társadalmi marketing modelljéhez

2950 Ft



 PÉCSIKÖZGÁZ

MARKETING & MENEDZSMENT & PÉCSIKÖZGÁZ

A 45 éves múltra visszatekintő MARKETING & MENEDZSMENT (M&M) a magyar marketingszakma első tudományos, valamint máig egyetlen akadémiai rangú folyóirata. A negyedévente megjelenő folyóirat **2012-ben megújult formában tér vissza.**

A **M&M küldetése** változatlan, továbbra is olyan tanulmányokat és cikkeket közöl, amelyek témájukat a marketing, illetve a tágabb értelemben vett menedzsmenttudományok valamelyik területéről veszik. Szívesen ad teret egyetemi oktatók, tudományos kutatók, gyakorlati szakemberek olyan írásainak, amelyek hozzájárulnak a fenti, meglehetősen széles tárgykörben felmerült, a tudományt vagy a gyakorlatot előrevivő gondolatok napvilágra kerüléséhez.

A **M&M feladatának tartja**, hogy lehetőséget, publikációs fórumot teremtsen a különféle, szakmailag megalapozott vélemények kifejtéséhez, az egyes szakterületek elméleti és gyakorlati művelőinek véleménycseréjéhez.

A **M&M** cikkei, tanulmányai jól hasznosíthatónak mutatkoznak a vállalati döntéshozók, gyakorlati szakemberek, valamint az üzleti ismeretek oktatói, hallgatói számára egyaránt. A folyóirat tanulmányai nemcsak a vállalati és intézményi menedzserek íróasztalán fordulnak meg, de rendszeres kötelező és ajánlott olvasmányok az üzleti felsőoktatásban, graduális és posztgraduális szinten egyaránt.

A folyóirat 2012-ben is negyedéves kiadványként jelenik meg.

A tervezett megjelenési dátumok: I-II. összevont szám: 2012. augusztus; III. szám: 2012. október; IV. szám: 2012. december.



ELŐFIZETÉSI AKCIÓ

Fizessen elő most a **M&M 2012-es évfolyamára (1 dupla és 3 szimpla szám)** és **MEGAJÁNDÉKOZZUK** az első dupla-szám mellé a folyóirat egy „retro” példányával.

Előfizetői díj: **9.990Ft/év+postaköltség**

Előfizetési szándékát kérjük jelezze: mm@ktk.pte.hu

(Előfizetéshez szükséges információk: Előfizető neve, címe, számlázási adatok, példányszám)

További információkkal, és **hirdetési lehetőségekkel** kapcsolatosan a fenti email-címen kaphat tájékoztatást.

XLVI. évfolyam 3. szám

Kiadja

Pécsi Tudományegyetem

University of Pécs



PÉCSI K Ö Z G Á Z

Lapigazgató

Csapi Vivien

mm@ktk.pte.hu

Szerkesztőség

PTE KTK

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: +36 72 500-599 / 23276

Fax: +36 72 500-599 / 23264

www.marketingmenedzsment.hu

Szerkesztő

Fojtik János

fojtik@ktk.pte.hu

Nyomdai előkészítés, grafikai és
technikai tervezés

IDResearch Kft./Publikon Kiadó

7624 Pécs, Esztergár Lajos utca 8/2.

Tel./Fax: +36 72 522-624

www.publikon.hu

publikon
KIADÓ

Nyomdai munkálatok

Blackprint Nyomda, Budapest

Index 25545 HU

ISSN 1219-03-49

Nyilvántartási szám: FI 58544

Tartalom

Csepeti Ádám

A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatközelítései | 4

Pólya Éva

A gyermekek fogyasztói szocializációja és családi döntéshozatalban betöltött szerepe | 22

Ásványi Katalin

CSR-marketingmix a gyakorlatban (A CSR-marketingmix lehetőségeinek bemutatása egy hazai nagyvállalat példáján keresztül) | 32

Angolul

Julie Su

The functions of regional business organizations: A survey of taiwanese IT firms in Europe | 42

MOK 2012

Piskóti István

Coopetition – verseny és együttműködés a marketingben. Beszámoló a Marketing Oktatók Klubja 18. országos konferenciájáról | 53

Hack-Handa József – Veres Zoltán – Nádor Éva

A sikeres projektkapcsolatok titka: elvárt projektkompetenciák az eladó és a vevő oldaláról | 55

Piskóti István

Elemek a társadalmi marketing modelljéhez | 64

Mitev Ariel – Dörnyei Krisztina – Bauer András

A kiegészítő szindróma vizsgálata a magyarországi értékesítők körében | 74

Könyvismertetés | 84

Szerkesztőbizottság:

Balaton Károly

Budapesti Corvinus Egyetem

Bélyác Iván

Pécsi Tudományegyetem

Berács József

Budapesti Corvinus Egyetem

Dinya László

Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

Farkas Ferenc

Pécsi Tudományegyetem

Abby Ghobadian

Henley Business School,
University of Reading (UK)

Andrew C. Gross

Cleveland State University (USA)

Håkan Håkansson

BI Norwegian School of
Management, Oslo (Norway)

Hetesi Erzsébet

Szegedi Tudományegyetem

Józsa László

Széchenyi István Egyetem, Győr

Lehota József

Szent István Egyetem, Gödöllő

Orosdy Béla

Pécsi Tudományegyetem

Piskóti István

Miskolci Egyetem

Rekettye Gábor

Pécsi Tudományegyetem (elnök)

Simon Judit

Budapesti Corvinus Egyetem

Szerb László

Pécsi Tudományegyetem

Töröcsik Mária

Pécsi Tudományegyetem

Török Ádám

Pannon Egyetem, Veszprém

Ulbert József

Pécsi Tudományegyetem

Vágási Mária

Budapesti Műszaki és Gazdaság-
tudományi Egyetem

Veres Zoltán

Budapesti Gazdasági Főiskola

Vörös József

Pécsi Tudományegyetem

Contents

Ádám Csepeli

The performance implications of the Miles and Snow strategic adaptation typology | 4

Éva Pólya

Consumer socialization of children and their role within family decision making | 22

Katalin Ásványi

CSR marketing-mix in practice: An introduction to the possibilities of CSR marketing mix through the example of a Hungarian large bank | 32

In English

Julie Su

The functions of regional business organizations: A survey of taiwanese IT firms in Europe | 42

18th Annual Conference of Hungarian Marketing Educators

István Piskóti

Introduction – Coopetition in marketing | 53

Hack-Handa József – Veres Zoltán – Nádor Éva

Secrets of successful project relationships: Perceived project competencies of sellers and buyers | 55

István Piskóti

Contributions to the model of social marketing | 64

Ariel Mitev, Krisztina Dörnyei, András Bauer

An investigation of the burnout syndrome among Hungarian salespeople | 74

Book Review | 84

A szerkesztő levele

Az utóbbi években a harmadik számban különösen nagy teret kap a beszámoló a Marketing-oktatók éves konferenciájáról: rövid ismertetőt követően a konferencia szervezői által kiválasztott három-négy cikk (a terjedelmi korláttól függően) adja az aktuális lapszám gerincét. Nincs ez másképpen ebben az esztendőben sem. Az idei összejevetel különös érdekessége az volt, hogy konferenciánk visszaért oda, ahonnan elindult 1995-ben: Miskolcra.

Esetleg a fiatalabbak kedvéért érdemes megemlékezni arról, hogy még a nyolcvanas évek közepén két egymást követő esztendőben is összegyűltek Pécsen a felsőoktatásban működő marketingoktatók, hogy megosszák egymással tapasztalataikat néhány érdekes kérdéstről. Talán nem nagy szerénytelenség, ha elárulom, hogy egész kísérletben komoly szerepe volt annak, hogy e sorok írója már akkor úgy gondolta, hogy ha az Egyesült Államokban lehet évi két konferenciát rendezni a marketingoktatók részvételével, akkor tán mi is képesek vagyunk évente egyet összehozni. Kétszer összegyűjtünk, utána elhált a kezdeményezés, s majdnem tíz év múlva kelt új életre, akkor már a Magyar Marketing Szövetség Marketingoktatók Klubjának szervezésében. Nos, a revitalizáció helyszínére tértünk vissza ismét, két jó hangulatú és tartalmas konferencia-munkanap erejéig.

Ebben a számban először régi adósságainkat törlesztjük: *Csepeti Ádám*nak a Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásairól írott cikke nemcsak önmagában érdekes, hanem azért is, mert abban az időszakban ez komoly kutatási irány volt, a marketingstratégia elméleti és gyakorlati művelőinek figyelmét azonban jobban megragadta A Slater és Narver-féle megközelítés, továbbá a piacorientáció mikéntjével foglalkozó Jaworski és Kohli cikkek világa (a pontos hivatkozások a cikk végén találhatóak). *Pólya Éva* cikke a gyermekeknek a vásárlási folyamatban, illetve a család vásárlási döntéseiben játszott szerepét vizsgálja. Mint kiderül, ennek a kérdéskörnek igen kiterjedt nemzetközi irodalma van. *Ásványi Katalin* egy magyar nagybank gyakorlatát bemutatva elemzi az üzleti szervezetek bizonyos típusának a CSR-marketingmix gyakorlatát. Angol nyelvű cikkünkben *Julie Su* vizsgálja a tajvani információtechnikai vállalatok európai szervezeti-szervezetfejlesztési gyakorlatát. A 2012. évi MOK-ról *Piskóti István* írt beszámolót, és a rovat a legjobbnak tartott előadások közül tartalmaz hármat. *Hack-Handa József, Veres Zoltán és Nádor Éva* írása (amely a legjobb konferencia-előadás díját nyerte el) azt vizsgálja, hogy mi a sikeres projektkapcsolatok titka: mik az elvárt projektkompetenciák az eladó és a vevő oldaláról. *Piskóti István* javarészt elméleti jellegű írása a társadalmi marketing összetevőiről értekezik, és saját kutatási tapasztalatai alapján fogalmaz meg adalékokat a tárgyhoz. Végül, de a legkevésbé sem utolsósorban, sőt: *Mitev Ariel, Dörnyei Krisztina és Bauer András* Magyarországon is bőségesen ismert, ám tudományos módszerekkel ezidáig még nem igazán kutatott kérdéssel foglalkozik, azzal, hogy mi okozza a kiégyést a magyarországi értékesítők körében, hogyan jelenik meg, és milyen következményekkel jár.

A szerkesztő ismét reméli, hogy érdekes és tanulságos, az olvasó számára is hasznos anyagot tartalmazó számot sikerült összerakni. Köszönti az olvasót a szerkesztő:

Fojtik János

A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai

A tanulmány a Miles és Snow (1978) által kidolgozott stratégiai tipológiával kapcsolatos nemzetközi kutatások megállapításait kívánja marketing perspektívából összefoglalni.

A cikk elsősorban a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiát követő vállalatok teljesítményvonatkozásaira fókuszál. A hazai gazdaság gerincét képező, az alkalmazottak 70%-át foglalkoztató KKV-k többsége a legtöbb hazai és nemzetközi kutatás eredményei alapján nem rendelkezik egy jól artikulált, konzisztens stratégiával, marketing képességei elégtelenek, s ebből következően nem képes kielégítő üzleti teljesítmény felmutatására. A szerző a tudatos, a szervezeti változók konzisztens konfigurációján alapuló stratégiai magatartás irányába történő elmozdulás marketing és társadalompolitikai szükségességét is igyekszik kihangsúlyozni.

Kulcsszavak: Miles és Snow, stratégiai tudatosság, teljesítményértékelés

BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Majdnem 35 évvel ezelőtt Raymond Miles és Charles Snow a szervezetek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető konzisztens magatartásminták azonosításával megalkották stratégiai tipológiájukat. A taxonómia értelmében a vállalati stratégiák osztályozásának központi elméleti konstrukciója az ún. adaptív ciklus, amely a szervezetek külső és belső környezeti alkalmazkodását három szakaszra bontja. A *vállalkozói probléma* keretében a cégeknek ki kell jelölniük a termék/piaci működési körüket, a *tervezési probléma* során meg kell választani az erőforrásoknak és képességeknek megfelelő termelési és disztribúciós rendszert, míg az *adminisztratív probléma* esetében a vállalat vezetéséhez szükséges menedzsment eszközöket – de/centralizáció, in/formalizáció, specializáció, kontroll mechanizmusok, jutalmazási rendszerek – szükséges kiválasztani és működtetni (Miles & Snow 1978).

A főiskolai tankönyvkiadók, az élelmiszer-feldolgozás, a félvezető- és autóalkatrész-gyártók piacán végzett empirikus vizsgálatokat követően a Miles és Snow (továbbiakban csak M&S) szerzőpáros a vállalkozói, tervezői és adminisztratív szakaszokhoz kapcsolható kulcsváltozók alapján négy – három „életképes” és egy „kudarcosnak” tekinthető –, minden iparágban megfigyelhető stratégiai típust azonosított be (Miles et al. 1978). A proaktív szemlélettel rendelkező, a piaci eredményességre fókuszáló *Kutatók* (pl. Apple) technológiai szempontból a leginnovatívabb vállalatok, amelyek folyamatosan új termék/piaci szegmensek felkutatására és kiaknázására törekednek. A Kutatókkal ellentétben a folyamatok standardizálására törekvő, termelési orientációval bíró *Védekezőkre* (pl. McDonald's) általában egy szűk termék- vagy piaci kör leghatékonyabb kiszolgálása jellemző. A képzeletbeli stratégiai alkalmazkodási kontinuum közbülső részén – a Kutatók és a Védekezők között – helyezkednek el az *Elemző* (pl. Toyota) vállalatok, melyek kettős termék/piaci orientációval, illetve termelési és elosztási rendszerrel rendelkeznek, valamint

teljesítményfókuszuk is a piaci eredményesség és a pénzügyi hatékonyság közti egyensúlyteremtésre irányul. Végül, a jól artikulált stratégiával és az adaptív ciklus vállalkozói, tervezői és adminisztratív problémáira konzisztens megközelítéssel nem rendelkező *Reagáló* (pl. GM és sok KKV) vállalatok rendre elbuknak a stratégiai alkalmazkodási folyamat során.

A Magyarországon mind az oktatás, mind a tudományos kutatás területén meglehetősen kevés figyelmet kapott M&S-féle tipológia a stratégiai menedzsment diszciplínában az USA-ban a – Porter (1980) munkáját követően – második legtöbbet hivatkozott osztályozásnak tekinthető (Hambrick 2003). A M&S-féle elméleti keret időtálló természetét számtalan tényezővel magyarázzák az akadémiai emberek, melyek közül kiemelendő, hogy bár a szerzők a szervezetek működésének számos aspektusát kapcsolták össze a környezeti alkalmazkodással, mindvégig sikerült megőrizniük a szervezetet, mint komplex rendszert kezelő holisztikus szemléletmódjukat (Hambrick 1983). Ily módon, az empirikus tanulmányokból származtatott tipológia implikációi egyszerre bizonyulnak tudományosan megalapozottnak, de megőrzik közérthető, a menedzserek számára is könnyen interpretálható természetüket (Zahra & Pierce 1990). Nyilvánvaló, hogy a M&S-féle stratégiai tipológia számos kritikai felületet kínál, melyek közül ki kell emelni, hogy az átfogó megközelítésmód ellenére is igen korlátozott azon szervezeti változók és iparági környezeti tényezők készlete, melyek alapján a szerzők megalkották a tipológiát, így a taxonómia érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága permanens vizsgálatot követel (Hambrick 2003). Továbbá, a tipológia – ugyan korántsem feloldhatatlan módon – ellentmondásba keveredik a stratégiai menedzsment diszciplína uralkodó „paradigmájával”, a kontingenciaelméleti megközelítéssel. Ez alapvetően két területen nyilvánul meg (Hrebiniak & Joyce 1985):

1. A kontingenciaelmélet értelmében a specifikus környezeti jellemzők dön-

tően determinálják, hogy mely stratégiai típusok figyelhetők meg egy adott piacon (Lawrence & Lorsch 1967). Ezzel szemben M&S megfigyelései arra engedtek következtetni, hogy az egyes iparágakban mind a négy stratégiai típus fellelhető, valamint a Kutató, Védekező és Elemző (továbbiakban gyakran K, V, E) vállalatok eloszlása közel azonos, míg a Reagálók (R) száma elenyésző.

2. A kontingenciaelmélet egyértelműen leszögezi, hogy a specifikus iparági tényezők meghatározzák, „kiválasztják” a sikeres vállalatokat, amelyek tartósan optimális üzleti teljesítményt képesek felmutatni (Hofer 1975). Ezzel szemben M&S ajánlásai kimondják, hogy a három életképes stratégiai típus (K, V, E) tetszőleges iparági környezetben egyformán lehet sikeres (Miles & Snow 1978).

Jelen cikk a szerzőnek a Vezetéstudomány című folyóiratban megjelent – a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatás-módszertani implikációival foglalkozó – írásának (Csepeti 2010) szerves folytatása, amely alapvetően a M&S-féle stratégiai tipológiához kapcsolódó, fentebb említett második ellentmondással kíván részletesen foglalkozni. A szerző célkitűzését alátámasztja az is, hogy a stratégia tudományi kánon és a menedzserei társadalom egyaránt a vállalatok, illetve stratégiai típusok által felmutatott környezeti alkalmazkodás és üzleti teljesítmény alakulásának vizsgálatát kezelik prioritásként, kísérik megkülönböztetett figyelemmel (Barakonyi 2004). Továbbá, mértékadó nemzetközi kutatások szerint a marketingfunkció számára kiemelt fontossággal bír, hogy tevékenységének a vállalat sikeres működéséhez hozzáadott értékét igazolni tudja (Doyle 2000). Ehhez pedig elengedhetetlen olyan koncepciók mélyreható ismerete és tudatos gyakorlati alkalmazása, mint pl. teljesítményfókusz, célrendszer, költségek, amelyeket a marketingmenedzserek a mindennapi rutinfeladatok mellett sokszor hajlamosak figyelmen kívül hagyni.

A MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI TÍPUSOK ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY VIZSGÁLATA

A M&S-féle stratégiai típusok teljesítmény vonatkozásai foglalkozó tudományos publikációk alapvetően három csoportba sorolhatók aszerint, hogy milyen perspektívából közelítik meg a szervezetek környezeti alkalmazkodását:

- A *külső környezeti alkalmazkodást* fókuszba helyező tanulmányok (McKee et al. 1989, Desarbo et al. 2005, Short et al. 2007) arra a kérdésre keresik a választ, hogy mennyire jellemzőek, hogyan viselkednek és teljesítenek az egyes M&S-féle stratégiai típusok különböző iparági kontingenciák esetén. Tekintettel arra, hogy a szervezetek külső környezeti alkalmazkodásában – a vevőkkel, versenytársakkal, stratégiai partnerekkel és szabályozó hatóságokkal való kapcsolattartásban – a marketingnek, mint a vállalat határain átívelő funkciónak kiemelt szerepe van (Achrol & Kotler 1999), e tanulmányokban alapvetően a marketing szemlélet dominál. Szükséges kihangsúlyozni, hogy a szerző marketingorientációjának köszönhetően a cikk elsősorban a környezeti feltételek és a stratégiai teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatára fókuszál. Így a külső, iparági tényezők bemutatásával, valamint a K, E, V és R vállalatok üzleti teljesítményére gyakorolt hatásával a tanulmány egy későbbi fejezetében részletesen foglalkozik.
- A *belső környezeti alkalmazkodásra*, a stratégiai implementációra irányuló kutatások a cégek különböző belső jellemzői, azaz a szervezeti változók konfigurációja és a követett M&S-féle üzleti stratégiatípus közötti illeszkedést, valamint annak a teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálják. A vállalati versenystratégia és a belső folyamatok illeszkedésén alapuló implementáció fontosságára tanulmányukban Gailbraith és Kazanjian (1986), valamint Venkatraman (1989) világítottak

rá. Az elmúlt 25 évben a M&S-féle stratégiai típusok implementációs folyamatát számos szervezeti perspektívából, változatos belső konstrukciókat a középpontba állítva vizsgálták. Ezek voltak röviden: a stratégiához szükséges erőforrások és képességek (Aragón-Sanchez & Sanchez-Marín 2005, Short et al. 2007), a menedzserek személyes jellemzői (Gupta and Govindarajan 1984), a stratégiai tervezési rendszerek sajátosságai (Veliyath & Shortell 1993), a humán erőforrás menedzsment politika (Miles & Snow 1984), a technológiai folyamatok (Dvir et al. 1993), a szervezeti struktúra jellemzői (Vorhies and Morgan 2003, Olson et al., 2005), az ellenőrzési és jutalmazási mechanizmusok (Govindarajan & Fisher 1990), a „headquarter” és az SBU-k viszonya (Golden 1992), az alsóbb szintű döntéshozók részvétele a stratégiai implementációban (Floyd and Wooldridge 1992), valamint a topmenedzseri konszenzus (Homburg et al. 1999). E csoportba tartozó cikkekre alapvetően a szervezetelmélet, szervezeti magatartás diszciplínák nyelvezte jellemző.

- A M&S-féle stratégiai típusok teljesítményértékelésével foglalkozó empirikus tanulmányok legfrissebb „mainstream”-je az egyes iparágakban megfigyelhető, *legkiemelkedőbb üzleti teljesítményt nyújtó Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok profiljának megalkotására összpontosít* (Pleshko et al. 1995, Thomas et al. 1995, Olson et al. 2005). A hasonló tanulmányokban igen heterogén szempontokból közelítve, sok-sok szervezeti és külső környezeti változó (a marketingfunkció szervezeti jellemzői, a stratégiai magatartási orientáció, CEO-személyiségjegyek, érett vagy gyorsan növekvő iparági környezet, hirtelen környezeti sokk) empirikus megfigyelése alapján az akadémiai emberek igyekeznek minél teljesebb és részletesebb képet adni a „top-performer” vállalatok stratégiai konfigurációjáról.

A M&S-féle stratégiai típusok teljesítményértékelésével kapcsolatos hasonló tanulmányokban a rendszerelméleti megközelítés uralkodik (Drazin, Van de Ven 1985).

A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY MEGHATÁROZÁSA ÉS OPERACIONALIZÁLÁSA

A stratégiai teljesítmény definiálása a diszciplína talán legbonyolultabb kérdésköre. A stratégiai teljesítmény olyan többdimenziós konstrukció, amelynek nincs általánosan elfogadott konceptuális alapja és operacionalizálási mechanizmusa (Chakravarthy 1986). A kutatók nemcsak a stratégiai teljesítményt nem képesek egységesen megközelíteni, hanem a vállalati stratégia fogalmának pontos körülhatárolása is problematikus. A tanulmány interpretálhatósága érdekében a szerző a stratégia következő – talán a stratégiai menedzsment diszciplínában a legtágabb értelmezést megengedő – definícióját fogadja el (Hambrick 1980): *A stratégia olyan fontos döntések konzisztens rendszere, amely 1) vezeti a szervezetet a külső környezettel való kapcsolattartásban, 2) hatást gyakorol a vállalat belső struktúrájára és folyamataira, valamint 3) döntően befolyásolja az üzleti teljesítmény alakulását.* Ennek megfelelően a stratégiai teljesítményértékelésnek is a legteljesebb képet kell festeni a vállalat működéséről. A stratégiai irodalom a vállalatok üzleti teljesítményének meghatározására általában különböző mutatószámokat és konstrukciókat használ, amelyek a következő négy elméleti kategória valamelyikéhez jól illeszkednek (Walker & Ruekert 1987, Kaplan & Norton 1996).

- **Eredményesség:** A vállalat termékeinek és programjainak sikeressége a fő piaci versenytársakhoz viszonyítva. Az eredményességen elsősorban az általános és marketingcélok megvalósulásának mértékét értjük (Bauer – Berács 2006), hiszen alakulásában elsősorban a marketingnek és a vevői perspektívának

van kiemelkedő szerepe (Drucker 1985, Kaplan & Norton 1996). Az eredményeséget leggyakrabban olyan mutatószámokkal igyekeznek mérni, mint az értékesítési árbevétel, a piaci részesedés, az értékesítési árbevétel vagy a piaci részesedés százalékos változása.

- **Hatékonyág:** A hatékonyság a vállalatok jövedelmezőségét igyekszik megőrizni. Minden hatékonysági mutató valamilyen módon a vállalat által generált outputokhoz felhasznált input erőforrások arányát számszerűsíti. A leggyakrabban használt hatékonysági mutatószámok a vállalati pénzügyek irodalmából jól ismertek: befektetett tőke arányos megtérülés (ROI), eszközarányos megtérülés (ROA), sajáttőke-arányos megtérülés (ROE), lekötött tőke arányos megtérülés (ROCE) stb. Érdeemes megjegyezni, hogy az elmúlt két évtized során a menedzsmenttudományi diszciplínák (marketing, HR menedzsment, logisztika) igyekeztek stratégiai hozzáadott értéküket kvantitatív formában igazolni. A befektetők érdekeit prioritásként kezelő hatékonysági teljesítményindikátorok közül ily módon emelkedett ki a részvényesi érték, amely a stratégiák és taktikai szintű programok értékelésének egyik legelterjedtebb eszköze lett (Day and Fahey 1988, Srivastava et. al. 1999).
- **Alkalmazkodóképesség:** A cégek válaszképessége a változó külső és belső környezeti tényezőkre. Az alkalmazkodóképesség számos módon értékelhető, a legelterjedtebb mutatószámok: új termékek sikeres piaci bevezetése a fő versenytársakhoz képest, az új termékek által generált forgalom százalékos részesedése az értékesítési árbevételben stb.
- **Innovativitás:** Bár az innováció meghatározása továbbra is sok tekintetben a téma klasszikusa, Schumpeter termelésorientált megközelítésén alapszik, a szerző a cikk marketingfókuszára való tekintettel inkább a Drucker-féle fogyasztói perspektívát hangsúlyozza.

E szerint az innovativitás olyan piaci lehetőségek gyors vállalati kiaknázása, mint pl. a demográfiai változások, a szemléletváltozás, az ipar szerkezeti változásai, a váratlan események (Drucker 1985). Az innovativitás teljesítménydimenzió operacionalizálása bonyolult, a kutatók sok esetben csak olyan alapvető objektív mutatószámokkal próbálkoztak, mint a K+F-re fordított kiadások aránya a vállalat összköltségében vagy árbevételében.

Az első két mutatócsoport inkább a szervezetek által követett üzleti stratégiák múltbeli teljesítményét értékeli, hiszen a már megvalósult folyamatok kvantitatív mutatószámokban kifejezett piaci és pénzügyi eredményeit vizsgálja. Ezzel szemben az alkalmazkodóképesség és az innovativitás igyekeznek iránymutatást adni a szervezetek várható jövőbeli stratégiai potenciáljáról is. A fentebbi teljesítménymutató-csoportok a szerző véleménye szerint meglehetősen jól illeszkednek a Kaplan-Norton-féle Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer különböző pontjaihoz (1996). Ugyanis megállapítható, hogy az eredményesség és a hatékonyság elsősorban a pénzügyi és működési dimenzióval, míg az alkalmazkodóképesség és az innovativitás a vevői, illetve tanulási perspektívával mutat párhuzamot. A marketing-szakemberekkel szemben a fej-

lett világban – különösen dekonjunkturális környezetben – egyre általánosabb elvárás, hogy úgy „tartsák szinten”, esetleg növeljék a piaci teljesítményt, hogy közben nem tévesztik szem elől a jövedelmezőségi dimenziót.

A MILES ÉS SNOW-FÉLE STRATÉGIAI ALKALMAZKODÁSI MINTÁK ÉS AZ ÜZLETI TELJESÍTMÉNY KÖZÖTTI KAPCSOLAT FELTÉTELEZETT ALAKULÁSA

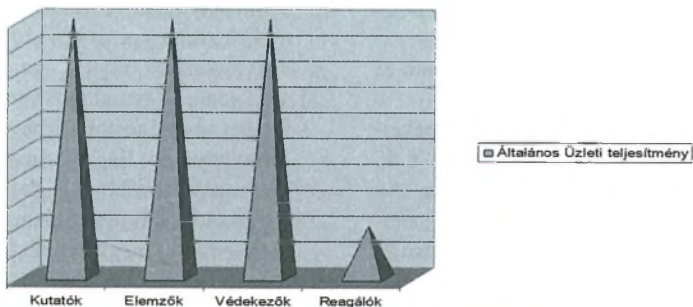
E tanulmány a M&S által megfogalmazott, a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok üzleti teljesítményére vonatkozó – az alábbiakban ismertetett – két ajánlást igyekszik részletes vizsgálatnak alávetni, majd ezt követően megerősíteni vagy cáfolni. Az eredeti propozíciók a következők (Miles & Snow 1978):

1. A K, E és V vállalatok üzleti teljesítménye minden esetben – tehát tetszőleges iparági környezeti feltételek fennállása esetén is – felülmúlja a R cégekéét.
2. A K, E és V vállalatok bármely iparági környezetben közel megegyező üzleti teljesítményt képesek felmutatni, amennyiben konzisztensen implementálták a kiválasztott M&S-féle stratégiai típust.

Miles és Snow (1978) a vállalatok által követett stratégiai típusok üzleti teljesít-

1. ábra: A M&S-féle stratégiatípusok üzleti teljesítményének feltételezett alakulása

A Miles és Snow-féle üzleti stratégiatípusok általános üzleti teljesítménye



Forrás: Miles & Snow 1978.

ményének vizsgálatakor a függő változót meglehetősen tágan definiálták. A teljesítmény konstrukció operacionalizálása sem bizonyult konkrétnek, a szerzők az általános üzleti teljesítmény terminust alkalmazták, amely az objektív és menedzseri megítélésen alapuló, valamint a piaci és pénzügyi teljesítményindikátorok összetett mérőszáma lehetett. A K, E, V és R vállalatok kissé „homályos” teljesítményvonalozásain Hambrick (1983a) változtatott, akinek empirikus kutatásai rávilágítottak arra, hogy a különböző alkalmazkodási képességek miatt a piaci teljesítményindikátorok esetében a K-k felülmúlják az E-ket, V-ket és R-kat, míg a pénzügyi, jövedelmezőségi dimenzió mentén a V-k teljesítménye haladja meg a másik három alapstratégiáét. (Lásd a 2. ábrán!)

A M&S-féle stratégiatípusok teljesítményére vonatkozó szakirodalmi vita a vállalati „slack” erőforrások koncepciójának térnyerésével teljessé vált ki. Bourgeois (1980) szerint a szervezetek rugalmasságát, túréképességét jelentő „slack” erőforrások készlete döntően befolyásolja a szervezetek külső és belső környezeti alkalmazkodását. A környezeti alkalmazkodáshoz túl sok szükséges erőforrással rendelkező vállalatok az alkalmazkodási és innovativitási szempontok alapján nyújtanak kiemelkedő teljesítményt. A szélsőségesen kevés alkal-

mazkodási erőforrásokkal bíró szervezetek pedig stabil termék-piaci szegmensüknek és standardizált termelési folyamataiknak köszönhetően a hatékonysági dimenzió alapján emelkednek ki. Így azonban kijelenthető, hogy általánosságban a legsikeresebb vállalatoknak az Elemzők tekinthetők, és a három életképes M&S-féle stratégiai típus teljesítménye a 3. ábrán látható módon Gauss görbét ír le (McKee et al. 1989).

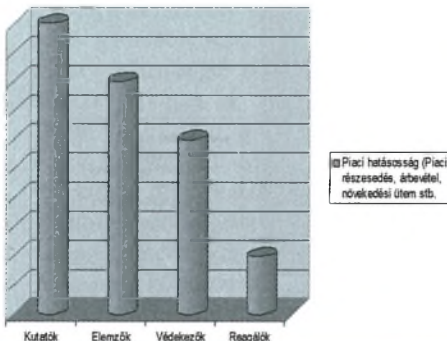
AZ ÜZLETI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉST BEFOLYÁSOLÓ KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK

A vállalatok üzleti teljesítményének alakulására számos iparági-környezeti tényező gyakorol hatást. A teljesítmény alakulását befolyásoló tényezők vizsgálata a stratégiai irodalom évtizedek óta egyik leginkább intenzív kutatói érdeklődést kiváltó területe (Rumelt et al. 1994). Összességében elmondható, hogy az akadémiai kutatók a vállalatok teljesítményében megfigyelhető varianciát a következő tényezőkkel, úgynevezett *elsődleges* elemzési szinttel magyarázzák (Short et al. 2007):

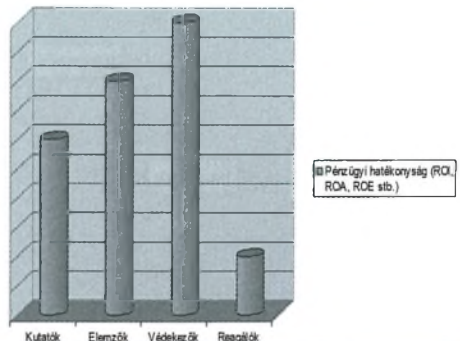
- A *céghatás*, amelynek feltárására törekvő kutatások – az erőforrás alapú vállalatelmélet értelmében – a vállalatok erőforrásainak és képességeinek rendelkezésre állásával, illetve felhasználásuk módjával magyarázzák a telje-

2. ábra: A M&S-féle stratégiai típusok piaci hatásossága és pénzügyi hatékonysága

A Miles és Snow-féle stratégiatípusok piaci eredményessége



A Miles és Snow-féle üzleti stratégiatípusok jövedelmezősége



Forrás: Hambrick 1983a

sítmény alakulását (Wernerfelt 1984, Barney 1991).

- A *stratégiai csoportosítás*, amely azt feltételezi, hogy a bizonyos szervezeti változók konfigurációja alapján hasonló magatartást felmutató vállalatok stratégiai klaszterekbe csoportosíthatók, és az adott stratégiai típushoz való tartozás magyarázza a teljesítmény szórásának egy részét (Porter 1980, Fiegenbaum & Thomas 1995).
- Az *iparági hatás* azt foglalja magában, hogy a közel azonos erőforrásokkal és képességekkel rendelkező, azonos stratégiai orientációt követő vállalatok teljesítménye is nagymértékben eltérhet egymástól, amelyet a különböző iparági, működési környezetre jellemző specifikus tényezők (piaci turbulencia, technológiai változások, bizonytalanság, termék-életciklus) magyaráznak (Schmalensee 1985, Rumelt 1991).
- A *földrajzi tényezők hatása*, amely azt sugallja, hogy a vállalkozások üzleti teljesítményét döntően befolyásolja, hogy milyen régiókban, országokban, illetve nemzetközi közösségekben működnek (Krugman 1991, Dunning 1988).

A teljesítményértékelés *másodlagos*, azaz szervezeten belüli elemzési szintjeinek a következők tekinthetők: 1) *teljes vál-*

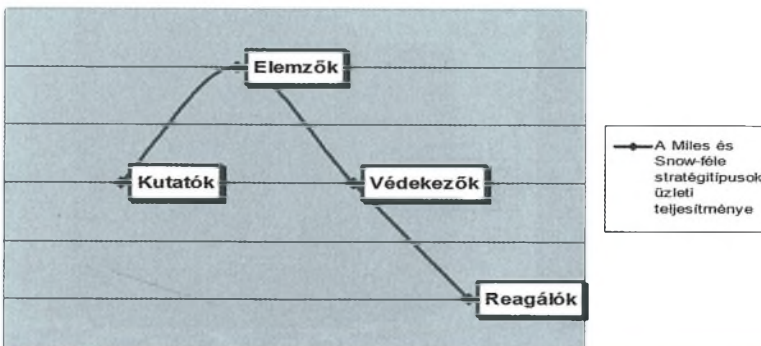
lati szint, 2) *stratégiai üzleti egységek szintje* és 3) *funkcionális részegység szintje*. Fontos megjegyezni, hogy a vállalati teljesítmény alakulását jelentősen befolyásolhatja, hogy a kutató milyen perspektívából, melyik szinten közelíti az üzleti teljesítményt. Ez elsősorban a teljes vállalat és az SBU-k, mint elemzési egységek közti precíz distinkcióra vonatkozik. Ugyanis e két szinten teljesen eltérő lényegi kérdésekre kell válaszokat adni a menedzsereknek („What business should we be in? vs. How do we compete in this business?”), emiatt más dimenziók alapján szükséges értékelni az üzleti teljesítményt is. A szerző a M&S-féle stratégiatípusok teljesítményértékelésének megfelelően e cikkben a stratégiai csoport, az iparág és specifikus tényezőinek az üzleti teljesítményt befolyásoló hatására kíván hangsúlyt fektetni.

A KUTATÁSOKBAN VIZSGÁLT, A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ IPARÁG-SPECIFIKUS ÉS EGYÉB KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK

A Miles és Snow-féle tipológia kutatására vonatkozó empirikus vizsgálatok meglehetősen változatos iparágakban folytak. A tanulmányokban számos iparág-specifikus környezeti tényező, a K, E, V és R vállalatok stratégiai marketingteljesítményét

3. ábra: A M&S-féle stratégiai típusok és a teljesítmény közti feltételezett kapcsolat

A Miles és Snow-féle stratégitípusok üzleti teljesítménye



Forrás: Bourgeois 1980, McKee et al. 1989.

potenciálisan befolyásoló hatását vizsgálták. Az alábbiakban a M&S-féle stratégiai típusok teljesítményimplicációival kapcsolatos, leggyakrabban vizsgált iparág-specifikus környezeti tényezők definiálása következik.

- *Volatilitás:* Magas volatilitással jellemezhető piacokra a kereslet hektikusan változó jellege, a piaci növekedési ütem nagyfokú ingadozása jellemző. A mérsékelt volatilitású piacokat inkább az alacsony mértékű, de tartós növekedési ütem határozza meg, míg az alacsony vagy negatív volatilitás stabil, ám növekedési potenciállal nem rendelkező, akár az értékesítési lehetőségek szűkülésével leírható piacot takar (McKee et al. 1989).
- *Versenyintenzitás:* Magas versenyintenzitással jellemezhető piacokon, az eladók száma jelentős, a belépési korlátok alacsonyak, a termékek differenciálására kevés lehetőség áll rendelkezésre, így a fogyasztók számtalan beszerzési alternatíva közül választhatnak, hogy kielégítsék szükségleteiket (Porter 1980). Alacsony versenyintenzitásnál a kínálati oldal szereplőinek száma korlátos, így a fogyasztók kénytelenek egy szűk vállalati populációhoz fordulni (Jaworski and Kohli 1993).
- *Technológiai turbulencia:* Annak mértéke, hogy egy iparág termelési és disztribúciós struktúrájában mekkora ütemben változnak a műszaki, technológiai feltételek. Minél nagyobb a technológiai turbulencia mértéke, a termékek avulása annál gyorsabb, viszont a vevői értéktelenség lehetőségei is jelentősen kibővülnek (Dvir et al. 1993, Narver and Slater 1990).
- *Piaci turbulencia:* Magas turbulenciával jellemezhető piacokon a fogyasztók, valamint szükségleteik és preferenciáik összetétele gyors ütemben változik. A hasonló környezetben működő cégek gyakran kényszerülnek termékínálatuk jelentős módosítására, hogy képesek legyenek megfelelni az állandóan

változó vevői igényeknek (Jaworski & Kohli 1993).

