

A lojalitás, azaz az adott céghez való hűség az egyik legmarkansabb probléma a tehetségek menedzselésében.

A válság időszakában nem hogy csökkenti, inkább növelni kellene a felsőoktatásra fordítando költségvetési forrásokat.

A munkahelyükön kevésbé elégedettek a válaszadók a számítógépes munkakörnyezettel, mint otthonukban.

Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



A marketing szerepe a vállalati versenyképességben

Marketingmérési szemlélet és a hazai tapasztalatok

Kiterjesztett marketing

A környezetbarát fogyasztói magatartás formái, motivációi és a háttérükben álló pszichográfiai tényezők vizsgálata Magyarországon

Termékattribútumok vizuális keresése tejtermékek csomagolásán

The system approach to estimating the efficiency of the management personnel activity

Tehetségek menedzselése a PTE KTK-n: Y-generációs hallgatók a szervezetekben

Számítógépes munkahelyek ergonómiája a gyakorlatban



PÉCSIKÖZGÁZ

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM

GAZDASÁGI ÉS JOGI TANÁCSADÁS

Piac- és közvéleménykutatás

Üzleti tervezés

Adatelemzés

Marketing tanácsadás



Könyvkiadás

Adatbányászat

Munkajogi, munkajogi tanácsadás

Régiófejlesztés

JuridEco

Pénzügyi tanácsadás

www.jurideco.hu

jurideco@ktk.pte.hu

XLVII. évfolyam 3. szám

Kiadja

Pécsi Tudományegyetem
University of Pécs



PÉCSI KÖZGÁZ

Lapigazgató

Csapi Vivien
mm@ktk.pte.hu

Szerkesztőség

PTE KTK

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: +36 72 500-599 / 23276

Fax: +36 72 500-599 / 23264

www.marketingmenedzsment.hu

Szerkesztő

Fojtik János

fojtik@ktk.pte.hu

Nyomdai előkészítés, grafikai és
technikai tervezés

IDResearch Kft./Publikon Kiadó

7624 Pécs, Esztergár Lajos utca 8/2.

Tel./Fax: +36 72 522-624

www.publikon.hu

publikon
KIADÓ

Nyomdai munkálatok

Molnár Nyomda Kft, Pécs

Index 25545 HU

ISSN 1219-03-49

Nyilvántartási szám: FI 58544

Tartalom

A szerkesztő választása

Kenesei Zsófia – Gyulavári Tamás

A marketing szerepe a vállalati versenyképességben | 3

Marketingmérés

Hajdú Noémi

Marketingmérési szemlélet és a hazai tapasztalatok | 19

MOK 2013

Toth Gedeon

Kiterjesztett marketing – Beszámoló a Marketing Oktatók

Klubja 19. országos konferenciájáról | 32

Hofmeister-Tóth Ágnes – Kasza-Kelemen Kata – Piskóti Marianna

A környezetbarát fogyasztói magatartás formái, motivációi és a háttérükben álló pszichográfiai tényezők vizsgálata Magyarországon | 34

Hámornik Balázs Péter – Hlédik Erika – Józsa Eszter – Lógó Emma

Termékattribútumok vizuális keresése tejtermékek csomagolásán: az érdeklődési övezetek (AOI) kijelölésének két módszerének összehasonlítása | 43

Angolul

Tatiana Vlasova

The system approach to estimating the efficiency of the management personnel activity | 53

Menedzsmentkutatás

Farkas Ferencné – Balogh Gábor

Tehetségek menedzselése a PTE KTK-n:

Y-generációs hallgatók a szervezetekben | 62

Berényi László

Számítógépes munkahelyek ergonómiája a gyakorlatban | 76

Könyvismertetés | 87

Szerkesztőbizottság:

Balaton Károly

Budapesti Corvinus Egyetem

Bélyácz Iván

Pécsi Tudományegyetem

Berács József

Budapesti Corvinus Egyetem

Dinya László

Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

Farkas Ferenc

Pécsi Tudományegyetem

Abby Ghobadian

Henley Business School,
University of Reading (UK)

Andrew C. Gross

Cleveland State University (USA)

Håkan Håkansson

BI Norwegian School of
Management, Oslo (Norway)

Hetesi Erzsébet

Szegedi Tudományegyetem

Józsa László

Széchenyi István Egyetem, Győr

Lehota József

Szent István Egyetem, Gödöllő

Orosdy Béla

Pécsi Tudományegyetem

Piskóti István

Miskolci Egyetem

Reketye Gábor

Pécsi Tudományegyetem (elnök)

Simon Judit

Budapesti Corvinus Egyetem

Szerb László

Pécsi Tudományegyetem

Töröcsik Mária

Pécsi Tudományegyetem

Török Ádám

Pannon Egyetem, Veszprém

Ulbert József

Pécsi Tudományegyetem

Vágási Mária

Budapesti Műszaki és Gazdaság-
tudományi Egyetem

Veres Zoltán

Budapesti Gazdasági Főiskola

Vörös József

Pécsi Tudományegyetem

Contents

Editor's Choice

Zsófia Kenesei – Tamás Gyulavári

Role of marketing in competitiveness of the companies | 3

Marketing Controlling

Noémi Hajdú

Approach and domestic experience of measuring
in marketing | 19

19th Annual Conference of Hungarian Marketing Educators

Gedeon Totth

Introduction -- Broadening marketing | 32

Ágnes Hofmeister-Tóth – Kata Kasza-Kelemen – Marianna Piskóti

Motivations and psychographic factors of environment-
friendly consumer behaviour in Hungary | 34

Balázs Péter Hámornik – Erika Hlédik – Eszter Józsa – Emma Lógó

Visual search strategies of product attributes on dairy product
packages – A comparative study of two methods to define
areas of interests (AOIs) | 43

In English

Tatiana Vlasova

The system approach to estimating the efficiency of the
management personnel activity | 53

Management Research

Zsuzsanna Farkas – Gábor Balogh

Talent management at University of Pécs Faculty of Business
and Economics: Generation Y students at the organisations | 62

László Berényi

Ergonomics of computer workplaces | 76

Book Review | 87

A marketing szerepe a vállalati versenyképességben¹

Kenesei Zsófia – Gyulavári Tamás

Budapesti Corvinus Egyetem

A cikk a Magyarországon működő vállalatok marketingtevékenységének elemzésére vállalkozik egyrészt a marketingfunkció vállalaton belül betöltött szerepének vizsgálatával, másrészt egy kiemelt jellemző, a piaci teljesítménnyel való összefüggések feltárásával. A Versenyképesség Kutató Központ által irányított kutatásban 300 vállalat kereskedelmi és marketingvezetői által kitöltött kérdőív alapján elemezzük, hogy a marketing egyes részterületei (márkamenedzsment, árképzés, értékesítési utak száma, reklámtevékenység) milyen jellemzőkkel írhatóak le, és milyen kapcsolatban állnak a vállalat teljesítményével.

Kulcsszavak:
marketingeszközök,
versenyképesség,
teljesítmény

BEVEZETÉS

Egy gazdaságban számos tényező alakítja, hogy milyen a marketing színvonala és gyakorlata. Itt nem kizárólag fejlettségi mutatókra gondolunk, hanem szerepet játsznak kulturális, társadalmi tényezők is, melyek nemzetközi összehasonlításban jelentős szórást mutatnak. Ezek a gazdasági, társadalmi tényezők folyamatosan változnak, így változik a marketingtevékenység is. A 2009-ben ötödik alkalommal lefolytatott „Versenyben a világgal” kutatásunk lehetőséget ad arra, hogy ezeket a változásokat nyomon kövessük, és az aktuális pillanatfelvétel alapján megvizsgáljuk, hogy hol tart ma a magyarországi vállalatok marketinggyakorlata.

