

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

XLIV. évfolyam

Ára: 2950 Ft

Marketing & MENEDZSMENT



A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek – egy sajátos termékkategória


A családi életciklus befolyása az egészség-tudatosságra



Az integrált kommunikáció elméleti és gyakorlati kérdései

A marketing pénzügyi elszámolásának lehetőségei és a marketing-pénzügy határterület kritikus dimenziói

Marketing: kutatás, kommunikáció és más



MAGYAR FOGYASZTÓ PLATFORM

KNOWLEDGETAINMENT

Tudásmegosztás szórakoztató,
élvezetes módon.

www.magyarfogyaszto.hu

XLIV. évfolyam, 2010/2.

Szerkesztőség:

Reketye Gábor a szerkesztőbizottság elnöke

Fojtik János szerkesztő

Hofmeister Ágnes az MTA Marketing-

tudományi Bizottság alelnöke

Kozák Ákos a GfK Hungária ügyvezető
igazgatója

Rappai Gábor a PTE KTK dékánja

Kiadja a GfK Hungária Piackutató Intézet
és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-
tudományi Kara**Felelős kiadó:** Kozák Ákos**A szerkesztőség címe:**

1022 Budapest, Törökvész út 6/A

Tel.: +36-1/269-1676

Fax: +36-1/269-2504

Grafikai előkészítés: B&P BrandAktív**A papírt biztosította:** Antalis Hungary Kft.


INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49

Engedély: B/SZI/301/1989**Szakmai támogató:**

MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

TARTALOM

MARKETINGKUTATÁS

A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek –
egy sajátos termék kategória

- Törőcsik Mária – Jakopánecz Eszter 4

A családi életciklus befolyása az egészségtudatosságra

- Neulinger Ágnes – Simon Judit. 13

A hazai gyógyszeripari vállalatok
innovációs együttműködése

- Lányi Beatrix 23

KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MÉDIA

Lapvásárlót, olvasót vagy releváns fogyasztót vegyenek?

- Vogl Artemon 32

Az integrált kommunikáció elméleti és gyakorlati kérdései

- Tasnádi József 41

A társadalmi felelősségvállalás online kommunikációja

- Szántó Richárd 52

HATÁRTERÜLETEN ÉS TÚL

A marketing pénzügyi elszámolásának lehetőségei
és a marketing-pénzügy határterület kritikus dimenziói

- Kovács Kármén. 59

Interim menedzsment: a szakértelem 21. századi modellje?

- Farkas Ferencné – Magyar Éva 68

IN ENGLISH

The influences of cultural orientation, ecological awareness,
price and psychological wellbeing over senior citizens' green
sheltered housing buying intentions

- Hanna Oirik Menahem – Israel Boxer – Gábor Reketye . . 77

KÖNYVISMERTETÉS

Bologna „Hungaricum”. Diagnózis és terápia. 87

Tudásmenedzsment a vendéglátás és turizmus területén . . . 90

Szerkesztőbizottság:

BALATON KÁROLY Budapesti Corvinus Egyetem • **BELYÁCS 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 • **KANDIKÓ JÓZSEF** Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya • **LANTOS ZOLTÁN** GfK Hungária Piackutató Intézet • **LEHOTA JÓZSEF** Szent István Egyetem, Gödöllő • **OROSDY BÉLA** Pécsi Tudományegyetem • **PISKÓTI ISTVÁN** Miskolci Egyetem • **REKETYE GÁBOR** Pécsi Tudományegyetem (elnök) • **SIMON JUDIT** Budapesti Corvinus Egyetem • **TÖRŐCSIK MÁRIA** Pécsi Tudományegyetem • **TÖRÖK ÁDÁM** Pannon Egyetem, Veszprém • **VÁGÁSI MÁRIA** Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem • **VERES ZOLTÁN** Budapesti Gazdasági Főiskola • **VÖRÖS JÓZSEF** Pécsi Tudományegyetem

CONTENTS

MARKETING RESEARCH

Products with customer resistance –
a specific product category

- Mária Törőcsik – Eszter Jakopánecz 4

Influence of family life cycle on health
consciousness

- Ágnes Neulinger – Judit Simon 13

Innovation co-operation in case of Hungarian
pharmaceutical companies

- Beatrix Lányi 23

COMMUNICATION AND MEDIA

Print media: buyers, readers,
or relevant consumers for sale?

- Artemon Vogl 32

On theory and practice of integrated corporate
communication

- József Tasnádi 41

Online communication of corporate social
responsibility

- Richárd Szántó 52

BEYOND MARKETING

The opportunities of financial accountability
of marketing and the critical dimensions of
marketing/finance interface

- Kármén Kovács 59

Interim management: A 21st century model of
professionalism?

- Zsuzsanna Farkas – Éva Magyarai 68

IN ENGLISH

The influences of cultural orientation,
ecological awareness, price and psychological
wellbeing over senior citizens' green sheltered
housing buying intentions

- Hanna Oirik Menahem – Israel Boxer –
Gábor Rekettye 77

BOOK REVIEW

Bologna „Hungaricum”. Diagnosis and therapy . . 87

Knowledgemanagement in the field
of tourism and hospitality 90

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

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

A Marketing Menedzsment mind az elméleti tudást
gyarapító intézmények oktatóit, mind az
ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas
vállalati szakembereket arra biztatja, hogy
küldjék el írásaikat szerkesztőségünkbe. Szer-
etnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási
elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányok-
kal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag
mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is
feltárulhassanak. Mindehhez nagymértékben
számítunk meglévő és leendő szerzőink segít-
ségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat
Word dokumentumban, a csatolt szöveges
vagy grafikus táblázatokat Excel formátum-
ban, a képi illusztrációkat pedig jpg vagy tiff
kiterjesztéssel várjuk e-mailben vagy adat-
hordozón. Kérjük a szerzők nevének, munka-
helyének, beosztásának, illetve tudományos
fokozatának feltüntetését. A magyar nyelvű
írásokhoz egy féloldalas angol nyelvű össze-
foglalót is csatoljanak, hogy lapunk ilyen téren
is nemzetközi legyen. Utánközlés csak for-
rásmegjelöléssel! (Részletes leírás a 92. olda-
lon.) Az írásokat lapunk szerkesztőjéhez,
Fojtik Jánoshoz juttassák el következő címre:
fojtik@ktk.pte.hu

Előzetesen itt kérhetnek további tájékoztatást
arról, hogy milyen szerkesztési és tartalmi alap-
elveknek kell eleget tenniük a cikkeknek.

A szerkesztő levele



Jó hírrel szerettem volna köszönteni önöket, de nem igazán sikerül. Ismét egy kis változás történt, nem örömteli: Iglódi Csaba főszerkesztő megvált a folyóirattól. Úgy látom, hogy abban az öt számban, amit ő jegyzett, sok fontos témát vetettünk föl, sok érdekes cikket és tanulmányt közöltünk.

Úgy látom, hogy a jelen szám kínálja a lehetőséget a hozzászólásra és a vitára egyaránt. Törőcsik Mária és Jakopánecz Eszter tanulmánya teljesen elméletinek látszik, ám a gyakorlat számára is fontos kérdéseket fejt ki a fogyasztói ellenállást kiváltó termékekről értekezve. Neulinger Ágnes és Simon Judit kutatásának tárgya a családi életciklus befolyása az egészségtudatosságra, különös tekintettel az étkezésre. Többek között megállapítják, hogy a magyarok döntő többsége kiemelkedően fontos értéknek tartja a családi közös étkezéseket, mindemellett úgy érzékeli, hogy a modern életvitel csökkenti annak gyakoriságát. Kiderült továbbá, hogy az életciklus olyan relevánsan fűzi össze a szempontokat (életkor, háztartástípus, családi állapot, gyermekek a háztartásban), amely így finomabb különbséget mutat, mintha pusztán a nemet, életkort, családi állapotot vagy háztartástípust vizsgálnánk. Lányi Beatrix kutatásának tárgya a gyógyszeripari vállalatok innovációs együttműködése. Az információs-kommunikációs blokkban Vogl Artemon annak fontossága mellett érvel, hogy a médiatervezés során a lapokról megbízható adatok álljanak rendelkezésre, illetve hogy a döntéshozók ismerjék, és megfelelően értelmezzék a rendelkezésre álló mutatószámokat. A gyakorlat ugyanis korántsem egységes. Tasnádi József tanulmánya az integrált marketingkommunikációról összefoglaló jellegű írás, akár tananyag-kiegészítőnek is megfelel. Szántó Richárd tanulmánya abból indul ki, hogy külföldi tapasztalatok arra is rávilágítanak, hogy a vállalati weboldalon egyre több olyan információ jelenik meg, amelyek a cégek társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatosak. A kétszáz legnagyobb árbevételű magyarországi vállalat honlapjának tartalomelemzése során kiderült, hogy a cégek által alkalmazott gyakorlat rendkívül változatos, és csak igen kevés vállalat használja ki teljes mértékben az online médiában rejlő lehetőségeket. Kovács Kármén remélhetőleg elindítja a közös gondolkodást a marketing pénzügyi eredményességének kimutatásáról, Farkas Ferencné és Magyar Éva írása pedig a menedzseri foglalkozás egy viszonylag új változatát, az interim menedzsmentet mutatja be. Hanna Oirik Menahem, Israel Boxer és Rekettye Gábor angol nyelvű cikke az időskorú vásárlók bizonyos jellemzőire vonatkozó kutatás eredményeit tárja az olvasó elé.

Remélem, hogy érdekes és értékes számot állítottunk össze. Ebben a reményben köszönti az olvasót a szerkesztő:

Fojtik János

A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek – egy sajátos termék kategória

A fogyasztási cikkek kategorizálásával a szerzők gyakran csak érintőlegesen foglalkoznak. A kategóriák lehatárolásának lényege, hogy azok miként térnek el a fogyasztói magatartás és a kereslet tekintetében. A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek az ismert kategóriák egyikébe sem sorolhatók, magyar szakirodalom még nem tárgyalta ezeket a sajátos jellemzőjű termékeket, ezért javasoljuk átfogó vizsgálatukat, tulajdonságaik megvitatását és az új kategória felvételét a hazai terminológiába. Tanulmányunkban a fogyasztói ellenállás jellemzőit tárjuk fel alapvetően a rendelkezésre álló szakirodalom segítségével.

Kulcsszavak:

*fogyasztói magatartás,
fogyasztói ellenállás,
termékkategóriák,
innovációk elfogadása,
társadalmilag élitelt fogyasztás*

BEVEZETÉS

Egy amerikai felmérés szerint 600 ötletből 100 termék érte el a fejlesztés szakaszát, 87 került a piacra, 40-et vezettek be és ebből mindösszesen 30 bizonyult sikeresnek (Bauer-Berács 2003, 235). Csak egy példa arra vonatkozóan, hogy mennyire nem garantált a termékek sikere a piacra kerülést követően – de még azt megelőzően sem. A sikertelen bevezetésnek, a későbbi bukásnak számos oka van, például az általunk vizsgált fogyasztói ellenállás. Olyan termékek, termék kategóriák bemutatását végezzük el, amelyek ugyan valós szükségletek, igények kielégítését célozzák meg, azonban olyan terméktulajdonsággal rendelkeznek, amely a fogyasztók valamely csoportjából elutasítást, ellenállást vált ki. A fogyasztói reakció e formája meggátolja a termékek széles körben való elterjedését.

Célunk a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek kategóriájának ismeretése, a marketingelmélet meglévő ismereteibe való beillesztése. Jelentőségét mutatja az is, hogy a fogyasztói ellenállás gyakran olyan termékek esetében jelentkezik, amelyek társadalmi szintű kérdéseket is felvetnek. Ezért meggyőződésünk, hogy a téma vizsgálata gyakorlati szempontból is számos hozadékkal jár. A kérdéskör vizsgálatának motivációja, hogy a téma szakirodalma korlátozott, a magyar nyelvű szakirodalomban a kategória eddig nem jelent meg, amit hiányosságként értelmeztünk. Jelen tanulmányunkat a rendelkezésre álló szakirodalomra építettük.

ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

Piacorientáció – avagy a vállalatok által képviselt filozófia

Felmerül először a kérdés, hogyan viszonyulnak a vállalatok a piachoz, de főképp a vásárlóikhoz. A legtöbb alapmarketing (tan)könyv azon elméletek kifejtésével kezdődik, hogy a vállalatok milyen koncepciót, filozófiát tartanak szem előtt a piacon való tevékenységük során. A marketing történelmi fejlődését tekintve az egyes szerzők nincsenek azonos állásponton a fejlődés szakaszainak számát, jellegét tekintve. Sandhusen (2008) öt nagy irányzatot különít el: a termelés-, értékesítés- és marketingorientációt, a társadalmi és a kapcsolati marketing koncepciót. Kotler és Keller (2006) szerint pedig a posztmodern marketinget a holisztikus marketing szemlélet jellemzi. A magyar szakirodalomban sem kanonizálódott még a tagolás, az értelmezési struktúra. Az alábbi variációkkal találkozhatunk erről a témakörrel a magyar szerzők által írt marketingtan-könyvekben.

- Egyes tankönyvek egyáltalán nem tárgyalják a vállalatok piaci orientációját – lásd Lehota–Tomcsányi (1994), Rekettye (1997, 2003), Józsa (2000/b), Piskóti (2006), Pavluska–Fojtik (2009), Rekettye–Hetes (2009).
- A szakirodalom másik jelentős része csak az első négy korszakot tartja számon, azt viszont egységesen (a termelés-, termék-, értékesítési és marketingorientáció): Bauer–Berács (2003), Veres–Szilágyi (2007). Lehota (2006) a marketingorientációt három pillér, a vevő- és versenyorientáció és a koordinált marketing összehangolt működéséként taglalja.
- Egyes szerzők a társadalmi felelősségvállalást tekintik ma az uralkodó szemléletmódnak a következő terminusokkal:
 - társadalomközpontú marketingorientáció (Lehota 2001),
 - társadalmi marketingorientáció (Hoffmann 2000),
 - illetve társadalmi felelősségvállalás (Bauer–Berács 2007, illetve Bauer és tsai 2007).
- Komplex megközelítéssel a Kotler és Keller (2006) féle holisztikus marketingkoncepcióhoz hasonlóan összetetten látja Vágási (2007) az utóbbi időszak piaci orientációját: társadalmi, érték- és minőségorientáció, kapcsolati marketing, interaktív/online marketing, hálózati marketingszemléletet megkülönböztetve.
- A szakirodalomban találkozhatunk a fentiekől eltérő terminológiahasználattal:
 - termelési, bürokratikus- (egy új ötlet felmerülésekor mindig valamilyen rendeletre, szabályra hivatkoznak, amely gátat szab annak megvalósításának) értékesítési, termékorientált marketingszemlélet (Józsa–Kiss 1992),
 - termelésorientált, eladásorientált, klasszikus marketing és modern marketing korszaka (Józsa 2000/a),
 - termelés-, disztribúció-, felhasználó-, kereskedelem-, versenytárs-, környezet-, hálózatorientáltság (Józsa és tsai 2005, Piskóti 2006 – a használt kategóriák leírása többé-kevésbé megfeleltethető a fent már tárgyaltakkal),
 - kialakult egy olyan gondolati irányzat, amely az értékorientációt tartja a vállalatok piaci orientációjának kulcsaként (Berács 2002, Rekettye 2003/b). Rekettye (2004) egy későbbi publikációjában pedig globális hálózatok, szövetségek kialakulásának korszakáról ír,
 - egy további irányzat pedig a kapcsolati marketing jelentőségét tárgyalja (Fojtik–Veres 2006).

Jelen tanulmányunknak nem célja ezen kategóriák részletekbe menő tárgyalása. A marketing-, illetve a piaci orientáció időbeli fejlődésének megértéséhez elegendő a Sandhusen (2008) által használt kategóriák átgondolása. A termelési orientáció a kezdetekben jellemezte a vállalatokat, amikor is a vállalat figyelme sokkal inkább a termelés szervezésére irányult, mintsem a vevőre és a partnerekre. Az értékesítési orientáció elterjedésekor az 1920-as években a tömegtermelésnek köszönhetően alakult ki. Az árubőség a diszkrécionális jövedelmek csökkenése mellett ahhoz vezetett, hogy a súlypont átkerült az értékesítésre és reklámkampányokra: az új fogyasztók szerzése, illetve az ellenállók fogyasztásra való rábírása érdekében. A szervezeten belül azonban nem integrálták az értékesítésorientált tevékenységeket a fogyasztói igények meghatározása és kielégítése tekintetében. A marketingkoncepció előtérbe kerülésével a vevői elégedettség, az értékközvetítés, a piacokkal, termékekkel, márkákkal kapcsolatos stratégia kérdései kerültek a középpontba. A kommunikáció kétoldalúvá vált: a termékfejlesztést gyakran megelőzte a fogyasztói igények feltárása. Célként fogalmazódott meg, hogy hosszú távon termeljen a vállalat profitot a fogyasztói igények kielégítésével. A szervezeti felépítés szintjén a célok elérése a vállalati funkciók integrálását feltételezi. A túlkínálatban tehát a vállalatoknak azon kell dolgozniuk, hogy a vásárlók követelményeinek lehetőleg optimális mértékben feleljenek meg.

Az utóbbi években azzal kritizálták ezt a megközelítést, hogy pazarló, és nem áll összhangban a ténnyel, miszerint a környezet erőforrásai oly mértékben végesek, hogy az aggodalomra ad okot a társadalom számára. Ennek szellemében alakult ki a társadalmi marketing koncepciója, amely nem áll szemben a fogyasztói igények hatékonyabb, a versenytársaknál is hatékonyabb módon történő kielégítésével, viszont mindezt olyan formában teszi, hogy közben törekszik a társadalmi jólét növelésére és/vagy arra, hogy kevésbé jelentsen gondot a társadalmi–természeti környezet számára. Leegyszerűsítve tehát három fél érdekeit kell figyelembe venni a marketingcélok és -tervek megalkotásánál: a vásárlók, eladók és a társadalom egészének érdekeit. A kapcsolati marketing, mint vállalati filozófia az új évezred küszöbén terjedt el (Little–Marandi 2008). Azon felismerésen nyugszik, miszerint hosszú távon több profitot hoz, ha a vállalat a meglévő ügyfelekre koncentrálnak és nem új ügyfelek szerzésére. A lojalitásra és a szoros kapcsolat kialakítására való törekvés kiterjed a vállalat többi érdekeltjére is (stakeholder szemlélet). A kotlerianus marketingelmélet (Kotler–Keller

2006) holisztikus marketingkonceptiója a belső marketing, az integrált marketing, a kapcsolati marketing és a társadalmi felelősségre épülő marketingelemeket egyaránt tartalmazza.

Ha mindehhez hozzávesszük a vállalatok érték-közvetítő folyamatának egyik meghatározó döntési területét, a STP (segmentation, targeting, positioning) problémakörét (Kotler 1996), amely a marketingben alapvető és a gyakorlatban is kiemelkedő jelentőségű, ugyanoda jutunk: vagyis a vállalat olyan terméket visz a piacra, amely figyelembe veszi az általa megcélolni kívánt vevők igényeit. A vállalatok piaci tevékenysége és sikeressége tehát tudatos építkezést (stratégiai gondolkodást) feltételez. Az új termék fejlesztésének elméletei is a fentieket támasztják alá (Rekettye 1997).

Gondolatmenetünket azzal indítottuk, hogy a fenti elméletek ellenére számos példával találkozhatunk arra vonatkozóan, hogy egyes termékek megbuktak már a piacra kerülést megelőzően vagy azt követően. Ennek okait főképp a vevői igényeknek való nem megfelelésben, illetve a kereslet hiányában jelölik meg (Betkowitz et al. 1989). Ahelyett ugyanis, hogy a fejlesztések során a fogyasztóra koncentrálnának, más vállalati célokra fókuszálnak – például a belső szervezeti hatékonyság elérésére (Dickson 1997). Más esetekben a vállalatok a fogyasztókra koncentrálnak, de nem azok legfontosabb szükségleteire. Az a felfogás, miszerint „sose vegyük le szemünket a fogyasztóról”, a vállalatok túlélése és sikere szempontjából alapvető tétellé vált.

A fentiekből kiindulva és azokból következően tehát a piacra került termékek elméletileg meg kell, hogy feleljenek a fogyasztói elvárásoknak és igényeknek, a gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a vállalatok teljesítményei számos esetben nem tesznek eleget ennek a feltételnek.

A kereslet fajtái

Az alapvető marketingelméletek többsége nem foglalkozik azokkal az esetekkel, amikor a kereslet kedvezőtlenül reagál a vállalat kínálatára – vagy csak érintőlegesen, mint ahogy teszi azt Kotler szerzőtársaival (Kotler et al. 2001). A kereslet lehetséges kategóriáit is csak elenyésző arányban tárgyalják, akkor is Kotlerre (1973) hivatkoznak – lásd: Sandhusen (2008) és Kotler (1996). Az elmélet szerint a marketingmenedzsment a kínálatmenedzselésről szól, nem igaz ugyanis az a feltételezés, hogy a vállalat mindig talál megfelelő vevőt adott outputjához, kínálatához. Ennek függvényében a kereslet különféle jellegű lehet: nincs kereslet, lehet megfelelő vagy éppen rendszertelen, esetleg túl nagy: a marketingmenedzsmentnek meg kell találnia annak a módját, hogy kezelje ezeket a helyze-

teket: nemcsak meg kell találni tehát a keresletet és növelni, olykor azt meg is kell változtatni, vagy éppen csökkenteni. Kotler szám szerint nyolc keresleti kategóriát különböztet meg – amelyek kezeléséhez eltérő marketingfeladatokat ajánl: *negatív kereslet*, nincs kereslet, látens, bizonytalan, rendszertelen, teljes, túl-, illetve *nem kívánt kereslet*. Látens kereslet esetén a fogyasztók egy csoportjának olyan termékre van szüksége, amely még nem létezik a piacon. Azon termékek iránt nincs kereslet, amelyek irányába a fogyasztói csoportok nem mutatnak érdeklődést. Bizonytalan kereslet esetén a kereslet jövőbeni csökkenése várható, míg a rendszertelen keresletet a szezonális vagy időszakos ingadozás jellemzi. Teljes kereslet esetén a kereslet jelenlegi és vágyott szintje és azok időzítése egybeesik, túlkeresletnél pedig a kereslet meghaladja a kínálat szintjét. A negatív kereslet és nem kívánatos kereslet kiemelt figyelmet érdemel témánk szempontjából. Negatív kereslet jellemzi a piacot, ha a fogyasztók bizonyos csoportjai elutasítják a terméket, esetleg még fizetnek is annak érdekében, hogy elkerüljék azt. Példaként hozza fel a szerző a fogorvosi szolgáltatásokat, a munkaadók negatív keresletét a volt elitét és alkoholisták munkavállalókkal kapcsolatban. Ennek kezelésére a conversional marketing adhat megoldást: fel kell tárnai az elutasítás okait, vizsgálni kell továbbá, hogy a különböző marketing-programokkal befolyásolhatók-e az elutasítást kiváltó attitűdök és hiedelmek a magatartás megváltoztatása céljából. Nem kívánt keresletet mutatnak a fogyasztók olyan termékekkel szemben, amelyek az emberre vagy a környezetre valamilyen káros hatással vannak. A fogyasztók ellenállást is szervezhetnek a fogyasztás akadályozása érdekében. A kapcsolódó marketingfeladatok a kereslet megszüntetése (countermarketing): kampányokat szervezhetnek a termékek ellen, ösztönözve a fogyasztókat, hogy hagyjanak fel vásárlási szándékuikkal. Ide sorolhatóak például a dohánytermékek és a kemény drogok.

Az általunk vizsgált termékek nem feleltethetők meg egyik tárgyalt keresleti kategóriának sem. Különböznek a fentiektől abból a szempontból, hogy az elutasítást gyakran félelem, a tudás hiánya, az elégtelen információ okozza. A fogyasztókból heves negatív érzéseket váltanak ki, amely gyakran aktív ellenállásba torkollik, és ez így a kérdést társadalmi szintre emeli.

A termékkategóriák használt terminusai

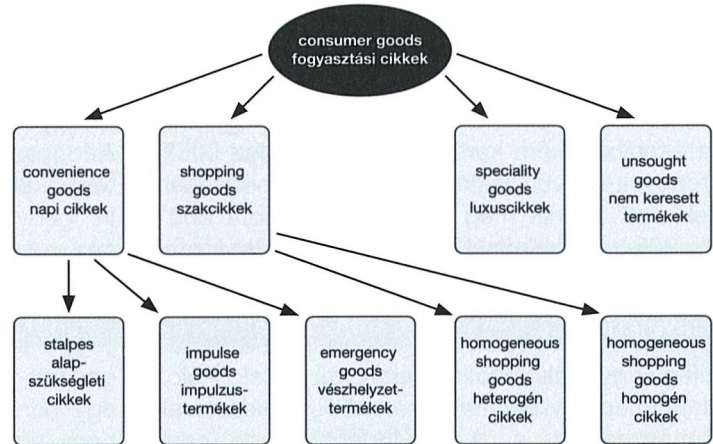
A kereslet lehetséges formái mellett vizsgálni szükséges a termékek kategóriáit is. Az egyes kategóriák ugyanis eltérő fogyasztási magatartással jellemezhetőek, ezért eltérő marketingstratégiát igényelnek (Kotler 1994). Az angol és a magyar marketing szakirodalomban hasz-

nálatos termék kategóriákra vonatkozó terminusokat tárgyalja Polcz (2008). A Kotler által alkalmazott besorolást is vizsgálja a magyar szakirodalom tükrében (1. ábra).

A magyar szerzők sajátossága, hogy számos struktúrában és tartalommal közlik az egyes kategóriákat. Polcz (2008) feltételezésével egyetértve a különbségek okát elsősorban az egyes szerzők sajátos rendszer kialakítására való törekvésében látjuk. Összegyűjtve a magyar nyelvű marketing-szakirodalomban a fogyasztási cikkek (consumer goods) kategorizálásakor alkalmazott terminusokat (1. tábla) elemezzük a kategóriák megjelenítését, tartalmát.

1. ábra

A fogyasztási cikk angol terminusai és magyar megfelelői Kotler (1994 és 1996) alapján (Polcz 2009, 70.)



1. tábla

A termék kategóriák használt terminusai

Szerzők	termékkategóriák - consumer goods - fogyasztási cikkek									
	convenience goods	staples	impulse goods	emergency goods	shopping goods	heterogeneous	homogeneous	speciality goods	unsought goods (or oders)	
Andicsné et al. (2001)	(napi) tömegcikkek				szaccikkek			luxuscikkek	impulzuscikkek (önálló kategória)	
Bauer-Berács (1999)	hétköznapi termékek				megtömlést igénylő termékek (luxuscikkek)					
Bauer-Berács (2007)	hétköznapi termékek				megtömlést igénylő termékek (luxus-termékek a példákban)					
Hajdú (2004)	hétköznapi termékek				megtömlést igénylő termékek			luxus-termékek	nem keresett termékek	
Hoffmanné (2000)	(napi) tömegcikkek				szaccikkek			luxuscikkek	impulzuscikkek (önálló kategória)	
Józsa (2000/b)	széles rétegek kielégítésére készülő termékek				minőségi termékek			különleges-ségek		
Józsa - Kiss (1992)	napi cikkek				minőségi termékek			különleges-ségek		
Józsa et al. (2005)	(napi) tömegcikkek		impulzuscikkek (önálló kategória)		szaccikkek			luxuscikkek		
Lehota (2001)	hétköznapi termékek	alapszükségleti termékek	impulzus-termékek	sürgösségi termékek	megtömlést igénylő termékek	heterogén termékek	homogén termékek	luxus-termékek	nem keresett termékek (új és régi termékek)	
Kiss (2004)	mindennapi használati cikkek (napi bevásárlási cikkek)				tartós fogyasztási cikkek					
Rekettye (1997)	kényelmi termékek				bevásárlási termékek			speciális termékek		
Rekettye (2007)	kényelmi termékek	háztartási alapszükségleti termékek	impulzus-termékek	rendkívüli vészhelyzetben szükséges termékek	bevásárlási termékek	heterogén bevásárlási termékek	homogén bevásárlási termékek	speciális termékek		
Rekettye - Hetesi (2009)	kényelmi termékek				bevásárlási termékek			speciális termékek		
Veres - Szilágyi (2006)	napi tömegcikkek				szaccikkek			luxuscikkek		
Vágási (2001)	nem tartós fogyasztási cikkek				tartós fogyasztási cikkek				szolgáltatások	

A táblázatból jól látható, hogy az egyes szerzők nem tárgyalnak minden kategóriát, a szintek száma sem egységes, illetve azok szerkezete sem. A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek szempontjából az *unsought goods* terminusát érdemes részletesebben megvizsgálni. A kategória definíciója szerint olyan fogyasztási cikkek sorolhatóak ide, „amelyek létezéséről a fogyasztók vagy nem tudnak, vagy tudnak, de általában nem keresik azokat” (Polcz 2008, 72.). A magyar nyelvű szakirodalomban „nem keresett termékeként” jelenik meg a fogalom (Lehota 2001 és Hajdú 2004). A definíciót egységesen úgy határozzák meg, hogy azok az új termékek tartoznak ebbe a kategóriába, amelyekre a reklámok még nem hívták fel a figyelmet, illetve azok a régi termékek, amelyek erkölcsileg vagy funkcionálisan elavulttá váltak. Polcz (2008) tanulmánya vizsgálta a marketingszakasztárak terminushasználatát is. Az *unsought goods* csak a Sales & Marketing Szakosztárban fordul elő (Lackó-Zsom 2004), azon megfogalmazással, miszerint ezek „azon termékek, amelyekre a fogyasztóknak alapvetően nincsen szüksége”. Polcz (2008, 96.) javaslata szerint a következő definíciót kellene alkalmazni: „olyan fogyasztási cikkek, amelyről a fogyasztó vagy nem tud, vagy pedig aktívan nem keres (pl.: életbiztosítás, sárga, enciklopédia)”.

Létezik azonban a marketingszakirodalomban a kereslet és a terméktípusok másfajta megközelítése is. Töröcsik (2007) kategóriadefinícióiban a fogyasztó beállítottságában, érintettségében és a racionalitás, illetve emóciók szerepében, azok arányában van a különbség. A fogyasztás tekintetében megkülönböztet funkcionális és emocionális (önmegnyugtató és önkifejező) fogyasztást, a vásárlás esetében pedig feladatorientált és élményorientált (folyamat- és eredményorientált) vásárlást.

A bevezetésben felvázolt termékkategória, vagyis a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek egyik kotleri kategóriába sem sorolhatóak be egyértelműen. Esetükben lehetne szó éppúgy napi szükségletet kielégítő termékről, mint háztartási gépekről, mert más fűzi össze őket: nevezetesen az, hogy valamely terméktulajdonos ellenállást vált ki a fogyasztókból. Fontos jellemző továbbá a fogyasztók aktív ellenállása, amely túlmutat a termék létezéséről szóló információk hiányán (lásd új termékek), illetve az elavultság tényén (lásd régi termékek). Mint ahogy bemutatásra fog kerülni, láthatjuk, hogy gyakran kíséri ellenállás a modern technológiákat.

Szükséges tehát a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek fogalmát definiálni, illetve ezen termékekre jellemző keresletet vizsgálni annak érdekében, hogy megalapozott következtetéseket vonhassunk le ab-

ban a tekintetben, hogy van-e létjogosultsága egy új termékkategória felvételének a szakmai közgondolkodásban.

A FOGYASZTÓI ELLENÁLLÁST KIVÁLTÓ TERMÉKEK PIACAI ÉS AZOK JELLEMZŐI

A fogyasztói ellenállást kiváltó piacok

A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek piacán olyan termékeket találunk, amelyek ugyan az emberek reális igényeinek kielégítését szolgálják, de a termékek egy vagy több tulajdonsága miatt az elfogadást korlátozza a fogyasztói ellenállás. Koppelman és Willers (2008, 40.) meghatározása szerint a termékkínálatot „egy vagy több piaci résztvevő nem tartja biztonságosnak, egészségesnek vagy erkölcsösnek, vagy azt egy harmadik személy ilyennek állítja be”. Világos, hogy éppen azért, mert a termékekre alapvetően van igény, de a kereslet és a kínálat megosztja az adott piac potenciális keresletét alkotó fogyasztókat, ezért *csoportok keletkeznek*, amelyek között nagyon határozott vonal húzódik. A kategória jellegzetessége, hogy *heves negatív érzelmeket vált ki* a termékek és a fogyasztók alapvető hiedelmeinek, attitűdjeinek ütközése, így például félelemből, illetve ismerethiányból adódó nagyfokú bizonytalanság alakul ki. A *konfliktusok* tehát több tekintetben felléphetnek. A fogyasztói ellenállás megértéséhez vegyünk sorra néhány lehetséges esetet.

Az emberi egészségre, illetve a környezetre való vélt vagy valós káros hatás miatt mutatott ellenállásra számos példát lehet hozni. Az élelmiszeripar jellemzően ilyen terület. Karakteres területnek számít a gén- és nanotechnológia, számos, sokszor érthetetlen módon működő fejlesztés, mint például mind a mai napig a mikrohullámú sütő, a mobiltelefon. A McDonald's hírhedt a vele kapcsolatban megnyilvánuló fogyasztói ellenállásról – ennek hatására vezették be például a reggeli időszakban kapható menüket. Nagyfokú félelem övezi az atomenergia kérdését is. A legaktuálisabb témát a H1N1 elleni vakcina társadalmi vitája testesíti meg. A természeti környezet és az állatvédelem érdekében csoportok lépnek fel a például a kozmetikai kísérletek, a vadászat ellen is.

Vannak olyan területek, amelyek széles körben vetnek fel társadalmi aggályokat. Az abortusz engedélyezését is széles körű társadalmi vita előzte meg. Vallási közösségekben ezt még ma sem fogadják el. A prostitúció is „örökzöld” témának tekinthető, amely történelmi távlatokban gondolkodva szinte minden időszakban felháborodást váltott ki. Jól mutatja a kérdés komplex jellegét, hogy ugyan vannak törekvések a korlátozására, de ezek csak több-kevesebb sikerrel járnak.

A felsorolt példák közös jellemzője, hogy a termékek valamilyen alapvető szükségletre kínálnak megoldást, amelyek kielégítésére általában léteznek is alternatívák, olyanok is, amelyek ellenállástól mentesek. Ezek a termékek azonban olyan termékulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek félelmet váltanak ki, de érzékelhető előnyöket is magukban foglalnak. A hozzájuk kapcsolódó ismerethiány és a hosszú távú következmények becslésének korlátjai és nehézségei azonban bizonytalanságot okoznak. Félelmet vált ki a termékkel kapcsolatos tapasztalatok hiánya is. Az ellenállás kialakulásának oka tehát az emberre és/vagy a környezetre gyakorolt feltételezett/valós káros hatás, illetve a felmerült etikai, társadalmi, politikai kérdések és problémák egyaránt. A termékekkel kapcsolatos kialakuló ellenállás kutatás szempontjából legkönnyebben megragadható megnyilvánulási formája a szervezett ellenállás.

Bizonyos, fent jelzett problémák olyan komplexek, hogy számos iparágra kiterjed hatásuk, amelynek végső megnyilvánulása a tömörszerű fogyasztói ellenállás. A géntechnológia alkalmazása például nemcsak a vetőmagok piacán jelent kritikus kérdést, hanem átgűrűzik az élelmiszerek és a kozmetikai ipar területére is. A komplexitás másik forrása, hogy egy új technológia berobbanása számos kapcsolódó kérdést vet fel, amelyek pontos megválaszolása, igazolása főképp a kezdetekben várat magára. A fejlődés tehát nem mindig tart lépést a „biztonságos fogyasztáshoz” szükséges információk biztosításával. A géntechnológia megjelenése kapcsán lezajlott számos kutatás ellenére sem meri senki azt állítani, hogy teljesen biztonságos a génmódosított élelmiszerek fogyasztása. A 3D filmipari alkalmazása kapcsán felmerült az igény például annak a vizsgálatára, hogy okoz-e széles körben fejfájást, illetve annak a ténye is megosztja a lakosságot, hogy meghatározott fogyasztói csoport nem tudja élvezni a 3D nyújtotta élményt amiatt, mert szeme nem képes virtuális térbeli kép leképezésére, így kirekesztettnek érzik magukat.

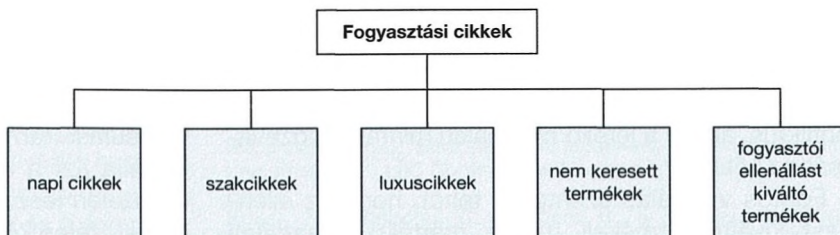
A fogyasztói ellenállás tehát tartalmát tekintve túlmutat a negatív és a nem kívánatos keresleten, illetve a nem keresett termékek eddig ismert kategóriáin. Ezen termékek esetén messzire mutató társadalmi, egészség- és környezetvédelmi kérdések merülnek fel, amelyek megosztják a feleket. Bizonyos csoportok

nagy erővel támogatják, míg mások ugyanilyen intenzitással ellenzik a terméket. A félelem, a bizonytalanság és a negatív érzelmek a fogyasztókat aktivizálják, amivel az adott termék ellen irányuló tevékenységet váltanak ki. Számos esetben magában a kérdéses termékulajdonságnak az értékelésében sincsenek egységes állásponton az egyes érdekcsoportok.

Mindezek alapján javasoljuk az 1. számú ábra első szintű kategóriáit kiegészíteni a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek kategóriájával (2. ábra).

2. ábra

A fogyasztási cikkek kategóriái, kibővítvve a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek kategóriájával



Forrás: Polcz (2008) alapján saját szerkesztés

A fogyasztói ellenállás formái

Az ellenállás különböző megnyilvánulási formákat ölthet. Koppelman és Willers (2008) alapján megkülönböztetjük az ellenállás viselkedésbeli és kognitív formáját. Előbbi fogyasztói bojkottá fokozódhat, utóbbi megmarad a disszonancia szintjén. Rahm (1987) megközelítése szerint a fogyasztói ellenállás három formában nyilvánulhat meg: *elutasítás (rejection)*, *elhalasztás (postponement)* és *szembenállás (opposition)*. A fogyasztói ellenállás kialakulásának feltétele, hogy elég nagy változás következzen be, illetve hogy konfliktus alakuljon ki az új helyzet és a fogyasztó alapvető hiedelmei között.

Rahm (1987) az innovációk kapcsán tárgyalja az ellenállás formáit. Eszerint az elutasítás (rejection) a fogyasztó saját értékelési folyamatának eredménye, amely során erős idegenkedés alakul ki az innovációval szemben. Az elhalasztás (postponement) a körülmények megfelelő alakulásának kivárását feltételezi, vagyis az adaptálás időben eltolódik (pl. amíg a termék mainstream keresletűvé nem válik). A szembenállás (opposition) során a fogyasztó meg van győződve az innováció alkalmatlanságáról (unsuitable), és aktívan lépéseket is tesz elterjedésének és sikeres-

ségének megakadályozása érdekében – ennek egyik lehetséges formája a negatív szájreklám, a szabotázs, illetve az aktív „forradalom”.

A kérdéskör helyes megközelítésének fontos tétele, hogy a fogyasztói ellenállás nem tekinthető az adaptálás ellentettjének (Rahm 1987), illetve nem tekinthető „nem adaptálásnak” (Kleijnen et al. 2009). Túlmutat a jelenség továbbá a „nemvásárláson” és a „nem-kipróbáláson” (Rahm 1987). Ennek megfelelően a fogyasztói ellenállást kiváltó okok sem egyeznek meg az adaptálást befolyásoló tényezőkkel (Kleijnen et al. 2009). A kiváltó okokat két csoportba sorolhatjuk. Egyrészt kötődhet az ok a fogyasztó által képviselt normákhoz és alapvető hiedelmekhez. Ez esetben akkor alakul ki ellenállás, ha komoly mértékű változást igényel a termék az elfogadáshoz. Jelentősége van tehát a termék fogyasztásának ahhoz képest, hogy milyen annak a társadalmi beágyazottsága és meghatározottsága. Másrészt az ellenállást kiválthatja a fogyasztó mindennapi rutinjával kapcsolatban kialakuló konfliktus, amely a létező használati minták megzavarásához kötődik.

Fontos vizsgálati szempont tehát, hogy az ellenállást kiváltó termékek milyen mértékű társadalmi involvmenttel szembesülnek. Kovács A. (2010) szerint a társadalmat érintő kérdésekben nagy szerepet játszik a közvélemény, ami meghatározója ugyanis a témával kapcsolatos elmozdulásoknak. A közvélemény nem önmagában létező fogalom, mindig valaminek a kontextusában (ez lehet társadalmi, gazdasági vagy politikai kérdés) értelmezendő. Jellegetessége, hogy nem egyenlő a társadalomban élő egyének véleményének az összességével, illetve az, hogy állandóan változik. Mozgatórugója az érdek, megnyilvánulása pedig tömegszerű. Alakulásában, illetve alakításában nagy szerepe van a tömegkommunikációnak, a médiának. A média egyrészt platformot jelent a vállalatok számára termékeik elfogadtatása érdekében, másrészt pedig a fogyasztói ellenállás és a létrejövő mozgalmak talán legfontosabb eszköze a nagy tömegek elérésében. A kritikus tömeg megléte ugyanis feltételezi az ilyen típusú kezdeményezések sikerességét.

Az innováció és a társadalom kapcsolata

Fontos szempont tehát a kérdés elemzése során a társadalom és az innováció kapcsolata, a társadalom innovációhoz való viszonya, valamint az innováció társadalomra gyakorolt hatása, és fordítva (Pinch-Bijker 1984, Kovács 2004, Hronszky 2006). A nagy, áttörő innovációk sajátossága az alapvető bizonytalanság, vagyis „tudatlanság” (Hronszky 2006, 19-20.), amelynek fogalma a kvantitatív kockázatszámítás dimenzióihoz is kapcsolódik. Ezekben az esetekben az

eseményekről, illetve azok előfordulási valószínűségéről szóló ismereteink bizonytalansági foka magas, vagyis „azt sem tudjuk, hogy mit nem tudunk” – ami szakadékot képez a kínálat és a kereslet között.

Pinch és Bijker (1984) a tudomány és technológia társadalmi meghatározottságát hangsúlyozták, felvázolva a technológiai fejlődés társadalmilag és kulturálisan meghatározott folyamatát. E szerint az innováció sajátossága a multi-direkcionális, amely mögött változatok sokasága és az azokat érintő szelekciós folyamat értendő. E szerint egy innovációt számos módon lehet alkalmazni, több gyakorlati megvalósulása lehetséges (interpretációs flexibilitás), azonban végül nem mindegyik terjed el a gyakorlatban. Érdekes módon mégis bizonyítható, hogy egy-egy forradalmi újdonságfokú innováció esetén megjelenik annak archetipikus formája, annak követendő mintaként való értelmezése (Glabach 1994).

A innovációs folyamat tehát nem írható le egy lineáris modellel, az alapkonceptióban számos megvalósulási irány és lehetőség rejlik, amely magában foglalja azt a kimenetet is, miszerint egy innováció sikertelen lesz. Hogy melyik változat használata terjed el széles körben, az a társadalmi szelekció folyamatának függvénye. Ennek keretein belül a releváns társadalmi csoportok tevékenysége hatással van az innováció sorsára; ezek az innovációt létrehozók, az őket támogató egyének és szervezetek, potenciális fogyasztók és felhasználók, valamint az innovációt ellenzők. A különböző csoportok eltérő preferenciákkal és érdekekkel rendelkeznek, ami azt is magában rejti, hogy eltérő módon értelmezik az innováció hasznosságát és jelentőségét. A megvalósuló innováció fogadtatása tehát ezen releváns társadalmi csoportok tevékenységének és kölcsönhatásának eredménye. Kovács Gy. (2004) az innováció társadalmi elfogadottságát onnan közelíti meg, hogy az újtóknak meg kell győzniük társadalmi környezetüket az innováció hasznosságáról, le kell küzdeniük az esetleges ellenállást.

Az elfogadás esélyeit befolyásolja az innováció feltételezett hasznossága, a becsült társadalmi költsége, illetve a várt mellékhatások, valamint lehetséges hatásai a társadalom fontosabb érdekcsoportjainak erőviszonyaira. Az innováció társadalmi alkalmazását meghatározza, hogy az újtó miként tudja módosítani a társadalmi környezetet annak érdekében, hogy képessé tegye az innováció befogadására, illetve hogy a társadalmi környezet miként észleli és értékeli az innováció hasznosságát (támogatás, elutasítás, semlegesség). Rogers (1962) innovációelfogadról alkotott elmélete szerint az innováció társadalmi beágyazottságát befolyásolja

annak relatív előnye, kompatibilitása, komplexitása, kipróbálhatósága, illetve az eredmények megfigyelhetősége.

Hronszky (2006) a társadalmi elfogadottságot olyan módon képzeli el, amely a fogyasztó „bevonását” is feltételezi, ami akár már a piacra kerülés előtti szakaszban is megtörténhet (együtt tervezés). Véleménye szerint ebben az esetben lesz egy innovációnak igazi társadalmi beágyazottsága. Az innovációk másik fontos aspektusa az a Kovács Gy. (2004) által vázolt tézis, miszerint egy gazdaság jóléte nagyban függ attól, hogy birtokolja-e a csúcstechnológiákat: szerinte ugyanis ez a fejlődés, illetve a lemaradás-kiszolgáltatottság elkerülésének szükséges, ha nem is elégséges feltétele.

ÖSSZEFOGLALÁS

A fogyasztási cikkek kategorizálása csak érintőlegesen foglalkoztatja a marketingszakembereket, jellemzően a kotleri kategóriák átvételére szorítkoznak. A vizsgált kategorizálási koncepciók lényege, hogy az egyes kategóriák esetében eltérő fogyasztói magatartást és keresletet azonosítanak. Ebből és a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek vizsgálatából kiindulva arra a következtetésre jutottunk, hogy a vizsgált termékcsoporthoz egyik ismert kategóriának sem felel meg, ezek esetében a fogyasztók sajátos magatartással jellemezhetőek.

A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek karakteres jellemzője, hogy ugyan valós fogyasztási igény kielégítését célozzák meg, azonban olyan terméktulajdonsággal rendelkeznek, amely egészség- és környezetvédelmi kérdéseket vet fel, illetve etikai, társadalmi és politikai konfliktusokat okoz. Jellemzően heves negatív érzelmek kiváltására is képesek ezek a termékek, amelyek akár a fogyasztók aktivizálásáig terjedő motiváló erővel is bírhatnak. Jelen munkában vizsgáltuk a fogyasztói ellenállás formáit és kiemelten az innovációk társadalmi elfogadásának kérdéseit.

A téma sajátja, hogy a magyar szakirodalom eddig nem tárgyalta, ezért kihívást jelent az elméleti alapok letétele. Meggyőződésünk szerint a további kutatások akár gyakorlati szempontból is értékelhető eredményeket hozhatnak. Fontos vizsgálni a fogyasztói ellenállás során megnyilvánuló érzelmi többletet, illetve később azokat a csatornákat, amelyek ma eszközül szolgálhatnak a bojkotthoz, aktív ellenálláshoz szükséges kritikus tömeg elérésére.

Összességében tehát célunk az volt, hogy vitát indítsunk, új terminus felvételét érjük el a fogyasztási cikkek kategorizálásában, felhívjuk a figyelmet a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek sajátos jellemzőire.

HIVATKOZÁSOK

- Bauer A., Berács J. (2003), Marketing, Budapest: Aula Kiadó
Bauer A., Berács J. (2007), Marketing alapismertek, Budapest: Aula Kiadó
Berács J. (2002), Piacorientáció, Akadémiai doktori disszertáció, Budapest: MTA
Berkowitz, E. N., Kerin, R. A. and Rudelius, W. (1989), Marketing. 2/e, Homewood, IL: Irwin
Dickson, P. R. (1997), Marketing Management, 2/e, London: The Dryden Press
Fojtik J., Veres Z. (2006), Elyűjtött élvezet...? Budapest: Akadémiai Kiadó
Glabach, M. (1994), Archetypen von Produkten, Fördergesellschaft Produkt-Marketing, Köln: Universitaet zu Köln
Hajdú I. (szerk.) (2004), Bormarketing, Budapest: Mezőgazda Kiadó
Hronszky I. (2006), Két megjegyzés az innovációról, Információs Társadalom, VI 3, pp.9-28
Kleijnen, M., Lee, N. and Wetzels, M. (2009), An exploration of consumer resistance to innovation and its antecedents, Journal of Economic Psychology, 30 3, pp.344-357
Koppelman, U. und Willers, C. (2008), Genetik und Lebensmittel – Marketing in Widerstandsmärkten, Marketing Review St. Gallen, 5, pp.40-44
Kotler, P. (1973), The Major Tasks of Marketing Management, Journal of Marketing, 37 4, pp.42-49
Kotler, P. (1994), Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control, 8/e, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
Kotler, P., Armstrong, G., Sanders, J., and Wong, V. (2001), Principles of Marketing, Third European Edition, Harlow: Pearson Education
Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), Marketing-menedzsment, Budapest: Akadémiai Kiadó
Kovács A. (2010), Kommunikáció a társadalommal, mint atomenergia-fogyasztóval, Ph.D. értekezés, Kézirat, Pécs
Kovács Gy. (2004), Innováció, technológiai változás, társadalom: újabb elméleti perspektívák. Szociológiai Szemle, 3 pp.52-78
Lackó L. B., Zsom L. (2004), Sales & Marketing Szakszótár, Angol-Magyar, Magyar-Angol, Budapest: KJK-KERSZÖV
Lehota J. (2006), A piaci orientáció, koordináció és versenyképesség a magyar agrárgazdaságban, Akadémiai doktori disszertáció, Budapest: MTA
Little, E., Marandi, E. (2008), Kapcsolati marketing, Budapest: Akadémiai Kiadó
Pich, T. J. and Bijker, W. E. (1984), The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Technology Might Benefit Each Other, Social Studies of Science, 14 3, pp.399-441
Piskóti I. (2006), Innovációmarketing, Budapest: Akadémiai Kiadó
Polcz K. (2008), A fogyasztási cikk terminus és hiponimái az angol és magyar szakmai nyelvhasználatban, Magyar Terminológia, 2 1, pp.67-98
Rahm, S. (1987), A Model of Innovation Resistance, Advances in Consumer Research, 14 1, pp.208-212
Reketye G. (1997), Értéktérítés a marketingben. Termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzselése, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
Reketye G. (2003/a), Az ár a marketingben, Budapest: KJK-KERSZÖV
Reketye G. (2003/b), Az érték a marketingben, Akadémiai doktori disszertáció, Pécs
Reketye G. (2004), Paradigmaváltás a marketingkonceptióban a XXI. század elején. In: Berács J., Lehota J., Piskóti I., Reketye G. (szerk.) Marketingelmélet a gyakorlatban, Budapest: KJK KERSZÖV
Reketye G., Hetesi E. (2009), Kínálatmenedzsment, Budapest: Akadémiai Kiadó
Rogers, E. M. (1962), Diffusion of innovation. New York: The Free Press

Sandhusen, R. L. (2008), Marketing, 4/e., Hauppauge, NY: Barron's Educational Series
Törőcsik M. (2007), Vásárlói magatartás, Budapest: Akadémiai Kiadó

Vágási M. (2001), Újtermék-marketing, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
Vágási M. (2007), Marketing – stratégia és menedzsment, Budapest: Aliena Kiadó

FELHASZNÁLT MARKETINGTANKÖNYVEK

Andicsné – Sándorné – Straub – Ungváriné (2001): Marketing. Budapest: BGF KVIF
Bauer A., Berács J. (1999), Marketing, Budapest: Aula Kiadó
Bauer A., Berács J. (2003), Marketing, Budapest: Aula Kiadó
Bauer A., Berács J. (2007), Marketing alapismeretek, Budapest: Aula Kiadó
Bauer A., Berács J., Kenesei Zs. (2007), Marketing alapismeretek, Budapest: Aula Kiadó
Hoffmann I. (2000), Stratégiai marketing, Budapest: Aula Kiadó
Józsa L. (2000/a), Marketing, Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó
Józsa L. (2000/b), Marketingstratégia, Budapest: Műszaki Könyvkiadó
Józsa L., Kiss L. (1992), A marketing alapjai, RÁCIÓ
Józsa L., Piskóti I., Rekettye G., Veres Z. (2005), Döntésorientált marketing, Budapest: KJK KERSZÖV
Kiss M. (2004), Marketing, Budapest: Független Pedagógiai Intézet
Kotler, P. and Keller, K.-L. (2006), Marketingmenedzsment, Budapest: Akadémiai Kiadó
Lehota J. (2001), Élelmiszergazdasági marketing, Budapest: Műszaki Könyvkiadó
Lehota J., Tomcsányi P. (szerk.) (1994), Agrármarketing, Budapest: Mezőgazda Kiadó
Pavluska V., Fojtik J. (szerk.) (2009), A marketing alapjai, Pécs: PTE KTK
Veres Z., Szilágyi Z. (2007), A marketing alapja, Budapest: Perfekt

*Dr. habil. Dr. Törőcsik Mária, CSc, egyetemi tanár,
PTE KTK GTI Marketing Tanszék*

*Jakopánecz Eszter, PhD-hallgató,
PTE KTK, Gazdálkodástudományi Doktoriskola*

PRODUCTS WITH CUSTOMER RESISTANCE – A SPECIFIC PRODUCT CATEGORY

Authors do not study categories of consumer goods particularly, this topic is rarely analysed. Essential in these categories is diversity of customer behaviour and demand on the market. Products indicating consumer resistance do not appear in any category, which does not exist in Hungarian marketing literature, thus we suggest considering it as a new one. In this paper we reveal the characteristics of consumer resistance by the help of the current state of knowledge of marketing literature.