- *Hirtelen környezeti sokk:* Talán a legnehezebben definiálható vállalati stratégiai magatartást és teljesítményt befolyásoló változó. Lényege abban rejlik, hogy a magas volatilitásnál és erőteljes turbulenciánál is jelentősebb mértékben változtatja meg az iparág és szereplőinek korábbi működési mechanizmusát. A sokkokat illetően különbséget tehetünk külső (pl. olajárboom, államosítás) és belső (iparági, vállalaton belüli) hirtelen, drasztikus változások között, azonban a vállalatok magatartására mindkettő szignifikáns hatást fejt ki. A M&S-féle stratégiai típusok alkalmazkodását számos hirtelen környezeti sokk esetében vizsgálták: pl. orvosi sztrájk (Meyer 1982), egészségbiztosító megváltozott finanszírozása (Forte et al. 2000), generikus, saját márkás élelmiszerek megjelenése (James & Hatten 1995).
- *Innovativitás:* A fogyasztóorientált megközelítés értelmében innovációnak tekinthető minden olyan, a vállalat külső/belső környezetében végbemenő változás, ami a vevőteremtéssel, illetve a vevők magasabb minőségű kiszolgálásával kapcsolatos (Drucker 1985). A stratégiai menedzsment irodalma legtöbbször a vizsgált időszakban piacra bocsátott új termékek, új szolgáltatások, korszerű termelési és disztribúciós eljárások számszerűsítésével, esetleg az értékesítési árbevételben realizált részesedésük arányával operacionalizálja ezt az iparági tényezőt (Hambrick 1983a).
- *Különböző életciklusban lévő termékek és iparágak:* Az életgörbe más-más szakaszaiban – bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás – lévő iparági környezetben működő, illetve termékeket kínáló vállalatok teljesítményére jelentős befolyást gyakorolnak az életgörbe szakaszainak speciális feltételei (Vernon 1966). A stratégiai menedzsment diszciplínája legtöbbször az értékesítési

„A vállalatok üzleti teljesítményének alakulására számos iparági-környezeti tényező gyakorol hatást. Az teljesítmény alakulását befolyásoló tényezők vizsgálata a stratégiai irodalom évtizedek óta egyik leginkább intenzív kutatói érdeklődést kiváltó területe.”

volumen vagy az árbevétel növekedési ütemének alakulása alapján nyilvánít egy terméket vagy iparágat az adott életciklusba tartozónak (Hambrick 1983b, Conant et al. 1989).

- *Dereguláció:* A dereguláció eszköztárához leginkább akkor folyamodnak a kormányzatok, amikor szándékukban áll egy monopol vagy oligopol szerkezettel jellemezhető piacon a versenyintenzitást fokozni. Ez legtöbbször a belépési korlátok mérséklésével, az állami támogatások megszüntetésével, az árplafonok felfüggesztésével és a termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó felesleges szabályok hatályon kívül helyezésével jár. A szabályozás terhei alól felszabaduló iparágakban a cégek stratégiája, egymáshoz való kompetitív megközelítése megváltozik, amely radikális hatást gyakorol az üzleti teljesítményre (James & Hatten 1995, Vorhies and Morgan 2003).
- *Szabályozás:* Az iparágak szabályozása a természetes monopóliumok vagy negatív externális hatásai megakadályozásának eszköze (Bod 2003). A szabályozás sok esetben egy, valamilyen szempontból kiemelkedő fontosságú iparág vagy vállalat – sokszor indokolatlan – védelmét jelenti. Akár indokolt állami beavatkozásról, akár felesleges védőernyőről is van szó, a regulatív hatóságok intézkedései nagymértékben meghatározzák a cégek stratégiáját, eredményességét és hatékonyságát (Snow and Hrebiniak 1980, Shortell & Zajac 1989).
- *Konjunkturális vagy recessziós időszak:* A neoklasszikus közgazdaságtan jelentős képviselői (Kondratieff 1925, Kehoe & Prescott 2007) által tanulmányo-

zott konjunktúraciklusok elmélete nem véletlenül kapott egyre nagyobb kutatói figyelmet a különböző vállalatgazdasági diszciplínákban is. A vállalatok alkalmazkodási magatartása módosul a fellendülés és a visszaesés időszakában. Az akadémiai kutatók intenzívebben egyértelműen a dekonjunkturális környezetben működő vállalkozások által követhető stratégiák teljesítményvonatkozásait igyekeznek feltárni. A recessziós hullámokban végzett M&S-féle kutatásokban leginkább az üzleti alaptevékenység megőrzésére és hatékonyabb megszervezésére fókuszáló vállalatokat állítják szembe a válságot, mint lehetőséget értelmező, a környezeti változásokba „befektető” társaságok teljesítményével (Dyer, Song 1997, Desarbo et al. 2005).

EREDMÉNYEK

Az alábbi táblázat a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok üzleti teljesítményének empirikus eredményeit összegzi. A tanulmány céljának megfelelően – az „aprólékos” teljesítmény-implikációk ismeretése helyett – a szerző M&S két eredeti proposícióját kísérte megkülönböztetett figyelemmel.

A stratégiai típusok teljesítményére vonatkozó, első M&S-féle ajánlást – mely szerint a K, E és V vállalatok üzleti teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek esetén meghaladja a R-két – vizsgáló empirikus tanulmányok eredményei alapján a következő mondható el:

Először: a tudományos vizsgálatok jelentős része – az inkonzisztens stratégiai megközelítésmódból eredő nehéz azonosíthatóság miatt – *nem is foglalkozik explicit*

1. táblázat: A Miles és Snow-féle stratégiai típusok teljesítményvonatkozásai

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Snow & Hrebiniak (1980)	Kompetitív iparágakban a K-k, E-k, V-k üzleti teljesítménye meghaladja a R-két, viszont szabályozott környezetben ennek a fordítottja is fennállhat, a Reagálók is képesek kiemelkedő teljesítményre	Az E-k teljesítménye a legtöbb vizsgált iparág - félévezetőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és gépjárműipari vállalatok – esetében meghaladta a K-két és V-két
Aragón-Sanchez & Sanchez Marín (2005)	Reagálók nem szerepeltek a tanulmányban	A hatékonysági mutatók alapján nincs szignifikáns különbség K, E, V között, de az alkalmazkodási, innovatívítási indikátorok esetében a K-k teljesítménye mindhárom szektorban meghaladja az E-két és V-két
Forte et al. (2000)	Környezeti sokk esetén a K, E, valamint a stratégiai orientációt váltó V és R vállalatok teljesítménye meghaladja a továbbra is V és R orientációval bíró cégeket. Fontos, hogy a R vállalatok gyorsabban alkalmazkodnak, mint a V végek	A K-k és E-k teljesítménye radikálisan megváltozott környezeti feltételek esetén rendre meghaladja a V-két
Olson et al. (2005)	Reagáló vállalatok nem kerültek a mintába	A K, E, Alacsony Költségű és Differenciáló V cégek közel azonos teljesítményt nyújtanak, amennyiben a stratégiai típus, a marketing funkció strukturális jellemzői és a magatartási orientáció megfelelően illeszkednek
Veliyath & Shortell (1993)	Reagálókat nem vizsgálták	Kutatók profitabilitásban is felülmúlták a Védekezőket
Hawes & Crittenden (1984)	A K-k teljesítménye rendre, a V-ké csak a hatékonysági mutatók esetében haladja meg a R-két. Hatásossági dimenzió mentén a R-k felülmúlták a V-ket	Kutatók teljesítménye egyértelműen domináns
Hambrick (1983a)	Csak a Védekezőket és Kutatókat vizsgálta a tanulmány	Hatékonysági teljesítménymutatók esetében (ROI, CFOI) a V-ök, míg hatásossági teljesítményindikátoroknál (piaci részesedés változása) a K-k mutatnak magasabb eredményt
Segev (1989)	A Reagálók konzisztensen alulteljesítenek a három életképes stratégiával szemben	Hatékonyság esetében az E-k és a V-k, míg hatásosság esetében az E-k és a K-k mutatnak fel kiemelkedő teljesítményt. Összességében az Elemzők bizonyulnak a legsikeresebbnek
Bourgeois (1980a)	K, E, V teljesítménye meghaladja a Reagálókéét	A legkiemelkedőbb üzleti teljesítményt az optimális „slack” felhalmozására, s ezáltal a sikeres alkalmazkodásra képes E-k nyújtják
Smith et al. (1989)	K, E, V vállalatok teljesítménye meghaladja a R-két	K, E, V vállalatok csak akkor nyújtanak hasonló teljesítményt, ha a szervezeti méret illeszkedik a stratégiai orientációhoz. Érdekes, hogy a K-k és V-k akkor mutattak fel magas teljesítményt, ha nagyobb, illetve kisebb méretűek voltak

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Miles & Snow (1984)	K, E, V vállalatok teljesítménye meghaladja a Reagálókét	K, E és V vállalatok közel azonos általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek, amennyiben a szervezeti struktúrájuk, illetve HR rendszereik megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához
Pearce et al. (1987)	K, E, V vállalatok teljesítménye felülmúlja a Reagálókét	A belső növekedésre fókuszáló és formalizált stratégiai tervezési rendszerrel bíró K cégek teljesítménye meghaladja az E-két és a V-két mind hatékonyság, mind hatásosság esetében
Hambrick (1983b)	A rendkívül heterogén képet mutató R vállalatok csoportja alulteljesít a konzisztens stratégiai orientációkkal szemben	Stabil piacokon a költséghatékonyságra, eszköztudatosságra és minőségre törekvő V-k, míg változó környezetben a K-k nyújtottak optimális teljesítményt
Hambrick (1981)	R vállalatok alulteljesítenek a K, E, V cégekkel szemben	K, E, V vállalatok közel azonos teljesítményt képesek felmutatni, amennyiben vezetőik tudatosan illesztik a szervezeti konfiguráció elemeit stratégiai követelményekhez. Továbbá, a stratégiai változtatáson átmenő cégek magasabb teljesítményre képesek
James & Hatten (1995)	R vállalatok mind a hatékonysági, mind az alkalmazkodási indikátorok esetében alulteljesítenek	Rendkívül vegyes eredmények, mindhárom stratégiai típus eredményes, illetve eredménytelen bizonyos indikátorok alapján. Alkalmazkodás: E, K Hatékonyság: E, V Összességében: E
Hambrick (1982)	R cégek nem képezték tárgyát a vizsgálatnak	K-k és V-k egyenlő általános teljesítményre képesek, amennyiben a vezetőik a stratégia szempontjából releváns környezeti tényezőkre fordítanak figyelmet
Dyer & Song (1997)	R-k üzleti teljesítményét meghaladja a K-ké, E-ké	Általános üzleti teljesítmény tekintetében K, E, V a sorrend, míg a vállalati funkciók közti tevékenységet illetően is nagyon hasonló, csupán Japánban teljesítenek e dimenzió mentén legkevésbé jól az E-k
Pleshko et al. (1995)	A R-k üzleti teljesítménye elmarad a többi stratégiai típusétól	Összességében a K-k mutatják fel a legkiemelkedőbb teljesítményt, még a hatékonysági indikátorok esetében is, egy-két dimenzió alapján teljesítenek velük közel azonos szinten az E-k
Ruekert & Walker (1987)	Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban	Konfliktusfeloldásban az E-k és a V-k sikeresebbek, mint a K-k, továbbá, a funkciók közötti legnagyobb elégedetlenség szintén a K-k között tapasztalható

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Slater & Olson (2001)	Reagálók nem képezték a vizsgálat tárgyát	A négy életképes stratégia egyenlő teljesítményt nyújt, ha az üzleti stratégia (K, E, Alacsony Költségű V, Differenciáló V) és a marketingstratégia (Agresszív, Tömeg, Minimalizáló, Érték) illeszkedése optimális
Shortell & Zajac (1989)	R vállalatokat nem vonták be a vizsgálatba	Az alkalmazkodási és innovativitási dimenziók mentén a K-k egyértelműen felülmúlják az E-ket és V-ket
Matsuno & Mentzer (2000)	Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban	A M&S-i stratégiai típusok szignifikánsan moderálják a piaci orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot, ROI tekintetében a V-k felülmúlják az E-ket és a K-kat, míg pici teljesítményben a K-k eredménye bizonyult a legmagasabbnak
Desarbo et al. (2005)	R-kat konzisztensen felülmúlják a többiek	A kiemelkedő marketing-képességekkel rendelkező V-k és a tudatosan, felelősségteljesen fejlesztő K-k a hatásossági és hatékonysági indikátorok alapján egyaránt felülmúlják a többieket
Vorhies and Morgan (2003)	Reagálókat nem vizsgálták	K-k, E-k, V-k közel azonos teljesítményt nyújtanak mind a hatásosság, mind pedig a hatékonyság tekintetében, amennyiben a marketing funkció szervezeti jellemzői megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához
Kabanoff & Brown (2008)	Reagálók alacsonyabban teljesítenek a három életképes stratégiánál	E-k a hatékonyságban felülmúlják a másik két típust, a P/EPS arányt illetően pedig a K-k nyújtják a legoptimálisabb teljesítményt. Az eredményeket jelentősen befolyásolják az iparági sajátosságok. Innovatívabb iparágakban a K-k az elsők, de az E-k szorosan követik őket
Miles & Snow (1978a)	Reagálók teljesítménye tetszőleges környezetben elmarad a K, E, V vállalatokétól	K, E, V vállalatok közel azonos üzleti teljesítmény felmutatására képesek
Miles et al. (1978b)	Reagálók teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek elmarad a K, E, V vállalatokétól	K, E, V vállalatok közel egyenlő általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek
Segev (1987)	A R-k teljesítménye tetszőlegesen alkalmazott stratégiai tervezési rendszer esetén sem eredményez megfelelő teljesítményt	Vegyes eredmények. A legtöbb hatásossági és hatékonysági indikátor esetében a V-k alulmaradnak a közel azonos eredményt produkáló E-kel és K-kal szemben
Slater and Olson (2000)	A Reagálók üzleti teljesítménye elmarad az K, E, Alacsony Költségű és Differenciáló V vállalatokétól	K, E, Alacsony Költségű és Differenciáló V vállalatok azonos teljesítményt érnek el, amennyiben az eladás-menedzsment funkcióik megfelelően illeszkednek a követendő stratégiai orientációhoz

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Narver and Slater (1993)	Reagálók nem szerepeltek a kutatásban	Profitabilitás tekintetében nincs szignifikáns különbség K, E, V vállalatok között. Új termékek sikeres bevezetése terén a K-k és az E-k konzekvensen felülmúlják a V-eket
McKee et al. (1989)	A Reagálók korántsem mutatnak tetszőleges piaci körülmények mellett gyengébb teljesítményt a három életképes stratégiánál. Turbulens környezetben érdekes módon a R-k a piaci részesedés változásában, valamint ROA, ROA esetében is felülmúlják az E-eket és K-akat. Stagnálással, illetve hanyatlással jellemezhető piacokon pedig a piaci részesedés növekedése esetében előzik meg a K-akat és V-eket.	Meglepő eredmények <i>Volatilis piacokon:</i> V-k és R-k hatásszassági és hatékonysági mutatókban is felülmúlják a K-akat és E-eket <i>Mérsékelt volatilitású piacokon:</i> E-k profitabilitásában mindenkit megelőznek, míg piaci növekedés változásában mindenkitől elmaradnak <i>Negatív volatilitású piacokon:</i> V-k a hatékonysági mutatók alapján mindenkinél jobb teljesítményt nyújtanak, míg a piaci részesedés (%) tekintetében a R-k és az E-k előzik meg K-akat és V-eket
Thomas et al. (1991)	Reagálókat nem vizsgálta a tanulmány	K és V vállalatok hasonló teljesítményt mutatnak fel, amennyiben a vezető menedzsereik személyes jellemvonásai megfelelően illeszkednek követett stratégiához. Ez a megállapítás erősebb a dinamikus környezetben működő K-kra
McDaniel & Kolari (1989)	Reagálókat expliciten nem vizsgálták	K-k, E-k és V-k teljesítménye közel azonos, amennyiben az elméletileg megfelelő stratégiai marketing jellemzőket implementáltak
Conant et al. (1990)	Mindhárom életképes stratégiai orientáció felülmúlja a Reagálók teljesítményét	Bár kiemelkedő marketing-képességekkel rendelkeznek a K-k, teljesítményük nem különbözik szignifikánsan a V-kétől és az E-kétől, így mindhárom „stabil” stratégiai típus üzleti teljesítménye közel megegyező
Meyer (1982)	Reagálók alulmaradnak a másik három stratégiai orientációval szemben	Hirtelen környezeti sokkhoz leginkább a Kutatók képesek alkalmazkodni mind a hatásosságra, mind pedig a hatékonyságra vonatkozó dimenziókat illetően
Dvir et al. (1993)	Reagálókat nem tanulmányozták	A technológiai alkalmazkodásban meglepő módon nem a K-k, hanem a V-k mutatták fel a legkedvezőbb teljesítményt

Forrás: Saját készítésű táblázat

módon a Reagáló vállalatokkal, így a három életképes stratégiához viszonyított teljesítményükre vonatkozóan keveset állapítanak meg. A szerző véleménye szerint ez a kutatások óriási hiányossága, hiszen a hasonló vállalatok (gondoljunk pl. a magyarországi kis- és közepes vállalkozások jelentős részére) vezetőinek segítése, a tudatos stratégiai magatartás irányába történő elmozdulás eszközeinek ismertetése és a szuboptimális teljesítmény javítása a legfontosabb menedzseri implikációkat jelentenék.

Másodsor: a vizsgálatba a Reagáló vállalatokat is bevonó empirikus tanulmányok elsősorú többsége igazolta, hogy *a R vállalatok teljesítménye a legtöbb iparágban, a legkülönbözőbb környezeti befolyásoló tényezők hatása mellett is elmarad a K, E és V vállalatokétól*. Ez a megállapítás a primer, szekunder, terciér iparágakban egyaránt megerősítést nyert, különösen akkor, amikor az iparágat nem érték jelentősebb makrogazdasági, piaci, technológiai sokkok.

Harmadsor: *kivételes környezeti feltételek között a R vállalatok is képesek kiemelkedő teljesítmény felmutatására, adott esetben a K, E és V vállalatok meghaladására*. Erre példaként szolgálhatnak az olyan iparágak, amelyek valamely állami szabályozó szervezet működésének köszönhetően védelmet élveznek és alacsony versenyintenzitással jellemezhetők (pl. a 70-es évek amerikai légi közlekedési piaca, ahogyan azt Snow és Hrebiniak 1980 leírta). Továbbá, figyelemre méltó, hogy a hirtelen bekövetkező, nagy erejű környezeti sokkhoz való alkalmazkodást vizsgáló tanulmányok szerint a R vállalatok eredményesebben vészlik át a turbulens időszakot, mint a V-k (Hawes & Crittenden 1984, McKee et al. 1989, Dyer & Song 1997). E tanulmányok alapján elmondható, hogy a drasztikus környezeti változások legalább annyira érzékenyen érintik a V-ket is, mint a R-kat (Forte et al. 2000).

Miles és Snow második – az „életképes” stratégiai típusok teljesítményére vonatkozó – ajánlását vizsgáló empirikus tanulmányok közel sem hoztak egyértelmű eredményeket.

Kisebbségben vannak azok a tanulmányok, amelyek a K, E és V vállalatok által felmutatott közel azonos üzleti teljesítményt erősítették meg (Smith et al. 1989, Conant et al. 1990). A rendkívül változatos eredmények miatt a M&S-féle sikeres stratégiai típusok teljesítményvonatkozásainak ismertetése differenciált megközelítést igényel.

Néhány kivételtől eltekintve megállapítható, hogy a legtöbb, mérsékelt volatilitással jellemezhető iparágban a hatásossági, alkalmazkodási, innovatívítási, valamint jövedelmezőségi teljesítményindikátorok közötti optimális egyensúlyra törekvő E-k bizonyultak a legkiemelkedőbb vállalatoknak (Snow & Hrebiniak 1980, James & Hatten 1995, Kabanoff & Brown 2008). Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden esetben ők teljesítik a maximumot, viszont minden dimenzió tekintetében átlagon felülit nyújtanak, *így összességben az E-k általános üzleti teljesítménye nevezhető optimálisnak, tehát M&S propozíciójával szemben Bourgeois (1980a) „slack” erőforrásokon alapuló koncepciójának ajánlásai látszanak beigazolódn*.

A piaci hatásosságot, alkalmazkodóképességet és innovatívítást kifejező teljesítményindikátoroknál leszögezhető, hogy a *V vállalatok teljesítménye* – két kutatástól eltekintve (McKee et al., 1989, Dvir et al., 1993) – *rendre elmarad a K és E vállalatokétól*. Azonban ennek az állításnak a fordítottja – miszerint a V-k pedig a hatékonysági mutatók esetében felülműlják a többi stratégiát – koránt sem igazolható, *hiszen számos iparágban maradtak alul a K-kal és E-kel szemben a jövedelmezőség tekintetében is* (Hawes & Crittenden 1984, Veliyath & Shortell 1993). A Védekező stratégiáról elmondható, hogy ugyan sok iparágban lehet sikeres, azonban csupán néhányban bizonyul a legkiemelkedőbbnek.

A K és E vállalatok teljesítményének viszonyát illetően nehéz döntő megállapításokat tenni. *Az általános üzleti teljesítmény és a hatékonysági dimenziók alapján az E, míg a piaci eredményesség tekintetében a K stratégia bizonyul sikeresebb-*

nek. Szükséges azonban megjegyezni, hogy a hatékonysági indikátorok esetében jelentősebb a K-k E-kel szembeni hátránya, mint

„Néhány kivételtől eltekintve megállapítható, hogy a legtöbb, mérsékelt volatilitással jellemezhető iparágban a hatásszághatóság, alkalmazkodási, innovatívítási, valamint jövedelmezősegi teljesítményindikátorok közötti optimális egyensúlyra törekvő E-k bizonyultak a legkiemelkedőbb vállalatoknak. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden esetben öök teljesítik a maximumot, viszont minden dimenzió tekintetében átlagon felülít nyújtanak.”

amekkora különbség tapasztalható a hatásszághatóság esetében a K-k és E-k közt. Turbulens piaci, technológiai változásokkal jellemezhető iparágakban mindkét stratégia jól alkalmazkodik a megváltozott feltételekhez (Meyer 1982, Forte et al. 2000), viszont *dekonjunktúrával jellemezhető környezetben az E-k pozíciói tekinthetők stabilabbnak* (McKee et al. 1989).

KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATOK

Miles és Snow (1978) a szervezetek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető konzisztens magatartásminták ismertetésével nem pusztán egy akadémiai konstrukciót alkotott, hanem a vállalati stratégiák teljesítményvontkozásainak középpontba helyezésével menedzseri és gazdaságpolitikai figyelemre is szert tett. A vállalati vezetők és gazdasági döntéshozók számára a M&S-féle stratégiai tipológia üzenete a stratégiai tudatosság kardinalitásának felismerése. Magasan jegyzett stratégiakutatók rendszeresen felhívják a figyelmet arra, hogy a gazdálkodó szervezetek, topmenedzserek és marketing szakemberek figyelemreméltó hányada nem rendelkezik a környezeti alkalmazkodásra vonatkozó megközelítésmóddal. A kutatók szerint ez fokozott mértékben jellemző a kis- és közepes vállalkozásokra és alkalmazottjaikra. A szerző megítélése szerint a stratégiai tudatosság és a sikeres környezeti alkalmazkodáshoz

szükséges szervezeti konfiguráció relevanciájának hangsúlyozása a magyar gazdaságban is fontos szerepet játszhat, ugyanis a rezidens gazdasági egységek elsöprő többsége (96%) a KKV szektorba sorolható, valamint az alkalmazottak 70%-át is a kis- és középvállalati populáció foglalkoztatja. A KKV-k szuboptimális teljesítményének javításában – természetesen sok más egyéb, mikro- és makroszintű intézkedés mellett – kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a kis- és közepes vállalatoknál dolgozó marketingszakemberek stratégiai tudatosságának előmozdítása.

A szerző véleménye szerint ez leginkább két csatornán keresztül valósítható meg. Az egyik a gazdaságpolitikai döntéshozatal szintje, ahol a kormányzatnak olyan kedvezményes menedzser-továbbképzési lehetőségeket szükséges biztosítani – elsörsorban az alacsony kvalifikált KKV vezetőknél – amelyek elvégzését követően csökkenthető e szervezetek marketing, stratégiai, pénzügyi, piackutatási, emberi erőforrás gazdálkodás területeken tapasztalt hiányosságai. Másodsorban, a felsöoktatás fontos szerepére szükséges rávilágítani. A közgazdaságtudományi egyetemek és a különféle gazdálkodási főiskolák feladata, felelőssége, hogy olyan szakembereket bocsásson ki, akik a megfelelő elméleti tudással – a tudatos környezeti alkalmazkodás ismeretével, valamint a napi operatív teendőkön túlmutató, stratégiai szemléletmóddal és világos teljesítményorientációval rendelkezve – a jövő vállalati szakaemberei-ként képesek lesznek változtatni a magyar gazdaság érdemi növekedését és felzárkózását akadályozó, duális szerkezeten.

HIVATKOZÁSOK

Aragón-Sanchez, A., Sanchez-Marin, G. (2005), „Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs”,

Journal of Small Business Management, 43 3, pp.287-308

Achrol, R. S., Kotler, P. (1999), „Marketing in the Network Economy”, *Journal of Marketing*, 63 Special Issue, pp.146-63

Barakonyi K. (2004), *Stratégiai döntések*, Pécs: PTE

Barney, J. (1991), „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 1, pp.99-121

Bauer A. – Berács J. (2006), *Marketing*, Budapest: Aula Kiadó

Bod P. Á. (2003), *Gazdaságpolitika*, Budapest: Aula Kiadó

Bourgeois, L. J. (1980), „On the Measurement of Organizational Slack”, *Academy of Management Review*, 6 1, pp.29-39

Chakravarthy, B. S. (1986), „Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, 7 5, pp.437-58

Conant, J. S., Mokwa, M. P., Varadarajan, P. R. (1990), „Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”, *Strategic Management Journal*, 11 pp.365-84

Csepeli Á. (2010), „A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatási kérdései”, *Vezetéstudomány*, XLII 11, 15-30. old.

Day, G., Fahey, L. (1988), „Valuing Market Strategies”, *Journal of Marketing*, 52 July, pp.45-57

Desarbo, W. S., di Benedetto, A. C., Song, M., Sinha, I. (2005), „Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 26 1, pp.47-74

Drucker, P. F (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper and Row

Dunning, J. H. (1988), „The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19 1, pp.1-31

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

Drazin, R., Van de Ven, A. H. (1985), „Alternative Forms of Fit in Contingency Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 30 4, pp.514-39

Dvir, D., Segev, E., Shenhar, A. J. (1993), „Technology’s Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology”, *Strategic Management Journal*, 14 2, pp.155-61

Dyer, B., Song, X. M. (1997), „The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firms”, *Journal of Business Studies*, 27 3, pp.467-93

Fiegenbaum, A., Thomas, H. (1995), „Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modelling

and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy”, *Strategic Management Journal*, 16 461-76

Floyd, S., Woolridge, R. (1992), „Middle Management Involvement in Strategy and its Associations with Strategy Type”, *Strategic Management Journal*, 13 Summer Special Issue, pp.153-67

Forste, M., Hoffmann, J. J., Lamont, B. T., Brockmann, E. N. (2000), „Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-form and Within-form Responses to Environmental Change”, *Strategic Management Journal*, 21 pp.753-73

Gaillbraith, J. R., Kazanjian, R. K. (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, St. Paul, MN: West Publishing

Golden, B. R. (1992), „SBU Strategy and Performance: The Moderating Effect of the Corporate-SBU relationship”, *Strategic Management Journal*, 13 pp.145-58

Govindarajan, V., Fisher, J. (1990), „Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance”, *Academy of Management Journal*, 33 2, pp.259-85

Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1984), „Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”, *Academy of Management Journal*, 27 1, pp.25-41

Hambrick, D. C. (1980), „Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research”, *Academy of Management Review*, 5 4, pp.567-75

Hambrick, D. C. (1981), „Strategic Awareness within Top Management Teams”, *Strategic Management Journal*, 2 pp.263-79

Hambrick, D. C. (1982), „Environmental Scanning and Organizational Strategy”, *Strategic Management Journal*, 3 pp.159-74

Hambrick, D. C. (1983a), „Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow’s Strategic Types”, *Academy of Management Journal*, 26 1, pp.5-26

Hambrick, D. C. (1983b), „High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach”, *Academy of Management Journal*, 26 4, pp.687-707

Hambrick, D. C. (2003), „On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors”, *Academy of Management Executive*, 17 4, pp.115-18

Hawes, J. M., Crittenden, W. F. (1984), „A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies”, *Strategic Management Journal*, 5 pp.275-87

Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1985), „Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism”, *Administrative Science Quarterly*, 30 September, pp.336-49

Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J. P. (1999), „Strategic Consensus and Performance: The Role

- of Strategy Type and Market-Related Dynamism”, *Strategic Management Journal*, **20** pp.339-58
- James, W. L., Hatten, K. J. (1995), „Further Evidence on the Validity of the Self-Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking”, *Strategic Management Journal*, **16** pp.161-8
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993), „Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, **57** July, pp.53-70
- Kabanoff, B., Brown, S. (2008), „Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers and Defenders: Content, Structure, Stability and Performance”, *Strategic Management Journal*, **29** pp.149-71
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Kehoe, T. J., Prescott, E. C. (2007), *Great Depressions of the 20th Century*, Minneapolis: Federal Reserve Bank of Minneapolis
- Kondratieff, N. D. (1925), „The Major Economic Cycles”, *The Quarterly Journal of Economics*, **39** pp.575-83
- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, Boston: MIT Press
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. (2000), „The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, **64** October, pp.1-16
- McDaniel, S. W., Kolari, J. W. (1987), „Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology”, *Journal of Marketing*, **51** October, pp.19-30
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., Pride, W. M. (1989), „Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective”, *Journal of Marketing*, **53** July, pp.21-35
- Meyer, A. D. (1982), „Adapting to Environmental Jolts”, *Administrative Science Quarterly*, **27** 4, pp.515-37
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw Hill Book Company
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1984), „Designing Strategic Human Resources Systems”, *Organizational Dynamics*, **13**, 36-52.
- Miles, R. E., Snow C. C., Meyer, A. D., Coleman Jr., H. J. (1978), „Organizational Strategy, Structure and Process”, *Academy of Management Review*, **3** 3, pp.546-562
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990), „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, **54** 4, pp.20-35
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. (2005), „The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior”, *Journal of Marketing*, **69** July, pp.49-65
- Pierce, J. A., Robbins, D. K., Robinson Jr., R. B. (1987), „The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, **8** pp.125-34
- Pleshko, L. P., Stanwick, P. A., Heiens, R. A. (1995), „Market Leadership profiles of the Miles and Snow’s Typology Groups”, *Academy of Management Journal*, **28** 4, pp.134-41
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press
- Rumelt, R. P. (1991), „How Much Does Industry Matter?”, *Strategic Management Journal*, **12** pp.167-85
- Schmalensee, R. (1985), „Do Markets Differ Much?”, *American Economic Review*, **75** pp.341-51
- Segev, E. (1987), „Strategy, Strategy Making, and Performance in a Business Game”, *Strategic Management Journal*, **8** pp.565-77
- Segev, E. (1989), „A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of two Business-Level Strategic Typologies”, *Strategic Management Journal*, **10** pp.487-505
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B., Hult, T. M. (2007), „Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance”, *Strategic Management Journal*, **28** pp.147-67
- Shortell, S. M., Zajac, E. J. (1990), „Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow’s Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity”, *Academy of Management Journal*, **33** 4, pp.817-832
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1993), „Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types”, *European Journal of Marketing*, **27** 10, pp.33-51
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1994), „Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, **58** 1, pp.46-55
- Slater, S. F., Olson, E. M. (2000), „Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management”, *Strategic Management Journal*, **21** pp.813-29
- Slater, S. F., Olson, E. M. (2001), „Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis”, *Strategic Management Journal*, **22** pp.1055-67
- Slater, S. F., Olson, E. M., Hult, T. M. (2006), „The Moderating Role of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship”, *Strategic Management Journal*, **27** pp.1221-31
- Smith, K. G., Guthrie, J. P., Chen, M. J. (1989), „Strategy, Size and Performance”, *Organization Studies*, **10** 1, pp.63-81

Snow, C. S., Hambrick, D. C. (1980), „Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems”, *Academy of Management Review*, 5 4, pp.527-38

Snow, C. S., Hrebiniak, L. G. (1980), „Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 25 June, pp.317-36

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L. (1999), „Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing*, 63 Special Issue, pp.168-79

Thomas, A. S., Litschert, R. J., Ramaswamy, K. (1991), „The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination”, *Strategic Management Journal*, 12 pp.509-22

Veliyath, R., Shortell, S. M. (1993), „Strategic Orientation, Strategic Planning System, Characteristics and Performance”, *Journal of Management Studies*, 3 3, pp.360-81

Venkatraman, N. (1989), „The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”, *Academy of Management Review*, 14 3, pp.423-44

Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2003), „A Configuration Theory Assessment of Marketing

Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance”, *Journal of Marketing*, 67 January, pp.100-15

Walker Jr., O. C., Ruekert, R. W. (1987), „Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework”, *Journal of Marketing*, 51 July, pp.15-33

Wernerfelt, B. (1984), „A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5 pp.171-80

Zahra, S. A., Pierce II., J. A. (1990), „Research Evidence On The Miles-Snow typology”, *Journal of Management*, 16 4, pp.751-67

Csepeti Ádám, Ph.D. hallgató
tudományos segédmunkatárs
adam.csepeti@uni-corvinus.hu

BCE GTK M&MI Marketing tanszék

THE PERFORMANCE IMPLICATIONS OF THE MILES AND SNOW STRATEGIC ADAPTATION TYPOLOGY

The present paper aims to summarize the findings of one of the most important and outstanding research concerning the strategic typology developed by Miles and Snow (1978). It especially highlights in detail from a marketing point of view the performance implications of the Prospector, Analyzer, Defender, and Reactor types pursued by firms. Based on several empirical studies and propositions of previous US strategic researchers, the article focuses on SMEs – a dominant portion of population of Hungarian organizations – which generally lack a consistent, well articulated strategy, suffer from insufficient marketing capabilities and exhibit suboptimal performance. Finally, the author sheds light on the need for shift to strategic consciousness from marketing as well as from a social policy perspective.

Ádám Csepeti

A gyermekek fogyasztói szocializációja és családi döntéshozatalban betöltött szerepe

A gyermekeknek a családi vásárlási folyamatokban betöltött szerepének vizsgálata az utóbbi időben a marketingszakma lényeges kutatási területévé vált.

A gyermekek szerepe a vásárlási döntési folyamatokban felértékelődött, így új kihívásokat támasztva a marketing-szakemberek számára. A gyermekek tényleges szerepe és befolyásoló ereje sok esetben még mindig tisztázatlan a családi döntési folyamatban, de a gyermekek fogyasztói szocializációja sok esetben magyarázza a különböző döntési helyzetekben játszott szerepüket.

Kulcsszavak: gyermek, vásárlás, döntés, szocializáció

BEVEZETÉS

A családtagok vásárlási döntési folyamatban betöltött, termék kategóriánként eltérő szerepét számos szerző vizsgálta már (Davis 1970, Ferber & Lee 1974, Davis & Rigaux 1974, Filiatrault & Brent 1980, Cosenza 1985) az elmúlt évtizedek során. A szerzők azonban a családot többnyire diadikus (férj-feleség) családként (Davis, 1976, Spiro 1983) vizsgálják és a vizsgálat középpontjába elsősorban a házastársak befolyásoló szerepét helyezik. Ez a fajta diadikus megközelítés a családon belüli vásárlási döntések modellezésében is egyértelműen érződik annak ellenére, hogy a gyermekek befolyásoló szerepére és piaci erejére számos szerző rámutat (Berey & Pollay 1968, Atkin 1978, Müller 1997, McNeal 2007). A háztartások, illetve a családok buying centerként való megközelítése (Chisnall 1985, Töröcsik 2003) terméktől és szerepkörtől függően a gyermekeknek a vásárlási döntés folyamatában való bizonyos mértékű részvételét feltételezi: megjelenhet szülei tanácsadóiként, közvetett fogyasztóként, de akár önálló fogyasztóként is (Müller 2001, Hofmeister-Tóth 2003).

A CSALÁDI DÖNTÉSHOZATAL

Bár, amint azt láthattuk szerepe folyamatosan változik, az elsődleges döntéshozó egység a társadalomban még mindig a család. Több szerző foglalkozik a családi vásárlási döntések dinamikájával (Su et al. 2003, Ward 2005), de magát a döntéshozatalt több szemszögből – közgazdasági (Becker 1974), társadalmi konfliktus (Sprey 1979), a nemi szerepek szerint (Scanzoni 1977, Qualls 1988) – is vizsgálják. Számos szerző (Davis 1976, Spiro 1983, Cosenza 1985, Ward 2005) hajlamos a családi döntéshozatalt a nem szerinti befolyásolás szemszögéből vizsgálni, melynek során a házastársak relatív befolyását próbálják magyarázni a döntési folyamatban. A befolyásolás mértéke és jellege több tényezőtől is függ: mivel járul hozzá az adott fél a háztartáshoz vagy, hogy milyen kultúrából származnak a felek (Qualls 1987). Johnson et al. (1994) ezzel szemben

a gyerekek döntéshozatalra gyakorolt hatását emelik ki, míg más szerzők (Howard and Sheth 1969, Hoffmann-né 1977, Blackwell et al. 2006) inkább magára a folyamatra koncentrálnak. A régebbi tanulmányok a családi vásárlási döntési folyamatot olyan módon mutatták be, amelynek során minden családtag racionálisan dönt, nem vették figyelembe, hogy az egyes szereplőket a személyes érzések mennyire befolyásolják. Azonban ez a feltételezés figyelmen kívül hagyja, hogy az emberek nem teljes mértékben racionális döntéshozók, hanem nagyon sok esetben érzéseik befolyásolják őket (Gelles & Straus 1979). A családtagok között szoros érzelmi kötelékek alakulnak ki az idők során, amelyek befolyásolják a döntési folyamatot és annak kimenetét. Az érzelmek (mint a szeretet, szimpátia, düh, bűnösség stb.) a vásárlási döntési folyamatának különböző szakaszaihoz kapcsolódhatnak.