A kutatás során 300 vállalattal készült interjúk, és a lehetőségekhez mérten négy terület felelőse – a vállalat legfőbb vezetője, a marketingvezető, a pénzügyi vezető és a termelési vezető – külön kérdőívet töltött ki. Az adatfelvételre 2009. májusa és novembere között került sor 13%-os válaszadási arány mellett. A minta kétharmadát olyan vállalatok tették ki, amelyek 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak, mivel a kutatási program tartalmazott olyan kérdéseket is, amelyek elsősorban csak náluk értelmezhetőek.

Jelen tanulmányban a marketingeszközök vizsgálatára kerül sor. A tanulmány első részében a marketing vállalaton belüli szerepének megítélését elemezzük, majd a 4 P mentén bemutatjuk, hogy hogyan járul hozzá a vállalatok teljesítményéhez a márka-, az ár-, az értékesítési és a reklámpolitika.

Mielőtt azonban rátérnénk az elemzésre, fontosnak tartjuk kijelölni az elemzés kereteit:

- Vállalati versenyképesség-kutatásról lévén szó, szükséges a fogalom egységes értelmezése. Az általunk elfogadott definíció szerint „a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni”

(Chikán – Czákó 2009, 78). A szakirodalomban vannak ugyan törekvések, hogy a definíció megpróbálja magába foglalni a fogalom előzményeit is, de annak bonyolult hatásmechanizmusai miatt ezek kevésbé szerencsés próbálkozások. Nem lehet ugyanis általánosan meghatározni, hogy az egyes tényezők egymásra gyakorolt hatása, illetve hozzájárulása a versenyképességhez időben hogyan változik. A rendszer dinamikus természete miatt viszont azt is nehéz kijelölni, hogy mely vállalati folyamatokra érdemes az elemzéseket fókuszálni. A Versenyképesség Kutató Központ kutatása ezért a vállalati funkciók széles körére terjed ki, ami lehetővé teszi, hogy külön-külön, illetve párhuzamosan is vizsgálni lehessen a teljesítményre gyakorolt hatásukat.

- A kutatás 2009 közepén folyt, így lehetőséget ad a 2008-ban elindult gazdasági válság első jeleinek vizsgálatára, s annak feltárására, hogy a válság hogyan hatott a vállalatok marketingtevékenységére. Bár elemzésünknek nem ez a fókusz, mégis alkalmanként hivatkozunk e gazdasági realitásra.
- Mivel kutatásunk már ötödik alkalommal vizsgálja e témát, lehetőségünk adódik az előző kutatásokkal történő összehasonlításra. Erre elsősorban az előző periódus (2004) eredményeit fogjuk használni. Előre kívánjuk azonban bocsátani, hogy eredményeink nem minden esetben tekinthetők tökéletesen összehasonlíthatónak, hiszen a vállalati minta nem ugyanaz, s kisebb eltérések vannak a minta összetételében is. Erről részletesen Csesznák – Wimmer (2011) és Matyusz (2011) ad számot. Ugyanitt találhatóak a kutatásban szereplő vállalatok részletes jellemzői, a mintaösszetétel mutatói.
- Az elemzésben a vállalati teljesítményt egy képzett mutatóval jellemezzük, amelynek három szintje van: lemaradók/átlagosan teljesítők/vezetők. A mutatót a felsővezetők által a saját vállalatukról adott jellemzés alapján képez-

tük, amelyben meghatározták, hogy milyen a vállalat teljesítménye az iparági színvonalhoz képest a nyereség, tőkejövedelmezőség, piacrészesedés, technológiai színvonal, menedzsment és termékminőség szempontjai alapján. Klaszteranalízissel a három említett csoport adódott, amelyek megoszlása a mintában: 24%, 41% és 35% az említett sorrendben (Csesznák – Wimmer 2011).

A MARKETING ÉSZLELT SZEREPE A VÁLLALATI SIKERBEN

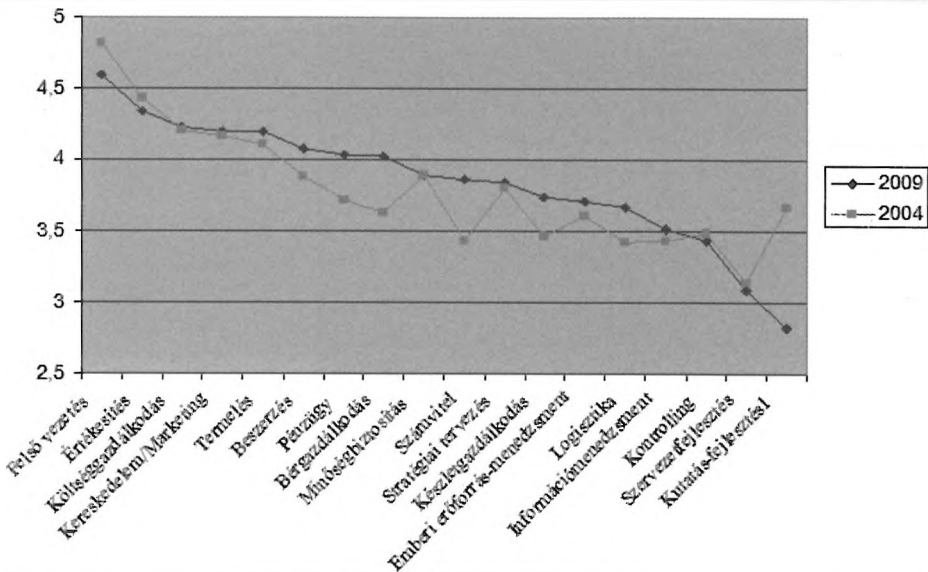
Annak ellenére, hogy a piaci siker szempontjából racionális feltételezni, hogy a piachoz legszorosabban köthető vállalati funkció kiemelkedő fontossággal bír, kérdés, hogy ezt valóban így látják-e a vállalatok felső vezetői is.

A marketing szerepének általános megítélése

A Versenyképesség Kutató Központ keretében végzett felmérések szerint a kereskedelmi és marketing tevékenységet a vállalat- és marketingvezetők mindig is az egyik legfontosabb vállalati funkciónak tartották; az öt évvel ezelőtti adatfelvétel során a vizsgált tényezők közül a negyedik helyre került a rangsorban a marketingvezetők véleményezése szerint (Kolos és tsai. 2006), akárcsak a mostani, 2009-es adatfelvétel során (1. ábra). Érdekes, hogy a vállalat legfelsőbb vezetői (vezérgazdagtatók, ügyvezetők, stb.) még a marketingvezetőkénél is valamivel fontosabbnak ítélték ezt a területet, mivel az ő rangsorukban a marketing a költséggazdálkodást megelőzve a harmadik legfontosabb funkció. Érdekes még megjegyezni, hogy az értékesítés utáni legfontosabb terület, amely szintén szorosan kapcsolódik a vállalat marketingtevékenységéhez, a gyakorlatban sokszor ennek a funkciónak az ellátása a marketingosztály egyik legfontosabb feladata.