Mária Törőcsik – Eszter Jakopánecz



GfK Growth from Knowledge

Kiskereskedelmi Vásárlóerő – A kereskedelmi potenciál meghatározásához

- Mennyit költhetnek a kiskereskedelemben az egyes települések lakói?
- Milyen regionális eltérések figyelhetők meg?
- Mekkora a kereskedelmi potenciál a településeken?

Most először jelent meg Magyarországon a GfK Hungária **Kiskereskedelmi Vásárlóerő** című tanulmánya, amelyből az itt látható kérdések megválaszolhatók. A GfK Kiskereskedelmi Vásárlóerő tanulmány azt mutatja meg, hogy az egyes településeken mekkora a lakosok kiskereskedelemben elkölthető jövedelme. Az adatok elengedhetetlenek a potenciál és az értékesítési tevékenység objektív értékeléséhez, valamint az expanziós tevékenység tervezéséhez.

További tájékoztatás: Szász Beáta ■ Tel.: (+36-1) 452-3074
E-mail: beata.szasz@gfk.com ■ www.gfk.tanulmanyshop.hu

A családi életciklus befolyása az egészségtudatosságra

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A KSH (2001) népszámlálási definíciója alapján a család a házastársi vagy élettársi, illetve vérségi kapcsolatban együtt élők legszűkebb körét jelenti. A család lehet (1) házaspár típusú, azaz házaspár nőtlen, hajadon gyermekkel/gyermek nélkül vagy élettársi kapcsolatban együtt élő két személy nőtlen, hajadon gyermekkel/gyermek nélkül, illetve (2) egy szülő (apa vagy anya) nőtlen, hajadon gyermekkel. Összetétel alapján beszélhetünk családmagról és többgenerációs nagycsaládról. Amíg az előbbinél két generáció együttéléséről van szó (nukleáris családnak is nevezik), addig az utóbbiban kettőnél több generáció él együtt. Az irodalom megkülönbözteti még a töredékcsalád fogalmát, amennyiben elvált, gyermekét egyedül nevelő szülőről beszélünk (Kozma 1999). Az egyszülő családot aránya a 70-es évek óta nő, jelenleg 11%-ot tesz ki. Szociológiai felmérésekből kiderül, hogy életminőség szempontjából az egyszülő családot körülményei az átlagnál kedvezőtlenebbek (KSH Mikrocenzus, 2005).

Ezzel szemben a háztartás az együtt lakó és a megélhetési költségeket megosztó, együtt fogyasztó (étkező, tartós javakat közösen használó) emberek csoportja, akik általában, de nem szükségképpen rokonok. Ugyancsak a KSH (2001) definíciót segítségül hívva a következőt találjuk: közös háztartásba az olyan együtt lakó személyek tartoznak, akik egy lakásban vagy annak egy részében laknak, a létfenntartás (pl. étkezés, napi kiadások) költségeit – legalább részben – közösen viselik. A fentiek szerint a háztartás fogalma nem azonos a családdal, jelentése elsősorban gazdasági (azaz nem jogi) tartalmú. Igaz ugyanakkor, hogy a legtöbb esetben egy család egyszerre egy háztartást is jelent. Ami a két halmaz közös részén túl van, azok például a különböző oldalági, le- vagy felmenő rokoni kapcsolatban álló személyek együttélései. De közös háztartásban élhetnek olyan személyek is, akik egymással rokoni kapcsolatban nem állnak, gondoljunk itt az együtt élő barátokra. A definiálás szempontjából fontos, hogy egy személy is háztartásnak tekinthető, ha egyedül gazdálkodik. Gyakori a kétcsaládos háztartás, pl. idős házaspár a vele közös háztartásban élő házaspár gyermekének családjával. Az előbbieket teljesülése esetén sem minősülnek egy háztartásban élőknek az ugyanabban a lakásban lakó személyek, ha önálló lakáshasználati jogcímük van. A tulajdonos, illetve a bérlő az albérlőjével, ágybérlőjével nem alkot közös háztartást, utóbbiak (ha családot alkotnak, családtagjaikkal együtt) külön háztartásba tartoznak. Ugyanakkor a háztartás-statisztika a háztartáshoz tartozónak tekinti az ideiglenesen távol élőket, például a más városban tanuló diákokat, a munkavállalás miatt távollévőket abban

Egy család, háztartás az élet-története során folyamatos fejlődésen megy át, tipikusan az egyedülálló fiatal felnőtt állapottól jut el a házastárssal vagy élettárssal való együttélésen, majd a gyermekvállaláson át az idős egyedülálló szakaszig. A családi életciklus befolyással lehet az étkezési szokásokra, az egészségtudatosságra is. Jelen kutatás központi témája az egészségtudatosság és benne az egészséges étkezés kérdéskörének vizsgálata, annak fontossága és választása szerint. A családi életciklus hipotézisünk szerint jelentős befolyást gyakorol az egészséghoz való viszonyulás kialakulására, így kutatásunkban a családi életszakaszok segítségével kíséreltük meg alaposabban megérteni a lakosság hozzáállását az egészséges életmódhoz. A kutatás célul tűzte ki annak a megértését, hogy a magyar lakosságon belül mely csoportok a legnyitottabbak a témára, és hol tapasztalható a legnagyobb ellenállás. A K+F kutatást támogatta az Unilever Magyarország.

Kulcsszavak:
*család, háztartás,
fogyasztói magatartás,
családi életciklus*

az esetben, ha megélhetésüket elsősorban a vizsgált háztartás fedezi, vagy jövedelmükkel jelentősen hozzájárulnak a vizsgált háztartás kiadásaihoz.

Hazánkban a háztartásokon belül a családi háztartások vannak többségben, arányuk jelenleg 68%. Amennyiben a változás irányát is hozzáteszük ehhez, akkor jól látható, hogy ez az arány folyamatosan csökken. A család mint együttélési forma és társadalmi intézmény folyamatos változáson megy keresztül. A háztartásokon belül a családi háztartások a legmeghatározóbbak, így a családban történő változások hatnak legerősebben a háztartások szerkezetében bekövetkezett változásokra. A KSH (2009) legújabb kiadványa szerint az együttélési formák évek óta tartó átalakulása 2008-ban is folytatódott. Összességében elmondható, hogy a házasságkötések száma tovább csökkent, a válásoké közel változatlan maradt. 2000 óta a 15 éves és idősebb lakosság körében a nőtlenség, valamint a hajadonok aránya 26,4-ről 31,7%-ra nőtt, az elváltak aránya ugyanebben az időszakban 9,3-ről 10,5%-ra emelkedett. Jelenleg a népesség 46,5%-a házas. Ezzel együtt tovább nőtt a házasságon kívüli születések aránya, mértéke 2008-ban volt a legmagasabb, ekkor a gyermekek 39,5%-a házasságon kívül jött világra.

A magyarázat a bekövetkezett demográfiai és társadalmi változásokban rejlik. Meghosszabbodott a népesség várható élettartama, ezzel együtt az együttélések is hosszabb időre szólhatnak. Ma egy házasság 40-50 évig eltarthat, míg régebben 20-30 év együttélést jelentett. Ma a gazdasági szerepek és általában az anyagi-vagyoni szempontok kisebb szerepet játszanak a házastárs kiválasztásánál, mint 1945 előtt. Ebben lényeges szerepet játszik az a tény is, hogy régebben a családok jelentős része különálló gazdasági egység volt. Mivel az érzelmek gyorsabban változnak, mint a gazdasági adottságok, egy 40-50 évig tartó házasság folyamán a korábnál gyakrabban állhat elő olyan helyzet, amikor az érzelmek már nem tudják a házastársakat együtt tartani, így a házastársak a különélés vagy a válás mellett döntenek (Utasi 1991; Tóth-Dupcsik 2007).

Ezek a változások érintik a család összetételét, működését, a családi szerepeket, benne a családon belüli döntéshozatali mechanizmusokat. Ezek a változások magyarázzák az új háztartásformák megjelenését is. Szociológiai felmérések alapján látható, hogy a család és a háztartás befolyását a fenti változások figyelembevételével lehet megérteni. A regionális különbségek, a modernizáció eltérő mértéke, az új együttélési formák megjelenése hatással vannak a mérésre és a következtetések levonására is.

A CSALÁD FUNKCIÓI

A család több feladatot is ellát tagjai felé. Ezek a funkciók megközelíthetők szociológiai és gazdasági szempontból egyaránt. Szociológiai szempontból a család feladata (1) a reprodukciós funkció mind biológiai és mind társadalmi értelemben; (2) a gazdasági funkció, benne a család által végzett termelési és fogyasztási részvétellel; (3) az emocionális támogatás megvalósítása, azaz szeretetadás, elfogadás, intimitás, támogatás és biztatás az egyéni és társas problémák megoldására; valamint (4) a kulturális és szellemi közösség biztosítása, a gyermekek szocializációja (Utasi 1991).

Másik megközelítést alkalmazva, kiemelten a gazdasági szempontokat figyelembe véve a családon belül megvalósul (1) a háztartás vezetése, irányítása, szervezése, (2) a fogyasztás, (3) a munkamegosztás, (4) a jövedelem- és vagyonkezelés, (5) a vásárlási, beszerzési döntéshozatal, valamint a (6) család mechanizmusokat alakít ki a tárolásra, készletezésre is (Hoffmann-né 2001).

A CSALÁDI ÉLETCIKLUS HATÁSA A FOGYASZTÁSRA

A családi-háztartási életciklus vizsgálata közel 50 évvel ezelőtt jelent meg a fogyasztói viselkedés tanulmányozásában. Azon a megközelítésen alapul, hogy a családok, a háztartások különböző fejlődési szakaszokon mennek keresztül, és ezek a szakaszok sajátos jellemzőkkel, anyagi körülményekkel és fogyasztási mintákkal rendelkeznek. A családban-háztartásban bekövetkezett változások hatására ugyanis a vásárlási és fogyasztási szokások is átalakulnak. A változást elsősorban a család vagy a háztartás szerkezetében bekövetkezett demográfiai történések jelentik, vagyis az összeköltözés, a házasságkötés, a gyermekszületés, a gyermekek növekedése vagy a szülők öregedése. Ezt egészítik ki a különköltözések, a válások vagy az újraházasodások.

A gyakorlatban azóta értékelődött fel különösen a háztartások életciklusának vizsgálata, amióta egyre több háztartási szintű adat érhető el. Az életciklusmodellek hipotézise, hogy az életciklusszakaszok befolyással vannak a háztartás fogyasztására, mivel az egyes szakaszokban eltérő a vásárlóerő, a szükségletek és a motiváció.

A családi életciklust a szakirodalomban eltérő szakaszokra osztják fel, többek között tizennégy, kilenc, illetve nyolc, hét és öt szakaszt különítve el. A különbségek alapvetően abból adódnak, hogy a „pár gyermekkel” szakaszt tovább bontják-e

a gyermekek számától és életkorától függően, illetve figyelembe veszik-e a háztartásfő életkorát. Általában minden felosztásban megtalálhatóak a következő elemek: fiatal egyedülálló, fiatal (házaspár) gyerek nélkül, (házaspár) gyerekkel, idősebb (házaspár) gyerek nélkül, idős egyedülálló.

A hatvanas években publikálta Wells és Gubar (1966) osztályozási rendszerét, amely azóta is nagyban meghatározza az életciklusszakaszokról folyó gondolkodást. Az egyes életciklusszakaszokat a szerzőpáros sajátos fogyasztási szerkezettel írja le. A nyugati társadalmak jövedelmi helyzetét követve a fiatal egyedülállók és a gyermektelen párok anyagi helyzete általában kedvező, kevés anyagi kötelezettség mellett. Ezzel együtt a személyes szabadságuk nagy, a divat és a szabadidő értékes a számukra. A gyermekek érkezésével a fogyasztási szerkezet az új családtagok igényei szerint átalakul, a szülők szabadideje csökken, az anyagi terhek tipikusan megnö-

vekednek. A gyermekek életkorának növekedésével, majd önállóvá válásukkal a szülők szabadideje ismét megnő, anyagi lehetőségeik kedvezőbbé válnak. Ezt követően az időseddel együtt újabb kiadások jelennek meg, elsősorban egészségügyi természetűek. Az idős egyedülállók fogyasztása jellemzően befele, az otthon felé fordul. A családi életciklus kilenc szakaszának fogyasztás és életstílus szempontú bemutatását tartalmazza az 1. tábla.

A hagyományos életciklusmodellt a családi együttélési formák változása új kihívások elé állítja. Gilly és Enis (1982) három változót használ a családi életciklus meghatározásához: (1) egyedülálló vagy együtt élő családfő, (2) van-e gyermek a családban és a legfiatalabb gyermek hány éves, (3) a család női feje (ha nincs, akkor a férfi) hány éves. Ennek alapján 18 szakaszt lehet megkülönböztetni, amiből négy szakasz csak elméletileg létezik. A fennmaradó 14 szakasz megnevezését lásd a 2. táblában.

1. tábla	
Életciklusszakaszok jellemzői	
CSALÁDI ÉLETCIKLUS	JELLEMZŐK
Fiatal egyedülálló 35 év alattiak	Kevés anyagi teher, fontos a divat és a szabadidő, a szórakozás, étterembe járnak. Sok szolgáltatást vesznek igénybe, jellemző a félkész ételek vásárlása.
Üres fészek 1. Fiatlan házaspár gyermek nélkül	Jelentős vásárlóerő, valószínű mindkettő dolgozik. Két tendencia: tartós fogyasztási cikkek kereslete, szórakozás, utazás, vagy takarékoskodnak lakásra, illetve a hiteleket törlesztik, és ez határozza meg vásárlási szokásaikat.
Tele fészek 1. Házaspár 6 éve vagy fiatalabb gyermekkel	Az anya bizonyos ideig otthon marad, a gyermek kerül a középpontba, és szükségletei erősen befolyásolják a család kiadásait.
Tele fészek 2. Házaspár 6 évesnél idősebb gyermekkel	Az anyák egy része visszatér dolgozni, javul a pénzügyi helyzet, a gyerekek szükségletei, a taníttatás (nyelvórák, balett, sport, zeneórák stb.) költségei, családi termékcsomagolások, a gyermek növekvő befolyásoló szerepe a vásárlási döntésekben.
Tele fészek 3. Idősebb házaspár független gyerekekkel	Stabil anyagi helyzet, jellemzőek az utazások, kulturális fogyasztás megnövekedése.
Üres fészek 2. Idősebb házaspár gyerek nélkül, mindketten még aktívak	A gyermekek már nem élnek otthon. Megtakarított pénzzel rendelkeznek, kevésbé fogékonyak az új termékekre, jellemzőek az otthon szépítését, a kényelmet szolgáló termékek vásárlása, utazás.
Üres fészek 3. Nyugdíjas házaspár	Csökkenő vásárlóerő, több időt töltenek otthon, az egészségügyi kiadások megnövekedése.
Idős egyedülálló 1. Aktívak Lehetnek elváltak, özvegyek, vagy akik soha nem voltak házaspár	Mivel dolgoznak, jövedelmük még magas, ami lehetővé teszi szükségleteik kielégítését.
Idős egyedülálló 2. Inaktív nyugdíjas	Az egészségi állapot vagy más okok (pl. az unokák nevelése) miatt nem dolgoznak. Anyagi helyzetük, szükségleteik, vásárlási szokásaik nagyon különbözőek lehetnek. Szükségük van több törődésre és biztonságra.

Forrás: Hofmeister Tóth (2008)

Családi életciklusok Gilly és Enis alapján

A háztartásfő életkora	Nincs gyermek a családban	A legfiatalabb gyermek 6 évnél fiatalabb	A legfiatalabb gyermek 6 évnél idősebb
Együtt élő családfő			
35 év alatt	Fiatal pár	Tele fészek 1.	Tele fészek 2.
35-64 éves	Üres fészek 1.	Késői tele fészek	Tele fészek 3.
65 év feletti	Üres fészek 2.	-	-
Egyedülálló családfő			
35 év alatt	Fiatal egyedülálló	Egyedülálló szülő 1.	Egyedülálló szülő 2.
35-64 éves	Középkorú egyedülálló	Egyedülálló szülő 3.	Egyedülálló szülő 4.
65 év feletti	Idős egyedülálló	-	-

Forrás: Gilly – Enis (1982)

Ez a megközelítés figyelembe veszi a családok, háztartások változását, így a kitolódó házasságkötési életkort és a késői gyermekvállalást is. A modell az együtt élő párokat (szexuális orientációtól és a házasságkötés tényétől függetlenül) a házaspárokhoz hasonlóan kezeli. A „késői tele fészek” kategóriájával lefedi a 35 év feletti kisgyermekes anyák új csoportját. Ennek az életszakasznak a sajátosságait hangsúlyozza Schaninger és Lee (2002). Érvelésük szerint a későn házasodó és gyermeket vállaló párok esetében a nők jellemzően magasabb iskolai végzettségűek, a karrierjükre nagyobb gondot fordítanak, és egyre fontosabb vásárlóerőt képviselnek. Ezzel együtt életstílusuk és vásárlási szokásuk eltér a klasszikus családokétól.

További kutatások három újabb változót vizsgálnak a fenti életciklus-meghatározás kiegészítésére. Gilly and Enis (1982), Wagner & Hanna (1983) és Wilkes (1995) szerint a kiadásokra meghatározó hatással bírhat, hogy (1) egy- vagy kétkeresős a háztartás, (2) milyen a városiasság mértéke, és (3) mely régióban lakik a család/háztartás. Az első tényező egyrészt a rendelkezésre álló jövedelmet, másrészt a háztartás által előállított javakat befolyásolhatja. A második elem a javakhoz való hozzáférést érinti, hiszen falusi környezetben nem ugyanazok a termékek és szolgáltatások érhetőek el, mint városi körülmények között. A régió a gazdasági fejlettségre és az eltérő szokásokra reflektálhat. További tényezők, amelyeknek a befolyásoló hatását az elemzések általában figyelembe veszik: a főkereső életkora, a háztartás tagjainak a száma és a háztartás teljes kiadásainak a nagysága.

McGregor és Bateman (2003) kifejezetten az életciklusszakaszok harmadik harmadára fókuszálva vezette be a zsúfolt otthon (Crowded Nest) fogalmát. Ez az új elem a teljes család és a kiürült otthon közötti

időszakot egészíti ki, amely elsősorban a nyugdíj előtt álló középkorú házaspárok életciklusát jellemzi. A következő kategóriákat használják:

- kétkeresős vagy férfigeresős család idősebb, együtt élő nem kereső gyermekkel, aki sosem költözött el otthonról, és akár már házastársa is velük él,
- idős szüleivel együtt élő középkorú házaspár, amely anyagilag támogatja egyetemista vagy alacsony keresetű, nem otthon élő gyermekeit,
- középkorú házaspár, amely idős szüleikkel és nagykorú eltartott gyermekeikkel is együtt él.

A családi-háztartási életciklus befolyásának vizsgálatát támogatja, hogy az egyes szakaszok képzéséhez használt változók jellemzően hatással vannak a fogyasztásra. Jól mutatja ezt a következő példa: Hazánkban minél több gyermek él a családban, annál nagyobb a szegénységi küszöb alatt élők aránya. Az elszegényedés kockázata különösen a harmadik gyermek vállalását követően ugrik meg (KSH 2008). A magyarok kiadásának szerkezetét vizsgálva kiderül, hogy a gyermekek számának növekedésével a háztartás egyre többet költ élelmiszerre, és egyúttal annál gyengébb minőségű élelmiszereket fogyaszt. A három- és többgyerekes háztartásokban különösen alacsony a tej-, a sajt-, a zöldség- és a gyümölcsfogyasztás. Másrészt a legkorszerűbben a legmagasabb jövedelműek és azon belül is a gyermektelen háztartások étkeznek. Esetükben találjuk a legmagasabb zöldség-, gyümölcs- és tejtermékfogyasztást, de ők eszik a legtöbb halat is. Az időskorúak esetében az egészségügyi kiadások magasak. A nyolcvan év feletti jövedelmük 14%-át fordítják erre a célra (KSH, Társadalmi helyzetkép, 2003).

Zelenay (2005) tanulmányában a családi életciklusszakaszok bevezetését javasolta a médiapiaci

elemzésekbe az egy háztartásban élők egymás tévénézésére gyakorolt hatása miatt. Elemzéséhez 13 kategóriát használt a következő változókból képezve: (1) a háztartás taglétszáma (1, 2, 3+), (2) van-e gyermek a háztartásban, (3) a legfiatalabb gyermek kora, (4) a fő bevásárló 40 évnél fiatalabb vagy idősebb, (5) van-e aktív kereső a háztartásban. Eredményei szerint szignifikáns különbség van az egyes szakaszok tévénézési időtartama között, illetve a csatornatípusok részesedését tekintve. A különbség az egyéni demográfiától függetlenül részben önállóan is megjelent. Mintapéldájában bemutatja, hogy a családi életciklusban előre haladva a napi tévénézési idő nő, és egyúttal átstrukturálódik a fogyasztási szerkezet.

McLeod és Ellis (1982) igazolta, hogy a háztartási kiadások összefüggnek az életciklusszakaszokkal, különösen a házasságkötés és a gyermek iskoláskorúvá válása idején. A kutatás korlátja, hogy csak hagyományos háztartásokat vizsgáltak, ráadásul a jövedelem és vagyon nagyobb magyarázó erőt mutatott, mint az életciklusszakaszok. Wagner és Hanna (1982) vizsgálatánál a módosított háztartási életciklusmodell használata sem hozott megbízható eredményt a háztartás ruházati kiadásainak elemzésekor. Ugyanakkor Wilkes (1995) nagymintás, több termék kategóriára kiterjedő vizsgálatában igazolta, hogy az életciklusmodell alkalmas empirikus kutatásokban való használatra, azaz nemcsak koncepcionális modell. Összefüggést talált többek között a háztartás teljes kiadásának mértéke és az életciklusszakaszok között.

PRIMER VIZSGÁLAT

Mintaösszetétel és adatfelvétel

A kutatásunk során használt minta a 18-64 éves felnőtt lakosságra reprezentatív. Összesen 500 db megkérdezés történt, személyes, otthoni adatfelvétellel. 100 kiindulási pontból induló, országos, véletlen sétás, 2x-i felkereséses mintavételt alkalmaztunk, teljes magyarországi lefedettséggel, vagyis Budapest, a városok és falvak is beletartoztak a mintavételi pontokba. Az adatfelvétel 2008. november 24–30. között történt, az adatfelvételt a HRI piacutató vállalat végezte. A kutatást korábban más országokban is elvégezték hasonló keretek között, így az eredmények értelmezésénél nemzetközi kitekintést is tudunk tenni. A *családi életciklusszakaszok* értelmezésénél a következő megfontolásokat tettük:

A csoportosításnál a korábban tárgyalt kutatási eredmények (pl. Gilly – Enis 1982) alapján eredetileg tizenegy kategóriába soroltuk a válaszadókat aszerint, hogy egyedülállóak vagy családosak, van-e

gyermekük, és ha igen, akkor együtt él-e velük, illetve életkorát tekintve 7 évesnél fiatalabb-e. Továbbá a csoportképzésnél figyelembe vettük a szakirodalom javaslata alapján a válaszadó életkorát, 35 év alatti és feletti kategóriákat használva. A besorolásnál a klasszikus családtípusok mellett a társadalmunkban egyre nagyobb arányban jelen lévő új összetételű családtípusokat is használtuk, pl. egyedülálló szülő.

1. Önálló I.: 35 év alatti egyedülálló
2. Fiatal házaspár: gyermektelen fiatal házaspárkapcsolatban élő
3. Tele fészek I.: fiatal házaspárkapcsolatban élő 7 év alatti gyermekkel
4. Egyedülálló szülő I.: egyedülálló szülő (özvegy, elvált, különélő) 7 év alatti gyermekkel
5. Kései tele fészek I.: középkorú, idős házaspárkapcsolatban élő 7 év alatti gyermekkel
6. Tele fészek II.: házaspárkapcsolatban élő, otthon lakó nagyobb gyermekkel
7. Egyedülálló szülő II.: egyedülálló szülő (özvegy, elvált, különélő) otthon lakó nagyobb gyerekekkel
8. Üres fészek: házaspárkapcsolatban élő nem otthon lakó gyermekkel
9. Egyedülálló üres fészek: egyedülálló szülő (özvegy, elvált, különélő) nem otthon lakó gyermekkel
10. Gyermektelen idős pár: gyermektelen középkorú és idős házaspárkapcsolatban élő
11. Önálló II.: középkorú és időskorú egyedülálló vagy idős, gyermektelen elvált, özvegy

A fenti bontás esetében azonban egyes csoportok aránya a mintában alacsony lett, így önálló elemzésre nem alkalmasak. Ilyenek a 4., 7., 10. és 11. csoportok, valamint korlátozásokkal vizsgálhatók a 2., 5. és 9. csoportok (utóbbiak esetében a 30 körüli elemszám egyes elemzéseket már lehetővé tesz). Összevonásokkal a homogén jelleg elveszhet, és a különböző életstílusok és fogyasztási jellemzők megragadása megghiúsulhat. Ezzel együtt bizonyos esetekben egy-egy kategóriát összevontunk, ezek a következők:

- Az „özvegy, elvált, különélő, nem otthon lakó gyermekkel” és a „középkorú, idős, aki egyedülálló vagy gyermektelen elvált, özvegy” kategóriák mögött hasonló életmódot feltételezünk, így ezt a két csoportot egységesen kezeltük.
- Az „özvegy, elvált és különélők 7 év alatti gyermekkel” és az „özvegy, elvált és különélők, otthon lakó nagyobb gyerekekkel” csoportokat hasonló megfontolás alapján kezeltük együtt, feltételezve, hogy az egyedülálló szülő státusz és a gyermekkel közös háztartás erősebben

Vizsgált életciklusszakaszok

Elnevezés	Jellemzés	N	%
1. Fiatal egyedülálló	35 év alatti egyedülálló	79	15
2. Üres fészek I.	Gyermektelen fiatal házaspárkapcsolatban élő	32	6
3. Tele fészek I.	Fiatal házaspárkapcsolatban élő 7 év alatti gyermekkel	82	16
4. Egyedülálló szülő	Özvegy, elvált és különélők, otthon lakó gyermekkel	25	5
5. Késői tele fészek	Középkorú, idős házaspárkapcsolatban élő 7 év alatti gyermekkel	31	6
6. Tele fészek II.	Házaspárkapcsolatban élő, otthon lakó nagyobb gyermekkel	109	21
7. Üres fészek II.	Házaspárkapcsolatban élő nem otthon lakó gyermekkel	91	18
8. Gyermektelen idős pár	Gyermektelen középkorú és idős házaspárkapcsolatban élő	18	3
9. Idős egyedülálló	Középkorú, idős, egyedülálló vagy egyedül élő	40	8
10. Egyéb	Egyéb	11	2
	Összesen	518	100

befolyásolja az életmódot, mint az, hogy az együtt élő gyermek 7 év alatti vagy feletti. Igaz, ez sem oldja meg az elemszámproblémát. A csoportra így csak korlátozottan vonhatunk le következtetéseket.

- A „gyermektelen középkorú és időskorú házaspárkapcsolatban élők” csoportot önállóan megtartottuk, az alacsony elemszám miatt a fenti megállapítások az elemzési lehetőségekre itt is érvényesek.

Hasonlóan magas befolyással bír az emberek boldogságérzetére személyes higiéniajuk és megjelenésük ápolása, valamint az otthonukról való gondoskodás. Ugyanennyien gondolják az alvásról és a tévézésről azt, hogy az a boldogság kulcsa.

Az ételkészítést és főzést leginkább az idősebbek, a nők, az inaktívok és az ételkészítők érzékelik örömforrásként.

1. ábra

A közérzetet javító tevékenységek (említések aránya)



Forrás: Polcz (2008) alapján saját szerkesztés

Eszerint az elemzés során használt családiéletciklus-csoportok a következők (3. tábla).

Kutatási eredmények

Demográfiai bontások alapján a vizsgált országok közül Magyarországon gondolják a legtöbben, hogy a rendszeres családi közös étkezések hozzájárulnak a jó közérzethez (87%). Míg Lengyelországban ez a tényező csak a tizenegyedik leginkább emlegetett tényező, amely pozitív hatást gyakorol a jó közérzetre, addig a magyarok számára a legfontosabb öt között van. Közülük is leginkább az inaktívok, a nők és azok a válaszadók, akik gyakrabban étkeznek a családi közös asztalnál, gondolják ezt fontos tényezőnek.

4. tábla

Hogyan értékelné a személyes jóllétét
(10 fokozatú skála; 1 – nagyon rossz, 10 – kitűnő)

	N	Átlag	Szórás
<i>Fiatal egyedülálló</i>	79	7,32	1,53
<i>Üres fészek I.</i>	32	7,06	1,32
<i>Tele fészek I.</i>	82	6,63	1,61
<i>Egyedülálló szülő</i>	25	5,84	1,97
<i>Késői tele fészek</i>	31	7,16	1,27
<i>Tele fészek II.</i>	109	6,12	1,57
<i>Üres fészek II.</i>	91	6,30	2,00
<i>Gyermektelen idős pár</i>	18	6,17	1,72
<i>Idős egyedülálló</i>	40	5,25	2,00
<i>Egyéb</i>	11	5,91	1,04
Totál	518	6,45	1,76

5. tábla

Hogyan értékelné a személyes jóllétét
(10 fokozatú skála; 1 – nagyon rossz, 10 – kitűnő)

	N	Átlag	Szórás
<i>Befejezetlen vagy befejezett általános iskola</i>	87	5,84	2,03
<i>Befejezett középiskola</i>	175	6,53	1,67
<i>Szakkunaképző iskola</i>	162	6,41	1,62
<i>Befejezett főiskola/egyetem</i>	56	7,14	1,59
<i>Egyedülálló</i>	95	6,92	1,82
<i>Házasságban</i>	363	6,45	1,69
<i>Elvált, özvegy, külön él</i>	60	5,70	1,87
<i>Gyermek otthon lakik</i>	249	6,39	1,63
<i>Gyermek nem vagy részben lakik otthon</i>	131	5,98	2,05
<i>Nincs gyereke</i>	138	7,02	1,54
<i>Budapest</i>	102	6,43	1,85
<i>Megyeszékhely</i>	118	6,52	1,66
<i>Egyéb város</i>	117	6,35	1,75
<i>Falu</i>	181	6,49	1,80
<i>Férfi</i>	252	6,59	1,73
<i>Nő</i>	266	6,32	1,78
<i>18-33 éves</i>	188	6,90	1,53
<i>34-49 éves</i>	182	6,37	1,77
<i>50-64 éves</i>	148	5,97	1,89
Totál	518	6,45	1,76

A jóllét vizsgálatára egy egyedi állítást (10 pontos Likert skálán történő értékelés) és több, a témakört körüljáró állításokat használtunk. Utóbbinál a 12 állítás mindegyike esetében az egyetértés mértékét 7 pontú Likert skálán adták meg a válaszadók. Kérdésünkre: „Hogyan értékelné a személyes jóllétét?” a fiatal egyedülállók (7,32), a késői tele fészek (7,16) és az üres fészek I. (7,06) háztartások adták a legpozitívabb választ, míg az idős egyedülállók a legkedvezőtlenebbet (5,25) az átlagértékeket vizsgálva. Az átlagértékek alapján azt tapasztaltuk, hogy az egyszerű demográfiai változók szerinti bontás nem mutatja meg ilyen finoman a különbségeket. Itt a felsőfokú végzettségűek (7,14) és a gyermektelenek (7,02) esetében találjuk a legmagasabb átlagértéket, míg a legalacsonyabb iskolai végzettségűek (5,84) és az egyedül élők, különélők (5,7) esetében a legalacsonyabbat.

Az elvégzett statisztikai elemzések azonban nem erősítik meg, hogy akár a demográfiai változók, akár a családi életciklusszakaszok megmagyaráznák a jóllét észlelt mértékét. A kapcsolat vizsgálatára ANOVA és többszemponos ANOVA eljárásokat végeztünk. Az eredmények szerint a vizsgált változók, még ha szignifikánsan befolyásolják is a jóllétet, magyarázóerejük alacsony. A legmagasabb értéket a családi életciklusszakaszok esetében (0,11) találjuk, de ez is nagyon alacsony magyarázott arányt jelez (lásd 6. tábla a következő oldalon). Ez nagyon érdekes, hiszen azt jelenti, hogy tulajdonképpen van szerepe a vizsgált változónak, de lehet ennél sokkal fontosabb, más magyarázó tényezője a jóllét megítélésének.

6. tábla

A vizsgált változók hatása a személyes jóllét értékelésére

Változó	Levene		Univariate	
	F	Sig.	Partial Eta Squared	Sig.
<i>családi életciklus</i>	2,94	0,00	0,11	1,961E-09
<i>családi állapot</i>	0,49	0,61	0,03	0,0001411
<i>nem</i>	0,32	0,57	0,01	0,0794864
<i>van-e gyermeke</i>	7,54	0,00	0,05	4,174E-06
<i>életkor</i>	4,23	0,02	0,05	5,752E-06

A további vizsgált állítások esetében hasonló eredményeket kapunk, mind a családi életciklusszakaszok, mind a demográfiai bontások vizsgálatának esetében. Jellemzően a fiatal egyedülállók, az üres fészek I. és a késői tele fészek csoportok adják a pozitív jelentéstartalmú állításokra a legmagasabb, a negatív jelentéstartalmú állításokra a legalacsonyabb értéket. Ezzel ellentétesen az idős egyedülállók körében tapasztalható a legrosszabb közérzet és a legkisebb elégedettség az étellel.

Demográfiai bontásokban átlag feletti és legmagasabb értéket adnak ugyancsak a pozitív jelentéstartalmú állításokra és átlag alatti, alacsony értéket a negatív jelentéstartalmú állításokra az egyedülállók, a legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezők, a 30 év alattiak és a megyeszékhelyeken élők. Ezzel ellentétesen nyilatkoznak a legalacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők, az 50 év feletti és az egyedül/özvegyen/különélők. Érdekes, de korábbi kutatási eredményeknek megfelelően a budapestiek kedvezőtlenebb választai. Ők ugyanis nem az elégedett, hanem az életminőségükkel elégedetlen csoporthoz tartoznak. Elvileg a nagyvárosi lét, a lehetőségek szélesebb köre magasabb étellel való elégedettséget eredményez. Ugyanakkor hazánkban már több korábbi kutatásunkban is úgy találtunk, hogy a fővárosban élők hajlamosak pesszimiztább, a tetszési kategóriák esetében szisztematikusan alacsonyabb értékek megjelölésére.

7. tábla

Tevékenységek, amelyek pozitívan hatnak a személyes jóllétére, elégedettségére a életciklusszakaszok szerinti bontásban (% az egyetértők arányában, top2 adatok)

	Total	Fiatal egyedülálló	Üres fészek I.	Tele fészek I.	Egyedül-álló szülő	Késői tele fészek
<i>Fizikai tevékenység, sportolás, edzés</i>	36,0	61,5	50,0	37,8	28,0	45,2
<i>A személyes higiéniam és megjelenésem karbantartása/ápolása</i>	90,3	93,7	93,8	87,8	84,0	96,8
<i>A testsúlyom karbantartása</i>	54,6	69,2	65,6	56,1	41,7	48,4
<i>Kertészkedés vagy a természetben időzés</i>	63,1	50,6	62,5	53,7	64,0	67,7

	Total	Tele fészek II.	Üres fészek II.	Gyermekten idős pár	Idős egyedülálló
<i>Fizikai tevékenység, sportolás, edzés</i>	36,0	25,0	30,3	16,7	22,5
<i>A személyes higiéniam és megjelenésem karbantartása/ápolása</i>	90,3	88,1	90,1	100,0	87,2
<i>A testsúlyom karbantartása</i>	54,6	57,4	48,4	52,9	38,5
<i>Kertészkedés vagy a természetben időzés</i>	63,1	68,8	78,0	66,7	53,8

Az egészségtudatosságot négy tényező mentén vizsgáltuk. Aszerint értelmeztük, hogy a válaszadók milyen mértékben érzik, hogy a fizikai tevékenység, a sportolás, a személyes higiéniaival való törődés, a testsúly karbantartása és a természetben időzés vagy a kertészkedés fontos a jó közérzetük szempontjából.

A fiatal egyedülállók és az üres fészek életciklusszakaszban lévők számára a legfontosabb a testmozgás. A személyes higiénia kiemelten fontos a késői tele fészek esetében, míg a testsúlykarbantartás az üres fészek I. esetében a legmeghatározóbb. A természet, a kertészkedés említése az üres fészek II. csoportban a lehangsúlyosabb. Amennyiben néhány demográfiai szempontot önállóan vizsgálunk, azt tapasztalhatjuk, hogy az egyedülállók esetében a fiatalok és az idősek válaszai összemosódnak, a házaspár kategória nem reflektál a családfő életkorára.

A keresztábra statisztikája alapján közepesen gyengébb, de szignifikáns összefüggés található a nagyobb életciklusszakaszok között a következő állítások esetében:

- Fizikai tevékenység, sportolás, edzés esetében az életciklusszakaszok válaszai eltérőek (Cramer V: 0,28, sig. 0,00). Ugyanez az állítás a családi állapot szerint is statisztikailag szignifikáns összefüggést mutat, alacsonyabb értékkel (Cramer V: 0,19, sig. 0,00), ugyanígy életkorra és nemre hasonló az eredmény.
- Kertészkedés vagy a természetben időzés esetében hasonló különbséget találtunk (Cramer V: 0,228, sig. 0,00). Ugyanez az állítás a családi állapot szerint is statisztikailag szignifikáns összefüggést mutat (Cramer V: 0,12, sig. 0,019).

Egy másik dimenziója az egészséges életmódnak a táplálkozás tudatossága. Ezt a készétel/gyorsétel választása, az étkezések jellemzői és a friss alapanyagokból való főzés gyakoriságának mentén vizsgáltuk. A magyarok egyáltalán nem nevezhetőek nagy készétel-fogyasztóknak. A lengyelekhez hasonlóan nagyon kevesen fogyasztanak rendszeresen valamilyen készételt. Minden ötödik válaszadó tekinthető rendszeres készétel-fogyasztónak, vagyis aki legalább heti rendszerességgel rendel vagy vásárol előre elkészített ételt. Nyugat-Magyarországon és a nagyvárosban élőkre inkább jellemző ez a fajta ét-

kezés. Ezzel szemben a magyarok több mint harmada nagyon ritkán vagy egyáltalán nem fogyaszt készételt. Köztük nagyobb arányban találunk idősebbeket, inaktívakat és nőket, Kelet-Magyarországon és kisebb városokban élőket, olyanokat, akik háztartásából már elköltöztek a gyerekek. Legritkábban az üres fészek II. és a gyermektelen idős párok vásárolnak elvitelre vett készételt és gyorsételt, az egyedülálló szülők pedig a leggyakrabban. Ilyen mértékű különbséget az alap demográfiai bontás eredményei között nem látunk.

A keresztábra Cramer V értéke alapján (0,15, sig.: 0,03) a családi életciklusszakaszok (a négy nagyobb elemszámú szakaszt vizsgálva) és az elvitelre vásárolt készétel, gyorséttermi étel fogyasztása között gyenge szignifikáns kapcsolat van. Hasonló az eredmény aszerint, hogy él-e a háztartásban gyermek (Cramer V: 0,15, sig.: 0,001). Ha azonban csak a családi állapotot tekintjük, akkor nem találunk szignifikáns összefüggést.

8. tábla

Milyen gyakran vesz készételt elvitelre, benne gyorséttermi ételt?

%	Teljes minta	Egyedül- álló	Házaspár	Él a háztartásban gyermek	Nincs gyermek
Ritkábban	57	52	59	56	47
Havonta	13	13	13	14	16
Havonta többször, hetente	16	18	15	15	25
Kétszer vagy többször egy héten	14	16	13	15	12
N	499	149	350	288	133

Az étkezések minőségét a napi zöldség- és gyümölcsfogyasztással, a csökkentett zsírtartalmú és teljes kiőrlésű termékek keresésével, az olaj- és sófogyasztással jellemeztük. A másik oldalt a nassolás, az instantlevesfogyasztás képviselte. A csökkentett zsírtartalom és a teljes kiőrlésű termék elsősorban az üres fészek I. és tele fészek I. szakaszokban fontos, vélhetően a kisgyermek jelenlétének, illetve előbbi csoportban a modernebb értékeknek köszönhetően. A nassolás leginkább a fiatal egyedülállókra és a késői tele fészekre jellemző. A keresztábra statisztikái alapján a négy nagy családi életciklusszakasz és a friss alapanyagokból főzés gyakorisága között nincs statisztikailag szignifikáns összefüggés. Ugyanez a kérdés nemek és életkorcsoportok szerint sem eltérő. Kivételt jelent a családi állapot és a település jellege, ahol gyenge összefüggést találunk (előbbinél: Cramer V: 0,11, sig. 0,015; utóbbinál: Cramer V: 0,162, sig. 0,000) köszönhetően a családostok, illetve a falusiak gyakoribb friss alapanyagokból való főzésének.

ÖSSZEGRZÉS

A magyarok döntő többsége kiemelkedően fontos értéknek tartja a családi közös étkezéseket, mindemellett úgy érzékeli, hogy a modern életvitel és az egyre individualizálódóbb társadalmi lét csökkenti annak gyakoriságát. A nemzetközi tapasztalatokhoz hasonlóan a magyar háztartásokban is legfőképpen a nők a felelősök az étel elkészítéséért.

A családi életciklusszakasz több esetben hasznos magyarázó tényezőnek bizonyult a jóllét megítélésének és az egészségtudatosság magyarázatának területén. A legtöbb esetben azonban, ahol statisztikailag szignifikáns összefüggést találtunk, a kapcsolat erőssége gyenge volt. Ezzel együtt az alap demográfiai változók sem magyarázták erősebben a vizsgált viselkedést. Sőt a válaszok megoszlását figyelve kiderült, hogy az életciklus olyan relevánsan fűzi össze a szempontokat (életkor, háztartástípus, családi állapot, gyermekek a háztartásban), amely így finomabb különbséget mutat, mintha pusztán a nemzet, életkort, családi állapotot vagy háztartástípust vizsgálnánk. Ez támogatja a megközelítést, és megerősíti azt a feltételezést, hogy a családi életciklusszakaszok vizsgálatának van jogosultsága a fogyasztói viselkedés és attitűdök tanulmányozásakor. A Gilly–Enis modell jól használható; a modern életmódot figyelembe vevő kategóriái, úgymint késői gyermekvállalók vagy gyermeküket egyedül nevelők, hozzájárulnak a fogyasztói viselkedés megértéséhez.

HIVATKOZÁSOK

- Boreczky Eleménné (2007): Modernitás és család, OTKA kutatás 034965, http://www.otka.hu/print.php?akt_menu=3599&hd_id=&
- Gilly, M. C. & Enis, B. M. (1982): Recycling the Family Life Cycle: A Proposal for Redefinition, *Advances in Consumer Research*, 9: 271-276
- Gourinchas, P. – Parker J. A. (2002): Consumption over the Life Cycle, *Econometrica*, Vol. 70, No. 1., Jan 2002, 47-89
- Hoffmann Ist. (1977): A magyar háztartások modellje, KJK, Budapest
- Hofmeister T. Á. (2008): A fogyasztói magatartás alapjai, AULA Kiadó, Budapest
- Kozma T. (1999): Az informális és nem formális nevelés szociológiája. Bevezetés a nevelésszociológiába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- KSH (2008): Társadalmi jellemzők és ellátórendszerek 2007, <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/tarsjell07.pdf>
- KSH (2007): A háztartások fogyasztása 2006, Budapest
- KSH (2006): A háztartás és a család fogalma, Statisztikai módszertani füzetek 47, Szerk.: Szűcs Zoltán, Budapest
- KSH (2005): Társadalmi helyzetkép, <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/tarshelykep2005.pdf>
- KSH (2001), <http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/fogalmak.html>
- KSH Mikrocenzus (2005), http://www.mikrocenzus.hu/mc2005_hun/index.html
- McGregor, S. – Bateman, E. M. (2003): A new research framework

- for family resource management applied to financial preparedness of mid-life working couples, *International Journal of Consumer Studies*, 27/5
- McLoad – Ellis (1982): Housing Consumption over the Family Life Cycle: An Empirical Analysis, *Urban Studies*, 19, 177-185
- Putler, D. S. – Li, T. – Liu, Y. (2007): The Value of Household Life Cycle Variables in Consumer Expenditure Research: An Empirical Examination, *Canadian Journal of Administration Sciences*, Dec. 2007, 24, 4e
- Schaninger, C. M – Danko, W.D. (1993): A Conceptual and Empirical Comparison of Alternative Household Life Cycle Models, *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, March 1993
- Schaninger, C. M – Danko, W.D. (1990): An Empirical Evaluation of the Gilly–Enis Updated Household Life Cycle Model, *Journal of Business Research* 21, 39-57, 1990
- Sobero-Ferrer, H. – Dardis, R. (1991): Determinants of Household Expenditures for Services, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, March 1991, 385-397
- Tóth O. – Dupcsik Cs. (2007): Családok és formák – változások az utóbbi ötven évben Magyarországon, *Demográfia*, 2007. 50. évf. 4. szám 430-437
- Utasi Á. (1991): Családok és életstílusok. Budapest: MTA Politikai Tudományok Intézete, 1991
- Wagner, J. – Hanna, S. (1983): The Effectiveness of Family Life Cycle Variables in Consumer Expenditure Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, Dec 1983, 281-291
- Wilkes, R.E. (1995): Household Life-Cycle Stages, Transitions, and Product Expenditures, *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, June 1995
- Zelenay, A. (2005): Tévéfogyasztás különböző családi életciklusokban, *JEL-KÉP* 2005/4

*Neulinger Ágnes PhD, adjunktus
Dr. habil. Simon Judit CSc,
egyetemi docens, intézetigazgató*

*Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézet
Marketingkutató és Fogyasztói Magatartás Tanszék*

INFLUENCE OF FAMILY LIFE CYCLE ON HEALTH CONSCIOUSNESS

Family and household as a consuming unit is a central phenomenon in marketing and consumer behaviour. Traditionally the family life cycle is a progression of stages through which families pass, starting with bachelorhood, moving on to marriage and family growth and ending with the dissolution due to the death of one spouse. These stages influence the consumption both on individual and household level due to the different needs, circumstances and motivations. Based on this theory, the family life cycle can be considered as a factor of meal consumption and health consciousness. In our study we examine the influence of family life cycle on health consciousness and healthy eating among Hungarian people.

Key words: family, household, consumer behaviour, family life cycle

Ágnes Neulinger & Judit Simon

A hazai gyógyszeripari vállalatok innovációs együttműködése

RÖVIDEN A VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSEKRŐL

Az innováció, vagyis az új ötletek eredményes piaci termékek, szolgáltatások és technológiák formájában történő megjelenése jelentős versenyelőnyt biztosító tényezővé vált, és kulcsfontosságú a társadalmi és gazdasági fejlődés tekintetében. Az innováció a piaci siker egyik legjelentősebb tényezője. Vizsgálatom fókuszában a hazai gyógyszeripar áll, mert itt az innováció nagy hagyományokkal rendelkezik: a mintegy száz éves gyógyszeripar egyike a magyar ipar leginnovatívabb és legversenyképesebb ágazatainak, sőt a gyógyszeripar árbevétele-arányos K+F-ráfordítása jelentősen meghaladja a többi iparág átlagát. Olyan társadalmi és gazdasági környezetben, ahol az innovációs tevékenység rendkívül költséges, és ahol kritikus jelentőségű a megfelelő időpontban történő piacra lépés, a kooperáció megfelelő stratégiának tűnik a kutatás-fejlesztéshez és a piaci bevezetéshez kapcsolódó költségek és kockázatok csökkentésére, valamint az innovációs tevékenység felgyorsítására.

Kulcsszavak:
innováció,
vállalati együttműködés,
gyógyszeripar

A növekvő költségek és kockázatok, az élesedő piaci verseny, valamint az új technikai/technológiai know-how egyre gyorsabb terjedése nagymértékben hozzájárul az együttműködés (és különös tekintettel az innovációs kooperáció) egyre gyakoribb megjelenéséhez (Freeman 1991). A vállalatközi kapcsolatokat négy jellemzővel lehet leírni és elemezni: a partnerorientációval, az egymástól való kölcsönös függőséggel, a szerteágazó kapcsolati hálóval (például technikai/technológiai, gazdasági, társadalmi, logisztikai, adminisztratív, információs, jogi stb.) és a partnerkapcsolat kialakításába és fenntartásába történő jelentős beruházásokkal (Easton 1992). E négy jellemző komoly hatást gyakorol a cégek innovációs folyamataira, valamint befolyásolja azok struktúráját és hatékonyságát.

A vállalatközi együttműködési formák egyik legárnyaltabb kategorizálását Hagedoorn (1990) adja. Megkülönböztet:

- vegyesvállalatot (illetve kutatásra szakosodott nagyvállalatot),
- K+F-megállapodást,
- technológiacserére irányuló megegyezést,
- közvetlen tőkeberuházást,
- megrendelő–beszállító kapcsolatot, és
- egyirányú technológiaáramlást.

A vállalati hálózatok meghatározására számos definíció létezik (Freeman 1991, Seufert et al. 1999, Trenti 1996). Trenti (1996) például minden kettő vagy annál több cég közötti kapcsolatot kooperációnak tekint, amelyet meghatározott időszakon keresztül erőforrás-megosztás jellemez egy vagy több termék és/vagy technológia kifejlesztése, piaci bevezetése és terjesztése céljából. E meghatározás kulcspontja az erőforrás-megosztáson van, amely túlmutat az erőforrástranszfert hangsúlyozó definíciókon. Átfogó definíciót adnak Seufert és Tsai (1999), akik úgy látják, hogy a hálózatot személyek, csoportok, és szervezetek összessége között lehet értelmezni. A kialakult kapcsolatokat pedig tartalmuk (például termékek, szolgáltatások vagy információ), formájuk (például a kapcsolat időtartamának hossza, a viszony szorossága) és intenzitásuk (például a kommunikáció vagy az interakció gyakorisága) szerint lehet kategorizálni. Cravens et al. (1994) a kooperáció irányába ható motiváló tényezőket három fő pontba sorolja:

- flexibilitás (gyorsan tudjon reagálni a változó piaci igényekre az egyre növekvő versenyben),

- szaktudás és más erőforrás (hogyan kreatívabbá és innovatívabbá váljon a vállalat),
- működési hatékonyság (képes legyen értéket teremteni az ügyfeleknek, a részvényeseknek és a cég érdekszférájába tartozóknak).

Mindebből az következik, hogy az együttműködési megállapodás olyan vállalkozási kapcsolatként fogható fel, amely a kitűzött célok elérése, a kockázat minimalizálása, valamint az egymás iránti bizalom és elkötelezettség megvalósítása érdekében jön létre. Az együttműködés révén a vállalatok fokozhatják erősségeiket, és minimalizálhatják – a többiek segítségével – gyengeségeiket, így a társuló felek együttesen hosszú távú versenyelőnyre tehetnek szert (Contractor and Lorange 1988). A fentiek alapján a vállalatok közötti hálózati kapcsolat alapját négy tényező alkotja (Easton 1992):

- az egymás iránti elkötelezettség,
- az egymástól való függőség,
- a kölcsönös kötelek (például gazdasági, társadalmi, technológiai, informális és törvényileg szabályozott kapcsolatok összessége), és
- a kapcsolat fenntartása és fejlesztése érdekében létrehozott beruházás.

VÁLLALATI INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉS

A vállalati innovációs együttműködés két vagy több cég kooperációja, amelyek valamilyen konkrét kutatás-fejlesztési vagy annak eredményéhez kapcsolódó piaci cél elérése érdekében lépnek kapcsolatba egymással. Az együttműködés révén a cégek javítják stratégiai pozíciójukat a piacon, hiszen erőforrásaik egymást kiegészítve növelik a partnerek hatékonyságát, így csökkenthetővé válnak a költségek és a kockázatok. A vállalkozási együttműködés létrejöttéhez elengedhetetlen, hogy mindkét fél olyan egymást kiegészítő erőforrásokkal – például hallgatólagos (tacit) tudással, know-how-val – rendelkezzen, amelyek a klasszikus piaci tranzakciók során nem megszerezhetőek. A kooperáció következtében hozzáférhetnek a partnerek a másik fél által felhalmozott tudásanyag olyan momentumaihoz is, amelyekhez a hagyományos értelemben vett – tranzakcióorientált – piaci kapcsolatok révén nem jutnának hozzá. Így azok a vállalatok, amelyek korábban korlátozott erőforrásaik és képességeik révén nem tudtak innovációt végrehajtani, az együttműködés következtében házonbelüli fejlesztésekre is képessé válnak. Az innovációs együttműködés révén a cégek együtt léphetnek fel a piacon, így piaci erejük is növekedhet.