A GYEREK SZEREPE

A CSALÁDI DÖNTÉSHOZATALBAN

A gyermekek növekvő szerepe egyrészt az egyszülős családok, háztartások növekvő szerepének, a kevesebb átlagos gyermekszámnak és a jövedelemkülönbséggel párhuzamosan magasabb jövedelmű háztartások részarány-változásának köszönhető, másrészt a gyermekeknek nagyobb a családon belüli függetlensége és fogyasztói szocializációja is korábban kezdődik (Lehota 2001). Bizonyos termékek esetén jobban informáltak, tájékozottabbak, szélesebb körű ismerettel rendelkeznek, mint szüleik, ezáltal szerepük is megnő a kompetencia döntésekben (Töröcsik 2003). A családok viszonylatai az utóbbi időben jelentősen átalakultak, a gyerekeket egyenrangú félként kezelik a szülők, bevonják őket a döntés előkészítésébe. A családokban beszédtema a vásárlás, és miután a gyerekek jól informáltak, nyitottak, meg lehet velük beszélni a döntéseket. A szülők is mások, mint korábban, inkább liberálisak, megértők, hiszen nagyrészt már ők is felszabadult légkörben nőttek fel (Töröcsik 2003).

A mai gyerekeket jelentős mértékben befolyásolja a számítógépes világ, internet szakértők és sokkal gyorsabban tanulnak; együttműködnek társaikkal és folyamatos hálózatot alkotnak velük, másfajta játékokkal játszanak, sokkal több mindennel foglalkoznak és okosabb fogyasztók (Coffey et al. 2006). A gyerekek már azelőtt fogyasztóvá válnak, mielőtt megtanulnak írni, olvasni vagy számolni (Roedder John & Peracchio 1993). Mindebből kifolyólag a gyermekpiac mérete rohamosan nő, a felnőttek fogyasztói magatartása direkt előzménye a gyerekek fogyasztói magatartásának (Berey & Pollay 1968).

Azt azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a gyerekek fogyasztói-vásárlási magatartásának kialakulásában és fejlődésében minden esetben a szüleik játszószék az elsődleges befolyásoló szerepet; ők segítik elő a gyermek vásárlásainak anyagi finanszírozásával, hogy a gyermek potenciális vásárlóként és döntéshozóként jelenjen meg a piacon (McNeal 2007). A fogyasztói nemzedékeknek már a legelső korhatára is kitágul, már az óvodás korosztály is, mint önálló vásárló és saját tudattal rendelkező fogyasztó jelenik meg. A 8-12 évesek már pontosan tudják mire van szükségük, bár számukra a vásárlás sokkal inkább hobbi, mint cél: olyan módszer, amellyel elsajátítják a világ meghódítását, a döntéshozatalt, illetve, bizonyos szemszögből a hatalom demonstrálását és saját státuszuk biztosítását (Müller 2001). Yee és Flanagan (1985) szerint a gyermekek aktív bevonása a döntésekbe 9 és 13 éves kor között történik meg, míg a döntési autonómia (a szülők nélküli önálló döntés) 12-17 éves korban valósul meg. A fejlődépszichológusok úgy tartják, hogy a döntési erő átvitele a szülőről a gyermekre hagyományosan hozzátartozik a neveléshez. Ezt a folyamatot nevezi a szakirodalom „az autonómia megadásának” vagy „függetlenség megadásának” (Bulcroft et al. 1996, Bumpus et al. 2001), melynek során a szülők fenntartják a jogot, hogy döntést hozzanak, de ezt átruházzák a gyerekekre a szülő által kontrollált módon.

A gyermekeknek a vásárlásra illetve a fogyasztásra történő befolyása kétféleképpen valósulhat meg: egyrészt direkt formában, ha aktívan bekapcsolódnak a vásárlási, fogyasztási, döntési folyamatba; más-

„Amint a gyerekek tudnak érvelni különböző ötleteik mellett, azzal teszik érvelésüket hangsúlyosabbá, hogy különböző befolyásolási stratégiákat kezdenek el alkalmazni. Ebből következik, hogy bár a tudás a gerince a gyermek befolyásolási tevékenységének, hatékonyan ezt csak akkor tudja gyakorolni, ha speciális befolyásolási stratégiákat sajátít el.”

részt indirekt úton, amikor csupán létük miatt kerül a család más vásárlási, fogyasztási szakaszba. Azonban azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a mostani gyerekek jövőbeni piacot jelentenek az idő előre haladtával. Éppen ezért a marketing-szakemberek számára fontos, hogy már gyerekkorban kiemelten foglalkozzanak ezzel a korosztállyal, arról nem is beszélve, hogy már ők maguk is jelentős piacot jelentenek, hiszen önállóan is vásárolnak. Ezen túl hatással vannak szüleik döntéseire is; s mivel ők is fogyasztóvá válnak, így a lehető leghamarabb célszerű a márkát megismertetni velük, valamint a márkahűséget kialakítani.

A családi vásárlási döntésekre való befolyásolásban kulcsfontosságú szerepe van a meglévő tudásnak és a rendelkezésre álló információknak, melyek befolyásolják az összes többi viselkedést. Direkt kapcsolatot fedezhető fel a tudás és információ valamint az előnyök megvilágítása és indoklása között, mivel tudás nélkül a gyerek nem lenne képes megindokolni kívánságait. Amint a gyerekek tudnak érvelni különböző ötleteik mellett, azzal teszik érvelésüket hangsúlyosabbá, hogy különböző befolyásolási stratégiákat kezdenek el alkalmazni. Ebből következik, hogy bár a tudás a gerince a gyermek befolyásolási tevékenységének, hatékonyan ezt csak akkor tudja

gyakorolni, ha speciális befolyásolási stratégiákat sajátít el (Thompson et al. 2007).

A gyermekek terméktípustól függően más és más módon gyakorolhatnak befolyást a családi vásárlási döntésekre. A gyermekhez valamilyen módon kötődő termékek esetében, mint például a játékok, a befolyásolás magasabb szintű, míg például az élelmiszerek esetében ez alacsonyabb. Általában azoknál a termékeknél, amelyek nem az ő saját használatukra szolgálnak, befolyásolásuk mindig alacsonyabb szintű (Beatty & Talpade 1994).

Azonban nemcsak a termék típusa, hanem a gyermekek kora és a testvérek száma is befolyásoló tényezőként jelenik meg a döntések során (Paul et al. 1999). A gyerekek önzősége és a szülők gyerekközpontúsága szintén meghatározó. A gyermek vásárlásra gyakorolt befolyását érdekes módon a családtagok különbözőképpen ítélik meg: a feleség és a gyerek a gyerek befolyását hasonlóképpen ítéli meg, míg a férj szerint a gyerekek kisebb mértékű befolyása van, mint ahogy a gyerek azt gondolta (Beatty & Talpade 1994).

A gyermekek viselkedését elsők között Becker (1974, 1991) vizsgálta, aki szerint a gyermek tisztán önző és racionális lény, a szülő pedig altruista: aki legalább annyira törődik gyermeke jólétével, mint a sajátjával. Amennyiben ezt az altruizmust közvetíti a gyerek felé, akkor a gyerek elkezd önzetlen módon viselkedni. Ez azért fordul elő, mert a szülő olyan módon közvetíti ezt a fajta önzetlen magatartást, hogy azzal a teljes családi bevételt maximalizálja, ami minden egyes gyereknek saját érdeke is. A család így önálló döntési egységként jelenik meg, melynek célja, hogy az egyéni hasznossági függvényét maximalizálja. Burton et al. (2002) egy alternatív szülői befolyásolási mechanizmust mutatnak be. Elsősorban 6 és 11 év közötti gyermekeket vizsgálnak és egy „megbízó-ügynök” modellt állítanak fel, melyben a gyerek kivá-

lasztja a „jó viselkedési formát” válaszként a szülő nevelési stratégiájára. A szülői nevelés a dicséret-megrovás különböző szintjeiből áll, így a szülői viselkedés a gyermek válaszreakciója előre meghatározott.

Ahogy a gyerekek tinédzserré válnak, már nemcsak saját preferenciákkal bíró egyedekként kell őket kezelnünk, hanem olyan „ügynökként” is, aki képes befolyást gyakorolni a család kiadásaira. Bizonyos szerzők szerint a szülők és tinédzser gyermekeik közötti egymásra hatás alapvetően egy nem együttműködő játékelméleten alapszik (McElroy 1985, Hao et al. 2008), holott a közgazdasági modellek szerint a háztársak közötti „alkudozás” általában kooperatív. Az együttműködő játékelmélet szerint a kimenetek Pareto-hatékonyak abban az esetben, ha a játékosok kötelező, költségmentesen végrehajtható megállapodásokat tesznek. A nem kooperatív játékokban a hatékony kimenet lehetséges, de nem szükséges.

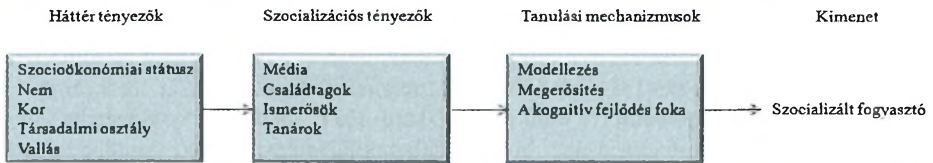
Bár a szülők minden szinten befolyásolják a gyermek vásárlási döntési folyamatait, elsődlegesen ez a befolyás a fogyasztási javakra terjed, a kényelmi és a speciális termékekre kevésbé. A szülői befolyásolás a társadalmi és a demográfiai jellemzőktől is függ és a gyermek idősebbé válásával egyre inkább csökken. Minél idősebb a gyermek, annál valószínűbb, hogy a szülők engednek a gyermek követeléseinek, talán azért, mert hisznek abban, hogy képesek megfelelő döntéseket hozni, olyan fogyasztók, akik rendelkeznek önálló véleménnyel.

A GYERMEKEK FOGYASZTÓI SZOCIALIZÁCIÓJA

A fogyasztói szocializáció tanulmányozásának előtérbe kerülésére a háború utáni időszakban került sor, ami alapvetően a családi fogyasztói magatartás megértésének igényéből fakad, ily módon fény derülhet arra, hogy a generációkon átnyúló összefüggések és változások, valamint a társadalmi trendek milyen módon gyakorolnak hatást a fiatalok és a család fogyasztói magatartására (Ward 1974). A fogyasztói szocializá-

ció tanulmányozása teszi számunkra lehetővé, hogy megértsük a fogyasztók milyen módon, milyen kontextusban élnek a társadalomban (Ekström 2006). A fogyasztói szocializáció egy életen át tartó folyamat (Ward 1974), melynek keretében a társadalom által helyesnek ítélt viselkedést sajátítja el a gyermek, és amelynek során megtanul a társadalmi elvárások szerint érezni, valamint megtanul készségesen viselkedni az adott piaci kultúra által teremtett normáknak megfelelően. Ráadásul a szocializáló féllel való azonosulás még inkább azt eredményezi, hogy a gyermek az ő normáit fogadja el normálisnak (Fromm 1947). Nagyon fontos, hogy megértsük a gyermek fogyasztóvá válási folyamatát, a fogyasztói társadalomba történő szocializációját, hiszen az, ahogyan ebben a korban viszonyul a gyermek a reklámokhoz, meg fogja határozni felnőttkori hozzáállását is. A szüleitől tanulja meg a hirdetéseket értékelni, és ők azok, akik meghatározzák a fő fogyasztási motivációit. Ők formálják a gyerek márka- és üzletpreferenciáit is. A gyermekek 5 éves korukra képesek különbséget tenni a reklámok és a műsorok között, 7-8 éves korukban már észlelik azok ösztönző hatását, 10 éves korukra már megtanulják szkeptikusan szemlélni a hirdetéseket, de még mindig sebezhetőek és befolyásolhatóak ebben a korban, még akkor is, ha felismerik, hogy a reklámok nem mindig a teljes igazságot mondják el (Szűcs 2010). A család a legerőteljesebb forrás a gyermekek számára fogyasztóvá válásuk során (Moschis and Moore 1979), és a szülők és gyerekek között fennálló hatalmi viszonyok nagy valószínűséggel hatást gyakorolnak a gyerek szerepére és befolyására (Mangleburg et al. 1999). Ebből következik, hogy a gyerekek vásárlási döntési folyamatokra gyakorolt befolyása a fogyasztói szocializáció kimenetének tekinthető (Mangleburg et al. 1999). A fogyasztói szocializációra azonban nemcsak a szülők, hanem a testvérek, nagyszülők, nagynénik, nagybácsik, unokatestvérek, barátok, tanárok, edzők és a média szerepmmodelljei is hatással vannak.

1. ábra: A fogyasztói szocializáció modellje



Forrás: Mowen (1987), 421 p.

A fogyasztói szocializáció az a folyamat, melynek során egy fiatal emberi lény elsajátítja csoportja értékeit és tudását, megtanulja a helyénvalónak tartott társadalmi szabályokat, illetve azt, hogy hogyan viselkedjen fogyasztóként. A fogyasztói szocializáció során sajátítják el az emberek azokat a képességeket, melyek képessé teszik őket arra, hogy a társadalomnak hatékony tagjai legyenek (Ward 1974). A fogyasztói szocializáció megértésének kulcsa, hogy azonosítsuk a személyes és környezeti tényezőket, amelyek hatással lehetnek a folyamatra.

A gyerekek akár egy családon belül is különböző társadalmi pozíciókat foglalhatnak el, hogy behatárolják a társadalmi fejlődésüket. Schneider (1977) a tanulási folyamatra helyezi a hangsúlyt, mivel az olyan mintát mutat a gyermeknek, amelynek segítségével kielégítően tud egy társadalmi csoportban működni (Trusk 2010). A fogyasztói szocializációnak van egyfajta önszabályozó szerepe is, mely során az egyén megtanulja kifejezni saját ötleteit, érzéseit, preferenciáit és értékeit, hasonló módon, mint ahogy azt a nyelvtanulás során teszi. A gyermekek nem mindig viselkednek passzív félként a saját fejlődésük során, úgy, mint akinek a létezését mások előre meghatározzák és ilyen módon befolyásolják. Épp ellenkező-

„A gyermekek nem mindig viselkednek passzív félként a saját fejlődésük során, úgy, mint akinek a létezését mások előre meghatározzák és ilyen módon befolyásolják. Épp ellenkezőleg, a gyerekek aktívan részt vesznek a saját szocializációjukban.”

leg, a gyerekek aktívan részt vesznek a saját szocializációjukban. Kiharcolják helyüket a világukban, sokkal inkább megalkotják a saját megismerési-megértési folyamatukat, mintsem, hogy hagynák, hogy a külvilág rájuk erőltesse. Cram és Ng (1999) szerint problematikus, hogy a fogyasztói képességeket többnyire csak a pénzzel összefüggésben vizsgálják, különös hangsúlyt helyezve a márkanevekkel kapcsolatos attitűdökre. A szerzőpáros szerint a fogyasztói szocializáció a tulajdonlással kezdődik csecsemőkorban, amely az „enyém”, „sajátom”, „az én tulajdonom” érzést alakítja ki a gyermekekben. Később fedezik fel a gyerekek, hogy a pénz a csere eszköze, de ez csak akkor alakul ki, ha tárgyakat birtokolnak és keresik a lehetőségét annak, hogy ezekhez hozzájussanak. Amint megértik a pénz általános csereeszköz voltát, megtanulnak különböző pénzmennyiségek közt különbséget tenni. Az is megtanulják ugyanakkor, hogy szigorú összefüggés van a pénz és a fogyasztási javak között.

A gyermekek aktív fogalomalkotó tevékenységéből adódik, hogy a kognitív, társadalmi és személyes fejlődés nem párhuzamosan történik, hanem elválaszthatatlanul összekapcsolódik a szocializációval (Ding & Littleton 2005). Mowen (1987) szerint a fogyasztói szocializáció alapvetően három összetevőből áll. A háttértényezők a környezeti tényezőket foglalják magukban, mint a fogyasztói státusz, nem, kor, társadalmi osztály, vallás. A szocializációs tényezőknek direkt befolyása van a fogyasztókra,

a találkozási gyakoriság miatt gyakorolnak hatást azokra. A szülők, testvérek, ismerősök, tanárok, a média és a médiaszemélyiségek tartoznak ebbe a csoportba. A tanulási mechanizmusok azt a folyamatot fedik le, melynek során a gyermek a környezetéből információkat szerez és azokat eltárolja. Aldous (1974) viszont hangsúlyozza azt, hogy a szülők „fogyasztói képességfejlesztése” sok esetben nem tudatos.

Eleinte a gyerekek az aktivitási szintjükkel adják a külvilág tudtára, ha valamire szükségük van. Azonban ahogy idősödnek úgy dolgoznak ki más stratégiákat arra, hogy a szükségleteiket valamilyen módon tudassák, tudatosan bennük a pszichikai és társadalmi környezetük. Az anyáknak ebben a társadalmi fejlődési folyamatban különösen fontos szerepe van, hisz a megfelelő anyai gondoskodás kielégíti a gyermek társadalmi és érzelmi szükségleteit (Saracho & Spodek, 2007).

A gyermek szocializációja azért is fontos számunkra, mert segít megérteni a család vásárlási-fogyasztási döntéseit. Mint ahogyan azt már korábban is említésre került a családi döntéshozatalban nemcsak a házastársak, hanem a gyermekek is részt vehetnek. Nem szabad azonban megfélekezniük a „fordított” szocializációról sem. A gyermekek ugyanúgy befolyásolhatják szüleiket; egyre szélesebb azon termékek köre, ahol bár a gyermek nincs döntéshozó helyzetben, de a döntés végkimenetét erőteljesen befolyásolja.

A gyermekek szocializációját számos tényező befolyásolja, mégis a legmeghatározóbb a család, az iskola, és a barátok, ismerősök köre. Bár ezek befolyása különböző, mégis megfigyelhetők ezek között átfedések, de ugyanakkor más célokat, elvárásokat is támaszthatnak a gyerekekkel szemben. Ráadásul maga szocializációs folyamat nem fejeződik be gyerekkorban, hanem végigkíséri az embert egész életén át (Handel 2006). Az ember természetből adódóan fogyaszt, hogy ily módon elégítse ki szükségleteit. Annak érdekében, hogy szükségletének kielégítése érdekében fogyaszt-

hasson, a javakat meg kell szereznie, elő kell állítani, vagy meg kell vásárolni. A fejletlen társadalmakban javak előállítás, megtermelése, míg a fejlett és fogyasztás-orientált társadalmakban a pénzzel vagy valamilyen pénzhelyettesítővel történő vásárlás a jellemző. Az emberek magukban hordozzák, hogy fogyasztói képességeiket és tudásukat átadják utódaiknak. A fejlett társadalomban élő újszülötteknek meg kell tanulniuk a szükséges fogyasztói magatartás mintákat, ha meg akarják a szerezni szükségleteik kielégítésére szolgáló javakat. A gyerekek egyrészt megfigyelés útján sajátítják el az egyes fogyasztói viselkedésmintákat, másrészt azáltal, hogy aktívan részt is vesznek a vásárlási-fogyasztási folyamatokban. A szülőknek sok esetben érdekük, hogy gyermeküket versenyképes fogyasztóvá neveljék. A közös vásárlási élmények segítik elő, hogy a gyermek elsajátítsa az üzleten belüli vásárlási készségeket (Carlson and Grossbart 1988, Gunter and Furnham 1998). Ráadásul a gyermekkori szokások több mint valószínű, hogy felnőttkorban is fellelhetőek lesznek (Marshall 2010). A gyerekek ugyanolyan indítástól vásárolnak, mint a felnőttek: kényelmi (gazdasági) és kikapcsolódási motivációk miatt. A gyermekek hatékony felkészítése felnőtté fogyasztói képességeik, magatartás orientáltságuk, tudásuk és attitűdjeik formálásával. A felkészítő funkció mellett a felnőttkor előtti szocializáció egy köztes szerepet tölt be, amely lehetővé teszi, hogy a gyerekek kézzelfogható, praktikus módon próbálják ki magukat a fogyasztói társadalomban anélkül, hogy szüleik vagy más felnőttek direkt módon kontrollálnák, esetleg vezetnék őket (Cram & Ng 1999). Úgy tűnik, hogy a fogyasztói magatartást kiváltó ok valahol ott gyökerezik minden egyes gyermekben, és teljesen beleivódik a születésétől kezdve. A szülők már gyakorló fogyasztók, amikor a gyermek világra jön, ők pedig készségesen használják fogyasztói létük képességeit és tudását, hogy az újszülöttet felkészítsék erre a világra (McNeal 2007).

A gyerekek, mint önálló fogyasztók

Mivel a szülők nagy többsége dolgozik, a gyermekeknek már fiatal koruktól kezdve részt kell venniük a házimunkában, így természetesen a bevásárlásban is. Ezáltal nemcsak a zsebpénzüket, hanem a családi költségvetés egy része felett is rendelkeznek, illetve ők osztják be. Vannak olyan termékek, melyek esetében a gyerekek szakértők, nagyobb tudással rendelkeznek az adott árurol, mint szüleik és más családtagjaik. Folyamatosan követik a reklámokat, így mindig tisztában vannak azzal, hogy mit adnak el nekik egy termék fontos tulajdonságaként.

„A szülőknek sok esetben érdekük, hogy gyermekeiket versenyképes fogyasztóvá neveljék. A közös vásárlási élmények segítik elő, hogy a gyermek elsajátítsa az üzletlen belüli vásárlási készségeket.”

A gyerekek, mint közvetett fogyasztók

Amikor a szülők valamilyen tartós fogyasztási cikket vásárolnak gyermekeiknek, azok egyre nagyobb önállósággal szólnak bele a döntésbe. Akaratuk beteljesítéshez számos eszköz áll rendelkezésükre. Alkalmazhatnak „puhító” taktikát: kérnek, könyörögnek vagy nyafognak, mindezt olyan sokáig, kitartó módon, hogy a szülő előbb-utóbb megunja, és enged a gyerek akaratának. A gyerekek egy része rafinált „megtagadó” taktikával próbálkozik: nem esznek meg bizonyos élelmiszereket, nem vesznek fel bizonyos ruhadarabokat, így próbálva hatni szüleik jövőbeli vásárlói döntéseire. Legtöbbször ruházatra, sportruházatra, cipőkre, sportcipőkre és játékokra vonatkozó kívánásaikat próbálják ily módon érvényesíteni (Müller 2001).

A gyerekek, mint szüleik tanácsadói

A fiatalok egyre növekvő befolyással bírnak szüleik döntésére is. Ez a befolyás már 8-10 éves korban megfigyelhető. A gyermekek több mint fele rendszeresen részt vesz a nagybevásárlásokban. Több lehetséges

kimenettel bíró döntési helyzetben a gyerek az, aki kimondja a végső szót. Bizonyos termékek esetében a gyerekek akár a vásárolandó termék márkáját is meghatározhatják (Müller 1997).

A gyerekek, mint a jövő piaca

A felnőttek a gyerekekbe minél előbb megpróbálják a márkapreferenciákat beleplántálni, majd azt a lehető legtovább fenntartani. A kiválasztott, megvásárlásra kerülő termékek kétharmadát a gyerekek választják, különösen igaz ez az élelmiszerek egy részére (gabonapelyhek, üdítők, fagyaltmárkák), elektronikai termékekre, sportcikkekre, cipőkre. A gyerekek legtöbb esetben több információval rendelkeznek a gyártóról és a márkáról, sokkal jobban emlékeznek az egyes márkák reklámjaira (Müller 2001).

A szülők, akik potenciálisan gazdaggá teszik a gyereket

Megfigyelhető, hogy alapvetően a szülők azok, akik a gyermekeiket potenciális vásárlóvá teszik. 100 hónapos korukra a gyerekek nagyobb piacpotenciállal rendelkeznek, mint a szüleik. Hogyan is lehetséges ez? Amint a gyerek arra kész, a szülő engedik, hogy azt a márkát válassza, amely leginkább kielégíti szükségleteit. Eleinte csak testbeszéd formájában, később azonban szóban is hangot adnak igényeiknek. A gyerekek erőteljes befolyással bírnak, nemcsak otthon, hanem a bevásárlás helyén is, mivel a szülők magukkal viszik őket, így ők a szülők engedélyével megfigyelik az árukat, kérhetnek vagy befolyásolhatják a döntést (McNeal 1992).

A befolyásolás robbanásszerűen nő, amikor a gyerekek megtanulják kifejezni magukat, illetve azt, hogy milyen terméket és márkát akarnak. Kétéves korukra a szüleikre gyakorolt direkt és indirekt befolyásolás a rutinvásárlások 45-47%-ára jellemző. Ebből kifolyólag a kétéves gyermekek irányába már márkahűség alakítható ki

(McNeal 1992). A 2-6 éves gyerekek már egyértelműen azonosítani tudják a márkákat név, csomagolás, logó alapján. Kilenc éves korukra a gyerekek már viszonylag kifinomult fogyasztói orientációval bírnak, bár ez nemenként és társadalmi osztályonként változhat (Gunther and Furnham 1998).

Direkt befolyásolásnak azt nevezhetjük, ha a gyerek valamilyen konkrét kívánsággal fordul a szülők irányába, míg indirekt befolyásolás esetén a szülők korábbi „szeretem-nem szeretem” tapasztalatokra alapoznak. Ezt nevezi Rust (1993) nyagga-tási faktornak. Ahogy a gyerek egyre idősebbé válik, egyre több piacismerettel rendelkezik és saját maga is próbál vásárolni. A befolyásolás különösen azoknál a termékeknél figyelhető meg, amely közvetlenül vonatkozik rá, mint például a ruhák, játékok; a családi aktivitásokhoz kötődő vásárlások esetén, mint például a nyaralás vagy étterem kiválasztása, a befolyása jóval méréselkeltebb (Belch et al. 1985). 100 hónapos korára rendszeresen vásárol magának bizonyos termékeket. A szülők ezzel egyidejűleg biztosítják a szükséges pénz javarészt zsebpénz, ajándék formájában. McNeal (2007) szerint a fogyasztóvá válás első 100 hónapja az alábbiak szerint osztható fel:

- Első szakasz: Megfigyelés (0-6 hónap)
- Második szakasz: Kérések, kívánságok (6-24 hónap)
- Harmadik szakasz: Választás (24-48 hónap)
- Negyedik szakasz: Közös vásárlás (48-72 hónap)
- Ötödik szakasz: Önálló vásárlás (72-100 hónap)

A gyermekek azonban indirekt módon is befolyásolhatják szüleiket: a szülők gyakran vásárolnak olyan termékeket, amelyeket gyermekeik szeretnek, anélkül, hogy erre kifejezetten megkérték volna őket (Lake 2009).

KÖVETKEZTETÉSEK

Láthatjuk, hogy a gyermekeknek a családon belüli döntéshozatalban közvetlenül játszott szerepe az utóbbi évtizedekben megnőtt, és ez a befolyás várhatóan nőni is fog a közeljövőben. Ezért nem szabad róluk megfeledkeznünk marketing-szakemberként, amikor a vásárlási döntési folyamatot szakaszait figyelembe vevő stratégiát kidolgozunk, illetve implementáljuk. Bár a felismerés megtörtént, a gyermekek tényleges befolyásoló ereje, illetve szerepük tisztázása még sok esetben hiányos, az ilyen irányú modellek pedig nagyvonalúan kezelik őket. A problémakör teljes körű tisztázása mindenképp szükségesnek látszik, a gyermekek befolyásoló erejét, a vásárlási döntésekben játszott szerepüket valamilyen módon modellezni szükséges.

HIVATKOZÁSOK

- Aldous, J. (1974), "Commentaries on Ward 'Consumer Socialization'", *Journal of Consumer Research*, 1 September, pp.15-7
- Atkin, C. (1978), "Observation of Parent-Child Interaction in Supermarket Decision-Making", *Journal of Marketing*, 42 October, pp.41-5
- Beatty, S. E., Talpade, S. (1994), "Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension", *Journal of Consumer Research*, 21 pp.332-41
- Becker, G. S. (1974), *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago, IL: Chicago University Press
- Becker, G. S. (1991), *Treatise on the Family*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Belch, G., Belch, M. A. and Ceresino, G. (1985), "Parental and Teenage Influences in Family Decision Making", *Journal of Business Research*, 13 April, pp.163-76
- Berey, L. A., Pollay, R.W. (1968), "The Influencing Role of Child in Family Decision-Making", *Journal of Marketing Research*, 5 February, pp.70-2
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., Engel, J. F. (2006), *Consumer Behavior*, Mason, OH: Thompson South-Western
- Bulcroft, R. A., Carmody, D. C., Bulcroft, K. A. (1996), "Patterns of Parental Independence Giving to Adolescents: Variations by Race, Age, and Gender of Child", *Journal of Marriage and Family*, 58 4, pp.866-83
- Bumpus, M. F., Crouter, A. C., McHale, S. M. (2001), "Parental Autonomy Granting During

- Adolescence", *Developmental Psychology*, 37 2, pp.163-73
- Burton, P., Phipps, S., Curtis, L. (2002), "All in the Family: A Simultaneous Model of Parenting Style and Child Conduct", *American Economic Review*, 92 2, pp.368-72
- Carlson, L., Grossbart, S. (1988), "Parental Style and Consumer Socialization of Children", *Journal of Consumer Research*, 15 June, pp.77-94
- Chisnall, P. M. (1985), *Marketing: A Behavioural Analysis*, London: McGraw-Hill
- Coffey, T. J., Siegel, D. L., Livingston, G. (2006), *Marketing to the New Super Consumer: Mom & Kid*, Ithaca, NY: Paramount Market Publishing
- Cosenza, R. M. (1985), "Family Decision Making Decision Dominance Structure Analysis – An Extension". *Journal of Academy of Marketing Science*, 13 Winter, pp.90-103
- Cram, F., Ng, S. H. (1999), "Consumer Socialization", *Applied Psychology: An International Review*, 48 pp.297-312
- Davis, H. L. (1970), "Dimensions of Marital Roles in Consumer Decision Making", *Journal of Marketing Research*, 7 May, pp.168-77
- Davis, H. L. (1976), "Decision Making within the Household", *Journal of Consumer Research*, 2 March, pp.241-60
- Davis, H. L., Rigaux, B. P. (1974), "Perception of Marital Roles in Decision Processes", *The Journal of Consumer Research*, 1 June, pp.51-62
- Ding, S., Littleton, K. (2005), *Children's Personal and Social Development*, Milton Keynes: Blackwell
- Ekström, K. M. (2006), "Consumer Socialization Revisited", In: Belk, R. (Ed.), *Research in Consumer Behavior*, Amsterdam: Elsevier
- Ferber, R., Lee, L. C. (1974), "Husband-Wife Influence in Family Purchasing Behavior", *The Journal of Consumer Research*, 1 June, pp.43-50
- Filiatrault, P., Brent, R. J. R. (1980), "Joint Purchasing Decisions: A Comparison of Influence Structure in Family and Couple Decision-Making Units", *The Journal of Consumer Research*, 2 September, pp.131-40
- Fromm, E. (1947), *Man for himself: An inquiry into the psychology of ethics*. New York: Fawcett Premier
- Gelles, R. J., Straus, M. A. (1979), "Violence in the American Family", *Journal of Social Issues*, 35 pp.5-39
- Gunter, B., Furnham, A. (1998), *Children as Consumers: A Psychological Analysis of the Young People's Market*, New York: Routledge
- Handel, G. (2006), *Childhood Socialization*, New Jersey: Aldine Transaction
- Hao, L., Hotz, V. J., and Jin, G. Z. (2008), "Games Parents and Adolescents Play: Risky Behaviors, Parental Reputation, and Strategic Transfers", *Economic Journal* 118 528 (April), pp.515-55
- Hoffmann I-né (1977), *A magyar háztartások modellje*. Budapest: KJK
- Hofmeister-Tóth Á. (2003), *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Aula Kiadó
- Howard, J. A., Sheth, J. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley
- Johnson, M., McPhail, J., Yau, O. H. M (1994), "Conflict in Family Purchase Decision Making: a Proposal for an Investigation of the Factors Influencing the Choice of Conflict Resolution Strategies by Children", *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Vol. 1 p.231
- Lake, L. A. (2009), *Consumer Behavior for Dummies*. New York: Wiley
- Lehota J. (2001), *Élelmiszergazdasági marketing*, Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Mangleburg, T. F., Grewal, D., Bristol, T. (1999), "Family Type, Family Authority Relations, and Adolescents' Purchase Influence", *Advances in Consumer Research*, 26 pp.379-84
- Marshall, D. (2010), *Understanding Children as Consumers*, London: SAGE Publications
- McElroy, M. B. (1985), "The Joint Determination of Household Membership and Market Work: The Case of Young Men", *Journal of Labor Economics*, 3 3, pp.293-316
- McNeal, J. (1992), *Kids as Customers*, Lexington, IL: Lexington Books
- McNeal, J. (2007), *On Becoming a Consumer. Development of Consumer Behavior Patterns in Childhood*, Burlington: Elsevier
- Moschis, G. P. (1987), *Consumer Socialization: A life-cycle perspective*, Lexington: Lexington Press
- Moschis, G. P., Moore, R. L. (1979), "Decision Making among the Young: A Socialization Perspective", *Journal of Consumer Research*, 6 pp.101-12
- Mowen, J. C. (1987), *Consumer Behavior*, New York: Macmillan
- Müller, M. (1997), *Die kleinen Könige der Warenwelt. Kinder im Visier der Werbung*, Frankfurt/Main: Campus-Verlag
- Müller, M. (2001), *Az árulvilág kicsi királyai. Gyerekek a reklámok világában*. Budapest: Geomédia
- Paul, P. J., Olson, J. C., Grunert, K. (1999), *Consumer Behaviour and Marketing Strategy*, European Edition, London: McGraw-Hill
- Qualls, W. J. (1988), "Toward Understanding the Dynamics of Household Decision Conflict Behavior", *Advances in Consumer Research*, 15, pp.442-8
- Roedder John, D. Perrachio, L. (1993), "Children as consumers: Are they „marketing” literate?", *Advances in Consumer Research*, 20 p.373
- Rust, L. (1993), "Observations: Parents and Children Shopping Together", *Journal of Advertising Research*, 33 July/August, pp.65-70
- Saracho, O. N., Spodek, B. (2007), *Contemporary Perspectives on Socialization and Social Development*

ment in *Early Childhood Education*, Charlotte, NC: Information Age Publishing

Scanzoni, J. (1977), "Changing Sex Roles and Directions in Family Decision Making", *Journal of Consumer Research*, 4 3, pp.185-8

Schneider, D. J. (1977), *Social Psychology*, Reading: Addison-Wesley

Spiro, R. L. (1983), "Persuasion in Family Decision-Making", *Journal of Consumer Research*, 9 March, pp.393-402

Sprey, J. (1979), "Conflict Theory and the Study of Marriage and the Family", in: Burr et al. (Eds.), *Contemporary Theory and the Study of Marriage and the Family*, New York: Free Press, pp.130-59

Su, C., Fern, E. F., Ye, K. (2003), "A temporal dynamic model of spousal family purchase decision behavior", *Journal of Marketing Research*, 40 August, pp.268-82

Szücs R. S. (2010), „A minőség csak ezüstérmes?, Márkaerő és a fiatalok racionális fogyasztói magatartásának összefüggései”, *Economica, A Szolnoki Főiskola tudományos közleményei*, 1 70-7. old.

Thomson, E. S., Laing, A. W., McKee, L. (2007), "Family purchase decision making: Exploring child influence behaviour", *Journal of Consumer Behaviour*, 6 July-August, pp.182-202

Törőcsik M. (2003), *Fogyasztói magatartás trendek*, Budapest: KJK-KERSZÓV

Trusk, B. S. (2010), *Globalization and Families: Accelerated Systemic Social Change*, New York: Springer

Ward, C. B. (2005), "A Spousal Joint Decision Making Exercise: Do Couples Perceive Differences In Influence Tactics Used in Decisions Involving Differing Product Categories And Levels Of Product Disagreement?", *The Journal of Applied Business Research*, 21 Spring, pp.9-21

Ward, S. (1974), "Consumer Socialization", *Journal of Consumer Research*, 1 September, pp.1-14

Yee, D. K., Flanagan, C. (1985), "Family Environments and Self-consciousness in Early Adolescence", *Journal of Early Adolescence*, 5 1, pp.59-68

Pólya Éva, PhD
adjunktus
polyae@szolf.hu

Szolnoki Főiskola
Kereskedelem és Marketing Tanszék

CONSUMER SOCIALIZATION OF CHILDREN AND THEIR ROLE WITHIN FAMILY DECISION MAKING

Role of children in family decision making became a fundamental research field in last the few decades for marketing experts. Role of children changed and valued, and that is also true for purchase decision making processes. This phenomenon challenges marketing experts in a totally new way. In this paper I deal with consumer socialization of children and I also highlight how and why role of children in family purchase decisions have changed in the past recent years.

Éva Pólya

CSR-marketingmix a gyakorlatban

(A CSR-marketingmix lehetőségeinek bemutatása egy hazai nagyvállalat példáján keresztül)

A CSR-marketingmix azon marketingeszközök összessége, melyeket a vállalat a piacra és a társadalmi felelősségvállalására vonatkozó terveinek a megvalósításához használ fel. A dokumentumelemzésen alapuló esettanulmány módszerének segítségével elemzem és értékelem az OTP Bank CSR-marketingjének elemeit, amelyeket széles körűen alkalmaz hazánkban a CSR területén is kiemelkedő nagybankja, ezzel is példát mutatva a versenytársak és a további érintettek számára.

*Kulcsszavak:
vállalatok társadalmi felelősségvállalása,
szolgáltatás,
CSR-marketingmix*

BEVEZETÉS

Az üzlet világában napjainkban egyre gyakrabban hallhatunk a Corporate Social Responsibility kifejezésről. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása valójában szolgáltatási tevékenységek formájában valósul meg, így a szolgáltatásmarketing jó kiindulópontja lehet a CSR-re irányuló marketingnek. A CSR-marketing, és a CSR-marketingmix tehát a társadalmi felelősségvállaláshoz köthető tevékenységek, a szervezet társadalmi felelősségének kimutatására és igazolására alkalmas szolgáltatások létrehozásával, fejlesztésével és az ezt szolgáló eszközrendszerrel foglalkoznak. Tanulmányom célja az OTP Bank CSR-marketingmix elemeinek vizsgálata a válság hatásainak figyelembevételével. Főbb kutatási kérdéseim:

1. Milyen CSR-marketingmix elemeket alkalmaz az OTP Bank jelenleg?
2. Milyen további CSR-marketingeszközök használatára van lehetőség?
3. Milyen hatással van a válság egy nagybank CSR-marketingmix elemeire?