A rangsorban elfoglalt helyet tekintve a változatlan élmezőny mellett történtek kisebb elmozdulások a funkciók megítélésében az elmúlt öt évhez képest. Leginkább

1. ábra: Az egyes vállalati területek súlya a vállalati siker szempontjából a marketingvezetők megítélése szerint (1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező)



$N_{2009} = 228-236$; $N_{2004} = 275-288$

a számviteli terület fontossága emelkedett, amely hat hellyel került előrébb. Három hellyel rangsorolták előbbre a bérgazdálkodást, a logisztikát, kettővel a pénzügyet és a készletgazdálkodást. Ezek általában a gazdálkodási fegyelem erősítését jelentik.

A marketingvezetők ugyanakkor az öt évvel ezelőttihez képest kevésbé látják fontosnak a kutatás-fejlesztést, amely akkor még műszaki fejlesztés néven a tizedik legfontosabb funkciónak ítélték, most pedig az utolsó helyet foglalja el a rangsorban. Három hellyel hátrébb került a rangsorolásban a stratégiai tervezés, a kontrolling és a minőségbiztosítás. Összességben úgy ítéltük meg, hogy ezek a területek a változás megjelenése miatt kerülhettek hátrább a rangsorban, mivel a vállalatok egy részének valószínűleg a túlélés a célja, így a hatásukat hosszabb távon kifejítő vállalati funkciók viszonylagosan kisebb prioritást kaphatnak.

A kereskedelmi és a marketingfunkciók kapcsolata más vállalati területekkel

A marketingkonceptió szerint a vállalati funkciók koordinációjában érvényesülnie

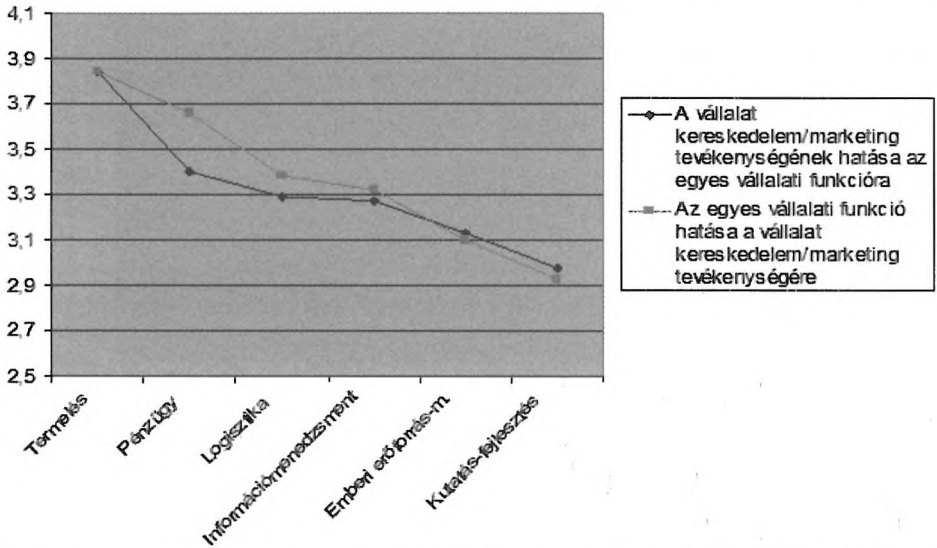
kell a piacorientációnak, így a marketingnek nagyobb hatást kellene gyakorolnia a többi vállalati tevékenységre (Bauer – Berács 2006). Megvizsgáltuk tehát, hogy a marketingvezetők mindezt hogyan látják érvényesülni a saját vállalatukon belül.

Az eredmények közül a legszembetűnőbb az, hogy gyakorlatilag ugyanolyan mértékben van hatással a marketingfunkció a többi vállalati funkcióra, mint azok a marketingre (2. ábra). A gyakorlatban tehát az egymásra utaltság kölcsönösnek tűnik.

A marketing leginkább a termeléssel áll kapcsolatban, és legkevésbé a kutatás-fejlesztéssel. Erről azt feltételezhetnénk, hogy esetleg hazai sajátosság, miszerint a nemzetközi cégeknél a kutatás-fejlesztési tevékenységeket nem hazánkban végzik, így nem annyira a fejlesztések, mintsem a termelés, annak szintje érinti leginkább a hazai marketingtevékenységet.

A vállalatok teljesítménye egyedül a kereskedelem/marketing funkció K+F-re gyakorolt hatását befolyásolta 95%-os megbízhatósági szinten. A vezető vállalatok esetében a kereskedelmi és marketingtevé-

2. ábra: A kereskedelmi és marketingfunkciók, valamint egyéb vállalati funkciók egymásra gyakorolt hatása (1 - a hatás elhanyagolható; 5 - a hatás meghatározó jellegű)



N=228-236

kenység átlagosan jóval nagyobb mértékben határozza meg a kutatás-fejlesztés irányvonalát. Ez az eredmény megerősíti azt az általánosan elfogadott elvet, miszerint a marketing és a K+F együttműködése magasabb szintű vevői igénykielégítést tesz lehetővé, ezáltal növelheti a vállalat piaci teljesítményét.

A VÁLLALATOK ÁLTAL ALKALMAZOTT MARKETINGESZKÖZÖK HATÁSA A VERSENYKÉPESSÉGRE

A következőkben áttekintjük, hogy a vállalatok által alkalmazott marketingeszközök

milyen mértékben járulnak hozzá a piaci sikerhez. Az elemzés során a marketingmix elemei közül kiemeljük a márkázást, az árképzési elveket, az alkalmazott értékesítési csatorna típusát, és a reklámozás nagyságát, illetve típusát. Ezek az eszközök alapvetően járulnak hozzá a marketingmunka eredményességéhez, és előzetes feltételezésünk szerint a vállalati versenyképességhez is.

A vállalatok márkázási gyakorlata

A termékpolitika egyik meghatározó területe a márkamenedzsment, amely a termé-

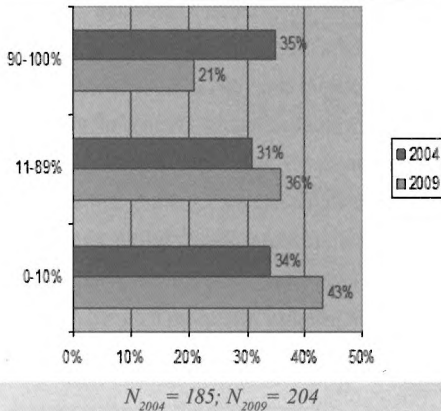
1. táblázat: A kereskedelmi és marketingfunkció hatása a vállalati K+F-tevékenységre a vállalati teljesítmény alapján

	Átlag
Lemaradók	2,85
Átlagosan teljesítők	2,69 ^a
Vezetők	3,39 ^a
Mintaátlag	2,98

N = 162; ^a p < 0,05 (a szignifikáns különbséget az oszlopokban ugyanazon betűvel megjelölt értékek között találtunk)