Az innováció legalapvetőbb meghatározása Schumpetertől származik. Szerinte az innováció egy új termék, új folyamat vagy új szervezési modell sikeres bevezetése a piacra (1911). Schumpeter (1911, 1935) az innováció öt alapesetét különböztette meg:

1. új, a fogyasztók körében még nem ismert javaknak vagy egyes javaknak új minőségben való előállítására,
2. új, az adott iparágban még ismeretlen termelési és kereskedelmi módszerek alkalmazására,
3. új piacok feltárására,
4. új termelési célú anyagok (nyersanyagok, félkész áruk) beszerzési forrásainak feltárására,
5. új piaci helyzet kialakítása (pl. új monopolhelyzet teremtése vagy megszüntetése).

Az innovációt Schumpetert követően is sok szerző próbálta meghatározni. E definíciók sokféleséget mutatnak, mégis egy közös pontot lehet találni bennük: az újdonság koncepcióját mindegyik magában hordozza (Papanek 1997, Rekettye 2003). Az innováció egyik legelterjedtebb meghatározását az Oslo kézikönyv (OECD 2005) tartalmazza. Harmadik kiadásának legfőbb változása a korábbiakhoz képest az, hogy az innováció fogalmát tágabban definiálja: „Az innováció

- új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás,
- új marketingmódszer, vagy
- új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban” (OECD 2005, 46; Katona 2006, 2).

Az innováció egyik elengedhetetlen ismérve és feltétele a szakismeret. A szaktudás tartalmaz hallgatólagos, nyíltan nem kifejezett, írásban rögzítetlen elemeket, de nyilvánosságra hozott és publikációkban rögzített részek is megtalálhatók benne. Ez utóbbi nagymértékben megkönnyíti a tudástranszfert. A szakismeret néhány elemét azonban nem lehet kelőképpen megjeleníteni és nyíltan kommunikálni, ahogyan ezt Nelson és Winter (1982, 76) kifejtette: „többet tudunk, mint amit szavakkal ki tudunk fejezni”. A tudás hallgatólagos (tacit) elemét csupán részlegesen lehet nyilvánosságra hozni, és éppen ez képezi a tudás- és technológiatranszfer korlátját. A hallgatólagos tudás általában a tanulási folyamat, a gyakorlati tapasztalat vagy éppen a folyamatos próbálkozásokból és tévedésekből eredő ismeret eredményeképpen keletkezik. Az egyének csoportja, egy vállalat, szervezet vagy hálózat a tudás és a kompetenciák összeségeként fogható fel, amelynek egy részét kifejezésre

juttatják, másik fele pedig csak hallgatólagosan van jelen (Lundgren 1991). A szaktudás, illetve a tudás-teremtés hasonló megközelítését adja Knorr-Cetina (1981) is. Szerinte a tudás-teremtés olyan társadalmi folyamat, amelyet adott helyen és adott időben a helyi, környezeti és társadalmi események alakítanak. E tudományos ismeret folyamatos megléte és fejlesztése áll a szakemberek között kialakult kapcsolatháló közép-pontjában, amelynek célja sok esetben a szükséges erőforrásokhoz történő hozzáférés biztosítása.

A szaktudás hallgatólagos jellemzője biztosítja, hogy a tudományos szakismeret nem lehet minden esetben általános és mindenki számára elérhető. Valamilyen szinten specifikus, és hozzáférése is korlátozott, nemcsak abban a tekintetben, hogy diffúzióját szándékosan gátolják, ami a kutatás-fejlesztés terén gyakori eset. Sokkal inkább az az oka, hogy a tudást gyakran nem lehet pontosan kommunikálni. A tudás kontextusfüggő, nem egyenlő ütemben és nem egyenlő mértékben jut el mindenkire. A tudás hallhatólagos, kontextusfüggő és részleges jellege nagymértékben befolyásolja annak fejleszthetőségét és terjesztését. Éppen ebből adódik, hogy a vállalati együttműködések során, a cégek kooperációja révén könnyebbé válik a tudás hallgatólagos elemeinek átadása, így az innováció sikeressége is növekedhet. Camagni (1991) megállapítja, hogy az innovációs hálózat kialakításának legfőbb érve a vállalaton kívüli erőforrások, „energiák” és know-how-k megszerzése. A formalizált kapcsolatrendszeren keresztül a cég pótlólagos eszközökhöz jut, amelyek segítségével talpon tud maradni a kiélezett gazdasági és technológiai versenyben. A hagyományos, belső fejlődésre hangsúlyt helyező gazdasági szervezetek jelentős költségekkel, sőt kudarccal és esetenként csőddel is szembesülhetnek, ha nem tudják felvenni a versenyt a dinamikus hatékonyságnövekedéssel, az innovációval és a technológiai váltás ritmusával. A cégek nagy része ezt a veszélyt a vállalati hálózatok kialakításával mérsékeli. A „hálózati előny” (Camagni 1991) abból ered, hogy az együttműködés révén megnő a K+F, a termelés és a piaci tevékenység hatékonysága, és lehetőség nyílik a vállalatok know-how-beli szinergiáinak kiaknázására.

INNOVÁCIÓ A GYÓGYSZERIPARBAN

A mintegy száz éves gyógyszeripar egyike a magyar ipar leginnovatívabb és legversenyképesebb ágazatának, sőt a gyógyszeripar árbevétel-arányos K+F-

ráfördítése jelentősen meghaladja a többi iparág átlagát (Kopint Datorg 2004).

A hagyományos értelemben vett innovációs folyamat a gyógyszeriparban módosuláson ment keresztül. A fázisok jelentős része szabályozottá vált. Ez két okból fakad, egyrészt a gyógyszer különleges termék, mert egészséget és életet befolyásoló készítmény, sőt a gyógyszer bizalmi termék, ezért rendkívül fontos, hogy mielőtt a fogyasztóhoz kerülne, sokrétű ellenőrzésen menjen keresztül. Másrészt mind a készítmény, mind pedig az előállítás technológiája meg kell, hogy feleljen a minőségügyi előírásoknak, fontos a készítmény hatásossága, és igazolva kell, hogy legyen relatív ártalmatlansága is (Szabóné 1999). A technológián két dolgot kell érteni, egyrészt a tudás gyakorlati alkalmazását, másrészt a kitűzött feladat (például hatóanyag kifejlesztése vagy éppen generikus gyógyszer előállítása stb.) megvalósításának módját az eljárások, módszerek és a szakismeret együttes alkalmazásával. „A gyógyszer technológia célja tehát, hogy a hatóanyagokból a terápiás szempontoknak, követelményeknek megfelelő, biztonságosan alkalmazható, hatékony készítmény (gyógyszerhordozó rendszer) álljon rendelkezésre”¹. Új technológiák előállítása során tehát új gyógyszerformák, újfajta műveletek és eljárások, valamint eddig nem ismert és/vagy továbbfejlesztett vizsgálati módszerek jelennek meg a használatban. A gyógyszeripari innováció komplex, hiszen magába foglalja a:

- hatóanyag-kutatást,
- készítményfejlesztést,
- klinikai vizsgálatokat,
- törzskönyveztetést, és a
- piaci bevezetést.

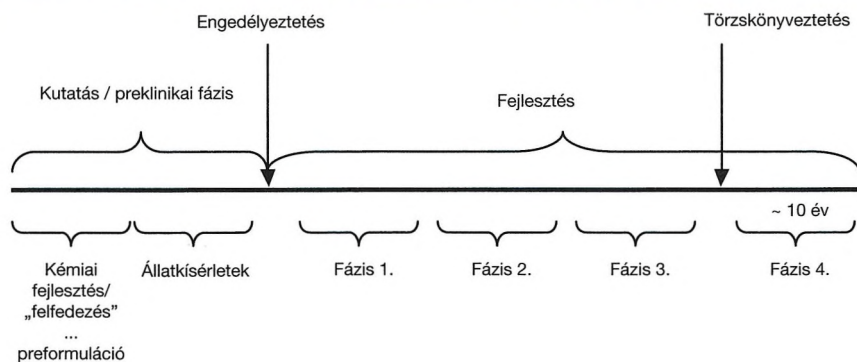
A gyógyszeripari K+F, amint a 2. ábrából is látható, rendkívül összetett folyamat (Lányi 2006). A konvencionális szemléletmód szerint a kutatási fázis a gyógyszeripari cégeknél a „felfedezést” jelenti, amely a betegség elleni hatóanyag előállítására irányul. Mind a kémikusok, mind a biológusok jelentős szerepet játszanak ebben a szakaszban, és kritikus szerepet kap a köztük lévő interakció is. Az előállított hatóanyagot állatokon is tesztelik. A vegyület toxikológiai, farmakológiai és farmakinetikai tulajdonságainak tesztelése ekkor folyik. Ez a folyamat a preklinikai fázis. Már ekkor elkezdődik a vegyület előállításával kapcsolatos kutatás, hiszen a klinikai vizsgálatokhoz és a gyógyszer előállításához nagyobb mennyiségre van szükség. Amennyiben a preklinikai teszt sikeres, akkor

1 http://www.pharmtech.sote.hu/magyar/files/gytechinnov_2004_david.pdf

kezdődhet a klinikai vizsgálat. A fejlesztési fázis ekkor kezdődik. E szakasz megkezdése előtt szükség van a vállalati felsőszintű vezetésnek a kutatás folytatásához szükséges hozzájárulására, hiszen ezután következik a folyamat legköltségesebb szakasza. Sőt az engedélyeztető hatóságok bejegyzése is elengedhetetlen, mert a kutatás ezután embereken folytatódik. A gyógyszerek és a gyógyszeripari fejlesztés hatósági szabályozása különösen az 1960-as évektől vált szigorúvá. Jelentős intézményi változások mentek végbe 1962-ben az Egyesült Államokban, valamint 1967 körül az Egyesült Királyságban és Japánban is (Temin 1980, Abraham 1995, Kaufer 1990, Timmermans és Leiter 2000).

1. ábra

A kutatás-fejlesztés fázisai a gyógyszeriparban



Az 1. ábrából kitűnik, hogy a gyógyszeriparban az innovációs folyamaton belül kiemelt hangsúlyt kap a kutatás-fejlesztés. A kutatási folyamat strukturált és szabályozott, tehát szakaszokra bontható. Az első lépés a kémiai fejlesztés. A kutatók itt fejlesztik ki az eddig még ismeretlen hatóanyagot. A kémiai fejlesztés eredményét állatokon tesztelik, amelyet az engedélyeztetési eljárás követ. E szakaszban kerül sor a toxikológiai vizsgálatra és a káros anyagok kiszűrésére. Az engedélyeztetés sikerességét követően kezdődik meg az emberi szervezeten végzett kutatás². A fejlesztés négy fázisra bontható:

1. fázis: Ebben a szakaszban egészséges embereken – vagy a relatív ártalmatlanság szempontjából kedvezőtlen vizsgálati készítmény esetén a készítményre feltehetőleg jól reagáló betegeken – tesztelik a készítményt.

2. fázis: A készítmény ebben a fázisban kerül először beteg emberi szervezeten történő tesztelésre. A végzett vizsgálat célja a vizsgálati készítmény terápiás hatásának igazolása, a dózis-hatás összefüggés megállapítása, az optimálisnak tartható egyszeri és napi dózis megállapítása, a mellékhatások megfigyelése (Chiesa 1996, Pisano 1997).

3. fázis: Ebben a szakaszban a vizsgálati készítmény biztonságos alkalmazhatóságát tesztelik nagyobb számú betegen (például kontrollcsoportokban is), de hasonló esetekben alkalmazott gyógyszerekkel is összehasonlítást végeznek (Chiesa 1996, Pisano 1997). A gyógyszert a piaci bevezetés előtt a laboratóriumi mennyiségnél jóval nagyobb mennyiségben kell előállítani, ezért technológiafejlesztésre is szükség van. A legtöbb gyógyszergyártó vállalatnál specializált kutató-fejlesztő részleg foglalkozik a technológiafejlesztéssel és a termékfejlesztéssel párhuzamosan. Hosszadalmas folyamat ez, hiszen a preklinikai és klinikai tesztelési fázisok mindegyikében szükség van ugyanolyan paraméterekkel jellemezhető hatóanyagra, és ha sikeresen végződnek a fázisok, akkor folyamatosan nagyobb mennyiséget kell majd előállítani. A fejlesztési idő

minimálisra redukálásában is jelentős szerepet játszanak a technológiafejlesztők, hiszen a piacon uralkodó kielezett versenyben kritikus, hogy ki lép először a piacra a kifejlesztett új hatóanyag-tartalmú gyógyszerrel. A flexibilitás szintén nagy szerepet kap, mert a termék- és technológiafejlesztés során a termékprofilt gyakran kell megváltoztatni (Pisano 1997). A gyógyszeripari technológiafejlesztés során a kutatóknak az előbb elmondottakon kívül még a minőség, a biztonság, az egyszerűség és a költséghatékonyság kritériumait is folyamatosan szem előtt kell tartaniuk. Mindez azonban jelentős bizonytalanságot tartalmaz mind az anyagösszetevők tekintetében, mind pedig társadalmi szempontból, hiszen a változtatások hatására számos újabb tényező léphet be a folyamatba, amelyek hatása további módosulást okozhat (Pisano 1997, Smith 1985). Amikor az eddig elvégzett klinikai vizsgálatok és a technológiafejlesztési folyama-

² <http://breastcancer.about.com/od/aboutclinicaltrials/a/CT3.htm>,
http://biotech.about.com/od/clinicaltrials/l/aa_clintrials.htm

tok sikeresen befejeződnek, az engedélyező hatóság felülvizsgálja a gyógyszer gyártásának és értékesítésének feltételeit. A vizsgálathoz szükség van például a preklinikai, klinikai vizsgálatok és a klinikai protokollok részletes leírására, az eredmények statisztikai elemzésére, az adatok szakértői értékelésére, az előállítási folyamat részletezésére (Reich 1986, Campbell-Ikegami 1998).

4. fázis: A kutatók a már törzskönyvezett és forgalomba hozatali engedéllyel is rendelkező készítményen, az elfogadott indikációknak és dózisnak megfelelően, az előírt alkalmazási feltételek szerint végeznek vizsgálatokat. Ennek célja az adagolási dózis pontosabb vizsgálata, haszon–kockázat viszonyának további elemzése és az esetlegesen felmerült mellékhatások vizsgálata.

Mindebből az következik, hogy a gyógyszerek előállításához magasan szakképzett munkaerőre, speciális berendezésekre van szükség, és elengedhetetlen a fejlesztési és gyártási környezet folyamatos kontrollja.

VÁLLALATI INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK A GYÓGYSZERIPARBAN

Tanulmányomban a hazai gyógyszeripart elemzem abból a szempontból, hogy a vállalati együttműködés milyen hatást gyakorol az innováció sikerességére. A kutatás eszközeként két alapvető technikára támaszkodtam. Egyrészt strukturált kérdőívet, másrészt mélyinterjúvázatot alkalmaztam. A Magyar Gyógyszergyártók Országos Szövetségének, a Magyar Biotechnológiai Szövetségnek, illetve az Innovatív Gyógyszergyártók Egyesületének összes olyan tagját bevontam a vizsgálatba, amely hazánkban innovációs tevékenységet végez. Az előbb említetteken kívül vizsgáltam azokat a cégeket is, amelyek a KSH-nál gyógyszergyártóként voltak nyilvántartva, viszont az OGYI gyógyszergyártási engedéllyel rendelkezők listáján nem szerepeltek (például veteriner cégek, illetve gyógyhatású készítmények gyártói). Ebben a tekintetben tehát az elemzett 103 vállalat a Magyarországon tevékenykedő összes innovációs tevékenységet végző gyógyszeripari céget magában foglalja.

A rendszerváltást követően, a piacnyitás után számos hazai gyártóbázissal nem rendelkező cég jelent meg a magyarországi piacon, ami komoly kihívást jelentett a tradicionális magyar gyógyszergyártók számára. A verseny még élesebbé vált, amióta a bio-

technológiai iparág képviselői is aktív szereplőként léptek fel a hazai piacon. Mindebből az következik, hogy az iparág vizsgálata során két elkülönült részre kell osztani a magyarországi gyógyszeripart: a hazai gyártóbázissal rendelkező és a hazai gyártóbázissal nem rendelkező cégekre. 76 vállalat került a hazai gyártókapacitással rendelkező gazdálkodó egységek és 27 a hazai gyártóbázissal nem rendelkező vállalatok közé. Azért kell ezt a szeparációt elvégezni, mert az innovációs tevékenység teljesen másra irányul a két kategóriában. Adottságaikból és lehetőségeikből adódóan eltérő okok motiválják a két csoport tagjait az innovációs együttműködés kialakítása során, és ebből adódóan az alkalmazott együttműködési formák is jelentős heterogenitást mutatnak. Amíg a hazai gyártóbázissal nem rendelkező cégek főként klinikai vizsgálatokat és posztmarketing-tevékenységet végeznek, addig a magyarországi gyártókapacitással rendelkező cégek innovációs tevékenysége sokkal kiterjedtebb.

A gyógyszeriparban az innovációs tevékenység összetett és időigényes folyamat, amely során rengeteg kihívással kell szembenéznük a gyógyszergyártó vállalatoknak, hiszen egy-egy új készítmény kifejlesztésének szinte minden szakasza magában rejti a tévedés lehetőségét. Egy originális gyógyszer forgalomba hozatala 10-15 évet is igénybe vehet az ötlettől, a kémiai szintézisen a farmakológiai, toxikológiai és klinikai vizsgálatokon keresztül, beleértve a minőségelemzést, minőségbiztosítást, szabadalmi védelmet és marketingtevékenységet (Borsi és tsai 2004, Szalkai 2006). A kutatás folyamata azonban nemcsak időigényes, hanem jelentős financiai terheket is ró az innovatív gyógyszergyártókra. Iparági becslések szerint 600 millió eurót vagy ennél magasabb összeget is kitehet egy új termék kifejlesztésének költsége. Mindez hűen tükrözi, hogy mekkora kihívásokkal kell szembenéznük a gyógyszergyáraknak³. Ezek a tényezők ösztönzően hatnak a vállalati együttműködések kialakulására, hiszen a kooperáció által az együttműködő felek megoszthatják a felmerülő költségeket, kockázatokat, és kiaknázhathatják a szakismeretbeli és technológiai szinergiákat.

Kutatásomban faktoranalízis segítségével feltártam a vállalati innovációs együttműködések motíváló tényezői között lévő kapcsolatot, és kiemeltem a domináns elemeket, amelyek segítségével „a változók által magyarázott információt jó közelítéssel kisszámú korrelálatlan faktorváltozó lineáris függvényeként tárgyalhatjuk” (Ketskeméty–Izsó 2005, 181).

3 <http://www.solvaypharma.hu/1-4.html>

Az egyes faktorok karakterisztikusan elkülöníthetők a tekintetben, hogy azok milyen kontextusban hatnak az együttműködés sikerességére. Ez alapján megkülönböztethetünk:

- innovációs stratégiai,
- innovációs folyamathoz kötődő,
- piaci,
- technológiai és
- pénzügyi tényezőket.

Az előállt faktorok az előbb említett tényezők köré csoportosíthatók, és mivel ezek az együttműködés sikerességét hivatottak magyarázni, ezért ezeket sikertényezőknek lehet aposztrofálni. Az egyes sikertényezők súlya pedig a hozzájuk tartozó faktorok magyarázóerejének összegeként állapítható meg.

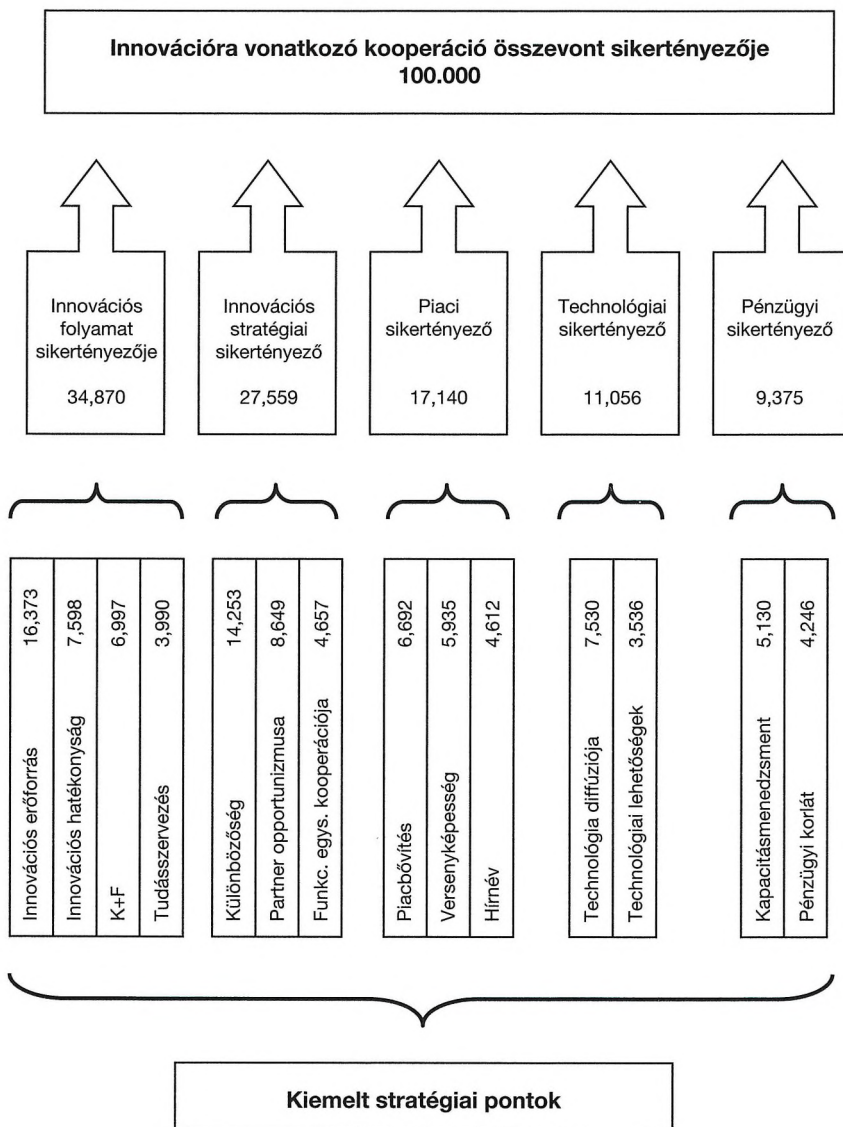
A teljes gyógyszeripart vizsgálva ki lehet alakítani azokat a kiemelt stratégiai pontokat, amelyek az innovációs együttműködés tekintetében kulcsfontosságúak. Ezeket a hazai gyártóbázissal rendelkező és magyarországi előállító bázissal nem rendelkező cégek közös faktorai által konstruált sikertényezőkből lehet modellezni. Így megkapjuk, hogy a vállalatközi együttműködés hatása az innovációra milyen stratégiai pontokból áll össze. Azaz a magyarországi gyógyszergyártó vállalatok szerint melyek azok a területek, amelyek kiemelt fontossággal bírnak egy innovációorientált kooperáció során (2. ábra).

Legnagyobb súllyal az innovációs folyamathoz kapcsolódó sikertényező jelenik meg. Ez is azt mutatja, hogy az innovációs folyamat eredményességének fokozása jelenti az elsődleges motivációt az együttműködésre lépés során. Ez magába foglalhatja a folyamat összes lépését is az ötletteremtéstől a piaci bevezetésig, de pozitív hatást gyakorolhat annak bármely szakaszára is. A partnerkapcsolatra lépő gazdálkodó szervezetek leginkább innovációs

erőforráshoz szeretnének jutni, és ez motiválja leginkább őket a kooperáció során (16,373 százalékos magyarázóerővel bír ez a faktor). Azonban a tudásszerzés és az innovációs hatékonyság növelése is jelentős együttműködést motiváló tényező. A kooperációt követően hatékonyabbá – gyorsabbá, olcsóbbá, biztonságosabbá – válhat a kutatás-fejlesztési folyamat, és csökkenthetővé válik a K+F-hez kapcsolódó kockázat.

2. ábra

A gyógyszeripari innovációra vonatkozó kooperáció sikertényezője és a kiemelt stratégiai pontok



Második legnagyobb súllyal az innovációs stratégiához kapcsolódó sikertényező rendelkezik. Ennél a kérdéskörnél egy gyógyszeripari cégnek állást kell foglalnia a tekintetben, hogy képes-e saját kutatás-fejlesztési bázisára támaszkodva új, eredeti termékkel megjeleníteni a piacon, vagy célul tűzi-e ki, hogy új innovációs eredményeket vesz át, esetleg megelőz-e a már kiforrott, a piacra bevezetett, olcsón előállítható termékek gyártásával és piaci terítésével. Amennyiben a partnerek fair módon hajtják végre a megállapodásban rögzítetteket, és az emberi természet csáltságait is sikerül kiszűrni és megszüntetni, akkor a felek közötti interakciós differencia is csökkenthető, és az együttműködés zavartalansága nagymértékben biztosítottá válik. A funkcionális egységek kooperációja megkönnyíti az információáramlást a szervezetben belül, így gyorsabbá és hatékonyabbá válik az innovációs folyamat.

A különbözőségnek két következménye is van. Egyrészt gátolhatja a hatékony együttműködés feltételeit, hiszen ha a felek nem egyenlő erőviszonyokkal vesznek részt a kooperációban, akkor az viszály forrásává válik. Másrészt a nem egyenrangú felek ösztönözhetik is egymás munkáját a feladatok és felelősség korrekt megosztása által. Így mindegyik fél a saját munkájára koncentrálhat, és hatékonyabbá válik az innováció.

Amennyiben a kooperáció a jelenlegi piac hatékonyabb kiszolgálására vagy a potenciális célközönség megszerzésére, netán a versenytársak szorítására irányul, akkor mindez az adott cég piaci sikertényezőjének eredményességéhez vezet. Az együttműködés révén nőhet a cég versenyképessége, így versenyelőnyre tehet szert a piacon a konkurenciával szemben. A kooperáció következtében a vállalatok bővíthetik célpiacaikat. A sikeres fejlesztés következtében nő a vállalatok hírneve, amit a marketingcélből kialakított kooperációk még jobban elmélyítenek.

A partnerkapcsolatra lépő felek megismerik és sok esetben meg is osztják egymás között technológiájukat és szakismeretüket, amelynek következtében vállalatuk működése eredményesebbé válik, így a piacon is hathatósabban lép fel a cég. Az előbb em-

lítettékén kívül a kooperációban részt vevő cégek a partner segítségével gyorsabban észreveszik a fogyasztói igények változását, és beépítik az abból levont tapasztalatokat az innovatív termékbe és/vagy technológiába. Tehát az együttműködés következtében nemcsak gyorsabban, de rugalmasabban is képesek a felmerülő új igényekre reagálni.

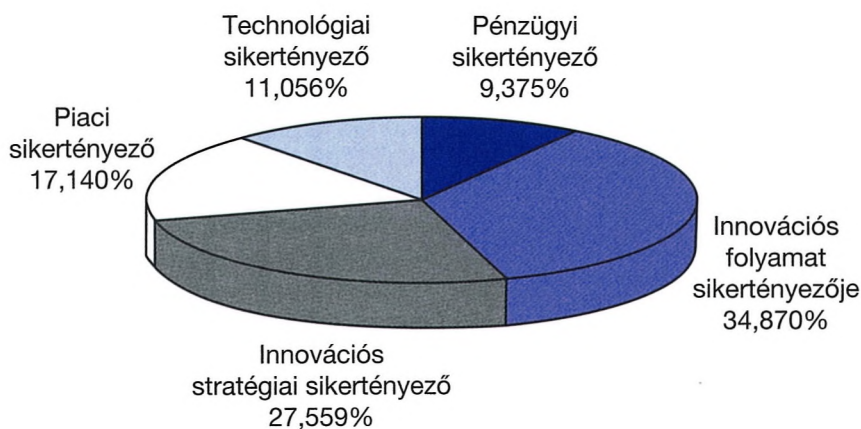
Új eljárások és módszerek kifejlesztésére, hasznosítására és alkalmazásának széles körű elterjesztésére irányuló innovációs együttműködés egyértelműen a technológiai sikertényező kategóriájába tartozik. A partnerkapcsolatban részt vevő cégek kihasználják a technológiai szinergiákat, valamint a közös törekvés és együttes munka révén hozzájárulnak a kifejlesztett új technológiák gyorsabb hasznosításához és intenzívebb piaci elterjedéséhez.

Elmondhatjuk, hogy a hazai gyógyszeriparban nem elsősorban a technológiai feltételek hiánya ad okot a kooperációra, hiszen a humán szakismeret sokkal jelentősebb szerepet tölt be az innovációs folyamat során.

Legkisebb mértékben a pénzügyi sikertényező járul hozzá az innovációra vonatkozó kooperáció összehozott sikertényezőjéhez. Amennyiben az együttműködés során egyik fél sem bocsátkozik jelentős túlköltekezésbe, úgy az innováció is eredményesebbé

3. ábra

Sikertényezők súlya az innovációra vonatkozó kooperáció során a hazai gyógyszeriparban



válí. A kooperáció következtében kapacitását hatékonyabban tudja menedzselni, illetve többletkapacitásra tehet szert a vállalat, így pénzügyi előnyt (például költségsökkenést, bevételnövekedést) kovácsolhat az együttműködésből (3. ábra).

Látható, hogy a stratégiai pontok tekintetében is megjelenik mind az öt (az innovációs folyamat, az innovációs stratégiai, a piaci, a technológiai és a pénzügyi) sikertényező, és a 3. ábrán láthatjuk az egyes sikertényezők súlyát az innovációra vonatkozó kooperáció során a hazai gyógyszeriparban.

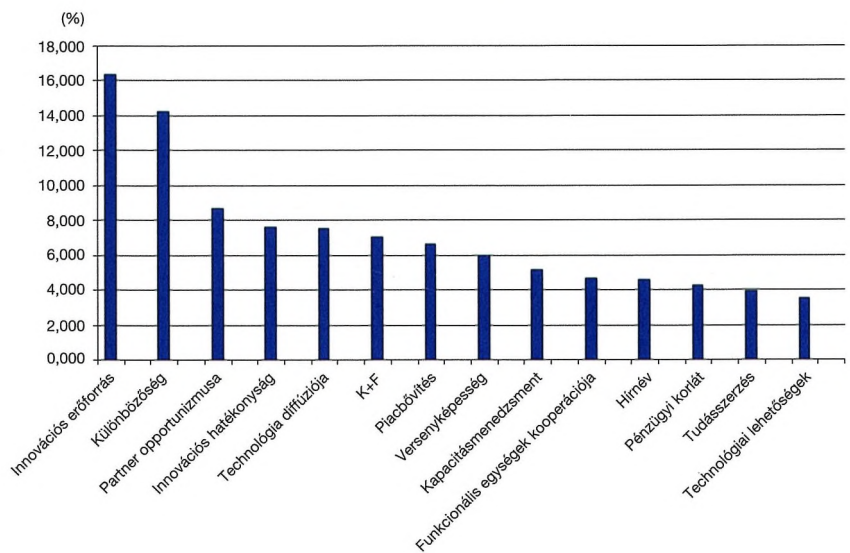
Az innovációra vonatkozó vállalatközi együttműködés stratégiai pontjainak súlyát a 4. ábra szemlélteti a hazai gyógyszeripar esetén. Az ábrán jól látható, hogy a vállalatok elsősorban innovációs erőforráshoz szeretnének jutni a partner segítségével. Tehát a kooperáció elsődleges célja a pótlólagos erőforráshoz jutás, hiszen nagyon sok esetben a vállalatok nem rendelkeznek megfelelő anyagi, technológiai háttérrel és szaktudással, ezért azt más cégekkel történő együttműködés által szerzik meg. Minél jobban hasonlítanak a partnerek egymásra (például vállalatnagyság, célok, fejlesztési hatékonyság stb. tekintetében), és minél kevésbé viselkedik a partner opportunistá módon, annál könnyebben és hatékonyabban tudnak a felek együttműködni. A kooperáló fél segítségével a vállalatok növelni tudják innovációs hatékonyságukat, a kutatáshoz, a fejlesztéshez és a piaci munkához kapcsolódó szakismeret elsajátítása révén. A technológia diffúziójának elősegítése, valamint a technológiai lehetőségek aktivizálása és kihasználása a partnerkapcsolat kialakítása és fenntartása során elengedhetetlen a siker maximális kiaknázása tekintetében. Az innovációs folyamat egyik kulcseleme a kutatás-fejlesztés, ezért a vállalatok jelentős része a K+F hatékonyságának növelése (eredményesség fokozása, fejlesztési és tesztelési idő csökkentése stb.) érdekében lép kooperációra másokkal. Az együttműködést követően a partnerek bővíthetik célpiacaikat. Ezt nemcsak új vagy addig még ki nem szolgált fogyasztói csoportok bevonásával tehetik meg, de új piacokon is megvethetik lábukat a cégek, sőt tevékenységüket kiterjeszthetik külföldre is. A kooperáció következtében ver-

senyképesebbé válnak a cégek, hiszen igénybe veszik a partner erőforrásait, használják annak technológiáját, bár érdekes módon ez a tényező motiválta legkevésbé a hazai gyógyszeriparban tevékenykedő vállalatokat.

Összefoglalva elmondhatjuk tehát, hogy az egyre kielezettebb piaci verseny újabb és újabb kihívások elé állítja a cégeket. Ebben a küzdelemben való helytállásnak egyik legjelentősebb eszköze az innováció. Az innováció olyan komplex folyamat, amely során egy találmány először jelenik meg a piacon konkrét termékként, szolgáltatásként, termelési folyamatként vagy vezetési technológiaként. A versenyelőny hosszú távú fenntartásához elengedhetetlen az innovációs tevékenység folyamatosságának biztosítása. Az innováció egy rendkívül költséges, nagy szaktudást igénylő és kockázatos folyamat, így az esetlegesen felmerülő anyagi és egyéb kockázatok megosztása végett egyre inkább előtérbe kerül az együttműködés. A gyógyszeripar vizsgálatok megállapítható, hogy elsősorban az erőforrásszerzés motiválja a cégeket a kooperáció során, hiszen az innováció gyorsaságát és hatékonyságát tudják növelni pótlólagos pénzügyi, humán és technológiai erőforrások megszerzése révén. Azonban a vállalatok különbözőségéből adódó szinergiák kihasználása, a technológia diffúziójának elősegítése, a piacbővítés vagy éppen a versenyképesség növelése

4. ábra

Innovációra vonatkozó vállalatközi együttműködés stratégiai pontjainak súlya a magyarországi gyógyszeripar esetén



is kiemelt stratégiai pontoknak tekinthetők. Ezek a stratégiai pontok tekinthetők a Magyarországon tevékenykedő gyógyszeripari vállalatok sikeres innovációs együttműködése zálogának.

HIVATKOZÁSOK

- Abraham, J. (1995), Science, Politics and the Pharmaceutical Industry: Controversy and bias in drug regulation; UCL Press, London
- Borsi B., Demeter Á., Szalkai Zs. (2004), A vállalatok és egyetemek kapcsolata a magyar gyógyszeripari kutatás-fejlesztésben, VIII. Ipar- és Vállalat-gazdaságtani Konferencia, Pécs, 259-271.
- Buzás L. (2006) Interjú Dr. Buzás Lászlóval, a MAGYOSZ elnökével
- Camagni, R. (1991), Innovation Networks: Spatial Perspectives, Belhaven Press, London
- Camagni, R. (1999), The city as a milieu: applying GREMI's approach to urban evolution, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 3, 591-606
- Campbell J.C., Ikegami N. (1998), The Art of Balance in Health Policy: Maintaining Japan's low-cost, egalitarian system, Cambridge University Press, Cambridge
- Chiesa V. (1996) Separating research from development: evidence from the pharmaceutical industry, European Management Journal, 14(6): 638-349.
- Contractor F.J., Lorange P. (1988), Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures, In: Contractor F.J., Lorange P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington, 3-28.
- Cravens D. W., Piercy N. F., Shipp S. H. (1994) New Organisational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm, Working Paper, Texas Christian University, Fort Worth, TX
- Easton G. (1992) Industrial Networks: A Review, In: Axelsson B., Easton G. (eds.) Industrial Networks: A New View of Reality, Routledge, London, 3-27.
- Freeman C. (1991) Networks of innovators: A synthesis of research issues, Research Policy, 20(5): 499-514.
- Hagedoorn J. (1990) Organisational modes of inter-firm cooperation and technology transfer, Technovation, 10(1): 17-30.
- Katona Gy. (2006) Az innováció értelmezése a 2005. évben kiadott Oslo kézikönyv harmadik kiadása alapján, Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
- Kaufér E. (1990) The regulation of new product development in the drug industry, In: Majone G. (ed.) Deregulation or Regulation? Regulatory reform in Europe and the United States, Frances Pinter, London, pp.153-175
- Ketskeméthy L., Izsó L. (2005) Bevezetés az SPSS programrendszerbe, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Knorr-Cetina K. D. (1981) The Manufacture of Knowledge: An Essay on the Constructivist and Contextual Nature of Science, Pergamon Press, Oxford
- Kopint Datorg (2004) Magyarországi Gyógyszerpiac (összefoglaló)
- Lányi B. (2006) Az innovációs modellek sajátosságai a gyógyszeriparban, Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának XII. Országos Konferenciája (CD), Budapest, 2006. augusztus 24-25.
- Lundgren A. (1991) Technological Innovation and Industrial Evolution – The Emergence of Industrial Networks, EFI Stockholm School of Economics, Stockholm
- Nelson R. R., Winter S. G. (1982) A Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Oslo Manual, 3rd edition, OECD, Paris, 2005
- Papanek G. (1997) Innováció a magyar vállalatok körében, Magyar Tudomány, (7): 780-791.

- Pisano G. P. (1997) The development factory: unlocking the potential of process innovation; Harvard Business School Press, Boston, MA
- Reich J. W. (1986) Drug Regulatory affairs and pharmaceutical research and development in Japan 1960-1985, Drug Development and Industrial Pharmacy, 12: 1-51.
- Rekettye G. (2003) The regularities of innovation – A marketing perspective, Acta Oeconomica, 53(1): 45-59.
- Schumpeter J. A. (1935): The Analysis of Economic Change. The Review of Economic Statistics, (17): 2–10.
- Schumpeter, J.A. (1911): The Theory of Economic Development/Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker&Humblot, Berlin, 1987-es kiadás
- Seufert A., von Krogh G., Bach A. (1999) Toward knowledge networking, Journal of Knowledge Management, 3(3): 180-190.
- Smith R. B. (1985) The Development of a Medicine; Macmillan, London
- Szabóné Dr. Sreit M. (1999) Gyógyszer-marketing, Medicina, Budapest
- Szalkai Zs. (2006) Az innováció szerepe a gyógyszeripari marketingben, In: Vágási M., Piskóti I., Buzás N. (szerk.) Innováció-marketing, Akadémiai, Budapest, 219-227.
- Temin, P. (1980) Taking Your Medicine: Drug Regulation in the United States, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Timmermans S., Leiter V. (2000) The redemption of thalidomide: standardizing the risk of birth defects, Social Studies of Science, 30: 41-71.
- Trenti, S. (1996) Cooperation Agreements in an Evolutionary Framework: A case of the Electronic Industry, BETA, University Louis Pasteur, Strasbourg
- http://www.pharmtech.sote.hu/magyar/files/gytechinnov_2004_david.pdf
- <http://breastcancer.about.com/od/aboutclinicaltrials/a/CT3.htm>
- http://biotech.about.com/od/clinicaltrials//aa_clintrials.htm
- <http://www.solvaypharma.hu/1-4.html>

*A szerző PhD, adjunktus
a PTE Közgazdaság-tudományi Karán*

INNOVATION CO-OPERATION IN CASE OF HUNGARIAN PHARMACEUTICAL COMPANIES

Innovation, the efficient and effective transformation of new ideas into marketable products, services or technologies, has become a decisive factor for survival in the competitive structure and proved a key concept for the present socio-economic development. Innovation is considered to be a significant factor of market success. Pharmaceutical industry with its more than 100 year-old history stands in the focus of my analysis. It belongs to one of the most innovative and competitive branches in Hungary. In a socio-economic environment where innovation activity is tremendously expensive and where it is crucial when a product or technology is launched to the market, co-operation seems to be a perfect strategy to reduce the risks and costs of the market launch and to accelerate the speed of the innovation activity.

Beatrix Lányi

Lapvásárlót, olvasót vagy releváns fogyasztót vegyenek?

A lappiac szereplőinek egy szűkülő piacon, csökkenő fogyasztási mutatók (olvasottság) mellett kell megőrizniük a versenyképességüket, ami stratégiai szempontból óriási kihívást jelent. A médiumtípusok közötti és a szektoron belüli versenyben éppen ezért még hangsúlyosabbá válik, hogy a médiatervezés során a lapokról megbízható adatok álljanak rendelkezésre, illetve a döntéshozók ismerjék és megfelelően értelmezzék a rendelkezésre álló mutatószámokat. A cikk elsősorban ez utóbbihoz nyújt támpontot, és az ehhez kapcsolódó kihívásokra hívja fel a figyelmet.

Kulcsszavak:
*sajtópiac,
médiafogyasztás,
mutatószámok, mérés*

BEVEZETÉS

A globális gazdasági visszaesés komoly kihívás elé állította a lappiac szereplőit is. 2009-ben a lapkiadóknak egy szűkülő piacon, jellemzően csökkenő fogyasztási mutatók mellett kellett megőrizni versenyképességüket, sőt sokaknak a piacon maradásért küzdeniük. Mivel a lapok jellemzően kétpiacos termékek, tehát a hirdetési bevételek mellett általában a fogyasztóktól származó bevételekre is támaszkodnak, az egyes lapokat eltérő mértékben érintette a reklámköltségek visszafogása, illetve a fogyasztók szabadon elkölthető – médiafogyasztásra szánt – jövedelmének csökkenése. A piaci várakozások szerint a csökkenés 2010-ben tovább folytatódik, de az idei év a legjobb forgatókönyv esetén is csak a stagnálás éve lehet, ami további költségcsökkentéseket indokolhat, sőt az üzleti modellek újragondolását eredményezheti.

A Mediaedge:cia kutatási divíziója, a MediaLab által publikált előrejelzés szerint a magyarországi sajtópiac 2008. évi 73 milliárd forintos reklámbevétele 2009-ben 55 milliárd forintra csökken, ami az előrejelzés szerint – a teljes piac közel 20 százalékos átlagánál valamivel magasabb – 25 százalékos visszaesést jelent. A MediaLab 2010-re további 5 százalékos csökkenést prognosztizált a lappiacra, így a reklámbevétel 52 milliárd forintra zsugorodhat, ami a 2002. évi MRSZ becslés szintjének felel meg. (Csaba 2009) A MediaLab prognózisánál is alacsonyabb eredményt produkált a Magyar Reklámszövetség (MRSZ) becslése, miszerint a sajtópiac – ügynökségi jutalékot is tartalmazó – nettó reklámbevétele a 2008. évi 69,3 milliárd forintról 2009-ben 28 százalékkal, 50 milliárd forintra csökkent. A reklámbüdzsék megnyirbálása azonban nemcsak a médiumok többségét érinti kritikusan, hanem a hirdetőknak (illetve a médiaügynökségeknek) is fejtörést okozhat, hogy hogyan lehet a korábbinál is hatékonyabban elkölteni a rendelkezésre álló forrásokat (az optimális médiamixet kialakítani), vagyis az adott ráfordítással a célcsoport lehető legnagyobb hányadát elérni.

Bár a versenyjogi értelmezés szerint a lapkiadók számára a nyomtatott sajtó egésze tekinthető az ún. érintett (releváns) piacnak a hirdetési piacon, a lapok többsége a hirdetési bevételekért folytatott versenyben mégis elsősorban a közvetlen konkurensekre (az adott szegmensbe, tematikába tartozó többi lapra) koncentrál. A hirdetők számára ugyanakkor – az üzenet jellege és a megjelenítés módja által szabott határok között – a célcsoport elérése az elsődleges, legyen az nyomtatott, elektronikus, digitális stb. médium.

Világos tehát, hogy a lapkiadóknak is elemi érdeke a hatékony összefogás annak érdekében, hogy a hirdető a reklámbüdzsék minél nagyobb hányadát költse el a print szektorban. Ehhez a hirdetőknak, illetve a médiaügynökségeknek olyan hiteles adatokra, mutatószámokra van szüksége, ami alapján megalapozott döntést hozhatnak.

A kérdés tehát az, hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges információk; ezek mennyire relevánsak más szektorokkal összehasonlítva; illetve a döntéshozók mennyire tartják megbízhatónak a közölt adatokat, mennyire ismerik az adatbázisok hátterét, a kutatások módszertanát. Az utóbbi kérdésre a cikk nem próbál választ adni, hiszen ez egy kiterjedt empirikus kutatást feltételezne, a szerző ugyanakkor igyekszik rávilágítani jó néhány olyan piaci tévhitre, ami alapján joggal feltételezhető, hogy a döntéshozók egy része nincs a megfelelő ismeretek birtokában. Éppen ezért a szerző szükségszerűnek tartja a cikkben a média-tervezés során használt közönségmutatók értelmezését és az összefüggések feltárását.

A MÉDIAFOGYASZTÁSI MUTATÓSZÁMOK MÉRÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE

A lapok iránti fogyasztói kereslet alapvetően két szempontból értelmezhető: egyrészt az árral rendelkező lapok esetében a bevétel egy része a lapeladásból származik, másrészt a hirdető a reklámozás során a nagyközönséghez való eljutást, a célcsoport bizonyos hányadával létrejött kontaktust vásárolják meg. Az előbbi tényező – amit az értékesített példányszám fejez ki – tehát elsősorban a lapkiadók számára bír relevanciával, tehát leginkább a kiadók üzleti modellje szempontjából lényeges. A hirdető számára ugyanakkor a lapok olvasottsága az elsődleges: a célcsoport mekkora hányada vette kézbe/olvasta az adott lapot (hányan találkozhattak az abban elhelyezett hirdetéssel), függetlenül akár attól, hogy a fogyasztók fizettek-e az adott sajtótermékért.

Olvasottságmérés: nem család, nem ámitás

A közönségmutatókkal szemben ésszerű követelmény, hogy piaci egyenértékesként (currencyként) szolgáljanak, aminek feltétele, hogy egy adott médiumtípuson belül a médiahasználati szokásokat egyetlen kutatás keretében mérjék, ezáltal biztosítva

a mutatószámok összehasonlíthatóságát. Hazánkban a Szonda Ipsos és a GfK Hungária 1995 óta közösen készíti a Nemzeti Médiaanalízist (NMA), aminek keretében országos, reprezentatív mintán folyamatosan méri a lapok olvasottságát a 14 évesnél idősebb (15+) korosztályra vonatkozóan, és a vizsgálat eredményeit negyedévente publikálják. Az adatfelvétel 2004 óta CAPI (számítógéppel támogatott személyes megkérdezés) módszerrel történik, a nemzetközileg elfogadott ún. recent reading (tegnap-) módszerrel. Ennek megfelelően olvasónak tekinthető, aki a kérdéses lapot annak megjelenési gyakoriságán belül olvasta vagy átlapozta. A lapok átlagos olvasószámát, pontosabban az egy átlagos lappéldányt olvasók számát, az RPI (readers per issue) mutató fejez ki, amely nem azonos az RPC (readers per copy), egy példányra jutó olvasószám mutatóval, azaz az olvasószám és az összesen terjesztett példányszám¹ hányadosával.

Éppen a laptípusonként, tematikánként és laponként is eltérő RPC-mutató értelmezése körüli zavarok jelzik, hogy a döntéshozók egy része nincs tisztában az olvasottságmérés módszertanával, illetve annak korlátaival. Gyakran hallani a hirdetőkről olyan megfogalmazást, hogy az olvasószámot az adott lap példányszáma és egy – piaci konszenzuson alapuló – becsült mutatószám szorzataként kalkulálják. A tekintetben ugyan már megoszlanak a vélemények, hogy az – ingyenes példányokat is tartalmazó – összesen terjesztett példányszám vagy csupán az értékesített példányszám alapján „szokás” kalkulálni, az azonban egy reprezentatív kutatás nélkül is vélelmezhető, hogy a döntéshozók többsége nagyobb értéket tulajdonít az értékesített, sőt azon belül is az ún. aktívan vásárolt példányszámnak, mint az ingyenesen elérhető példányoknak. Ennek megítéléséhez egy kiterjedt empirikus kutatásra lenne szükség, ugyanakkor tény, hogy az ingyenes lapok is a hirdető számára értékes olvasókat érhetnek el², miközben az árral rendelkező lapok értékesített példányainak is vannak ún. másodlagos (pass-along) olvasói, akik valaki más által megvásárolt vagy ingyenesen terjesztett példányt olvasnak/lapoznak át.

Amellett tehát, hogy minden egyes terjesztett példány generálhat olvasókat, egy adott lap egy példányra jutó olvasószámát nem lehet múltbeli adatok vagy egy adott szegmens átlagos mutatói alapján megbízhatóan becsülni. Éppen ezért érdemes fenntartással

¹ Az összesen terjesztett példányszám az értékesített (előfizetéses, illetve árusterjesztésű) és az ingyenesen terjesztett példányszám összege. Az összesen terjesztett példányszámba tehát mindazon példányok beletartoznak, amelyek valamilyen módon eljutottak a fogyasztókhoz.

² A GfK Hungária és az Ipsos által 2007-ben készített Üzleti Döntéshozók Médiaanalízise c. kutatásban a Metro(pol) ingyenes napilap a hazai üzleti döntéshozók 13%-át érte el, megelőzve ezzel a Világgazdaság, illetve a Napi Gazdaság közönségelérését.

kezelni az olyan kijelentéseket, mint például egy napilap példányát átlagosan három, míg egy hetilapét átlagosan négy fő olvassa, legfeljebb az adott időszak olvasószámok és összesen terjesztett példányszámok hányadosa alapján lehet az egyes szegmenseken belül mért lapok átlagos RPC-mutatóját kiszámítani.

Az RPC-mutatók szignifikáns eltérése számos esetben veti fel az olvasottsági kutatás megbízhatóságának, sőt hitelességének kérdését. A reklámpiaci döntéshozók, illetve a kutatásban gyengébben „szereplő” médiumok képviselői joggal teszik fel a kérdést, hogy hogyan lehetséges az, hogy két hasonló profilú, közel azonosan értékesített, illetve összesen terjesztett példányszámú lap közül az egyiknek szignifikánsan magasabb az olvasószáma. Az esetleges torzítás okainak feltárása egy külön kutatást igényelne, ugyanakkor számos esetben az alacsony RPC-mutató okát nem feltétlenül az olvasottsági kutatás módszertani korlátaiban, esetleges torzításában kell keresni. Consterdine (1993) például húsz olyan tényezőt azonosított, amely az RPC-t befolyásolja: ilyenek a hozzájutás módja (*source of copy*), a nyilvános helyen történő olvasás (*public place copies*), a tartalom tartóssága/értékállósága (a lap megőrzése), a lap ára stb. Míg a nyilvános helyeken – pl. fodorzatokban, orvosi rendelőkben – ingyenesen terjesztett példányok magas aránya jelentősen növelheti az RPC-t, addig a postaládákba bedobott ingyenes újságok vagy éppen ellenkezőleg a „félteve őrzött” előfizetői példányok esetében indokolt lehet az alacsony átlagos mutatószám. Tény ugyanakkor az is, hogy bizonyos célcsoportok (jellemzően a legmagasabb jövedelmű, illetve társadalmi státuszú fogyasztók) nehezebben érhetők el a megkérdezettek otthonában történő adatfelvétel során, ami egyes prémium lapok esetében alulbecsült közönségmértéket eredményezhet.

Tekintettel arra, hogy a hazai olvasottsági kutatásban mindeddig nem szerepelt kérdés a laphoz való hozzájutás módjára vonatkozóan, így nem igazolható, hogy az RPC csökkenésének hátterében például a promóciós példányok növekvő aránya áll. Adott esetben ugyanis az olvasók az előfizetésesként kimutatott példányokhoz is ingyen juthatnak hozzá (például a kiadó másik lapjára történő előfizetés vagy egy szolgáltatás megrendelése révén), ami nem feltétlenül generál a korábbihoz hasonló egy példányra jutó olvasószámot.

Az olvasottságmérés hitelességét azonban sokkal inkább veszélyezteti az indokolatlanul magas RPC-mutatók megléte. Ez adódhat az ún. címtévesztésből, amikor két azonos tematikájú és megtévesztésig hasonló megjelenésű (fejlécű) lap mérése során az egyik irányába torzít a kutatás. Előfordulhat az is, hogy a márkanév-kiterjesztéssel létrehozott lap – a válaszadók hiábájából – irreálisan magas olvasószámot produkál. Néhány lapnál pedig a magas olvasószám hátterében akár a válaszadók „megfelelési kényszere” (normatív válaszadás) is állhat. Nem szabad elfelejteni továbbá, hogy az ún. tegnapmódszerrel nem az adott lapszám olvasottságát, hanem a lap átlagos olvasottságát mérik, ami bizonyos lapok esetében szintén felülbecsülheti az olvasószámot. Az egyes lapszámok olvasottságának (*specific issue readership*) mérése azonban olyan költséggel járna, amit a piaci szereplők nem tudnak finanszírozni.