A CSR MINT SZOLGÁLTATÁS

Mind a szolgáltatások, mind a vállalatok társadalmi felelősségének fogalma több évtizede jelen van a szakirodalomban. Mindkét fogalomnak számos definíciója ismert, ezek közül most azokra koncentrálok, amelyek e cikk gondolatmenete szempontjából a leginkább megfelelőek. Az Amerikai Marketing Szövetség megfogalmazásában a szolgáltatás olyan tevékenység, előny (haszon) és szükséglet-kielégítés, amelyet eladásra kínálnak vagy a termékadás folytán nyújtanak (AMA 1960). Blois (1974) a szolgáltatást olyan eladásra kínált tevékenységként definiálja, mely fizikai változás nélkül előnyökkel és megelégedettséggel jár. Kotler és Bloom (1984, 147) fogalmazza meg leginkább úgy a szolgáltatást, hogy a CSR-re is jól értelmezhető legyen: „A szolgáltatás bármely olyan tevékenység vagy előny, amelyet az egyik fél ajánlhat fel a másik-

nak, amely lényegileg kézzel nem fogható és nem eredményezi semminek a birtoklását. Előállítását fizikai termékhez vagy kapcsolódik, vagy nem.” A szolgáltatás fogalmának ilyen értelmezésében már egyértelmű, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása is szolgáltatás, amit a vállalat nyújt az érintetteknek. A CSR mint szolgáltatás definiálásához azonban szükség van a CSR fogalmi meghatározására is.

Milton Friedman egy 1970-es cikkében elutasította, hogy a vállalat nem a küldetésébe tartozó dolgokkal foglalkozzon, s ezzel kirobbantotta a vállalatok társadalmi felelősségéről szóló vitákat (Friedman 1970). A 2001-ben keletkezett Green Paper-ben megfogalmazott definíció szerint a CSR olyan koncepció, melynek keretében a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat, megfontolásokat integrálnak üzleti működésükbe és ilyen elvek fényében alakítják kapcsolataikat mindazokkal, akiket ténykedésük érint, illetve, akik hatással vannak az üzletmenetre (COM 2001). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása tehát olyan szolgáltatás, a vállalatok részéről önkéntes alapon megvalósuló tevékenységek olyan összessége, amely az érintettek érdekeinek figyelembe vételével hozzájárul a gazdasági, környezeti, társadalmi és kulturális fejlődéshez.

A CSR-MARKETINGMIX ELEMEI

A CSR-re mint szolgáltatásra speciális marketingmix értelmezhető. A CSR-marketingmix azoknak a marketingeszközöknek az összessége, amelyeket a vállalat a piacra és a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó terveinek a megvalósításához használ fel. McCarthy (1960) eredetileg termékek piacra vitelére vonatkozó 4P-jét (product, price, place, promotion) Novotny (2008) alapján a CSR-tevékenységekre az alábbi módon értelmezhetjük.

A *termék* (product) a CSR esetében a vállalat szubjektív értelmezésén múlik és alapvetően valamilyen, a vállalat számára kívánatos szokást, eszmét vagy gyakorlatot jelent. Minden vállalat az adott cél-

csoport igényeinek kielégítésére kínálja CSR-programjait, mint legjobb megoldásokat. Fel kell mérni a célcsoport elvárásait, igényeit, és annak megfelelően kell alakítani a CSR-kezdeményezéseket.

A CSR esetében az *ár* (price) a CSR alkalmazásának költségét jelenti, aminek a vállalati stratégiába való integrálása nem kevés időt és energiát vesz igénybe. A vállalatnak rövidtávon forrást és időt kell áldoznia a hosszú távú siker elérése érdekében.

A *hely* (place) kifejezés azon döntésekre utal, ahogyan a vállalat érintettjei számára az információt eljuttatja, ahogyan tájékoztatja őket a CSR-programok előnyeiről, és ahogyan kiképezi őket a megfelelő alkalmazásra (ami ebben az esetben a CSR-kommunikáció módját jelenti). A vállalati prezentációkon (angol kifejezésekkel élve) jellemzően el szokták választani a CSR-tevékenységek kommunikációjának a következő megközelítéseit (Schmidheiny et al. 2002): „Talk the talk”, „Walk the Talk”, „Talk the Walk”. Tóth (2007) ezeket kiegészíti a „Just walk!” jelmonddal, valamint léteznek úgynevezett „Walk the Walk” típusú vállalatok is. Ásványi (2009), valamint Ligeti és Oravecz (2009) a CSR-kommunikációhoz kapcsolódóan két alapvető magatartást különböztet meg: Quit CSR, Load CSR.

A *kommunikációs csatorna* (promotion) ebben az esetben különösen szoros kapcsolatban áll az értékesítési csatornával és elősegíti a társadalom tájékoztatását a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról. A kommunikációs csatornának része a CSR-kommunikáció összes eszköze: logók, rövid feliratok, információs anyagok, reklámok, független testületek jelentései, újságírók beszámolóí, vállalati jelentés, CSR-díj, CSR-esemény, CSR-honlap, fórumok és blogok, CSR-pályázat, vállalati honlap, valamint etikai kódex, csomagolás, vállalati prezentáció és vállalati újság (Ásványi 2009).

Booms és Bitner (1981) a szolgáltatásokra vonatkozóan 7P-re egészíti ki a marketingmix-elemeket, melyek jól illeszt-

hetőek a vállalatoknak a társadalmi felelősségvállalás keretében végzett tevékenységeihez, nyújtott szolgáltatásaihoz. Az *emberi tényező* (people) kategóriába sorolható az összes olyan személy, aki szerepet játszik a szolgáltatásügylet létrejöttében. CSR esetében a CSR-programok létrejöttéhez, megvalósításához kapcsolódó minden közvetlen érintett: CSR-döntéshozók (szolgáltató), CSR-támogatottak (fogyasztó). A *tárgyi elemek* (physical evidence) jelenítik meg azt a környezetet, amelyben a vállalatok a szolgáltatást nyújtják és igénybe veszik. A tárgyi elemek megkönnyítik a szolgáltatás teljesítését vagy kommunikációját. CSR esetén ezek a logók, a design, a céges papírok, a vállalati prospektusok, a berendezés, valamint a nyilatkozatok és jelentések. Az *eljárások* (process) olyan mechanizmusok és tevékenységfolyamatok, melyek művelti rendszere „leszállítja” a szolgáltatást. A CSR-tevékenységek folyamatai valójában a CSR-stratégia és -menedzsment megvalósításának lépései.

„A CSR-marketingmix azoknak a marketingeszközöknek az összessége, amelyeket a vállalat a piacra és a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó terveinek a megvalósításához használ fel.”

Booms és Bitner (1981) szolgáltatásokra vonatkozó 7P-je mellett a CSR-marketingmix további P-k tervezésére terjed ki. Weinreich (2006) alapján a következő P-k értelmezhetőek a vállalatok társadalmi felelősségvállalására.

A vállalat *célcsoportját* (publics) képezik mindazon társadalmi csoportok, melyeket meg kell nyernie magának a vállalatnak a CSR-program sikerre vitelének érdekében, vagyis a civil szervezetek, a munkatársak, a társadalmi közösségek, a média, az ügyfelek és egyéb támogatottak.

A vállalatok *partnerei* (partnership) azon érintettek, amelyek elősegítik a CSR terjesztését, és motiválják a vállalatot további CSR-programok megvalósítására: a

jó példát mutató versenytársak, az elkötelezett civil szervezetek, a tudatos ügyfelek, a példamutató nemzetközi szervezetek, a kormány, a befektetők és a média.

A *politikai környezet* (policy) nagyban befolyásolja, esetleg meg is határozza a vállalatok magatartását. Szükséges a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának törvényi szabályozásához, ami elősegíti (vagy éppen meggátolja) a CSR-programok hosszú távú eredményességét is. A politikai környezetet meghatározó CSR-érintettek: a kormány, a politikai döntéshozók, és a nemzetközi szervezetek.

A CSR *financiális korlátait* (purse strings) elsősorban a vállalatnak a kommunikációs tevékenységekre elkülönített forrásai határozzák meg, amelyek szükségese a CSR-programok megvalósításához. Hazánkban a vállalatoknál léteznek közvetlenül megpályázható források is, melyek CSR-ösztönzésre és társadalmilag felelős beruházásra, termelésre és fogyasztásra igényelhetők.

Wartrick és Cohan (1985) a vállalatok társadalmi teljesítményének modelljében 3P-t elemez, mely meghatározó a CSR-marketingmix szempontjából: a CSR-irányelvek (principles), a vállalati társadalmi problémák iránti érzékenység folyamata (process) és a társadalmi problémák kezelését fejlesztő politikák (policies).

A CSR-irányelvek (principles) kiindulópontja Carroll (1991) CSR-piramisa, melynek elemei a pénzügyi, a jogi, az etikai és a filantropikus, diszkrecionális felelősség. Wood (1991) a CSR-piramisra alternatívaként három CSR-alapelvet fogalmazott meg: jogi, közösségi és menedzseri alapelveket. A process és policies kifejezéseket az előbbieken már bemutatottak alapján kell értelmezni a CSR területére.

A következő P-ket Hood (2006) modern marketingmix-elemei alapján értelmezem a CSR-tevékenységekre vonatkozóan. A CSR alapja, *lényege* (pivot) a vállalat hozzáál-

lása a társadalmi felelősségvállaláshoz, amit a küldetésben, a jövőképben vagy a vállalati jelentésben fogalmazhat meg. A *pozicionálás* (positioning) azt mutatja meg, hogy a vállalat hol van a piacon, és a fogyasztók fejében milyen kép él a vállalatról. Ennek során a CSR vállalati előnyeit célszerű kiemelni, vagyis, hogy alkalmazásával a vállalat versenyelőnybe kerülhet versenytársaival szemben, valamint a költségcsökkentés szempontjából is pozitív hatása lehet. A vállalatnak meg kell határoznia *prioritásait* (priority), hogy mely dolgokat szeretne fejleszteni, hol szeretne stratégiai és taktikai változtatást végrehajtani, valamint, hogy milyen termék- és szolgáltatásinnovációt kíván végrehajtani. A CSR esetében a vállalatoknak pontosan meg kell határozniuk, hogy a felelősségvállalás során milyen területeket érintenek majd. A *projektek* (project) jelentik a konkrét vállalati CSR-programokat és kezdeményezéseket. A vállalatok társadalmi felelősségvállalási stratégiájának megalkotásakor elengedhetetlen a tulajdonosok, a *vezetés* (preside) szerepe, vagyis annak ismerete, hogy miképpen vezetik az adott vállalatot, és a tulajdonosok és a felsővezetők milyen mértékben alakítják, mennyire befolyásolják a CSR-programokat. A *precízió* (precision) több mint célzott marketing, arra törekszik, hogy ne csak az érintettek részére, hanem az érintettekkel együtt valósuljon meg egy adott felelősségvállalási kezdeményezés. A *beépülés* (pervasiveness) kifejezés arra utal, hogy a CSR milyen mértékben épül be a szervezet működésébe, a vállalat stratégiájába, mert egy valóban felelős vállalatnak van külön CSR-felelőse. A vállalatok felelősek azért, hogy CSR-tevékenységeik célcsoportjait szolgáltatásaikhoz mérten válasszák meg. A megfelelő célcsoport és program kiválasztásával válik a vállalat *jó* (pleasant) CSR-szolgáltatóvá. A *profit* (profit) szintén elengedhetetlen eleme a CSR-marketingmixnek, hiszen ha nincsen a vállalatnak profitja, akkor nem tud pénzt elkülöníteni a felelősségvállalási programok finanszírozására.

A marketingmix elemei talán további P-ket is elbírnak a CSR területén. Az *állan-*

dóság (permanent) arra utal, hogy milyen szinten állandó tevékenység a vállalat részéről a felelősségvállalás. Arra id, hoy mennyire épít ki hosszú távú együttműködést CSR-érintettjeivel. A CSR szempontjából az is fontos, hogy ösztönözzön, meggyőzze a többi vállalatot is a felelősségvállalás elengedhetetlen szerepéről a vállalati működésben, és példát mutasson számukra, melyre a *meggyőzés* (persuasion) kifejezés utal. Fel kell mérni a vállalat CSR-tevékenységeiben rejlő további *lehetőségeket* (potential) is, hogy folyamatosan fejleszthető legyen a vállalat CSR-stratégiája. A CSR-tevékenységek kialakításánál fontos tényező az is, hogy az adott akció valóban *használható-e* (practical) a támogatottak számára, és ők milyen mértékben élnek a vállalat által adott lehetőségekkel.

MÓDSZERTAN ÉS ADATGYŰJTÉS

A CSR-marketingmix elemeinek gyakorlatban történő megvalósulását az OTP Bank elemzésén és értékelésén keresztül mutatom be egy dokumentumelemzésen alapuló esettanulmány segítségével. A bevezetésben felvetett kutatási kérdések megválaszolásához nyilvános (sajtóhírek, programok, prospektusok, statisztikák) és archivált (jelentések, vállalati adatokat tartalmazó iratok) dokumentumokat használok fel. Három fő forrásom a Társadalmi felelősségvállalási jelentés 2009, az OTP Bank Nyrt. és az OTP Fáy András Alapítvány weboldala. Az elemzéshez a minták összeillesztése módszert alkalmazom, vagyis összehasonlítom a dokumentumokból nyert információkat az általam megfogalmazott kutatási kérdésekkel, előfeltevésekkel (Golnhofer 2001). Választásom azért esett az OTP Bankra, mert a pénzügyi szektoron belül ez a vállalat érte el a legjobb (6.) helyezést az Accountability Rating Hungary 2008-as rangsorában, mely a legjelentősebb magyar vállalatok CSR-teljesítményét értékeli (ARH 2008).

ELEMZÉS ÉS ÉRTÉKELES

Vizsgálatom során az elméletben ismertett sorrenden változtatva, logikailag

átstrukturálva mutatom be az OTP Bank CSR-marketingmix elemeit, annak alkalmazásait és a benne rejlő további lehetőségeket (1. ábra).

CSR-alappillér

Az elemzés első és legfontosabb eleme, a CSR alappillére, a profit, hiszen ez alapfeltétele annak, hogy egy vállalat hatékony és eredményes CSR-tevékenységet tudjon folytatni. Az OTP Bank – a válság ellenére is – elegendő profittal rendelkezik ahhoz, hogy CSR-tevékenységeket végezzen a vállalat e célra elkülönített pénzüsszegeiből. 2009-ben az OTP Core és Bankcsoport közösségi befektetései egyaránt emelkedtek, 2010-ben 1,462 milliárd forintot tettek ki.

CSR-megközelítések

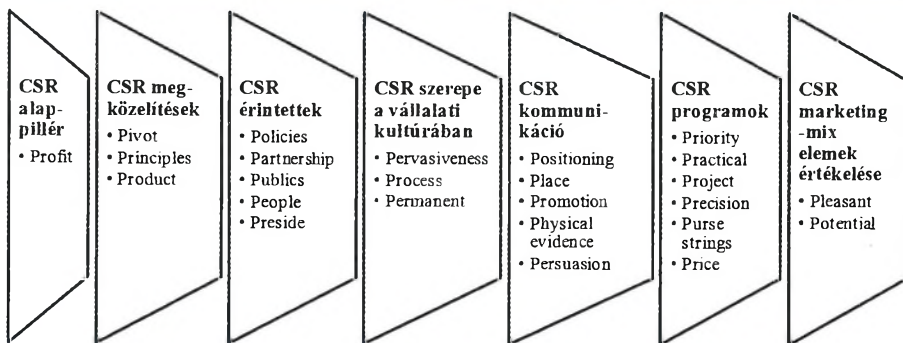
A bank célja (pivot), hogy a kockázatokat lehetőségekké alakítsa, mely által megerősíti a Bankcsoport hosszú távú fenntarthatóságát és a vállalat iránti bizalmat. A társaság hosszú távú érdekei közül a következőket érdemes kiemelni: a fenyegető veszélyek megelőzése, a pénzügyi kultúra fejlődésének segítése, az ügyfelek korrekt tájékoztatása, az esélyegyenlőség és a környezettudatos magatartásra ösztönzés. A vállalat folyamatosan törekszik arra, hogy termékeit, szolgáltatásait, és működésének

mindennapjait fokozatosan áthassák a társadalmi felelősségvállalás elvei (principles). A CSR-piramis alapján az OTP Bank alapvető feladata a pénzügyi felelősség, mely a tulajdonosok részéről követelmény. A társadalom elvárása a jogi előírások betartására és az etikus viselkedésre vonatkozik. A társadalom egyes csoportjainak kívánalmát, vagyis a vállalat érintettjeinek igényét a filantropikus felelősség kategóriájában valósítja meg a bank. Wood (1991) megfogalmazásában intézményi szinten a jogi alapelvek, szervezeti szinten a közösségi alapelvek, egyéni szinten pedig a menedzseri alapelvek érvényesülnek, mely az OTP Bank CSR-tevékenységeire is érvényes. A vállalat szubjektív értelmezése (product) a társadalmi felelősségvállalást illetően a következő: hosszú idő óta kiemelt figyelmet fordít a vállalat tevékenységének társadalmi, gazdasági és környezeti hatására, melyet a működésének szerves részeként kezel.

CSR-érintettek

Az érintettek fogalma a bank megfogalmazásában a következő: „Egy vállalat érintettje minden csoport, vagy egyén, aki befolyásolhatja egy vállalat célmegvalósítását, vagy befolyásolva van általa” (Társadalmi felelősségvállalási jelentés 2009, 72). A bank vállalati jelentésében alapvetően ket-

1. ábra: A CSR-marketingmix elemének elemzési kerete



Forrás: Saját szerkesztés

tévალasztja az érintettek körét külső és belső stakeholderekre. 2007-ben meghatározta érintetti csoportjait, melyek közé a következőket sorolja: részvényesek és befektetők, ügyfelek, munkatársak, helyi önkormányzatok, civil szervezetek, állami szabályozó szervek, versenytársak, média, támogatott szervezetek, oktatási és kutatási intézmények és beszállítók. A támogatott szervezetek csoportja igen széleskörű a vállalat esetében: fiatalok, civil szervezetek, helyi közösségek, diákok, hátrányos helyzetű, beteg gyermekek, segítséggel élők, sérült, fogyatékos gyermekek és kortárs magyar festőművészek. A bank politikáját és politikai környezetét (policies) nagyban befolyásolja a kormány, a politikai döntéshozók, melyeknek fontos szerepük van a CSR-hez kapcsolódó törvények megalkotásában. A média is meghatározó tényező a vállalatok magatartását illetően, leginkább a CSR és a burkolt reklám megkülönböztetésében. A nemzetközi szervezetek az Európai Unión belül segíthetik a jövőbeli irányelvek meghatározását nemzeti szinten is. A bankszektor, vagyis a bank versenytársai nemzeti és nemzetközi szinten meghatározóak, mivel közel azonos irányban és elvek alapján végzik társadalmilag felelős tevékenységeiket, mely példaértékű lehet az általam vizsgált vállalat számára is. A partnerek (partnership) kiemelt fontossággal bírnak a társadalmi felelősségvállalás terjesztésében, megvalósításában. A média segítséget nyújt abban, hogy tájékoztassa az érintetteket a vállalat CSR-tevékenységeiről. A befektetők, részvényesek és tulajdonosok sok esetben a CSR-programok kezdeményezői. Az elkötelezett civil szervezetek együttműködnek a bankkal és közös felelősségvállalási programokat valósítanak meg. A tudatos ügyfelek motiválják a bankot további CSR-kezdeményezések megvalósításában. A versenytársak jó ötletekkel szolgálnak a bank számára, hogy minél szélesebb körben és minél több érintett számára végezzen felelősségvállalási tevékenységet. A bank közvetlen CSR-érintettjei (publics) egyrészt azok a stakeholderek, akik pozi-

tívan befolyásolhatják a CSR-programok sikerességét, vagyis az előbb említett partnerek (partnership), valamint a vállalat azon támogatott célcsoportjai (people), akikre a CSR-program vonatkozik. A bankok e csoportba tartozó érintettjei (people): a civil szervezetek, az alkalmazottak, a társadalmi közösségek és a banki ügyfelek. Az ügyfeleken belül a bank prioritásai a következők: általános és középiskolai osztályok, mezőgazdasági kisvállalkozók, östermelők, nonprofit szervezetek, bioüzemanyag előállítását végző üzemek, önkormányzati ügyfelek, gyermekek, fiatalok, munkatársak, hátrányos helyzetű beteg gyermekek, segítséggel élők, festőművészek, iskolák, mozgássérültek. Az OTP Banknál nem adnak tájékoztatást arról, hogy a vezetőség (preside) milyen szerepet játszik a CSR-ről szóló döntésekben, de a Társadalmi Felelősségvállalási Jelentések köszöntőjét minden évben az elnök-vezérigazgató írja. A válság hatására a banknak kifejezetten ügyelnie kell érintettjei érdekeinek figyelembevételére, legyen az partner, támogatott vagy együttműködő fél, hiszen a stakeholderek lojalitását nagyban befolyásolja az őket érintő CSR-kezdeményezések megvalósításának sikere, valamint az esetleges döntéshozatalba történő beleszólás lehetősége, melyet nagyban erősít az évente kettő-négy alkalommal megrendezett érintetti fórum.

A CSR szerepe a vállalati kultúrában

A CSR beépülése (pervasiveness) a vállalati szervezetbe megvalósul, hiszen az OTP Bank Marketing Igazgatóságának Társadalmi Kapcsolatok Osztálya felelős a CSR-tevékenység csoportszintű koordinálásáért és összefogásáért. A környezetvédelmi problémák megoldására külön szakértőt alkalmaznak, valamint az Ellátási és Beruházási Igazgatóság és az IT Logisztikai Igazgatóság is illetékes ezekben a kérdésekben. A CSR-stratégia kialakításának (process) különböző lépcsőfokai vannak. Egyik fontos eleme a Társadalmi Felelősségvállalási Jelentés elkészítése, amit 2009-ben a vállalat már negyedik alkalommal megrendezett érintetti fórum.

lommal adott ki. 2007-ben a bank kialakított egy CSR-tevékenységkeretet, melynek első lépése a jelentések kiadása, a helyzet-elemzés és a SWOT analízis volt, ezt követi a vállalat CSR-stratégiájának megalkotása, majd a CSR-érintettek feltérképezése, a CSR-programok megvalósítása és egy adatgyűjtési mechanizmus kiépítése. 2008-ban a vállalat a CSR-keret minden elemét megvalósította és elkészítette a szponzorációs stratégiát, valamint az adományozási politika kidolgozását is megkezdte. 2009-ben a csoportszintű jelentés mellett a leánybankok önálló CSR-jelentést is adtak ki, valamint a CSR-adatgyűjtőrendszer kialakítása is megtörtént, így 2010-re megvalósult a CSR-tevékenységkeret minden eleme. A bank CSR-tevékenysége az elmúlt három évet tekintve pozitívnak tekinthető, mert törekszik az állandóságra (permanent), a hosszú távú programok megvalósítására, az együttműködésre és felelősségvállalás vállalati kultúrába való integrálására. A következő évre megfogalmazott céljai is ezt támasztják alá: folyamatos jelentéstétel és adatszolgáltatás.

CSR-kommunikáció

A bank pozicionálása (positioning), az érintettjeik fejében kialakult kép, melynek feltérképezésére az OTP Bank intranetes felületet biztosít érintettjei számára, hogy felmérje elégedettségüket és hosszú távon fenntarthatassa az általuk fontosnak tartott értékeket. Alapvetően pozitív visszajelzések érkeznek a bank CSR-tevékenységeiről, elismerik a vállalat hozzáállását és felelősségvállalási teljesítményét. A válság hatására, az ügyfelek megtartása érdekében még nagyobb szükség van a megfelelő kommunikációra, a vélemények figyelembe vételére és azok leereaglására. Az OTP a CSR-tevékenységek kommunikációs megközelítései (place) alapján „Talk the Walk” típusú vállalatként viselkedik, vagyis a vállalat cselekszik, és azt kommunikálja is. A CSR-kommunikációhoz kapcsolt magatartást tekintve az elemzett vállalat „Loud CSR” típusú, mivel több kommunikációs

csatornán keresztül is tájékoztatja érintettjeit, példát mutat egyéb vállalatok számára és nem utolsó sorban profitja növelésére is felhasználja társadalmi felelősségvállalásának kommunikálását. A bank által használt CSR-kommunikációs eszközök (promotion) köre igen széles: a Bankó, a kéthavonta megjelenő ügyfélmagazin, belső lap, csomagolás, CSR-díjak, a CSR-jelentés rövidített kivonata, CSR-pályázat, elemzések, érintetti fórumok, etikai kódex, GRI független tanúsításával igazolt Társadalmi Felelősségvállalási Jelentés, intranet, logók, médiahírek, Önkéntes Magatartási Kódex, reklámok, rövid feliratok, tájékoztató anyagok, vállalati és alapítványi holnap. A bank által nem használt eszközök a tematikus jelentések, melynek megjelenése jelentősen javíthatná a bank egyes, a CSR által érintett csoportjainak megítélését a vállalatról, valamint a vállalati prezentáció, mely lehetőséget adna az eredmények pontos bemutatására. A CSR-re vonatkozó tárgyi elemek (physical evidence) közül a bank a következőket használja felelősségvállalásának kommunikálására: etikai kódex, logó, Önkéntes Magatartási Kódex, Társadalmi Felelősségvállalási Jelentés, valamint a CSR-hez kapcsolódó díjak. Összességében elmondható, hogy a bank folyamatosan törekszik arra, hogy tájékoztassa érintettjeit CSR-tevékenységeiről és akciói más vállalatok számára is elérhetőek legyenek, vagyis példát mutat és ösztönzi (persuasion) őket hasonló tevékenységek folytatására. Ösztönző tevékenységét az is bizonyítja, hogy 2010-re már külföldi leánybankjai is önálló CSR-jelentést adtak ki és saját CSR-felelőssel rendelkeznek.

CSR-programok

A bank CSR-területei (priority) széleskörűen lefedik a társadalom kielégítetlen igényeit. Az OTP által kedvelt területek a következők: gazdaság, társadalom, környezet, munkatársak, valamint prioritásai között szerepel a kockázatkezelés is. A vállalat három program köré csoportosítja társadalmi szerepvállalását. 2009-től az ado-

„A válság hatására, az ügyfelek megtartása érdekében még nagyobb szükség van a megfelelő kommunikációra, a vélemények figyelembe vételére és azok leereaglására.”

mányozásnak az OTP Esély Program ad keretet, a szponzoráció az OTP Híd és Lendület Programon keresztül valósul meg. Az érintetti fórumok visszajelzési alapján megállapítható, hogy a bank által megvalósított programok valóban hasznosak (practical) a vállalat érintettjei számára, valamint a bank alapítványa által nyújtott pályázati lehetőségek is nagy segítséget nyújtanak a bank célcsoportjai számára. Az OTP Bank igen változatos CSR-programokat (project) kínál az érintettjei számára. Kotler és Lee (2005) által megállapított hat CSR-kategória mindegyikét megvalósítja a bank. Legtöbb esetben jótékonykodik, adományt ad az arrászorulóknak. Gyakran végez önkéntes munkát munkavállalóival. Sok esetben nyújt természetbeni hozzájárulást, ilyen módon biztosítva egy adott szervezet erőforrását. Közvetlen termékértékesítésen keresztül, kártyaprogramokkal támogat bizonyos célcsoportokat. Igyekszik megváltoztatni a társadalom hozzáállását az esélyegyenlőség jegyében a fogyatékos és rászoruló emberekhez. A bank a társadalmi felelősségvállalást támogató üzleti megoldásokat is alkalmazza, vagyis önkéntesen szigorít saját helyzetén, leginkább beszállítóival szemben a környezetvédelem érdekében. A bank kifejezetten törekszik arra, hogy érintettjei bevonásával (precision) valósítsa meg CSR-tevékenységeit a támogottjai számára. Rendszeresen együttműködik munkavállalóival, civil szervezetekkel, oktatási intézményekkel és az állami szervezetekkel. Igyekszik más vállalatokkal közösen is megvalósítani CSR-programokat. A beszállítóitól megköveteli a társadalmilag felelős viselkedést és környezetvédelmi szigorítást vár el tőlük is. A fogyasztók bevonása is megjelenik a vállalatnál, érintetti fórumok keretében feltárja érintettjeinek elvárásait és véleményét, melyeket értékkel és a felvetésektől függően beépíti működésébe. A CSR-marketing költség-

vetését (purse strings) a bank felelősségvállalási célra elkülönített forrásai határozzák meg. A CSR-tevékenységek fokozására a bank az OTP Fáy András Alapítványt működteti, mely pályázatadási rendszeren keresztül támogat civil szervezeteket és oktatási intézményeket, valamint diákokat, melyek a válság óta különösen fontos forrást jelentenek a támogatottak számára. A vállalatok felelős működése során fontos figyelembe venni, hogy milyen formában valósul meg a CSR-tevékenység, melynek jelentősége döntő lehet a CSR-re fordítható költségek (price) elosztásánál, valamint a válság hatása miatt még inkább felértékelődik. Sok esetben a CSR-tevékenység mögött szponzoráció vagy jótékonykodás áll, mely a költségeket figyelembe véve a legmagasabb kiadást jelenti. Szintén nagyobb anyagi ráfordítást jelentenek a tárgyi adományok, mely az OTP Bank esetében is több alkalommal előfordult. Egyre többször jelenik meg az önkéntes munka, a bank az alkalmazottak bevonásával járul hozzá a támogatásra szoruló területek fenntartásához, fejlesztéséhez. A CSR-tevékenységek egyik új formája a szaktudás átadása, a stratégiai segítségnyújtás. A válság ellenére a bank továbbra is törekszik azzal, hogy profitjából elegendő pénzeszeget különítsen el a felelősségvállalás területére. 2009-ben 453 millió Ft-ot adományozott, melyek egynegyede a leánybankok hozzájárulását jelenti. A vállalat adományainak összege 20%-kal emelkedett 2008-hoz képest. Természetbeni adománnyal 17 millió forint értékben segítette a civil szervezeteknek és oktatási intézményeknek. Az adományozások megoszlása az elmúlt három évben az oktatás, a kultúra és az egészségügy javára változott, az környezetvédelem, a szociális és a sport területtel szemben.

A CSR-marketingmix elemek értékelése
A CSR-marketingmix záró eleme a pleasant, mely azt fejezi ki, hogy a bank jó gyakorla-

tot folytat vagy sem CSR-tevékenységei és szolgáltatásai során. Összességében megállapítható, hogy az OTP Bank kihasználja a CSR-marketingmix elemeket. Alapvetően pozitív és példaértékű a bank hozzáállása a társadalmi felelősségvállaláshoz. Törekedik CSR-stratégia kialakítására, melynek megvalósításában a Bankcsoporton belül minden leányvállalatnál a CSR-felelős jár el. Nem csak beszél CSR-szolgáltatásairól, hanem valóban cselekszik is. Fontosnak tartja, hogy érintettei igényeit felmérje, és annak megfelelően alakítsa ki CSR-programjait. Folyamatosan bővíti a CSR-marketingeszközök alkalmazásának lehetőségeit (potential). Jó célt támogatni egyszerű, de annál nagyobb kihívás azt hatékonyan támogatni, hogy a források a legeredményesebben kerüljenek felhasználásra, és a legmegfelelőbb támogatási formát alkalmazza a vállalat. A jelenlegi válságos helyzetben rendkívül fontos a CSR-tevékenységek és stratégiák kidolgozásánál a következő elvek betartása: A támogatás irányainak konkrét meghatározása, hogy mire fordítják a bankok a CSR-re fordítható összeget. A hosszú távú együttműködések, partnerkapcsolatok kialakítása elősegíti a kiszámíthatóságot és a hatékonyságot a támogatottak számára. A pályázati rendszerek kialakítása növeli az átláthatóságot és a támogatott feleket is motiválja a szponzorációra váró programok vállalatok számára is vonzó kialakításában. Hasznos lehet a támogatások eredményességének követése, hogy a továbbiakban is érdemes-e az együttműködést folytatni, valamint minél változatosabb támogatási formák alkalmazására, a források növelésére, az érintettek szélesebb körü bevonására és a támogatott szervezetek, célok bővítésére van szükség (Társadalmi Felelősségvállalási Jelentés 2009).

KÖVETKEZTETÉS ÉS JAVASLAT

A társadalmi felelősségvállalás a vállalatok, így az OTP Bank számára is egy jól felfogott üzleti érdek, a fejlődés alapja és egyben befektetés is a jövőbe. Fontos szerepe, hogy

ott járuljon hozzá a társadalomhoz, ahol az igények és értékek felmerülnek. A jelenlegi válság okozta helyzet az üzleti szektor további belépését és hozzájárulásának növelését vonja maga után. A gazdasági válság azonban nemcsak veszély, hanem lehetőség arra, hogy a változásra fogékony vállalatok kiemelkedjenek versenytársaik közül.

A tanulmányban bemutatott nagybankot vizsgálva feltételezem (H1), hogy *minél jobban használja fel egy vállalat a CSR-marketingmix elemeket, az érintettek annál lojálisabbak lesznek a szolgáltatásai iránt.* A szolgáltatásokra vonatkozó 7P-t kiegészítve, az általam is felvázolt CSR-marketingmix elemek alkalmazásával javulhat a vállalat érintetteiben kialakult kép az adott vállalatról, és az ügyfelek hűségesebbé válnak. Továbbá feltételezem (H2), hogy *minél jobban beépülnek a CSR-tevékenységek a vállalati kultúrába, annál jelentősebben javul a CSR-marketingmix elemeinek kihasználtsága.* Egy erős CSR-részleg és egy konkrét CSR-stratégia elősegíti a CSR-érintettek igényeinek nagyobb fokú figyelembevételét, a programok szélesebb körű kialakítását és a kommunikáció fokozását.

A CSR-marketingmix elemek alkalmazásának és az abban rejlő lehetőségek feltárásának elemzésére átfogó kvalitatív és kvantitatív vizsgálati elemeket tartalmazó kutatást javaslok az egész bankszektorra, valamint további iparágakra is kiszélesítve. Amennyiben ezen kutatások alkalmával hipotéziseim bizonyítást nyernek, célszerűnek tartom az általam felvázolt megoldási lehetőségek mielőbbi kialakítását, hiszen a CSR tevékenységek beépülése a szervezeti egységekbe, valamint a CSR-marketingmix elemek magasabb fokú kihasználtsága megkönnyítené a támogatott területek és a CSR-érintettek jelenlegi helyzetét és a vállalatok is előnyösebb helyzetbe kerülnének.

HIVATKOZÁSOK

Accountability Rating Hungary 2008, A legnagyobb magyar vállalatok elszámoltathatósági rangsora, http://www.arhu.hu/index.php?option=com_cont

ent&view=article&id=54&Itemid=53&lang=hu, letöltés dátuma: 2011. január 26.

Ásványi, K. (2009), „CSR Communication of a Large Bank”, in: *Proceedings of FIKUSZ, Symposium for Young Researchers*, Budapest Tech, Keleti Károly Faculty of Economics, Budapest, Hungary, 13 November 2009, pp.17-28

Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981), „Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms”, in: Donnelly, J. & George, W. (Eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, pp.47-51

Blois, K. J. (1974), „The Marketing of Service: An Approach”, *European Journal of Marketing*, 8 Summer, pp.137-45

Carroll, A. B. (1991), „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34 4, pp.39-48

COM (2001) 366 final, Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities. Brussels, 18.7.2001, p.6

Committee on Definitions of the American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions, A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, p.21

Friedman, M. (1970), „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13 September 1970, p. 32

Golnhofner, E. (2001), *Az esettanulmány*, Műszaki Kiadó, Budapest

Holliday Jr., C. O., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2002), *Walking the talk: The business case for sustainable development*, Greenleaf Publishing, Sheffield & Berrett-Koeler Publishers San Francisco, CA

Hood, D (2006), *Augmented Modern Marketing Mix, THE marketing leaders™ community*, <http://david-hood.blogspot.com/2007/02/augmented-modern-marketing-mix-tm.html>, letöltés dátuma: 2011. január 26.

Kotler, P. and Bloom, P. N. (1984), *Marketing Professional Services*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Kotler, P. and Lee, N (2005), *Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Ligeti, Gy. and Oravecz, Á. (2009), „CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary”, *Journal of Business Ethics*, 84 pp.137-49

McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood, IL

OTP Bank Nyrt. (2010), *Társadalmi felelősségvállalási jelentés 2009*, https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/otp_cs_r_jelentes_2009.pdf, letöltés dátuma: 2011. január 25.

OTP Bank Nyrt. Honlapja (2011), *Társadalmi szerepvállalás*, <https://www.otpbank.hu/portal/hu/Rolunk/CSR>, letöltés dátuma: 2011. január 26.

OTP Fáy András Alapítvány Honlapja (2011), *OTP Fáy András Alapítvány*, <http://www.otpfayalapitvany.hu/alapitvany/cid/1005>, letöltés dátuma: 2011. január 26.

Novotny Á. (2008), „CSR marketing az EU-ban – Hogyan bírjuk a vállalatokat társadalmi felelősségvállalásra?”, *Marketing & Menedzsment*, XLII 1, 13-9. old.

Tóth G. (2007), *A valóban felelős vállalat*, KÖVET-INEM Hungária, Budapest, p.83

Wartick, S. L. and Cochran, P. L. (1985), „The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp.758-69

Weinreich, N. K. (2006), *What is Social Marketing?* Weinreich Communications, 16 April 2006, <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>, letöltés dátuma: 2010. január 26.

Wood, D. J. (1991), „Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, 16 4, pp.691-718

Ásványi Katalin, PhD-hallgató
tudományos segédmunkatárs
katalin.asvanyi@uni-corvinus.hu

BCE GTK
Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék

CSR MARKETING-MIX IN PRACTICE: AN INTRODUCTION TO THE POSSIBILITIES OF CSR MARKETING-MIX THROUGH THE EXAMPLE OF A HUNGARIAN LARGE BANK

The CSR marketing-mix is the sum of marketing tools, which the company uses for the implementation of its plans concerning the market and the social responsibility. The CSR marketing elements of the OTP Bank are assessed and evaluated using the method of case study based on document analysis. The elements were widely applied by the Hungarian large bank outstanding in CSR. OTP Bank shows an example to the competitors and other stakeholders.