Skála: 1 - a hatás elhanyagolható; 5 - a hatás meghatározó jellegű

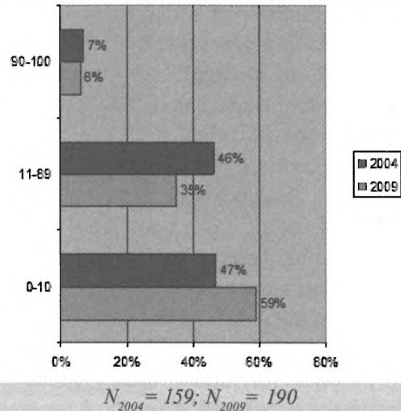
3. ábra: A márkázott termékek részaránya a teljes forgalomból a vállalatok legfőbb termékeinek belföldi piacain



kek megkülönböztetésének egyik alapvető eszköze. Az, hogy egy vállalat milyen mértékben alkalmazza a márkázás eszköztárát, erősen befolyásolhatja eredményességét a versenyben. Különösen igaz ez a fogyasztói piacok esetében, bár üzleti vevők esetében is kimutatható a hatása (Kotler / Pfoertsch 2006). Öt évvel ezelőtti kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a piacok jelentős részén vagy nagyon domináltak a márkázott termékek, vagy nagyon marginális szerepük volt. Várakozásunkkal ellentétesen ez a helyzet nem a márkázott termékek térnyerése felé mozdult el, hanem éppen ellenkezőleg. A dominánsan márkázott termékeket előállító vállalatok (90-100%-ban márkázott termékeket forgalmazók) aránya 35%-ról 21%-ra csökkent, míg a nagyrészt márkázatlan termékeket forgalmazók (0-10%-a márkatermékek aránya) 34%-ról 43%-ra nőtt. A visszaesés mögött több tényező is állhat, többek között az a tendencia is, hogy a vállalatok saját márkázott termékek gyártása helyett kereskedelmi márkákat beszállítóként állítanak elő.

A vizsgált vállalatok legnagyobb márkájának piaci részesedése is visszaesett, átlagosan 24,3%-ról 17,7%-ra. A 4. ábra eredményei arra is utalnak, hogy mintánkban főleg olyan vállalatok szerepelnek, amelyek márkázott termékeinek piaci ereje nem

4. ábra: A vállalat legnagyobb márkájának piaci részesedése a vállalat legfőbb termékeinek belföldi piacán a teljes forgalomból



döntő, elsősorban 0-10%-os piacrészesedés jellemző rájuk.

A márkázás gyakorlata legelterjedtebb a külföldi tulajdonú vállalatoknál, nyilvánvalóan a marketing szofisztikáltabb alkalmazásának köszönhetően. A legkevesbé az állami vállalatok élnek a márkázás adta lehetőségekkel.

Nemcsak a tulajdonviszonyok, hanem az ágazat is jelentősen befolyásolja a márkázási gyakorlatot. A bevett elméleti megfontolások alapján (Bauer – Berács 2006) feltételezhetjük, hogy azon ágazatokban, ahol jelentős a differenciálatlan tömegtermékek jelenléte, a márkázás kisebb hangsúlyt kap, mint a differenciált termékek piacán. Ennek megfelelően a mezőgazdasági és kitermelőiparban kisebb kell, hogy legyen a márkázott termékek aránya, mint akár a feldolgozó, akár a gépiparban, vagy a kereskedelmi, szolgáltató ágazatban. Az adatok alapján elmondhatjuk, hogy a kitermelőipar és energiaszolgáltatás, az épí-

„A termékpolitika egyik meghatározó területe a márkamenedzsment, amely a termékek megkülönböztetésének egyik alapvető eszköze. Az, hogy egy vállalat milyen mértékben alkalmazza a márkázás eszköztárát, erősen befolyásolhatja eredményességét a versenyben.”

tőipar és a mezőgazdaság alkalmazza legkevésbé a márkázás lehetőségét, míg a kereskedelem, a vegyipar és gépipar a leginkább. Abban az esetben, ha a márkázást, mint egyfajta marketing-benchmarkot alkalmazzuk, ezek azok az iparágak, ahol a marketing nagyobb jelentőséget kap. Ezt az állításunkat természetesen árnyaljuk a következőkben, a marketingkommunikációs eszközök alkalmazásának vizsgálatával.

Nézőpontunk szempontjából fontos megvizsgálni, hogy a márkázási gyakorlat és a vállalati versenyképesség milyen összefüggést mutat. A 2. táblázatból kitűnik, hogy a „Vezetők” sokkal jelentősebb márkázási politikát folytatnak, mint „Lemaradó” és „Átlagosan teljesítő” társaik. Az erőteljesebb márkázást folytató vállalatok tehát jobb piaci helyzetet tudnak elérni a versenyben.

A vállalatok 42%-a nem rendelkezik egyáltalán márkázott termékkel, míg 5 évvel ezelőtti felmérésünkben csak 33,7%-uk nem tudott említeni semmilyen követett márkástratégiát. Mielőtt rátérnénk a márkázás típusának elemzésére, vessünk egy pillantást arra, hogy mely vállalatok azok, amelyek egyáltalán nem alkalmaznak márkázást. Ágazatot tekintve nem meglepő módon ezek elsősorban a mezőgazdasági (72%) és kitermelőiparban (75%), illetve az építőiparban (71%) tevékenykedő vállalatok. Érdekesebb eredmény, hogy a szolgáltatások viszonylag ritkán élnek a márkázás lehetőségeivel (55%-uk nem márkáz). Ez valószínűleg annak tudható be, hogy a szolgáltatások egy jelentős része elaprózott kínálati struktúrával írható le, s számukra a márkázás túlzottan nagy befekte-

..A legerősebb márkázás a kereskedelemben tapasztalható, ahol csupán a vállalatok 22%-a jelölte meg, hogy semmilyen típusú márkástratégiát nem folytat. Ez nyilvánvalóan nem csak a saját vállalati márkanév alkalmazását jelenti, hanem azt, hogy választékukban jelentős szerepet kapnak a márkás termékek. Ezt a feltételezésünket támasztja alá, hogy a mintaátlagot (20,8%) messze meghaladó mértékben jellemző a kereskedelmi cégekre (42%) a „más vállalat márkázott termékeinek forgalmazása.”

tés lenne. A legerősebb márkázás a kereskedelemben tapasztalható, ahol csupán a vállalatok 22%-a jelölte meg, hogy semmilyen típusú márkástratégiát nem folytat. Ez nyilvánvalóan nemcsak a saját vállalati márkanév alkalmazását jelenti, hanem azt is, hogy választékukban jelentős szerepet kapnak a márkás termékek. Ezt a feltételezésünket támasztja alá, hogy a mintaátlagot (20,8%) messze meghaladó mértékben jellemző a kereskedelmi cégekre (42%) a „más vállalat márkázott termékeinek forgalmazása”.