„A kiadók számára azonban az igazi kihívást az jelenti, hogy szűkülő reklámpiacon kell fenntartaniuk a lapok minél magasabb olvasottságát, miközben a hirdető által elérni kívánt közönség csökkenése önmagában még nem feltétlenül jelenti azt, hogy a kontaktusszám vagy a remélt affinitású fogyasztók aránya is hasonló mértékben csökkent.”

Az esetek jó részében magát a kutatást, illetve ezzel közvetve az azt lebonyolító kutatócégeket érik kritikák, miközben a kérdőív terjedelmét a mért lapok száma, illetve leginkább a megrendelő (vagyis a kiadók, illetve a médiaügynökségek) által igényelt kérdések határozzák meg, ami nagyban befolyásolja a lekérdezések időigényét, ezáltal a válaszadás minőségét. Ennél is nagyobb problémát jelent a válaszadási arány csökkenése, hiszen jelenleg a valószínűségi mintavételi eljárással kiválasztott ún. főcímeknek átlagosan mindössze az egyharmadán készül sikeres interjú, ami nemzetközi tendencia, és ez ellen a kutatócégeknek vajmi kevés eszköze lehet. A magasabb jövedelműek vagy a fiatalabb korcsoportba tartozók ugyanis nehezen érhetők el otthonukban egy személyes megkérdezés során, miközben az online adatfelvétellel kombinált ún. hibrid módszereket is számos kritika éri.

A kiadók számára azonban az igazi kihívást az jelenti, hogy egy szűkülő reklámpiacon kell fenntartaniuk a lapok minél magasabb olvasottságát, miközben a hirdető által elérni kívánt – például az olyannyira kedvelt, 18-49 éves, AB státuszú – közönség csökke-

nése azonban önmagában még nem feltétlenül jelenti azt, hogy a kontaktusszám vagy a remélt affinitású fogyasztók aránya is hasonló mértékben csökkent.

További problémát jelenthet, hogy a terjesztett példányszámok csökkenésével néhány lap a módszertani korlátokból adódóan kikerül az olvasottsági kutatásból, bizonyos elemszám alatt – ezt a határt általában 80-100 érvényes válasznál szokás meghúzni – ugyanis a felmérés nem eredményez megbízhatóan elemezhető olvasottsági adatot. A jelenlegi, mintegy 16 ezer fős kutatás esetében a 8,5 millió fős 15+ népességre ez kb. minimum 44 ezer fős olvasottságot jelent, így nem véletlen, hogy a kutatásba – néhány speciális lapot, például a gazdasági napilapokat kivéve – általában csupán a legalább 10 ezer terjesztett példányszámú lapok kerülhetnek be.

A 2009. II-III. negyedévi időszakban a Nemzeti Médiaanalízis keretében 161 kiadvány olvasottságát mérték, amelyek közül 124 lap adatait publikálták. Ez az árusterjesztésben szereplő több mint 1500 időszakos laphoz képest egy igen alacsony számnak tűnik, ugyanakkor feltételezhető, hogy a mérhető, azaz a küszöbérték feletti példányszámú lapok túlnyomó többsége szerepelt a kutatásban. Felmerül a kérdés, hogy a nem publikált – a kiadók által letiltott – lapok adatai vajon azért nem nyilvánosak, mert az olvasóközönség elérése módszertanilag problematikus, avagy a kiadó nem elégedett a kimutatott olvasószámmal, és igyekszik inkább más érvekkel meggyőzni a hirdetőket.

Mint arról a korábbiakban már szó volt, számos esetben a döntéshozók módszertani ismeretének hiánya vagy a piackutatók által nem is befolyásolható, külső (exogén) tényezők miatt kerül az olvasottsági kutatás a támadások keresztútjába. Az aktuális adatok megfelelő kommunikálása, illetve azok szakszerű interpretálása azonban nem a kutatást lebonyolítók, hanem a megrendelők érdeke és felelőssége. A kiadók számára ugyanis elsődleges fontosságú, hogy a médiatervezés során a döntéshozók helyesen értelmezzék és alkalmazzák a megbízhatónak tartott olvasottsági adatokat, ahogy a reklámozók számára is ez a hatékony sajtókampány lebonyolításának ideális eszköze.

A Magyar Lapkiadók Egyesületének (MLE) Kutatási Bizottsága már 2008 végén összeállított egy ajánlást a lapok olvasottsági adatainak kommunikálása kapcsán, ez az ajánlás azonban mindeddig nem kapott kellő nyilvánosságot. Az olvasottsági kutatás hitelessége mellett kardoskodó kiadók így általában külön-külön igyekeznek meggyőzni a döntéshozókat a kutatás megbízhatóságáról (amiről az MLE egy független auditor segítségével szintén folyamatosan meggyőződhetett), ez azonban a jelek szerint egyelő-

re nem érte el a kívánt eredményt. A szerző megítélése szerint ugyanakkor az említett tévhitek elterjedéséért, illetve rögzüléséért a marketingkommunikációs oktatás is felelős (feltételezve, hogy a döntéshozók többsége rendelkezik szakirányú végzettséggel), aminek javítása ugyancsak a médiumok és a reklámozók együttes érdeke.

„Csináld magad” olvasószámok

A lappiac hitelessége és versenyelőnyének megőrzése szempontjából fontos lehet a visszaélésekre is felhívni a figyelmet, hiszen a hosszabb távra tervező, tisztességes piaci szereplőknek alapvető érdeke az anomáliák kiszűrése. Egy kirívó példa erre az az eset, amikor egy kiadó „házilag”, ún. lapba fűzött kérdőív segítségével határozta meg az általa kiadott lap olvasószámát. Ezen havilap kiadója 248 ezer fős olvasószámot „mutatott ki” a néhány száz visszaküldött kérdőív azon kérdése alapján, miszerint „az Ön lappéldányát hányan olvassák”. Az így kapott 7,1 olvasó/példányt ugyanis beszorozták a lap nyomott (!) példányszámával, mondván, minden egyes példányt terjesztenek. Ezzel a havilap az adott magazintematikán belül hirtelen dobogós helyre „került” anélkül, hogy az országos reprezentatív kutatásban szerepelt volna a kiadvány. Bár korábban a Gazdasági Versenyhivatal már megbírságolta a kiadót azért, mert a tényleges példányszám több mint kétszeresét közölte a lapról, ez esetben arra hivatkozva szüntették meg az eljárást, hogy a kiadó kifejezte azon szándékát, „részt kíván venni a Nemzeti Médiaanalízisben, és már megállapodást kötött a Szonda Ipsos-szal”. Röviddel ezután a piackutató céggel valóban létrejött egy szerződés, azonban csupán egy ad hoc kutatásra. Ennek keretében a lapba behúzott kérdőívbe a korábbi kérdés ismét bekerült, ami alapján a kiadó azt közölte, hogy „az olvasói szám példányonként átlagosan 9 olvasó”. Bár a piackutató cég is elismeri, hogy a lapba fűzött kérdőív nem alkalmas arra, hogy olvasottsági adatot produkáljon – mivel a kérdőívet önkéntes alapon visszaküldők nem képeznek reprezentatív lakossági mintát –, az ominózus, olvasószámra vonatkozó kérdés mégis szerepelt az önkitöltős kérdőívben. (Vogl 2007) A kiadó tehát a válaszadókra vonatkozó eredményeket (megosztásokat), megtévesztő módon úgy kommunikálta, mintha azok a lap olvasóira vonatkoznának, sőt azokat mint a piackutató cég „kutatási jelentése” publikálta a lapjában. Ez utóbbi természetesen nem a kutatást lebonyolító cég felelőssége, ugyanakkor kérdéses, hogy miért készülhet egyáltalán ilyen jellegű kutatás, és abban miért szerepelhet az olvasottságméréssel nem összeegyeztethető, ily módon megtévesztő módon kommunikálható kérdés.

A közelmúltban egy újabb „csináld magad” koncepcióval állt elő egy kiadó, amelynek munkatársai feltehetőleg arra a problémára kívántak választ adni, hogy – a televíziónezettséggel szemben – csupán jelentős időbeli késéssel állnak rendelkezésre az olvasottsági adatok, amelyek nem is az adott lapszámra, hanem az előző félévi megjelenések átlagára vonatkoznak. A Sanoma kiadó új hirdetésértékesítési konstrukciója szerint a „szeptember–november időszakban pénzvisszafizetési garanciát vállalnak arra, hogy a Story magazin médiaértéke az akció időtartama alatt a 2009. I. féléves publikus, ún. NGC (Number of Guaranteed Contacts) adathoz képest maximum 5 százalékos sávban mozog”. (Kreatív Online 2009)

NGC = aktuális értékesítés * [olvasottság / átlagos példányszám]

A képlet ugyanakkor megkérdőjelezhető: Egyrészt ahhoz, hogy az alapján az olvasószámot kapjuk eredményül, a hányados nevezőjében az értékesített példányszámnak kellene szerepelnie. Az egy példányra jutó olvasószám ezzel szemben, definíció szerint, az összesen terjesztett példányszám alapján kalkulálható, ahogy feltehetőleg a Story magazin olvasószámához is hozzájárul a több mint kétezer ingyenesen terjesztett példány. Az olvasószám változását pedig nem lehet egyértelműen az értékesített példányszám változása alapján becsülni, a változás ugyanis akár eltérő mértékű, sőt előjelű is lehet. Kérdéses tehát, hogy az olvasószám helyett lehet-e az értékesített példányszámot (analógiaként a bekapcsolt televíziókészülékek vagy azon belül csupán a kábel- és műholdas előfizetők számát) a „médiaérték” mérőszámának tekinteni.

„Az olvasószám változását pedig nem lehet egyértelműen az értékesített példányszám változása alapján becsülni, a változás ugyanis akár eltérő mértékű, sőt előjelű is lehet.”

A konstrukció létjogosultságát a mért olvasottsági adatok is megkérdőjelezzik, hiszen 2006. II. és 2007. I. félévében a Story magazin értékesített, valamint összesen terjesztett példányszámának 5, illetve 7 százalékos csökkenése ellenére 12, illetve 1 százalékkal növekedett az átlagos olvasószám. Ezt megelőzően pedig 2006. I. félévében az 1 százalékos példányszám-növekedés ellenére 12 százalékkal csökkent a lap olvasottsága. Ezek az eltérések szignifikánsnak tekinthetők, mivel jóval

meghaladják a +/-4 százalékos körüli hibahatárt, tehát nem a véletlen mintahiba következményei. A kiadó által megadott 5 százalékos sáv tehát a tényleges közönségelérés szempontjából valójában egy ennél jóval szűkebb kb. +/-1 százalékos változásra vonatkozik, feltéve, ha a lap egy példányra jutó olvasószáma nem változik. Ez utóbbi azonban nem vehető biztosra, sőt a Story magazin esetében az RPC rövid időszak alatt is szignifikánsan ingadozott: a 2006. I. félévi 3,4 főről 2007. I. félévében 4,3 főre nőtt, majd a 2008. I. félévi 4,4 főről 2009. I. félévében 4,2 főre csökkent. Az olvasottság tehát az említett időszakokban az értékesített, illetve összesen terjesztett példányszámnál nagyobb mértékben változott.

Közönségmutatók hiányában: a példányszámok értelmezése

Joggal vetődik fel a kérdés, hogy mi a helyzet azokkal a lapokkal, amelyeknek mérik, de nem publikálják az olvasottságát; amelyek kikerültek a mérésből; illetve amelyek soha nem is szerepeltek az olvasottsági kutatásban. Erre bizonyára leginkább a hirdető és a médiaügynökségek döntéshozói tudnának választ adni, amelyek közül az utóbbiak, „ahonnan a kiadók hirdetési bevételeinek meghatározó része érkezik, a Nemzeti Médiaanalízisen alapuló olvasottsági adatok és a kiadókkal kötött éves megállapodások alapján terveznek”. (Galambos 2005)

Kérdés ugyanakkor, hogy hogyan teheti meg bármely nagyobb példányszámú lap kiadója, hogy az adott kiadvány nem szerepel az etalonnak tekintett olvasottságmérésben, és mi alapján terveznek ez esetben a hirdető/ügynökségek. Az elért célcsoport nagysága és összetétele alapján ugyanis feltehetőleg

nem. Miközben egy induló lap általában mindaddig nem számíthat jelentős hirdetési bevételre, amíg nem tud felmutatni hiteles olvasottsági adatokat, számos – már évek óta piacon lévő – lapba mégis olvasottsági adatok nélkül helyeznek el hirdetéseket. Ez a je-

lenség például a hazai női glossy magazinok piacán figyelhető meg, ahol a hat jelentősebb márkanév közül mindössze kettő szerepel az NMA-ban. Ennek következtében a piaci szegmens egészéről nincsenek adatok, hiszen a nem mért lapok olvasottságát nem lehet a terjesztett példányszám alapján megbízhatóan becsülni. Az egy példányra jutó olvasószámok ugyanis jelentős mértékben szóródhatnak, elég csak a magazinok mellé csomagolt ajándékok, illetve a kuponfüzetek révén növekvő eladott példány-

számokra gondolni, ami nem növeli hasonló mértékben az olvasottságot, sőt az RPC akár kiugróan alacsony is lehet. Tény ugyanakkor, hogy a magas jövedelmű célcsoportot nehezen lehet a megkérdezettek otthonában történő személyes adatfelvétellel elérni, így egyes magazinok olvasottságát feltehetőleg valóban alulméri a kutatás.

„Joggal vetődik fel a kérdés, hogy mi a helyzet azokkal a lapokkal, amelyeknek mérik, de nem publikálják az olvasottságát; amelyek kikerültek a mérésből; illetve amelyek soha nem is szerepeltek az olvasottsági kutatásban.”

Hogyan lehet tehát olvasottsági adatok nélkül a meghatározott célcsoportra tervezni? Feltehetőleg pontosan, megbízhatóan sehogy. Hiteles olvasószám hiányában leginkább az összesen terjesztett példányszám adhat iránymutatást a fogyasztókkal való kontaktus nagyságát illetően. Az ingyenes lapok megjelenésével ugyanis teljesen nyilvánvalóvá vált, hogy a hirdetőik számára nemcsak az értékesített példányszám a meghatározó, hiszen az ingyenesen terjesztett példányok is számottevő olvasószámot generálnak.

A hirdetőik és az ügynökségek döntését megnehezíti, hogy hazánkban a lapok csak egy korlátozott köre rendelkezik hiteles olvasottsági adatokkal (2009 III. negyedévében mindössze 124 kiadvány olvasottsági adatait publikálták), míg a példányszámok auditálását végző Magyar Terjesztés-ellenőrző Szövetség (Matesz) print audit listáján is csupán 173 sajtótermék szerepelt. A nem auditált terjesztett példányszámok pedig az esetek jó részében megkérdőjelezhetők. (Erről részletesen lásd: Vogl 2007) Ebből ugyanakkor nem következik automatikusan az, hogy azon kiadók, amelyek nem tagjai a Matesznek, nem közölhetnek hiteles terjesztési adatokat, sőt kifejezetten aggályos (versenykorlátozásnak minősülhet), ha csupán azok a médiumok kerülnek be egy kampányba, amelyek kiadói tagjai a Matesznek. A Kreatív Online által megkérdezett szakemberek szerint ugyanis „a tervezők és a meghatározó hirdetőik nem veszik komolyan azokat a sajtótermékeket, amelyek nincsenek benne a Matesz jelentéseiben, ugyanakkor a tervezési fo-

lyamatban csak azokban a ritka esetekben van jelentősége az auditált adatoknak, ha a lap a Nemzeti Médiaanalízisben nem szerepel. A Matesz-adatok hiánya tehát kizárja az adott lapot az ügynökségek érdeklődési köréből, megléte azonban csak annyit jelent, hogy számításba jöhet a sajtótermék.” (Galambos 2005)

Bár nem állnak rendelkezésre olyan empirikus adatok, amelyek igazolnák, hogy a reklámpiac szereplőinek többsége valóban osztja ezt az ellentmondásos véleményt, azonban ilyen és ehhez hasonló megfogalmazások jelen vannak a szakmában. Joggal vetődik fel ugyanis a kérdés,

hogy ha a médiatervezés alapvetően az olvasottsági adatokra épül, akkor milyen alapon zárnának ki egy lapot a tervezési folyamatból az ügynökségek, csupán azért, mert annak kiadója nem tagja egy egyesületnek. A kiadó az általa kiadott lap példányszámait egy független könyvvizsgálóval is hitelesíttetheti, sőt szükség esetén betekintést nyújthat a hirdetőik számára a terjesztési dokumentumokba. A példányszám adatok amúgy sem tekinthetők üzleti titoknak, hiszen a hirdetőik számára az áru lényeges tulajdonságának minősülnek. (Vogl 2007)

Mindaddig amíg nem kötelezi jogszabály a médiapiac szereplőit, hogy – a termékek többségéhez hasonlóan – a reklámértékesítés során hitelesített számon kérhető adatokat nyújtsanak³, addig sokszor valóban gyanúra adhat okot, ha valamely, olvasottsági adattal nem rendelkező lap terjesztési adatait nem auditálják. Mivel azonban ezt nem lehet jogszabályi háttér nélkül kikényszeríteni (arra pedig pláne nem kötelezhetők a kiadók, hogy tagdíjat fizessenek egy auditálásra létrejött szervezetnek), az átláthatóság megteremtéséhez az is hozzájárulna, ha legalább a Lapker – a még állami tulajdonú jogelődjéhez hasonlóan – publikálná a lapok értékesített példányszámait, valamint az előfizetéses terjesztést végző Magyar Posta és a Médialog is nyilvánosságra hoz(hat)ná a lapok előfizetőszámát. Ezáltal annak ellenére kiszűrhető lenne a visszaélések többsége, hogy az ingyenesen terjesztett példányok terjesztését szinte lehetetlen kontrollálni.

3 Ahogy bizonyos termékek esetében fel kell tüntetni a tömeget vagy úrtartalmat, sőt a kilónkénti/literenkénti árat, úgy a lapok esetében is kötelező lenne a közönségnagyságot, illetve ennek hiányában a terjesztett példányszámot közölni, így ez utóbbi utólag ellenőrizhetővé, számon kérhetővé válna.

4 A mennyiségi értékesítésnél ugyan feltétel volt, hogy az alapár legalább 30 százalékát meghaladó pénzmozgást mutasson ki a kiadó, ez azonban inkább könyvelési (számlázási) kérdés, így például a Malév repülőgépek fedélzetén az – amúgy feltehetőleg értékes – olvasókhöz ingyenesen eljutó példányok szintén az értékesített példányszámot növelték.

Sajnálatos módon a Matesz által auditált lapok példányszámainak terjesztési csatornánként történő bontása – így az előfizetős szám vagy az áruseladott példányszám – továbbra sem nyilvános, miközben a hiteles terjesztési adatokra éppen akkor lenne szükség, amikor egy hirdető például egy lap előfizetői példányaiba kíván termékmintákat behúzni, vagy bármilyen okból a lapok árusértékesítését kívánja összehasonlítani. Így jó ideig nem derült fény arra a kiskapura sem, hogy az értékesített példányszámot növelő ún. mennyiségi értékesítés (bulk sales) olyan példányokat is magában foglal, amelyek valójában ingyenesen, például promóciók keretében jutnak el az olvasókhoz.⁴ Az értékesített példányszám ingyenes példányokkal történő „felduzzasztására” egyes kiadók éppen azért kényszerülhettek, mert egyes döntéshozók a terjesztett példányszám helyett csupán az értékesített példányszámmal kalkuláltak. A mennyiségi értékesítés jelenségére igazán akkor figyeltek fel a piaci szereplők (annak ellenére, hogy erre jelen sorok írója már jóval korábban figyelmeztetett), amikor egy – azóta megszűnt – budapesti napilap értékesített példányszámának csupán egyharmadát tette ki az előfizetéses és áruseladás, a többi példányt pedig promóciós céllal terjesztették, mégis a mennyiségi értékesítés kategóriájában mutatták ki. Annak ellenére, hogy ez utóbbi példányok is elérhettek a hirdetőik számára releváns fogyasztókat (mint ahogy az ingyenes Metropol napilap olvasóit sem illene lebecsülni), a reklámozók egy részét feltehetőleg mégis a vásárolt példányok mennyisége érdekelte, mondván, ezek értékesebb (relevánsabb) fogyasztókhoz jutnak el, mint az ingyenesen terjesztett példányok. Erre a piaci igényre reagálva vezette be 2006-ban a Matesz az ún. aktívan vásárolt példányszám kategóriáját, amely az előfizetéses, a darabonkénti (árus) és a külföldön értékesített példányok összege. Ez a változás néhány lap esetében azt eredményezte, hogy a mennyiségi értékesítés hirtelen lecsökkent, és a többletpéldányok az előfizetéses vagy az áruseladott példányokat növelték.

A szerző problematikusnak tartja, hogy a lappiacal kapcsolatban időről-időre olyan elemzések is nyilvánosságra kerülnek, amelyek az értékesített, sőt azon belül is az aktívan vásárolt példányszámok változása alapján vonnak le következtetéseket a lapok iránti fogyasztói kereslettel kapcsolatban. Az Index (2009a) például „Már csak 90 ezren olvassák a Népszabadságot” címmel közölt 2009 novemberében egy ilyen jellegű cikket, amelynek címét később – az érintett piaci szereplők nyomására – „Már csak 90 ezren veszik a Népszabadságot” címre javították, ezt követően pedig a Matesz által auditált közéleti hetilapokról, illetve női magazinokról két további szakmailag

megkérdőjelezhető cikket jelentettek meg (lásd Index 2009b és Index 2009c). Az nem túl meglepő, hogy egy online hírportálnak kapóra jöhet, ha a lappiacal kapcsolatban kongathatja a vészharangot, hiszen a hirdetési piacon leginkább a print lapokkal folytat kiélezett versenyt a hirdetési bevételekért, az azonban már rendkívül aggályos, hogy egy cikkben egyenlőségjelet tesznek az értékesített példányszám és az olvasószám közé.

Attól függetlenül ugyanis, hogy valaki már nem vásárol meg egy lapot, azt továbbra is olvashatja (így az abban megjelenő hirdetésekkel is találkozhat), így sem az értékesített (aktívan vásárolt), sem az összesen terjesztett példányszám változása nincs függvényeszerű kapcsolatban a közönségnagyság változásával. Sőt egyre inkább megfigyelhető az a – recesszió idején nem meglepő – tendencia, hogy több személy/háztartás közösen vásárol meg egy adott lapot, amit aztán körbeadnak, illetve a vállalatoknál/intézményeknél is kevesebb példányon „osztóznak” a munkatársak.

Az aktívan vásárolt, illetve az értékesített példányszám csökkenéséből ugyanakkor konjunktúra idején sem lehet egyértelmű következtetéseket levonni anélkül, hogy megvizsgálnánk a lap fogyasztói árának változását. Egy jelentős árnövekedés ugyanis a napilapok esetében is eladáscsökkenést eredményezhet, bár a korábbi empirikus kutatások szerint a legfejlettebb országokban az újságok meglehetősen árrugalmatlanok a nagyközönség körében. (Erről részletesen lásd: Gálik–Urbán 2008, 48) Ez azonban a kiadó stratégiai döntésének függvénye, és nem feltétlenül vonja maga után az olvasottság hasonló mértékű csökkenését, sőt akár a lapárbevétel növekedését is eredményezheti. Amennyiben például éveken keresztül nem emelik egy lap eladási árát, így a korábbi példányszám fenntartható vagy a konkurenseknél kisebb mértékben csökken, akkor sem tekinthető az adott lap egyértelműen a piaci szegmens „nyertesének” (kivéve, ha a kieső lapárbevételt a hirdetési bevételek ellensúlyozzák). Szélsőséges esetben pedig, ha a kiadó egy forintra csökkenti a lap eladási árát (vagyis lényegében ingyenes lappá válik), akkor jelentősen növekedhet az értékesített példányszám, miközben a lapárbevétel töredékére csökken. Az értékesített példányszám csökkenése tehát nem fejezi ki egyértelműen sem a lap által elért közönség, sem a fogyasztók által az adott lapra költött összeg változását, legfeljebb azt, hogy az olvasók az adott lapból mennyivel kevesebb megvásárolt példányt vehettek kézbe.

Kiterjedt empirikus kutatásra lenne szükség annak eldöntéséhez, hogy a hirdetőik számára valóban értékesebbek-e egy árral rendelkező lap példányát

megvásárló olvasók azoknál, akik bármilyen más csatornán keresztül, ingyen jutottak a laphoz. Bár számos nemzetközi kutatás igazolta – többek között – a nyilvános helyen elérhető (*public place*), ingyenes példányok jelentős olvasottságnövelő hatását (magas RPC-jét), a cikk keretein túlmutat ezek ismertetése. Az azonban enélkül is kijelenthető, sőt belátható, hogy az aktívan vásárolt példányszám alapján történő összehasonlítás figyelmen kívül hagyja azt a tényt, hogy a hatékonyan kiosztott ingyenes példányokkal is értékes olvasók érhetők el. Ha ez nem így lenne, akkor feltehetőleg nem élne meg a piacon egyetlen ingyenes lap sem, és nem áldoznának a kiadók a promóciós példányok terjesztésére sem. Tény ugyanakkor az is, hogy jelentősége lehet annak, hogy milyen csatornán keresztül juttatják el az ingyenes példányokat az olvasókhöz: a postaládába dobják be egy korábbi lapszám eladatlan, ún. remitenda példányait, vagy például egy rendezvényen/kiállításon vehetik el a látogatók ingyenesen a lapot. Ez utóbbi ugyanis sokkal inkább feltételezheti az olvasó érdeklődését, affinitását.

Fogyasztási és médiahasználati szokások összekapcsolása

A médiatervezés során a médiumok által elért közönség összetételén kívül fontos lehet annak ismerete, hogy az olvasók milyen attitűdökkel, életstílussal és fogyasztási szokásokkal rendelkeznek. Ehhez nyújt támpontot a nemzetközi piacutató cég, a Millward Brown tulajdonában lévő, hazánkban több mint egy évtizedes múltú TGI (Target Group Index) kutatás, amelyet a hirdető/ügynökségek alapvetően stratégiai tervezésre használnak, tehát annak meghatározására, hogy az adott célcsoportra milyen médiamixet alkalmazzanak. A TGI kutatás 16 ezer fős mintája a 14-69 éves korcsoportra reprezentatív, az adatfelvétel részben személyes interjúval, részben önkitöltős kérdőívvel történik. A TGI fontos jellemzője, hogy egyforrású (*single-source*) adatbázis, vagyis egyetlen kutatás tartalmazza minden egyes megkérdezett szocio-demográfiai jellemzőit, életstílusát, fogyasztási szokásait, valamint a médiahasználatát minden jelentősebb médiumtípusra, amelyeket általában külön kutatások keretében szoktak vizsgálni. Ugyanakkor sem a televízió, sem a rádió esetében nem olyan részletes a vizsgálat, mint az adott médiumtípusok közönségmérésénél, és jelenleg a sajtóolvasási szokások mérése sem CAPI-módszerrel történik, hanem a megkérdezetteknek a személyes interjú során kártyák alapján kell kiválasztaniuk az általuk olvasott lapokat.

Annak ellenére, hogy a közönségmutatók esetében szükségszerű követelmény, hogy piaci egyenértékesként szolgáljanak, 2003 óta a TGI kutatásban is méri a lapok olvasottságát. Ennek oka, hogy megszűnt az Ipsos–GfK konzorciummal kötött korábbi megállapodás, melynek keretében átadták az NMA olvasottsági adatait, hogy ezzel súlyozzák a TGI által mért számokat. (Kreatív Online 2003) Ezáltal felborult a korábbi piaci összhang, így jelenleg párhuzamosan két kutatásban is méri a lapok olvasottságát, méghozzá eltérő módszertannal. Anélkül, hogy az adatfelvételek módszertani különbségeinek hatását elemeznénk, érdemes felhívni a figyelmet a mérésben szereplő lapok kiválasztására. A TGI-be ugyanis anélkül kerülnek be a sajtótermékek, hogy azok kiadói fizetnének a kutatásért, és – az NMA-val szemben – nemcsak akkor publikálják egy lap adatait, ha azt a kiadó kéri. Nincs ugyanakkor nyilvánosan elérhető információ arról, hogy milyen szempontok szerint kerülnek be a lapok a TGI kutatásba; kérheti-e például bármely kiadó, hogy szerepeljen az általa kiadott lap a mérésben, amennyiben annak olvasószáma az NMA-ban egy küszöbérték felett van, és/vagy a terjesztett példányszáma elér egy minimális szintet.

Miután az Ipsos és a GfK Hungária is felismerte, hogy a meghatározó médiaügynökségek többsége a TGI nélkül nem tervez, 2005-ben az NMA és a GfK Háztartáspanel adatbázis fúziójával létrehozták a Product Media Index (PMX) adatbázist. A PMX módszertanát a szakajtóban számos kritika érte (erről részletesen lásd: Kreatív Online 2005b), aggályosnak tartva például azt, hogy „egy háztartási mintán felvett, a teljes háztartás fogyasztását mérő adatbázist fuzionálnak egy személyes mintán felvett, egyéni sajtóolvasási adatbázishoz”. (Kreatív Online 2005a) Ebben a kérdésben a szerző nem kíván állást foglalni, hiszen nincs lehetősége a változók stabilitásának tesztelésére, amit feltehetőleg az érintett piaci szereplők, ha szükségesnek látták, megtettek. A rivális termék megjelenése ellenére az ügynökségek többsége ugyanakkor továbbra is elsősorban vagy kizárólag a TGI kutatást használja.

Bár a lapkiadók eddig is szinte kivétel nélkül csupán az NMA olvasottsági adatait kommunikálták, nem volt szerencsés, hogy az elmúlt években az NMA és a TGI eltérő olvasottsági adatai „versenyeztek” egymással (feltételezve, hogy az ügynökségek bizonyos esetekben az utóbbi kutatás adatait is figyelembe vették). Ez a kettősség azonban megszűnik azáltal, hogy a Magyar Lapkiadók Egyesülete és a Magyar Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége által a 2011 és 2015 közötti időszakra kiírt olvasottságkutatási tendert – rendkívül szoros versenyben

– végül a TGI kutatás tulajdonosa, a Millward Brown és a TNS piackutató konzorciuma nyerte el, másfél évtized után felváltva az Ipsos–GfK konzorcium NMA kutatását.

A megújuló, várhatóan Nemzeti Olvasottsági Kutatás (NOK) elnevezésű közönségmérés részletei ugyan a cikk megírásakor még nem voltak nyilvánosak, az azonban bizonyosra vehető, hogy 2011-től lehetővé válik a NOK és a TGI kutatás összekapcsolása. A stratégiai tervezés során használt, stabil fogyasztási szokásokkal bővülő olvasottsági adatok alapján remélhetőleg a korábnál is hatékonyabban tudnak majd a hirdető a print médiumokra vonatkozóan az adott célcsoportra tervezni, hirdetést elhelyezni. A kiadók számára további előnyt jelenthet, ha a közönségelérési adatokra alapozva a tartalmat is jobban tudják a célközönség igényeihez igazítani, ezáltal még inkább homogén, jól targetálható, magas affinitású célcsoportokat kínálva a hirdetőnek.

LAPPIACI KIHÍVÁSOK

A lapkiadók egyre inkább szembesülnek azzal a kihívással, hogy hogyan lehet a hirdető felé hatékonyan kommunikálni, illetve igazolni, hogy hiába csökken a lapok olvasottsága, a print hirdetések valójában a kimutatott olvasószámnál magasabb kontaktusszámot generálnak. Ez abból adódik, hogy az olvasók a magazinokat jellemzően többször kézbe veszik (megőrzik, majd újra előveszik), így több alkalommal is találkozhatnak ugyanazzal a hirdetéssel. A reklámok visszaidézését továbbá a lapolvasás során tapasztalt jellemzően magasabb figyelem, illetve az alacsonyabb reklámkerülés is pozitívan befolyásolhatja. A kvalitatív jellemzők közül pedig a jövőben fontos lehet annak mérése, hogy a lapnak körülbelül mekkora részét olvasta végig, lapozta át a megkérdezett.

Várhatóan hazánkban is eljön majd az az idő, amikor a nyomtatott és online formában egyaránt megjelenő médiumok közönségét együttesen mérik, ami azonban nem elsősorban a közönségnagyságok megbízható mérése szempontjából problematikus, sokkal inkább az a kérdés, hogy mennyiben tér el a fogyasztók reklámokkal kapcsolatos attitűdje, illetve milyen hatása van az eltérő befogadói környezetnek. Az online adatfelvétel továbbá a print lapok nehezen elérhető célcsoportjainak (pl. fiatalok, magas jövedelműek) mérése kapcsán is felmerülhet, bár a hibrid kérdés megoldásának megbízhatósága egyelőre vitatott.

Bár a reklámozók mindeddig az ezer fő elérési költsége (CPT, cost per thousand) alapján hasonlították össze a lapokat, egyre hangsúlyosabbá válik, hogy a 15+ vagy a 18-49 éves AB státuszú közönség

helyett a megfelelő affinitású, célcsoportba tartozó fogyasztók váljanak a vetítési alappá. Ezzel látszólag romlik a lapok költséghatékonysága, ugyanakkor az is igazolható, hogy egy tematikus magazinnal például mennyivel alacsonyabb meddőszórással lehet elérni a megcélzott közönséget.

Vogl Artemon

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Consterdine, G. (1993), What Determines Readers-Per-Copy Patterns for UK Magazines?, Proceedings of the Readership Symposium, San Francisco
- Csaba F. (2009), A média is keveset költ médiára, Befektetés Plusz 2010, HVG Online Zrt., 116-122
- Galambos M. (2005), Számos probléma, Kreatív Online <http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=14659>
- Gálik M., Urbán Á. (2008), Bevezetés a médiagazdaságban, Budapest: AULA
- Index (2009a), Már csak 90 ezren veszik a Népszabadságot, 2009.11.10. <http://index.hu/kultur/media/2009/11/10/valsagnapilap>
- Index (2009b): A 168 Óráról mondtak le a legtöbben, 2009.11.11. <http://index.hu/kultur/media/2009/11/11/valsaghetilapok/>
- Index (2009c): Három női lap is nyert a válságon, 2009.11.13. <http://index.hu/kultur/media/2009/11/13/valsagnoi/>
- Kreatív Online (2003), Lapolvasási kutatás – felborult az összhang, <http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=9409>
- Kreatív Online (2005a), GfK, Szonda – közös termék, 2005.06.08. <http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=13717>
- Kreatív Online (2005b), Számháború előtti szócsata, 2005.09.01. <http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=14204>
- Kreatív Online (2009), Garantált elérést vállal a Storyval a Sanoma, 2009.08.29. <http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=24582>
- TNS MI (2009), Reklámpiaci tendenciák 2009. I. félév, TNS Media Intelligence http://www.tnsmi.hu/_hirek/2009_rekl_tend_1_f.html
- Vogl A. (2007), A fogyasztók megtévesztése a lappiacon, Infokommunikáció és Jog, 4 22, 202–210.

PRINT MEDIA: BUYERS, READERS, OR RELEVANT CONSUMERS FOR SALE?

Players of the print media market must retain their competitiveness while consumption indicators (readership) are declining and the market is shrinking, which is a huge strategic challenge. Therefore, it becomes more pronounced, in the inter- and intra-sectional competition, to obtain reliable data about newspapers and magazines in the media planning process. It is also essential that the decision makers are acquainted with and can properly interpret the available indicators. The article primarily provides guidelines for the latter, and draw attention to the challenges related.

Artemon Vogl

Az integrált kommunikáció elméleti és gyakorlati kérdései

A tanulmány¹ áttekinti az integrált kommunikáció tartalmát, fogalmi behatárolását, az alkalmazását gyorsító tényezőket, piaci szereplőit, szervezeti elhelyezését, koordinációs területeit, vezetésének folyamatát, lehetséges koordinációs módszereit, a szervezeti szintű és a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció eltérő funkcióit és tartalmi hangsúlyait, eszközeinek rendszerét, a piaci szereplők közötti munkamegosztást, a gyakorlati alkalmazás ellen ható lassító tényezőket, majd ismerteti a tevékenység továbbfejlesztését célzó javaslatokat.

Kulcsszavak:
*integrált kommunikáció,
piaci szereplők,
koordinációs területek*

BEVEZETÉS

Az integrált kommunikáció elméleti kérdései tanulmányozásának és gyakorlati megvalósításának a fejlett demokratikus társadalmi és gazdasági viszonyokkal rendelkező országokban már figyelemre méltó, jelentős hagyományai vannak.

Az integrált kommunikáció tárgykörben az elmúlt mintegy két évtizedben, a nemzetközi szaksajtóban megjelent szócikkek, tanulmányok száma több százra tehető. A kommunikációval foglalkozó gyakorlati szakembereket, kutatókat, oktatókat és tanácsadókat egyaránt foglalkoztatja napjainkban is az a kérdés, hogy hogyan lehet az összes kommunikációs aktivitás integrált, koordinált, összehangolt működtetésével a célcsoportra legkedvezőbben ható, leghatásosabb és leghatékonyabb kommunikációt megvalósítani.

A *kommunikációs tevékenység* magába foglalja egy szervezet tevékenységének mindazon elemét, amely a belső és külső irányú jelentésközlés folyamatának részét képezi.

A kommunikációnak kettős felelőssége van: (1) nemcsak a múlt és a jelen eseményeinek követője, valóság-hű, tárgyilagos közvetítője, hanem (2) a jövő fejlődésének gyorsító tényezője is.

Az integrált kommunikáció² *kiemelt célja* a szervezet releváns célcsoportjainál a szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű piaci profil és a versenytársaktól való egyértelmű megkülönböztetés kialakítása az állandó és hiteles arculat alapján (Altobelli 1993), a konzisztens megjelenés érdekében a külső és belső irányú kommunikációs tevékenység egységének létrehozása. E kiemelt cél megvalósítása által érhető el a versenyképesség, a márkahűség és a kommunikáció hatásának/hatékonyságának javítása.

Az alapvető kérdés nem az, hogy a szervezetek integrálják-e kommunikációs programjaikat. Egy adott termékre, szolgáltatásra vonatkozó – a szervezetek különböző szervezeti egységei által kibocsátott és a technológiai változások által alátámasztott – üzenetsokaság össze-

¹ A tanulmány a Magyar Tudomány Napján, 2008. november 12-én a Gábor Dénes Főiskolán elhangzott előadás továbbfejlesztett változata.

² Az integrált kommunikáció (Integrated Communication = IC) szópárt a szervezet egészét érintő – tehát a szervezeti és a termék/szolgáltatás szinteket magába foglaló – kommunikációs tevékenységgel összefüggésben használjuk. Ezzel szemben az integrált marketingkommunikáció (Integrated Marketing Communication = IMC) csak a termék/szolgáltatás szintű kommunikációs aktivitásokra vonatkozik. E rendszertani összefüggés hozzájárulást jelenthet a marketing és a PR szakterületek művelői közötti ellentétek, ellentétes nézetek oldásához.

gezését, integrálását a fogyasztók valamilyen módon úgyis elvégzik. Probléma az, hogy ennek meg egyezősége a kommunikációs üzenet kibocsátó szándékával nem biztosított, félreértéseket eredményez, amely veszélyezteti a márkaépítési törekvéseket mind szervezeti, mind termék/szolgáltatás szinten. Ugyanakkor a fogyasztók általi üzenetintegrálás megállítására nem volt, jelenleg sincs és a jövőben sem lesz mód. Az integrált kommunikáció megelőzi a félreértéseket, a hátrányos helyzetek kialakulását. A legfontosabb feladat a hagyományos felfogással szemben az integrált kommunikáció fogalmának, tartalmának, szemléletének megértése, és ennek alapján a természetes módon bekövetkező hatáshoz képest a legkedvezőbb integrált hatás elérése (Schulz 1996).

FOGALOMMEGHATÁROZÁS

Az integrált kommunikáció felfogása tekintetében az *elméleti és a gyakorlati szakemberek közötti viták még nem tekinthetők lezártnak*. Az integrált kommunikáció fejlődésének pre-paradigma szakaszában áll, így több tartalmi meghatározás ismeretes, azonban széles körben elismert egységes tartalmi meghatározása sincs. A széles körben alkalmazott mérésvizsgálati módszerek sem alakultak ki. Az eddigi történések azonban nem ignorálhatók.

A teljességre való törekvés igénye nélkül, kiemelésekkel az integrált kommunikáció alábbi meghatározásait ismertetjük.

„Az integrált marketingkommunikáció egy olyan tervezési koncepció, amely hozzáadott értékkel számol azokban a tervekben, amelyek integrálják az olyan stratégiai jelentőségű tudományos területeket, mint például a reklám, a direkt marketing, az eladás-ösztönzés vagy a PR, és egyben össze is kapcsolják ezeket az egyértelműség, a következetesség és a maximális kommunikációs hatás biztosítása érdekében” (az American Association of Advertising Agencies meghatározása alapján, Smith 1995).

„Az integrált kommunikáció a szervezetek (az üzleti vállalkozások, non-profit szervezetek, intézmények) belső és külső irányú *szervezeti szintű és termék/szolgáltatás szintű kommunikációs aktivitásainak* – folyamatainak, fázisainak, üzeneteinek, eszközeinek, módszereinek – *időben és térben összehangolt rendszere*, amely a célcsoport legkedvezőbb elérését, magatartás befolyásolását célozza” (Hermanns–Püttman 1993 alapján továbbfejlesztés: Tasnádi 1997, 2008).

„Az integrált kommunikáció rendszerén belül az integrált marketingkommunikáció lényege az a felismerés, hogy a kommunikációs és marketingváltozók mindegyike hatással van egymásra. A marketing folyamatának egésze kommunikál, és minden változó hat a marketing egészére. A kommunikációs mix változói a kommunikációnak csak részét képezik, a marketingmix többi változói – a termék, az ár, az eladás helye és természetesen kiemelten az eladó személyzet – is kommunikálnak. Az integrált marketingkommunikáció megteremti az üzenetek nagyobb összhangját, és előidézi az értékesítésre gyakorolt kedvező hatást” (Tasnádi 2000).

„A integrált reklám olyan koordinációs folyamat, amely kutatási adatok alapján a reklám egyes formáinak közös hatását optimalizálja a célcsoportban és különböző szervezetek között” (Bauer–Berács 1998). „Az integrált reklám a reklám egyes formáinak³ közös hatását optimalizálja” (Bauer és tsai 2007).

A *kommunikáció integrált működtetése* tekintetében kiemelendők a következő követelmények, tényezők:

- *stratégiai szemléletmód* a kommunikáció tartalma, célcsoportjai, eszközei, hordozói tekintetében,
- *rendszerösszefüggések* figyelembevétele, konzisztenciára való törekvés,
- *szervezeti kultúrának*, magatartásnak való megfelelés,
- *belső és külső kommunikációs aktivitások* közötti kapcsolatlethozás,
- üzleti lehetőségeket befolyásoló *külső és belső trendek* figyelembevétele,
- *különböző célcsoportokra irányuló kommunikációs aktivitás* összehangolása,
- *pozicionálásnak* való megfelelés,
- *kivitelezési elvek* rögzítése az ismételt felismerhetőség érdekében,
- *adatbázis*-kialakítás,
- a vállalat és termékei összes *kontaktuspontjának* figyelembevétele,
- minden egyes *piacot* érintő üzleti és kommunikációs tervek,
- egymáshoz illeszkedő *témák, hangvétel és minőség* meghonosítása,
- kommunikációs *költségvetés*,
- komplex *teljesítménymérés*,
- folyamatosságra törekvés a kommunikáció tartalma és formája tekintetében,

3 Az integrált reklámon a hirdetés, a PR, az eladásösztönzés és közvetlen marketing koordinációját értik.

- **humánerőforrás-feltételek:**
 - meggyőző kommunikációs tevékenységért felelős igazgató,
 - „csapatjátékosok alkalmazása”, és
 - menedzsment részvétele a vezetési eljárások és az IMK összekapcsolásával (Kotler 1998 alapján továbbfejlesztés, kiegészítés).

AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ ALKALMAZÁSÁT GYORSÍTÓ TÉNYEZŐK

Napjaink fejlődési irányjai közül kiemelendők a márkaépítési törekvések, a gazdaságossági megfontolások, a piaci környezet változásai, a globalizáció és a technikai haladás. A fejlődést napjainkban egyre inkább áthatja az a felismerés, hogy a piaci *versenyképesség alapvető feltétele az erős márka* szervezeti és termék/szolgáltatási szinten egyaránt. A kommunikáció következetességet igényel a márkaépítésben, segíti a márkához való viszony fenntartását, fejlesztését: (1) a törzsvásárlói körben erősíti a márkahűséget, a márka iránti elkötelezettséget, (2) a potenciális célcsoportok, azaz a márkaváltogatók és a termék/szolgáltatás csoport termékeit/szolgáltatásait eddig még nem kipróbálók köréből segíti a márka kipróbálását, a márkahűség kiépítését és fejlesztését.

Az integrált kommunikáció alkalmazása lehetővé teszi a kommunikáció minden területén az azonos fellépést, amely a márka (= szervezet és termék/szolgáltatás) sikeres pozicionálásának egyik nélkülözhetetlen feltétele. Amennyiben egy termék vagy szolgáltatás valamely jellemzőjének kihangsúlyozása indokolt, akkor e cél elérése érdekében szükséges működtetni az összes kommunikációs eszközt. Nem alkalmazható eltérő tartalmú reklámhirdetés, eltérő tartalmú értékesítésösztönzés, de csomagolás sem. Az alkalmazott eszközök tartalmi eltérései a marketingkommunikációs stratégia hiányára utalnak (Brosche–Wißmeier 1993).

Az integrált kommunikáció elterjedését gyorsítják a *gazdaságossági megfontolások* is. A kommunikáció hatásának elemzése mellett erősödik a kommunikáció hatékonyságvizsgálatára való törekvés. Felismeréssé vált, hogy a tartalmi, a formai, a stílusbeli, az időbeni és a térbeni összehangolással szinergia, racionalizáló hatás és ezáltal költség/eredmény viszony javulása érhető el (Hermanns–Püttman 1993).

Napjaink *mikrokörnyezetének változásai* is kikényszerítik a kommunikáció integrált alkalmazását. A fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban a piaci keretfeltételek változását a következők jellemzik:

- a piacok telítettsége, a "piaci jóllakottság",
- a kereslet, a fogyasztói igények növekvő differenciálódása,
- a fogyasztók információs túlterheltségének gyors emelkedése,
- a fogyasztói érdektelenség gyakoribbá válása, és
- a verseny erősödése, az egymással versenyző márkák nagyobb „kicserélhetősége”, helyettesíthetősége stb.

A *globális standardizált nemzetközi reklám* a különböző országok azonos célcsoportjait kívánja elérni. Az intézkedések során szükséges a nemzetközi cél-egyeztetés módszerét, a konkrét kommunikációs előírásokat és a szervezési követelményeket alkalmazni, illetve érvényesíteni.

A nemzetközi célegyeztetésnél figyelembe kell venni az eltérő lokális kultúrák eltérő magatartásnormáit, gazdasági, infrastrukturális és technológiai fejlettségi különbségeit, vizsgálandók továbbá az egyes országok specifikus kommunikációs céljai. A kommunikációs előírásoknál kiemelt fontosságú a tartalmi–tematikus, a formai (design) és a reklámhordozó-igénybevételi irányelvek meghatározása. A szervezés tekintetében indokolt kommunikációs menedzser alkalmazása (Berndt 1993).

A *technológia haladás* nemcsak a kommunikációs eszközök közötti munkamegosztás kialakulására, hanem az integrált kommunikáció alkalmazására is ösztönzően hatott, illetve hat. A kommunikációs szolgáltatások piacán további új eszközök, médiumok (internet, mobiltelefon) jelentek meg.

A KOMMUNIKÁCIÓ PIACI SZEREPLŐI

Az integrált kommunikáció stratégiai és operatív célkitűzéseinek megvalósítása az ebben érdekelt piaci szereplők magas színvonalú, szoros és bizalmi alapon nyugvó együttműködését feltételezi. A kommunikáció piaci szereplői közötti együttműködés racionális gazdaságossági megfontoláson alapuló munkamegosztás keretében valósul meg. A kommunikációs szolgáltatások piacának szereplőit, munkamegosztási viszonyait az 1. ábra tartalmazza.

A *megrendelők* a kommunikációs szolgáltatások piacának kulcsfontosságú szereplői: (1) termékeiket, szolgáltatásaikat ismertté kívánják tenni, (2) ösztönöznék ezek megvételére, igénybevételére, (3) felelősek a marketingtevékenység összes aspektusáért, (4) jóváhagyják a kommunikációs tervet, hozzájárulnak a végrehajtáshoz, és (5) rendelkeznek az ehhez szükséges pénzügyi keretekkel. A megbízók lehetnek üzleti vállalkozások, nem nyereségorientált szervezetek,

intézmények és kormányzati szervezetek. A megrendelő feladatai:

- átfogó elemzés készítése vagy készíttetése,
- szervezeti cél és filozófia meghatározása,
- egyedi arculat kidolgozása vagy kidolgoztatása,
- marketingstratégia kidolgozása (cél, szegmensek, célpiacok, pozicionálás, marketingmix-stratégia),
- a marketingkommunikáció céljának meghatározása,
- termékek/szolgáltatások – a marketingkommunikáció tárgyának – leírása, márkajellemzők, egyedi előnyök ismertetése, marketingkommunikációs érvek összefoglalása (ígéret, bizonyítékok),
- a marketingkommunikáció tartalmának, stílusának, hangvételének meghatározása,
- a kommunikációs-mix-elemek egymás közti viszonyának és a kívánatos prioritások eldöntése,
- használandó médiumok kijelölése, médiamutatók, hatókör, gyakoriság meghatározása,
- kampányidőszak kijelölése,
- a marketingkommunikációra fordítandó összeg meghatározása,
- az előzőekben felsoroltak alapján a kommunikációs programok komplex információs igényének – reklámügynökségi kapcsolat esetén a „Briefing”⁴ – kidolgozása,
- a kommunikáció sikerét ellenőrző mérésvizsgálati módszerek kidolgozása vagy kidolgoztatása.

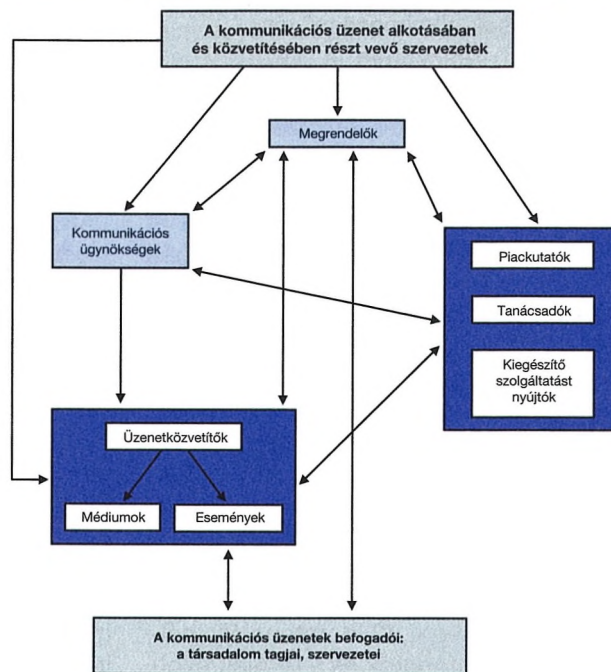
A *piacutató vállalkozás* feladata a megrendelő igényének megfelelő kutatás, elemzés elkészítése.

A kommunikációs ügynökség feladatai:

- a megrendelő által kidolgozott Briefing alapján
 - kreatív üzenetalkotás,
 - médiamix és a szórásis terv kidolgozása,
 - költségvetési igény kidolgozása,
 - előtesztek lebonyolítása,
 - prezentáció a megrendelő részére,

1. ábra

A kommunikáció piaci szereplői



Forrás: Tasnádi (2004)

- kampányterv – intézkedési és költségterv – véglegesítése,
- végrehajtás;
- a *médiumokkal* – nyomtatott és elektronikus sajtóval, rádió-, televízió-, filmszínházi vállalkozásokkal, közterületi reklámügynökségekkel, eseményszervező vállalkozásokkal – *folymatos kapcsolattartás*, és részükre – a megrendelővel kötött szerződésnek megfelelően – *megrendelések továbbítása*,
- kutatási, pszichológiai, kreatív szövegírói, kreatív vizuális, média, hardver-szoftver, műszaki, technológiai, nyomdaipari háttér rendszer biztosítása.

A *médiumok, a kommunikációs üzenetközvetítő vállalkozások* feladata – alapfunkciójuk ellátása mellett – a szervezetek, az üzleti vállalkozások, illetve a reklámügynökségek igényének megfelelően a kommunikációs üzenetek közvetítése. Napjaink társadalmi, gazdasági viszonyai között egyre jelentősebbé válik az *esemény-, rendezvényszervező vállalkozások* által nyújtott kommunikációs-üzenet-közvetítési lehetőség.

⁴ A reklámügynökség által kidolgozandó kreatív és médiatervhez szükséges eligazító, tájékoztató információk felsorolása, összessége.

gek kihasználására irányuló törekvés. E szolgáltatások közül kiemelendők a kiállítások, a kongresszusok, a konferenciák, a szakmai napok és az egyéb események szervezése.