Katalin Ásványi

The Functions of Regional Business Organizations: A Survey of Taiwanese IT Firms in Europe

The aim of this study is to examine the strategic move of Information Technology (IT) original equipment manufacturers (OEMs) in a region. As the IT firms are increasingly regionally based, this paper examines the functions of regional organizations of newly developed IT firms from Taiwan. By adopting a qualitative method with case survey on selected cases – Taiwan’s Acer and Foxconn – in Europe, it is found that their regional organizations were continually shaped in order to efficiently perform their independent decision-making and coordination-integration functions. These main functions could be regarded as two dimensions applied to categorize regional organizations into a functional matrix.

Keywords: regional organization, functions, coordination and integration

INTRODUCTION

Research background

Multinational enterprises (MNEs) are getting more “regionally-based”, and their regional organizations are configured to lead, direct, coordinate and manage strategically the value-added activities of partner firms in a business network (Rugman and Verbeke 2002). MNEs need to efficiently manage subsidiaries in a region where strong pressure exists for both regional responsiveness and regional integration (e.g. Asakawa 2001). The regional offices are expected to exercise important administrative and/or headquarters-like functions (Mori 2002). The regional organizations are environmentally shaped with expectations to become more competitive ones (Hage and Finsterbusch 1987).

Research focus

This research will examine the main functions of Taiwan’s MNEs in Europe. First of all, theories related to organizational functionalism will be reviewed. Secondly, questions for inquiry will be drawn, and two Taiwan’s MNEs (Acer and Foxconn) in Europe¹ will be investigated. After that, findings will be summarized and hereby propositions are provided.

Firm’s cases in Europe

Taiwan’s multinational enterprises (MNEs) in European markets have been shaping their regional organizations. They are relatively new in the region, and are actively searching for an efficient mode for regional operations in the enlarged European market. What functions and mechanisms should be established in their regional organizations for enhancing their regional competitiveness remains an important management issue².

LITERATURE REVIEW

Functionalism: coordination, decision-making and controlling mechanisms

Functionalism attempts to explain the relationship and mechanisms of different parts of the system to each other, and to the whole. These parts usually work together in an orderly manner, without great conflict. This approach has examined the issues of social order and organization integration. The different parts are usually in equilibrium, or moving toward equilibrium, with consensus rather than conflict governing the inter-relationships of the various parts (Adams and Sydie 2001).

If an organization is seen as a system and organic body, then the system should be either naturally or artificially coordinated in order to carry out all functions and the functions are either authorized or self-developed. Besides, the functions and their performance should be evaluated (Morgan 1980).

Organizational integration means that in an organization, social relationships, and interrelationships among units or groups are regulated. For integration, there are needs to coordinate, adjust, and regulate relationships among various actors or units within the system in order to keep the system functioning (Wallace and Wolf 1995).

Organizational configuration and mechanisms

Bartlett and Ghoshal (1989) emphasize that the interrelationships between headquarters and subsidiaries could be defined to form different types such as multinational and transnational ones. The organizational configuration will be supported by different management mechanisms. Rugman and Verbeke (2002) further found that global strategy and organizational structure are not really the right trend. Instead, the regionalization strategy should be the preferable direction. Dekoning et al. (1997) took the cases of regional integration in Europe and found positive relationship between the degree of regionalization and performance.

Doz and Ghoshal (1994) emphasize that the solutions are dependent on organizational size as well. The functions and roles of subsidiaries should be clearly defined (Jarillo and Martnez 1990).

Regional investment

The market and economic convergences were two major global trends in the 20th century. These trends could be observed in the form of unrestricted movements of investment capital. The emergence of regional integrations allows for the regional operations. Economic integration in Europe has not only deepened with the emergence of the Single European Market, but integration has also widened through the enlargement of the European Community. Firms have to make investment on the basis of satisfying regional market demands (Doremus 1988).

Regional marketing

The emergence of regionalism and regional investment speed up the socio-cultural and economic exchange, which pushed firms to adopt the strategy of regionally differentiated marketing (Ellision 1970)

The EU has moved from the shallow integration of dismantling trade barriers to the deep integration of accepting common rules on environment, transport, and working conditions; common rules on competition, mergers, and financial transfers; and common laws in the domestic courts of member states. All of this convergence facilitates the regional marketing (Wallace 1995).

Contingency concepts

In response to the newly regionalized environment, firms are adopting manufacturing practices such as just-in-time (JIT) and total quality management (TQC), which are required steps to improving manufacturing performance. The more critical are the fit between manufacturing practices and organizational design, structure and processes, and the fit between manufacturing and marketing as well.

The fit between the manufacturing practices, marketing and organizational structure is worth of further examination (e.g. Wilkinson and Oliver 1989, Young 1992). Lots of literature has discussed how management control should be designed to be consistent with organizational structure and context (e.g. Hopwood 1976, Otley 1980, Gordon and Narayanan 1984, Govindarajan 1984, Govindarajan and Gupta 1985).

„Taiwan's multinational enterprises (MNEs) in European markets have been shaping their regional organizations. They are relatively new in the region, and are actively searching for an efficient mode for regional operations in the enlarged European market.“

It is widely recognized that with globalization, integration and international competition, the business environment gets more and more complex, dynamic, turbulent, diverse, and uncertain. Organizations need to be more changeable and flexible and to gain more competitive advantage over its competitors.

Contingency theory has still its applicable significance on organizational development in uncertain environment because it always casts light on solving changing situations. In fact, the development process of strategy theory exactly reflects the changing business environment.

Classic School. Barnard (1953) advocated the construction of strategic factors, the research of business strategy management started with the consideration of environment. Chandler (1962) firstly analyzed the relationship between the environment, strategy and organizational structure, advocated known as 'structure following strategy'. Ansoff (1968) argued that strategy construction is a former planning process with control and awareness. Andrews (1971) advocated two stages model of making and implementing business strategy and well known SWOT analysis frame. The Classic School explored the effect on enterprise strategy of the exter-

nal environment prediction, the method of adapting to the environment and analysis technique. It focused on the planning process and methods.

Structural School. From 80s on, the marketing competition became more violent, firms must possess competitive advantage. So, the strategy theory moved its focus on analyzing the structure and gaining competitive advantage. Porter's 'five forces framework' and respective competition strategy is the most contributive one which is based on the paradigm 'structure-conduct-performance' of industrial organization economics, Porter (1980, 1985) put forward five forces theory for analyzing industries and competitors. To adapt to industrial and environmental characteristics, a business should adopt three basic strategies-overall cost leadership, differentiation, and focus. Porter (1985) argued that competitive advantage comes from the value creation for customers. He creatively put forward the term of 'value chain'-the value chain within an organization including primary activities and support activities.

The value system is the set of inter-organizational links and relationships which are necessary to create a product or service: supplier value chains, organization's value chain, channel value chains, customer value chains. The collective know-how in an organization on how to make all of this work is organizational knowledge which might give competitive advantage to some organizations over others. Therefore, in order to gain advantage over competitors and survival in turbulent environment, structure school underpins such analysis logic as 'analyzing industrial structure - making competition strategy - implement - gaining competitive advantage - achieving performance.

Competence School. Although Porter (1980, 1985) firstly pointed out how to analyze industrial competition forces and how to gain competitive advantage, which has

afforded significant guideline on enterprise competition toward turbulent environment, structure school has some limitations. For example, it mainly focused on the external factors while neglecting the internal ones of firms being regarded as 'black boxes'. So, since 80s, Hamel & Prahalad (1990), Hamel & Heene (1994) and Tampon (1998) et al emphasized the core competences of firms. They argued that core competences were activities or processes that critically underpinned an organization's competitive advantage. A core competence may be the basis on which new strategies are built and on which opportunities in new arenas can be created by breaking the established 'rule of the game'.

The Competence School focused on internal competences and collective learning took the view that competitive advantage comes from the internal organizational ability. So, it includes 'internal environment analysis – making competitive strategy – implementing the strategy – establishing and sustaining core competence – gaining competitive advantage – achieving performance'.

Resource School. At the same time when competence school tried to make up the limitation of structure school, it seemed that fell into another polar bottom – neglecting the external factors. From the mid 80s on, resource school emerged as the link between the structure school and the competence school forming Andrews Frame. Wernerfelt (1984) discussed the concept of resource-based strategies. It advocates that competitive advantage can be gained through the exploitation of resources and competences that competitors will find difficult to imitate. Hall (1992) argued intangible resources as being of strategic importance. Grant (1998) assessed the resource audit of an organization. Johnson & Scholes (2002) put forward the concepts of available resources, threshold resources, and unique resources.

They thought that strategic capability starts with resources. So, the resource school emphasizes the importance of

resources, competence and industrial analysis. It focused on 'industrial environment analysis and internal resources analysis – making competition strategies – implement – constructing core competence matching industrial environment – gaining competitive advantage – achieving performance.'

EXPLORE "CONTEXTUAL" THEORETICAL FACTORS DETERMINING THE PERFORMANCE OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

The framework

From the analysis above we may see, that different stages of socio-economic development have different environment, which determines the respective competition strategies. With the more complex, dynamic and uncertain environment, strategic planning and management changes their theoretical contents and implications. This has been verified by the application of strategic management in the development of IT New Economy in recent years known as spawning new business models (Timmers 2000), where traditional 'value networks' are being reconfigured.

Relationship among constructs

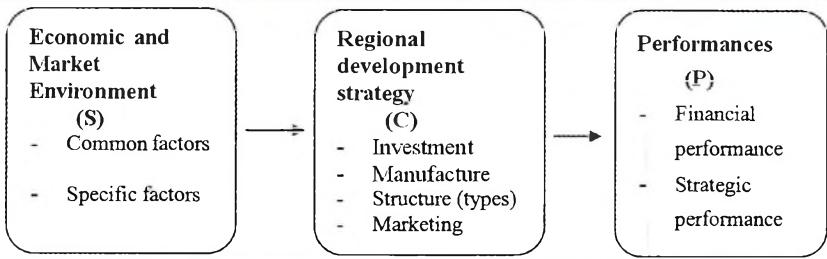
1. Defining the relationship between the three constructs and key factors in each of constructs. This includes the complexity and intensity of the environment factors, and environmental factors' relationship with organizational mechanisms; and organizational mechanism's relationships with performance.
2. Doing the case study based on the Taiwanese investments in Europe to explore the relationships.
3. Developing research propositions.

RESEARCH METHODOLOGY

Research processes

Case survey: Using the concepts and framework, this research will explore key factors from cases of Taiwan's investment in Central and East Europe. The main cases, which

Figure 1: Conceptual framework



The construct of environment (structure): It includes the key factors extracted from external and internal environment. The external factors are referred to as external environment since it is common to all firms. The specific factors are referred to the firm's specific factors, mostly the firm's resources and commitments.

The construct of strategy (conduct): It includes the firm's resource commitment in the ways of making investment in the region. The investment commitment will change its organizational structure (mechanism) and its strategy of marketing its products and services. It is assumed that once a firm determines to enter a regional market, it will have a concrete regional development strategy.

The construct of performance: It includes the short-term financial results like net profit and earning per share. The long-term performance will include so-called strategic performance like the partnership with market leaders in the region, customerized product development and total solution services for the region. For instance, Foxconn invested in Hungary for entering into a partnership with Nokia in order to maintain their joint market leadership in some regions.

are known to be pilot projects that will be chosen for a survey. There are 35 Taiwanese firms making IT products in Europe. The IT business mainly includes electrical appliances, personal computers, notebooks, mobile phones and parts. Information about the firms, which reported by Taiwan stock market during the period of 2000-2004, provides additional information about their financial performance, strategic orientation and foreign direct investment as well.

Develop propositions and hypothesis for testing: It is hoped that the results of case survey will be a solid basis in developing propositions and hypothesis for testing.

Redesigning questionnaires for quantitative analysis: The questionnaires will be designed to collect answers through

objective and subjective questioning. For instance, managers will be asked that the strategy is an ideal one or not; and managers will be asked if they are satisfied with the performance they achieved. This subjective assessment on performance will be linked to the regional development strategy the firms have been adopting for some years.

Design the regression equation to test the relationship between regional development strategy and performance: It is hypothesized that the positive relationship between the two should exist. As to the relationship between the environment and the strategy will not be tested in this research. The purpose is to be more focused on the relationship between regional development strategy and performance.

Exploratory survey

For modeling the firm's regional development strategy, I will make some exploratory study, by doing cases on the regional development modes of multinational enterprises in electronics industry, and some selected Taiwanese firms in Central and Eastern European (CEE) countries. The first-staged case study will provide further information on the firm's regional configuration, and enable me to proceed with the quantitative survey. For fitting the specific portfolio of medium-sized firms, my future research would emphasize the regional development management for multinational and medium-sized firms from Taiwan. The case study and modeling in my future research will provide a framework and model of investment evaluations and operation management.

THE CASE SURVEY

The interviewees

Sampled cases: The two companies selected for investigation are Taiwan MNEs in Europe – Acer and Foxconn –, which are globally well known in the electronics sectors. Their annual sales in the past three years were reported about 40% from Europe. The first interviewee is Robin Wang who was the CEO of Acer in Europe responsible for the whole European market. He had been in the position for almost 8 years. The other interviewee is Joe Shen who has been the CEO of Foxconn in Europe for three years. Before the face-to-face interview, the two regional CEOs confirmed that they received the questionnaires and understood the questions. The interview was conducted two times for about two hours to each interviewee. The interview proceeded successfully and the same question sometimes was repeated to clarify the confusing point. This approach makes sure the data collected is reliable and valid.

The Questionnaires:

1. Who will make key decisions in organizing *the structure part* of regional organizations in Europe?

2. How do you think about *an efficient regional organization* in Europe?
3. What kinds of *management mechanisms* are regarded as very important for the regional organizations to function well?
4. How do you mean the defined functions are *well performing*?
5. What are *the main differences in functions* in different business units of your European regional organizations?
6. Do the regional organizations have chances to *have their staff promoted* to the higher positions at the regional headquarters or home office headquarters?
7. Do the regional CEOs have a *position* at the corporate headquarters to participate in the decision process of formulating regional strategy?
8. How do you *coordinate* the business units in the region?
9. How do you *solve the conflicts* among business units in the region?

Preliminary investigation results

Decision-making power: Concerning the decision on making up the organizational structure (question a.), both of the interviewees answered that they have some decision-making power for structuring regional organizations. Wang (Acer's CEO in Europe) pointed out that he had independent power in establishing the framework for regional integration for the marketing, sales and even production. Shen (Foxconn's CEO in Europe) said that basically CEO at home headquarters instructed how to build the structure of its regional organizations. However, as regional CEO, he could ask for resources to make the regional organizations more functional. Since Acer is a decentralized MNE, its regional CEO has more independent power in setting up the hard part of the organization including the choice of production location. On the other hand, Foxconn is a centralized MNE, so its regional CEO has limited power in setting up the structural part of the regional organization although the regional CEO has adequate power to get all resources to implement the defined functions.

Organizational configuration: Concerning the configuration of the regional organization in Europe (question b), Wang said ideally that the production for the whole European market is only located in one place for reaching economic scale so as to keep all Acer's products competitive in Europe. Regional marketing is placed in two to three places for maintaining a good response to the customers. It sales will be carried out by the subsidiaries in each country of the region to speed up the logistics time. For Foxconn, Shen said that two production places are better than only one place in order to facilitate different productions and re-structural transition, and easily to serve the main customers. Regional marketing should be in one place. Sales offices could be flexibly located in each country. As stated, ideal regional organizations in Europe for the two Taiwan's MNEs are imaged as ones with capacity of performing the functions, particularly in effective and flexible production, coordinated marketing and responsive selling service in the European market.

Organizational communication and coordination

Concerning the successful operations of the ideal regional organizations (question c and d); both of the interviewees were very concerned the whole market environment changes, main customers' performance and necessary strategic positioning. They are required to communicate with headquarter for a better regional response to the changes. Wang emphasized that in order to do business in Europe successfully, it is very important to establish good relationship with home headquarter, sales and production subsidiaries through periodic meetings and daily communications. Shen pointed out that this multilateral communication and coordination were very costly and sometimes inefficient, through Internet communication with CEOs at home headquarters has been proved to be the most efficient way to make coordination network

efficient and solve the problems quickly. It illustrates that one of the most important functions of regional organizations is the efficient coordination and quick response to pan-European market needs. It also implies that the CEO of the regional headquarter is not satisfactory with their coordination work. This dissatisfaction seems to have been concerned with the organizational commitments to the European market and their real power as regional CEOs. On the other hand, the coordination work might be too complex for the regional CEO to handle it independently. It also reflects that the regional CEOs should be further empowered in order to carry out the complex regional coordination functions. It has also proved that the more complicated the regional market is, the more power the regional CEO needs to perform the functions.

Goal seeking functions

Concerning the definition of the functional performance by regional organizations (question d and e), both of interviewees replied that carrying out the functions is not the main goal. The main goals to be achieved are lower defect rate (less than 1%) in production, keeping a closer partnership with global MNEs in marketing and increasing sales in new markets. The main problem is the measurement of the shared responsibility and performance among all regional organizations including representative offices, sales, and marketing and production subsidiaries. Although the functions of different regional organizations were well defined, it is not easy to measure their own performance. In the two companies, the representative offices are defined to be with less decision-making power and no coordination and integration power, the sales subsidiaries are with more decision-making, coordination and integration power. The regional headquarter is the most powerful unit in making corporate and functional decision and in coordination for production, marketing and financing. It demonstrates that there are different types

of regional organizations and functions. The performances are normally measured from two parts: one is clearly defined to be their self-work; the other part is shared with other units.

Coordination and integration

Concerning the approaches of coordination among the business units and the conflict solutions (question f, g, h, and i.), the main coordination tasks were the contents of selling products and services, the date of production and delivery, and the price of the new products. The conflicts existed among these coordination tasks, particularly among the sales and production divisions. Through periodic meetings and daily communication, directors responsible for production and sales divisions could remove most of the conflicts. In addition, there are some special conflicts related to the new product, new market development strategy and global resources shift. These issues were generally solved through the regional management committee. When conflicts couldn't be coordinated among the Vice Presidents (VPs) in the regions, the VPs of the corporate headquarters would try to coordinate the matters. Concerning the motivation to the regional organization CEOs for a more cooperation in the system, both of interviewees emphasized that their companies have definite rules for promoting them and their local employees to a higher position. In addition, there are some other incentives like stock options in keeping regional team members closer to the companies. Incentives are offered as a package compared with other companies in the industrial sector. As to the promotion to a higher position at the home headquarters, sometimes it may not really be welcome by the staff in the regional organization due to tax, living environment and family reasons, etc. Apparently the established incentive mechanism may not be very effective in encouraging the regional managers and other staff to be cooperative. Besides, there is a given level on incentive in the market. The regional managers in particular have

opportunities to choose the better one if they want.

Survey results and propositions

The preliminary survey: The preliminary survey results are summarized in Table 1. It shows that efficient regional organizations from functionalism's perspective are having different degrees in independent decision-making, and coordination-integration power for regional organizations to achieve their goals.

The regional organizations are mainly configured by independent decision-making power and coordination-integration power as summarized in Table 1, and the goals are clearly defined to be the regional integration and response. The configuration of regional organizations of the two companies could be framed as follows:

Propositions

Based on the configuration of the regional organizations shown in Figure 2, and the explanations on the different functions as table 1, we developed the following research propositions.

Proposition 1: The regional organizations could be categorized into different types of units by two main functions, i.e. independent decision-making power and coordination-integration power.

The two main functions are applied to divide a virtual organic body of regional organizations into four generic organizational types. The aggregate with different parts are categorized and differently named with different functions. The offices and divisions located on the left side are with coordination and integration power than those located on the right side. The offices and divisions located on the upper part are with more independent decision-making power than those located on the lower part. These parts and subsystems are unlike and mutually dependent.

Proposition 2: The more complicated markets the regional operations cover,

Table 1: Implications from the questions and answers

Questions	Answers	Implications
Decision on building up the structural part of the regional organizations	With some power (Acer) Only with limited power (Foxconn)	Decentralized regional organizations with more power in building up the main structure if the regional organization (Acer) Centralized regional organizations with less power in building the main structure of the regional organizations (Foxconn)
The formation of regional organizations	A continual process of reaching different degrees in regionalization and integration for production, marketing, sales (Acer, Foxconn)	A hard process of searching for an optimal configuration in regional production, marketing and sales
c.d. Organizational communication and coordination	By maintaining good relationship and formal and informal communication with headquarter (Acer) By applying internet and direct communication and coordination works better (Foxconn)	With need of increasing coordination power for regional CEOs in response to market complexity.
d.e. Goal-seeking functions	The goals are clearly defined, the problems are how to share the cost and performance among the units (Acer, Foxconn)	With strong need in establishing sharing formula for regional organizations
f.g.h.i. Coordination and integration	Different conflicts and issues are to be solved by different level of management (Acer, Foxconn). Promotion and incentive are packaged and compared in the sector.	With strong need in establishing an more efficient coordination and integration mechanism Incentive mechanism should be packaged and differentiated to meet individual's needs.

Table 2: Functions of regional organization

High Decision-making power Low	International division at home headquarter (II)	Regional headquarter (IV)
	Representative office (I)	Logistical and distribution offices (III)
	Low	High
	Coordination and integration power	

the more coordination and integration functions regional organizations need.

As the regional expansion of Taiwan's MNEs in Europe has been facing intensifying market competition, they are forced to improve their responsiveness of the regional services to the markets. Regional organizations have continuous demand for more decision-making power and coordination power to perform their functions.

Proposition 3: The stronger commitment the regional organizations have made, the more coordination and integration the regional organizations need to communicate with the corporate headquarters.

The two companies are very concerned with establishing an ideal organization configuration in the European market. For this purpose, the two companies strictly set up the goals for their regional organizations to achieve. It means that they have strong commitments to the development in the region. In order to shape the regional organizations and achieve their goals, regional organizations have to communicate extensively with corporate headquarter.

Proposition 4: The more efficient the coordination and integration mechanism is, the more efficient the regional organizations are recognized to be.

The survey shows that the regional organizations are mainly concerned with their efficient governance in coordination and integration. Regional organizations should be ideally evolved through the solutions of different problems and conflicts and through the sharing system on knowledge, cost and profit in the process of production, marketing and sales.

CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Conclusions

The result of the survey quite agrees with the organizational functionalism that stresses on the dependence of the various parts inside the system. The result also shows

that the framework of global integration and local response (Bartlett and Ghosahl, 1989) is very applicable to the explanations of the regional organizations. Another finding is that given the fact that Taiwan's MNEs are relatively small in size; they are still inclined to install an informal coordination mechanism for regional integration.

The surveys were made with experienced regional CEOs, and they were allowed to elaborate on the questions asked more than one times over the phone and face-to-face discussions. And they were encouraged to explain their beliefs, goals, resource needs and management challenges. This qualitative method of the survey was quite sufficient in obtaining their insights on organization functions. So it could be applied for investigating other Taiwan's regional organizations in Europe.

Limitations and future research

The study was limited to qualitative survey through semi-structured questionnaires mailed to two representing MNEs. The subsidiaries of the two companies across Europe were not investigated. In future research, other Taiwanese MNEs in Europe like Tatung, Quanta, DBTEL and BTC could be further investigated so that more detailed functions of regional organizations and their networking could be explored. And the types of efficient regional organizations contingent on environments could be further examined.

NOTES

- 1 Taiwan's MNEs in Europe – Acer and Foxconn – were selected for survey. These two Taiwan's MNEs are globally known and closely cooperating with IBM and HP in establishing the industrial value chain in electronics sector.
- 2 See "Taiwan's IT Firms Find Success in Europe", *Euroview*, Vol. 84. Available at World Wide Web <http://ecct.com.tw/>

REFERENCES

Adams, B. N. and Sydie, R. A. (2001), *Sociological Theory*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge
Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow-Jones Irwin

- Ansoff, I. (1968), *Corporate Strategy*, London: Pelican Books
- Asakawa, K. (2001), „Organizational tension in international R&D management: The case of Japanese firms”, *Research Policy*, **30** 735-57
- Barnard, C. I. (1953), *The Functions of the Executive*, Boston, MA: Harvard University Press
- Bartlett, B. A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Burrell, G. (1994), “Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Jürgen Habermas”, *Organization Studies*, **15** 1, pp.1-45
- Burrell, G. (1996), “Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis”, In: *Handbook of Organization Studies*, Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord, W. R. (Eds.), London: Sage Publications, pp.642-58
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979), “Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Elements of the Sociology of Corporate Life”, Worcester: Billing and Sons, pp.1-36
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press
- De Koning, A., Verdin, P., and Williamson, P. (1997), “So you want to integrate Europe”, *European Management Journal*, **15** 3, pp.252-65
- Doremus, P. N., Keller, W. W., Pauly, L. W. and Reich, S. (1988), *The Myth of the Global Corporation*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Doz, Y. and Ghoshal, S. (1994), *Organizing the European Operation: one size does not fit all*. INSEAD Working Paper.
- Gioia, D. A. and Pitre, E. (1990), Multiparadigm Perspectives in Theory Building, *Academy of Management Review*, **15** 4, pp.584-602
- Govindarajan, V. and Gupta, A. K. (1985), “Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance”, *Accounting, Organizations and Society*, **10** 1, pp.51-66
- Grant, R. M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis (3/e)*, Oxford: Blackwell
- Hage, J. and Finsterbusch, K. (1987), *Organizational change as a development strategy*, Boulder, CO: Lynne Rienner
- Hall, R. (1992), “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, **13** 2, pp.135-44
- Hamel, G. and Heene, A. (1994): *Competence-based Competition*, New York: Wiley
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, **68** 3, pp.79-91
- Jarillo, J. C. and Martinez, J. I. (1990), “Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain”, *Strategic Management Journal*, **11** pp.501-12
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002), *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson
- Lasserre, P. and Schutte, H. (1999), *Strategies for Asia Pacific*, New York: Macmillan Business
- Miles, R. H. (1980), *Macro Organization Behavior*, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co.
- Mills, A. (2002), Aurora Online with Gareth Morgan (Accessed 20th December 2003 p. 10). Available from World Wide Web: <http://www.google.com/>
- Morgan, G. (1980), “Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory”, In: *Critical Perspectives on Organization and Management*, Smirchich, L., Calás, M. B. (Eds.), Dartmouth Publishing Limited, Hants.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Oliver, N. and Wilkinson, B. (1989), “Japanese manufacturing techniques and personnel and industrial relations practice in Britain: evidence and implications.” *British Journal of Industrial Relations*, **27** 1, pp.73-91
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2002), “Regional Multinationals and Triad Strategy” Available from World Wide Web: www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/C164.pdf [Accessed 15th April 2005]
- Wallace, R. A. and Wolf, A. (1995), *Contemporary Sociological Theory: Continuing the Classical Tradition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, **5** pp.171-80
- Wilber, K. and Sidebar A.: Who Ate Captain Cook? Integral Historiography in a Postmodern Age. Available from wilber.shambhala.com. (Accessed on January 10, 2004) through <http://207.44.196.94/wilber/postmodernism.html/>.
- Zenger, T. R. and Hesterly, W. S. (1997), The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units, *Organization Science*, **8** 3, pp.209-22

Julie Su has received a Masters degree from the University of Economics and Public Management (Budapest, Hungary), a Bachelor degree from Taipei College of Commerce (Taiwan) and now is a PhD candidate at Corvinus University of Budapest (Hungary).

suchouhwey@gmail.com

Coopetition – verseny és együttműködés a marketingben

Beszámoló a Marketing Oktatók Klubja 18. országos konferenciájáról

Immár 18. alkalommal rendezte meg a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja éves konferenciáját, melynek különlegességét többek között az adta, hogy a rendezvény „nagykorúságát” pontosan ott „töltötte be” és ünnepelte, ahol megszületett 1995-ben: Miskolcon. Az idei konferencia augusztus 30-31-én a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara Marketing Intézetének szervezésében került lebonyolításra.

A MOK-konferenciák szakmai, tudományos keretét mindig az új, meghatározó piaci jelenségekre, trendekre figyelmet felhívó konferenciacímek képezték. Ez évben arra az egyre meghatározóbb piaci elvárássra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy a modern marketing nemcsak a versenyzésről szól, hanem az együttműködésről is. Különösen fontos ez a belső marketingben, a társadalmi marketing területén, de egyre jelentősebb szerepet játszik az együttműködve versenyzés, a „coopetition” az éles piaci helyzetekben is, gondoljunk csak a kutatási, beszerzési, piaci munka kooperációira, a klaszterek és hálózatok egyre érettebb, szövevényesebb megoldásaira.

Az idén számos újdonság jelent meg a konferencia megrendezésében. Először is a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően bevettük a konferenciacikkek lektorálási gyakorlatát (double blind review), azaz a „név-semleges szerkesztett” tanulmányokat két lektor értékelte és sorolta az alábbi kategóriákba: előadásra elfogadott, poszter-szekcióba elfogadott és elutasított. Itt is szeretnénk megragadni az alkalmat, hogy kifejezzük köszönetünket mindazoknak, akik a tanulmányok lektorálásában részt vettek. Egy másik új kezdeményezés volt, hogy a PhD-kutatásaikban még önálló kutatási eredményekkel nem rendelkező kollégák számára a nulladik napon ún. PhD-kollokviumot szerveztünk, ahol a hallgatók előzetesen beküldött vitaanyaguk, kutatási tervük prezentációját követően a vitában az adott tématerület vezető hazai kutató-

itól kaptak szakmai véleményt, kritikát, javaslatokat, támogatást. A rendezvényen kilenc fiatal kutató két szekcióban mutatta be eddigi tevékenységét és a jövőbeli kutatási tervét.

A MOK történetében először hirdettük meg a neves nemzetközi konferenciák gyakorlatából kiindulva a „Legjobb konferenciatick” („Best paper”) díjat, melyre a reviewerek tehettek javaslatokat. Az idén *Hack-Handa József – Veres Zoltán – Nádor Éva: A sikeres projektkapcsolatok titka: elvárt projektkompetenciák az eladó és a vevő oldaláról* című tanulmánya nyerte el a díjat.

A konferencián 53 előadás hangzott el tíz szekcióban, melyek a marketingtudomány széles spektrumát átfogták a marketingstratégiától, az online-, társadalmi, üzleti és az oktatásmarketingen keresztül a fogyasztói magatartás és a marketingdöntések témaköréig. Ezen kívül tíz poszter-előadást is megtekinthettek, megvitathattak az érdeklődők. Az előadások jól illusztrálták az előző év aktív kutatói tevékenységét; szinte mindegyik prezentáció mögött közös vagy egyéni kutatási program, megalapozott szekunder és primer eredmények jelentek meg. Különösen sokrétű volt a társadalmi, s a non-business marketing, a fogyasztómagatartás-kutatások bemutatása, s az új marketingmódszerek megjelenése a marketingkontrollingtól a hálózatkutatásig. A konferencia szakmai keretét Berács Józsefnek a felsőoktatás, a marketingtudomány nemzetközi versenyképességéről tartott plenáris előadása, s a szakmai programot záró, Fojtik János által felvezetett, a hazai felsőoktatási piac sajátos versenyének témájáról szóló vita adta.

Az idén, sokak nagy örömére, az esti program az erdőbényei Erdőfénye Kastélyszállóban került megrendezésre, ahol mindenki kedve szerint válogathatott a finomabbnál-finomabb ételek és italok között, vehetett részt a borkóstoláson, illetve vezethette le a szekcióüléseken felhalmozódott feszültséget az esti tánc során.

A konferencián a Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottsága Marketingtudományi Albizottságának szakmai díjait Rekettye Gábor elnök adta át. Az év szakkönyve díjat Töröcsik Mária kapta, a 2011-ben az Akadémiai Kiadónál megjelent *„Fogyasztói magatartás – insight, trendek, vásárlók”* című könyvéért. A legjobb szakcikkért járó elismerést Hofmeister-Tóth Ágnes nyerte el a fenntartható fogyasztás témában publikált kutatásaiért. A *„Marketingtudományért”* életműdíjat Tomcsányi Pál akadémikusnak ítélte oda a szakmai közösség.

Öszintén reméljük, hogy minden résztvevő igazi tudományos és baráti élménnyel gazdagodhatott a kétnapos konferencia során.

A sikeres projektkapcsolatok titka: elvárt projektkompetenciák az eladó és a vevő oldaláról¹

Vannak vállalatok, amelyek a projektkapcsolatok terén sikeresebbek másoknál a vevőkkel való megállapodásban. Úgy gondoljuk, hogy a különbség magyarázata a felek feltételezett projektkompetenciáiban rejlik. E kompetenciák egy része a vállalat múltjában gyökerezik, más része a jövőbeli teljesítményre irányuló ígéretekre vonatkozik. Jelen tanulmány célja, hogy feltárja a projektszereplők kompetenciaprofilját, és általános keretet alkosson a sikeres projektkapcsolatok fő összetevőinek megértéséhez.

*Kulcsszavak:
projektmarketing,
projektkapcsolat,
kompetenciák, kockázat*

BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben a marketingtudomány jelentős hangsúlyt helyezett mind a vállalatok közti, mind a vállalatokat és fogyasztóikat összekötő kapcsolatokra (Ganesan 1994, Morgan & Hunt 1994). Ennek ellenére meglehetősen kevés kutatás (lásd Cova & Salle 2007) tárgyát képezték a projektkapcsolatok, amelyek többnyire egyediek, a kapcsolatban részt vevő felek között – az aktuális projekten túlmenően – nincs szükségszerűen folyamatos munkakapcsolat, és a további együttműködés lehetőségei is limitáltak.

Jelen tanulmány egyaránt támaszkodik az ügynöki (agency) és a bizalmi (trust) mechanizmusok (Singh & Sirdeshmukh 2000), a projektek (Cova et al. 2002) és a megoldásmarketing (solution marketing) (Cova & Salle 2007), valamint a képességek marketingje (marketing of capabilities) (Golfetto & Gibbert 2006), az észlelt kockázat és bizonytalanság (Taylor 1974), valamint a kompetenciaalapú értékteremtés (Lapierre 2000; Möller 2006) koncepciójára a projektkapcsolatok elemzésében.

Ezekre az elgondolásokra támaszkodva a jelen kutatás célja, hogy megvizsgálja a projektképességeket a vevők és az eladók oldaláról egyaránt, és hatásukat a vevők kockázat- és értékpercepciójára. Így ez a tanulmány segítheti az üzleti vezetőket, hogy megértsék a különböző kompetenciamintázatokat és felismerjék azokat a kiemelt fontosságú készségeket, amelyekbe investálniuk kell.

Az eredmények általánosíthatóságát szem előtt tartva a kutatás során két országban készítettünk adatfelvételt, egy fejlett és egy kevésbé fejlett országban, Németországban és Magyarországon, és egy harmadik országban, Új-Zélandon tervezzük a kutatás következő adatfelvételét. A kutatás az OTKA támogatásával valósult meg (OTKA K 81565). A következőkben először a projektkompetenciákra és ezeknek a B2B-szférában érzékelt kockázatára és az értékekre gyakorolt hatására vonatkozó szakirodalmi áttekintésre kerül sor, majd – főképp a terjedelmi korlá-

tokra tekintettel – a jelen kutatás kvantitatív fázisának magyar eredményeit mutatjuk be.

KONCEPTUÁLIS KERETEK

A projektkapcsolatok sajátosságai

A projektek olyan tranzakciókként definiálhatók, amelyek nem folytonosak, hanem egyediek és komplexek (Mandják & Veres 1998), továbbá van kézzelfogható (pl. építés, mérnöki munka) és nem kézzelfogható (pl. software, konzultáció, termék know-how, ad-hoc piackutatás, esemény-szervezés) összetevőjük. A projektek több szakaszból állnak, pl. megvalósíthatósági tanulmány, ajánlatkérés, a szolgáltató kiválasztása, kivitelezés, ellenőrzés stb. (Cova et al. 2002), melyekben az interaktivitás a vevő-eladó interakciókban jelentősen változhat. A projektek általában egyedi megoldást kínálnak egy problémára, ami megkívánja a rendszerben gondolkodást (Cova et al. 2002), amihez szükség van mind az eladó, mint a vevő oldaláról szakértők részvételére (Veres 2009).

A projektek olyan tranzakciók, amelyeket jellegükből fakadóan információs aszimmetria jellemez (azaz a vevő és az eladó egyaránt több információval rendelkezhet bizonyos területeken a másíknál). Az ilyen jellegű tranzakciók megértéséhez hatékony elméleti alappal szolgál az ügynökelmélet (Pavlou et al. 2007). A projektkapcsolatokat ebből fakadóan jellemző hátrányok, problémák csökkenthetők vagy akár el is tüntethetők az eladók hatékony kommunikációjával, megfelelő jelzések adásával. Ezek a jelzések olyan információt közvetítenek, amelyek segíthetik a vevőket abban, hogy megkülönböztessék a magas és alacsony értékű szolgáltatókat (Spence 1974). A megfelelő jelzések hitelességet és elkötelezettséget közvetíthetnek, kiváltképp az ilyen üzleti kapcsolatokban tipikus, korlátozott racionalitással jellemezhető körülmények között (Singh & Sirdeshmukh 2000).

A vevőben pozitív várakozások generálását célzó ígéretek, amelyek aztán a szerződés aláírása után nem válnak valóra (Kracher & Johnson 1997) “erkölcsi koc-

kázatot” jelentenek. Ezért a projektekben a bizalom kiemelt szerepet kap, amikor a teljesítmény kétséges és kölcsönös függőség van jelen a felek között (Sitkin & Roth 1993), ami a megfelelő képességek, kompetenciák felmutatásával növelhető.

Projektkompetenciák

A vállalatok tevékenységének erőforrás-alapú megközelítésének fényében (Barney 1991) az eladók, a szolgáltatók versenyelőnyt tudnak maguknak biztosítani azzal, hogy bizonyos kézzelfogható (pl. hardware, építmények) és/vagy nem kézzelfogható tőkével (pl. technológia, hírnév, kapcsolatok, know-how) rendelkeznek. Ezeknek a javaknak egy része a cég múltjában gyökeredzik, például a szolgáltató korábbi sikeres projektjei, referenciái, eladó-/vevőkapcsolatai és hírneve, miközben mások a megbízható és sikeres kivitelezés ígérését reprezentálják (Grant 1995; Möller 2006). Például egy építkezési vállalkozás legfontosabb képessége abban rejlik, hogy komplex feladatok kivitelezésére képes, míg egy tanácsadó szervezet sikere alkalmazottain, valamint alkalmazottainak az ügyfelekkel fennálló kapcsolatain múlik (Sveiby 1997).

Ezeknek a képességeknek a használata, promóciója és “eladása” a vállalati üzletfelek között stratégiai fontossággal bír bármely projektszereplő számára (Gibbert et al. 2006). A jelen tanulmány ugyanakkor nem ezeknek a képességeknek a kommunikációjára (Golfetto & Gibbert 2006) fókuszál elsődlegesen, célunk inkább annak vizsgálata, hogy a különböző kompetenciamintázatok mennyiben járulnak hozzá a projektek sikerességéhez a vevő és az eladó perspektívájából.