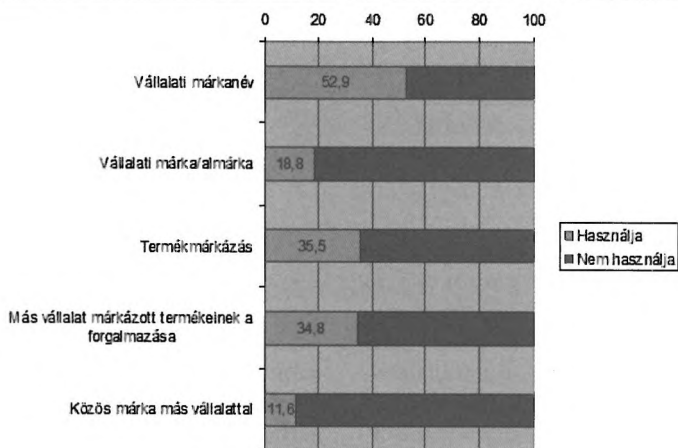
Abban az esetben, ha a márkázási stratégiák vizsgálatát azokra a vállalatokra szűkítjük le, amelyek alkalmaznak bármilyen típusú márkázást, elkerülhetjük annak a csapdáját, hogy a márkázással nem foglalkozó vállalatok adatai torzítsák az eredményeket. Mintaelemszámunk ennek megfelelően a következő elemzési részben 138 vál-

2. táblázat: Márkázás és piaci teljesítmény kapcsolata

	A márkázott termékek részaránya a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?	A vállalat legnagyobb márkájának piaci részesedése a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?
Lemaradók	34,2	14,8
Átlagosan teljesítők	35,6	19,1
Vezetők	46,9	24,6
Mintaátlag	38,8	20,0

$n = 194, 181; p < 0,05$

5. ábra: A vállalatok által követett márkastratégia típusok megoszlása



$N = 138$

3. táblázat: A vállalatok által követett márkastratégia típusok megoszlása teljesítmény-csoportok szerint

Piaci teljesítmény	Termék-márka	Vállalati márka	Vállalati és termékmárka	Márka-forgalmazó	Összesen
Lemaradók	23,3	50,0	16,7	33,3	123,3
Átlagosan teljesítők	34,0	44,0	18,0	48,0	144,0
Élenjárók	42,3	63,5	23,1	25	153,9
Mintaátlag	34,8	53,0	19,7	35,6	143,1

$n = 132; p < 0,05$

4. táblázat: A márkanév értékét mérő vállalatok aránya

Márkanév értékének mérése	%
Nem méri	73,6
Méri	12,7
Méri, és a döntésekben használják	13,6
Összesen	100

$n = 220; p < 0,05$

5. táblázat: A márkaérték mérésére a márkázott termékkel rendelkezők körében és a piaci teljesítmény kapcsolata

Versenyképesség	Nem méri a márkaértéket (%)	Méri a márkaértéket (%)
Lemaradók	83	16
Átlagosan teljesítők	58	42
Vezetők	53	46
Mintaátlag	67	38

$n = 108; p < 0,05$

latot jelent. Ezekre a vállalatokra a következő márkázási stratégia jellemző:

Ezen adatok alapján elmondható, hogy a mintában szereplő, a márkázást valamilyen szinten alkalmazó vállalatok több mint 50%-a használja a vállalat nevét önálló márkánévként, míg az önálló termékmárka gyakorlata csak a minta körülbelül harmadára jellemző. A vállalati márka és a termékmárka együttes alkalmazása viszonylag ritka (18,8%), csakúgy, mint a közös márkázás (11,6%). További elemzésünk során arra keressük a választ, hogy a különféle márkázási gyakorlatok eltérnek-e a vállalatok adottságai, versenyképességük, illetve piaci viszonyaik mentén. Az elemzésben elsősorban a jelentősebb márkázási típusokkal foglalkozunk.

A márkázási stratégiák közül a vállalati márkanév használata elsősorban az élelmiszergyártókra és a szolgáltató vállalatokra jellemző, míg a termékmárkázás inkább a gépiparban, a vegyiparban és a könnyűiparban használt marketingeszköz.

Versenyképességre utaló képzett változónk hatásáról elmondható, hogy mind a vállalati márkázás, mind a termékmárkázás sokkal jelentősebb a versenyben élén járók körében, mint a lemaradók vagy átlagosan teljesítők között. Tekintve, hogy több fajta márkázási lehetőséget is bejelölhettek a válaszadók, ez egyben azt is jelenti, hogy a versenyben élén járók egyszerre többféle márkázási stratégiát is alkalmaznak.

Erős szignifikáns összefüggés fedezhető fel a piaci koncentráció és a márkázás között, ami elméletileg várható volt, hiszen a szakirodalom szerint (Scherer és Ross 1990) oligopol körülmények között sokkal jelentősebb a márkázás gyakorlata, mint akár monopol, akár megosztott piacokon.

A marketingeszközök alkalmazásának fontos feltétele a mérés. A márkázás eredményességének egyik lehetséges mérési pontja a márkaérték. Erre vonatkozóan a pénzügyi vezető által kitöltött kérdőív tartalmaz információkat. Azon vállalatok aránya, amelyek foglalkoznak márkáik értékének mérésével csupán a minta 26%-át teszik

ki. A csoporton belül is megkülönböztethetjük azokat, akik fel is használják ezen adatokat a döntéshozatalban, ők már csak 10,7%-át adják a mintának.

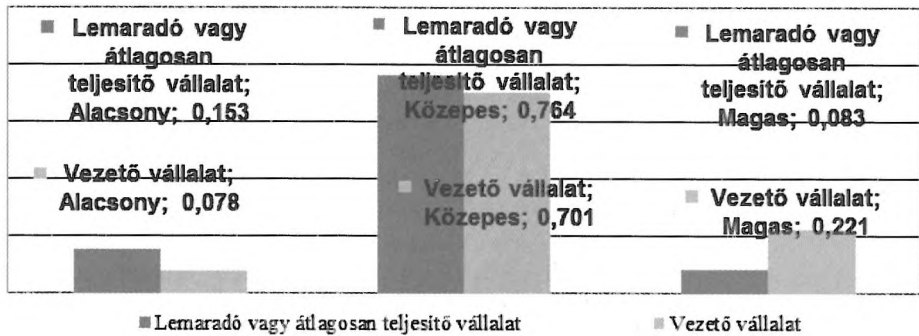
Nyilvánvalóan a márkáik értékét csak azon vállalatok tudják egyáltalán mérni, amelyek rendelkeznek márkázott termékkel, így ha a minta azon részére végezzük el az elemzést, amely rendelkezik márkázott termékkel, megfigyelhetjük, hogy vállalatoknak csupán 30 %-a foglalkozik tudatosan márkaérték-méréssel.

Alapos vizsgálatnak alávetve a minta ezen részét, kitűnik, hogy a márkaértéket mérők legfőképpen a versenyben mutatott eredményességükkel írhatóak le, azaz a versenyben vezetők sokkal jelentősebb mértékben alkalmazzák a márkaérték mérésének lehetőségét, mint az átlagosan teljesítők, míg a lemaradók közül igen kevesen foglalkoznak ezzel. Következtetésünk mindezek alapján, hogy a márkaérték mérése fontos lépés a versenyképesség megszerzése szempontjából: azok a vállalatok, amelyek képesek márkázott termékeket kialakítani, ezeket tudatosan menedzselik, és mérik tevékenységük eredményességét, jelentős versenyelőnyre tehetnek szert.