A tanácsadók, a tanácsadó vállalkozások a megrendelőknek, a piackutató vállalkozásoknak, a kommunikációs ügynökségeknek és a médiumoknak egyaránt nyújthatnak tanácsadó szolgáltatásokat. Tevékenységükben előtérbe kerül az integrált kommunikáció stratégiai és operatív tervei készítésével összefüggő tanácsadás.

A kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó egyének és vállalkozások tevékenysége számos szolgáltatás nyújtására terjed ki. Ezek közül kiemeljük a formatervezőket, a csomagolástervezőket, az eseményszponzorálás-szervezőket és a fényképészeket.

AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ KOORDINÁCIÓS TERÜLETEI

Az integrált kommunikáció koordinációs területeiként a szerző az alábbiakat emeli ki:

- szervezeti és marketingstratégiával való összhang,
- marketingeszköztár P1, P2, P3 elemeivel való összhang,
- belső és külső irányú kommunikáció összhangja,
- szervezeti szintű és termék/szolgáltatás szintű kommunikáció koordinációja,
- szervezeti egységek közötti belső információ-

áramlás és kommunikáció koordinációja,

- szervezeti egységek külső irányú kommunikációjának koordinációja,
- kommunikációs eszközök és médiumok igénybevételi folyamatainak, fázisainak időbeni, térbeni koordinációja.

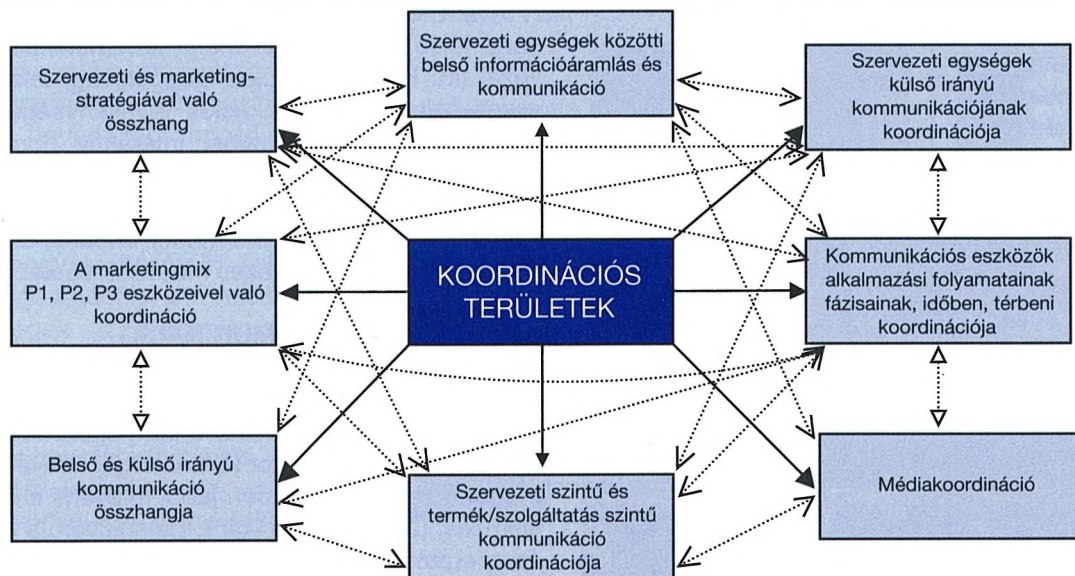
Az integrált kommunikáció fontosabb koordinációs területeit a 2. ábra foglalja össze. Az egyes koordinációs területek között egyrészt kölcsönhatás érvényesül, másrészt ezek mindegyike mint önálló alrendszer belső koordinációt igényel.

A kommunikációs tevékenység feltétele, irányítúje a szervezeti és a marketing-alapstratégia ismerete, a szegmentálási, a célpiac-kiválasztási hangsúlyok és nem utolsósorban a pozicionálási törekvések meghatározása. A szervezeti stratégia tekintetében kiemelkedő fontosságúak a szervezet identitását (Corporate Identity) jellemző egyedi, megkülönböztető tartalmi ismérvek (szervezeti filozófia/küldetés/misszió, személyiség és kultúra) és formai eszközök (szervezeti magatartás, formavilág és kommunikáció) (Sándor 2007). A szervezeti belső kommunikáció feladata többek között a szervezet törekvéseinek, céljainak megismertetése, az ezekkel való azonosulás elérése a munkatársak körében, és ez által a szervezeten kívüli kommunikációjuk során a „szóvivői szerep” érvényesítése, a szervezeti imázs építésének támogatása.

A továbbiakban kiemelésként a szervezeti felépítés és a kommunikáció összefüggését, a vezetési

2. ábra

Az integrált kommunikáció koordinációs területei



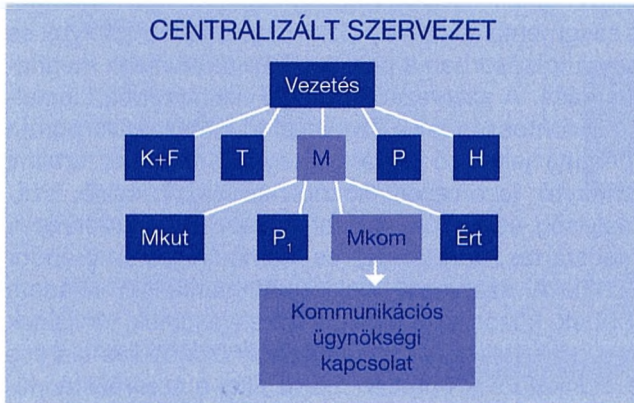
Forrás: Tasnádi (2004)

folyamatot, a lehetséges koordinációs módszereket, a szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű kommunikációt és a kommunikációs eszközök rendszerét tárgyaljuk.

SZERVEZETI FELÉPÍTÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A centralizált szervezetben a marketingszervezet belül van

- a marketingkutatás,
- a terméktervezés,
- a marketingkommunikáció, és
- az értékesítés.



Hátrányok:

- hosszabb válaszidő,
- termékvonal-kezelési gondok.

A decentralizált szervezetben a termékmenedzsment részleg márkamenedzserei felelnek az egyes márkák

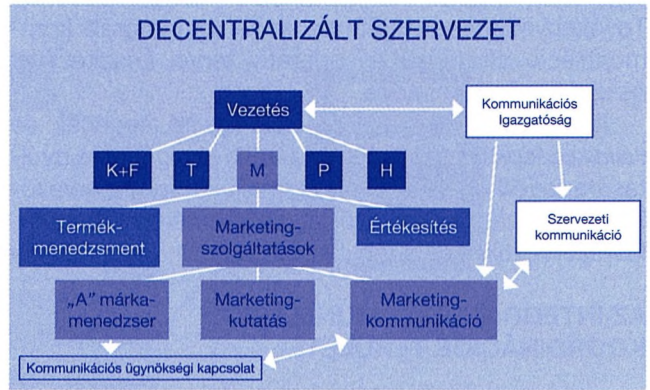
- tervezéséért,
- költségvetéséért,
- támogatásáért,
- eladásáért,
- profitjáért, és
- ellenőrzéséért.



Előnyök:

- gyors válaszok,
- rugalmasság,
- koncentrált figyelem.

Az integrált kommunikáció alapján indokolt a decentralizált szervezeti modell továbbfejlesztése:



Forrás: Tasnádi (2003)

Megjegyzések:

- (1) Az ábrában alkalmazott rövidítések: K+F = kutatás-fejlesztés; T = termelés; M = marketing; P = pénzügy; H = humán erőforrás; Mkut. = marketingkutatás; P1 = termékjellemzők; Mkom = marketingkommunikáció; Ért. = értékesítés.
- (2) A decentralizált szervezeti modellekben az „A” márkamenedzser mellett horizontálisan helyezkednek el a további márkák („B”, „C”, „D” stb.) menedzserei szervezetei.

A továbbfejlesztett szervezeti modellben a közvetlenül a felső vezetés alá rendelt kommunikációs szervezet (itt: Kommunikációs Igazgatóság) felel a szervezeti szintű kommunikációs tevékenységért (CPR, imázsreklám, szponzorálás, interaktív honlap stb.) és a marketingkommunikációval való koordinációért (Tasnádi 2003). A továbbfejlesztett modell alkalmazását javasoljuk funkcionális mátrix, lineáris, divizionális és egyéb vegyes szervezeti modellek esetében is.

AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ VEZETÉSÉNEK FOLYAMATA

Amennyiben a kommunikáció irányítását *fázismodell*-ben kívánjuk leírni, akkor különbséget kell tennünk (1) a kommunikáció szempontjából releváns információ-elemzés, (2) a kommunikációs alapelvek, a stratégiai és operatív tervezés, (3) a végrehajtás és (4) az ellenőrzés, a sikerkontroll egymásra épülő fázisainak meghatározása között.

Alapvető feladat a kommunikáció célcsoportjainak meghatározása. *Kommunikációs célcsoportokon azon személyeket, csoportokat, szervezeteket értjük, amelyeknek a vállalkozás a szervezeti szintű vagy a termék/szolgáltatás szintű üzeneteit továbbítani kívánja.* E célcsoport-meghatározások a vállalkozás marketingstratégiájából adódnak. *Az integrált kommunikáció feladata a különböző célcsoportokra irányuló kommunikációs aktivitások összehangolása.* A kommunikációs célok a jövőbeni azon preferált állapotra, helyzetre utalnak, amelyet a vállalkozás a célcsoportjai körében a szisztematikus kommunikáció által el kíván érni. Stratégiai kommunikációs célként a pozicionálási célok alapján a szervezeti és a termék/szolgáltatás szinten elérendő, kívánatos image határozandó meg. A kommunikációs koncepció megvalósítása megköveteli a tervezés tartalmának átültetését a kommunikációs eszközökre, hordozókra, ideértve a médiaszórást is. Egyidejűleg az alkalmazottakat is fel kell készíteni a személyes kommunikációra. A tervezett intézkedések megvalósítását követően szükséges a tervezett és az elért eredmények egybevetése. A siker ellenőrzése a jövőbeni kommunikációs aktivitások hatásának és hatékonyságának biztosítása miatt fontos.

AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ LEHETSÉGES KOORDINÁCIÓS MÓDSZEREI

A teljes körű koordinációt a kommunikációs szolgáltatásokat megrendelőnél és a kommunikációs ügynökségnél egyaránt el lehet végezni. A folyamatkoordinációs modellt a 3. ábra tartalmazza. A kommunikációs ügynökségi koordináció mellett szól az a tény, hogy azok készítik el az operatív kampányterveket, és gondoskodnak annak megvalósításáról. Teljes körű szolgáltatást nyújtó reklámügynökségek az eredményérésre is vállalkoznak. A kommunikációs ügynökségeket szakmai kompetenciájuk alkalmassá teszi a marketingkommunikációs tevékenység koordinálására. Az együttműködés e módját erősítheti a megrendelő és reklámügynökség közötti szoros és bizalmi kapcsolat.

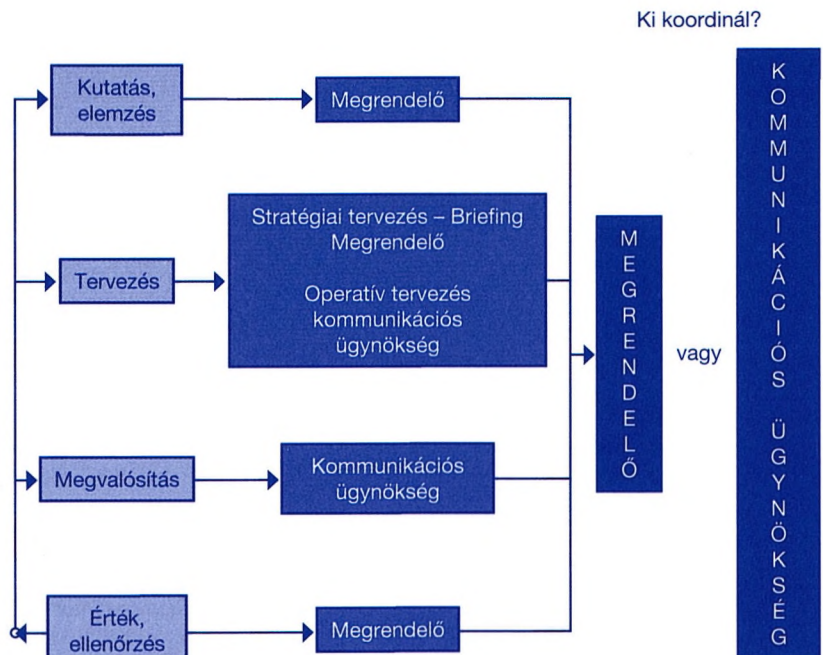
SZERVEZETI SZINTŰ ÉS TERMÉK/ SZOLGÁLTATÁS SZINTŰ KOMMUNIKÁCIÓ

A szervezeti szintű kommunikáció mindazon kommunikációs tevékenységek összessége, amely a szervezet működését és pozicionálását szolgálja a belső és külső célcsoportok tekintetében. A szervezeti szintű és a termék/szolgáltatás szintű kommunikációnál munkamegosztás érvényesül. A termék/szolgáltatás szintű kommunikáció hatását, hatékonyságát a szervezeti szintű kommunikáció erősíti. A megkülönböztető ismérveket a kommunikációs célok, a hangsúlyok, a tartalom, a forma és a kiemelt fontosságú eszközök tekintetében célszerű átgondolni.

Mivel a két kommunikációs intézkedési terület – a szervezeti szintű és a termék/szolgáltatási szintű kommunikáció – között kölcsönös függőség áll fenn, ezért az összes kommunikációs eszköz/erőforrás együttes hatásának elérése érdekében egy olyan integrált kommunikációs irányítást kell megvalósítani, amely mind a szervezeti szintű, mind a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció összességében egy egyeztetett összteljesítmény elérésére irányul. Az egyes kommunikációs intézkedések között ennek

3. ábra

A folyamatkoordinációs modell



Forrás: Tasnádi (2004)

következtében a kompatibilitás és hatásuk tekintetében lehetőség szerint a szinergia biztosítandó.

A szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció eltérő jellemzőit az 1. tábla tartalmazza.

A KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK RENDSZERE

A kommunikációs eszközök közötti választás és ezek kombinációja fontos stratégiai döntés. A kommunikációs tevékenység során az egyes kommunikációs eszközökre és ezek eltérő kombinációban való alkalmazására a szervezet és az általa létrehozott, forgalmazott termékek/szolgáltatások jellemzői függvényében *eltérő hangsúlyok* helyeződnek. A rendszer sikeres működtetésének feltétele az *összes kommunikációs aktivitás időbeni és térbeni összehangolása*. A vállalkozás hosszú távú céljainak elérése megköveteli az összes kommunikációs eszköz koordinálását az egyéb marketingeszközökkel is.

A hagyományos osztályozás szerint a kommunikációs eszközök két nagy alrendszerét különböztetjük meg. Az egyik csoportba az ún. klasszikus „vonal feletti” (Above the Line = AtL = sajtó-, rádió-, mozi-,

tv- és közterületi hirdetés) reklámeszközöket, a másik csoportba pedig a klasszikus reklámeszközökön kívüli összes, ún. „vonal alatti” (Below the Line = BtL) eszközöket soroljuk. E módszerrel szemben – gyakorlati megfontolások alapján – a kommunikációs eszközöket a 4. ábrában foglaltuk össze.

Úgy véljük, hogy a közöltek – a vonal alatti és vonal feletti eszközrendszerekkel szemben – jobban elősegíthetik

- az integrált kommunikációs törekvések megvalósítását,
- a kommunikációs tevékenység szervezeti kereteinek újragondolását, és
- az egyes eszközök kidolgozására, alkalmazására specializálódott vállalkozások közötti ellentétek feloldását.

Ugyanakkor tisztában vagyunk azzal, hogy e csoportosításnak is lehetnek ellenzői vagy konstruktív továbbfejlesztői.

Az integrált kommunikációs eszközterv kidolgozása stratégiai döntést igényel abban a tekintetben, hogy a célpiac elérése érdekében milyen eszközmix

1. tábla

A szervezeti szintű és a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció jellemzői

Szervezeti szintű kommunikáció	Termék/szolgáltatás szintű kommunikáció
<p>A szervezeti célok megvalósításának egyik eszköz- és módszer rendszere.</p> <p><i>Önálló célja:</i> a szervezet egésze iránti bizalom építése, a szervezet imázsának ápolása, a szervezet márkaként való elismertetése, a belső és külső célcsoportokkal az ideális pozicionálás elérése.</p> <p><i>Hangsúlya</i> az alkalmazott eszközök és módszerek tekintetében a szervezeti pr-re (Corporate PR) helyeződik, nem kizárva a szervezetiimázs-reklámhirdetés és az egyéb kommunikációs eszközök, módszerek alkalmazását.</p> <p><i>Tartalma</i> alapvetően a szervezet filozófiájától és a kreatív figyelemfelkeltési ötletektől függ.</p> <p><i>Formája, stílusa</i> része a szervezeti azonosságnak.</p> <p><i>Kiemelt fontosságú eszköze</i> a szervezet referenciakiadványa.</p> <p><i>Stratégiai fontosságú</i> irányítási eszközrendszer.</p>	<p>A marketingcélok megvalósításának egyik eszköz- és módszer rendszere.</p> <p><i>Önálló célja:</i> a termékek/szolgáltatások iránti bizalom felépítése, a „márka nimbuszának” kialakítása, a fogyasztói magatartás befolyásolása, a kipróbálásra és a tartós használatra késztetés, az értékesítési árbevétel maximalizálása.</p> <p><i>Hangsúlya</i> az alkalmazott eszközök és módszerek tekintetében a reklámhirdetésekre, az értékesítésösztönzésre, a közvetlen marketingre helyeződik, nem kizárva a termék/szolgáltatás szintű pr-aktivitásokat (marketing pr=MPP, illetve product pr=PPR) és egyéb eszközök, módszerek alkalmazását.</p> <p><i>Tartalma</i> az egyedi termék/szolgáltatás jellemzőitől és a kreatív figyelemfelkeltési ötletektől függ.</p> <p><i>Formája, stílusa</i> a szervezet termék/szolgáltatás arculatát, jellemzőit követi, közvetíti.</p> <p><i>Kiemelt fontosságú eszközei</i> a termékeket/szolgáltatásokat, azok árait, beszerzési helyeit ismertető katalógusok, szórólapok.</p> <p><i>Stratégiai és operatív</i> irányítási eszközrendszer.</p>

Forrás: Tasnádi (1997, 2004)

AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ ALKALMAZÁSA ELLEN HATÓ TÉNYEZŐK

Az integrált kommunikáció széles körű alkalmazását számos tényező korlátozza. A kommunikációs szolgáltatásokat megrendelő szervezetek és a kommunikációs szolgáltatásokat nyújtó ügynökségek szakemberei – többségükben a hagyományos felfogáshoz kötődően – a kommunikációs terv tartalmát számos esetben szűken értelmezik. Nem terjedt el széles körben az egyes kommunikációs résztvékenységek összehangolásának igénye.

A szűklátókörű és az üzleti eredményekre is kedvezőtlenül ható gyakorlat azzal is összefügg, hogy egyes vezetők a szervezeten belüli munkamegosztásból, a szervezeti elhelyezkedésből adódóan csak saját feladataikkal foglalkoznak, a szélesebb összefüggések iránt közömbösek. Így például a reklámhirdetésekért felelősök csak a reklámhirdetésekre koncentrálnak. A vállalatok döntő többségénél az egyes kommunikációs területeket más-más irányítja. Az egyes területekhez erőforrások, pénzügyi keretek és természetesen hatalom és pozíció kapcsolódik. Ezekről senki sem válik meg szívesen, még akkor sem, ha egyetért az integrált kommunikáció szükségességével (Bacsa 2001). Az egész szervezet tekintetében, pedig hiányzik a kommunikációs tevékenység koordinált irányítása.

A korlátozó tényezőket – a teljességre való törekvés igénye nélkül – az alábbiakban foglaljuk össze:

- a szakismeret hiánya,
- a stratégiai szemléletmód hiánya,
- félelem a változásoktól,
- szervezeti felépítési korlátok,
- beosztási egoizmus, parciális érdekek,
- decentralizált döntési jogkörök téves értelmezése,
- alacsony színvonalú belső információcseré,
- egyértelmű szabályok, irányelvek hiánya,
- CPR és MPR/PPR szintű jogkörök, feladatok tisztázatlansága,
- beszerzési és értékesítési adatbázisok folyamatos karbantartásának és fejlesztésének hiánya,
- „funkcióspecialisták” által hozandó közös döntések hiánya,
- koordinált vezetés, irányítás hiánya,
- komplex teljesítménymérés hiánya (Hermanns, Püttman 1993, Smith 1995, Tasnádi 2003, 2008).

JAVASLATOK A KORLÁTOK LEBONTÁSÁRA

A megoldás alapvető, de nem elégséges feltétele a szervezeti felépítés továbbfejlesztése, a kommuniká-

cióval foglalkozó szervezeti egységek tevékenységének összehangolása, a közöttük lévő egymásroutaltság erősítése, továbbá a más szervezeti egységekkel való munkakapcsolatuk, együttműködésük javítása. Fontos feladat az eddigi összes kommunikációs aktivitás átfogó értékelése. Erre építhetők fel a kommunikáció koncepcionális alapelvei, továbbá az integrált kommunikáció terve és irányítási feladatai.

A korlátok lebontásában további segítő tényezők:

- Az integrált kommunikációra vonatkozó *ismeretbővítés* elsődlegesen a megrendelőknél:
 - kommunikációs ügynökségek, kommunikációs tanácsadók, és felsőoktatási intézmények bevonásával.
- *Szervezeti felépítés – önállóság:*
 - kommunikációval foglalkozó szervezeti egységek egymáshoz való viszonya,
 - SZMSZ tartalom – belső szabályok,
 - decentralizált önállóság (felelősség+költségvetés) újragondolása.
- A szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű kommunikációs tevékenység
 - konzekvens szervezeti szétválasztása, és
 - koordinált működtetésének megvalósítása.
- Humán erőforrásoknál „CSAPATJÁTÉKOSOK” alkalmazása.
- Teljesítménymérési rendszer továbbfejlesztése.
- Koordinációs tevékenység magasabb színvonalú működtetése.

ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK

Az integrált kommunikáció a szervezetek kommunikációs aktivitásainak összehangolt működtetése. Alkalmazására gyorsítóan hatnak a márkaépítési törekvések, a gazdaságossági megfontolások mellett a külső környezetben bekövetkezett változások.

Az integrált kommunikáció alkalmazása mellett számos érv szól, széles körű alkalmazásának elterjedését azonban több tényező gátolja. A korlátok lebontásának gyorsítása a szervezetek alapvető érdeke.

A siker feltétele a szervezeten belüli együttműködés és munkamegosztás összehangolt, koordinált továbbfejlesztése.

HIVATKOZÁSOK

Altobelli, C.F. (1993): Charakterisierung und Arten der Werbung. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bacsa Gábor (2001) Trendek a reklám területén és a marketing oktatással szemben támasztott követelmények. A marketing oktatók VII. éves konferenciája – Gödöllő – kiadványa. Szent István Egyetem-Gödöllő, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja.

Bauer András – Berács József (1998): Marketing. AULA Kiadó, Budapest.

Bauer András – Berács József – Kenesei Zsófia (2007): Marketing alapismeretek. AULA Kiadó Kft., Budapest.

Berndt, R. (1993): Integrierte Internationale Kommunikationspolitik. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Brosche, O. – Wißmeier, U.K. (1993): Kommunikationspolitik. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hermanns, A. – M. Püttmann (1993): Integrierte Marketing-Kommunikation. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kotler, P. (2001): Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Sándor Imre (2007): A marketingkommunikáció kézikönyve. (Társ-szerző: Tasnádi József), BKÁE, Budapest.

Schulz, D.E. (1996): The Inevitability of Integrated Communications. Journal of Business Research, 37 (3): 139-146.

Smith, J. (1995): Integrated Marketing. Marketing Tools, Nov/Dec, 1995.

Tasnádi József (1997): Gondolatok a marketing tárgykör oktató-sához, különös tekintettel a marketingkommunikációra. A marketingoktatók III. éves konferenciája kiadványa. Tatabánya, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja.

Tasnádi József (2000): Integrált kommunikáció. Vezetéstudomány, XXXI (4): 17-24.

Tasnádi József (2003): Az integrált kommunikáció szervezetben be-
léli koordinált működése. „A 360 fokos marketing, az integrált kom-

munikáció” konferencián elhangzott előadás. Geomédia/Kreatív Kiadó, Budapest.


Tasnádi József (2004): Kommunikáció-stratégia. BKÁE Marketing Tanszék. Egyetemi jegyzet.

A szerző a közgazdaság-tudomány kandidátusa

ON THEORY AND PRACTICE OF INTEGRATED CORPORATE COMMUNICATION

The paper surveys content, concept, accelerating factors of the application, market actors, position in the organizational structure, possible fields and methods of coordination, and management process of integrated communication. An overview of the different functions, the content emphases and the tool system of the Corporate Communication and of the Product Communication, the division of labour between the market actors and the factors hindering the practice adaptation will be given. We conclude by recommendations leading to the further development of the activity of integrated communication.

József Tasnádi



GfK Growth from Knowledge

Sales force effectiveness – Útjelző az optimális értékesítéshez

- Biztos, hogy kollégái a legmegfelelőbb útvonalakon látogatják partnereit?
- Tudja-e, hogy melyek az Ön terméke számára optimális értékesítési területek?
- Vájon a megfelelő út(vonalon) jár értékesítési céljának eléréséhez?

A GfK Hungária a geomarketing módszerével, azaz digitális térképek, térképi alkalmazás, illetve a vállalat egyedi adatai segítségével kínál hatékony megoldást az értékesítési hálózat különböző szempontok szerinti optimalizálásához.

További tájékoztatás: **Kui János** ■ Tel.: (+36-1) 237-1436
E-mail: janos.kui@gfk.com ■ www.gfk.tanulmanyshop.hu

A társadalmi felelősségvállalás online kommunikációja¹

Az internetes penetráció számottevő növekedésével párhuzamosan a honlapok a vállalatok kommunikációjában is egyre nagyobb szerepet kapnak. Külföldi tapasztalatok arra is rávilágítanak, hogy a vállalati weboldalakon egyre több olyan információ jelenik meg, amelyek a cégek társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatosak. A tanulmány a magyarországi helyzetet vizsgálja. A kétszáz legnagyobb árbevételű magyarországi vállalat honlapjának tartalomelemzése során kiderült, hogy a cégek által alkalmazott gyakorlat rendkívül változatos, és csak igen kevés vállalat használja ki teljes mértékben az online médiában rejlő lehetőségeket.

Kulcsszavak:
vállalati társadalmi felelősségvállalás, internetes kommunikáció, vállalati honlapok, tartalomelemzés

BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedben a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának koncepciójára (angolul Corporate Social Responsibility – CSR) egyre nagyobb figyelem irányul mind a vállalati vezetők, mind a kutatók, mind a politikusok részéről (Barth & Wolff 2009). Noha a társadalmi felelősségvállalásnak nincsen egységesen elfogadott definíciója, általában olyan, az üzleti szempontok mérlegelésén és a jogi megfelelésen túlmutató vállalati magatartást értenek alatta, amely igyekszik a legszélesebb értelemben vett különböző érintett csoportok (stakeholderek) érdekeit figyelembe venni a vállalati döntések során (a társadalmi felelősségvállalás eltérő értelmezéseiről lásd például Kalmár 2008). A vállalati CSR-elvek és -akciók kommunikálása nagyjából egyidős a koncepció megjelenésével, de az utóbbi években a társadalmi felelősséget középpontba állító vállalati kommunikáció érezhetően elmozdult az online formák felé. A nyomtatott formák, amelyek általában egyszerre igyekeznek kiszolgálni a különböző érintett csoportok eltérő érdekeit, ugyanis sokszor statikusnak tűnnek, és nem eléggé személyre szabottak (Isenmann 2006). Jelen kutatás során a 200 legnagyobb árbevételű magyarországi vállalat online kommunikációját vizsgáltam. A vállalati weboldalak tartalomelemzésekor elsősorban azokra a kérdésekre kerestem a választ, hogy a vállalatok mely érintett csoportok felé, milyen formában és milyen témákról kommunikálnak.

KÜLFÖLDI KITEKINTÉS

A témát kutató első munkák között említhető Esrock és Leichy 1998-as cikke, akik – e kutatáshoz hasonlóan – a legnagyobb árbevételű vállalatok mintáján végeztek vizsgálatokat (ők a legnagyobb globális cégeket felvonultató Fortune 500-as listát használták), azt kutatva, hogy melyek a leggyakrabban megfogalmazott CSR-üzenetek a cégek honlapjain. Már az internet fejlettségének ebben a viszonylag korai szakaszában is arra a megállapításra jutottak, hogy a vállalatok nagyszámban kommunikálnak közösségi kezdeményezéseikről, környezetvédelmi fejlesztéseikről vagy jótékonyági akcióikról az interneten. Azóta számos tanulmány foglalkozott a témával; a legtöbb kutatás egy országra összpontosít, de né-

¹ A cikkben közölt kutatás részét képezi „A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tendenciái Magyarországon” című kutatási projektnek, amely a Budapesti Corvinus Egyetem Döntéselmélet Tanszékén zajlik. A kutatást az OTKA K68769 számon támogatta.

hány kutatás már a kulturális hatásokat is górcső alá veszi. Maignan és Ralston (2002) cikkükben az amerikai és az európai tapasztalatokat vetik össze. Elemzésük során megjegyzik, hogy a francia és a holland vállalatok kevesebb figyelmet fordítanak társadalmi szerepvállalásuk online kommunikációjára, mint angolszász társaik. A szerzők a különbségeket elsősorban az intézményi eltérésekkel magyarázzák: az Amerikai Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában, ahol az állami szerepvállalás és gondoskodás mértéke sokkal szerényebb, mint a kontinentális Európában, a cégek tradicionálisan sokkal hangsúlyosabban szerepeltetik kommunikációjukban a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó akcióikat, mint más nyugat-európai vállalatok. Chapple és Moon tanulmánya (2005) hét ázsiai ország vállalatait hasonlítja össze, és ők is arra a felismerésre jutnak, hogy meglehetősen nagy különbségek vannak az eltérő országokban tapasztalható gyakorlatok között. A szerzők megjegyzik, hogy az eredményeket nyilvánvalóan befolyásolja, hogy az egyes országokban az internethasználat elterjedtsége meglehetősen nagy eltéréseket mutat, egyértelmű kapcsolat azonban az országok gazdasági fejlettsége és a vállalatok társadalmi felelősségvállalását bemutató online kommunikáció minősége között nem mutatható ki.

Más kutatók az egyes iparágak közötti eltérésekre összpontosítanak. Chaudri és Wang (2007) az indiai IT-szektor weboldalait elemezve arra a következtetésre jutnak, hogy ebben az iparágban jóval alacsonyabb a társadalmi felelősségvállalásról kommunikálók aránya (30%), mint más szektorokban, és alapvetően hiányzik a nyitott, proaktív szemléletű és széleskörű CSR-kommunikáció az iparági szereplők részéről. Ezzel szemben Branco és Rodrigues (2006) portugál tapasztalatokra építve kijelentik, hogy a bankszektorban a szereplők relatíve nagy számban és átfogóan foglalkoznak a társadalmi szerepvállalás különböző formáival. A szerzők ezt azzal indokolják, hogy a bankok sokkal inkább a média kereszttűzében élnek, tevékenységük a közvélemény számára látványosabb, mint a kevésbé „szem előtt levő” iparágak szereplőiei.

A magyarországi tapasztalatokról eddig igen kevés feltáró jellegű munka született. A vállalati felelősségvállalás online kommunikációját vizsgáló publikált tudományos igényű tanulmány, tudomásom szerint, még nem született, egy kutató-tanácsadó vállalkozás azonban már végzett ilyen irányú felmérést a legnagyobb cégek körében 2006-ban (Farsang–Kovács 2006). A kutatási beszámoló nem fest túl pozitív képet az online CSR-kommunikáció három évvel ezelőtti állapotáról, és a tanulmány egyes megállapításai egybeesnek az itt közreadott kutatási eredményekkel.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás során a kétszáz legnagyobb árbevételű magyarországi cég honlapját vizsgáltam. A vállalati minta kialakításakor a Figyelő TOP 200 2008-as évre vonatkozó kiadványát vettem alapul, és a listán szereplő vállalatokat, illetve vállalatcsoportokat válogattam be a mintába. (Egy vállalattal szemben azóta felszámolási eljárás indult, ezt a céget kivettem a mintából, így 199 céget elemeztem a későbbiekben.) A vállalatok internetes oldalait a következőképpen kerestem meg. Elsőként a www.VALLALATNEV.hu domain név begépelésével próbálkoztam. A legtöbb esetben ez a tényleges vállalati oldalra irányított, de néhány esetben nem vezetett eredményre. Ebben az esetben a Google keresőszoftverbe írtam be a vállalat teljes nevét, és így igyekeztem felderíteni a vállalat honlapjának pontos címét. Amennyiben még ez sem segített, de az adott vállalatnak volt nemzetközi anyavállalata, a globális weboldáról próbáltam elnavigálni a magyarországi leányvállalat honlapjára. Amennyiben a fenti próbálkozások egyike sem vezetett eredményre, akkor úgy tekintettem, hogy az adott cég nem rendelkezik magyarországi weboldallal. A weboldalak áttekintése 2009 júliusában történt.

A keresést követően kiderült, hogy a legnagyobb árbevételű vállalatok közül 164 cég rendelkezik magyar nyelvű vállalati honlappal. A fennmaradó 35 vállalat – amelyek egyáltalán nem élnek az online kommunikáció webes eszközével – elsősorban három ágazatból kerül ki: nagy számban találunk köztük autóipari beszállítókat (11 ilyen cég esett ebbe a kategóriába), elektronikai és gépjárműgyártásban érdekelt cégeket (8 vállalat), és néhány energiaszolgáltató tartozik még ide (6 cég). A magyar nyelvű honlappal nem rendelkező vállalatok mindegyike külföldi tulajdonban van, többnyire multinacionális vállalatok leányvállalatairól van szó. A tartalomelemzés során az oldalakon kizárólag magyar nyelvű tartalmakat elemeztem, és nem folytattam az elemzést azokon a nem magyar nyelvű honlapokon, ahová az internetes oldalakon elhelyezett különböző linkek irányítottak. Nem elemeztem a honlapokra feltöltött dokumentumokat sem, azaz nem vizsgáltam a honlapokra feltöltött Word és pdf fájlokat, képeket stb., hanem kizárólag HTML formátumú anyagokat tanulmányoztam. A mintabeli vállalatok közül 27 cég töltött fel a témához szorosan kapcsolódó vállalati jelentést (fenntarthatósági jelentést közülük tizenegyen), de utóbbiakat – az előbbi kikötés értelmében – szintén kihagytam a tartalomelemzésből. Úgy véltem ugyanis, hogy a részletesebb jelentések alapvetően másféle közlési formát jelentenek, mint a sokszor lényegre törőbb elektronikus formák.

EREDMÉNYEK

A 164 magyar nyelvű internetes oldallal bíró vállalat közül 62 rendelkezik a társadalmi felelősségvállalásért bemutató aloldallal (velük a cikk végén még részletesebben foglalkozom). A cégek a legtöbb esetben „társadalmi felelősségvállalásnak” vagy „társadalmi szerepvállalásnak” címkézik ezeket az oldalakat, de négy esetben csak az angol nyelvű rövidítéssel találkoztam (CSR). Az esetek felében ezekre az aloldalakra a cégnek főoldaláról közvetlen link mutat, így azok könnyen elérhetőek az oldal látogatói számára. Amelyik cégnek van kifejezetten a társadalmi szerepvállalásra koncentrált oldala a többi internetes oldal között – nem meglepően – általában több és a legtöbbször szerteágazóbb információkat közöl a társadalmi felelősségvállalásra utaló akcióiról, tevékenységeiről (a Spearman-féle korrelációs mutató 0,614-es értéke mérsékelt erősséget mutat a két változó között). A külön CSR-oldallal nem rendelkező vállalatok között is több olyat találunk, amelyeknek van vállalati környezetvédelemmel foglalkozó oldala, de sok még ilyen oldallal sem bír: néhányan csak a cégtörténetben közölnék a társadalmi szerepvállalásra vonatkozó információkat a weboldal olvasójával, míg mások csak a vállalati hírek, esetleg a sajtóközlemények között helyeznek el információkat olyan tevékenységekről vagy kezdeményezésekről, amelyek valamilyen módon köthetők a társadalmi felelősségvállalás kérdésköréhez. A magyar nyelvű honlappal rendelkező vállalatok közül 21 semmilyen társadalmi felelősségvállaláshoz köthető információt nem közöl az internetes oldalán (ez a weblappal rendelkező cégek közel 13%-át jelenti).

Az internetes oldalak tartalom-elemzése során azt vizsgáltam, hogy előre meghatározott CSR-témák előfordulnak-e a honlapokon, függetlenül attól, hogy ezek a témák a vállalati felelősségvállalás kommunikálására fenntartott aloldalon szerepelnek-e vagy a vállalati honlap más tartományaiban. Az elemzés során kizárólag az előfordulás tényét állapítottam meg, annak tényleges tartalmát, illetve az információközlés mélységét nem vizsgáltam. A CSR-

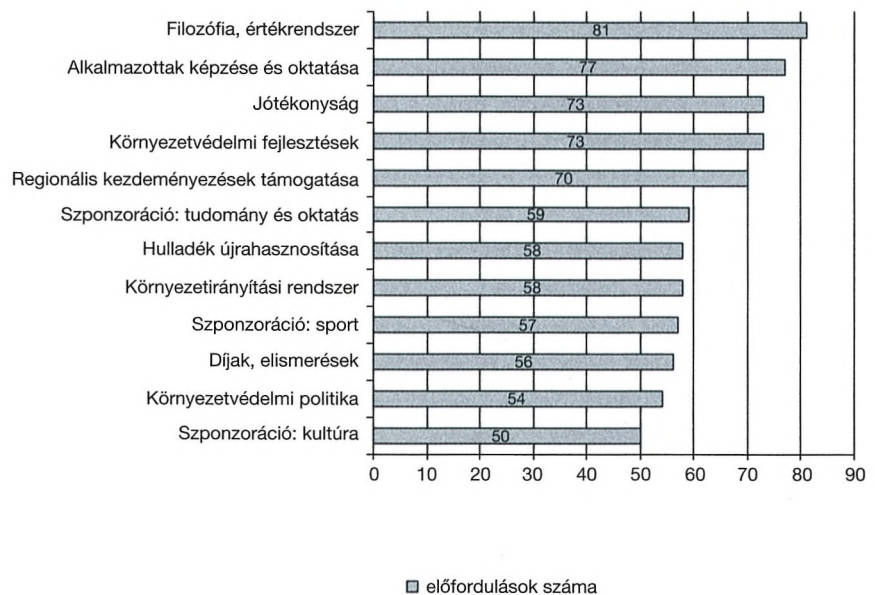
témák listáját korábbi kutatások eredményeire hagyatkozva alakítottam ki, lényegében követve az Esrock és Leichty (1998) által kialakított kategóriákat. Ezek a témák általában közvetlenül köthetők egyes érintett csoportokhoz (pl. a munkavállalókkal kapcsolatos intézkedések vagy a beszállítókkal szembeni elvárások), de egyes ügyek – mint a biztonság, környezetvédelem vagy az önkéntesség és az esélyegyenlőség – általánosabb kategóriák, amelyek átívelnek a különböző érintett csoportok felett.

A leggyakoribb és a legritkábban előforduló CSR-témák

Az 1. ábrán feltüntettem a leggyakrabban előforduló CSR-témákat (ezek a témák legalább 50 mintabeli vállalat honlapján megjelentek). Látható, hogy a magyar nyelvű vállalati honlappal rendelkező cégek majdnem fele rendelkezik olyan közzétett vezetési filozófiával vagy értékrendszerrel, amelyben megtalálhatók – igaz eltérő részletzettséggel és mélységben – a vállalati társadalmi felelősségvállalás elemei. A vállalati értékrendeket, filozófiákat szorososan követik a munkavállalók számára nyújtott képzésekről, oktatási programokról szóló beszámolók. A vállalati honlapokon nagy arányban jelennek meg információk a jó-

1. ábra

A leggyakoribb CSR-témák



tékonysági akciókról, illetve különböző szponzorációs tevékenységekről (az 1. ábrán külön bontásban szerepeltettem az eltérő területeken kifejtett szponzorációs tevékenységeket). Az internetes oldalakat böngészve az is megállapítható, hogy a társadalmi felelősségvállalás sok vállalat számára szinte kizárólag a szponzorációban és a jótékonysági akciókban merül ki, amely a társadalmi felelősségvállalásnak egy igen szűk értelmezését jelenti. Bár Carroll (1991) korábban még a társadalmi felelősségvállalás piramisának csúcsaként aposztrofálta a vállalati jótékonysági akciókat, mára egyre több kritikát fogalmaznak meg a kizárólag csak a jótékonyságra és támogatásokra fókuszáló gyakorlatokkal szemben, mondván, ezek sokszor megmaradnak a pr-akciók szintjén.

A jótékonysági és szponzorációs akciók sűrű említése mellett feltűnő a környezetvédelmi témák gyakori megjelenése is. 73 vállalat jelezte, hogy az utóbbi években megvalósított valamilyen környezetvédelmi beruházást, fejlesztést, és igen sok cég megjeleníti az internetes oldalán a környezetvédelmi politikáját (vagy legalább is hivatkozik rá). A legnagyobb cégek valamivel több mint egynegyede tesz említést arról, hogy rendelkezik valamilyen környezetvédelmi tanúsítvánnyal (a legtöbben az

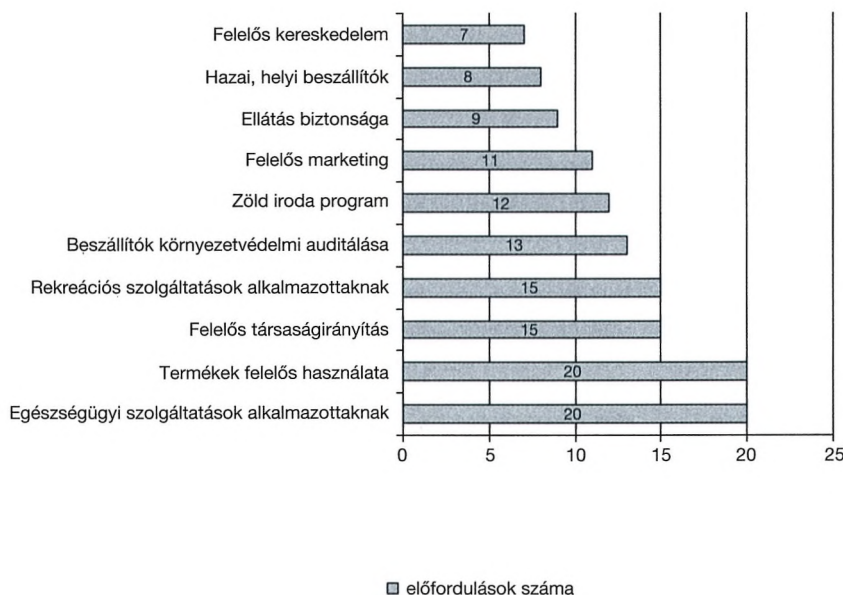
ISO 14001-es tanúsítványt jelölik meg). A környezetvédelmi témák elterjedtsége a vállalati honlapokon nem meglepő. A társadalmi felelősségvállalás témái közül a vállalati környezetvédelem igen hosszú múltra tekinthet vissza, meglehetősen elfogadott a menedzserek szemében. Itt érdemes megjegyezni, hogy az 1. ábrán látható népszerűségi lista meglehetősen nagy hasonlóságot mutat Esrock és Leichty (1998) tíz évvel ezelőtti eredményeivel. Ez azt is sugallja, hogy a magyarországi gyakorlat tízéves lemaradásban van a nemzetközi vonulathoz képest, ennyi időnek kellett eltelnie ahhoz, hogy a döntően amerikai és nyugat-európai trendek elérjék Magyarországot.

A 2. ábrán azokat a CSR-témákat szerepeltettem, amelyek a legritkábban fedezhetőek fel a hazai nagyvállalatok weboldalain. A ritkán előforduló témák listáját vizsgálva kijelenthetjük, hogy ezek a témák többnyire a fogyasztókhöz vagy a beszállítókhöz, illetve az alkalmazottakhoz köthetők, ez alól csak a felelős társaságirányítás és a zöld iroda program kivétel. Utóbbi azért is meglepő, hiszen a környezetvédelmi témák – ahogyan azt az előbb is láttuk – a legtöbbször előforduló témák közé tartoznak. Más elemek alacsony említettsége ugyanakkor viszonylag könnyen magyarázható.

A felelős társaságirányításra vonatkozó elvek legtöbbször azoknak a vállalatoknak a honlapjain bukkannak fel, amelyek részvényeivel kereskednek a Budapesti Értéktőzsdén. A felelős társaságirányításról szóló irányelvek megalkotása ezekkel a cégekkel szemben törvényi kötelezettség. Az ellátás biztonsága többnyire az energetikai cégek honlapjain kerül elő, ez a téma – úgy tűnik – leginkább a cégek működésében releváns. Némiképp azonban meglepő, hogy a piaci érintettekkel (fogyasztók és beszállítók) kapcsolatos akciókról ennyire kevés cég kommunikál a vállalati honlapon, hiszen ezek az érintettek általában a weboldalak fontos célcsoportjait képezik. A kiskereskedelmi vállalatok például – noha az ő honlapjaik szinte kizárólag a fogyasztókhöz szólnak – egyetlen egy ízben sem kommunikáltak az általuk forgalmazott termékek felelős használatáról vagy az érvényre juttatott felelős marketingalapelveikről.

2. ábra

A legritkábban előforduló CSR-témák



A vállalati méret hatása a társadalmi felelősségvállalás kommunikációjára

A kutatás alapjául szolgáló vállalati minta igen egyedi, hiszen kizárólag a legnagyobb magyarországi vállalatokat tartalmazza. A mintabeli vállalatok mérete még így is azonban igen széles skálán mozog: a lista első helyezettje 2007-ben mintegy 2594 milliárd forintos árbevételt ért el, a kétszázadik helyezett éves forgalma viszont már csak alig több mint 29 milliárd forint volt. A vállalati méret a legtöbb korábbi kutatás szerint hatással bír a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kommunikációra (lásd például a már többször említett Esrock és Leichy-féle cikket (1998)). Általában Magyarországon is igaz, hogy a legtöbb témáról a legnagyobb árbevételű vállalatok kommunikálnak az internetes oldalaikon, és néhány CSR-téma esetében a nagyobb és kisebb árbevételű cégek között meglehetősen mély a szakadék. Egyértelműen ezen témák közé tartozik a jótékonykodás és a vállalati szponzoráció kérdésköre, amelyről a nagyobb árbevételű cégek sokkal nagyobb arányban tesznek említést a vállalati honlapokon, mint kisebb társaik. Elképzelhető, hogy ezzel a nagyobb vállalatok a feljük irányuló elvárásoknak igyekeznek megfelelni, de azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a nagyobb árbevétel általában nagyobb jótékonykodásra és szponzorációra fordítható vállalati forrásokat eredményez.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos CSR-témák kapcsán (munkahelyi biztonság, oktatás/képzés, alkalmazottaknak nyújtott egészségügyi szolgáltatások stb.) azt is vizsgáltam, hogy van-e összefüggés az alkalmazotti létszám és a tevékenységek, akciók, elvek kommunikálása között. Meglepő, hogy ilyen kapcsolat már sokkal ritkábban fedezhető fel, és az alkalmazottak képzését vagy a biztonságos munkakörnyezetet tekintve kimutatható, hogy az alacsonyabb létszámú cégeknél ugyanolyan gyakorisággal tesznek említést a munkavállalóknak szóló, illetve az ő jólétüket segítő programokról, mint a nagyobb létszámú vállalatoknál.

Iparági hatások

Úgy tűnik, hogy az iparági környezet meghatározó a társadalmi szerepvállalás kommunikálását illetően. A legintenzívebben és legrészletesebben a telekommunikációs cégek kommunikálják a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó alapelveiket és kezdeményezéseiket (természetesen érdemes figyelembe venni, hogy mindössze öt ilyen vállalat van a legnagyobb cégek között). Ez a jelenség összhangban áll a nemzetközi tapasztalatokkal, és a szakirodalmi áttekintésben bemutatott korábbi magyarországi felmérés eredményeivel (Farsang–Kovács 2006). Hasonlóan széles körű az olajipari és vegyipari cégek kommu-

nikációs gyakorlata a társadalmi felelősségvállalás témakörében. A vegyipari vállalatok tradicionálisan a vállalati környezetvédelmi mozgalmak zászlóshajóinak számítanak, és a „Responsible Care” (Felelős gondoskodás) mozgalom az elsők között foglalkozott a vállalatok társadalmi szerepvállalásával. Rajtuk kívül még az élelmiszer-ipari és a dohányipari vállalatok a harmadik intenzívnek mondható vállalatcsoport. Utóbbi csoporton belül is az italgyártók és a dohánygyárak kiemelkedően aktívak, ugyanakkor például a húsipar szereplői igen kevés figyelmet fordítanak CSR-témák kommunikációjára a weboldalaikon.

A legkevesebb témakört bemutató cégek között találjuk a kereskedelmi vállalatokat. Ezek a vállalatok átlagosan 5-6 témával foglalkoznak honlapjaikon. Hasonlóan szerény a szállítványozó, logisztikai vállalatok teljesítménye is, ők is szinte alig-alig adnak közre a társadalmi szerepvállalásukra vonatkozó információkat. A középmezőnybe sorolhatjuk a villamosenergia-, gőz-, gáz- és vízellátó cégeket és a gépipari vállalatokat, valamint az építőipar reprezentánsait. A kereskedelmi vállalatok visszafogott teljesítménye különösen meglepő. Tőlük – főleg a kiskereskedelem résztvevőitől – nagyobb mértékű kommunikációs aktivitást várnánk, lévén ezek a vállalatok közvetlen kapcsolatban állnak a fogyasztókkal, így azt hihetnénk, fontos lenne számukra a felelős vállalati kép, arculat kialakítása.

Az iparági adatokat elemezve általánosságban megállapítható, hogy azok a cégek kommunikálnak a legtöbbet és a legváltozatosabb témákról, amelyek vagy közvetlen kapcsolatban állnak a termékek végfelhasználóival (pl. az élelmiszer-ipari vállalatok és a telekommunikációs cégek), és/vagy olyan iparágban tevékenykednek, amelyek tevékenysége valamilyen szempontból ellentmondásos a nagyközönség számára (vegyipari vállalatok, dohányipari cégek stb.). A kontinuum másik oldalán azok a vállalatok állnak, akiknek a működése vélhetően kevésbé terheli a közvetlen és tágabb környezetüket, és/vagy olyan cégek, akik nem állnak kapcsolatban a végső fogyasztóval (ilyenek lehetnek például a legnagyobb vállalkozások között szép számmal fellelhető autóipari beszállítók vagy a kereskedelmi cégek egy része).

A társadalmi felelősségvállalás vállalati értelmezései

A kutatás során fokozott figyelmet szenteltem annak a 62 vállalatnak, amelyek külön a társadalmi felelősségvállalást középpontba állító aloldalt vagy aloldalakat helyeztek el a cégük honlapján. Minden egyes vállalati oldalt, amelyet a cégek a társadalmi felelősségvállalás elnevezés (vagy valamilyen hasonló címke) alatt szerepeltettek, rögzítettem, és szisztematikus vizsgálatnak vettem alá. Elsősorban arra voltam

kíváncsi, hogy ezek a vállalatok, akik nyilvánvalóan fontosnak tartják CSR-tevékenységük kommunikálását, hogyan értelmezik a társadalmi felelősségvállalás koncepcióját. Mint ahogy az sejthető, az összkép rendkívül vegyes. E cikk bevezetőjében már szoltam arról, hogy még a szakirodalomban sincsen egységesen elfogadott definíciója a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának, a magyar honlapok azonban még talán ennél is kuszább képet mutatnak. Vannak például, akik a fenntartható fejlődés címkéje alá helyezik el a CSR-t (mintegy szerves részének tekintik azt), mások éppen fordítva, a társadalmi felelősségvállalás alatt szerepeltetik a fenntartható fejlődésre vonatkozó alapelveiket és tevékenységeiket. Sokszor találkozhatunk azzal a jelenséggel is, hogy a társadalmi felelősségvállalás a közönségkapcsolatok vagy a sajtókapcsolatok menüpont alá kerül. Utóbbi vélhetően arra utalhat, hogy az adott vállalat a társadalmi felelősségvállalás intézményét elsősorban kommunikációs eszköznek vagy pr-tevékenységnek tartja, és kevésbé egy, a vállalati működés minden szegmensét átható vezetési koncepciónak. Hasonlóan sokszínű a kép, ha azt nézzük, hogy a cégek mennyire részletesen számolnak be a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységükről. Egyes vállalatok több tízezer szóban írnak a társadalmi szerepvállalás vagy felelősségvállalás címszava alatt (ez esetenként képek nélkül 80-100 gépelt oldalt is jelenthet), míg más cégek alig párszáz szóban foglalják össze idevonatkozó tevékenységüket.