A projektek sikerességének értékelése

Egy projektt tranzakció sikere mindaddig bizonytalan, amíg a projekt nem ér véget, bár a kockázat érzékelése változik a projekt története során (Veres 2009). A projekt megrendelőjének, vásárlójának és eladójának, szolgáltatójának a kockázatpercepci-

óját számos tényező befolyásolja. Mivel a projekt vevője híján van a szükséges képességnek ahhoz, hogy megvalósítsa a projektet, a legnagyobb kockázat a szolgáltató teljesítményében rejlik. Így a projekt kezdetén, nem meglepő módon, jelentős hangsúly helyeződik a szolgáltatótól elvárt kompetenciákra és azokra az ígéretekre, amelyek a tőle elvárt teljesítményre vonatkoznak (Page & Siemplenski 1983; Veres & Sajtos 2012).

Kimutatható, hogy a vevők érzékelt kockázata összekapcsolódik az eladók feltételezett gyengeségeivel (Veres 2009), de egy meghatározott eladó képességeire vonatkozó információ csökkenti a vevő bizonytalanságát a projekt szerződés előtti (Golfetto & Gibbert 2006) és kezdeti (Ford 2002) szakaszában. Ugyanakkor a projektkapcsolatok interaktív természetének köszönhetően jelentős elvárások jelenhetnek meg a vevő kompetenciáival kapcsolatban is (Veres & Sajtos 2012).

Módszertan

Még folyamatban lévő, ezért jelenleg csak részeredményekkel szolgáló kutatásunk háromlépcsős kutatási tervre épül. *Először* kvalitatív adatokat gyűjtöttünk. Az első fázisban 180 szakértői mini fókuszcsoporthoz interjút készítettünk különböző gazdasági ágazatok döntéshozói körében. A cél ezeknek az interjúknak az elkészítése során az volt, hogy általános képet kapjunk a projektek eladóinak és vevőinek a sajátosságairól és a projektekkel kapcsolatos elvárásokról. A kvalitatív kutatás eredményei szolgáltatták az alapot a kutatás következő fázisához. A kutatás *második* szakaszában megkérdezéseket folytattunk, illetve folytatunk három országban (Németországban, Magyarországon és Új-Zélandon) annak érdekében, hogy modellezzük az eladók és vevők részéről elvárt kompetenciákat és azok hatását a résztvevők érték- és kockázatpercepciójára. Mivel jelen előadás keretei között terjedelmi okokból nem tudunk kitérni a német és új-zélandi adatok elemzésére, a módszertan bemutatását is a magyar adatokra korlátozzuk. Magyarországon sze-

mélyes interjúk keretében kérdeztünk meg 392 cégvezetőt. A minta részletesebb ismertetésére a tanulmány későbbi részében kerül sor. A survey kutatás adatainak elemzése után a *harmadik* kutatási szakaszban egy újabb kvalitatív kutatási fázisban igyekszünk a kvantitatív szakasz eredményeit jobban megérteni szakértői interjúk segítségével. Erre a kutatási szakaszra előreláthatóan 2012 őszén kerül sor.

A MAGYARORSZÁGI KVANTITATÍV KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A magyarországi minta főbb jellemzői

A magyarországi kvantitatív adatfelvétel során szakértői mintát alkalmaztunk, hogy minden releváns projekttípust elegendő számú érintett cég reprezentáljon a mintánkban. Összesen 472 projektrészvevővel került sor személyes interjúra. A kutatás során a mintába került cégek fele (n=197) tipikusan a projekt szállítója, megbízottja, vagyis „eladója” volt a projekt-kapcsolatokban, míg másik fele (n=195) a projekt megrendelője, megbízója, azaz „vevője”. Az 1. táblázat tartalmazza a megkérdezett vállalkozások, szervezetek megoszlását tipikus projekttevékenységük alapján.

Az elvárt projektkompetenciák fontosságának értékelése Magyarországon

A válaszadók 40 projektkompetenciát értékelték egy hétfokú skála segítségével abból a szempontból, hogy mennyire tartják fontosnak, hogy az ő projektpartnereik rendelkezzenek ezekkel a kompetenciákkal. (A skálán az 1 jelentette, hogy az adott képesség, sajátosság egyáltalán nem fontos számukra, míg 7 azt, hogy rendkívül fontos.) Az eredményeket a 2. táblázat tartalmazza. A legfontosabbnak ítélt öt szempont átlagosan legalább 6 pontos értékelést kapott a skálán. Ezek alapján a magyarországi projektpartnerek számára az a legfontosabb, hogy partnerük betartsa a határidőket, a szóbeli megegyezéseket, időben értesítse őket a határidők megváltozásáról, rendelkezzen megfelelő pénzügyi forrásokkal

1. táblázat: A szervezetre jellemző tipikus projekttevékenység

	elemszám	százalékos arány
építés-szerelés	68	17,3
építmény-felújítás, tatarozás, kisebb átépítés	62	15,8
belsőépítést, épület-látványtervezés	12	3,1
ad-hoc piackutatás	12	3,1
reklámkampány-menedzselés, szervezés	46	11,7
Arculattervezés	30	7,7
üzleti esemény/rendezvényszervezés	31	7,9
üzleti tanácsadás	49	12,5
Engineering	7	1,8
IT-rendszer telepítése és egyéb informatikai projektek	26	6,6
minőségügyi fejlesztés	12	3,1
web-site tervezés	37	9,4
Összesen	392	100

a projektek finanszírozásához, továbbá a szerződési feltételeknek megfelelően teljesítse pénzügyi kötelezettségeit.

Mivel a vizsgált kompetenciák a projektek teljesítéséhez szükséges különböző készségekhez társíthatók, az elemzés további részében azokat a dimenziókat tárjuk fel, amelyek leképeződései, jelei, alkotóelemei a vizsgált kompetenciák.

A projektkompetenciák érzékelt dimenziói

Faktoranalízist alkalmaztunk annak vizsgálatára, hogy a vizsgált projektkompetenciák érzékelt fontosságuk alapján milyen dimenziókba csoportosulnak. A vizsgált negyven item belső konzisztenciáját kifejező Cronbach Alfa értéke kimondottan magas, 0,9 volt. De a faktorelemzésben végül ténylegesen felhasznált változók esetében is egyértelműen kedvező, 0,75-ös érték adódott. A faktorelemzés során annak érdekében, hogy egymástól jól elkülönülő dimenziókat ragadhassunk meg *maximum likelihood* metodust alkalmaztunk *varimax rotálással*.

A faktorelemzés segítségével négy faktort tudtunk elkülöníteni. Ezek a teljes variancia 41%-át magyarázzák. A KMO

értéke 0,77 volt, a Bartlett-teszt eredménye szignifikáns, ami azt mutatja, hogy a felhasznált változók alkalmasak voltak a faktorelemzésre. Igaz, az eredeti 40 itemből csak 13 kérdést használtunk fel, mivel az alacsony (0,25-nél kisebb) végső kommunalitású, illetve a több faktorban való jelenlétük miatt interpretációs nehézséget jelentő állításokat a soklépcsős eljárás során kizártuk a vizsgálatból.

A magyar projektpartnerek válaszaiból kialakuló mintázat négy dimenzióját a korrektség, a személyes kapcsolat, a pénzügyi megbízhatóság és az igazolt kompetencia alkotta. A 3. táblázat tartalmazza az egyes faktorokhoz köthető itemeket, változókat, valamint azok faktorsúlyát.

A legnagyobb megmagyarázott varianciához tartozó korrektség faktor esetében egyértelműen a transzparencia igénye dominál, e faktor elsősorban az őszinteség, másodsorban a rugalmasság iránti igényeket testesíti meg. Az üzleti bizalom két nagyon fontos tényezőjéről van szó, amik elvileg, logikailag nem szükségképpen kapcsolódnak össze, de a faktorelemzés eredménye szerint a projektkapcsolatokban érdekelt potenciális aktorok fejében nagyon is együtt járnak. Ami arra utalhat, hogy ez

2. táblázat: Az elvárt projekt-kompetenciák fontosságának átlagos értékelése (átlag, 1-7)

betartja a határidőket	6,3
a szóbeli megegyezéseket betartja	6,1
időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	6,1
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	6,0
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	6,0
nyitott a problémák tisztázására	5,9
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	5,8
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	5,8
projektvezetője rendelkezik a megfelelő felhatalmazással, hogy a felmerülő problémák esetén döntést hozzon	5,8
elméleti tudása gyakorlati tapasztalatokkal párosul	5,7
csak olyan feladatokat vállal el, amelyekhez megfelelő kompetenciákkal rendelkezik	5,7
kész a kompromisszumokra	5,7
váratlan helyzetekben is megtalálja a megfelelő megoldást	5,7
világosan meg tudja fogalmazni az üzleti problémát (az ajánlati fázisban)	5,7
menet közben nem változtat a feltételeken	5,6
mindig elérhető	5,6
pontosan fel tudja mérni az egyes munkafázisok idő- és anyagszükségletét	5,6
nem követel olyat, amit a szerződés nem tartalmaz	5,6
jól választja meg a projektben résztvevőket	5,5
időt szán arra, hogy megértse az elvárásainkat	5,5
nem él vissza szaktudásából származó előnyével	5,4
jól méri fel, hogy rendelkezésre áll-e a cégen belül a problémamegoldáshoz szükséges tudás	5,3
figyelembe veszi pénzügyi lehetőségeinket	5,3
világossá teszi számunkra, hogy meddig terjednek a kompetenciái	5,3
jó a személyes kapcsolatunk	5,1
olyan üzleti problémák felmerülése esetén, amelyekben nem rendelkezik megfelelő kompetenciával, külső segítséget vesz igénybe	5,1
projekt-csapatában a felelőségek, hatáskörök jól elhatároltak	5,1
hitelességét a személyes kapcsolatok igazolják	5,1
az új üzleti partnerekhez gyorsan alkalmazkodik	5,0
kellő empátiával viszonyul hozzánk	5,0
legalább 6-7 lépést előre lát	5,0
hitelességét referenciái igazolják	4,9
felkészült olyan munkafázisokra, amelyek a szerződésből nem következnek	4,9
szakmai körökben jó véleménnyel vannak róla	4,9
a legkorszerűbb módszereket alkalmazza	4,8
nincsenek tartozásai	4,7
kapcsolati hálója minél kiterjedtebb	4,7
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	4,3
akkor is ápolja a kapcsolatot, ha épp nincs közös projektünk	4,1
külföldi	2,4

a faktor a projektkapcsolatok egy minimálisan elvárt feltételét reprezentálja. A minden üzleti (és nem csak üzleti) kapcsolatban szükséges korrekt információ-átadást, és ezzel összefüggésben a változó körülményekhez való alkalmazkodás készségét.

A magyar vállalatok elvárásai

A magyar vállalatok és más projektkapcsolatokban résztvevő felek (szervezetek, önkormányzatok, állami intézmények stb.) számára a kapcsolatban jelenlévő másik fél korrektsége jelent nagyon fontos alapot a sikeres együttműködéshez. Ezen túl számít a személyes kapcsolat, a pénzügyi megbízhatóság és az igazolt kompetencia. Mindez nem jelenti, hogy más projekt-kompetenciák érdektelenek a résztvevők számára (lásd 3. táblázat eredménye), de ezek szerveződnek jól megragadható dimenziókba.

E faktorok nem ugyanolyan mértékben fontosak a különböző projektrésztvevők számára. A legfontosabbak különbségeket a következő eltérések jelentik:

- a „korrektség” faktor fontosabb a szolgáltatások, mint a termékek területén;
- a „személyes kapcsolat és pénzügyi megbízhatóság” fontosabb azoknak a vállalatoknak, szervezeteknek, amelyek esetében a projektek sikeressége már a projekt megvalósulásának időtartama alatt eldől;
- a „korrektség” fontosabb azoknak a cégeknek, szervezetek számára, amelyek esetében a projekt sikeressége döntően a felhasznált anyagokon és információkon múlik, és nem az alkalmazottak hozzáértésén vagy az alkalmazott technikákon.

Vállalatok eladó és vásárló szerepben

A kutatás egyik fő prioritása volt, hogy ne csak általában adjon számot a projektkapcsolatok résztvevőinek elvárásairól, hanem külön-külön is megvizsgálja a vevők és az eladók – várhatóan eltérő – elvárásait. Ennek megfelelően a kutatás során a teljes

3. táblázat: Faktorstruktúra a magyarországi vállalatok körében

Ítemek	Faktorsúlyok	Faktor neve (magyarázott variancia)
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	0.70	<i>Korrekttség (13.3%)</i>
világossá teszi számunkra, hogy meddig terjednek a kompetenciái	0.58	
nyitott a problémák tisztázására	0.49	
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0.49	
az új üzleti partnerekhez gyorsan alkalmazkodik	0.46	
akkor is ápolja a kapcsolatot, ha épp nincs közös projektünk	0.72	<i>Személyes kapcsolat (9.1%)</i>
jó a személyes kapcsolatunk	0.54	
hitelességét a személyes kapcsolatok igazolják	0.45	
nincsenek tartozásai	0.65	<i>Pénzügyi megbízhatóság (7.5%)</i>
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0.60	
a legkorszerűbb módszereket alkalmazza	0.67	<i>Igazolt kompetencia (9.8%)</i>
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	0.64	
elméleti tudása gyakorlati tapasztalatokkal párosul	0.44	

(KMO = 0,77; teljes magyarázott variancia = 41%)

mintára vonatkozó adatokon kívül bemutatjuk a kétféle projektpartner értékelését is.

Miközben az összes projektrésztevő választát vizsgálva négy faktort sikerült elkülönítenünk, az azonos módszertannal lefolytatott vizsgálat az eladói és vevői oldalra csak 3-3 faktort produkált. Ami mind elméleti, mind gyakorlati szempontból eredménye a kutatásnak, hogy az a priori elgondolás, miszerint a projektkapcsolatok vevői és eladói által elvárt projektkompetenciák között – pozíciójukból fakadóan – eltérés van, a gyakorlatban is bizonyítást nyert. Közelebb vihet minket az ilyen együttműködésekhez szükséges elvárások megértéséhez, hogy a felek ugyanazon tényezők (pl. korrektség) alatt nem ugyanazt értik. (A faktorelemzés eredménye részben azonos itemekre vonatkozóan különbözik a vevő és az eladó oldaláról.)

A szállítói oldal vonatkozásában a faktoranalízis az alábbi, a 4. táblázatban található eredményeket adta, amelyek azt mutatják, hogy a szállítók részéről három fontos dimenzióba csoportosulnak a vevőkkel szembeni elvárások. A korrektség és a szak-

értelem mellett az igazolt kompetenciák alkotják azt a három területet, ami a szállítók várakozásaiban markánsan megjelenik.

A vevők által elvárt kompetenciákat az 5. táblázat mutatja. Ahogy a szállítók, úgy a vevők számára is a korrektség az egyik legfontosabb faktor a projektkapcsolatokban. Ugyanakkor a vevői oldalról a korrektség némileg mást jelent, mint a szállítók oldaláról. Míg a szállítók elsősorban a gyors reagálást, a világos elvárásokat, a kockázatok őszinte megvitatását és a határidő-változások hasonlóan őszinte megosztását várják el a vevőiktől a korrektség jegyében, addig a vevők számára a szállító korrektsége azt jelenti, hogy kompetenciahiány esetén a projektszolgáltató nem habozik külső segítséget igénybe venni, világosan elkülönülnek csapatában a különböző hatáskörök és felelőségek, azaz tudható, hogy probléma, kérdés esetében kihez kell fordulni, valamint, hogy nem él vissza a szaktudásából származó előnyével, vagyis nem károsítja meg a vevőt az információs aszimmetriát a maga javára kihasználva.

4. táblázat: A projekt-szállító pozícióban lévő vállalatok elvárt kompetenciái vevőik felé

Itemek	Faktorsúlyok	Faktor neve (magyarázott variancia)
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0,67	Korrektség (16.9%)
világosan meg tudja fogalmazni az üzleti problémát (az ajánlati fázisban)	0,63	
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	0,51	
elméleti tudása gyakorlati tapasztalatokkal párosul	0,66	Szakértelem (13.5%)
váratlan helyzetekben is megtalálja a megfelelő megoldást	0,61	
projekt-csapatában a felelőségek, hatáskörök jól elhatároltak s	0,51	Igazolt kompetencia (11%)
szakmai körökben jó véleményekkel vannak róla	0,66	
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	0,63	

(KMO = 0,74; teljes magyarázott variancia = 40%)

Itemek	Faktorsúlyok	Faktor neve (magyarázott variancia)
olyan üzleti problémák felmerülése esetén, amelyekben nem rendelkezik megfelelő kompetenciával, külső segítséget vesz igénybe	0.67	
projekt-csapatában a felelőségek, hatáskörök jól elhatároltak	0.62	Korrekttség (15.2%)
nem él vissza szaktudásából származó előnyével	0.58	
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	0.62	
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0.54	Pénzügyi megbízhatóság (11%)
nincsenek tartozásai	0.54	
nem követel olyat, amit a szerződés nem tartalmaz	0.70	A szerződésben foglaltak betartása (9.2%)
menet közben nem változtat a feltételeken	0.50	

(KMO = 0,74; teljes magyarázott variancia = 40%)

JEGYZET

1 A kutatást az OTKA támogatta (K 81565).

HIVATKOZÁSOK

Barney, J. B. (1991), „Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 7 1, pp.99-120

Bharadway, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993), “Sustainable competitive advantage in service industries”, *Journal of Marketing*, 57 4, pp.83-99

Cova, B., Ghauri, P. & Salle, R. (2002), *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, Wiley, New York.

Cova, B. & Salle, R. (2007), “Introduction to the IMM special issue on ‘Project marketing and the marketing of solutions’. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions”, *Industrial Marketing Management*, 36 2, pp.138-46

Ford, D. (Ed.), *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*, Wiley, Chichester, 2002

Ganesan, S. (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 58 2, pp.1-19

Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships”, *Journal of Marketing*, 63 2, pp.70-87

Gibbert, M., Golfetto, F. & Zerbini, F. (2006), “What do we mean by marketing competencies? A reply to Hooley et al.”, *Journal of Business Research*, 59 1, pp.148-51

Golfetto, F. & Gibbert, M. (2006), “Marketing competencies and the sources of customer value in business markets”, *Industrial Marketing Management*, 35 8, pp.904-12

Grant, R. M. (1995), *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (Vol. 2), Blackwell, Malden

Kracher, B. & Johnson, R. R. (1997), “Repurchase Announcements, Lies and False Signals”, *Journal of Business Ethics*, 16 15, pp.1677-85

Lapierre, J. (2000), “Customer-Perceived Value in Industrial Contexts”, *Journal of Business & Industrial Marketing* 15 2/3, pp.122-45

Mandjak, T. & Veres, Z. (1998), *The D-U-C Model and the Stages of Project Marketing Process*. Paper presented at the Visions for the future, IMP Proceedings, Turku.

Möller, K. (2006), “Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach”, *Industrial Marketing Management*, 35 8, pp.913-24

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58 3, pp.20-38

Page, A. L. & Siemlenski, M. (1983), “Product Systems Marketing”, *Industrial Marketing Management*, 12 2, pp.89-99

Pavlou, P. A., Liang, H. & Xue, Y. (2007), “Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective”, *MIS Quarterly*, 31 1, pp.105-36

Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000), “Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 1, pp.150-67

Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002), "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, 66 1, pp.15-37

Sitkin, S. & Roth, N. (1993), "Examining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust", *Organization Science*, 4 August, pp.367-92

Spence, M. (1974), *Market Signaling*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. (1998), "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62 1, pp.2-18

Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Taylor, J. W. (1974), "The Role of Risk in Consumer Behavior", *Journal of Marketing*, 38 2, pp.54-60

Veres, Z. (2009), "Competence-based risk perception in the project business", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 3/4, pp.237-44

Veres, Z. & Sajtos, L. (2012), „Competencias y Gestión de Riesgos de los Actores de Proyectos”, *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 4, pp.51-62

Dr. Hack-Handa József
adjunktus
Hack-Handa.Jozsefdr@kkfk.bgf.hu

Dr. habil. Dr. Veres Zoltán, CSc.
tanszékvezető egyetemi tanár
veres.zoltan@kkfk.bgf.hu

Dr. Nádor Éva, PhD
főiskolai tanár
e.nador@upcmail.hu

BGF, KKK, KMI Marketing tanszék

SECRETS OF SUCCESSFUL PROJECT RELATIONSHIPS: PERCEIVED PROJECT COMPETENCIES OF SELLERS AND BUYERS

Some companies are more successful at closing a deal with buyers than others in the project industry. We argue the answer lies in the presumed competence-based capabilities of actors. Some of these competences draw on the company's past, whereas others represent a promise for a successful outcome. Nevertheless, as the outcome (and success) of a project transaction is uncertain for the actors until it is completed, the utilization, promotion and "selling" of these competences in business-to-business contexts is of strategic importance for any project supplier. This uncertainty applies to both parties, while suppliers might not feel confident in their capability to successfully deliver on their promises, project buyers usually lack the required knowledge to complete the project. Therefore, this study aims to explore the project actors' competence profile and aims to create a general framework to understand the main factors of successful project-relations.

József Hack-Handa, Zoltán Veres, Éva Nádor

Elemek a társadalmi marketing modelljéhez¹

A második éve folyó kutatási program a társadalmi marketinget, mint értékközösségek mentén cselekvő magatartásokat kialakító stakeholder menedzsmentet értelmezi. A bemutatásra kerülő reprezentatív kérdőíves megkérdezés a magyar lakosság társadalmi problémák iránti érzékenységet, érintettségét, a saját felelősség és aktivitások vállalását elemzi. Vizsgálja az értékek fontosságát, a problémaérintettség, az egyéni felelősség, a tájékoztatói szokások, a civil szervezeti aktivitás és az akadályozó tényezők megítélése közötti összefüggéseket, azaz az integrált társadalmi marketing alkalmazásának magyarországi magatartási elemeit.

Kulcsszavak: értékközösség, stakeholder management, integrált társadalmi marketing, tervezett cselekvés elmélete, Health Belief Model, Social Cognitive Theory

A TÁRSADALMI MARKETING ELMÉLETI ALAPJAI
A társadalmi marketing szervezetek, intézmények és együttműködésük marketingstratégiájának és marketingaktivitásainak tervezése, szervezése, megvalósítása és kontrollingja, melyek közvetlenül vagy közvetetten társadalmi feladatok, problémák megoldására irányulnak. Az ún. problémaorientált megközelítése esetén a megoldandó kérdésekhez, problémákhoz, feladatokhoz rendelt tevékenység (sok érintett szereplő, különböző kapcsolódó tevékenységek, célok stb.) marketingjéről van szó. Ilyenek például a városok, térségek fejlesztése, lakóinak jóléte, a környezetvédelem problémái, az egészségmegővés, a rehabilitáció kérdései, a munka világának humanizálása, a segélyezés problémái, a szabadidő kérdései, a bűnözés csökkentése, megelőzése, az oktatás és képzés fejlesztése, a kisebbségvédelem, a kultúra és értékeinek védelme, fejlesztése.

Mit is kell tennie a társadalmi marketingnek? Magatartási, viselkedési módokat, formákat a „jó” érdekében megváltoztatni (pl. terhes anyák hagyják abba a dohányzást, törődjenek az emberek és szervezetek a katasztrófák megelőzésével, használjanak kondomot bizonyos szexuális helyzetekben, javítsák a vízminőséget stb.). „A társadalmi marketing a marketing alkalmazása egy célcsoport befolyásolására annak érdekében, hogy önszántukból fogadjanak el, utasítsanak el, változtassanak meg vagy hagyjanak abba egyes problematikus viselkedéseket, ezáltal szolgálva az egyének, csoportok vagy a társadalom egészének javát.” (Dinya és tsai. 2004, 85. o.)

A társadalmi marketingnek tehát az a célja, hogy konstruktív megoldásokat fejlesszen ki a kívánt magatartásváltozás érdekében, tegye világossá a célcsoportoknak, hogy az új magatartás haszna nagyobb a magatartásváltozás fáradságánál. Az új magatartásmódoknak nagyobb értékkel kell bírniuk, mint a korábbiak. Például a dohányzás abbahagyása érdekében vagy a kívánt cselekvés hasznát kell beláttatni, vagy pedig a nemkívánatos magatartás költségeit növelni pl. adóval. A társadalmi marketing

is a célcsoportok szükségleteinek, igényeinek, észleléseinek, előítéleteinek, értékeinek és korlátainak a megértésén nyugszik, s mindezek megértését *hatékony tervbe formálja* annak érdekében, hogy elérje a kívánt magatartási eredményeket. A marketing lényegét képező csere tehát itt is értelmezhető, hiszen a magatartásváltozás és értékek, költségek, előnyök és hátrányok sajátos cseréje valósul meg. A társadalmi marketing tehát olyan *folyamat*, amely marketingelveket és -technikákat alkalmaz annak érdekében, hogy olyan értékeket hozzon létre, kommunikáljon és közvetítsen, amelyekkel egy célcsoport magatartását megváltoztatja úgy, hogy ez a célcsoportnak magának és a társadalomnak is javára, hasznára váljon (egészség, biztonság, környezet, közösségi élet stb.).

A társadalmi marketing az esetek többségében nehezebb feladat, mint egy kereskedelmi szituáció megoldása, hiszen összetett, sokszereplős, soktényezős problémakezelést igényel, ahol a marketing több szintjét (állam, mint kormányzat és önkormányzatok, szakmai és civil szervezetek, vállalkozások) kell összhangba hozni, integrálni. Alan Andreasen (2006, 25) a „Social Marketing in the 21st Century” könyvében írja: „*A társadalmi marketingnél arról van szó, hogy a világot mindenki számára jobbat tegyünk, nem csak a beruházók vagy az alapítványi elnökök számára*”.

A társadalmi marketing fontos sajátossága, hogy nemcsak új terepekre terjesztette ki a marketing alkalmazását, hanem – különösen az elmúlt évtizedben – aktívan bekapcsolva a for-profit szereplőket, valójában továbbfejleszti a „hagyományos” vállalati marketing gyakorlatát is. A társadalmi értékek, kérdések, a társadalmi felelősség kezelése ma már egyre gyakrabban nem külső vállalásként, áldozatként jelenik meg egy cégnél, hanem az üzleti érdekek szolgálatának, a versenyképesség növelésének szerves részévé, hatékonyságnövelő gyakorlattá válik, építve az egyébként is szükséges hálózati együttműködés kiszélesítésére, s ilyen módon kifejelettségben jogsan

illeszthető a Meffert (2000) által leírt fejlődési vonulatra.

A társadalmimarketing-kutatások, a gyakorlati programok számos elmélet, modell alapján építkeznek. Különösen az egészségi, a környezeti problémák, azok kezelése, tompítása, a környezet- és egészség tudatos magatartás, cselekvés vizsgálataira születtek kutatások, melyek vizsgálati modelljei megoldásai inspirálók voltak számunkra. Egyik legismertebb, az egészségügyi kérdések kapcsán előtérbe került ún. *Health Belief Model* (HBM) (Janz & Becker 1984). A főbb elemei a kockázatok szubjektív érzékelése, az ez iránti érzékenység (susceptibility), a problémák súlyosságának érzékelése, (perceived severity), a különböző akcióktól várt előnyök (benefits), azok akadályozó tényezői (barriers), s mindazok a jelek, jelzések, események (cues to action), melyek kiválthatják az akciókat. Miként mi is, számos tanulmány épített a Fishbein és Ajzen-féle indokolt cselekvés elméletre, illetve Ajzen tervezett magatartás modelljére, hiszen a két modell a tudatos viselkedés kialakulására vonatkozik. Az *indokolt cselekvés elméletében* (TORA: theory of reasoned action) Ajzen és Fishbein (1980) hangsúlyozza, hogy az attitűdök nincsenek közvetlen hatással a magatartásra, csupán a cselekvési szándékot befolyásolják. A cselekvési szándék azonban több tényező függvényében mozog, így az attitűdök és a szubjektív norma, továbbá az ezeknek tulajdonított relatív fontosság mentén. A TORA modell továbbfejlesztett változata, a *tervezett magatartás modellje* (TPB: theory of planned behavior) (Ajzen 1985, 1991) szintén megjelent a modellünk előkészítésében.

A Social Cognitive Theory (SCT) három tényezővel magyarázza a magatartást: kognitív és más interperszonális tényezők, s a környezeti események. Ellentétben a korábbi modellekkel, egyértelműen kiemeli, hogy a magatartást nem csupán a belső tényezők determinálják. Az SCT kulcseleme a sajátos környezeti változó, a megfigyeléses tanulás. A megfigyeléses tanulás elemei a figyelem, megtartás, magatartás átvétele, motiváltság

létrejött (attention, retention, production, motivation). A modell további kategóriái a hatékonyság, az eredmény-várakozás, az emocionális válaszok, az önszabályzó képességek, a belső értékek, a sztenderdek általi magatartások, akciók (Baranowski et al. 1997).

A társadalmi marketing kiinduló releváns modelljét a következőképpen vázolhatjuk fel (Kirby 1995).

INTEGRÁLT TÁRSADALMIMARKETING-MODELL ÉS HAZAI KERETEI

Az elmúlt évek nemzetközi és hazai szakirodalmának és számos gyakorlati problémának az elemzésére épülő módon – érzékelve, hogy a problémák kezelése nem kellően integrált, számos folyamat és értékelem hiányzik a modellekből – saját hipotéziseink igazolására primer, megkérdezéses kutatást készítettünk elő. A komplex kutatási program részét képező empirikus felmérés *a magyar lakosság magatartását vizsgálja*. A lakosság, az egyének társadalmi problémák észlelésében és kezelésében való részvételének magyarázatát, a várható aktivitás, a tevékenységek meghatározóinak feltárását tűztük ki célul, annak érdekében, hogy az integrált társadalmi marketing megközelítés, modellalkotás lehetőségeit megalapozhassuk. A kérdőíves, kérdezőbiztosokkal

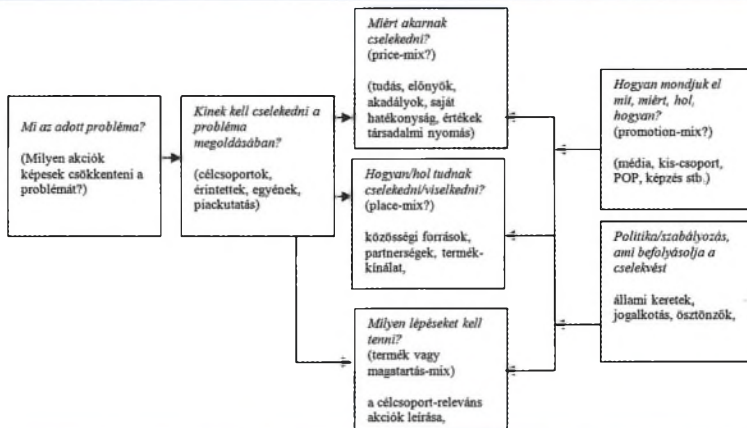
lefolytatott megkérdezés a magyar, 18 éven felüli lakosságot, a nem, az életkor, régió és településtípus szempontjából reprezentáló 1603 fős mintán, 2011. július-augusztus hónapokban történt.

Kutatási kérdéseink az alábbiak voltak:

- milyen társadalmi problémákat, s milyen fontosként értékeli a lakosság,
- milyen az egyéni érintettségük az egyes problémák kapcsán,
- milyen egyéni és más szervezeti felelősséget, lehetőséget éreznek azok kezelésében,
- mi jellemzi e kérdésekben tájékozódási szokásaikat,
- milyen tudatos magatartás, civil szervezeti aktivitás jelenik meg a lakosság részéről a problémák kezelésében,
- s a társadalmi problémák megoldásának milyen akadályait érzékelik a megkérdezettek?

A kérdések a társadalmi marketingre vonatkozó kiinduló integrált modellünk hipotéziseit – értékközösség kialakítása, stakeholdermenedzsment – s a modell működésének részbeni tesztelését célozták meg. Vizsgáltuk a lakosságí felelősséget, a tudatos magatartást, a civil szervezeti szerepvállalást, hogy az adott értékközösségben való részvételt milyen tényezők befo-

1. ábra: A társadalmimarketing-beavatkozások modellje



Forrás: saját szerkesztés Kirby 1995 alapján

lyásolják, s a feltárt tényezők között milyen kapcsolat, korreláció jelenik meg, azaz

- a vallott értékek befolyásolják-e az érzékelt társadalmi problémák körét, azok fontosságát,
- milyen mértékben függ össze a problémák súlyosságának értékelése és az azokban való egyéni érintettség,
- hogyan függ össze a problémák fontossága, illetve az egyéni érintettség és az egyéni felelősség, feladatvállalás és felelősség értékelése,
- milyen kapcsolat van az adott problémában való érintettség, a felelősség és az cselekvés, a civil szervezeti szerepvállalás között.

A következő kérdésben az előzetesen megadott problémakörök súlyossá-

gát kellett értékelni 1-5-ig terjedő skálán. A kapott eredmények jelentősen egybecsengenek a spontán említések kérdésköreivel (3. ábra). Az összesen 19 nevesített problémakör hat, kimutatható faktorba rendeződik (Kaiser-Meyer-Olkin's Measure of Sampling Adequacy: 0,775; significance level of the Bartlett's Test of Sphericity: 0,000, Total Variance Explained: 60,9%), ahol megtalálható

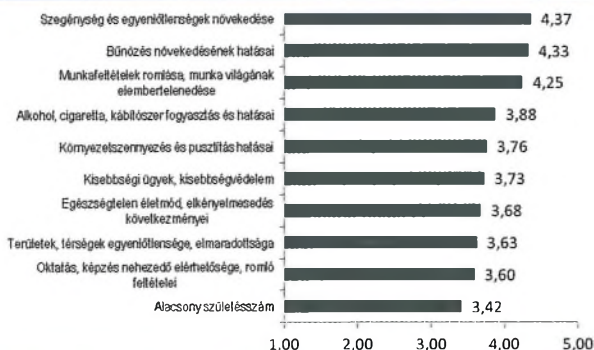
- *egy külső, távolinak érzékelt problémacsoport* (éhezés-ivóvíz, háború, járványok, etnika-vallási konfliktusok),
- *egy életmóddal kapcsolatos negatív jelenségkör* (egészségtelen életmód, alkohol- cigaretta-kábítószer problémák, környezet, bűnözés, kisebbségi ügyek)
- *a területi, térségi problémák faktora,*

2. ábra: Magyarország legfontosabb társadalmi problémái spontán említés után



Forrás: saját szerkesztés

3. ábra: Társadalmi problémák súlyossága Magyarországon



Forrás: saját szerkesztés

- majd a *kulturális értékekkel kapcsolatos tényezők*, illetve
- az *egyéni törekvéseket akadályozó tényezők* (oktatási-képzési feltételek, szabadidő-eltöltés problémái).

A társadalmi problémák súlyosságának értékelésében két markáns szegmens mérhető – egy *problémaérzékeny, pesszimista csoport* (53,4%), ahová elsősorban az idősebbek (46-60), s a nyugdíjasok, a kevésbé képzettek, Magyarország szegényebb régióiban élők tartoznak, míg a *problémákat kevésbé súlyosnak értékelő* (46,6%), optimistább szegmensben a fiatalok, a képzetebbek, a vállalkozók, inkább a fejlettebb régiókban élők jelennek meg markánsabban.

A megkérdezettek adott problémák kapcsán való érintettségének elemzése érdekes összefüggéseket mutat. A legnagyobb érintettség az egyenlőtlenségek, szegénység kérdésében (83%), majd a bűnözés, környezetszennyezés, munkafeltételek romlása következett (70% felett), ezt követte az egészségtelen életmód, a kisebbségi ügyek, területi egyenlőtlenségek problémái (60%), majd a szabadidő, kulturális kérdések (50% körüli értékekkel).

A magyar lakosság értékrendjének, prioritásainak, az egyes értékek szerepének vizsgálatára a Kahle (1983) nevéhez kötődő

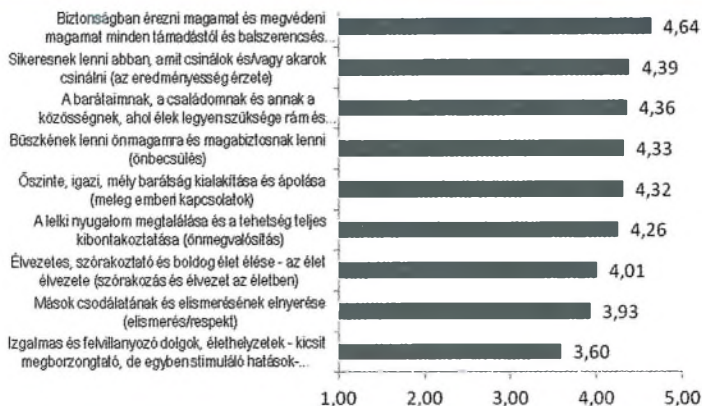
skálát használtuk (List of Values (LOV)), mely az alábbi fontossági sorrendet eredményezte: biztonság, eredményesség érzete, valahová tartozás érzete, önbecsülés, meleg emberi kapcsolatok, önmegvalósítás, az élet élvezete, elismerés, izgalom (4. ábra).

Érdekes összefüggés, hogy a fiatalabb generációkkal, a középfokú végzettségűekkel, a szellemi foglalkozásúakkal, a tanulókkal, s a nagycsaládosakkal markánsabban jellemezhető az a szegmens, amely összességében is nagyobbak ítéli az értékek jelentőségét.

A társadalmi problémák kezelésében eltérő feladatokat fogalmaztak meg a válaszadók arra a kérdésre, hogy kitől várják a megoldást az adott problémákra. A válaszokban – jellemző módon – megjelenik az „áthárítás”, az „állam, s intézményei feladata, felelőssége” szemlélet, de kellő differenciáltsággal az egyéni felelősség kérdése is.

Ugyanakkor az állam és szervezeteihez „címzett” feladatokkal nem arányos a válaszadók feléjük megnyilvánuló bizalma, azaz a közigazgatás, a kormány és a politika szereplőihez, szervezeteihez képest jelentősen nagyobb bizalom nyilvánul meg a tudomány és a civil szféra iránt. *Ez az üzenet is megerősíti a társadalmi marketing integrált, a civil szféra szerepének, koordináci-*

4. ábra: Értékek fontossága a megkérdezettek körében



Forrás: saját szerkesztés

ójának felértékelődésével kapcsolatos szándékokat, lehetőségeket. Az egyéneknek a társadalmi problémák kezelésében való tudatos szerepvállalását az ilyen kérdésekkel foglalkozó különböző civil és szakmai szervezeti (karitatív, zöld, kulturális, sport stb.) aktivitásban is mértük. Aktív tevékenységet csupán a megkérdezettek néhány százalékánál mértünk (kivéve az egyházi szervezeteket, ahol ez 20% volt).