Árképzés

A vállalatok árképzése az egyik legközvetlenebb forrása a vállalati jövedelmezőségnek, és ezáltal magának a versenyképességnek is. Utóbbi értelmezésében nem véletlenül jelenik meg a fogyasztók által megfizetett, jövedelmezőséget biztosító ár (Chikán – Czákó 2009). A köznyelvben a versenyképes árak alatt általában kedvezőbb, azaz alacsonyabb árakat értünk. A versenyképesség általunk is ismertetett definíciója azonban – az árakkal kapcsolatosan – inkább a nagyobb jövedelmezőségre koncentrál. A 6. ábrán látható, hogy a vezető vállalatok árai nem alacsonyabbak, sőt inkább az átlagosnál magasabb árfekvésű termékekkel rendelkeznek. Ez egyrészt jelentheti azt is, hogy olyan minőséggel, illetve vevői kapcsolatokkal rendelkeznek, amelyek alapján ezeket az árakat a piacon érvényesíteni tud-

6. ábra: Kapcsolat a vállalat piaci teljesítménye és a fő termékének/szolgáltatásának árszínvonala között



ják. Másrészt arra is utalhat, hogy a vállalatnak nagyobb mozgástere van az árképzés területén, így az egyes piaci kihívásokra jobban tud reagálni.

Az árképzés legegyszerűbb módja a költségelvű árképzés, hiszen a vállalatok általában tisztában vannak az ehhez szükséges adatokkal. Rekettye (2011) meg is jegyzi, hogy bár az árak jelentőségével a vállalati menedzserek tisztában vannak ugyan, mégis a komplexebb és nagyobb szakértelemet igénylő árképzési módszereket kevésbé alkalmazzák. Ingelbleek et al. (2003) 77 ipari vállalat árazási gyakorlatának elemzése alapján arra a megállapításra jutott, hogy az új termékek sikerét elősegítheti, ha a vállalat a vevők által észlelt érték alapján alakítja ki a termék árát. Ennek hatása különösen alacsony intenzitású versenykörnyezetben, és nagyobb termékelőny esetében érvényesül. A versenytárs alapú árazást olyan piacokon javasolja, ahol a termékdifferentiálás kevésbé tud érvényesülni.

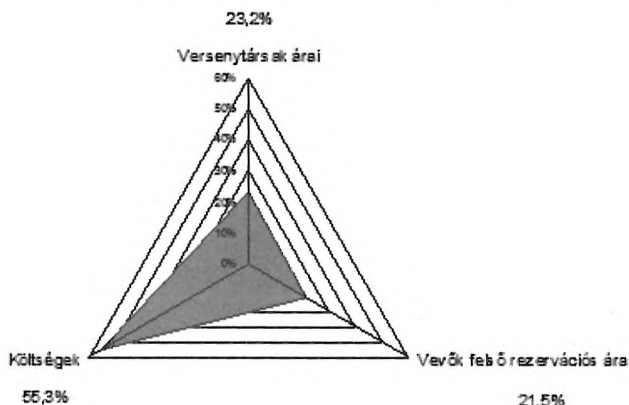
A hazai vállalatok leginkább a költségeiket veszik figyelembe, átlagosan 55,3%-ban, míg a másik két mért tényezőre a költségeknél kisebb mértékben támaszkodnak (7. ábra). Elemzésünk szerint azonban ez nem befolyásolja a vállalati teljesítményt, annak ellenére, hogy a lemaradók átlagosan nagyobb arányban döntenek a költségek alapján, de az eltérés statisztikailag nem szignifikáns.

A válság idején előtérbe kerülnek az árjellegű marketingeszközök, így egy esetleges árháború kibontakozási esélyei is megnövekednek. Érdekes azonban látni, hogy a vállalatok elsősorban nem áralapú eszközökkel próbálnak reagálni a versenytársak ilyen irányú aktivitására (6. táblázat). Az áraciók, promóciók alkalmazása csak a kommunikáció és a kiegészítő szolgáltatások színvonalának emelése után következik a sorban.

A vállalatok között a teljesítménycsoportok alapján csupán egyetlen esetben, a már említett akciók, promóciók alkalmazása tekintetében sikerült azonosítani szignifikáns különbséget e tekintetben. A lemaradó vállalatok átlagosan kevésbé szándékoznak alkalmazni ezt az eszközt. Ennek oka lehet az is, hogy a vezető vállalatok között – ahogy korábban láthattuk – általában nagyobb arányban vannak azok, akik a magasabb árkategóriában értékesítik termékeiket, így nekik nagyobb mozgástere van az árengedmények területén.

Értékesítési utak

Egy vállalat marketingtevékenységének fontos része, hogy hol és hány ponton teszi elérhetővé termékeit (Agárdi 2011). Kutatási eredmények bizonyítják a marketingmix ezen elemének fontosságát, rámutatva, hogy sok esetben az értékesítési utak kialakítása is befolyásolja a marketingtevékenység eredményességét. (Ataman et al. 2010, Bronenberg et al. 2000)



N = 252

6. táblázat: A versenytársak esetleges ár jellegű kihívásaira adott válasz valószínűsége

	Átlag
Kommunikációval megpróbáljuk a termék/márka előnyeit/presztizsét erősíteni, és így védekezni	3,57
A kiegészítő szolgáltatások színvonalának emelésével védekezünk	3,42
Egy szintig megpróbáljuk árakciókkal, promóciókkal ellensúlyozni ennek a hatását	3,36
Gyors termék-innovációval próbáljuk csökkenteni a hatását	3,08
Belemegyünk egy nyílt „árháborúba” is, ha szükséges	2,81
Nem reagálunk, mert korábbi tevékenységünknek köszönhetően vevőink nem rugalmasak a versenytársak árakcióira	2,33
Nem reagálunk, elszenvedjük a veszteségeket	2,12

N = 252-256; (1 = egyáltalán nem valószínű, 5 = nagyon valószínű)

7. táblázat: A versenytársához képest hány ponton hozzáférhető a vállalat terméke/szolgáltatása (%)

	Kevesebb ponton hozzáférhető	Azonos számú ponton hozzáférhető	Több ponton hozzáférhető
Lemaradók	30,0	54,4	15,8
Átlagosan teljesítők	8,0	72,0	20,0
Vezetők	8,0	63,6	28,4
Mintaátlag	13,1	64,9	22,0

N=245; p<0,01

A versenyképesség-kutatás során több szempontból is elemzésre került az értékesítési utak jelentősége (Bauer – Agárdi 2011), amelyek közül kiemeljük az értékesítési pontok szerepét. Az, hogy a vállalat milyen értékesítési utat választ, sok tényező függvénye, de azt valószínűsítjük, hogy minél több ponton teszi hozzáférhetővé a terméket, annál inkább tekinthetjük

fogyasztóorientátnak, s feltételezésünk az is, hogy annál jobban fog teljesíteni a versenyben (Ataman et al. 2010). Ezt a hipotézist kétféleképpen is ellenőriztük, egyrészt a versenytársakhoz viszonyított hozzáférési pontok, másrészt a vállalat saját értékesítési lehetőségei alapján. A marketingigazgatók becslése alapján mért változónk arra vonatkozott, hogy vajon a versenytárs erő-

teljesebb értékesítési aktivitással jellemezhető-e, mint a megkérdezett vállalat. Az eredményekből kitűnik, hogy bár a legtöbb vállalat esetében azonos az értékesítési pontok száma, mégis a versenyben vezető szerepet játszó vállalatok versenytársaiknál több, míg a versenyben lemaradók jelentősen kevesebb hozzáférési lehetőséget biztosítanak vevők számára.