Az előbbi zűrzavar ellenére mégis relatíve jól szétválik három nagyobb csoport a vállalati honlapokat tekintve. Az egyik szinte kizárólag az adományozást és a szponzorációt érti a társadalmi felelősségvállalás vagy szerepvállalás alatt. Ezek a vállalatok – igaz eltérő mértékben – csak az erre vonatkozó információkat közlik a CSR-oldalaikon. A második csoportba azok a vállalatok kerültek, akik egy-két kiemelt témával foglalkoznak a társadalmi szerepvállalás címke alatt. Ezek közül az egyik általában továbbra is a szponzoráció és a jótékonyág, a legtöbbször ez egészül ki valamely, a cég számára fontos másik CSR-témával (ez lehet például egy sörgyár esetében a felelős marketing kérdése vagy egy gumiabroncsgyártónál a közlekedésbiztonság ügye). A harmadik csoport tagjai sokkal integráltabb szemléletet vallanak, és különböző érintett csoportokhoz tartozó témákat is megjelentetnek a társadalmi felelősségvállalásra szakosodott oldalaikon. Egyaránt foglalkoznak környezetvédelemmel, a munkavállalókkal, a helyi társadalommal és más, a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos témákkal. Számosságukat tekintve az előbb bemutatott csoportok nagyjából hasonló méretűek.

Érdekes jelenség, hogy a társadalmi felelősségvállalás csak jótékonyagra és szponzorációra fókuszáló szűk értelmezése egyáltalán nem feltétlenül jelenti azt, hogy ezek a cégek ne kommunikálnának más CSR-témákról, csak ezt általában más címkék/menüpontok alatt teszik (például külön környezetvédelemmel foglalkozó oldalakon vagy a karrierlehetőségek kapcsán). És noha a társadalmi felelősségüket élenként tagláló vállalatok körében egyértelműen egyfajta terminológiai zűrzavart tapasztalhatunk, mégis úgy tűnik, ők még így is sokkal előrébb járnak azoknál, akik semmilyen formában sem jelenítik meg a CSR-címkét a honlapjukon.

A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

A kutatás egyik legnagyobb korlátját a mintaválasztás adja. A legnagyobb árbevételű cégekről alkotott megállapítások természetesen nem terjeszthetők ki a teljes vállalati sokaságra Magyarországon. (Az azért sejthető, hogy a kisebb vállalatok vélhetően még ritkábban foglalkoznak a társadalmi felelősségvállalás kérdésével honlapjaikon, mint a mintába bevont, élenjáró cégek). Az is problémát jelentett az elemzés során, hogy a kétszáz legnagyobb vállalat között több olyan cég is helyet kapott, amelyek egy vállalatcsoporthoz tartoznak, de különböző okok miatt külön cégekként szerepelnek a listán. Ez nehezíti az összevetést azokkal a cégcsoportokkal, amelyek csak konszolidált adatokat adnak közre, hiszen a vállalati honlapok általában inkább vállalatcsoportokhoz és nem a csoportok egy-egy tagvállalatához köthetők. Komoly korlátot jelentett az is, hogy az elemzés során csak az egyes témák előfordulását vizsgáltam, és nem foglalkoztam az oldalak tényleges tartalmával, a közlések mélységével. Elképzelhető ugyanis, hogy egyes cégek jelzésszerűen vagy felületesen több témát is érintenek, míg mások csak egy-egy témára fókuszálnak, azokat azonban mélyebben, részletekbe menően fejtik ki.

Érdemes azt is hangsúlyozni, hogy ebben a tanulmányban a vállalatok kommunikációs gyakorlatát vizsgáltam és nem a tényleges CSR-tevékenységüket. Látható, hogy még a legintenzívebben kommunikáló és számos társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó projektet megvalósító vállalatok is folytatnak olyan tevékenységeket, amelyek a legkevésbé sem sorolhatók a felelős vállalati magatartás kategóriájába. Az elmúlt években például a telekommunikációs iparág szereplői között is találhattunk olyan vállalatokat, amelyek kartell-megállapodások megkötéséért vagy a fogyasztók megfélemlítéséért fizettek milliós bírságokat.

A fenti korlátokat is kiküszöbölhetik a jövőbeli kutatási irányok. Terveim között szerepel többek között

a vállalati minta bővítése, amely megbízhatóbb statisztikai vizsgálatokra adhat lehetőséget. Mélyebben kívánom majd elemezni azoknak a cégeknek az internetes oldalait, amelyek kifejezetten a társadalmi felelősségvállalással foglalkoznak a vállalati honlapokon belül. Mindezek mellett a jövőben arra is nagyobb hangsúlyt szeretnék helyezni, hogy a vállalatok tényleges magatartását is vizsgáljam, ne csak kizárólag a kommunikációs gyakorlatuk bemutatására törekedjek.

ÖSSZEGZÉS

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának koncepciójával párhuzamosan annak kommunikálása is egyre nagyobb figyelmet kap a kutatók részéről, ezt jelzi azoknak a tanulmányoknak a sora, amelyek a CSR-témák vállalati kommunikálásával foglalkoznak. Megfigyelhető, hogy az online kommunikációs formák ezen belül is egyre nagyobb teret hódítanak, hiszen számos előnnyel bírnak a nyomtatott formákkal szemben. A jelen tanulmányban a magyarországi helyzet feltárására vállalkoztam, és a 200 legnagyobb árbevételű vállalat gyakorlatát vizsgáltam. Kiderült, hogy a vállalatok a leginkább jótékonyági akcióikról és szponzori tevékenységükről kommunikálnak a vállalati honlapokon, sőt egyes vállalatok számára szinte kizárólag ezekben az elemekben merül ki a társadalmi felelősségvállalás fogalma. Emellett viszonylag gyakran találkozhatunk az alkalmazottak számára nyújtott képzések fontosságáról szóló beszámolókkal, és igen sok vállalat közlése honlapján a vállalatvezetést megalapozó értékrendeket, filozófiákat. A fentiek mellett még a környezetvédelmi témák kapnak relatíve nagyobb figyelmet az internetes oldalakon az egyik legelfogadottabb és legnagyobb múltra visszatekintő CSR-témaként. Egyértelmű kapcsolat fedezhető fel a vállalati méret és a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos témák kommunikációja között. A nagyobb vállalatok általában többet és szerteágazóbban kommunikálnak ezekről a kérdésekről, mint kisebb társaik. Azt is láttuk, hogy egyes iparágak kiemelkednek a többi közül (ide tartoznak a távközlési szektor vállalatai, az élelmiszer-ipari és a vegyipari cégek), mások messze elmaradnak az átlagtól (elsősorban a kereskedelmi vállalatok). Végül arra is fény derült, hogy a vállalati gyakorlatban a társadalmi felelősségvállalás értelmezése – akár a szakirodalomban – rendkívül változatos, a magyar vállalati szektor, úgy tűnik, még egyáltalán nem rendelkezik letisztult képpel arról, hogy mit jelent a manapság igen divatosá vált szókapcsolat.

HIVATKOZÁSOK

- Barth, R. – Wolff, F. (2009): Corporate Social Responsibility and sustainability impact: opening up the arena. In: Barth, R. – Wolff, F. (eds.): Corporate Social Responsibility in Europe. E. Elgar, Northampton, MA. pp.3-25
- Branco, M.C. – Rodrigues, L.L. (2006): Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. Corporate Communications: An International Journal, 11 3, pp.232-248
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, July-August, pp.39-48
- Chapple, W. – Moon, J. (2005): Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia. Business & Society, 44 4, pp.415-441
- Chaudri, V. – Wang, J. (2007): Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet. Management Communication Quarterly, 21 2, pp.232-247
- Esrock, S. L. – Leichy, G. B. (1998): Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting? Public Relations Review, 24 3, pp.305-319
- Farsang A. – Kovács M. (2006): CSR Online 2006 – A társadalmi felelősségvállalás online kommunikációja a 100 legnagyobb árbevételű magyarországi vállalkozás körében, Budapest, elérhető az interneten: www.terra-idea.com (letöltés időpontja: 2009. július)
- Isenmann, R. (2006): CSR Online: Internet Based Communication. In: Jonker, J. – de Witte, M. (eds.): Management Models for Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin-Heidelberg, pp.247-254
- Kalmár V. (2008): A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései. Marketing & Menedzsment, 42 1, pp.4-12
- Maignan, I. – Ralston, D.A. (2002): Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. Journal of International Business Studies, 33 3, pp.497-514

*A szerző tanársegéd
Budapesti Corvinus Egyetem,
Döntéselmélet Tanszék*

ONLINE COMMUNICATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Communicating corporate social responsibility principles, initiatives, and activities has become a common practice of companies all around the world. Recent research findings show that firms use internet more and more often to communicate their CSR initiatives to their stakeholders. This paper discusses the Hungarian experiences. The study examines online CSR communication undertaken by the top 200 companies of Hungary. A content analysis methodology was applied to the web pages of the companies under study. Findings indicate that CSR communication activities vary a lot across firms and only very few companies exploit fully the opportunities inherent in the online media.

Richárd Szántó

A marketing pénzügyi elszámolásának lehetőségei és a marketing-pénzügy határterület kritikus dimenziói

A vállalat hatékony és eredményes működése szempontjából – a piaci verseny és az üzleti környezetben rejlő bizonytalanság fokozódásával – egyre fontosabbá válik a vállalati marketing és pénzügy összehangolt tevékenysége. Továbbá az emelkedő marketingráfordítások eredményeképpen mind nagyobb igény merül fel a marketing pénzügyi elszámoltatására, amelyet azonban számos tényező nehezít.

Tanulmányomban számba veszem a marketing elszámolását javító lehetőségeket, kiemelve a marketingköltségek beruházásként történő kezelését, valamint a marketing-teljesítményértékelés lehetséges megközelítéseit, módszereit és mutatóit. Ezt követően a marketing- és a pénzügyi funkció közti kapcsolatot vizsgálom, végül pedig a marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását vázolom.

Kulcsszavak:

marketingteljesítmény, pénzügyi elszámolási kötelezettség, marketing-pénzügy határterület

BEVEZETŐ – A MARKETING PÉNZÜGGYEL SZEMBENI ELSZÁMOLÁSI PROBLÉMÁJÁRÓL

A marketinggel szemben egyre fontosabb elvárás a pénzügyi elszámolási kötelezettség. A folyamatosan növekvő marketing- és reklámköltségvetés következtében mind nagyobb nyomás alatt vannak a marketingszakemberek, hogy kimutassák a vállalati teljesítményhez való hozzájárulásukat (Weber 2002, Luo and Donthu 2006, O'Sullivan and Abela 2007, Lecoivre 2008, Rao and Bharadwaj 2008). Annak ellenére, hogy a marketingberuházások nagysága növekedett az elmúlt évtizedekben, megtérülésük viszont csökkent – alapvetően a piaci verseny fokozódásának és a potenciális fogyasztók információs túlterhelésének betudhatóan (Kovács 2009). Ennek következtében az elszámolási kötelezettség észlelt hiánya jelentősen gyengítette a marketing hitelességét, és veszélyezteti a funkció vállalaton belüli pozícióját (Rust et al. 2004, Luo and Donthu 2006).

Néhány megoldásra váró feladat azonban hátráltatja a marketing pénzügyi elszámolásának megvalósulását, illetve hatékony javítását. Az egyik legfontosabb a megfelelő marketingproduktivitási mutatók kidolgozásához és alkalmazásához kapcsolódik, a másik pedig a marketingproduktivitás részvényesi értékre gyakorolt hatásának becsléséhez (Luo and Donthu 2006). A marketingproduktivitás mérésének három nagy kihívása van: a marketingtevékenységek elkülönítése más vállalati folyamatoktól, a marketingtevékenységek hosszú távú hatásainak kimutatása, valamint az, hogy tisztán pénzügyi módszerek alkalmazásával a marketingberuházások nem ítélték meg, ezért nem pénzügyi mutatókra is szükség van (Rust et al. 2004). Ez utóbbi kapcsán rendkívül fontos rámutatni arra – amely Rust et al. (2004) cikkének is központi problémája –, hogyan vezetik a marketing eredményességének nem pénzügyi mértékei – mint például a fogyasztói elégedettség vagy a márkaérték – a pénzügyi teljesítménymutatókat – főként a profitot és a részvényesi értéket – mind rövid, mind hosszú távon. A marketing részvényesi értékre gyakorolt hatásának bizonyítására már több modellt is kifejlesztettek (Srivastava et al. 1998, 1999, Rust et al. 2004).

A marketing elszámolási kötelezettsége továbbá azért is nehéz, mert a marketingnek nagyon sok különböző, olykor egymással ellentmondónak vagy összeegyeztethetetlennek tűnő célja van, és a marketinghatások is rendkívül eltérőek lehetnek időtartamukat tekintve (Eechambadi 2005). Az árengedmények például a vásárlásösztönzés eszközeként rövid távú célokat szolgálják, míg a márkaimázs építését célzó reklámok sokkal inkább hosszú távú törekvéseken alapulnak. Ennek ellenére azonban az üzleti vállalkozásokban a marketing tényleges célja olyan ügyfélorientált stratégiák fejlesztése és végrehajtása, amelyek a részvényesi érték teremtését és a versenyképesség megtartását szolgálják (Doyle 2000).

Cikkemben elsőként a marketing pénzügyi elszámolását javító lehetőségekre mutatok rá, amelynek során kihangsúlyozom a marketingköltségek beruházásként történő kezelésének fontosságát, foglalkozom a marketingtevékenységek pénzügyi szempontból történő értékelésével, valamint a marketingproduktivitás jelentőségével és lehetséges javításával. Ezt követően a marketing és a pénzügyi funkciók kapcsolatára fókuszálok, és kiemelem a marketing–pénzügy határterületet.

A MARKETING ELSZÁMOLÁSÁT JAVÍTÓ LEHETŐSÉGEK

A marketingköltségek beruházásként történő kezelése

Az elmúlt tizenöt évben számos olyan publikáció jelent meg, amelynek középpontjában az áll, hogy a marketingköltségeket beruházásként kell kezelni. Meglátásom szerint elsősorban azért nehéz mind a szakirodalomban, mind a vállalati gyakorlatban a marketing-ráfordításokat beruházásként elfogadtatni, mert ahogy Powell (2002) is hangsúlyozza, nagyon sok marketingráfordítás világos cél(ok) kitűzése nélkül történik, továbbá anélkül, hogy képesek lennének mérni az eredményeket és pontosan meghatározni a tevékenységek sikerét (vagy hibáit); egyszerűen azt remélik, hogy az értékesítés a jövőben növekedni fog.

A marketingráfordításokat, amelyek jelentős hányadát – gyakran több mint 50%-át – képviselik a vállalati költségeknek (Sheth and Sisodia 2002), a legtöbb cégnél működési költségnek tekintik. A marketingkiadások többsége azonban tulajdonképpen vevőkbe történő befektetés (Schultz and Gronstedt 1997). Nagyon fontos (enne) megérteni

a vállalati működéshez szükséges marketingköltségek, valamint a marketingberuházások közti különbséget, az eltérő célokat és időtávokat, minthogy megkülönböztetésük és specifikus menedzselésük hatékonyság- és eredményességnövekedéshez vezethet (Eechambadi 2005).

Ha a marketingráfordításokat működési költségeknek tekintjük, akkor implicit módon azt feltételezzük, hogy a marketing hatása a kiadási periódusra korlátozódik, és kizárjuk annak bármely hosszú távú eredményét (White and Miles 1996). A marketingtevékenységek és a piaci reakciók között azonban többnyire időbeli eltérés van (a vásárlásösztönzés esetében azonban pl. nem) (Sheth and Sisodia 2002), és így a marketingkiadások befolyásolják a vállalat jövőbeli pénzáramát, vagyis beruházásnak tekinthetők (White and Miles 1996, Chauvin and Hirschey 1993). A marketingberuházások értékelése során fontos figyelembe venni azt, hogy a jelenlegi marketingtevékenységek milyen hosszú időn keresztül fognak érvényesülni, vagy más szempontból mennyiben tekinthető a jelenlegi értékesítés a múltbeli marketing hatásának. Fontos továbbá tisztában lenni azzal, hogy az egymást követő periódusokban mind a kiadások, mind az értékesítés esetében sorozatos korreláció áll fenn (Robinson 1986). Az előbbi tekintetében főként azért, mert nagyon gyakran a korábbi periódusok alapján határozzák meg a marketingre fordítható összegek nagyságát, vagy mert egy hosszabb időszakot átfogó marketingprogram (pl. márkáépítés) megvalósítása történik. Az utóbbi esetében pedig azért, mert a marketingráfordítások hatásai több perióduson keresztül érvényesülnek, sőt a bandwagon hatás is szerepet játszhat.

„A marketingráfordításokat, amelyek jelentős hányadát – gyakran több mint 50%-át – képviselik a vállalati költségeknek, a legtöbb cégnél működési költségnek tekintik. A marketingkiadások többsége azonban tulajdonképpen vevőkbe történő befektetés.”

A marketingprogramoknak rendszerint magasabb a kockázatuk az üzleti beruházások többi típusához viszonyítva, mivel a versenytársak gyors reakciói, így pl. a kommunikációs kampányok vagy a kínálati elemek lemásolása jelentősen csökkenthetik vagy késleltethetik a kitűzött célok megvalósítását (Powell 2002). Az extern hatásoknak rendkívül nagy szerepe van tehát a marketingberuházások várható megtérülésének elérésében. A marketingberuházások jelentős része továbbá – meglátásom

szerint – sajátosan immateriális jellegű, ami a magas kockázathoz szintén hozzájárul, hiszen nem lehet őket értékesíteni, mint a gépeket, épületeket vagy a technológiát, know-how-t, hanem amint kifizettük a reklámkampányt, csökkentettük az árengedmény során az árakat, bevezettünk valamilyen ügyfélkapcsolati (pl. törzsvásárlói) programot stb., azok elsüllyedt költséggé válnak. Így valóban nagymértékben a fogyasztói preferenciáktól és a versenytársak reakcióitól függ az, hogy mekkora hozamot sikerül realizálnia a cégnek; a marketingkiadások hozamát nehéz tehát előre megbecsülni.

„A vállalati marketingberuházások száma és gyakorisága általában nagyobb, mint a tőkeberuházásoké.”

A vállalati marketingberuházások száma és gyakorisága általában nagyobb, mint a tőkeberuházásoké (Lenskold 2003). Ennek véleményem szerint az egyik alapvető oka az, hogy a marketingfunkció biztosítja a folyamatos kapcsolatot és kommunikációt a célpiaccal, másrészt pedig, hogy rendkívül sok döntési alternatíva van a marketingberuházások lehetséges összetételét tekintve (Lenskold 2003). Nem csupán arról lehet dönteni, hogy megvalósítsuk-e a marketingberuházást, avagy sem, hanem arról is, hogy a számos marketingváltozó, illetve azok lehetséges értékeiből előállítható kombinációk közül melyiket válasszuk. A reklámkampányok esetében meg kell határozni például a reklámimpulzusok számát, gyakoriságát, időpontjait, időtartamát, a média összetételét, vagy hasonlóan az in-store és a direkt marketing esetében is nagyon sok változóról, illetve azok szintjeiről kell dönteni. Ennek alapján, mivel rendkívül magas a lehetséges megoldások száma, egy viszonylag bonyolult döntéshozatali folyamatról van szó, másrésztől azonban a marketingcélokhoz nagyon jól illeszkedő változathoz juthatunk.

A marketingberuházásoknak van néhány sajátos jellemzője a fentiekben ismertetettek mellett, amely megkülönbözteti őket az általános vállalati beruházásoktól. Nem tőkésíthetők és nem számolható el értékcsökkenés az esetükben, továbbá a jövőbeli hozamokat nehéz előrejelezni. Provokatívak, vagyis rögtön reakcióra kényszerítik a versenytársakat (Dean 1966, Dhalla 1978).

Néhány akadálya van azonban a marketing beruházásként történő irányításának. Az egyik, hogy nem léteznek olyan számviteli módszerek, amelyek kezelni tudnák a marketingkiadások elkülönítését a közvetlenül és az időben később realizálódó értékesítés alap-

ján. A másik pedig, hogy a nagyobb piaci változások a kumulatív marketingberuházásokat hirtelen értéktelenné tehetik (Perkins 1993).

A marketingteljesítmény vizsgálata

A marketingteljesítmény értékelése iránt jelentősen megnőtt az érdeklődés a pénzügyi elszámolásra irányuló nyomás következtében. Az ezzel kapcsolatos szakirodalmat azonban már eddig is számos kritika érte (Ambler et al. 2004). Ennek ellenére az empirikus vizsgálatok szerint a marketing-teljesítménymérésnek (MPM) pozitív hatása van a vállalati teljesítményre, a profitabilitásra és a részvényhozamokra, valamint a felső vezetés marketinggel való elégedettségére is (O’Sullivan and Abela 2007).

A marketingteljesítmény értékelése (MPA) Morgan et al. (2002) szerint a produktivitás elemzésének („hatékonysági” megközelítés) és az audit koncepciónak („eredményességi” megközelítés) az integrálását követeli meg. A marketingtermelékenységet értelmezésében Sheth és Sisodia (2002) is összekapcsolja a hatékonyságot és az eredményességet, és mint a marketingfunkció által hozzáadott kvantifikálható értéket annak költségeihez viszonyítva határozza meg. Így szerintük a vállalatnak elsőként eredményességre kell törekednie, aztán a hatékonyságra; egyik sem elegendő azonban önmagában, és egyik sem tudja pótolni a másikat. A marketingproduktivitás mérésének azonban nincsen olyan módja, amely minden ágazatra alkalmazható lenne. A marketingtermelékenységet meghatározó változók ugyanis nagyon különbözőek lehetnek a vállalati és a versenykörnyezeti jellemzők alapján (Sheth and Sisodia 2002).

A marketing termelékenységet általában csak a hatékonyság szempontjából vizsgálják. Kezdetben többnyire a marketingköltségek minimalizálásával próbálták megvalósítani a marketing hatékonyságának a javítását; főként azon felismerés következményeként, hogy a marketing outputját nehéz megfelelően mérni – minthogy az megfogható értelemben nem hoz létre értéket (Sheth and Sisodia 2002).

Seggie et al. (2007) hét dimenzió alapján határozza meg, hogy a marketing mérési filozófiájának milyennek célszerű lennie. Szerintük a nem pénzügyi, viselkedésközpontú, rövid távra koncentrált, makroadatokra vonatkozó, független, abszolút és szubjektív mutatók helyett a pénzügyi jellegűek, előretekintők, hosszú távra összpontosítók, mikroadatokra vonatkozó, mutatóláncok, relatívak és objektívek alkalmazása az előnyös. Sajtó (2006) is többdimenziós megközelítés alapján értékeli a marketingteljesítményt, és vizsgálá-

ai igazolják, hogy a marketingorientációnak, -erőforrásoknak és -tevékenységeknek jelentős hatása van a vállalati teljesítményre. Nehezíti azonban a marketingteljesítmény mérését, hogy a marketingtevékenységek outputja csak sokkal később mérhető (McGovern et al. 2004). Nagyon fontos továbbá kiszűrni azokat a tényezőket (pl. gazdasági fellendülés, versenytárs kivonulása a piacról), amelyek ugyan a forgalom vagy/és a piaci részesedés növekedését okozzák, valójában azonban nem a vállalati marketingtevékenység eredményei (Sheth and Sisodia 2002).

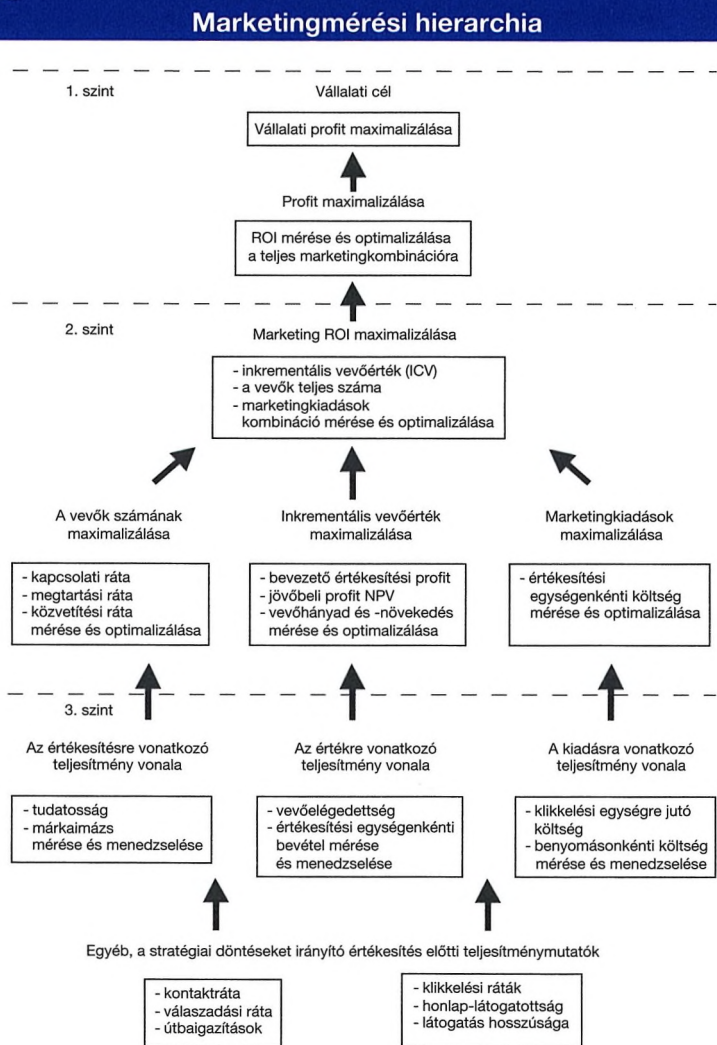
A marketingszakemberek – noha történtek már rá kísérletek (Srivastava et al. 1998) – általában nem mutatnak rá a pénzügyi szempontból legfontosabb dologra, vagyis arra, hogyan hatnak a marketingeszközök, -tevékenységek és -költségek a részvényesi értékre. Ehelyett olyan mutatókra támaszkodnak (pl. vevőtudatosság, értékesített mennyiség), amelyek nem kapcsolódnak a pénzügyi teljesítményhez. A részvényesiértékelemzés lehetővé teheti azonban a marketingszakembereknek, hogy a marketingstratégiák várható eredményeit kommunikálják a felső vezetés felé, valamint hogy kvantifikálják, hogy a marketingeszközökbe történő beruházások miként hathatnak a részvényárra (Doyle 2000).

Lenskold (2003) szerint – habár sokan próbálkoznak vele – nem lehet a marketinges teljesítmény mértékeit (fogyasztói tudatosság, elégedettség, lojalitás stb.) pénzügyi értékke alakítani. Az egyes vállalatok – amelyek például egyenesen reklámoznak az értékesítési folyamat során – képesek lehetnek e mutatókban bekövetkező változások és az értékesítés növekedése közötti kapcsolatot feltárni; ágazatra vagy akár sok vállalatra vonatkozó sztenderd formula azonban nem állítható fel, minthogy sok változó szignifikánsan eltérhet. A teljesítménymutatóknak továbbá a legnagyobb értéke a stratégiák, és nem pedig a beruházások irányításának képességében van.

A legerősebb és leghasznosabb mutatónak Lenskold (2003) a ROI-t tartja, szerinte ennek kell a marketingteljesítmény elsődleges mérőszámává válnia. Empirikus vizsgálatok szerint a legjobb gyakorlattal rendelkező vállalatok a marketing ROI alkalmazásával versenyelőnyre és magasabb profitabilitásra tettek szert. Az általában használt marketingmutatók gyengesége azonban, hogy azok mindegyike olyan, hogy vagy a költség- vagy a hozamoldalt nem tartalmazza.

Schultz et al. (2004) cikkében négy marketingkommunikációs megtérülési mutatóval foglalkozik. Az általános jellegű ROI-ból (return-on-investment) indul ki, majd egy kifinomultabb és hasznosabb mérőszámot, a márkaberuházások megtérülését (return-on-brand-investment, ROBI) emeli ki,

1. ábra



Forrás: Lenskold (2002, 33)

amely így pontosan meghatározza a marketing-hozamok forrását. A ROBI előnyét továbbá abban látom, hogy így a márkának, mint piaci alapú eszköznek meg lehet állapítani a pénzügyi értékét. A következő mutató a ROCI (return-on-customer-investment), amely az ügyfélberuházások megtérülését jelenti, és lehetővé teszi a jövőbeli várható megtérülés vizsgálatát is. Schultz et al. (2004) a legmegfelelőbb indexnek a ROTPI-t (return-on-touch-point-investment) tekinti, amely az ügyfelekkel való kapcsolatba lépés ráfordításainak a megtérülését adja.

A marketing-teljesítménymutatókat Lenskold (2002) egymással összefüggő, hierarchikus rendszerbe foglalta (1. ábra). A legalsó szinten az értékesítést megelőző indexekből (pl. weblap-látogatottság, válaszadási ráta) indul ki, majd a fogyasztók számának és a vevőértéknek a maximalizálása, valamint a marketingköltségek minimalizálása alapján jut el a marketing ROI maximalizálásához, amelyet a vállalati célokba integrál (1. ábra).

A marketingtermelékenységet Rust et al. (2004) egy marketingproduktivitási láncon keresztül értékeli. Ez valójában egy olyan hatásláncmodell, amely a vállalat marketingtevékenységeit hozza összefüggésbe a vállalat pénzügyi pozíciójával. A vállalati stratégiából indul ki, amely a promóciós, a termék és a többi marketingstratégiát is tartalmazza, és irányítja a taktikai marketingműveleteket. Ez utóbbiak aztán befolyásolják a fogyasztók elégedettségét, márkák iránti attitűdjét és a többi fogyasztókörpontos tényezőt. Aggregálva aztán ezek olyan mutatókkal mérhetők, mint például a márkaminőség vagy a vevőérték. A fogyasztói magatartás így befolyásolja az értékesítés és a piaci részesedés nagyságát, ebből következően pedig a vállalat profitját, pénzáramát, vagyis a pénzügyi helyzetét. Mindezek alapján pedig meghatározódik a vállalat értéke. E visszacsatolásokat is tartalmazó modellben jól egymásba kapcsolódnak a láncolat elemei és a verbális elemzés számos hatást és példát kiemel. A holisztikus megközelítésmód gyengeségének találok azonban, hogy nincsenek egzakt megállapítások, bizonyítások és kvantitatív módon leírt hatásmechanizmusok.

A marketingtermelékenység javításához Sheth és Sisodia (2002) szerint mind vállalati, mind funkcionális szinten szükség van. Az előbbi középpontjában a marketingfunkció vállalati szerepének megerősítése, valamint a marketingráfordítások beruházásként történő kezelése áll. A marketingfunkció esetében pedig két átfogó változtatásra van szükség: a piac helyett az ügyfelekre koncentrálni (vagyis az aggregátum helyett az egyénekre), az ügyfelek szerzése helyett pe-

dig azok megtartására és megszerzésére (Sheth and Sisodia 2002). A marketingproduktivitás javítható továbbá együttműködéssel (collaborating) is, az értéklánc tagjai közti partnerség, kapcsolati marketing és marketingszövetségek alapján vagy racionalizálással: jobban meghatározni, hol lenne célszerű a marketingfeladatokat teljesíteni – az értékláncban feljebb, lejjebb, avagy a vállalat másik egységeinél – másrészről pedig a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokat reallokálni a marketingmix elemei közt (Sheth and Sisodia 1995).

A MARKETING- ÉS A PÉNZÜGYI FUNKCIÓ KÖZTI KAPCSOLAT

Eddig csupán néhány tanulmányt és empirikus vizsgálatot publikáltak a marketing–pénzügy határterület témában (Lecoeuvre 2008). Valójában nem sokat tudunk még tehát a marketing és a pénzügyi osztályok tevékenységének kapcsolatáról, noha a két funkció között erős egymásrautaltság áll fenn, és a határterület működése nagyban hozzájárul a vállalat hatékonyságához és profitabilitásához (de Ruyter and Wetzels 2000). A marketing és a pénzügy szoros együttműködése Jenkins és Meer (2005) vizsgálatai szerint a szokásosnál magasabb hozamot generál.

A marketing és a pénzügy egymásra való hatására olyan változások hívják fel a figyelmet, mint a fogyasztókörpontosítás és a tömeges egyéniesítés növekedése, az értékszemlélet fogyasztói és vállalati szintű fokozódása, a megfoghatatlan eszközök jelentőségének emelkedése (a tapinthatókkal szemben) és az értékvándorlás (Walters and Halliday 2005). E két funkció között számos kapcsolatnak szükséges fennállnia, a stratégiai tervezéstől egészen a taktikai tevékenységekig, vagyis a menedzsment legfelső szintjétől a legalsóig. A pénzügyi és a marketingstratégia koordinálása elengedhetetlen például a vállalat növekedése érdekében, de ideális esetben a marketing- vagy az értékesítési osztály által elkészítendő értékesítési előrejelzést is a többi funkcionális terület, így a pénzügy és a termelés hozzájárulásával kalkulálják (Locander and Goebel 1997). Minél inkább függ egymástól – de Ruyter és Wetzels (2000) empirikus vizsgálatának eredményei szerint – a marketing- és a pénzügyi részleg az erőforrások, az információ és a munkaszpecifikus kompetenciák tekintetében, annál valószínűbb, hogy kedvező attitűdöt fognak kialakítani egymás iránt.

Általában nagyon kevés a kommunikáció a két terület között (Zinkhan and Zinkhan 1997). Többnyire ebből adódóan a két funkció közvetlen konfliktusát okozhatja, hogy a marketingesek gyakran úgy érzik,

pénzügyes kollégáik legfőbb érdeke, hogy a marketing-költségvetést olyan alacsonyan tartsák, amennyire csak lehetséges. Másrészt pedig a pénzügyi menedzserek sokszor úgy látják, a marketingesek olyan sok pénzt szeretnének elkölteni, amennyit csak lehet (Ward 2001). Továbbá még mindig nagyon erősen érvényesül, hogy a pénzügyi vezetők bizonytalanok a marketingráfordítások megtérülésében (Marshall 2007).

A marketingpénzügy határterületnek számos korlátja van. Ennek kapcsán az egyik fontos vitapont az, hogy a marketing és a pénzügy különböző érdekhordozókra fókuszál. A marketing a termékpiacon szereplőkre, tehát az ügyfelekre, a versenytársakra és a beszállítókra koncentrál – főként a magatartásukra, a marketingstratégiára adott reakcióikra. A pénzügyi menedzserek pedig sokkal inkább a tőkepiac résztvevőire, a részvényesekre és a tőkét biztosító intézményekre – elsősorban arra, hogy a befektetőknek milyen elvárásaik vannak a jövőbeli cash flow tekintetében, és hogyan alakulnak a részvényárak. A tőkeköltségvetés egy további problémás terület lehet, minthogy a két részlegnek meg kell egyeznie, mely projektekbe ruháznak be, illetve melyeket utasítják el. A pénzügyi menedzserek a részvényesi érték maximalizálására törekednek, és a jövőbeli cash flow nettó jelenértékére fókuszálnak, valamint gyakran hangsúlyozzák a stabil osztalékpolitika jelentőségét is. A marketingmenedzserek viszont kifogásolják, hogy a beruházási döntésekhez kapcsolódó DCF-megközelítések gátolják a marketing flexibilitását, hogy az előre nem látható piaci helyzethez alkalmazkodni tudjanak. A működőtőke tekintetében is eltér a két funkció álláspontja. Pénzügyi szempontból, minthogy a nagy raktárkészlet lekötöti a forgótőkét, és növeli a trade-off haszonáldozati költséget, a raktárkészlet lehető legalacsonyabban tartása az optimális. Ezzel szemben a marketingmenedzserek magasan szeretik tartani a raktárkészletet, hogy a felmerülő kereslet számára mindig biztosítani tudják a termékek elérhetőségét (de Ruyter and Wetzel 2000). Egy további problémát jelent az, hogy a pénzügy inkább rövid, a marketing pedig inkább hosszú távra koncentrál (pl. a márkaépítés révén) (See 2006). Jenkins és Meer (2005) további feszültségi dimenziókat határoz meg; kiemeli, hogy a marketingszakembereknek rendszerint szűk, a pénzügyeseknek pedig széles a perspektívája, valamint hogy a pénzügyesek az ismerttel, a marketingesek pedig az ismeretlennel kalkulálnak.

A marketing és a pénzügy együttműködésének javítása nem könnyű feladat. Gyakran kell jelentős kulturális és néha strukturális akadályokat leküzdeni a közös munka érdekében, továbbá nagy különbségek vannak a gondolkodási stílusban és a perspektívákban is. A tapasztalatok szerint a marketing és a pénzügy közötti kapcsolatot tekintve kontinuum figyelhető meg, amelynek egyik végpontján a tipikus ellenséges versengés, közepén a produktívabb dialógus és vita, másik végpontján pedig a ritkán bekövetkező kollaboratív versengés helyezkedik el (Jenkins and Meer 2005). A szerzőpáros rámutat arra, hogy vannak olyan területek, amelyekben a két funkció együtt kell, hogy működjön, ezek közül az innovációkat, a növekedési lehetőségek értékelését, valamint azok portfóliómenedzsmentjét emelik ki. A szerves profitábilis növekedés érdekében a pénzügyi funkciónak kell nyújtania a keményebb értékelő sztenderdeket, míg a marketingnek kell vezetnie az ötletgenerálást (Jenkins and Meer 2005).

„A pénzügyi menedzserek a részvényesi érték maximalizálására törekednek, és a jövőbeli cash flow nettó jelenértékére fókuszálnak, valamint gyakran hangsúlyozzák a stabil osztalékpolitika jelentőségét is. A marketingmenedzserek viszont kifogásolják, hogy a beruházási döntésekhez kapcsolódó DCF-megközelítések gátolják a marketing flexibilitását, hogy az előre nem látható piaci helyzethez alkalmazkodni tudjanak.”

A marketinget és a pénzügyet Zinkhan és Verbrugge (2000) nem csupán két különböző, hanem egyben egymást kiegészítő területnek is tekinti. Arra alapozva, hogy az aggregáció nagyon eltérő szintjein működnek. A pénzügyben az adatok általában vállalati vagy ágazati szintre vonatkoznak (pl. részvényesi érték), a marketingben viszont sokkal inkább az egyes fogyasztókra vagy ugyanazon piaci szegmensbe tartozó vásárlók egy csoportjára (pl. fogyasztói elégedettség), továbbá a márka szintjére (pl. márkahűség). Meglátásom szerint abból a szempontból is tekinthetők kiegészítő funkcióknak, hogy különböző érdekhordozókra figyelnek, és eltérő a perspektívájuk, hiszen ezek konstruktív egymáshoz kapcsolódása nagyban hozzájárulhat a vállalat hatékonyabb és eredményesebb működéséhez.

A vállalat nem érheti el hosszú távú céljait anélkül, hogy mind a vásárlói, mind a tulajdonosai a szervezeti teljesítmény különböző aspektusaival elégedettek ne

lennének (Zinkhan and Zinkhan 1997). Így tehát feltétlenül szükséges a vállalaton belül a marketing- és a pénzügyi funkciók menedzselésének harmonizálása. See (2006) e két terület összehangolását az alábbiakban látja:

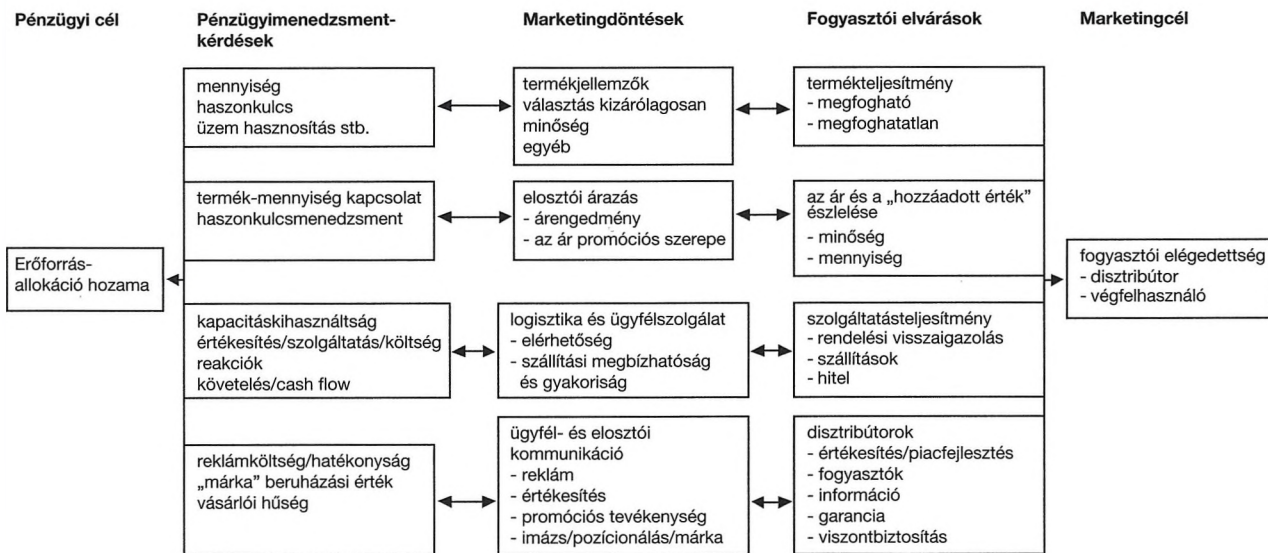
- annak megértése, mi vezet valójában az üzletet – mind a rövid távú értékesítés szempontjából, mind a hosszú távú dologi érték oldaláról,
- közös nyelv és mutatók megalapozása,
- egy formális szervezeti struktúra megalapozása a marketing és a pénzügy összehangolása köré – a vállalatok így jobban tudják biztosítani a tényalapú döntéshozatalt,
- tényalapú szcenáriótervezés megalapozása – ez teszi lehetővé az érdekhordozók számára, hogy ugyanazon információ alapján hozzanak létre megegyezést,
- egy támaszpontként szolgáló marketing-elszámolási kötelezettségi projekt megalapozása.

A marketing–pénzügy határterületet Walters és Halliday (2005) a 2. ábra alapján foglalja össze. Meg-

látásom szerint az ábra elemzése során két fontos elemet szükséges kiemelni. Az egyik, hogy a vállalati tevékenységeket teljesítmények, valamint a fogyasztói észlelések nagyon szorosan összekapcsolódnak a marketing és a pénzügy határfelületét tekintve. Például a marketingstratégia keretében megvalósuló reklámtevékenységet a pénzügyi menedzser a reklámköltségek és a hatékonyság oldaláról közelíti, a fogyasztói oldal szempontjából pedig az információnyújtás és a meggyőzés játszik szerepet. A másik releváns tényező a két funkció eltérő céljában rejlik, amíg a pénzügy az erőforrás-allokáció hozamára koncentrál, addig a marketing az ügyfelek elégedettségére. Következésképpen a pénzügy inkább kvantitatív, viszonylag pontosan meghatározható és könnyen mérhető vezérelveken nyugszik, míg a marketing inkább kvalitatív, nehezebben megragadható és mérhető tényezőkre összpontosít. Így a két funkció céljai közötti rés miatt viszonylag nehéz az összekapcsolódás megteremtése, én alapvetően azonban a marketingteljesítmények, -eredmények pénzügyi mutatókkal történő kifejezésében látom a megoldást valamifajta konvertálási módszerek alapján (2. ábra).

2. ábra

Marketing–pénzügy határterület



Forrás: Walters – Halliday (2005, 22)

A marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatása

A marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásáról még viszonylag keveset tudunk, néhány próbálkozás azonban már történt az ehhez kapcsolódó összefüggések modellszerű leírására, valamint empirikus vizsgálatára. Nincs általános konszenzus azonban a tekintetben, hogyan befolyásolják a stratégiai marketingváltozók a vállalat összteljesítményét (Zinkhan – Verbrugge 2000).

A marketing-erőforrások (amely alatt a szerzők a piacon értéket létrehozó erőforrásokat értik) a pénzügyi teljesítményre közvetve gyakorolnak hatást, a fogyasztói elégedettség és hűség, valamint a nagyobb piaci teljesítmény létrehozásán keresztül (Hooley et al. 2005). Graham és Frankenberger (2000) empirikus vizsgálatának eredményei azt bizonyítják, hogy a reklámráfordítások változtatása jelentősen befolyásolja a vállalat jövedelmezőségét – a költségek felmerülését követő 3-4 évben – és piaci értékét. Chauvin és Hirschey (1993) empirikus vizsgálatai szerint a reklámráfordítások nagy, pozitív és konzisztens hatást gyakorolnak a vállalat piaci értékére – így tehát megfoghatatlan eszközökbe történő beruházásoknak tekinthetők. Ezzel szemben Tannous (1997) modelljében a reklámráfordítások emelése – amelyeket ő is beruházásként kezel – a vállalat piaci értékét csak egy bizonyos pontig növeli, azt követően csökkenti, tehát egy konkáv görbével rajzolható fel a két változó közti kapcsolat.

Rao és Bharadwaj (2008) rámutat arra, hogy a marketingtevékenységek részvényesi vagyona gyakorolt hatása két tényezőtől tevődik össze. Az egyik a „részvényár hatás”, amely a vállalat nettó jelenértékének növekedéséből adódik, a másik pedig a „működő tőke felszabadító hatás”, amely azt jelenti, hogy a vállalatnak kevesebb cashre van szüksége a működéséhez. Srivastava et al. (1998) hasonló eredményre jut, de más komponensekre bontja fel a kimeneteleket. Kutatási eredményeik szerint a piaci alapú eszközök – amelyek vállalaton kívüli, általában a mérlegben meg nem jelenő, megfoghatatlan, nehezen mérhető és kevésbé felismerhető eszközök – növelik a részvényesi értéket azáltal, hogy akcelerálják és emelik a cash flowt, csökkentik annak volatilitását és gyengeségét, valamint növelik a cash flow reziduális értékét. Luo és Donthu (2006) specifikusabban közelít: vizsgálataik szerint azok a vállalatok, amelyeknek a marketingkommunikációs produktivitása (MCP) nagyobb, vagyis amelyek hatékonyabban konvertálják a reklám- és promóciós erőforrásokat marketing

outputtá (értékesítési szint, értékesítésnövekedés, vállalati hírnév), azok nagyobb részvényesi értéket hoznak létre. Az MCP-ben bekövetkező túl nagy növekedés azonban hátrányos is lehet, különösen például a nagy K+F ráfordítással rendelkező vállalatok esetében. Lukas et al. (2005) azt elemzi, hogy a részvényesiérték-megközelítés hogyan javíthatja a marketing stratégiai hatását. A részvényesiérték-megközelítés segít a marketingnek helyesen meghatározni a céljait, azt a nyelvezetet nyújtja, amellyel a marketing eredményesebben integrálhatja magát a többi üzleti funkció közé, hozzájárul, hogy a marketing eszközeinek jelentőségét bizonyíthassa, megvédi a marketingbüdzsét a profitmaximalizálási törekvésektől, valamint kulcspozícióba helyezi a marketinget a stratégiaalkotás folyamatában.

ÖSSZEZÉS

Mind több vállalatnál fogalmazódik meg az igény arra, hogy a marketingtevékenységek pénzügyi hatását is kifejezzék; ez azonban nem egyszerű feladat. A marketing pénzügyi elszámolásához egyrészt szemléletmódváltásra van szükség a tekintetben, hogy a marketingköltségeket beruházásként kell kezelni, és fel kell ismerni ezek sajátos immateriális jellegét is. Másrészt pedig meg kell találni a megfelelő marketing-teljesítményértékelő módszert és mutatókat, valamint azok alkalmazását; ennek kapcsán rendkívül fontos a pénzügyi megközelítésmód.

A marketing és a pénzügy szemléletmódjában számos különbség található, és tevékenységük során is gyakran jelentkezik konfliktus köztük, e két terület együttműködése azonban elengedhetetlen. A marketing-pénzügy határterület konstruktív működése ugyanis nagyban hozzájárulhat a vállalati teljesítmény növekedéséhez. Jelenleg ugyan még keveset tudunk a marketingnek a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásáról, néhány modellalkotás és empirikus vizsgálat már történt erre vonatkozólag; ennek vizsgálata azonban még további kutatásokat igényel.

HIVATKOZÁSOK

- Ambler, T., Kokkinaki, F. and Puntoni, S. (2004), „Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection”, *Journal of Marketing Management*, 20 3/4, 475-498
- Chauvin, K. W. and Hirschey, M. (1993), „Advertising, R&D Expenditures and the Market Value of the Firm”, *Financial Management*, 22 4, 128-140
- Dean, J. (1966), „Does Advertising Belong in the Capital Budget?” *Journal of Marketing*, 30 4, 15-21
- de Ruyter, K. and Wetzels, M. (2000), „The Marketing – Finance Interface: A Relational Exchange Perspective”, *Journal of Business Research*, 50 2, 209-215

- Dhalla, N. K. (1978), „Assessing the Long-Term Value of Advertising: Media Costs Should Be Considered as Capital Investments”, *Harvard Business Review*, 56 1, 87-95
- Doyle, P. (2000), „Valuing Marketing’s Contribution”, *European Management Journal*, 18 3, 233-245
- Eechambadi, N. V. (2005), „Unraveling the Marketing Mystic”, *Strategic Finance*, 87 1, 41-47
- Graham, Jr., R. C. and Frankenberger, K. D. (2000), „The Contribution of Changes in Advertising Expenditures to Earnings and Market Values”, *Journal of Business Research*, 50 2, 149-155
- Hooley, G. J. et al. (2005), „The Performance Impact of Marketing Resources”, *Journal of Business Research*, 58 1, 18-27
- Jenkins, M. and Meer, D. (2005), „Organic Growth: Profiting from the Union of Finance and Marketing”, *Financial Executive*, 21 8, 39-44
- Kovács K. (2009), „A marketing-költségvetés meghatározásának módszereiről”, *Vezetéstudomány*, 40 5, pp.32-40.
- Lecoeuvre, L. (2008), „ROMI and Interface Marketing-Finance”, 7th International Congress Marketing Trends – VENICE 2008 ESCP, EAP honlapja: www.escp-eap.eu/ Letöltés ideje: 2008. március 12.
- Lenskold, J. D. (2002), „Marketing ROI: Playing to Win”, *Marketing Management*, 11 3, 31-34
- Lenskold, J. D. (2003), *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*, New York: McGraw-Hill
- Locander, W. B. and Goebel, D. J. (1997), „Managing Financial Variation: Insights into the Finance/Marketing Interface”, *Managerial Finance*, 23 10, 22-40
- Lukas, B. A., Whitwell, G. J. and Doyle, P. (2005), „How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing’s Strategic Influence?”, *Journal of Business Research*, 58 4, 414-422
- Luo, X. and Donthu, N. (2006), „Marketing’s Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, 70 4, 70-91
- Marshall, J. (2007), „Are Finance and Marketing Getting Closer?”, *Financial Executive*, 23 2, 46-48
- McGovern, G. et al. (2004), „Bringing Customers into the Boardroom”, *Harvard Business Review*, 82 11, 71-80
- Morgan, N. A., Clark, B. H. and Gooner, R. (2002), „Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives”, *Journal of Business Research*, 55 5, 363-375
- O’Sullivan, D. and Abela, A. V. (2007), „Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance”, *Journal of Marketing*, 71 2, 79-93
- Powell, G. R. (2002), *Return on Marketing Investment: Demand More from Your Marketing and Sales Investments*, Albuquerque, Atlanta: RPI Press
- Rao, R. K. S. and Bharadwaj, N. (2008), „Marketing Initiatives, Expected Cash Flows, and Shareholders’ Wealth”, *Journal of Marketing*, 72 1, 16-26
- Robinson, H. (1986), „Marketing Expenditure as Capital Investment”, *European Journal of Marketing*, 20 1, 83-94
- Rust, R. T. et al. (2004), „Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions”, *Journal of Marketing*, 68 4, 76-89
- Sajtos, L. (2006), „A Multidimensional Approach to Marketing Performance Evaluation”, *Acta Oeconomica*, 56 1, 71-102
- Schultz, D. E., Cole, B. and Bailey, S. (2004), „Implementing the ‘Connect the Dots’ Approach to Marketing Communication”, *International Journal of Advertising*, 23 4, 455-477
- Schultz, D. E. and Gronstedt, A. (1997), „Making Marcom an Investment”, *Marketing Management*, 6 3, 41-49
- See, E. (2006), „Bridging the Finance-Marketing Divide”, *Financial Executive*, 23 6, 50-53
- Seggie, S. H., Cavusgil, E. and Phelan, S. E. (2007), „Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and the Future of Marketing Metrics”, *Industrial Marketing Management*, 36 6, 834-841
- Sheth, J. N. and Sisodia, R. S. (1995), „Feeling the Heat”, *Marketing Management*, 4 2, 8-23
- Sheth, J. N. and Sisodia, R. S. (2002), „Marketing Productivity: Issues and Analysis”, *Journal of Business Research*, 55 5, 349-362
- Slywotzky, A. J. and Shapiro, B. (1993), „Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set”, *Harvard Business Review*, 71 5, 97-107
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1998), „Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis”, *Journal of Marketing*, 62 1, 2-18
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and 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 4, Special issue, 168-179
- Tannous, G. F. (1997), „Capital Budgeting for Advertising Expenditures: A Contingent Claims Approach”, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 8 2, 109-128
- Walters, D. and Halliday, M. (2005), *Marketing and Financial Management: New Economy – New Interfaces*, New York: Palgrave Macmille
- Weber, J. A. (2002), „Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment”, *Industrial Marketing Management*, 31 8, 705-717
- White, J. B. and Miles, M. P. (1996), „The Financial Implications of Advertising as an Investment”, *Journal of Advertising Research*, 36 4, 43-52
- Zinkhan, G. M. and Verbrugge, J. A. (2000), „The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm”, *Journal of Business Research*, 50 2, 143-148
- Zinkhan, G. M. and Zinkhan, F. C. (1997), „The Interface Between Marketing and Finance: Integrated Management in an Unstable World”, *Managerial Finance*, 23 10, 3-21

*Kovács Kármén, PhD, adjunktus
PTE KTK, Gazdálkodástudományi Intézet*

THE OPPORTUNITIES OF FINANCIAL ACCOUNTABILITY OF MARKETING AND THE CRITICAL DIMENSIONS OF MARKETING-FINANCE INTERFACE

The cooperation of corporate marketing and finance becomes more and more important from the aspect of efficient and effective corporate operation as the uncertainty of market competition and business environment increases. Furthermore, in consequence of increasing marketing expenditures there is a rising need for greater marketing accountability that several factors make difficult. In my paper I take into consideration the opportunities that can improve marketing accountability, I point out the handling of marketing expenditures as investments and the possible approaches, methods and measures of marketing performance evaluation. Then I analyze the relationship between marketing and finance and emphasize how marketing affects financial performance.