Beazonosítható a magyar lakosság körében egy olyan – mintegy 20%-ot kitevő – szegmens, melynél megfogalmazódott a társadalmi problémák megoldásában való tudatos aktivitás növelésének szándéka, leginkább a sport, a humanitárius, a zöld, a fogyasztói, a művészeti és egyéb szakmai szervezetek vonatkozásában.

A társadalmi problémák megoldását akadályozó tényezők szinte mindegyikét nagy jelentőségűnek értékelték, közöttük az anyagi források hiányát, az üzleti érdekek erejét, a hiányzó politikai szándékokat, az érintettek együttműködésének hiányát, valamint a felelősök, feladatok meghatározásának hiányát sorolták a legfontosabbak közé, míg például az egyéni felelőtlenség a sor végén található.

Érdekes eredmény, hogy a tényezők mindegyike egy faktoron van, ugyanakkor kimutatható egy olyan *optimista, önbizalommal, aktivitási szándékkal bíró szegmens*, mely alacsonyabbnak értékeli az akadályok jelentőségét, kevésbé felelősségáthárító magatartással jellemezhető.

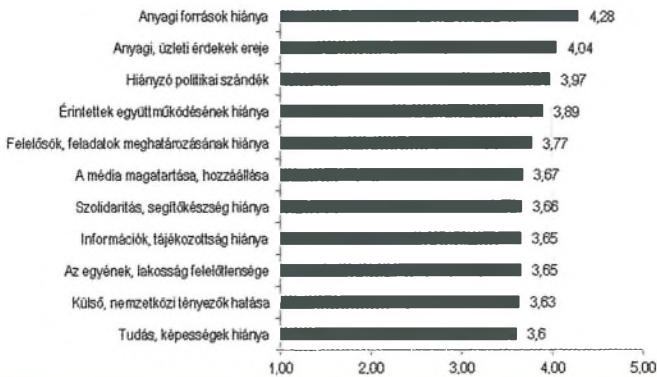
A fenti válaszok elemzésére épülően fogalmaztuk meg kiinduló magyarázó modellünket, melyben statisztikai módszerekkel vizsgáltuk az egyes tényezők közötti kapcsolatokat, magatartást magyarázó összefüggéseket. A modellben szereplő különböző tényezők kivétel nélkül változóhalmazok formájában kerültek operacionalizálásra.

Ugyanakkor az elemezhetőségük megkövetelte e változóhalmazok redukcióját egy-egy változóra. Az adatredukció során többféle módszert használtunk, annak függvényében, hogy a változóhalmazok milyen

mérési skálán mérhető változókat tartalmaztak. Ilyen módszerek voltak a főkomponens elemzés (principal component analysis), az átlagszámítás és a bizonyos típusú válaszok előfordulási gyakoriságának számítása. A módszerek közös jellemzője, hogy az eredményül kapott változók kivétel nélkül arány skálán mérhetőek, ezáltal lehetővé vált a közöttük fennálló sztochasztikus kapcsolat páronkénti jellemzése Pearson-féle egyszerű lineáris korrelációs együttműködés segítségével. Az ábra ezeket a korrelációs együttműködéseket tartalmazza, azzal a kiegészítéssel, hogy a korrelációs kapcsolat szignifikáns voltának tesztelésére lefuttatott ún. t-próbák minden esetben szignifikáns kapcsolatot jeleztek a vizsgálatba vont változópárok között. Az eredményekben látható, relatíve gyenge pozitív kapcsolat megerősíti azon feltételezésünket, hogy a vallott értékrend, értékek fontossága és az érzékelt problémák, s azok súlyosságának megítélése összefüggnek. A közvetlen érintettség és az érzékelt problémák súlyossága közötti, legerősebb kapcsolat jelzi, hogy leginkább a saját, a közvetlenül tapasztalt problémákra figyelnek, azok kezelésével foglalkoznak a megkérdezettek. Minél nagyobb a társadalmi probléma súlyossága, annál inkább érezhető az egyéni felelősség, s aktivitási szándék erősödése is, melyhez ugyanakkor nem kötődik erősebb civil szervezeti aktivitás. Ebben jelentős szerepet játszik az is, hogy Magyarországon számos ok miatt, mind szervezettségében és eszközeiben is relatíve gyenge, fejletlen a civil szféra, erősen kötődik az állami intézményekhez. A közvetlen érintettség az akadályozó tényezők közötti kapcsolat mögött elsősorban saját felelősség és aktivitás alacsony szintjének a külső tényezőkre háritása jelenik meg.

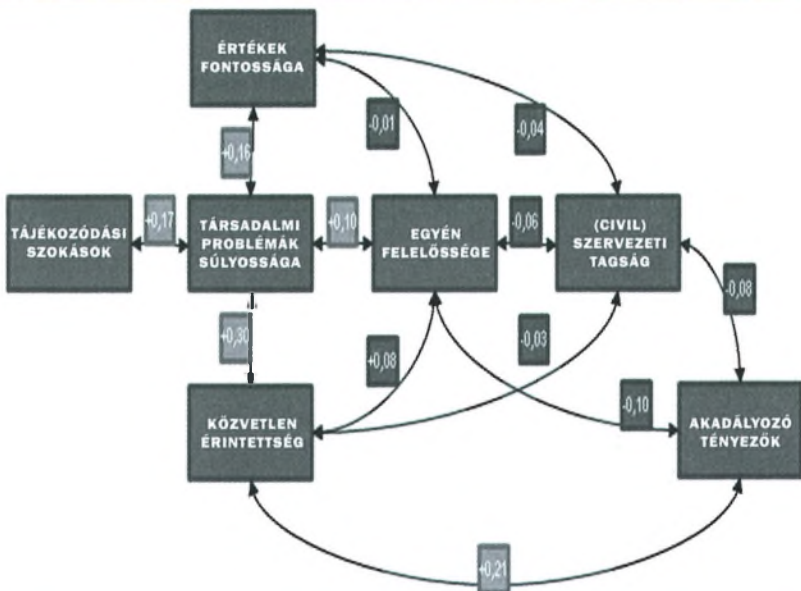
Igen alacsony kapcsolati szorosságot tudtunk mérni az egyéni aktivitás nagysága, az egyéni felelősség mértéke és az akadályozó tényezők szerepének megítélése között. *A társadalmimarketing-modellünkben szereplő tényezők közötti, igaz relatíve alacsony szorosságú kapcsolatot*

5. ábra: A társadalmi problémák megoldását akadályozó tényezők



Forrás: saját szerkesztés

6. ábra: A lakosság társadalmi problémaérzékenységének és egyéni aktivitásának modellje



Forrás: saját szerkesztés

sikerült igazolni az értékek fontossága és a társadalmi problémák érzékelt súlyossága, a tájékozódási szokások és a társadalmi problémák érzékelt súlyossága, a közvetlen problémaérzékenység és a társadalmi problémák érzékelt súlyossága, a társadalmi problémák érzékelt súlyossága és az egyéni felelősség, valamint a közvetlen érintettség és az akadályozó tényezők között.

A társadalmi kérdésekben való tájékozódás kommunikációs eszközei, forrásai vizsgálatánál a legfontosabbak között az elektronikus és nyomtatott média mellett a személyes (barát, ismerős) kommunikáció, internet mellett a munkahely is megjelent, de igen alacsony említést kapott a civil szervezeti, a szakmai rendezvényeken való aktív tájékozódás.

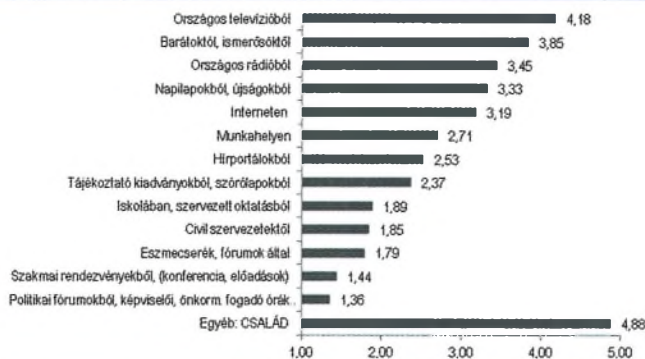
A klaszterelemzéssel kirajzolódó három szegmens egyike egy *alacsony információs intenzitású*, a második csoport inkább *passzív*, míg a harmadik szegmens az *aktív eszközöket jobban előnyben részesíti*.

ÖSSZEGZÉS – A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS FOLYTATÁSA

A bemutatott empirikus kutatás eredményei az integrált – széles, minden érintett együttműködésére épülő, tudatos folyamatot képező – társadalmi marketing megközelítési modellünk egy szeletét, a lakosság, mint érintett döntési, aktivitási magatartását vizsgálta. Első megközelítésben sikerült igazolnunk, hogy az értékek, az egyéni érintettség, a tájékozódási szokások egyaránt hatnak, összefüggnek a társadalmi kérdések fontosságának megítélésével, mely az egyéni felelősség, feladatvállalási készséget is befolyásolhatja. A méréseink jelzik a magyar társadalom jelenlegi helyzetének hatásait, illetve például a civil szféra fejletlenségéből is adódó korlátait. Ugyanakkor jól kitapinthatóvá váltak az integrált társadalmi marketing értékstratégiai és stakeholder-management orientáltságának szükségessége, feladatai, a vélemények, a magatartások, a cselekvések befolyásolásának tartalmi irányjai, az alkalmazandó marketing eszközrendszer elemei.

A társadalmi marketing legfontosabb feladata a különböző profit és non-profit szervezetek, s egyének között értékek, értékközösségek kialakítása. Társadalmi-marketing-modellünk lényege a bizonyos (társadalmi) értékek mentén való cselekvésben van. Az értékek vizsgálata tehát a társadalmi marketing beavatkozások alapja, hiszen egyre nehezebb annak megítélése, megértése. Nem véletlen tehát, hogy a különböző, szociológiai típusú kutatások jelentősen összefonódnak a társadalmi marketingelemzésekkel, hiszen meg kell találnunk mindazokat, akik osztják az általunk vallott, fontosnak tartott értékeket, értékközösségeket kell definiálni. *A társadalmi marketing a belső értékek piacán tevékenykedik*, fő célja, hogy az érintettek körében támogassa a közös értékek létrejöttét, s az annak érdekében való cselekvést. Az értékek irányítják a gyakorlati munkát, a tevékenységet, bizonyos dolgok elfogadását. Minél egyértelműbb álláspontot foglalunk el az érték kapcsán, annál inkább elveszítjük azokat, akik másként gondolkodnak. Mély kapcsolatok ez által csak egyező értékek mentén jönnek létre. A társadalmi marketing terén – a különböző problémák kezelésében – a felelős, koordináló szervezetek esetében is két értékstratégia alternatíva képzelhető el (Gromberg 2006): olyan értékek keresése, mely a lehető legnagyobb

7. ábra: Tájékozódási, információs források társadalmi problémákról és azok megoldásáról



Forrás: saját szerkesztés

nyilvánosság számára képviselhető, vagy specializálódás egy értékcsoportra.

Már az előző oldalak felvetései között, s a modellünkben is megtaláljuk azt a gondolatot, hogy a társadalmi marketing problémamegoldásai, aktivitásai sok szereplőt, sok, különböző kapcsolatot érintve, egyre komplexebb, integráltabb kezelést igényelnek. Nem véletlen, hogy egyre inkább sajátos „hálózati”, *stakeholder menedzsmentként jelennek meg folyamatai* (Freeman-Reed 1983, 91. o.).

A társadalmi marketing gyakorlatában az alábbi jellemző stakeholderekkel találkozhatunk: szervezeten belüli – pl. adott non-profit szervezeten belüli – stakeholderek, a társadalmi cél, teljesítmény célzottja, ügyfelek, privát támogatók, kooperációs partnerek, szabályozó szervezetek, állam, (kormányzati, önkormányzati szervezetek) szolgáltatók, tanácsadók, koordinátor, széles nyilvánosság, kommunikációs csatorna, média, ellenfelek, ellenérdekeltek. A stakeholderek között természetesen különböző szerepekkel találkozunk, pl. többen a társadalmi marketing címzettjei, „ügyfélként”, s többen együttes megvalósítói, közreműködői a kitűzött társadalmi cél, érdek elérésének, ahol valamely érintett sajátos koordináló, integráló szerepet vállal fel, legyen az egy non-profit szervezet, vagy akár az állam egy intézménye. A társadalmi marketing stakeholder menedzsmentként kezelése fontos elemzési feladattal kezdődik, melynek lépései:

- *a beazonosítás*, kik és milyen vonatkozásban, tartalommal, formális és informális kapcsolatokkal bírnak az adott társadalmi kérdés, probléma vonatkozásában;
- *a prioritások meghatározása*, hiszen a korlátozott erőforrások következtében a társadalmi kérdések hatékony kezelése érdekében szükséges leginkább befolyásoló kritériumok meghatározása, s azok alapján pedig a kiemelt érintettek hozzárendelése, szerepének kijelölése,
- *az érintettek szegmentálása* – melynek célja, hogy a rendszerezéssel megköny-

nyítse az egyes célcsoportok kezelését, (státusz, politikai alapállás, ellene vagy mellette van a szervezet, mennyire aktív, passzív, milyen a kapcsolat szorossága,

- *a stakeholder megértése*: motivációinak, elvárásainak, magatartásának az adott kérdéshez, szervezetekhez való viszonyának beazonosítása.
- Majd mindezekre épülően történik a *beavatkozási stratégia* kidolgozása.

A kutatás eredményeinek korlátja, hogy még nem illeszkednek hozzá – a programunk további elemeinél vizsgált – a társadalmi marketing többi érintettjével való kapcsolódás hatásai, összefüggései, melyek szükségesek az integrált megközelítés, s annak tervezési, realizálási folyamatainak kialakításához. Célszerűnek látszik az is, hogy jelen döntési, magatartási modell magyarázó tényezői közé további elemek, paraméterek vizsgálatát is elvégezzük.

A társadalmi marketing stratégiájának, programjának kialakítása érdekében tehát azt kell vizsgálnunk, hogy az egyes érintettek miként érzékelik a társadalmi problémákat, milyen érintettséggel bírnak, milyen értékek mentén cselekednek, kik, milyen tényezők az akadályozók, azaz kik, milyen motivációk alapján, milyen szerepet játszanak, milyen cselekvésben érdekeltek az adott kérdés kapcsán. Megfogalmazható az elemzésre épülően a kiinduló kutatási tézisünk: *Az integrált társadalmi marketing-stratégia modellje olyan elemzési, tervezési, döntési, végrehajtási folyamat, mely az adott társadalmi problémák megoldása érdekében minden érintett részvételével létrejövő értékközösség létrehozására törekszik, feltárva a problématudatosság, -érintettség, a felelősség és a cselekvési motiváció mibenlétét, az érdekviszonyokat, a kooperációkészséget, valamint az összehangolt stratégia és programok mentén tudatos stakeholder menedzsmentet valósít meg. Ennek érdekében egy ún. kompetencia-központ létrehozása jelentheti a kooperációs keretet.*

JEGYZET

1 Ez a tanulmány az OTKA K81718 témaszámú, „A társadalmi marketing paradigmái” című projektje keretében került publikálásra.

HIVATKOZÁSOK

- Achrol, R. S. and Kotler, P. (1999), „Marketing in the Network Economy”, *Journal of Marketing*, 63 Spec. Issue, pp.146–64
- Ajzen, I. (1985), „From intentions to actions: A theory of planned behavior”, in: Kuhi, J. & Beckmann, J. (Eds.), *Action-control From Cognition to Behavior*, Heidelberg: Springer, pp.11-39
- Ajzen, I. (1991), „The Theory of Planned Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 pp.179-211
- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Andreasen, A. (2006), *Social Marketing in the 21st Century*, Thousand Oaks, CA, Sage
- Baranowski, T., Perry, C. L., and Parcel, G. S. (1997), „How individuals, environments, and health behavior interact: Social cognitive theory”, in: Glanz, K., Marcus Lewis, F. and Rimer, B. K. (Eds.), *Health Education and Health Behavior: Theory, Research, and Practice*, 2/e, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.153-78
- Bruhn, M., Tilmes, J. (1989), *Social marketing*, Stuttgart, W. Kohlhammer
- Day, G. (1994), „The Capabilities of Market-Driven Firms”, *Journal of Marketing*, 58 4, pp.37–52
- Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (szerk.), *Nonbusiness marketing és menedzsment*, Budapest, KJK-Kerszöv, 2004
- Freeman, E. & Reed, D. (1983), „Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, 25 pp.88-106.
- Gromberg, E. C. (2006), *Handbuch Sozial-Marketing*, Berlin, Cornelsen Verlag,
- Hofmeister-Tóth, Á. – Kelemen, K. – Piskóti, M. (2011), „Environmentally Conscious Consumption Patterns in Hungarian Households”, *Society and Economy*, 33 1, pp.51-68
- Janz, N. K. and Becker, M. H. (1984), „The Health Belief Model: A Decade Later”, *Health Education Quarterly*, 11 1, pp.1-47
- Kahle, L. R. (Ed.), *Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America*, New York: Praeger, 1983
- Kandler, C. (1980), *Marketing-Management von Warentestinstitutionen*, Berlin, Nicolai
- Kirby, S. D. (1995), „Message Design Elements and Involvement Level”, in: *Proceedings from the Fifth Annual Social Marketing Conference*, May 1995. Tampa, FL.
- Kotler, P., Lee, N. (2010), *Social Marketing für eine bessere Welt*, München: mi-Wirtschaftsbuch Verlag,
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971), „Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, 35 3, pp.3–12.
- Meffert, H. (2000), *Marketing*, Wiesbaden, Gabler Verlag
- Ruckh, M. F., Noll, Ch., Bornholdt, M. (Hrsg.), *Sozialmarketing als Stakeholder-Management*, Bern–Stuttgart–Wien, Haupt Verlag, 2006

Dr. Piskóti István, CSc.
intézetigazgató egyetemi docens
piskoti@uni-miskolc.hu

ME GTK Marketing Intézet

CONTRIBUTIONS TO THE MODEL OF SOCIAL MARKETING

This study moves beyond the institutional approach to social marketing and interprets this marketing as an integrated model and practice with the objective of providing more complex solutions to social problems and promoting achieving social objectives. The research program, which has been in progress for two years, interprets social marketing as being a stakeholder management shaping behaviours acting along value communities. The presented empirical representative questionnaire inquiry assesses sensitivity, undertaking activities and feeling of responsibility of Hungarian citizens towards social problems. This presentation also analyses the connections between values importance, problem-relatedness, individual responsibility, information gathering habits and hindering-factor approaches, that is, Hungarian behavioural elements of integrated social marketing applications.

István Piskóti

A kiegészi szindróma vizsgálata a magyarországi értékesítők körében

Az értékesítési szakma legproblematikusabb területe a munkával járó stressz magas szintje, valamint az emiatt kialakuló kiegész.

Magyarországon még nem készült felmérés az értékesítők kiegészessel kapcsolatos problémáiról, mint ahogy az egész értékesítői szakma tudományos szempontból rendkívül alulkutatott területnek számít hazánkban. Kutatásunk célja a kiegész legfontosabb előzményeinek és következményeinek vizsgálata a magyarországi értékesítők körében. A hipotézisek tesztelésére strukturális egyenlőségek modelljét (SEM) használtuk.

***Kulcsszavak:**
kiegés, értékesítők,
eladásmenedzsment, SEM,
burnout, sales management,
salespeople*

A KIÉGÉS JELENSÉGE

„Néha nagyon egyedül érzem magam az úton – főként ha pocsékul megy az üzlet, s beszélni sincs kivel. Olyankor úgy érzem, hogy soha többé nem sikerül eladnom semmit, rólad se tudok gondoskodni, a fiamról se...”
(Willy Loman)

Arthur Miller 1949-ben, *Az ügynök halála* c. művében már akkor az értékesítő kiegészéről ír, amikor még definíciószerűen nem is létezett ez a kifejezés. A „kiegés” fogalmát 1974-ben vetette papírra Herbert Freudenberger, miután egy amerikai klinikán pszichoanalitikusként dolgozott az 1960-as években. Ezzel azt a jelenséget kívánta leírni, amelyet cinizmus, negativizmus, rugalmatlanság, boldogtalanság, valamint unalom jellemez: „A szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.” (idézi Ónody 2001).

Az értékesítési szakma legproblematikusabb területe a munkával járó stressz magas szintje (Shepherd et al. 2011). Míg egy bizonyos mértékű stressz növelheti a teljesítményt, addig a túlzott és állandóan jelen lévő stressz negatív fizikai és pszichológiai következményekkel járhat (Maslach 1982). A fizikai és a mentális kimerültség állapotába akkor kerül az alkalmazott, ha munkahelyén tartósan stressznek van kitéve (Alarcon et al., 2009). A jelenlegi, turbulensen változó környezetben (Kotler és Caslione 2011), ahol az egyik oldalon a vevők igényei állandóan nőnek és átalakulnak, a másik oldalon pedig egyre korlátozottabb erőforrások állnak rendelkezésre, nem kérdés, hogy a kiegész komoly problémát jelent az értékesítők-nél. Cordes és Dougherty (1993) szerint az olyan szakmák, amelyek áthidaló (boundary spanning) szerepet látnak el (pl. értékesítők, kiszolgáló személyzet), lényegesen gyakrabban észlelik azt a jelenséget, hogy a vállalat nem tudja,

vagy nem fogja a vevő igényeit kielégíteni. Singh et al. (1994) úgy találta, hogy az értékesítés rendkívül stresszessé válhat akkor, ha az értékesítőknek állandóan a folyamatosan változó vevői igényekhez kell alkalmazkodniuk. Ráadásul ezeket az igényeket egyensúlyba kell hozniuk a vállalati prioritásokkal, amelyek gyakran vezethetnek konfliktusokhoz. A versenykörnyezetben gyakran átélte „senki nem nyer” (no-win) érzése stresszhez, majd kiégéshez vezet (Hollet-Haudebert et al. 2011).

A kiégés azért is problematikus, mivel egy sor szervezeti problémával jár együtt, a rendszeres távolmaradástól kezdve a lemorzsolódásig, a teljesítmény és a munkahelyi elköteleződés csökkenéséig (Cordes és Dougherty 1993). Ezért a kiégés különösen nagy érdeklődést vívott ki a kutatók körében olyan szakmáknál, amelyeknél jelentős az emberek közötti interakció, mint például egészségügy (lásd pl. Pikó 2006) az oktatás vagy az értékesítés.

Magyarországon még nem készült felmérés az értékesítők kiégéssel kapcsolatos problémáiról, mint ahogy az egész értékesítői szakma tudományos szempontból rendkívül alulkutatott területnek számít hazánkban. Ez azért is meglepő, mivel az értékesítők hozzájárulása az értékteremtéshez meghatározó.

A KUTATÁS CÉLJA ÉS ELMÉLETI KERETE

A kutatás célja a kiégés legfontosabb előzményeinek és következményeinek vizsgálata a magyarországi értékesítők körében. Maslach és Jackson (1981) definíciója szerint a kiégés olyan szindróma vagy érzelmi kimerültség és cinizmus, amely rendszert azokról alakul ki, akik emberekkel dolgoznak. A kiégési szindrómának szerintük három összetevője van, amelyek az alábbi logikai sorrendben követik egymást:

1. *Érzelmi kimerültség*: az emocionális kiszáradás vagy kifacsartság állapota, amely a másokkal való találkozás következtében jön létre (Leiter 1988). Maslach (1982) szerint ez olyan érzés,

mint elhasználnak lenni, és a kiégési szindróma legfontosabb alkotóeleme.

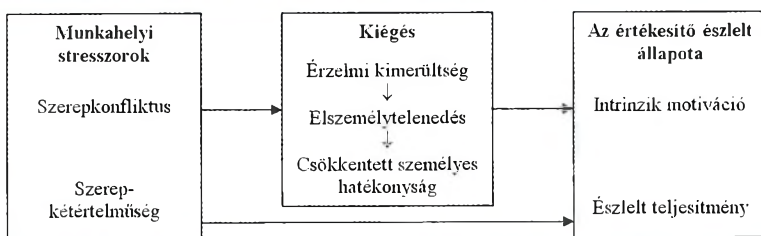
2. *Deperszonalizáció* (személytelen bánásmód): érzéketlenséget jelent azon emberek iránt, akiket ki kellene szolgálni vagy törődni kellene velük (Leiter 1988). A pozitív, gondoskodó attitűd negatívvá, nemtörődömmé változik (Caputo 1991).
3. *Csökkentett személyes hatékonyság*: a kompetencia és az elért sikerek csökkenésének érzését jelenti (Leiter 1988).

Elfogadott nézet, hogy a munkahelyi stresszorok hatnak a kiégésre, de jelenleg óriási tudományos érdeklődés keresttűzében van az a kérdés, hogy melyik dimenzióra melyik stresszor milyen mértékben hat. A kutatásban két kiemelt munkahelyi feszültségforrást, a szerepkonfliktust, valamint a szerep-kétértelműség hatását vizsgáljuk a kiégés három dimenziójára. A kiégés következményeiből két észlelt tényezőt vizsgálunk, az intrinzik motívációt, valamint az értékesítő észlelt teljesítményét (1. ábra).

KONSTRUKCIÓK ÉS HIPOTÉZISEK Munkahelyi stresszorok

A definícióból következik, hogy a kiégés a munkahelyi stressz eredménye. A kiégési szakirodalomban a szerepkonfliktust és a szerep-kétértelműséget klasszikus stresszforrásnak tartják. Low et al. (2001) összefüggést talált a kiégés és mindkét munkahelyi stresszor között, azonban nem bontotta dimenziókra a kiégést.

Szerepkonfliktus (RC): A szerepkonfliktus az alkalmazott feladataival és felelősségével kapcsolatos összeférhetetlen igényekből és elvárásokból fakad (Rizzo et al. 1970). Ilyenkor az értékesítő frusztráltnak és legyőzöttnek érzi magát, valamint azt gondolja, hogy csak körbe-körbe jár az egymással versengő igények között, és ez negatív attitűdöt eredményez mind a vevők, mind pedig a munkatársak irányába. A kiégés dimenziói közül leginkább a szerepkonfliktus és az érzelmi kimerültség



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

közötti kapcsolatot vizsgálták, és szignifikáns összefüggést mutatott ki Babakus et al. (1999), Boles et al. (1997), Shepherd et al. (2011), valamint Verbeke (1997) is. Lee és Asforth (1996) metaanalízise pozitív kapcsolatot mutatott ki a szerepkonfliktus és a deperszonalizáció között, csakúgy, mint Hollet-Haudebert et al. (2011) és Verbeke (1997). A szerepkonfliktus és a csökkentett személyes hatékonyság közötti kapcsolatot a kutatások jellemzően nem találták szignifikánsnak (Hollet-Haudebert et al. 2011; Shepherd et al. 2011; Verbeke 1997).

H1a: A szerepkonfliktus pozitívan hat az érzelmi kimerültségre

H1b: A szerepkonfliktus pozitívan hat deperszonalizációra

H1c: A szerepkonfliktus pozitívan hat a csökkentett személyes hatékonyságra

Szerep-kétértelműség (RA): A szerep-kétértelműség az értékesítők által érzett bizonytalanság foka, amelyet az elvégzendő feladatokkal, valamint a felelősséggel kapcsolatosan éreznek (Rizzo et al. 1970). Ilyenkor az értékesítő nem pontosan érti, hogy mit várnak el tőle egy meghatározott szerepben. Ennek oka lehet, hogy valaki nem érti meg, miként lehet egy feladatot elvégezni, vagy mások mit várnak el tőle, esetleg hogyan értékelik a teljesítményét. Világos iránymutatások nélkül az értékesítő egyre nagyobb erőfeszítéssel végez értelmetlen munkát. Ennek oka, hogy az értékesítők teljesítménye alapvetően attól függ, hogy mennyi időt képesek a vevőknél tölteni, ami előbb nem

hatékony munka bosszúsághoz és frusztrációhoz, majd a munkával, a vevőkkel és a céggel kapcsolatos negatív attitűdhöz vezet (Rubino et al. 2009). Verbeke (1997) pozitív kapcsolatot talált a szerepkétértelműség és a kiegész mindhárom dimenziója között, Shepherd et al. (2011) és Babakus et al. (1999) ugyanakkor csak az érzelmi kimerültség és szerepkimerültség között talált szignifikáns kapcsolatát, bár utóbbi kizárólag ezt a dimenzióját vizsgálta a kiegésznek.

H2a: A szerep-kétértelműség pozitívan hat az érzelmi kimerültségre

H2b: A szerep-kétértelműség pozitívan hat deperszonalizációra

H2c: A szerep-kétértelműség pozitívan hat a csökkentett személyes hatékonyságra

A kiegész dimenzióinak sorrendje

Az értékesítési irodalomban főként a kiegész egyik lényeges dimenziójával, az érzelmi kimerüléssel foglalkoztak (Babakus et al. 1999, Boles et al. 1997, Lewin és Sager 2008). A kutatások kisebb része (Lewin és Sager 2007, Shepherd et al. 2011) foglalkozott a kiegész mindhárom dimenziójával. A kiegészi szindróma három összetevőjének egymáshoz való viszonya tudományos vita tárgya. Golembiewski (1989) szerint a kiegész deperszonalizációval kezdődik, ami a személyes hatékonyság csökkenéséhez vezet, és ez utóbbi pedig érzelmi kimerülést hoz magával. Az általánosan elfogadott modell azonban Maslach (1982) nevéhez fűződik, aki szerint a kiegész érzelmi kimerültséggel kezdődik, amikor a mun-

kahelyi stresszforrások lemerítik a munkaerő érzelmi erőforrásait. Az érzelmi kimerültségre az adott pszichológiai megküzdési stratégia (coping), hogy az alany elszemélyteleníti kapcsolatait és pszichológiai értelemben eltávolítja őket magától. A deperszonalizáció következtében pedig csökken a személyes hatékonyság. Ezt a logikai sorrendet mutatta ki Shepherd et al. (2011) is, valamint mi is ezt fogadjuk el a hipotézisek megfogalmazásakor.

H3: Az érzelmi kimerültség pozitívan hat a deperszonalizációra

H4: A deperszonalizáció pozitívan hat a csökkentett személyes teljesítményre

Az értékesítő észlelt állapota

Az értékesítő hangulatát és jövőbeni munkáját alapvetően befolyásolja, hogy milyen állapotban észleli magát, ami mind saját belső motivációját, mind pedig teljesítményét illetően.

Intrinzik motiváció: Az intrinzik (belső) motiváció során az értékesítő úgy érzi, hogy a munkavégzés önmagában jelent örömet, a tevékenység tehát önjutalmazó (Keaveney 1992). Low et al. (2000) a belső motivációt a kiegészítő elözményének gondolja, mivel a magas belső motivációval rendelkezők eredményesebben képesek küzdeni a munkahelyi stresszorokkal szemben. Meglátásunk szerint belső motiváció lehet a kiegészítő elözménye, mind pedig következménye, ugyanis a kiegészítő negatívan befolyásolhatja az egyéb belső motivációját. Ez a kiegészítő spirális jellegéből fakad, a hatások ismétlődő módon összeadódnak és egymást erősíthetik. A magas stresszrel járó munkahelyi környezet fokozza a kiegészítő mértékét, ami gyengíti az egyén belső motivációját (Tandari-Kovács 2010). Ez ahhoz vezet, hogy az egyén még kevésbé lesz képes megbirkózni a stresszrel, tovább erősítve a kiegészítőt, vagyis a kiegészítő újratermeli önmagát (Schaufeli és Enzmann, 1998). Az intrinzik motivációt emiatt kutatásunkban a kiegészítő következményeként vizsgáljuk.

H5a: Az érzelmi kimerültség negatívan hat az intrinzik motivációra

H5b: A deperszonalizáció negatívan hat az intrinzik motivációra

H5c: A csökkentett személyes hatékonyság negatívan hat az intrinzik motivációra

Észlelt teljesítmény: Menedzseri szempontból nem elhanyagolható az a kérdés, hogy a kiegészítő miként hat az eladószemélyzet teljesítményre. Az értékesítők saját, teljesítménnyel kapcsolatos önértékelése Churchill et al. (1985) kutatásai szerint magas korrelációt mutatott a menedzserek teljesítményértékelésével. Low et al. (2001) negatív kapcsolatot talált a kiegészítő és az értékesítők teljesítménye között, de ezen belül nem vizsgált dimenziókat. Verbeke (1997) a csökkentett személyes hatékonyság és a teljesítmény erős kapcsolatát mutatta ki.

H6a: Az érzelmi kimerültség negatívan hat az észlelt teljesítményre

H6b: A deperszonalizáció negatívan hat az észlelt teljesítményre

H6c: A csökkentett személyes hatékonyság negatívan hat az észlelt teljesítményre

Természetesen a munkahelyi stresszorok közvetlenül is hathatnak a teljesítményre. A szerep-kétértelműség és a teljesítmény között szignifikáns negatív kapcsolatot mutatott Babakus et al. (1999), Brown és Peterson (1993), valamint Low et al. (2001). Ugyanakkor talán érdekesen hangzik, hogy a kutatások (Brown és Peterson 1993, Low et al. 2001) nem találtak közvetlen kapcsolatot a szerepkonfliktus és a teljesítmény között. Ez azzal magyarázható, hogy a szerepkonfliktus által generált feszültség teljesítménynövelő erőként is funkcionálhat egészen addig, míg nem ér el egy kritikus szintet. A szerep-kétértelműség miatt azonban az értékesítő nem érzi pontosan, hogy miként értékeli saját teljesítményét mások, ezért bizonytalan saját ítéletében is. Emiatt az alábbi hipotézis fogalmazható meg:

H7: A szerep-kétértelműség negatívan hat az észlelt teljesítményre

MÓDSZER ÉS MINTA

A mintavétel célja volt, hogy minél több iparágból találjunk olyan értékesítőket, akik egy interjú után önként hajlandók kitölteni egy kérdőívet. Az adatfelvételre 2011 őszén, valamint 2012 tavaszán került sor, és összesen 190 értékelhető kérdőívet kaptunk. A kitöltők olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint a gyógyszeripar, ingatlan, pénzügy, gépkocsi, telekommunikáció, mezőgazdaság, élelmiszer, építőipar, IT, vegyipar és gépipar. A válaszadók 66%-a férfi, 34%-a nő, az életkor mediánja 36 év, az értékesítésben eltöltött évek mediánja nyolc.

MÉRŐESZKÖZÖK ÉS MÉRÉSI MODELL

A kutatásban kizárólag olyan skálákat használtunk, amelyeket már előtte használtak nemzetközi eladásmenedzsment kutatásokban. A szerepkonfliktust és a szerep-kétértelműséget Rizzo et al. (1970), a belső motivációt Anderson és Oliver (1987), a teljesítményt pedig Behrman és Perrault (1984) tesztelt skálájával mértük. A kiegészítő három dimenziójánál (érzelmi kimerültség, deperszonalizáció, csökkentett személyes teljesítmény) Maslach és Jackson (1981) módosított skáláját használtuk, ahol a kliens helyett a vevő kifejezés szerepelt.

A fogalmak megbízhatóságának és érvényességének igazolására konfirmatorikus faktorelemzést (CFA) végeztünk. Mivel egy mért változó csak egy konstrukcióhoz tar-

tozhat, ezért eltávolítottuk azokat az állításokat, amelyek más konstrukcióval is jelentős mértékben korreláltak vagy alacsony factorsúllyal rendelkeztek (a modellbe bekerült állítások statisztikai adatait lásd az 1. mellékletben).

A konvergencia érvényessége egyrészt a standardizált factorsúlyok segítségével ellenőrizhető, amelyeknek meg kell haladniuk a 0,5-ös, de jobb, ha a 0,7-es értéket (1. melléklet). A konvergencia érvényességének teljesülésére használt két mutató a CR (összetétel megbízhatóság), valamint az AVE (átlagos kivonatolt variancia), ahol az előbbinek a 0,7-es, az utóbbinak pedig a 0,5-ös értéket kell meghaladniuk (Hair és mtsai 2006). Az AVE a csökkentett személyes hatékonyság, valamint az észlelt teljesítmény konstrukcióknál marad valamivel a küszöbérték alatt, ugyanakkor a többi kritériumnak megfelel (1. táblázat).

A diszkriminancia érvényességet Fornell és Larcker (1981) tesztje alapján mértük, mely szerint az AVE mutatónak minden esetben nagyobbak kell lennie, mint a konstrukciók közti korreláció négyzete. Az 1. táblázatból látható, hogy ez a kritérium teljesül.

Összességében elegendő statisztikai bizonyítékot találtunk a hét konstrukció létezésére, valamint arra, hogy a mért változók megfelelő indikátorai a hozzájuk tartozó faktoroknak.

1. táblázat: Érvényességi mutatók és a konstrukciók közötti korrelációk (konfirmatorikus faktorelemzés)

Konstrukció	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1 Szerepkonfliktus	0,816	0,527	1,000	0,083	0,191	0,201	0,073	0,029	0,060
2 Szerep-kétértelműség	0,844	0,576	0,288**	1,000	0,037	0,045	0,161	0,260	0,206
3 Érzelmi kimerültség	0,785	0,555	0,437***	0,193*	1,000	0,436	0,102	0,015	0,135
4 Elszemélytelenedés	0,819	0,604	0,448***	0,213*	0,660	1,000	0,130	0,010	0,117
5 Csökkentett személyes hatékonyság	0,745	0,497	0,270**	0,401***	0,320**	0,361	1,000	0,190	0,213
6 Észlelt teljesítmény	0,734	0,479	-0,169	-0,510***	-0,122	-0,102	-0,436***	1,000	0,134
7 Belső motiváció	0,865	0,683	-0,244**	-0,454***	-0,368***	-0,342***	-0,461***	0,366***	1,000

CR = composite reliability; AVE = average variance extracted

Megjegyzés: A diagonális alatti értékek a konstrukciók közötti korrelációk, a diagonális feletti értékek pedig a korrelációk négyzetei.

* a korreláció szignifikáns $p < 0,05$ szinten

** a korreláció szignifikáns $p < 0,01$ szinten

*** a korreláció szignifikáns $p < 0,01$ szinten.

STRUKTURÁLIS MODELL

A strukturális modell paramétereit az AMOS 18 program segítségével becsültük, amely a kovariancia mátrixot használja fel a legnagyobb valószínűségek elve (maximum likelihood) alapján. Először a teljes modellt teszteltük (2. ábra), ahol feltételeztük, hogy a szerepkonfliktus és a szerep-kétértelműség közvetlen hatással van a kiégés mindhárom dimenziójára (H1 és H2 hipotézisek). Teszteltük Maslach elképzelését, mely szerint érzelmi kimerültség – deperszonalizáció – csökkentett személyes hatékonyság sorrendben kerül sor a kiégésre (H3 és H4). Modelleztük azt is, hogy ez a három dimenzió közvetlen hatással van a belső motivációra (H5), valamint az észlelt teljesítményre is (H6). Végül kapcsolatot feltételeztünk a szerep-kétértelműség és az észlelt teljesítmény között.