Amennyiben azt is megvizsgáljuk, hogy milyen értékesítési utakat választanak a vállalatok, kirajzolódik, hogy a saját vállalati értékesítés a döntő fontosságú, amelyet a nagykereskedelem és kiskereskedelem követ. Az ügynökök, és a nem fizikai csatornák alkalmazása kisebb hangsúlyt kap a vállalatok által követett értékesítési stratégiában.

Azt, hogy konkrétan milyen típusú értékesítési utat alkalmaznak a vállalatok, sokféle tényező befolyásolhatja (vevők összetétele, ágazat, termék jellege, stb.). Az a döntés azonban, hogy hányféle módon próbálnak eljutni a vevőkhöz, már sokkal inkább a marketingtevékenység színvonalának is lehet a jellemzője. Összegezve az egyes típusokat, kapunk egy összesített értéket, amellyel azt lehet jellemezni, hogy hányféle típusú közvetítőt alkalmaz a vállalat,

hogy eljusson végső fogyasztóihoz. Előzetes feltételezésünk az, hogy minél többfélélt, annál eredményesebbé válhat a versenyben. Ez a feltételezésünk beigazolódott, hiszen szignifikáns összefüggés van a két változó között.

Bauer és Agárdi (2011) kimutatta, hogy az értékesítési utakat tekintve négyféleképpen jellemezhetőek a vállalatok:

- saját értékesítési irodát,
- kis és nagykereskedőt,
- ügynököket, vagy
- nem fizikai csatornákat alkalmazó vállalatok.

„Az, hogy a vállalat milyen értékesítési utat választ, sok tényező függvénye, de azt valószínűsítjük, hogy minél több ponton teszi hozzáférhetővé a terméket, annál inkább tekinthetjük fogyasztóorientáltnak, s feltételezésünk az is, hogy annál jobban fog teljesíteni a versenyben. Ezt a hipotézist kétféleképpen is ellenőriztük, egyrészt a versenytársakhoz viszonyított hozzáférési pontok, másrészt a vállalat saját értékesítési lehetőségei alapján.”

8. táblázat: Jellemző értékesítési utak a végső felhasználóhoz történő eljuttatásban

Értékesítési út	Átlag
Saját eladási irodán keresztül	3,37
Nagykereskedelmen keresztül	2,91
Kiskereskedő közvetlen	2,69
Saját ügynöki hálózatban	2,31
Külső ügynökön keresztül	2,15
Közvetlen értékesítés-DM	1,80
Telemarketing	1,69
Elektronikus kereskedelem	1,94

N=244-254; 1-egyáltalán nem jellemző, 5-nagyon jellemző

9. táblázat: Az értékesítési utak sokszínűségének hatása a vállalat piaci teljesítményére

Értékesítési utak sokszínűsége*	Átlag
Lemaradók	17,0
Átlagosan teljesítők	18,8
Vezetők	19,8
Mintaátlag	18,7

*N=178, $p < 0,05$ (*az egyes értékesítési utak értékeinek összegzésével létrehozott változó)*

10. táblázat: A nem fizikai csatornák alkalmazásának hatása a piaci teljesítményre

Nem fizikai csatornák*	Átlag
Lemaradók	3,5
Átlagosan teljesítők	3,9
Vezetők	4,6
Mintaátlag	4,0

$N=180$; $p<0,05$ (*DM, telemarketing, e-kereskedelem átlaga)

Megvizsgáltuk, hogy ezen négyféle típusú értékesítés alapján elkülönülnek-e a vállalatok piaci eredményességüket tekintve, és arra a megállapításra jutunk, hogy szignifikáns összefüggés csak a negyedik típusú (egyébként a legkevésbé jellemző), nem fizikai csatornák alkalmazásában van. Az összefüggés alapján arra következtethetünk, hogy a versenyben éljenek azok, akik erőteljesen alkalmazzák ezeket az értékesítési utakat. Ez egyben arra is utalhat, hogy érdemes nyitniuk a vállalatoknak ebbe az irányba, hiszen alkalmazásuk révén erősödhet versenyképességük.

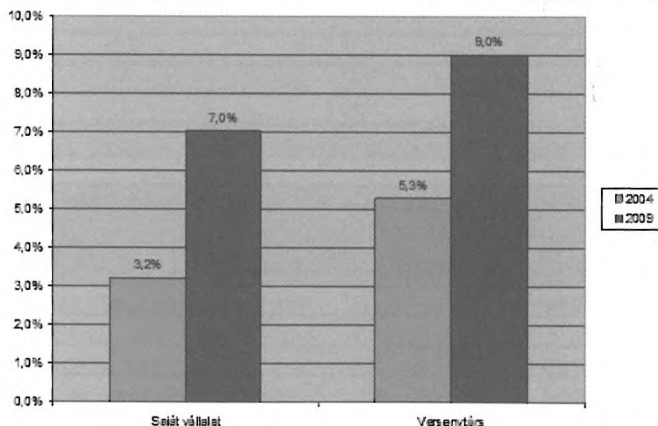
A vállalatok reklámtevékenysége

A vállalati reklámtevékenység többféle módon mérhető. Kutatásunkban elemezzük a vállalatok reklámköltségének változását, azt, hogy milyen elvet alkalmaznak a vállalatok a reklámköltségvetés meghatározásánál, illetve megvizsgáljuk, hogy hogyan oszlanak meg a reklámköltségek az egy-

költséghelyek között. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy az öt évvel ezelőtti felméréshez képest jelentősen emelkedtek az árbevétel arányában számolt, reklámra költött összegek. Ez természetesen két tényező együttes hatása lehet, egyrészt a ténylegesen reklámra fordított összegek növekedéséé, másrészt pedig a forgalom visszaeséséé. A kutatásban részt vevő vállalatok azonban, akárcsak legutóbb, most is úgy érzik, hogy arányaiban valamivel kevesebbet költenek erre a területre, mint a versenytársak, hiába nőtt 3,2%-ról 5,3%-ra a reklámköltségvetésük az árbevétel függvényében. Ez a – nyilvánvalóan percpionális – különbség szignifikánsan jelentkezik eddigi versenyképességi elemzéseink mindegyikében (Kenesei és tsai. 2000, Kolos és tsai 2006), így kijelenthetjük, hogy a vállalati marketing-szakemberek érzékelése torzít a versenytárs reklámkiadás-becslésének tekintetében.

Azon vállalatok száma, amelyek egyáltalán nem költenek reklámra 9,3%, a mini-

8. ábra: Reklámköltség az értékesítési árbevétel százalékában



2004: $n_{\text{saját}} = 238$, $n_{\text{versenytárs}} = 142$; 2009: $n_{\text{saját}} = 215$, $n_{\text{versenytárs}} = 148$

11. táblázat: A teljesítmény-csoportok átlagos reklámköltése az értékesítési árbevétel százalékában

	Saját költség	Versenytárs költség
Lemaradók	3,6	7,0
Átlagosan teljesítők	7,5	8,0
Vezetők	8,8	9,8
Mintaátlag	7,0	8,5

$n = 204, 142;$

mális összeget megjelölők (1%, vagy kevesebb) a minta 41%-át képviselik, azok pedig, akik kevesebb, mint 2%-ot fordítanak reklámozásra, már a minta több mint felét teszik ki (57%). Ez jelzi, hogy a reklámozás sok vállalatnál még mindig nem épült be a mindennapi gyakorlatba, még akkor sem, ha a reklámköltés igen széles értelemben veszszük figyelembe (hirdetés, eladásösztönzés, közvetlen marketing, szponzorálás). Nem arról van tehát szó, hogy a vállalatok nem költenek TV vagy újsághirdetésekre (ez viszonylag sok vállalat esetében valóban nem megfelelő eszköz), hanem semmilyen más módon sem próbálnak kommunikálni vevőik felé (akár B2B, akár B2C piacon tevékenykednek).