Kármén Kovács

Interim menedzsment: a szakértelem 21. századi modellje?

A tanulmány kísérletet tesz a menedzsmenttudományhoz kapcsolódó, Magyarországon új jelenség, az interim menedzsment bemutatására. Az volt a célunk, hogy a különböző szakirodalmi források, empirikus vizsgálatok és megfigyelések elemzése, valamint szintetizálása által létrejöjjön egy olyan tudásanyag, amely segít megérteni a menedzsmenttudomány e szakterületének alapvetéseit. A fogalom meghatározását követően megvizsgáljuk az interim menedzsment működési mechanizmusát, kialakulását, fejlődését és az egyes piacokra jellemző sajátosságait, továbbá azzal a kérdéssel foglalkozunk, hogy milyen indíttatás által vezérelve lesz valaki interim menedzser, milyen az interim életmód, és melyek a szükséges kompetenciák.

Kulcsszavak:

*interim menedzsment,
szakértelem, érzelmi
kompetencia,
változásmenedzsment,
tanácsadás*

AZ INTERIM MENEDZSMENT FOGALMA

Definíciótól a metaforáig

Az angol Executive Online Interim Reportjában (The interim report é.n.) található meghatározás szerint az interim menedzsment érett, professzionális, lényeges gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező menedzser biztosítása erőforráshiány átmeneti pótlása vagy speciális üzleti eredmény elérése céljából, meghatározott időtartamon belül. Az interim menedzser tehát olyan közép- vagy felsőszintű vezető, aki interim menedzsment szolgáltató közvetítésével vagy közvetlenül, határozott időre szerződve, konkrét jogosultságokkal és felelősséggel rendelkezve végzi el az előre megállapodott feladatot. Az interim menedzser beosztása nagyon sokféle lehet: vezérigazgatótól elkezdve a főkönyvelőn át valamennyi funkció (pénzügy, logisztika, humán erőforrás, informatika stb.) vezetőjéig bezárólag valamennyi közép- és felsőszintű vezetői pozíció előfordul. A magyar nyelvben a témával foglalkozó szakemberek nem szívesen fordítják magyarrá az interim szót, mivel az „átmeneti menedzser” megtévesztő lenne, és fülünknek rosszul cseng. Így ebben a tanulmányban is az interim menedzser (IM) kifejezést alkalmazzuk.

Az „igazi” interim menedzsment jellemzője, hogy két, egymástól elválaszthatatlan szerep fonódik össze benne: a mindennapos operációs feladatok (a szervezet vagy szervezeti egység operációs menedzsmentjének) elvégzése, és ezzel párhuzamosan a szerkezeti stratégiai változások levezetése és megvalósítása (változásmenedzsment).

Melyek az interim menedzsment típusai? A piaci sajátosságoktól és fejlettségtől függően erre a kérdésre némileg eltérő válaszokat kapunk. Mivel Hollandia az interim menedzsment bölcsőhelye, ezért nézzük először a holland Interim Menedzsment Tanács (RIM) álláspontját, amely az interim menedzsment öt kategóriáját különbözteti meg:

- krízismenedzsment,
- változásmenedzsment,
- projektmenedzsment,
- szakértői menedzsment,
- áthidaló menedzsment.

Magyarországon a Hungarian Interim Management Kft. (HIM) mint piacvezető hazai szolgáltató három típust sorol fel:

- *Hiánymenedzsment* (gap management): az interim menedzsmentnek az a típusa, amely vezetők tervezett vagy nem tervezett távozásakor keletkező hiány rövid távú megoldására szolgál.

- **Változásmenedzsment:** ebben az esetben a vállalat különböző okok (átszervezés, hitel- és kockázatitőke-kihelyezések stb.) miatt kialakuló krízishelyzete miatt van szükség átmenetileg, határozott időre interim menedzser szerződésére.
- **Projektmenedzsment:** informatikai, pénzügyi, logisztikai vagy egyéb szakmai projektek vagy jelentős növekedés, vállalati konszolidáció vagy cégek, üzleti egységek beindítása, felvásárlása, összeolvadása miatt szükséges külső vezetői szintű erőforrás bevonása határozott időre.

Most pedig, hogy még közelebb kerülünk a fogalom tisztázásához, nézzünk meg néhány metaforát az új-zélandi Kerr Inkson és szerzőtársai (2001) tanulmánya alapján!

A Raktár

A szolgáltató mindegyik potenciális interim menedzsert meghatározható képzettségek, képességek és tapasztalatok tárházának tekinti, amelyek mérhetőek, feljegyezhetőek, katalogizálhatóak és összeilleszthetőek az ügyfelek igényeivel. Egy számítógépes adatbázis tárolja az IM-ek kompetenciáiról az információt. Az ügyfél kérése alapján a szolgáltató

meghatározza az ügyfél projektjéhez szükséges képességgyűjteményt, és összepárosítja a hozzáférhető interim menedzserek tulajdonságaival. Eszerint az IM a szolgáltató számára egy virtuális raktárban tárolt kompetenciák tárháza. Ebben a metaforában elvész az egyén becsületessége és tisztessége. Továbbá ez a metafora megfosztja egyéniségétől az egyedi kompetenciákat, és az egyéneket nem annyira „emberinek”, mint inkább „erőforrásoknak” hangsúlyozza.

1. tábla

Az interim menedzsment alkalmazásának tipikus esetei

OPERATÍV ÜZLETMENET:	KÜLÖNLEGES VÁLLALATI HELYZET:	PROJEKT-MENEDZSMENT:
<ul style="list-style-type: none"> • átmeneti menedzserhiányok pótlása • speciális know-how bevitele • átmeneti pótlólagos erőforrás 	<ul style="list-style-type: none"> • cégalapítás • intenzív fejlesztési szakasz • krízis • reorganizáció • privatizáció • turn-around 	<ul style="list-style-type: none"> • kihelyezés (outsourcing) • cégeladás, -vásárlás • új piac(ok), új termékstruktúra • tőzsdei megjelenés előkészítése • minőségmenedzsment • IT-projektek

Forrás: saját szerkesztés

Tóth Tamás: *Interim management*. Budapest: 2007. május 30. előadása alapján

Érezhető, hogy az interim menedzsment, a vezetési tanácsadás és a változásmenedzsment között a határvonal nem mindig húzható meg élesen. A tanulmány további részében többször hivatkozunk az Executive Online interimmenedzsment-piacról szóló független tanulmányára. A kutatás alapján az e szakmában tevékenykedők elég rugalmasan értelmezik pozíciójukat. A megkérdezettek 28 százaléka ugyanis úgy nyilatkozott, hogy a munka fajtájától függően lehetnek interim menedzserek vagy tanácsadók. További 25 százalékuk azt mondta, hogy ők az ügyfél kérésének megfelelően váltanak a két kategória között. A megkérdezettek mindössze 42 százaléka nevezte magát tisztán interim menedzsernek és csupán 5 százaléka tanácsadónak.

Steiner László szerint (Mártonffy 2007), aki Magyarországon az interim menedzsment egyik elismert szakértője és a HIM egyik alapítója, az interim menedzser tulajdonképpen három szerepet lát el egy személyben: *operatív menedzser*, aki a napi üzletmenetet irányítja; mellette *tanácsadó menedzser*, aki elemzi a helyzetet, és a meghatározza a jövőre szóló új irányokat; végül pedig *változáskezelő menedzser*, aki a szervezetben kezdeményezi a szükséges fordulatokat, amelyeket véghezvisz és ellenőriz.

A Magányos

Az IM-életformát választva az egyénnek szembe kell néznie a „projektről projektre élés” bizonytalanságával, és egyúttal hiányként élheti meg azt az intézményi fókuszot, ami a hagyományos alkalmazásban álló személynek megadatik. Az IM-megbízások lehet, hogy nem kapcsolódnak össze sem a szervezet hosszú távú javulásával, sem az IM személyes fejlődésével, és mind a szervezet, mind az egyén kielégítetlenül és alapvetően változás nélkül zárja a munkát. Ide tartozik az egyéni fejlődés kérdése is. Igen, az IM-ek valóban fejlődnek a tapasztalatok változatossága által. De vajon mi van a formális fejlődéssel, az olyan lehetőségekkel, mint az egyetemi munkák, a tréningek és a fejlődési programok? Nyilvánvalóan az ügyfelek vannak azok, akik támogatni az interim menedzsereket, akikkel olyan szerződésük van, hogy a beruházás csak az IM és a következő ügyfelek javára válik.

A Méh

Az IM definíciójánál fogva szervezetközi munkás. A „méh” metaforában az interim menedzser tudással porozza be a szervezeteket. Több kutatás, így az új-zélandi szerzőké is megerősítette, hogy az ügyfelek

számára lényegi előnyt jelent az interim menedzserek által hozott, a korábbi megbízásaikból nyert tudás és tapasztalat. Ugyanakkor az állítás másik oldala is igaz: az IM-ek határozottan állították, hogy mind jelenlegi, mind pedig korábbi munkáikból tanultak. Ez a metafora a foglalkoztatási mobilitás tágabb értelemben vett előnyeit hangsúlyozza. Ugyanakkor kulcsfontosságú szervezeti vagyónként a pollent (tudáserőforrás/knowledge resources) azonosítja, nem pedig a méhet (tudásterjesztő/knowledge transmitter).

A Mesterlövész

Ki ne emlékezne a westernfilmek egyik alapművére, a „Hét mesterlövészre”? A tárgyilagos, szerződéses alkalmazásban álló zsoldoskatona archetipikus képzetét Yul Brynner és a többi mesterlövész adja, amint belovagolnak a békés mexikói faluba, amelynek lakói nem tudják magukat megvédeni egy rablóbandától. Brynnernek és társainak mesterlövészként nincsenek hosszú távú érdekei ügyfelükkel kapcsolatban, bár elkerülhetetlenül, amint az akció halad előre, kialakul bennük a lojalitás úgy ügyfelük, mint egymás iránt. Végezetül, a három túlélő különböző irányokba lovagol el új feladatokat, megbízásokat keresve. Ez a metafora a sikeres interim menedzsert „bárhova tehető” profiként mutatja be, akinek a fő vagyont az előző projektek során szerzett képességei jelentik. Az IM megtartja professzionális függetlenségét az ügyfél cégtől, de ugyanakkor felismeri az adott munkában rejlő tanulási és fejlődési lehetőségeket, amelyeket jövőbeli megbízásainál tud tőkésíteni.

A fenti metaforák jól szemléltetnek számos IM-jellemvonást, amelyek egyre több karriert jellemezhetnek, amint haladunk előre az új évezredben. A „Mesterlövész” és „Méh” koncepció felvetik annak a lehetőségét, hogy az interim menedzsereket a 21. századi munkás prototípusának tekintsük.

Működési mechanizmus

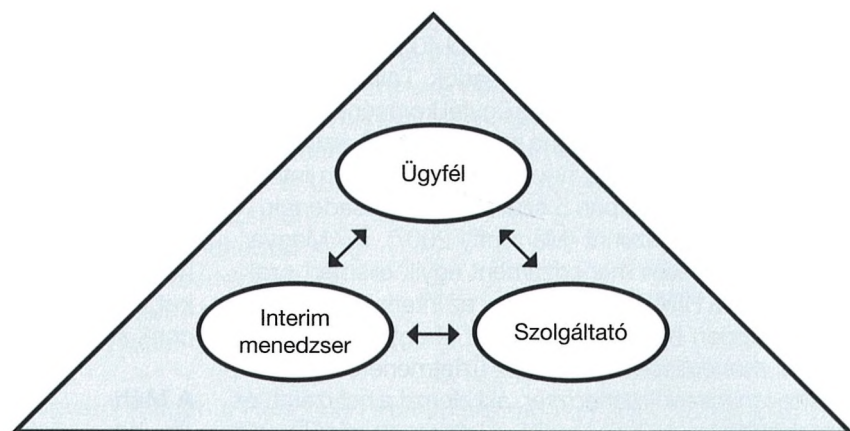
Klasszikus esetben egy háromszög-konstrukcióról van szó, amelynek szereplői az ügyfél, a szolgáltató és az interim menedzser. A szolgáltató szerepe hasonló, mint bármilyen más iparágban vagy akár a hétköznapi élet különböző területein, de ki kell emelni, hogy kapcsolatrendszerének kiemelkedő szerepe van, továbbá projektmenedzseri feladatokat is

ellát. Természetesen működik az interim menedzsment kétszereplős modellje is, amelyben az ügyfél és az interim menedzser a szolgáltató kihagyásával teremtenek kapcsolatot és kötnek üzletet.

A háromszereplős modell esetén az ügyfél megkeresi a szolgáltatót, és megbízza interim menedzszer keresésével egy konkrét feladatra. A szolgáltató vagy saját adatbázisából, vagy pedig egyéb keresési módszerekkel kiválaszt több jelöltet, akik megfelelnek az ügyfél és a célzott projekt elvárásainak. A szolgáltató bemutatja a jelölteket az ügyfélnek, aki az interjú után választ közülük. Ezt követi a szerződések megkötése. Szerződés kötődik egyrészt az ügyfél és a szolgáltató között, amely alapján a teljes napidíjat a szolgáltató leszámlázza az ügyfélnek a teljesített napok után. Ugyanilyen tartalmú, de már csökkentett napidíjú szerződés jön létre a szolgáltató és az interim menedzser között. A szolgáltatók általában a kialakított napidíj 30 százalékát tartják meg költségeikre és fejlesztéseikre. Az ügyfél és az interim menedzser között titoktartási szerződés jön létre, mert természetes elvárás az IM felé, hogy maximálisan bizalmasan kezelje ügyfele üzleti titkait. Fontos kiemelni, hogy a fentiekben leírt folyamat nagyon gyorsan lezajlik. A szolgáltató pár nap alatt kiválasztja saját jelöltjeit, és kész azok bemutatására. Az ügyfél és a szolgáltató első találkozásától számítva néhány héten belül mind-egyik szerződést aláírják, és az IM elkezd dolgozni az ügyfél cégnél. Az interimmenedzsment-megoldás egyik fő motívuma, a gyorsaság ebben a kiválasztási és döntési folyamatban is megnyilvánul.

1. ábra

Az interim menedzsment 3 szereplős modellje



Forrás: saját szerkesztés (2008)

A kétszereplős modell esetén az IM lemond a szolgáltató szolgáltatásairól, kapcsolatrendszere által biztosított projektlehetőségekről, viszont cserébe a kialakított napidíjat teljes mértékben megtartja magának. Mindkét modell esetében az interim menedzsernek saját céggel kell rendelkeznie, hogy üzleti szolgáltatását direkt vagy indirekt módon le tudja számlázni.

Az ügyfél

Sokféle ok indokolhatja IM igénybevételét. Russam (2005) úgy véli, hogy az interim menedzsereket stratégiai erőforrásként használják. Míg 20 évvel ezelőtt az interimeket válság esetén és hiányok betöltésére használták, napjainkban a progresszív, modern menedzsmentek az interim menedzsment előnyeit sokkal inkább az üzletmenetet erőteljesen támogató és megerősítő, mintsem egy védekező és reaktív eszközének látják. Egyre több üzleti folyamatot olyan projektként vagy feladatként kezelnek, amelyet a cég kulcscsapatán kívülre lehet helyezni, és ezt a rövid távú több-leterőforrással való ellátottságot nagyon hatékony és jogos megközelítésnek tartják. Véleményét Charles Russam a Russam GMS által 2003-ban készített felmérésre alapozza.

Az Executive Online felmérésében az ügyfelek értékelhették az interim menedzsment előnyeit. Eszerint az ügyfelek az interim menedzserek alkalmazásának lehetséges előnyei között legnagyobb jelentőséget egyrészt a feladat- és problémaorientációjuknak tulajdonítottak, akárcsak a sebességnek, amellyel már az első naptól kezdve nekilátnak feladatuknak. Szintén magas pontszámot kapott az, hogy ismereteiket képesek másoknak átadni, továbbá, hogy tárgyilagosak. A költséghatékonyságot és a létszám folyamatosan alacsonyan tartását az ügyfelek kevésbé fontos előnyként értékelték.

Érdekes, hogy az interim menedzserek más tényezőket jelöltek meg igénybevételük előnyeként. Ezek közül a legfontosabbak voltak: átfogó tapasztalataik, pártatlanságuk és tárgyilagosságuk. A válaszadók több mint fele említette ezeket az előnyöket. Az interim menedzserek speciális szaktudását, a feladatok kéz-bentartását és a friss hozzáállását a válaszadók egyötöde sorolta fel előnyként.

A fentiekkel kapcsolatban hangsúlyozni kell, hogy a fejlett brit piacról van szó, tehát a felmérésekből nyert megállapítások nem feltétlenül általánosíthatóak, sokkal inkább egy lehetséges fejlődési irányt jeleznek.

Interimenedzsment-szolgáltatók

Az interim menedzsment szolgáltatást nyújtó cégek két nagy csoportra oszthatók. Az egyik csoportba

tartoznak azok a szolgáltatók, amelyek kizárólag csak ezzel a szolgáltatással foglalkoznak. A másik csoportban a vegyes portfóliójú cégek találhatóak:

- Vannak olyanok, amelyek eredetileg IM-szolgáltatás nyújtására jöttek létre, de később a fejtámaszt is felvették profiljukba.
- Működnek olyanok is, amelyek eredendően fejvadászattal foglalkoztak, csak az interim menedzsment térnyerése arra ösztönözte őket, hogy ezzel a szolgáltatással is elkezdjenek foglalkozni.
- Ezenkívül bizonyos vezetési tanácsadással foglalkozó cégek profiljában is megtalálható az interimenedzsment-szolgáltatás.

Ez a szolgáltatói struktúra már megelőlegezi azt a problémát, hogy nehéz, szinte lehetetlen világos statisztikát kapni a kizárólag interimenedzsment-szolgáltatás forgalmi adataira vonatkozólag. A vegyes portfólió alighanem fogalmi zavart okozhat az ügyfeleknél és az interimenedzsment-jelölteknél is, azaz felmerül a szolgáltatások közti világos megkülönböztetés problémája. A szolgáltatók között hatalmas különbségek vannak, piaciszegegens-specializációjuk, működési területük vagy szintjük tekintetében. Az olyan interimenedzsment-szolgáltatók, amelyek már tagjai egy tanácsadó vagy egyéb területen szolgáltató szervezetnek, a meglévő tudásuk és szakértelmük révén könnyen fordíthatják figyelmüket a munka minőségi javítására.

A nemzetközi kapcsolatok vonatkozásában fontos megemlíteni a Senior Management Internationalt (SMI), amely egyedülálló szövetség. Tagjai az Egyesült Államok, Franciaország, Németország, Szlovákia, Olaszország, Svédország, Nagy-Britannia és Magyarország interimenedzsment-szolgáltató cégei. Az SMI elsődleges célja egy nemzetközi interim bázis (pool) létrehozása annak érdekében, hogy a megbízó cégek az interim menedzserek legszélesebb köréből válogathassanak.

KEZDETEK ÉS PIACI SAJÁTÓSÁGOK

Az interim menedzsment kialakulása

Az interim menedzsment először Hollandiában eresztett gyökeret az 1970-es években, ahol az amszterdami székhelyű Boer & Croon kezdte el ezt a tevékenységet, szolgáltatást az ügyfelek igényeire reagálva. Azóta az interim menedzsment sokat fejlődött, és elterjedt az egész Benelux régióban. Oldfield (2000) szerint az interimenedzsment-ipar Nagy-Britanniában majdnem „véletlenül” kezdődött a 80-as években. Akkortájt két dolog történt: egyrészt elbocsátási hul-

lám volt, ami a munkaerőpiacon növelte a magasan kvalifikált vezető beosztású emberek kínálatát; másrészt privatizálták a közművállalatokat, ami viszont keresletet gerjesztett az olyan marketing- és pénzügyi tudással rendelkező szakemberek iránt, akik képesek előkészíteni ezeknek az állami cégeknek a magán-szektorban való megjelenését. Egy újabb egész napos állás irányába való elmozdulás helyett sok vezető beosztású menedzser felismerte a rövid távú pozícióban rejlő lehetőséget az olyan cégeknél, amelyek számára létfontosságú volt a tudásuk. Mindazonáltal időbe tellett, amíg a kereslet és a kínálat azzá a gyorsan fejlődő iparágá formálódott, amivé napjainkra az interim menedzsment vált.

Az angol fejlődéstörténetből általánosíthatunk is a keresleti és kínálati oldal jellemzését illetően. Az interim menedzsment kialakulásának keresleti oldalát az jelentette és jelenti a mai napig is, hogy cégek – különböző okok miatt – igényt tartanak ideiglenes jelleggel, vagyis meghatározott időre tapasztalt, nagy tudással rendelkező menedzserekre. Az interim menedzsment keresleti oldalát jelentősen motiválta az a tény, hogy a cégeknek másképp kell működniük. Ahelyett, hogy nagy létszámú állandó csapattal dolgoznának, a trend abba az irányba mutat, hogy a stratégiai irányításért felelős menedzserek relatíve kis csoportjához kívülről hoznak embereket a szűkséget szerinti speciális feladatok elvégzésére.

Az interim menedzsment kínálati oldalán kényszerből vagy önként megjelent egy olyan menedzseri réteg, amely tapasztalt, nagy tudással rendelkezik, sok mindent látott már az üzleti életben, és hajlandó arra, hogy projektszerűen vállaljon munkákat; továbbá elfogadja, tudomásul vegye, hovatovább örüljön annak, hogy az évnél csak egy részében kell dolgoznia. Ezek a vezetők „zsoldosként” vethetők be.

Rugalmasság, gyorsaság, projektlátásmód: ezek a kulcsszavai ennek a piacnak. Az üzleti életnek ez a szegmense jól érzi a 20. század végén elkezdődött és az új évezred elején egyre erősödő gazdasági nyomást és a kor üzenetét; vagyis azt, hogy nagyon megváltoztak a feltételek, új módszerekre van szükség, és már csak a változás állandó és biztos.

Piaci sajátosságok

A legtöbb menedzsmenttörténet és technika az Egyesült Államokból származik, és aztán onnan terjed el a világ többi részén is. Érdekes módon ennek pont az ellenkezője igaz az interim menedzsmentre. Ennek valószínű oka, hogy az Egyesült Államokban a legtöbb menedzsmentpozíció de facto interim.

Amint arról már szó volt, az interim menedzsment Hollandiában született, ahol a menedzsmentkultúra

elismert részévé vált. Rotterdam élenjáró az európai menedzsmentiskolák között az interim menedzsmenteknek szóló kurzusok tekintetében. Ma Európában Nagy-Britannia mondhatja magáénak a legnagyobb interimmenedzsment-piacot, amely 2006-ban elérte az 550 millió angol font összeget. 1995 óta ez a piac évi 20 százalékos növekedést mutat. Az interim menedzsmentek számát 6–10 ezer főre lehet becsülni a különböző források alapján. Számukat nehéz pontosan meghatározni a tanácsadó és interim menedzsment fogalom keverése, valamint párhuzamos öndefiníciója miatt. Az Ashton Penney cég adatai alapján 300-nál több IM-szolgáltató működik a piacon, amelyeknek nagy része fejedelmek cég.

Az interim menedzsment jól fejlődik Észak-Európában, de ez nem mondható el Franciaországról és Dél-Európáról. Kivülállókhoz behozni – ez a szemlélet kevésbé elfogadott ezeknek az országoknak az üzleti kultúrájában. Mindazonáltal az attitűdök változnak, és néhány nagyobb nemzetközi IM-ügynökség irodát nyitott Olaszországban, és már olasz cégek is a piacra léptek. Jelenleg mintegy fél tucat ügynökség tevékenykedik a lassan fejlődő olasz piacon.

Németországban 2005-ös adat szerint 6000 interim menedzsment működik, és 90 százalékuk közvetlenül, ügynökség kihagyásával lép kapcsolatba az ügyféllel. Átlagosan 750-3000 euróig terjed a napi honoráriumuk. Gazdasági felmérések szerint már a közép-, sőt a kisvállalati szféra is erőteljesen kezdi igénybe venni az új menedzsment típus munkáját.

A magyar piac

Magyarországon az akkor még ismeretlen interimmenedzsment-szolgáltatás honi bevezetését és elterjesztésének programját 2003-ban hirdette meg Fekete István, a Henkel Magyarország korábbi elnöke, Steiner Lászlóval, a Rába és a Lear Corporation volt vezérigazgatójával, valamint Tóth Tamással, a Neumann fejedelmek cég korábbi igazgatójával. Ők alapították meg a Hungarian Interim Management Kft.-t (HIM). A három partner dolgozta ki az általuk jegyzett cég szolgáltatásainak rendszerét, azok minőségbiztosítási hátterét. Többek között az angliai Ashton Penney Interim Management cég vezetőjétől, Bill Penneytől tanulták a szakmát, aki felhívta a figyelmüket arra, hogy ennek az új üzletágnak az alapszintű megismeréséhez négy év szükséges. Ez be is igazolódott. Bár az alapítás óta évente duplázódott a forgalom, ami normális fejlődésnek mondható, a fordulópont 2007-ben volt, amikor is Magyarországon komoly mértékben megnövekedett a megbízók köre, másrészt egyre több vezető választotta az IM-pályát és -karriert. A Hungarian Interim Management Kft. a szolgáltatás

első évében még csak 4-5 projektet, 2007-ben pedig már közel 30 projektet bonyolított le.

Tóth Tamás szerint: „*Nemzetközi kapcsolataink és együttműködéseink alapján úgy látjuk, hogy Magyarországon 3-4 éves 'lemaradás' tapasztalható az interim menedzsment területen a fejlett, elsősorban angol-szász országokhoz képest.*” (Dinamikusan...2008) Magyarországon tehát 2007-ben növekedésnek indult az interim menedzserek hálózata. Ez egyrészt a vállalatok részéről felélénkülő projektorientációs törekvéseknek tudható be. Az interim szakma piaci térnyerésének másik ösztönzője, hogy egyre többen készek az interim menedzserek életstílusára áttérni. Munkakörüket tekintve HR-vezetők, minőségügyi és logisztikai vezetők, termelési igazgatók és főkönyvelők ismerik fel egyre inkább a jelentkező piaci igényt, és váltanak az állandó munkakörrel az interim megbízások irányába.

Magyarország nemcsak a piaci résztvevők számában tér el a fejlettebb országoktól, hanem abban is, hogy nálunk szép számmal akadnak „benragadt” interim menedzserek. A hazai gyakorlat szülte kifejezés azt jelenti, hogy a szakemberek – munkájuk végzetével – a megbízó cégnél maradnak. Fekete István (Interim menedzsment...2007) szerint ez nálunk azért fordul elő, mert sokan kényszerből válnak interim menedzserré. Mivel állásukat otthagynak nem tudnak hagyományos munkaviszonyban elhelyezkedni, ezért kipróbálják magukat a számukra új területen. E munkaformát azonban maguk sem tervezik hosszú távra, sokkal inkább az a céljuk, hogy az első adandó alkalmat megragadva visszakerülhessenek az alkalmazotti munkaviszonyba. A magyarországi menedzsment-kultúrát tekintve azt gondolhatnánk, hogy IM-munkát csak férfiak vállalnak, azonban Tóth Tamás véleménye szerint (Mészáros 2008) a náluk dolgozó interim menedzserek 30-40 százaléka nő. Ezt azzal magyarázzák, hogy az igényelt területeken (pl. emberi erőforrás) egyébként is túlnyomó részben nők dolgoznak.

Ennek a szolgáltatásnak az anyagi oldalát tekintve a HIM vezetői azt állítják, hogy hozzávetőleg 15-20 százalékkal olcsóbb interim menedzsment igénybe venni, mint állandó vezetőt alkalmazni. A magasabb pozíciók esetén 250-260 ezer Ft a napi díjazás, alacsonyabb pozícióknál 125-130 ezer Ft, átlagban 170 ezer Ft (Mészáros 2008).

A piac méretére vonatkozólag nagyon nehéz pontos információt találni a korábban is említett szolgáltatói vegyes portfólió miatt. Továbbá Magyarországon az interim menedzserek „üzleti tanácsadás” szolgáltatásként számlázzák le tevékenységük ellenértékét a szolgáltató vagy az ügyfél felé a konstrukció típu-

sától függően, így az elhatárolás nem megoldható. Magyarországon az interimmenedzsment-megoldást már igénybe vevő ügyfelek között találhatjuk a következő cégeket: RTL Klub, Schiller Opel, Gondrand, Schering-Plough, Ratiopharm, E-ON Hungária, Opel Csősz, Gulyás Nagykereskedelem. A hazai piacon a piacvezető Hungarian Interim Management Kft.-n kívül más cégek is foglalkoznak interimmenedzsment-szolgáltatással, például a Hammel & Hochreiter International Consulting Ltd., a TTT Csoport Vezetői Tanácsadó Kft. és az SLP Kft.

2003-ban létrejött a Magyar Interim Menedzsment Egyesület (MIME), amelynek tagjai magánszemélyek és cégek, többek között a már sokszor említett Hungarian Interim Management Kft. A MIME kiemelt feladatai közé tartozik, hogy meghatározó szerepet vállaljon az interim menedzsment, mint szolgáltatás magyarországi bevezetésében és terjesztésében; továbbá, hogy kifejlessze, alakítsa és érvényesítse a hazai interimmenedzsment-iparágban a standardokat, az értékeket és a minőségi követelményeket.

KIK AZ INTERIM MENEDZSEREK?

Kezdjük egy lényeges tényezővel, az életkorral. Amikor az interim menedzsment elkezdte térhódítását, az 50 év felettiek világa volt ez. Az elmúlt 15 évben egy fiatalodási hullámnak vagyunk tanúi Magyarországon és az egész világon egyaránt. Ma már a 30-as éveik végén járó menedzserek is képesek arra, hogy interim menedzsersként dolgozzanak. Az életkor fontos (szükséges, de nem elégséges) feltétele az interim menedzsersi létnek, mert miközben a 40 év felettiek általában nehezen tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon, ebben a szakmában pont ez az életkor az elvárás, hiszen 40 körül már olyan tapasztalathalmazzal rendelkezhetnek a menedzserek, ami különböző vállalati helyzetekben jól hasznosítható.

Motivációk

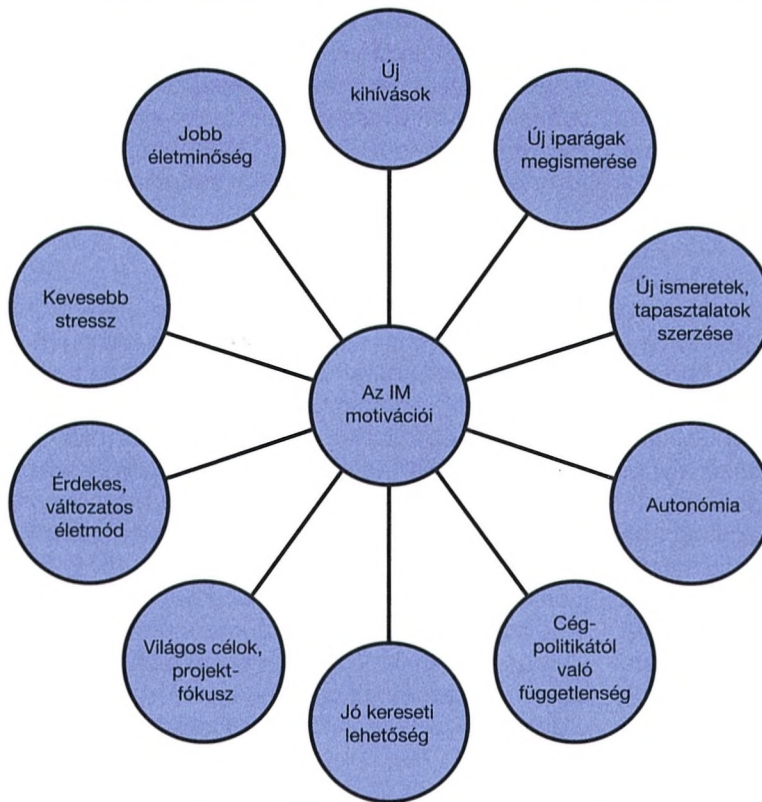
Miért lesz valaki interim menedzser? Az egyik lehetséges válasz, hogy egy érett, idősebb menedzser kényszerpályán mozog, mert leépítések, összeolvadások vagy más ok miatt elvesztette az állását, és az interim menedzsment munkalehetőségként csillan fel számára. Valószínűsíthető, hogy az ebbe a csoportba tartozó interim menedzserek nagy része az első lehetőséggel visszatér az alkalmazotti lét stabil, biztonságos keretei közé. Másik csoportba tartoznak azok, akik áthidaló megoldásnak tekintik az interim életmódot. Ezek a menedzserek nem elégedettek aktuális munkájukkal, és amíg új, jobb állást keresnek, illetve találnak maguknak, addig interim menedzsersi pozíciókat

vállalnak el. Végül elérkeztünk a harmadik csoport-hoz, amelynek tagjai – véleményünk szerint – hosszú távon magas színvonalú interim menedzseri munkát tudnak végezni: ők azok, akik karrierjük adott pontján, már tapasztalt vezetőként tudatosan választják az interim életmódot.

Melyek azok a tényezők, amelyek vonzóak ezeknek a menedzsereknek a számára az interim életmódban az alkalmazotti munkával szemben? Az interim menedzserek motivációinak a tárházát a 2. ábra mutatja.

2. ábra

Az interim menedzserek motivációs képlete



Forrás: saját szerkesztés (2009)

A fenti pozitívumok közül külön kell foglalkozni az interim életmód anyagi oldalával. Amint arról korábban is volt szó, az interim menedzser a saját cégén keresztül számláz közvetlenül az ügyfélnek vagy a szolgáltatónak. Vagyis nem személyijövedelemadó-köteles fizetést kap, hanem üzleti árbevételre tesz szert, ami után társasági adó és egyéb járulékok fizetendők. Természetesen közvetlenül nem lehet összehasonlítani a két összeget. Alkalmazottként még egyéb, nem készpénz jellegű juttatások is részét képezik a kompenzá-

ciós csomagnak, IM esetében a bruttó árbevétel adók és egyéb költségek terhelik. Ezen korrekciók után is egyértelmű, hogy kedvezőbb jövedelmet biztosít az interim menedzseri konstrukció. Amennyiben azt feltételezzük, hogy éves szinten ugyanannyi nettó jövedelmet jelent az interim munka, mint amit a menedzser alkalmazottként megkereshetett, akkor is kedvezőbb az interim életmód a fent említett – pénzben ki nem fejezhető – előnyök miatt, amelyek közül elég csak azt kiemelni, hogy ugyanazt a jövedelmet az IM jóval kevesebb munkanap alatt keresi meg.

Életmód

Tévedés lenne azonban azt hinni, hogy az interim menedzser élete csupa fény és ragyogás. Igaz, munkáját, szakértelmét nagyon jól honorálják anyagilag. Igaz, jóval több szabadideje van a projektmentes időszakban, mint egy alkalmazottnak. De ezeknek a nagyon fontos előnyöknek ára van. Egyetértünk Bill Penneyvel, aki szerint az interim menedzser karrier nem egy „lágy opció” (Penney 2000, 60). Vajon mindenki tudná-e vállalni, hogy háttér fordít az alkalmazotti lét kínálta biztonságnak? Azoknak az embereknek nagy kulturális sokkot jelent egyedül dolgozni, akik életüket nagyvállalatoknál töltötték. Az interim menedzser mindent egyedül csinál, és mindenért egymaga felelős. Mindent tudnia kell a legegyszerűbb technikai kérdésektől kezdve egészen addig, hogy el kell magát adnia, újabb és újabb IM-megbízásokat kell szereznie. Alázat kell ahhoz, hogy az ember tudomásul vegye, ezzel az életmóddal az is együtt jár, hogy például

a számítógép meghibásodása esetén maga javíttassa meg, és ha a kocsija elromlik, ő fogja szervizbe vinni. Az otthoni kis iroda elhagyatottságában ülve bizony sokkal vonzóbbnak tűnik a „rég” iroda nyüzsgése, mint amilyenek akkoriban tűnt.

Az interim életmód egyik fontos meghatározója a bizonytalanság. Annak, aki a karriernek ezt az útját választja, olyan kiegyensúlyozott személyiségnek kell lennie, aki jól tűri a bizonytalanságot. Bírni kell azt lelkiileg és anyagilag, hogy nem tudja, mikor

lesz újra munkája. Nyilvánvaló, hogy ezt az életmódot csak egy adott egzisztenciális szint felett lehet vállalni.

A bizonytalanság és a magányosság elviselése mellett van még egy fontos jellemzője ennek az életmódnak. Az IM a projekt nélküli szakaszban „csupán” egy IM, vagyis nem vezérigazgató vagy valamilyen egyéb vezető beosztású cím hordozója. Ezt, valamint az alkalmazotti vezető kötelező státuszszimbólumainak, mint például egy elegáns vállalati autónak a hiányát el kell tudni viselni. Továbbá: az első ránézésre pozitívnak tűnő több szabadidőnek van egy másik nézete, mégpedig az, hogy a szóban forgó személynek nincs munkája, amihez negatív képzettársítás kapcsolódhat. Az interim menedzsernek el kell tudni viselni a beosztás, cím nélküli „üresjáratokat” is. Aki ezt teherként éli meg, azt nyomasztani fogja ez az életmód, és számára ez nem jó választás.

Az interim menedzser karrierje rugalmasságot, mobilitást, feszültségtűrést és állhatatosságot igényel. A „hosszútávú magányossága” nem való mindenkinek. Bár nem egy könnyű út, aki ezt választja, kipróbálja, és alkalmas is rá, megszereti. Minden egyes megbízatás új, izgalmas kihívása ösztönzi az interim menedzsert.

Kompetenciák

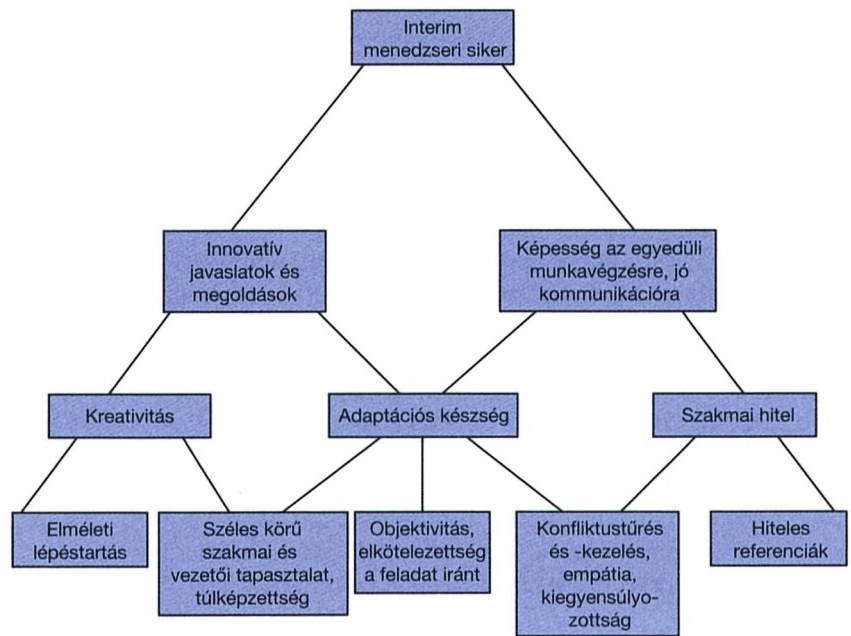
Goleman (2000, 43) definíciója szerint a kompetencia olyan személyiségvonás, amely hatékony vagy kiemelkedő munkavégzéshez vezet – vagyis olyan képesség, amely a munkáját végző személy erőfeszítéseinek gazdasági értéket ad.

Goleman vezette be az érzelmi intelligencia fogalmát, és rávilágított arra, hogy az üzleti életben, az eredményes munkavégzésben ennek a tényezőnek kiemelkedő jelentősége van. Az interim menedzserek kompetenciáit illetően és eredményes munkájuk okait keresve fontosnak tartjuk az érzelmi intelligencia figyelembevételét, az érzelmi kompetenciák vizsgálatát. Az érzelmi kompetencia olyan, érzelmi intelligencián alapuló tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt

eredményez (Goleman 2000, 52). Senki nem tökéletes érzelmi kompetenciák terén (sem): mindannyian erősségek és gyengeségek sajátos profiljával rendelkezünk. Goleman kutatásai azt bizonyították be, hogy a kiemelkedő teljesítményhez mindössze az szükséges, hogy egyrészt bizonyos számú készségben (általában legalább hatban) erősek legyünk, másrészt azt, hogy erősségeink az érzelmi intelligencia mind az öt területén arányosan jelenjenek meg. Ez pedig azt jelenti: sokféle út vezet a kiválósághoz.

3. ábra

Az interim menedzser sikerkritériumai



Forrás: saját szerkesztés (2009)

Az interim menedzserré váláshoz, akárcsak más szakma esetében is szükség van szakkompetenciára és érzelmi kompetenciára. A két kompetencia-terület együtt hatékony. Goleman (2000, 49) véleménye szerint minél összetettebb a munka, annál inkább számít az érzelmi intelligencia – már csak azért is, mert annak hiánya hátráltathatja azon szakértelem és intellektus kibontakozását is, amellyel a személy amúgy rendelkezik. Mivel az interim menedzserek munkája rendkívül összetett, ez a meg-

állapítás rájuk is vonatkozik. A különböző típusú interim megbízások különböző kompetenciakombinációkat igényelnek.

Ericsson és szerzőtársai (2007) az „Így készül a szakértő” című tanulmányukban azt állítják, hogy a kiemelkedő teljesítmény nem velünk született tehetség vagy képesség kérdése, hanem éveken át tartó tudatos gyakorlás eredménye. Az interim menedzserektől elvárt tudás és tapasztalat és az oda vezető út jól alátámasztja gondolatmenetüket. Nem az számít, hány diplomát gyűjtött be az illető, és van-e MBA-végzettsége vagy nincs. Az interim menedzser is azáltal válik szakértővé, hogy a vezetői létet és munkát hosszú éveken át gyakorolja. Különböző vállalati helyzetekben edződik, megtapasztalja a problémák sokféleségét és azok megoldási lehetőségeit. Az interim menedzser a megbízásai során tudatosan gyakorol. Egyrészt meglévő képességeit fejleszti, másrészt képességeinek határait is kiterjeszti. Az interim menedzsernek minden egyes projekt során ki kell lépnie abból a zónából, ahol kényelmesen meg tudja oldani a feladatokat. Ehhez óriási motivációra és áldozatkészségre van szükség, és ezek nélkülözhetetlenek az elmozduláshoz, a fejlődéshez. A folyamatos gyakorlás teszi lehetővé, hogy az interim menedzser kompetenciái egy olyan halmazra „érnek össze”, amely a kiemelkedő teljesítményéhez szükséges hatékony kombinációt hoz létre.

Az interim menedzserei karrierhez szükséges kompetenciáknak a fentiekben elemzett, a szakmai munkához kapcsolódó kompetenciacsoportján kívül, úgy vélem, van egy másik dimenziója is. Ez pedig az interim életmód sajátosságai által támasztott kritériumoknak való megfelelés, ami az érzelmi érettséggel és tudatossággal van összefüggésben.

A szaktudás, az érzelmi kompetenciák fejleszthetők, tanulhatók. Senki nem születik interim menedzsernek, de azzá válhat tudatos készülés, gyakorlás, tanulás révén, és sokat segíthet ebben a folyamatban egy mentor vagy coach. Amint arról korábban már volt szó, 40 éves korára válik valaki arra alkalmassá, hogy – ha úgy dönt – interim menedzser legyen belőle. Optimálisan addigra következik be az addigi tanulási, gyakorlási és fejlődési folyamat eredményeképpen az *érettség*. Természetesen e folyamat nem ér véget, élethosszig tart.

HIVATKOZÁSOK

Dinamikusan növekszik az interim szakma
http://www.mfor.hu/cikkek/Dinamikusan_novekszik_az_interim_szakma_.html (2008.07.08.)

Eljött az ideje egy teljesen új HR-specializációnak
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=46754> (2008.08.09.)

Ericsson, K.A., Prietula, M.J., Cokely, E.T.(2007-2008), „Így készül a szakértő”, Harvard Business Manager , 9-10 12-1, pp.95–101
Goleman, D. (2004), *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*, Budapest: Edge 2000 Kiadó

Golzen, G. (2000), „How did we get here?”, in: *Interim management*, London: Caspian Publishing Ltd., 11-15

Inkson, K., Heising, A., Rousseau, D.M. (2001), „The interim manager: Prototype of the 21st-century worker?”, *Human Relations*, 54 3, pp.259-284

Interim menedzsment
<http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2007/02/interim-menedzsment> (2008.07.08.)

The interim report [é. n.], London: Executives Online

Kölcsönzött menedzserek
<http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2003/12/kolcsonzott-menedzserek> (2008.07.08.)

Mártonffy Attila: Átmeneti jelleggel
<http://www.it-business.hu/files/pdf/ITB2007/48/20-21.pdf> (2008. 08. 09.)

Megalakult és a napokban bejegyzésre került a Magyar Interim Menedzsment Egyesület <http://www.interimmanager.hu/index.php?page=4> (2008.08.19.)

Mészáros Etelka: Bevetésen az interim menedzserek
<http://www.napi.hu/articleprint.asp?nID=363750> (2008. 04. 25.)

Oldfield, C. (2000), „What is interim management?”, in: *Interim management*, London: Caspian Publishing Ltd., 6-10

Penney, B. (2000), „What makes a good interim manager?”, in: *Interim management*, London: Caspian Publishing Ltd., 57-60

Russam, M. C. (2005), „Flexible resourcing: the strategic case for interim management”, *Strategic Change*, 14 2, 157-163

Tóth T.: *Interim management. Előadásanyag*. Budapest, 2007. május 30.

*Farkas Ferencné CSc egyetemi docens,
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar,
Vezetési Tanácsadás Tanszék*

Magyari Éva

INTERIM MANAGEMENT: A 21ST CENTURY MODEL OF PROFESSIONALISM?

This paper tends to introduce interim management, which is a new phenomenon in Hungary. To understand the establishment of this field of management our aim was to create knowledge by analysing the international literature, empirical researches and observations. Having defined interim management, we examine the working mechanism, development and market characteristics of interim management afterwards we discuss the motivations of interim managers, the lifestyle of them and the necessary competencies.

Zsuzsanna Farkas – Éva Magyari

The influences of cultural orientation, ecological awareness, price and psychological wellbeing over senior citizens' green sheltered housing buying intentions

The motivation for this research was to examine whether the „green trend” has a distinct added value from a marketing point of view. The research aimed at examining the effect of cultural orientation, price perception and ecological awareness, with the mediating effect of psychological wellbeing, over elderly people's intentions to buy accommodations in a green sheltered housing project. Results suggest that ecological awareness is the main factor influencing green sheltered housing buying intentions of elderly people, and that negative cultural orientation, such as collectivism and conservatism, decrease elderly consumers' buying intentions.

Keywords:

marketing, green housing, consumer behaviour, physical and mental wellbeing

INTRODUCTION

Israel's population is getting older. This happens mainly because birth-rates are constantly decreasing over the last decades, hence children share of the population is diminishing. Another reason is that more Israelis live longer.

Senior citizens are now estimated to account for 10% of the population in Israel, and their numbers are increasing in a double rate compare with total population increase rate. Currently, about 4% of the senior citizens live in nursing homes. According to estimates these numbers will grow to 12% at 2020 and to 13% at 2025.

Along with the deepening realization of sheltered housing advantages, this means an increase in demand to such housing solutions for senior citizens.

Sheltered housing for senior citizen is relatively new in Israel, appearing only at the late 80's, long after Europe and North America. Currently about 390 nursing homes and 160 protected accommodation programs for senior citizens are operating under authorities' supervision. Unsupervised and unlisted institutions are estimated to be of the same extent as „formal” institutions. With regard to the facts that this industry's turnover is 8.4 billion \$ a year and that collateral deposits are estimated at 2 billion \$, this means that sheltered housing for senior citizens is a growing and attractive industry.

Hence, it can be expected that as this industry evolves more entrepreneurs will seek to fit in. This means that they will also seek new and creative approaches to differentiate themselves from other competitors. This research focuses on such a niche, the niche of „green” housing.

On the other hand, elderly people are often considered to be conservative, nonflexible and „unattractive” segments from a marketing point of view. They often do not willingly accept new and innovative

products and services. This cultural orientation, along with (poor) psychological wellbeing might turn out to be a significant obstacle in green sheltered housing solutions marketing.

In view of this, this research aims at formulating the relations between price, ecological awareness, cultural orientation and psychological health of senior citizens over their intentions to buy accommodations in a „green“ a sheltered housing project while disproving Lunsford and Burnett (1992) claim that elderly people often do not willingly accept new and innovative products and services.

LITERATURE REVIEW

Green housing

As presented by Richardson & Lynes (2007), „green housing“ is a holistic approach toward designing, building and operating buildings, and especially buildings designed for residence. Green housing strives to create a more healthy and comfortable living environment, while minimizing environmental damages. A „green“ building is term used to describe highly resourced and energetic buildings that cause less pollution to the air and the water and is healthier to its inhabitants than „regular“ buildings.

Minimizing environmental effects of building and urbanizing is a strategic objective, and it is gaining more support from suppliers, customers and entrepreneurs. Furthermore, sustainable development is a product of two factors: (i) awareness regarding life, ecological systems and the natural essence of things and (ii) economical and technical efficiency (Roper & Beard, 2006). With regard to the building process, Ropoer & Beard (2006) also suggest that sustainable „green“ buildings should efficiently exploit and preserve energy and resources along with uncompromising economic, social and environmental standards of quality.

The growing interest of corporate and entrepreneurs in these harmonic building approaches is not just an outcome of public and media attention. As stated by Fiedler and Deegan (2007), incorporating and collaborating with environmentalists has proved to have positive effects on both corporate and project, socially, publically and economically.

Kats (2003) found that although green building is more expensive than conventional building, estimated additional 2% increase in costs, mainly due to longer design periods and complex integration issues) it proved to save approximately 30% of operating costs such as electricity, water and maintenance, increase workers' productivity and decrease workers' absence

and generally helped in minimizing waste and creating a better working atmosphere and environment.

„Green“ branding

Green housing is not just a feasible constructive or operative concept. The use of the green concept entails several features that combine into a unique, positive and differentiable added value to customers. For instance, green branding might offer environmental advantages to customers with environmental awareness (Hartmann et al., 2005). As a consequence, such customers might benefit, personally and environmentally, from the use and consumption of these brands (Rios et al., 2006). However, proper marketing and promoting strategies should be stated and implemented in order to create such awareness and induce customers' purchasing intentions (Rajagopal, 2007).

Few studies, such as Hartmann et al., (2005) or D'Souza et al., (2006), suggested functional and emotional approaches for green branding. These studies show that both approaches yield highly positive perception and appreciation toward the brands and consequently are very effective.

Other issues that emerged through these studies show an ambiguous attitude of customers toward corporate that promotes these brands. According to this, corporate were believed to act from financial and economical motives rather than environmental ones. However, green branding was found to improve firm's public image and market share and increase customers' overall loyalty (D'Souza et al., 2006). D'Souza et al., (2006) also identified several factors that influence customers' green perceptions of the firm, among which are corporate attitude, corporate response to regulation, brand label and ingredients and past experience.

Finally, green branding was also found to entail a significant business advantage, but this advantage is not long and more a product of inventiveness and innovation (Driessen, 2005).

Elderly as market segment

Improvements in life quality over the last decades did not skip the elderly. More people aged 65 and above, face unique needs regarding physical, economical, social, and cultural and leisure aspects.

Early research tended to underestimate this segment (Law et al., 1998; Fayanti et al., 2004 or Oates et al., 1996). These studies viewed this „elderly segment“ as unattractive, limited (both with regard to willingness and purchase capabilities) and generally week population.