Diamantopoulos és Siguaw (2000) a leginformatívabb illeszkedési mutatónak az RMSEA értéket gondolják, ami esetünkben jónak mondható: 0,038 (CI_{90%} 0,022-0,051), de más mutatók is elfogadható szinten vannak: SRMR = 0,0611; $\chi^2 = 272,53$ (df = 214; a p = 0,004); GFI = 0,89; CFI = 0,97, PGFI = 0,69.

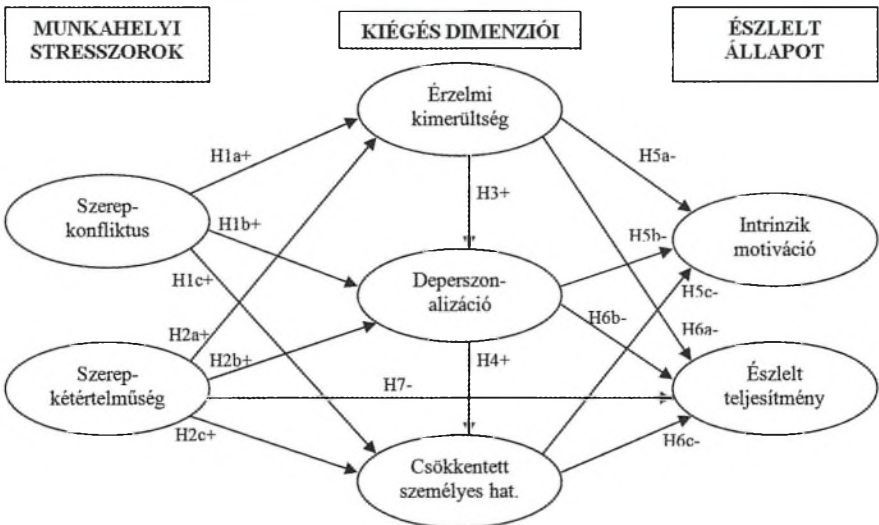
A 2. táblázat tartalmazza a teljes modell standardizált együtthatóit, valamint azok t-értékeit².

A szerepkonfliktus hatását vizsgálva a három kiegészi dimenzióra megállapítható, hogy míg az érzelmi kimerültség és a deperszonalizáció pozitív kapcsolatban van a szerepkonfliktussal (H1a és H1b hipotézisek elfogadása), addig a csökkentett személyes hatékonysággal nem szignifikáns a kapcsolat (H1c elutasítása). A szerep-kétértelműség viszont éppen arra a kiegészi dimenzióra hat, amelyre a szerepkonfliktus nem (H2c elfogadása), ugyanakkor nem hat a másik két dimenzióra (H2a és H2b elutasítása). A szerep-kétértelműség negatívan hat az észlelt teljesítményre is (H7 elfogadása).

Igazolódni látszik Maslach logikája a kiegészi dimenziók sorrendjét illetően, az érzelmi kimerültség erősen hat a deperszonalizációra ($\beta = 0,57$), míg a személytelen bánásmód a csökkentett személyes hatékonyságra (H3 és H4 elfogadása), bár ezt az eddigi kutatásokkal összhangban kisebb mértékben teszi ($\beta = 0,27$).

A kiégés dimenziói közül leginkább a csökkentett személyes hatékonyság hat negatívan az értékesítő észlelt állapotára

2. ábra: Teljes modell hipotézisekkel

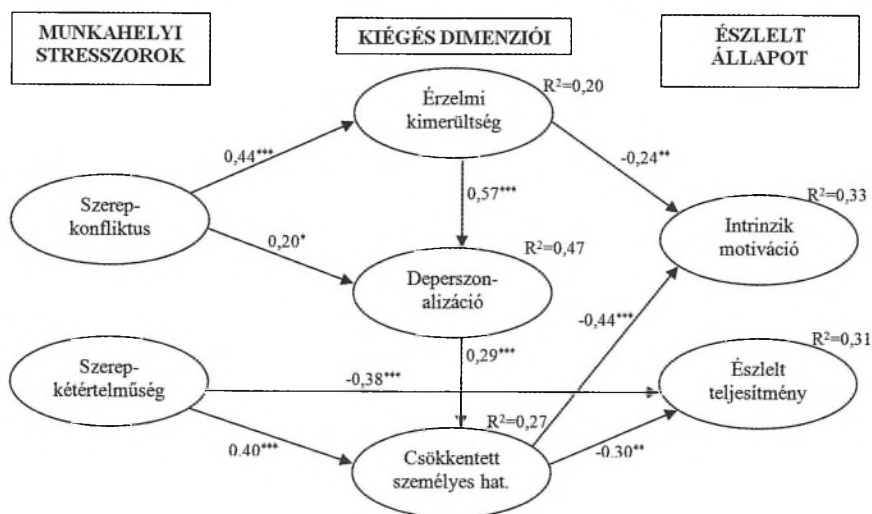


2. táblázat: A teljes és a végső modell standardizált koefficiensei

Hipotézis	Út	Teljes modell		Végleges modell	
		Standardizált együttható	t-érték	Standardizált együttható	t-érték
H1a	Szerepkonfliktus → Érzelmi kimerültség	0,41***	4,17	0,44***	4,61
H1b	Szerepkonfliktus → Deperszonalizáció	0,19*	2,18	0,20*	2,34
H1c	Szerepkonfliktus → Csökk. szem. hat.	0,05	0,48		
H2a	Szerep-kétértelműség → Érzelmi kimerültség	0,09	1,09		
H2b	Szerep-kétértelműség → Deperszonalizáció	0,04	0,54		
H2c	Szerep-kétértelműség → Csökk. szem. hat.	0,38***	3,91	0,40***	4,20
H3	Érzelmi kimerültség → Deperszonalizáció	0,57***	5,97	0,57***	6,03
H4	Deperszonalizáció → Csökk. szem. hat.	0,27**	2,68	0,29***	3,34
H5a	Érzelmi kimerültség → Intrinzik motiváció	-0,22	-1,94	-0,24**	-3,00
H5b	Deperszonalizáció → Intrinzik motiváció	-0,04	-0,35		
H5c	Csökk. szem. hat. → Intrinzik motiváció	-0,43***	-4,52	-0,44***	-4,78
H6a	Érzelmi kimerültség → Észlelt teljesítmény	-0,02	-0,20		
H6b	Deperszonalizáció → Észlelt teljesítmény	0,12	0,92		
H6c	Csökk. szem. hat. → Észlelt teljesítmény	-0,34**	-2,92	-0,30**	-2,77
H7	Szerep-kétértelműség → Észlelt teljesítmény	-0,38***	-3,52	-0,38***	-3,57

Megjegyzések: dőlt betűvel szedett hipotéziseket elutasítjuk

3. ábra: Egyszerűsített, végleges modell



(H5c és H6c elfogadása), mivel a harmadik dimenziója szignifikáns kapcsolatban van mind a belső motivációval ($\beta = -0,43$), mind pedig az észlelt teljesítménnyel ($\beta = -0,34$). Az érzelmi kimerültség negatívan hat az intrinzik motivációra (H5a elfogadása), azonban az észlelt teljesítményre gyakorolt hatása nem szignifikáns (H6a elutasítása). A deperszonalizáció ugyanakkor nincs hatás-

sal sem az észlelt teljesítményre, sem pedig a belső motivációra (H5b, H6b elutasítása).

Az elemzés eredményeként, valamint az áttekinthetőség és az egyszerűsítés (parsimony) jegyében létrehoztunk egy végleges modellt, ami az elfogadott hipotézisek alapján készült. A 2. táblázatból látszik, hogy a standardizált értékek csupán kis mértékben változtak.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás eredményei felhívják a figyelmet a kiegész jelentőségére a magyarországi értékesítők körében, valamint arra, hogy a kiegész egyes összetevői mitől függenek, illetve milyen hatással vannak az értékesítő észlelt teljesítményére és belső (intrinzik) motivációjára. Ez kiemeli annak a jelentőségét, hogy az egyéni megküzdési (coping) stratégiák mellett meghatározó szerepe van a probléma megoldására tett menedzsment-politikáknak is.

A kiegész dimenziói a Maslach által elgondolt logika alapján működnek, még pedig oly módon, hogy az érzelmi kimerültség és a deperszonalizáció között erősebb a kapcsolat, mint a személytelen bánásmód és a csökkentett személyes teljesítmény között.

A munkahelyi stresszorok hatnak a kiegész dimenzióira, ugyanakkor ezt eltérő módon teszik. Míg ugyanis a szerepkonfliktus az érzelmi kimerültségre és a deperszonalizációra, addig a szerepkétértelműség a csökkentett személyes hatékonyságra hat pozitívan. Ez menedzsmentszempontról azért érdekes, mert míg a szerepkonfliktus részben az értékesítési szakma sajátossága, annak tipikus velejárója, addig a szerepkétértelműség alapvetően a pontatlan szerepdefinícióból fakad, ami mindenképpen mérsékelhető.

Klasszikus feszültségforrás, hogy az értékesítők egyensúlyoznia kell a vevők és a menedzserek elvárásai között (Mulki et al. 2008), amit gyakran a menedzserek piactól való túlzott távolsága még tovább fokozhat. Mivel az értékesítő általában a területen dolgozik, közel a vevőkhöz és távol főnökeiktől, ezért ha megfelelő autonómiát biztosítanak számra világos célokkal, akkor nem kell minden egyes döntését feleslegesen egyeztetnie. Az üzleti életben az ügyfél kívánságaira való gyors reagálás létfontosságú, gyakran nincs idő a menedzserek jóváhagyására. Az autonómia hiánya gátolja az értékesítők munkáját és az alkalmatlanság, valamint a tehetetlenség érzetét kelti. Az autonómia, világos iránymutatásokkal és egyértelmű szerepdefiníciókkal jobb tel-

jesítményhez és a munkával való nagyobb elégedettséghez vezet (Grandey et al. 2005).

A kiegész jeleinek korai felismerése segítheti az értékesítőt, hogy ne érezze magát érzelmileg kimerültnek, ne bánjon személytelenül kapcsolataival, valamint értékelni tudja saját sikereit. Mindez ösztönzőleg hat belső motivációjára, valamint teljesítményére.

JEGYZETEK

- 1 Hair és mtsai (2006) az alábbi kritériumokat határozta meg akkor, ha minta száma 250-nél kisebb, valamint, ha a megfigyelt (mért) változók száma 12 és 30 között van: c^2 mutatónál szignifikáns p-érték várható, CFI > 0,95; SRMR ≤ 0,08; RMSEA ≤ 0,08.
- 2 Az útelemzésben azokat a standardizált koeficienseket tekinthetjük nem szignifikánsnak, amelyek t-értéke kisebb, mint 1,645.

HIVATKOZÁSOK

- Alarcon, G., Eschleman, K. J. and Bowling, N. A. (2009), "Relationships Between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis", *Work & Stress*, 23 July–September, pp.244-63
- Anderson, E. and Oliver, R. L. (1987), „Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems”, *Journal of Marketing*, 51 October, pp.76-88
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. and Moncrief, W. C. (1999), "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 1, pp.58-70
- Behrman, D. N. and Perreault, Jr., W. D. (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing*, 48 4, pp.9-21
- Boles, J. S., Johnston, M. W. and Hair, Jr., J. F. (1997), "Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 1, pp.17-28
- Brown, S. P. and Peterson, R. A. (1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, XXX February, pp.63-77
- Caputo, J. S. (1991), *Stress and Burnout in Library Service*, Phoenix: Oryx Press.
- Churchill, Jr., G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. and Walker, Jr., O. C. (1985), "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, XXII May, pp.103-18

- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, **18** October, pp.621-56
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. A. (2000), *Introducing LISREL*. London: Sage.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, **18** February, pp.39-50
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, **30** 1, pp.159-65
- Golembiewski, R. T. (1989), "A Note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout", *Group & Organization Management*, **14** 1, pp.5-13
- Grandey, A. A., Fisk, G. M. and Steiner, D. D. (2005), "Must 'Service with a Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees", *Journal of Applied Psychology*, **90** September, pp.893-904
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Tatham, R. L. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 4/e., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hollet-Haudebert, S., Mulki, J. P., Fournier, C. (2011), "Neglected burnout dimensions: Effect of depersonalization and personal nonaccomplishment on organizational commitment of salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **XXXI**, 4, pp.411-28
- Keaveney, S. M. (1992), "An empirical investigation of dysfunctional organizational turnover among chain and non-chain retail store buyers", *Journal of Retailing*, **68** Summer, pp.145-72
- Kotler, P. és Caslione, J. A. (2011), *Kaotika. Menedzsment és marketing a turbulencia korában*, Budapest: Manager Könyvkiadó
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1996), "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Burnout", *Journal of Applied Psychology*, **81** 2, pp.123-33
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2007), "A Process Model of Burnout among Salespeople: Some New Thoughts", *Journal of Business Research*, **60** December, pp.1216-24
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2008), "Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediational Model of Social Support", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **28** 3, pp.233-46
- Leiter, M. (1988), "Burnout as a Function of Communication Patterns", *Group & Organization Management*, **13** 1, pp.111-28
- Low, G., Cravens, D. W., Grant, K., Moncrief, W. C. (2001), "Antecedents and consequences of salesperson burnout", *European Journal of Marketing*, **35** 5/6, pp.587-611
- Maslach, C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, New York: Prentice Hall
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, **2** 2, pp.99-113
- Mulki, J. P., Lassk, F. G. and Jaramillo, F. (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **28** 3, pp.283-95
- Ónody S. (2001), „Kiegészítő tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei”, *Új Pedagógiai Szemle*, **51** 5, 80-5. old.
- Piko, B. (2006), "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, **43** March, pp.311-8
- Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, **15** June, pp.150-63
- Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S. J. and Volpone, S. D. (2009), "How Do Stressors Lead to Burnout? The Mediating Role of Motivation", *Journal of Occupational Health Psychology*, **14** July, pp.289-304
- Schaufeli, W. B. and Enzmann, D. (1998), *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Shepherd, D. C., Tashchian, A., Ridnour, R. E. (2011), "An investigation of the job burnout syndrome in personal selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **XXXI** 4, pp.397-409
- Singh, J., Goolsby, J. R. and Rhoads, G. K. (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", *Journal of Marketing Research*, **31** 4, pp.558-69
- Tandari-Kovács M. (2010), *Érzelmi megterhelődés, lelki kiegészítő az egészségügyi dolgozók körében*, Doktori értekezés. Budapest: Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola
- Verbeke, W. (1997), "Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout", *Psychology & Marketing*, **14** 6, pp.617-36

Mitev Ariel, PhD
egyetemi docens

ariel.mitev@uni-corvinus.hu

Dörnyei Krisztina, PhD
adjunktus

krisztina.dornyei@uni-corvinus.hu

Dr. habil. Dr. Bauer András, CSc.
tanszékvezető egyetemi tanár
andras.bauer@uni-corvinus.hu

BCE GTK M&MI Marketing tanszék

1. melléklet: A modell konstrukcióinak mérése és megbízhatósága

Konstrukció (Cronbach alfa)	Állítás	Standard. faktorsúly	Átlag	Szórás
Szerepkonfliktus (a = 0,813)	Szükségtelen dolgokkal foglalkozom.	0,701	2,45	1,64
	Két vagy több embertől kapok olyan kéréseket, amelyek ellentmondanak egymásnak.	0,670	2,56	1,67
	Olyan dolgokat kell csinálnjak, amit szerintem máshogy kellene elvégezni.	0,747	2,66	1,59
	Olyan feladatot kapok, amely teljesítéséhez nincs meg a kellő munkaerő.	0,782	2,19	1,49
Szerepkétértelműség (a = 0,837)	A munkámban a célok világosak és megtervezettek. (R)	0,678	1,93	1,09
	Tisztában vagyok a kötelezettségeimmel. (R)	0,793	1,64	0,97
	Pontosan tudom, mit várnak el tőlem. (R)	0,777	1,81	1,03
	Biztos vagyok abban, hogy mekkora hatáskörrel rendelkezem. (R)	0,783	1,99	1,26
Érzelmi kimerültség (a = 0,778)	Érzelmileg ki vagyok merülve a munkámtól.	0,702	2,82	1,68
	A munkanap végére kimerültnek érzem magam.	0,626	3,89	1,75
	Reggel fáradtnak érzem magam, amikor azzal kell szembesülnem, hogy egy újabb munkanap vár rám.	0,883	2,59	1,61
Depersonalizáció (a = 0,810)	Úgy érzem, néhány vevővel úgy bánik, mintha csak tárgyak lennének.	0,865	2,13	1,62
	Mióta ezt a munkát végzem, érzékletlenebbé váltam más emberek iránt.	0,785	2,07	1,56
	Aggódok amiatt, hogy ez a munka érzelmileg rideggé tesz.	0,668	1,87	1,44
Csökkentett személyes hatékonyság (a = 0,747)	Úgy gondolom, hogy munkám során pozitívan tudom mások életét befolyásolni. (R)	0,702	2,58	1,41
	A munkámtól nagyon energikus vagyok. (R)	0,716	3,09	1,57
	Rengeteg értékes dolgot elértem már munkám során. (R)	0,697	2,39	1,44
Észlelt teljesítmény (a = 0,733)	Éves értékesítési és egyéb célok elérése.	0,721	5,15	1,28
	A terület piacrészesedésének növelése.	0,697	5,28	1,23
	Az értékesítési csapatom profitjához való hozzájárulás.	0,657	5,67	1,91
Belső motiváció (a = 0,860)	Ha jól végzem a munkám, rendkívül elégedett vagyok magammal.	0,889	6,05	1,08
	Ha jól teljesítek, az hozzájárul a személyes fejlődésemhez.	0,868	6,22	1,00
	Munkám növeli önbecsülésemet.	0,711	6,03	1,15

Megjegyzés: R = fordítva kódolt tétel

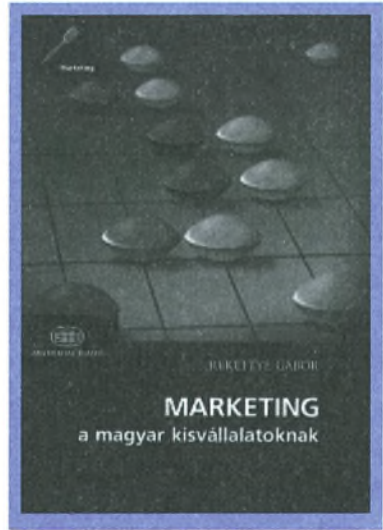
Az összes tétel 7 fokozatú Likert skálán mértük, ahol az 1 = az egyáltalán nem jellemző/nagyon ritkán fordul elő, 7 = a teljes mértékben jellemző/nagyon gyakran fordul elő.

AN INVESTIGATION OF THE BURNOUT SYNDROME AMONG HUNGARIAN SALESPeOPLE

The high level of work related stress and one of its consequences – burnout, is the most problematic area of the sales profession. Sales management is under-researched in Hungary, which includes no former empirical studies on burnout. In our article we analyze the burnout antecedents and consequences, and use an SEM model to test the hypotheses.

The results emphasize the importance of burnout among Hungarian salespeople. Further we demonstrate how work tension (role conflict and role ambiguity) and other dimensions affect the burnout dimensions (e.g. emotional exhaustion, depersonalization, and a feeling of reduced personal accomplishment) affect the perceived performance and intrinsic motivation. Further, we demonstrate that firms have to go beyond individual level coping and introduce managerial action to solve the problems.

Ariel Mitev, Krisztina Dörnyei, András Bauer



Rekettye Gábor, 2012.

Marketing a magyar kisvállalatoknak

Akadémiai kiadó, Budapest (290 oldal, ISBN 978 963 05 9246 8)

A marketing megjelenése óta léteznek az ún. jelzős marketingek, ami többnyire arra utal, hogy a marketingnek valamilyen sajátos, esetleg nem is a hagyományos üzleti területek között történő alkalmazásáról van szó: oktatási marketing, közszolgálati marketing, múzeumi marketing és hasonló. A jelzők alkalmazásának indoka lehetővé teszi, hogy a marketing alkalmazásával kapcsolatban valamilyen sajátos környezeti körülmények merülnek fel a marketing gyakorlója szempontjából (többnyire ide sorolhatók a külpiaci, a nemzetközi, az exportmarketing és hasonló), vagy pedig az, hogy a marketing alkalmazásában érintett üzleti szervezet rendelkezik valamilyen, a főáramhoz képest eltérő sajátossággal (kereskedelmi marketing, pénzügyi marketing, stb.). A vállalkozói, illetve a kisvállalati marketing ebbe az utóbbi csoportba tartozik. Ennek a könyvnek a címe azonban mellőzi a jelzőt, ami arra utal, hogy a tartal-

om elsősorban a marketing mindenki számára közös jellegzetességeit tárgyalja úgy, hogy abból a legtöbb haszna a magyar kisvállalatoknak legyen.

Megelőlegezhetjük, hogy a célt sikerült elérni, hiszen könyvünk szerzője, Rekettye Gábor egyrészt a marketing professzora a pécsi és a szegedi egyetemen, s mint ilyen, számos nagysikerű szakkönyvet írt már, másrészt pedig gyakorló vállalkozó is. Egy szó, mint száz, nemcsak tanítja, hanem csinálja is. Mindez azért fontos, mert jelentősen fokozza a célközönség körében a szerző, s ennek révén a mondanivaló hitelességét.

A kezünkben lévő könyv nem előzmény nélkül való: öt évvel ezelőtt a szerzőnek ugyancsak az Akadémiai kiadónál már megjelent egy könyve a kisvállalati marketingről. Elárulhatjuk, hogy a jelen kötet annak a jelentősen továbbfejlesztett és átdolgozott kiadása.

Szerkezetét tekintve a könyv látszólag követi a standard marketing-szakkönyvek szerkezetét (különösebben mást nem is tehet), azonban mindvégig ügyel két dologra. Az első, hogy a szerző nagyon szigorúan ragaszkodik ahhoz, hogy a címben megszólított célközönségnek ír. „Ez a könyv azoknak a kisvállalati tulajdonos menedzsereknek szól, akik minden idegszálukkal arra töreksenek, hogy a létrehozott vállalkozást a felszínen tartsák, növeljék az értékesítést, nyereséget termeljenek annak érdekében, hogy megélhetésüket biztosítsák, és esetleges alkalmazottaik illetményét ki tudják hónapról hónapra fizetni. Ezek a tulajdonos menedzser szakemberek általában annak a szakmának jó ismerői, amibe vállalkozóként belefogtak. Nagyon sok esetben fájdalmas csődök bizonyítják azt, hogy pusztán a szakma értése nem mindig elegendő. Ismerni kell azokat a marketingfogásokat is, amelyekkel e szakértelem produktuma a vállalkozás potenciális vevői számára értékké válhat, amelyekkel legelőször is tudathatják potenciális vevőikkel létezésüket, megismertethetik kínálatukat, vevőket toborozhatnak, forgalmat generálhatnak, és vevőiket megtarthatják.” (15. old.). A fentiekből fakad a második sajátosság: a szerző mindvégig úgy fogalmaz, hogy a szöveg könnyen érthető maradjon a szakmájában-vállalkozásában jól képzett, ám a marketing világában esetleg kevésbé jártas olvasó számára is. A megértést (sőt, a gyakorlati kapcsolatteremtést és –építést) segíti elő, hogy a könyvben előforduló példák lényegében kivétel nélkül mind ma is működő magyar vállalkozások, amelyek kis erőfeszítéssel elérhetőek az érdeklődők számára.

A szerző ugyan nem csoportosítja tovább a fejezeteket, de azért megállapíthatjuk, hogy az első három fejezet afféle bevezetéssel ér fel. Az alapfogalmak tisztázásáról van ugyanis szó: mi számít kisvállalatnak és milyen formái vannak (1. fej.), mit jelent a marketing a kisvállalatok életében (2. fej.), és végül, hogyan jön létre a vállalkozás (3. fej.).

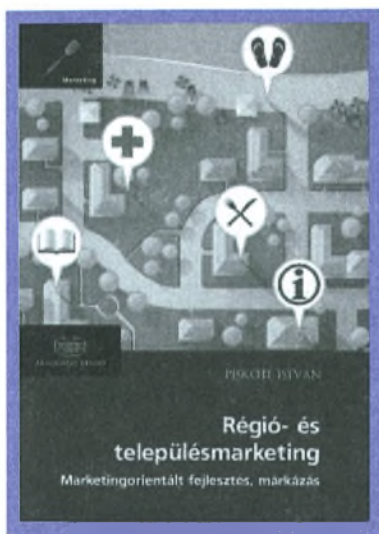
A marketing tradicionálisan tárgyalta részleteibe a következő fejezetek avatják be

az olvasót: a 4-6. fejezetek a termék kínálata és a szolgáltatás nyújtása révén létrejövő értékkinálatot mutatják be érzékletesen a lakossági és a termelőfogyasztás világában. A következő két fejezet a vevőismerettel kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat foglalja össze. Itt ugyancsak érdekes, hogy a szerző teljességgel mellőzi a „semleges elemző” nézőpontját, mondandóját igen koncentráltan és a célközönség nézőpontjából tekintve adja elő. A 9. és a 10. fejezet az ár és a forgalmazás szorosan összefüggő kérdéseivel foglalkozik, talán kevésbé az összefüggésre, mint inkább a tudnivalókra helyezve a hangsúlyt. A 11-13. fejezetek a marketingkommunikáció testreszabott megközelítését tartalmazzák. A kisvállalatok számára oly fontos személyes eladás és tárgyalás témaköre jelentős hangsúlyt kapott, s az információs társadalom korában a könyv célközönsége számára is egyre fontosabb internetes marketing lehetőségeit is megismerheti az olvasó. (Ez utóbbiakra számos példa is van a könyvben.)

„Mi az, ami mégis a legfontosabb?” – kérdezi az utolsó fejezet címe. A válasz ebben a rövid zárófejezetben nagyjából annyi: a vevő. Lapos bölcsesség? Ha belegondolunk saját kellemetlenségeinkbe, amiknek végül is más okát nemigen találjuk, mint azt, hogy a kínálattevő nem törődik velünk és azzal sem, hogy elégedetten távozzunk, és esély teremődjék arra, hogy visszatérjünk, akkor inkább azt mondjuk, hogy nem, korántsem. S nemigen lehet más tanácsunk, mint az, hogy mindenki igyekezzék elfogadni a szerző gondolatmenetét: „minden vásárlás olyan, mint egy szavazás. Szavazhatunk X termékre vagy szolgáltatásra, de ha nem vagyunk elégedettek, akkor legközelebb egy másikra fogunk szavazni. És ha többen tesznek így, akkor az X terméket előállító vagy forgalmazó vállalkozó veszíteni fog, tönkremegy” (279. old.).

Emiatt ne menjenek tönkre!

Lányi Beatrix
Pécsi Tudományegyetem



Piskóti István, 2012.

Régió- és településmarketing

Akadémiai kiadó, Budapest

(400 oldal, ISBN 978 963 05 9186 7)

A könyv méltatása előtt legalább egy elismerő mondatot feltétlenül kell ejteni a kiadóról: ez a Marketing szakkönyvtár című sorozat 49. kötete (egyben ugyane könyv 2002. évi változatának bővített és átdolgozott kiadása). E sorok írójának nincs tudomása arról, hogy akár az angol nyelven publikáló nagy világcégek ebben a szakmában ilyen hosszú könyvsorozattal dicsekedhetnének.

A helymarketing, akárhogy hívjuk is (a szerző a könyv címében történetesen régió- és településmarketingnek mondja, az esettanulmány magyarázza meg, hogy miért), a marketing fogalmi kibővítése során nyerte el a legitimitását, és a szerzők többsége le se bírná tagadni felfogásának kotleriánus beütését. Ez a nemzetközi szakirodalom exponenseire is vonatkozik és a témában publikáló és nevet szerzett magyar szerzők többségére is. Vannak, akik alapvetően a kommunikációt látják a helymarke-

ting problémái megoldási kulcsának (Gold & Ward 1994, Avraham 2004, Gertner & Kotler 2004), megint mások számára legújabbban a helymárka (országmarka, településmárka stb.) jelzi a cél szempontjából leginkább megfelelő megközelítést (Dinnie 2004, Anholt 2010, Papp-Váry 2009). Piskóti kompetenciabázisú marketingrendszere nagyszerűen megoldoztatja az elmét, és segít rávilágítani arra (amiről egyébként hajlamosak vagyunk mindannyian megfeledkezni), hogy a hype népszerű ugyan a marketingben, ámde legtöbbször kellően felszínes ahhoz, hogy alkalmatlan legyen mélyebb összefüggések megmutatására.

A helymarketinget (vagy területmarketinget, ahogy mások nevezik) lényegében a megkerülhetetlen Kotler és tsai. (1993) könyv hozta be a marketing bevett vizsgálati területei közé, és kellő alaposággal rögtön ki is jelölte a vizsgálódások alanyát és tárgyát egyaránt. Ezek a vizsgálódási irányok maradtak mindmáig a fősodorban. Ebben, de csak ebben az értelemben a Piskóti-könyv is kotleriánus, mint majdnem mindenki a marketingnek ezen a vizsgálati területén. Azt jó, ha tudjuk, hogy a könyv szerzője a területmarketing legrégebbi és (hadd legyenek szubjektív egy kicsit) legalaposabb művelői közé tartozik. Ennek a könyvnek a felkészülési szakasza a 90-es évektől tart. Az akkor frissen depresszióssá vált északkelet-magyarországi térségben kézenfekvő gondolatnak mutatkozott a revitalizálást a marketing elvei, módszerei és eszközei segítségével megoldani (Piskóti és tsai 1997). Ennek a kutatómunkának és fejlesztési projektnek lett az eredménye a jelen könyv első változata (Piskóti és tsai 2002), majd a mostani könyv, a szerző által megszerzett újabb tudás birtokában, és főként az újabb kutatási eredményekre alapozva (12. old.).

Nagyon elfogadható, sőt, dicsérendő törekvés, hogy a könyv az elméleti igényesség mellett „szól a régió- és településmarketinget a gyakorlatban alkalmazókhöz, felkínálva tevékenységük átvilágításának, továbbfejlesztésének módszer-

tani lehetőségeit ...” (11. old.). Valójában a könyv nagyobb része az utóbb említett olvasói szegmens számára íródott.

A könyv szerkezete nagyon egyszerű, könnyen áttekinthető, felépítése logikus. Még ott is viszonylag könnyed fogalmazással találkozunk, ahol a viszonyok roppant bonyolultak.

Az első és egyben többnyire elméleti jellegű fejezet például többnyire ilyen. A szerző lényegében sikeresen vezeti át az olvasót a területmarketing értelmezésbeli útvesztőjén és ügyesen kerül el a többszörös szegmentságból adódó buktatókat. Talán a szinte németes túlhierarchizáltság (amit többnyire a bonyolult ábrák közvetítenek) egy kicsit gátja az értelmezés rugalmasságának.

A második fejezet a stratégiai marketingtervezés jól ismert módszereit a térségi marketingre alkalmazva tárgyalja. Szokatlan, bár nagyon is helyes az imázs központi szerepének kidomborítása a 2.1 pontban, s ugyanígy roppantul tanulságos a 2.4. pontban *marketingorientált* városfejlesztési stratégiáról beszélni, nem feledve ugyanakkor, hogy a város a helyeknek csupán egyik, igaz, különlegesen fontos típusa. Ugyanakkor ez a fejezet rész számos alapvetően fontos meglátást tartalmaz (arról például, hogy esetünkben a stratégiai tervek fejlesztési tervek, és itt mutatja meg a szerző a kompetenciamodell mibenlétét is, ami aztán afféle vörös fonál gyanánt húzódik végig a további fejezeteken. (A terjedelmet is szem előtt tartva, aligha téved a recenzens, ha azt gondolja, hogy ez a könyv egyik legfontosabb része.)

A harmadik és a negyedik fejezetben a szerző végül is két fő kompetenciát definiál. A harmadik fejezetben a térségi kínálatról van szó (ha tetszik, a gazdasági realitásokon nyugvó ún. kemény kompetenciákról), sokszor igen szisztematikusan és az általánosítás igényével megfogalmazva, más esetekben pedig a vizsgált térség szempontjából releváns módon ugyan, ám az általánosság felől nézve esetleges, példászerű felsorolásokban. Ugyanakkor azt is érdemes észrevenni, hogy a kifejtés mindegyik esetben nagyon részletes, sok az illusztrá-

ció. E sorok írója szerint ez a másik kulcsfejezet, főleg abból a szempontból, hogy a kérdéseken elgondolkodó gyakorlati szakemberek hogyan tudják az itt leírtakat kellő kreativitással a maguk esetére alkalmazni. A negyedik fejezet anyaga az inkább puha (soft) kompetenciának tartott (marketint)kommunikáció köré szerveződik. Vegyük észre itt is, hogy a leegyszerűsítés veszélyes lehet: a márka vagy a térségi identitás nemcsak kommunikatív megnyilvánulásokra nyújt lehetőséget, hanem számos esetben „anyagi erővé” válhat. A könyvet egy szükséges és szokásos implementációs fejezet zárja.

Mindent összefoglalva azt gondolom, hogy Piskói István igazán szakszerű, részletes és nem kizárólag a kiválasztott olvasói szegmensek számára hasznos és élvezhető könyvet jegyez. E sorok írója pedig javasolja a könyvespolcra tenni, s onnan gyakran levenni.

HIVATKOZÁSOK

- Anholt, S. (2010), *Places: Identity, Image and Reputation*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Avraham, E. (2004), “Media strategies for improving an unfavorable city image” *Cities*, 21 6, pp.471–9
- Dinnie, K. (2004), “Place branding: Overview of an emerging literature”, *Place Branding*, 1 1, pp.106–10
- Gertner, D. & P. Kotler (2004), “How can a place correct a negative image?”, *Place Branding*, 1 1, pp.50–7
- Gold, J. R. & S. V. Ward (1994), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, New York: Wiley
- Kotler, P., D. Haider & I. Rein (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, New York: Free Press
- Papp-Váry Á. F. (2009), „Országmárkázástól a versenyképes identitásig – A country branding megjelenése, céljai és természete”, *Marketing & menedzsment (The Hungarian Journal of Marketing and Management)*, XLIII 2, 4–19. old.
- Piskóti I. – Dankó L. – Schupler H. (2002), *Régió- és településmarketing*, Budapest: KJK-Kerszöv
- Piskóti I. – Dankó L. – Schupler H. – Büdy L. (1997), *Régió- és településmarketing*, Miskolc: RMC

Fojtik János
Pécsi Tudományegyetem



Fotó: Hámori Gábor



IDResearch Kutatási és Képzési Kft.

Tel/Fax.: +36 72 522 624

E-mail: info@idresearch.hu

H-7633 Pécs, Esztergár L. u. 8/2.

www.idresearch.hu

Közéleti szolgáltatás

Cégünk a közéleti, politikai, kulturális szereplők számára kínál hasznos szolgáltatásokat. Tevékenységünk nem csupán tájékoztató és elemző jellegű; segítjük megrendelőink stratégiai döntéshozatali munkáját, a döntések következtében történő csökkenését és felkészülést a várható közéleti-társadalmi változásokra. Ennek érdekében teljes körű tanácsadói és háttérelmzői munkákat, közvélemény-kutatásokat, piaci elemzéseket végzünk rövid határidővel, problémaorientált, gyakorlatias módszertannal. Munkatársaink többéves sikeres pályázati tapasztalata a garancia arra, hogy a pályázatfigyeléssel és pályázat-írással kapcsolatos feladatokkal is bizalommal fordulhat hozzánk. Kommunikációs tanácsadói szolgáltatásaink körébe arculattervezés, adatbázis-építés, sajtóelemzések készítése, promóciók megtervezése és lebonyolítása, valamint kampány-kommunikációs feladatok tartoznak. Kapcsolatépítési tanácsadói szolgáltatásunk segít a nemzetközi partnerek felkutatásában és a kapcsolatok kiépítésében.

Nyomatott kiadványok megjelenítése

A tanácsadói szolgáltatások mellett cégünk széleskörű kiadói tevékenységet folytat. Foglalkozunk nyomtatott anyagok: folyóiratok, könyvek, tanulmánykötetek szerkesztésével és megjelenítésével, multimédiás oktatási anyagok tervezésével és gyártásával.

Rendezvényszervezés

Az IDResearch Kutatási és Képzési Kft. elsősorban tudományos konferenciák és események teljes körű szervezését és lebonyolítási feladatait vállalja.

Kiadványszerkesztés, honlap-tervezés, internetes tartalomfejlesztés

Bármilyen jellegű rendezvény kapcsán kellő hangsúlyt kell fektetni a direktmarketing valamennyi formájára, vagyis a nyomtatott és az elektronikus hirdetési lehetőségek mind teljesebb felhasználására. A reklámcélú alkalmazáson túl a rendezvénnyel kapcsolatos különböző kiadványok, prospektusok, internetes felületek egyúttal hasznos eszközei is lehetnek a képzés kellően magas színvonalú megvalósításának. Cégünk a nyomtatott és elektronikus anyagok vizuális tervezésén, fejlesztésén túl, igényes és gyors formában vállalja rövidebb-hosszabb kiadványok nyomdai előkészítését, megjelenítését, honlapok szerkesztését, frissítését.

Szponzoráció-felkutatás, pályázatírás, pályázatfigyelés

Természetesen ritka az olyan szerencsés helyzet, mikor biztos anyagi háttérrel csakis az adott rendezvény szervezésével kapcsolatos fentebb vázolt aspektusokra kell fókuszálnunk. Rendszerint bármilyen tervezést és konkrét előkészítési lépést meg kell előznie a lehetséges szponzorok, valamint a rendezvénnyel kapcsolatban benyújtható pályázatok felkutatásának, mely az eddig irtakhoz képest egy újabb szempontú felkészültséget és előzetes tapasztalatszerzést kíván meg. Munkatársaink naprakész pályázatfigyelő-rendszer, bevált szponzorkutató eljárások, és az évek során szerzett pályázatkészítési rutin birtokában kellő alaposággal és koncentrátsággal segíthetik támogatók felkutatását.

22. ORSZÁGOS MARKETING KONFERENCIA

2012. NOVEMBER 13-14.

WWW.MARKETINGKONFERENCIA.HU



MARKETING - CASTING

 MAGYAR
MARKETING
SZÖVETSÉG

2012