Furthermore, Lunsford & Burnett (1992) found that most elderly people often do not willingly accept new and innovative products and services, and Hare (2003) found that there is not much emphasis on elderly people buying experience, both suggesting that marketing to this segment might entail more considerations.

Elderly sheltered housing

There are different factors influencing housing decisions of elderly people. Among these factors are: age, gender, marital, health and economical status, education and the elderly number of children.

According to Israel's CBS 2007 household survey, 29% think that old age homes and sheltered housing are a preferable environment for (fully or partially) dysfunctional elderly people. One of the main reasons for this is the need for a supportive and rich social community. These findings were also found by Nummelin (2005) and Baum (2003), according to which moving into old age or sheltered housing meet the needs for diverse activities and active social life and that improve elderly people physical and mental wellbeing.

According to Fayanti et al., (2004), social, cultural and economical changes showed that elderly people are gaining more purchase power. This power allows them to be more independent, especially with regard to who determines where and how they would live. Lee & Gilbert (2004) found that healthier and richer elderly people prefer sheltered housing over other accommodation alternatives, and that they preference is for projects who offer personal supervision, home maintenance, security services and social activities. Lee & Gilbert also found that less healthier and poorer elderly people were less willing to move and preferred to stay at their homes.

As stated above, as elderly people purchasing power is increasing so does the interest of entrepreneurs and marketers. According to Fayanti et al., (2004) this segment has the highest growing rate, socially and economically, and such it is expected to gain more attention during the following decades. According to them, this will be also the case with regard to sheltered housing solutions.

Elderly people's consumer behavior

When analyzing how a relatively homogeneous segment of consumers might act, the first and foremost factor is the decision process. Livette (2007) found that decisions of English elderly people regarding moving into sheltered housing were considerably influenced from partner's and children views about this issue. Furthermore, the partner's opinion is more

important than the children's and, more importantly, 75% of the sample reported as reaching the decision by themselves. In a previous study, Livette (2006a) found that accommodation decisions (whether to move into sheltered housing) is influenced by the person's health condition and gender. Mainly, he argued that men and women process consumer information differently. However, in a third study (Livette, 2006b), it was found that most decisions were preceded by a limited decision process and that although the decisions entailed enormous implications for the person as well as his/hers family there was large variance regarding the elderly person's involvement level due to significant differences and diversity of options to choose from.

The decision is subjected to cultural and social norms and perceptions. For instance, some elderly people decide to keep living in their own homes, with or without their partners, while others move to old age or sheltered housing. This decision is many times an outcome of cultural and social beliefs of what is considered „proper behavior“ (Gaymu et al., 2006). Gender, social status, financial success, personal beliefs or even bequeathing considerations were stated as influencing accommodation decisions among the elderly (Livette, 2006a).

Nevertheless, it should be noted that economic aspects, such as owning property and real estate has more weight on the decision than any cultural or social aspect Forrest et al., (1990).

With respect to green ecological aspects of moving sheltered housing Chan & Lau (2000) found that there is considerable overlap between cultural and ecological norms. Their study identified (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, in Chan & Lau, 2000) five Chinese cultural dimensions: man vs. nature, man vs. himself, relations intensity, time intensity and activity intensity. Their study suggests that high levels of ecological awareness and „careens“ can be channeled into eco-consumption, the consumption of green products and services. Their study, along with others such as Finisterra et al., (2008) and Maldonado et al., (2008), draw a direct line between ecological awareness and knowledge and buying intentions.

A perfect example for this dynamics can be seen with price. Price is probably the most common and explicit interpretation of consumer perceived value for a product or a service. This can explain why customers would be ready to pay more for green products, as their consumer behavior is motivated by an ethical concern for the world's wellbeing rather their personal benefit (Moisander & Pesonen, 2002).

As argued by Laroch et al., (2001), over the years there has been a continuous and constant increase in the number of customers that are pay more for „friendly” products and services. However, with regard to green products and services, customers were more aware to the price as their income was lower (Diaz, 2004) and in general, consumers are more sensitive to price than to the product's economical benefits (Gourville & Koehler, 2004).

Elderly people buying intentions, physical and mental wellbeing

Together with usual factor such as price, product and recommendation, elderly people's buying intentions are affected by their physical and mental wellbeing.

Aging and a person's ability to cope with its characteristics among which are decreasing physical and mental functioning is a product of one's genetics but also health. The common belief is that health is not „the absence of sickness” and it should be viewed as a holistic concept for physical, mental and social wellbeing (Rosin, 2003). Psychological, physical and social changes that characterize old age can become prominent stressors that, along with the increase fear for losing one's independence, can deteriorate into depression (Rosalie et al., 2005).

Ryff & Singer (1998) found six criterions for maintaining positive wellbeing: self and past acceptance, meaningful relationship, sense of autonomy, self and surrounding control, clear and focused objectives and a continuous sense of evolvment. Positive wellbeing, especially among elderly people, was found to positively affect consumers buying intentions. This is because buying is not just acquiring a solution for a current need (which is also correlated with one's wellbeing), but it also fulfill additional, more psychological, needs (Weber et al., 2002; Pratt, 2004).

RATIONAL

The purpose of this research is to examine the existence and intensity of the relations between cultural orientation, ecological awareness, price, psychological wellbeing and elderly people readiness to purchase accommodations at a green sheltered housing project (Figure 1).

As green projects are considered to be more expensive than „regular” sheltered housing solutions, this research combines several theories into one, untested yet, framework. In conjecture to Weber & Capitant (2002b), in this framework psychological wellbeing serves as a mediator factor rather than an independent factor (Figure 1).

METHODOLOGY

Sample

Research rational was tested by a survey held among 54 subjects, aged 65 and above. The survey took place at Haifa (Israel) and included 2 sheltered housing projects inhabitants. These projects' inhabitants are considered to be from a medium-high socio-economic status, while, in general, 18% of the city of Haifa's residents are elderly people (47,900 people).

Subjects were sampled using „snow ball sampling”, by spreading questionnaires elderly people who, in turn, spread them to other acquaintances and relatives. As such, subjects' participation was based upon their willingness to take part in this research. Overall, only 54 questionnaires were returned from a 100 that were sent.

Measures

Potentially elderly consumers (subjects) willingness to buy accommodations in a green sheltered housing project was tested in view of three independent fac-

Figure 1 The research model

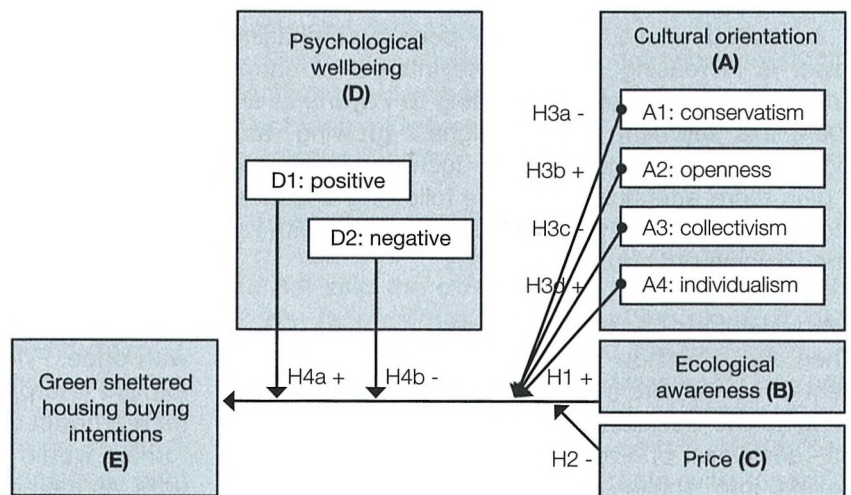


Table 1

Research measures (N=54)

	Conservatism	Openness	Collectivism	Ecological awareness	Price	Positive wellbeing	Negative wellbeing
Mean	3.55	3.39	3.58	3.74	2.75	3.31	2.13
S.E.	0.067	0.11	0.11	0.095	0.13	0.1	0.086
Median	3.617	3.33	3.75	3.8	2.75	3.22	2.17
Std	0.49	0.83	0.8	0.7	0.96	0.75	0.63
Minimum	2.24	1.67	1.5	1.6	1	1.44	1
Maximum	4.53	5	5	5	4.5	5	3.5

tors (price, ecological awareness and cultural orientation), a mediating factor (psychological wellbeing) and demographics.

The research questionnaire consisted of 52 items in five parts as follows:

1. Price and buying intentions: a 6 items questionnaire composed by the authors. Items 1-4 measure perceived price ($\alpha=0.82$) while items 5-6 measure buying intentions ($\alpha=0.41$).
2. Ecological awareness: an 8 items questionnaire adapted from Laroch et al. (2001) by the authors ($\alpha=0.70$).
3. Cultural orientation: a 19 items questionnaire adapted from Hatub (1998). Cultural orientation was narrowed down to 4 dimensions: conservatism ($\alpha=0.67$), openness ($\alpha=0.72$), collectivism ($\alpha=0.82$) and individualism ($\alpha=0.82$). Overall Cronbach α is 0.80.
4. Psychological wellbeing: Watson et al (1988) 20 items PANAS questionnaire. This questionnaire produced 2 measures corresponding to positive ($\alpha=0.87$) and negative wellbeing ($\alpha=0.77$), accordingly. Overall Cronbach α is 0.83.
5. Demographics: a 9 items questionnaire corre-

sponding to subjects' age, gender, education, birth place, income, profession and religiosity.

FINDINGS

Most of the subjects are women (77.8%) and more than half of the subjects (51%) are widows or widowers. About half of the subjects (48%) were born in Israel while 17% of the rest of the sample immigrated to Israel during the 1950's. Many subjects have 3 children (44.4%) and most of the subjects (83%) have less than 3 children. Table 1 presents a summary of subjects' responses.

Subjects present a high level of ecological awareness (median 3.8) and high level of positive wellbeing (median 3.22) and low level of negative wellbeing (median 2.13). Overall, subjects present high levels of cultural orientation (mean level above 3.4) and medium price perception (median 2.75).

Research assumptions were tested using two-sided Pearson correlation test.

- H1: there is a positive relation between ecological awareness (B) and green buying intentions (E).

Table 2

Correlation table between ecological awareness and buying intentions

	I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to ecological awareness	(negative) I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to regular standards
Ecological awareness	Pearson Correlation	.62(**)
	Significance	0.00
	N	52

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

According to hypothesis H1, buying intentions should increase as consumer is more aware to ecological issues.

As stated in Table 2, there is a positive significant correlation between the consumers' buying intentions of accommodation in a green sheltered housing project and ecological awareness ($r=0.62$, $p<.001$). However, a control item, phrased negatively, did not yield similar results, as no significant correlations were found (Table 3).

Neutralizing psychological well being, positive and negative emotions, yielded a more accurate results, according to which both phrases yield a positive correlation between ecological awareness and buying intentions, as stated in Table 4.

According to these results, H1 can be validated and moreover psychological wellbeing has a mediated effect.

H2: There is a negative relation between Price perception (C) and green buying intentions (E).

H2 argues that buying intentions of elderly people is adversely related to consumers' price perception. As

presented in Table 4, buying intentions of green accommodations at a sheltered housing project are significantly positively correlated to price perception. Furthermore, these findings were found to hold with and without psychological wellbeing neutralization.

These findings suggest that price is positively related to buying intentions, arguing that price is not an explaining factor of buying intentions but rather the opposite, meaning that buying intentions explain consumers' willingness to pay. As such these findings, intuitively, suggest that the more consumers are intent on buying accommodations they will be willing to pay more.

H3: There is a positive relation between positive Cultural Orientation (A) and green buying intentions (E) and a negative relation between negative Cultural Orientation (A) and green buying intentions (E)

According to H3, cultural expressions, such as conservatism, collectivism, openness and individualism affect buying intentions differently. While the first two

Table 3

Correlation table between ecological awareness and buying intentions

		I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to ecological awareness	(negative) I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to regular standards
Ecological awareness	Pearson Correlation	.64(**)	0.24(*)
	Significance	0.00	0.04
	N	47	47

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Table 4

Correlation table between Price Perception and Buying Intentions

		I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to ecological awareness	(negative) I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to regular standards
Price perception	Pearson Correlation	.36(**)	0.29(*)
	Significance	0.004	0.018
	N	52	52
Price perception (psychological wellbeing neutralized)	Pearson Correlation	.29(*)	0.25(*)
	Significance	0.044	0.023
	N	47	47

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Table 5

Correlation table between Cultural Orientation and Buying Intentions

			I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to ecological awareness	(negative) I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to regular standards
Cultural orientation	Conservatism and Collectivism	Pearson Correlation	-0.160	-0.115
		Significance	0.128	0.208
	Openness and individualism	Pearson Correlation	0.041	-0.194
		Significance	0.386	0.084
Cultural orientation (psychological wellbeing neutralized)	Conservatism and Collectivism	Pearson Correlation	-0.14	-0.057
		Significance	0.18	0.35
	Openness and individualism	Pearson Correlation	-0.121	-0.195
		Significance	0.204	0.09

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

factors influence is negative, the influence of the latter two is positive. However, as can be seen in Table 5, no significant correlations were found between either positive or negative factors and buying intentions.

Neutralizing psychological wellbeing did not alter the results, according to which H3 cannot be validated. The research model, and especially the mediating role of psychological wellbeing, was also tested using regression model. A summary of the regression analysis appears in the following table (Table 6).

The results suggest that ecological awareness mediates the effects of other explaining variables in the models, as it is the only factor with a positive significant influence ($b=1.06$) over buying intentions, yielding a significant model accounting for 59.2% of the dependent variable variance ($p<.001$). It should be noted that negatively phrased model did not yield significant result except from the positive effect of price perception, as stated above.

Table 6

Regression results of buying intentions (dependent) vs. demographics, cultural awareness, price perception and psychological wellbeing

	I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to ecological awareness	(negative) I prefer purchasing accommodations in a sheltered housing project that was built according to regular standards
(Constant)	-2.082	1.853
Gender	0.648	0.593
Marital status	-0.071	-0.129
Number of children	-0.103	-0.111
Immigration year	0.106	0.024
Education	0.057	0.048
Profession	0.066	0.122
Monthly income	-0.039	0.094
Religiosity	-0.224	-0.241
Openness	0.029	-0.397
Collectivism	-0.105	0.014
Ecological awareness	1.06 (**)	0.188
Price perception	0.306	0.445 (*)
Positive wellbeing	-0.123	-0.066
Negative well being	0.332	0.074
	$p<0.001$ $R^2=0.592$	

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

DISCUSSION

The motivation for this research was to examine whether the „green trend” has a distinct added value from a marketing point of view. This argument was put into test in the context of building, which is often viewed as a non-ecological field. Furthermore, this argument was tested on what is considered by many to be a conservative, nonflexible, innovation suspicious and unwelcoming market segment – elderly people. Since elderly people often lack the means and experience poor psychological wellbeing they are considered to be an unattractive marketing segment. Using the combined effects of a nonflexible „non environmental” business field, as housing, and unusual segmented consumer population should have helped to clarify the unique effect of ecological awareness to marketing.

Specifically, the research aimed at examining the effect of cultural orientation, price perception and ecological awareness, with the mediating effect of psychological wellbeing, over elderly people's intentions to buy accommodations in a green sheltered housing project.

Effects were examined both independently (correlations) and dependently (regression). Examining the effects of ecological awareness over buying intentions reveals a positive connection between them. This connection holds with and without psychological wellbeing neutralizing. Moreover, it seems it holds some positive perception of the future, since negative phrasing of the connection did not yield any significant results.

Except from validating hypothesis H1, these findings are also in accordance with Rios et al., (2006) that claim that a consumer with ecological awareness will be more intent on purchasing a green product or service, merely for the benefit it entails with regard to the environment. The findings also suggest that positive cultural orientation, such as openness, does not have any real effect over buying intentions. Conversely, negative cultural orientations are negatively correlated with buying intentions. This is important from a number of reasons. First, it validates the common belief that elderly people are more often than not tend to be inflexible, conservative and innovation suspicious (Lunsford & Burnett, 1992). Practically, this means that, from a marketing point of view, they tend to reject changes, often focusing on the risks and hazards these changes might entail rather on the benefits and advantages they might offer.

However, this generalization should be examined more closely, mainly because real estate and housing purchasing is not a regular or often made consumption decision. Moreover, again from a marketing point of view, it is a high involvement, not immediate and emo-

tional decision that entails aspects such as financial and social success, personal confidence and safety perceptions along with feelings of belonging (the concept of home). As was stated by Livette (2007), culture play a key role in elderly people decision to buy real estate, mainly since owning a home is considered to be a desirable objective. The research's findings also support this line; hence purchasing accommodation in a sheltered housing does not entail ownership but only a right to live there. As such sheltered housing does not yield economical or financial stability – it cannot be sold or passed on as inheritance.

These conclusions are not in accordance with Forrest et al (1990) claims that culture has less influence than economical considerations with regard to real estate ownership. Moreover, findings also suggest that price, as an expression for the economical value consumers sees in the products; have a positive correlation with buying intentions.

In view of this, it seems that, with regard to elderly sheltered housing, price entails the consumers' willingness to pay rather their economic evaluation of options. As such price is a product of buying intentions and not the opposite. Regression analysis validated the above stated conclusions, according to which ecological awareness is the principal factor influencing green sheltered housing buying intentions, which mediate all other influences over these intentions. This also means that the green concept has a significant added value from marketers' point of view. As was suggested above, the concept of green building overshadowed other, more „conventional”, aspects of consumer behavior such as price, cultural orientation and psychological wellbeing.

Limitations

This research is limited, firstly, from a methodological point of view. The use of a questionnaire, along with limitations set by time; place and the extent of this research confine its conclusions. Secondly, there are objective limitations that arise from the research population and its characteristics. As it turns out, the population includes much more women than men. Furthermore, the low participation rate might suggest comprehension difficulties and wariness from subjects.

Implications

Several implications arise from this research:

- Green sheltered housing buying intentions are higher for elderly consumers with high ecological awareness.
- There is willingness to pay for green sheltered housing accommodations for elderly people.

- As negative cultural orientation, such as collectivism and conservatism, increase green sheltered housing for elderly people decreases.
- Green sheltered housing for elderly people are not significantly affected by positive cultural orientation such as openness.

These conclusions serve as indisputable fact that marketing for elderly people is a not saturated, as it will grow in the following years. As a consequence, operators and entrepreneurs should positively consider engaging with initiatives in the field of sheltered housing for elderly people, and especially green housing. The research findings suggest that marketing strategies should emphasize ecological issues and strive for decreasing negative cultural orientations such as collectivism and conservatism.

Academically, further investigation must more investigate into the limitations of this research. As such special attention must be given to widening sample size and diversity, using other empirical methods apart from written questionnaires and comparing between other populations based on orientation, economical status and place of residence. Further investigation should also deal with the issue of price, both as an economical perception of the purchase and as the consumer willingness to pay.

REFERENCES

- Baum, M.C. (2003). Participation: It's relationship to occupation and health. *Occupational Therapy Journal of Research*, 23, 46-47.
- Chan, R.Y. K., Lau, L.B.Y., (2000). Antecedents of green purchases: a survey in China. *Journal of Consumer Marketing*. 17 (4), 338-357.
- D'Souza, C., Taghian, M., Peretiakos, R., (2006) Green products and corporate strategy: an empirical investigation. *Society and Business Review*. 1(2), 144-157.
- Diaz, I. M. R., (2004). Price knowledge: effects of consumers attitudes towards price, demographics, and socio-cultural characteristics .*Journal of Products & Brand Management*. 13, 406-428.
- Driessen, P. (2005) *Green Product Innovation Strategy*. Center Dissertation Series, Tilburg University, Tilburg.
- Fayanti, R. K., Mcmanamon, M. K., Whipple, T. W.,(2004). The effects on aging on brand attitude measurement. *Journal of Consumer Marketing*. 21, 264-273.
- Fiedler, T. and Deegan, C., (2007). Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 410-441.
- Finisterra do Pa o, A. M., & Raposo, M. L. B. (2008). Determining the characteristics to profile the „green” consumer: an exploratory approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5(2), 129-140.
- Gaymu, J., Delbes, C., Springer, S., Binet, A., Desesquelles, A., Kologirou, S., Ziegler, V. (2006). Determinants of The Living Arrangements of Older People in Europe. *European Journal of Population*. 22(3) 241-263
- Gourville, J.T., Koehler, J.J. (2004). Downsizing price increases: a grater sensitivity to price than quantity in consumer markets .*HBS Marketing Research*. 04-01.
- Hare, C. (2003). The food-shopping experience: a satisfaction survey of older Scottish consumers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(5), 244-255.
- Hartmann, P., Ibanez, V. A., Sainz, F. J. F., (2005).Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*. 23(1), 9-29.
- Laroch, M., Bergeron, J., Forleo, B. G., (2001).Targeting consumer who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*. 18(6), 503-520.
- Lee, H., Gilbert, M. K., (2004). Preferences for Korean seniors housing. *Journal of Property Investment & Finance*. 22(1), 112-135.
- Livette, M., (2006a). The importance of tenure to retirement housing purchasers and the impact of culture upon their attitudes to tenure. *Property Management*, 24(5), 464-478.
- Livette, M., (2006b). Retirement housing for sale and differences in the decision to purchase that that are determined by gender or marital status. *Property Management*, 24(1), 7-19.
- Livette, M., (2006c).A marketing perspective of privet sector retirement housing and the Effectiveness of the buyer behavior of its purchasers. *Property Management*, 24(4), 383-396.
- Livette, M., (2007). Influencer and other „buying” roles in the decision-making process of retirement housing purchaser. *Property Management*, 25 (3), 242-256.
- Lunsford, D.A., Burnett, M.S. (1992). Marketing Product Innovations to the Elderly: Understanding the Barriers to Adoption. *Journal of Consumer Marketing*, 9(4), 54-63.
- Maldonado-Herrndez, B., Conraud-Koellner, E., & Rivas-Tovar, L. A. (2008). Evaluation of the programs of environmental marketing in the Metropolitan Zone of the city of Mexico. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5(2), 141-166.
- Moisander, J., Pesonen, S., (2002). Narrative of sustainable ways of living: constructing the self and the other as a green consumer. *Management Decision*, 40 (4), 329-342.
- Nummelin, J. (2005). Business Potential in Senior Services. *International Journal of Strategic Property Management*. 9, (3) 191-200.
- Pratt, A.,C. (2004) Retail therapy. *Geoforum*, 35 (5). pp. 519-521.
- Rajagopal (2007). Buying decisions towards organic products: an analysis of customer value and brand drivers. *International Journal of Emerging Markets*. 2 (3), 236-251.
- Richardson, G. R. A., Lynes, J. K., (2007). Instructional motivations and barriers to the construction of green buildings on campus. *International Journal of sustainability in Higher Education*. 8 (3), 339-354.
- Rios, M. F, Martinez, T. L, Moreno, F. F., Soriano, P. C. (2006). Improving attitudes toward brands with environmental associations: an experimental approach. *Journal of Consumer Marketing*. 23(1), 26-33.
- Roper, O. K., Beard, J. L., (2006). Justifying sustainable buildings-championing green operations. *Journal of Corporate Real Estate*, 8 (2) 91-103.
- Rosin, A. (2003), *Healthy life in old age*. Old age and aging in Israel, Eshel publications, 779-820.
- Ryff, CD., & Singer, B. (1998). The contours of positive health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Weber, J. M., Capitand de Villebonne (2002). Difference in purchase behavior between France and the USA: the cosmetic industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6(4), 396-407.

Hanna Oirik Menahem has BA (University of Haifa) and is an MBA student at the Inter College (University of Derby), Israel Israel Boxer is a lecturer at the Inter College (University of Derby), Israel and a PhD student at the University of Pécs Gábor Rekettye, DSc, is a Professor of Marketing at the University of Pécs

MEGHÍVÓ

III. FELSŐOKTATÁSI MARKETING KONFERENCIA Marketingmenedzsment eszközök a felsőoktatásban

IDŐPONT: 2010. október 21-22.

HELYSZÍN: Pécsi Tudományegyetem, dr. Halasy-Nagy József Aula (Pécs, Rákóczi u. 80.)

Az elmúlt időszak jelentős változásai szemléletváltást, új módszerek, eszközök alkalmazását tették szükségessé, a marketingszemlélet, a marketingeszközök alkalmazása az intézményi menedzsment fejlesztésének egyik fontos területévé vált a hazai felsőoktatásban is. A konferencián tervezzük bemutatni és a résztvevők számára átadni hiánypótló kiadványunkat, a Felsőoktatási marketing című kézikönyvet.

Kérjük a marketinggel, kommunikációval, oktatásszervezéssel foglalkozó kollégákat, hogy vegyenek részt a konferencián, tapasztalataikkal járuljanak hozzá a felvázolt kérdések megoldásához, és hallgatóik körében is szíveskedjenek népszerűsíteni.

RÉSZVÉTELI DÍJ: 30.000 Ft, amely tartalmazza a fogadócsomag, az étkezések és a Felsőoktatási marketing kézikönyv költségeit is.

JELENTKEZÉSI HATÁRIDŐ: 2010. október 6.

További információ:

www.pte.hu/felsooktatasmarketing

Dr. Kuráth Gabriella marketingvezető • 72-501-500/2403 • kurath.gabriella@pte.hu
Mayer Lilla rendezvényszervező • 72-501-500/2121 • mayer.lilla@pte.hu

A III. FELSŐOKTATÁSI MARKETING KONFERENCIA TERVEZETT PROGRAMJA:

1. nap – 2010. október 21., csütörtök

10.15	Megnyitó Könyvbemutató
10.30 – 12.30	Plenáris előadások – <i>marketingorientáció</i>
12.30 – 13.30	<i>Ebéd</i>
13.30 – 15.00	I. téma: Felsőoktatási Marketing eszköztár, stratégiai kérdések
15.00 – 15.15	<i>Kávészünet</i>
15.15 – 17.00	I. Felsőoktatási Marketing Verseny – felsőoktatási intézmények hallgatóinak előadásai
18.00 – 22.00	<i>Fogadás</i>

2. nap – 2010. október 22., péntek

09.30 – 11.00	II. téma: Jelentkezési döntések
11.00 – 11.15	<i>Kávészünet</i>
11.15 – 12.45	III. téma: Kommunikáció és promóció
12.45 – 13.00	<i>Zárzó, eredményhirdetés</i>
13.00 – 14.00	<i>Ebéd</i>

Barakonyi Károly (szerk.)

Bologna „Hungaricum”. Diagnózis és terápia.

Új Mandátum Könyvkiadó, 2009

2009 az értékelés éve az európai felsőoktatási reform folyamatában. Áprilisban (Leuven, Louvain-la-Neuve helyszínnel) megtartották a felsőoktatásért felelős miniszterek konferenciáját, a bolognai folyamat előrehaladását értékelő, kétévente esedékes konferenciasorozat részeként. Az előkészítő szakértői jelentések megállapították, hogy lényegében teljesült a kitűzött cél, minden részt vevő országban elindult az átalakítás, bevezették vagy elkezdték bevezetni a bolognai elveknek megfelelő képzési rendszert (hozzátéva, hogy a tényleges és teljes kiteljesedéshez még további időre van szükség). Esedékessé vált a 2020-ig tartó második szakasz koncepciójának és teendőinek megtervezése. Megállapították, hogy a reform következtében az európai felsőoktatás presztízse megnőtt. A földrész kilépett önmarcangoló kisebbrendűségi érzéséből, a világ figyelme Európára irányul: itt legalább történik valami, van valamilyen koncepció a felsőoktatás megreformálására. Idén az UNESCO is megrendezte a felsőoktatás helyzetét értékelő konferenciasorozatát. Az Európai Régió konferenciáján (Bukarestben) a bolognai reform nagyvonalú interpretációt kapott: regionális kezdeményezés – globális relevanciával, mintegy követendő példa más kontinensek számára, ahol

ugyancsak nagy nehézségekkel küzd a felsőoktatás.

Az ünneplés a következő évben is folytatódik, hiszen 2010-ben érünk el a reform indításakor a teljesítésre megjelölt határidőhöz. Márciusban kerül sor a záró rendezvényekre Bécs – Budapest helyszínnel. Az eseménysor március 10-én, Budapesten kezdődik egész napos nemzetközi szakmai konferenciával, amelyet az Európai Főiskolai Szövetség szervez (házigazda a Budapesti Gazdasági Főiskola). Március 11-én találkoznak a felsőoktatásért felelős miniszterek a Parlamentben, ahol a záró nyilatkozat elfogadását díszebéd követi (majd utazás Bécsbe, vacsora a Burgban). Közben délután már folyik Bécsben az Európai Egyetemi Szövetség konferenciája, amelynek keretében bemutatják a bolognai reform tartalmi értékelését adó Trends Reportot. A világ minden tájáról érkező vendégeket is fogadó nagyszabású rendezvénysorozat este igazi bécsi bállal végződik a Burgban.

De legyünk igazságosak. Nincs, nem is volt mindig ünneplés az Európai Felsőoktatási Térségben. A szakértői konferenciák, az európai köztes (puffer) szervezetek konferenciái mindig foglalkoztak a megoldatlan kérdésekkel, az egyre-másra felmerülő problémákkal.

Mégis, ha kezünkben tartjuk a most bemutatott könyvet, és megnézzük a hátsó borítót, nagyon nem lepődünk meg ugyan, de elgondolkodunk az ott olvasható mondatokon: „Ünnepi hangulatnak, eufóriának, a végzett munka feletti meglegedettségnek nyoma sincs, helyette inkább értetlenség, frusztráció, szkepticizmus, Bologna-ellenesség, bosszúság jellemzi a felsőoktatás szereplőinek hangulatát. Ez nehezen érthető, hiszen hatalmas munka áll a felsőoktatás mögött”. Vajon mi lehet a kedvezőtlen hazai fogadtatás magyarázata?

Az ellentmondásos helyzet megértésére természetesen már több kísérlet történt (pl. a Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja két, 2009-ben rendezett konferenciája is foglalkozott ezzel). A könyv különös jelentőségét az adja, hogy itt a kérdés szisztematikus feltárására, diagnózis felállítására, terápia megfogalmazására vállalkoztak a szerzők. Fontos mű született tehát, amely jókor született, minden érintett figyelmébe lehet ajánlani.

Kiemelkedő erénye, hogy a bolognai folyamat európai és hazai történéseinek kronologikus bemutatása után mélyfúrásra is vállalkozik (amely túlmutat a statisztikai adatokon, dokumentumokon, deklarációkon).

A „Bologna alulnézetben” fejezet kiváló elméleti és módszertani magalapozás után 13 – egyetemi–főiskolai vezetőkkel készített – interjú anyagát dolgozza fel (Schwarz Kitti munkája – csak gratulálni tudok hozzá). A kvalitatív módszer bevetése nagyon jó ötlet volt, olyan összefüggésekre, megfontolásokra mutat rá, amelyekig a szokásos leegyszerűsített gondolkodás és extenzív módszertani megközelítés soha nem jut el.

A második mélyfúrás az intézményi szintet, az egyetemi kormányzás kérdéskörét érinti, mégpedig a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem példáján, mondhatni esettanulmányként. A „Bepillantás az elefántcsonttoronyba” fejezet Szabó Tibor munkája, amely életszerűsége, őszintesége következtében élvezetes és tanulságos olvasmány (miközben szakmai és módszertani szempontból kiválóan megfelel a követelményeknek). Bár ez a téma nem része közvetlenül az Európai Felsőoktatási Térség kialakítását megcélzó reformnak, felvetése Magyarországon időben egybeesett a bolognai folyamatokkal. Ha ezt végiggondoljuk, akkor megértjük azt a sajátos helyzetet, hogy nálunk – a kettősség nem tisztázott volta következtében – a modernizáció, az európai felzárkózás két vonulata kölcsönösen rontotta egymás esélyeit, és ez máig akadályozza az intellektuális és érzelmi elfogadásukat. És itt – az én olvasatomban – már el is jutottunk a diagnózis egyik kulcseleméhez.

Örök optimista lévén, a legnagyobb érdeklődéssel a terápiáról és a kritikus feladatokról szóló fejezeteket olvastam. A megállapítások és javaslatok döntő többségét megalapozottnak, helyénvalónak tartom. Közülük most egyet emelek ki, mégpedig azért, mert teljesen egyetérték velem, és

megfogadását igen fontos és sürgős teendőnek tartom. Barakonyi Károly – hasonlóan az európai elemzőkhöz – kiemelten kezeli az alapképzések ügyét, hiszen a reform összes gondja lényegében ezen a képzési szinten összpontosul a maga konkrétságában. Ma már nyilvánvaló, hogy az alapképzéstől elvárt feladatok ellátása szétfeszíti az adott kereteket, ráadásul az eredeti bolognai követelmények mellé időközben továbbiak is adódtak, Barakonyi Károly pedig – meggyőzően – még ki is egészíti ezeket. (Az eredeti elgondolás az általános műveltség megadását, az életen át tartó tanulás megalapozását, a mesterképzésbe való belépés előkészítését, az európai polgári létre való felkészítést és a munkaerőpiacra való kilépés szakmai feltételeinek biztosítását tűzte ki célul. A kutatói munka alapvető elemeinek beépítése mint feladat később merült fel, amikor a reform időben elérte a mesterképzés és a PhD-képzés szintjét. A nemzetközi mobilitás kezdettől fogva alapvető cél, és döntően ennek is az alapképzési programok keretében kell megvalósulnia. Barakonyi Károly a szak-, szakirány-módosítás lehetőségének megteremtését is felveti ugyancsak az alapképzés keretében). Ebben az ügyben itthon biztosan tenni kell valamit. A problémát lényegesen enyhítené a képzési programok két irányultságának – akadémiai és professzionális – intézményesített elfogadása. Ehhez én hozzáteszem, hogy komolyan megfontolandó az alapképzési programok időtartamának meghosszabbítása, elsősorban a professzionális irányultságú programok esetében, illetve minden olyan programnál, ahol az szakmailag indokolt.

Több ponton van tartalmi vitám Barakonyi Károllyal, és fogunk mi még vitázni. Ezúttal egy – általam fontosnak tartott – pontot

emelek ki. A bevezető fejezetben Barakonyi Károly az eredeti bolognai elvektől való eltérés folyamatát és következményeit taglalja. Megállapítja, vannak, akik azt állítják, ez nem magyar sajátosság, hiszen mások is ezt csinálják. Akkor viszont, ha valóban így lenne – ez annál rosszabb az EFT-nek, mert ennek következtében az európai felsőoktatás nem lesz képes viszszerelni elvesztett versenyképességét. Nos, én már hosszabb ideje azt állítom – a tények, a bolognai folyamathoz kapcsolódó elemzések, értékelések, szakkonferenciavíták tanulságai alapján –, hogy a bolognai reformot sokféle konkrét módon valószínűsítette meg a részt vevő 46 ország. Ezek az eltérések általában nem jelentik a vállalt feladat kijátszását, hanem azt, hogy a nemzeti hagyományokat figyelembe véve, a saját korábbi felsőoktatási modelljük kedvező elemire építve implementálták a nagyon tágra megfogalmazott bolognai elveket (az eltérés megjelenik a képzési programok időtartamától az általános és a szakképzési programokon belüli helyének kijelöléséig). Az egyedi megoldások mögött máris kirajzolódnak az azokat egységbe foglaló fő modellek: és lássunk csodát, a brit, a humboldti és napóleoni Európa határai, most a bolognai reform bevezetése, az összehangolás után is kibontakoznak, viszont teljesen új elemként egy-egy országon belül az intézmények szintjén is megjelenik és erősödik a differenciálódás. A reform előrehaladtával egyre inkább nyilvánvalóvá vált ez a jelenség, és a fő dokumentumok már évek óta kiemelt előnyként említik a diverzifikáltságot, a sokféleséget, mint egyik fő európai értéket és vonzó sajátosságot. Valószínűleg meg kell barátkoznunk azzal, hogy éppen a feloldhatatlannak látszó elmentmondások adta lehetőségek megtalálása Európa nagy esélye:

verseny és kooperáció együtt, vagy a felsőoktatási rendszerek összehangolása, ami differenciálódáshoz vezetett.

Az új könyv méltatója nem opponens, az egy másik szerep, mindazonáltal egy-egy bíráló megjegyzést illik tenni. Ráfért volna még a könyvre egy olvasószerekesztői simítás, néhány tényező elírás kijavítása, bizonyos ismétlődések kiszűrése. Jan Sczepanski lengyel szociológus 1960-as években írott műve túl nagy teret kap a könyvben (egyébként a Marton Melinda által jegyzett fejezet kitérő munka), talán születtek azóta frissebb publikációk is a felsőoktatás elméleti kérdéseiről. Meg kell védenem Max Weber. A 166. oldalon szerepel a következő mondat: „A jelenlegi felsőoktatási vezetési gyakorlatot – az irányítási

reform elakadása révén – ma amatőr menedzsment rendszerként, weberi bürokratikus szervezetként jellemezhetjük”. Nos, a weberi bürokratikus szervezet lényege, hogy gyors, hatékony és szakszerű, tehát éppen az ellenkező jellemzőkkel bír, mint az itt emlegetett hazai intézmények szervezete (lehet, hogy csak véletlen elírásról van szó).

Utolsó megjegyzésem nem bírálat, inkább egy sóhaj. A könyv elvisz bennünket a hazai felsőoktatási arénába, megismerhetjük a fő aktorok attitűdjét, a kormányzati bürokratikus vonulatot és a piac, a verseny működését. (Kiemelendő értéke a kötetnek, hogy míg sok elemző külön-külön foglalkozik e két vonulattal, addig itt kísérlet történik az együttes kezelésükre.) Elég kíméletlen képet kapunk: szó sincs weberi hatékony

bürokráciáról, sem igazi, racionalizáló hatású piacról. Önző, kisszerű játékosok partikuláris, provinciális vetélkedését látjuk. És sehol se ragyog fel a szikra, a tűz, amit az új tudás létrehozása, a tudás továbbfejlesztése jelent. A tudományos teljesítmény, az akadémiai vonulat csak néhány bekezdést kap, mellékszereplőként jelenik meg. Pedig nem érthetjük meg a bolognai folyamatot és az azt övező félreértéseket, kételyeket, ellenérzéseket, ha nem vesszük észre, hogy ebben a játszmában az autonómiájáért küzdő leláncolt Prometheus is megkerülhetetlen főszereplő, Európában és a magyar ugaron egyaránt.

Hrubos Ildikó

Elhangzott a könyv bemutatóján (a Budapesti Corvinus Egyetemen, 2009. december 11-én).

Tisztelt Szakmabeli! Tisztelt (leendő) Olvasónk!

2009. január eleje óta a **Marketing Menedzsment** tulajdonosa a GfK Hungária Piackutató Intézet.

A Marketing & Menedzsment több mint négy évtizede tart lépést a marketingvilággal: 1967-ben jelent meg először, ugyanakkor, amikor Philip Kotler Marketingmenedzsment című könyve. Azóta több mint 20 ezer oldalon mutatta be a magyar és nemzetközi marketingszakma új ismereteit és megközelítéseit. Beszámolt az eredményekről, bemutatta a fejlődés irányait, számot adott a piackutatás, a reklám, a pr és a menedzsmenttudományok fejlődéséről.

Az egyéves előfizetés 11.800 Ft helyett most kedvezményesen **11.000 Ft**, amely összeg a postaköltséget is tartalmazza.

Fizessen elő most a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen, vagy érdeklődjön a GfK Hungária Piackutató Intézetnél az alábbi telefonszámon: +36-1/452-3060!

A Marketing & Menedzsment a szakma hazai viszonylatban egyetlen olyan kiadványa, amely akadémiai rangú lap. Magyarországon csak nálunk olvashatja a marketing- és pr szakma alapköveinek számító, nemzetközileg elismert marketingprofesszorok és gyakorlati szakemberek írásait is egyszerre. A cikkek hosszabb terjedelme lehetőséget ad arra, hogy ne csak felszínesen, feketén-fehéren, szárazon mutassuk be a marketing világát, hanem színesebben és mélységeiben lássák és olvassák azt. Kiadványunk minden számában legalább egy angol nyelvű cikket is közlünk.

Tudásmenedzsment a vendéglátás és turizmus területén

VHE, Pécs, 2010

A „Tudásmenedzsment a vendéglátás és turizmus területén” című könyv megjelenése komoly hiánypótló munka a magyar nyelven hozzáférhető tudásmenedzsment-szakirodalomban. A többszerzős mű megjelenésének aktualitását a turizmussal foglalkozó szakemberek szemléletváltása és a tudásmenedzsment iránti fokozott érdeklődése adja. Az egyes tudásmenedzsment-konceptiók és -technikák adaptálása azonban több ok miatt sem egyszerű feladat. A legnagyobb nehézséget a tudásmenedzsment alapú megközelítés komplexitása okozza. A turizmus területén alkalmazott információk és adatok megfelelő hasznosítása számtalan új készség elsajátítását is igényli, ami az iparág jellegzetességei (munkaerő, szezonális, heterogenitás stb.) miatt komoly ellenállásba ütközhet. A könyv egészéről elmondható, hogy jól ötvözi a tudásmenedzsment és a turizmus kapcsolódási pontjainak elméleti és gyakorlati kérdéseit, valamint problémáit.

A könyv felépítése viszonylag egyszerű. A bevezető felvezeti a témát, és megadja a kereteit a további hat fő fejezetnek. Az egyes fejezetek külön életet élnek, mégis szorosan összetartoznak, szisztematikusan építve fel és bontva ki a szerzők előzetesen elképzelt

konceptióját. Ez a feladat igen komplikált egy olyan többszerzős mű esetében, ahol az egyes fejezetek megalkotásánál a közreműködők igen nagy teret kaptak.

Az első fejezetben a kognitív, avagy belső mentális térképek szerepét elemzik a szorosabb partnerkapcsolatok és együttműködés függvényében. A turizmusban az iparág egyes résztvevői közötti együttműködés minősége határozza meg a szolgáltatások minőségét, egyben versenyképességét. A tudásmenedzsment versenyképességet befolyásoló szerepének kidomborítása világossá teszi azt, hogy a rendelkezésre álló, olykor szűkös erőforrások optimális felhasználásával jelentős bevételi és profittöbblet érhető el. A második fejezet esettanulmány-jellegű. A tudásmenedzsment alkalmazásának lehetőségeit vizsgálja a szállodák, éttermek, utazási irodák és légitársaságok minőségbiztosítási gyakorlatában. A szerzők gyakorlati tanácsok segítségével is hozzájárulnak az iparági összefüggések alaposabb megismeréséhez. Az esettanulmányban számos ábra és táblázat is segíti az olvasót annak megértésében, vajon hogyan is alkalmazható a tudásmenedzsment az üzleti folyamatok felgyorsításában, illetve a meglévő és folyamatosan bővülő informá-

ciótömeg megfelelő hasznosításában, jelentős költségmegtakarítást téve ezzel lehetővé.

A harmadik fejezet részletesen elemzi egy légitársaság tudásmenedzsment-stratégiáját a kiszolgálófolyamatok hatékonyságának függvényében, bevezetve az ellátásilánc-mátrix fogalmi és folyamatrendszerét. A szerzők megközelítésében ez a folyamat a tudásmenedzsment legfontosabb elemeinek integrálása a hagyományos értéklánc-modellekbe, valamint az általános vállalatirányítási folyamatok folyamatos megfeleltetése az iparágat érő kihívásoknak. A tudásmenedzsment jelen esetben teljes mértékben a felsővezetés kompetenciájába tartozik, hiszen stratégiai kérdésként kezelendő, és komoly döntéshozói akarat is szükségeltetik hozzá. A negyedik fejezet a turizmusban alkalmazható tudásmenedzsment-stratégiák és -módszerek gyakorlati megközelítését az információtechnika segítségével ragadja meg, felsorolva és bemutatva az iparágban leggyakrabban alkalmazott technikákat–technológiákat, platformokat és megoldásokat. A tudásmenedzsment technológiai háttere a turizmus legtöbb szegmensében már eleve adott. A szerzők véleménye szerint a technológia adta lehetőségek ki-

használásának módja adja meg azt a pluszt, ami továbbblendítheti ezt a recesszióra különösen hajlamos iparágat az esetleges holtpontokról. Ez a különböző költségforrások redukálásával történhet, ami a működési hatékonyság növekedéséből adódik. Ez azonban nem csak a technika–technológia, hanem az emberierőforrás-menedzsment kérdése is egyben. A szerzők azonban arra is felhívják a figyelmet, hogy a tudásmenedzsment hatékony alkalmazásának többnyire költségcsökkentő hatásai vannak, az esetleges többletbevételek pedig áttételesen és csak időben eltolódva jelentkezhetnek.

Az ötödik fejezet egy megvalósult, határon átnyúló turisztikai és területfejlesztési projekt kapcsán mutatja be a tudásmenedzsment alkalmazási lehetőségeit a turizmuson belül. A fejezet legfontosabb kérdése az, hogy vajon mi-

ként lehet sokkal hatékonyabb és eredményesebb a turizmus egyes szegmenseiben dolgozó szakemberek munkája a modern tudásmenedzsment-stratégiák és -technikák segítségével egy nemzetközi nagyprojekt keretei között. A tudástranzfer és a tudásháló, a nemzetközi tapasztalatok mind hozzájárultak a projekt sikeréhez. Az utolsó fejezet a turizmusban alkalmazott adatbázismarketing-munka tudásmenedzsment-oldalról való támogatásának lehetőségeit és kérdéseit vizsgálja meg részletesebben, az adatbányászattól kezdve a potenciális ügyfelek minősítési és kiválasztási mechanizmusáig bezárólag. A turizmusipar szereplőinek komoly hányada alkalmazza ma már az adatbázis-marketinget szolgáltatásainak népszerűsítésében. Ennek eredményessége nagymértékben függ a megfelelően meg-

szervezett háttérmunka minőségétől, amely önmagában is kimondott tudásmenedzsment-tevékenység.

Összefoglalva elmondható tehát, hogy a „Tudásmenedzsment a vendéglátás és turizmus területén” című könyv kiváló ismeretanyagul szolgálhat mind az iparágban dolgozó szakemberek, mind pedig a téma iránt érdeklődő olvasók számára. A szerzők olyan kutatók, oktatók és nagy gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező turisztikai szakemberek, akik elhivatottságot és elkötelezettséget éreznek szakmájuk iránt. A könyv tehát többet ad az elméleti megközelítések egyszerű bemutatásánál. Gyakorlati példák segítségével hozza közelebb a tudásmenedzsment alkalmazási lehetőségeit a turizmusiparban.

Solymosi Eszter

GfK

RENDEZVÉNYEINK 2010

- **Szeptember 7.** Munkatársi felmérés
- **Szeptember 8.** A kereskedelem útja 2011–2015-ben, kacskaringó vagy szerpentin?
- **Szeptember 15.** OTC médiakommunikáció optimalizálása
- **Szeptember 30.** **Geomarketing** – reggeli exkluzív beszélgetések
Az orvoslátogatói hálózat további optimalizálásának lehetőségei területalapú adatrelenzésekkel
- **Október 7.** **Médiakutatás** – a ConsumerScan, mint a vállalati kommunikáció hatékonyságmérésének új eszköze
- **Október 28.** **Terápiahűség és betegelégedettség** – reggeli exkluzív beszélgetések
- **November 10.** **2010 sikerei és bukásai az FMCG piacon, mit és hogyan lépünk tovább a következő esztendőre**
- **November 25.** **Terápiás gondolkodás** – reggeli exkluzív beszélgetések

További információ:

telefon: (+36 1) 452-3050 ■ mail: firm@gfk.com ■ web: www.gfk.com

A kéziratok iránti formai kívánalmak

Az alábbiakban néhány, a kéziratokra vonatkozó tudnivalóra hívjuk fel a figyelmet.

1. A cikkek terjedelme ne legyen kevesebb 27 ezer és több 36 ezer karakternél (szóközzel), ami kb.15-20 szabvány gépelt oldal. A tanulmány elejére kb. 500 karakter hosszú összefoglalót kérünk, ami bemutatja a vizsgált problémakört, leírja a módszertant, és ismerteti a tanulmány legfontosabb eredményét. Emellett kérjük 3–5 kulcsszó megnevezését is. A tanulmány végén kérjük a címet angolul, kérünk továbbá egy ugyancsak kb. 500 karakter hosszú angol nyelvű összefoglalót is.
2. A szöveget kérjük elektronikusan leadni 2,5 cm-es margók között Times New Roman CE betűtípussal, 1,5-es sortávval írva, A/4 méretben, az MS WORD bármelyik változatában elmentve. Egyéb formátumban (pl. pdf) a cikket nem tudjuk elfogadni. Kérjük, hogy a cikk formázásakor a félkövér és a dőlt betűtípus használatát leszámítva semmilyen más formázást (pl. kiskapitális betű, címsor stb.) ne használjanak! A cikkeket a következő címre kérjük e-mailben küldeni: fojtik@ktk.pte.hu (Fojtik János).
3. A táblázatokat és ábrákat megfelelően formázva külön fájlban, illetve lapon kérjük (szükség esetén .zip formátumban tömörítve). Kérjük őket számozással és címmel ellátni, s helyüket a szövegben pontosan megjelölni. Terjedelmi okok miatt helyénvalónak látjuk, hogy egy tanulmányban legfeljebb 3-4 ábra szerepeljen. Amennyiben diagramról van szó, úgy kérjük az eredeti Excelt, ahol a nyers adat-tábla és a grafikon is megtalálható. Egyéb illusztráció (pl. kép) esetén jó felbontású .jpg-t várunk. Az ábrák és a táblázatok alatt fel kell tüntetni a forrást is. Ha saját készítésű az adott ábra, akkor a Forrás: Saját szerkesztés, illetve Forrás: Saját számítás formulát kell használni.
4. A hivatkozásokat minden esetben kérjük feltüntetni, a szerző nevét és a kiadás évét zárójelbe téve. Például: (Kotler 2002). Pontos idézetnél az oldalszám is szükséges. Például: (Kotler 2002, 88) vagy (Kotler 2002, 88–91). Kettőnél több szerző esetén az első szerző vezetékneve után az et al (Baker et al, 1986), magyar szerzők esetében az és tsai (Berács és tsai 2004) formulát kérjük alkalmazni. A hivatkozások ne lábjegyzetként, hanem a fenti formában kerüljenek a szövegbe! Minden hivatkozott mű szerepeljen a szöveg végén található Hivatkozások című listában, és abban csak a hivatkozott irodalom szerepeljen!
5. A jegyzeteket (ha vannak) kérjük megszámozva, a szöveg végén, a hivatkozások előtt elhelyezni. A jegyzetek a főszöveg kiegészítéseit tartalmazzák, ne legyenek bennük például ábramagyarázatok, hivatkozások! Mind-

azonáltal kérjük a szerzőket, hogy kerüljék a jegyzetek használatát.

6. A Hivatkozások a következő alapformákat kövesse:
 - **Könyv:** Szerző (megjelenés éve), A mű címe, A kiadás helye: A kiadó neve
 - **Folyóiratcikk:** Szerző(k) (a megjelenés éve), „A cikk címe”, A folyóirat neve, Az évfolyam sorszáma A szám sorszáma, A cikk kezdő és befejező oldalszáma
 - **Gyűjteményes kötetben szereplő tanulmány:** Szerző(k) (a megjelenés éve), „A cikk címe”, Szerkesztő(k) neve (szerk. vagy ed(s) vagy Hrsg.), A gyűjteményes kötet címe, A kiadás helye: A kiadó neve, A hivatkozott írásmű kezdő és befejező oldal-száma

PÉLDÁK:

- Becker, J. (1993), Marketing–Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München: Vahlen
- Zikmund, W. and D’Amico, M. (2002), Effective Marketing: Creating and Keeping Customers in an E-commerce World, 3/e., Cincinnati, OH: South-Western Publishing
- Reketye G. (1999), Az ár a marketingben, Budapest: Műszaki
- Berács J., Lehota J., Piskóti I., Reketye G. (szerk.), Marketingelmélet a gyakorlatban, Budapest: KJK-KERSZÖV, 2004
- Biggadike, E. R. (1981), „The Contributions of Marketing to Strategic Management”, Academy of Management Review, 6 4, pp.621-32
- Baker, M. J., Hart, S., Black, C. and Abdel-Mohsen, T. M. (1986), “The Contribution of Marketing to Competitive Success; A Literature Review”, Journal of Marketing Management, 2 1, 39-61
- Dernóczy A., Józsa L. (2006), “Klaszterek a fogyasztói magatartás terén”, Marketing & Menedzsment, XL 5-6, 80-85.
- Bradshaw, A. and Fuat Firat, A. (2007), “Rethinking Critical Marketing”, in: Saren, M. Maclaran, P., Goulding, C., Elliott, R., Shankar, A., & Catterall, M. (eds.), Critical Marketing: Defining the Field, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 30-43
- Zeller Gy. (1998), „A marketingtudomány kialakulása és térnyerése”, in: Fojtik J., Reketye G. (szerk.), Hagyomány és megújulás a magyar marketingoktatásban, A magyar marketingoktatók IV. éves konferenciájának előadásai, Pécs, 3-10.

A Marketing & Menedzsment szerkesztősége

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK,
AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata. Évente **4**-szer.

Megrendelheti a folyóiratot az ildiko.horompoly@gfk.com e-mail címen.
Továbbá postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőnél vagy
a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen.

További információ: Fojtik János szerkesztő • fojtik@ktk.pte.hu