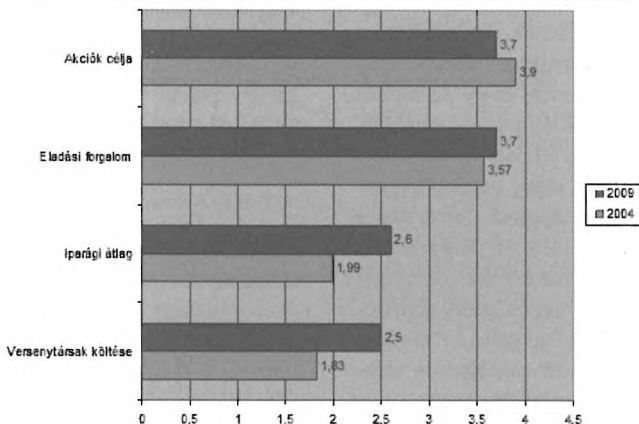
Megvizsgáltuk, hogy melyek azok a vállalatok, amelyek aktívabbak a reklámtevékenységüket tekintve, s összességében elmondhatjuk, hogy a nagyobb, a piaci versenyben aktív és sikeres vállalatok jellemezhetőek jelentősebb reklámozással.

Ez megerősíti azon előzetes feltételezésünket, hogy a versenyben maradás és a piaci vezető szerep elérésének fontos feltétele a megfelelő marketinggyakorlat alkalmazása.

Egy másik érdekes megfigyelést tehetünk adataink elemzése során: azon vállalatok, amelyek kevésbé versenyképesek, s kevésbé képesek lépést tartani a piaci változásokkal, rendre alacsonyabb reklámköltséget jelentenek, mint társaik, s egyben a versenytársaikra rendre magasabb szintű költséget becsülnek. Mivel – ahogy arra már rávilágítottunk – a versenytárs költséének becslése pusztán csak percepció, így arra a következtetésre juthatunk, hogy a vállalatok érzik a reklámozás hiányának problematikáját, s valószínűleg ezért fogalmazódik meg bennük az az érzés, hogy versenytársaik a magasabb reklámtevékenységgel versenylőnyre tesznek szert.

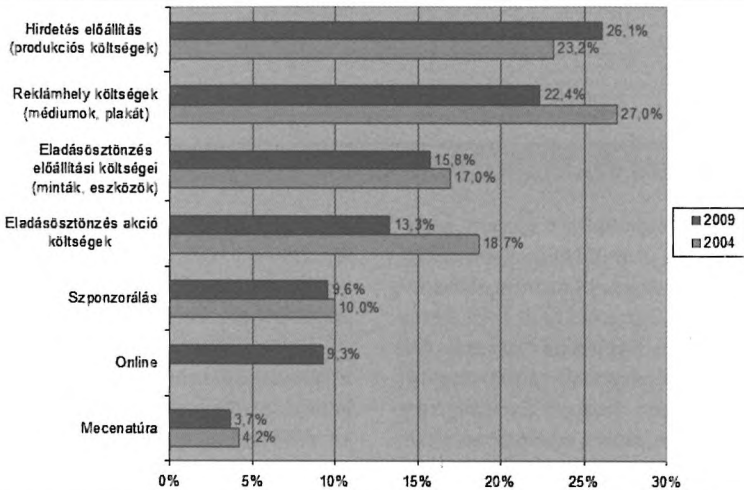
Összehasonlítva az öt évvel ezelőtti adatokkal, továbbra is elsősorban a konkrét reklámakciók célja és az eladási forgalom alap-

9. ábra: A reklámköltségvetés meghatározásánál figyelembe vett tényezők



Skála: 5 fokozatú, ahol az 5 = döntő súlyjal; 2004: $n = 245-252$; 2009: $n = 238-242$

10. ábra: A reklámköltségvetés megoszlása költséghelyenként



2004: n = 239; 2009: n = 207

11. táblázat: Online reklámeszközök használata

	Használja	Csak azt használja
Honlap	92,9%	41,4%
Célzott email-ek	51,9%	3,3%
Egyéb online eszköz	22,4%	0%

n = 210

ján határozzák meg a cégek, mennyit költsenek reklámokra. Számottevően erősödött azonban az iparági átlag, elsősorban a versenytársak által elkülönített reklámbüdzsé, mint referenciapont súlya a döntésben.

A legutóbb még nem mért online kommunikáció is hatással lehetett arra, hogy a hagyományos médiumok használatáért fizetett költségek arányaikban visszaestek. Ezt a hatást erősítette még, hogy az utóbbi években jelentősen csökkentek a médiaköltségek, olcsóbb lett a vállalati megjelenés. Így összehasonlítva az előző versenyképességi kutatások eredményeivel, jelen kutatásunkban fordult elő először, hogy a reklám-költségvetésben a hirdetések előállítási (produkción) költségei meghaladták a hirdetések elhelyezésének költségeit. Az eladásösztönző akciókra költött összegek is visszaestek, több mint öt százalékpontot.

A mintában 210 vállalat használ valamilyen online kommunikációs eszközt. Döntő

többségük (92,9%) rendelkezik weboldallal, s ezeknek csaknem fele (az összes online kommunikációs eszközt használó vállalat 41,4%-a) csak ezzel az egy online eszközzel rendelkezik. A vállalatoknak meglehető-

„A legutóbb még nem mért online kommunikáció is hatással lehetett arra, hogy a hagyományos médiumok használatáért fizetett költségek arányaiban visszaestek. Ezt a hatást erősítette még, hogy az utóbbi években jelentősen csökkentek a médiaköltségek, olcsóbb lett a vállalati megjelenés. Így összehasonlítva az előző versenyképességi kutatások eredményeivel, jelen kutatásunkban fordult elő először, hogy a reklámköltségvetésben a hirdetések előállítási (produkción) költségei meghaladták a hirdetések elhelyezésének költségeit.”

sen magas aránya (51,9%) alkalmaz célzott email-eket, és kisebb részük (22,4%) egyéb online eszközt (pl. webkampány, blog, chat, Web2.0-ás alkalmazásokat, stb.). Az online megjelenés tehát mára elfogadottá vált a vállalatok körében, bár ez elsősorban a honlap alkalmazását jelenti.

ÖSSZEGZÉS

A marketinget a vállalatvezetők továbbra is az egyik kulcsfontosságú területnek tartják a piaci siker elérésében. Mind a felsővezetők, mind maguk a marketingvezetők a piaci siker szempontjából kiemelt szerepet tulajdonítanak a vállalat értékesítési és marketingtevékenységének. A marketing szervezeti egység kapcsolata más vállalati részlegekkel inkább kölcsönösnek mondható, az egymástól való függést páronként mindkét irányban hasonlónak ítélték meg a vállalatok. Az egyes funkciókkal mért egymásrautaltság azonban eltérő mértékű lehet: a termelés esetében mértük a legszorosabb kapcsolatot, míg a K+F tevékenységgel a legkisebb mértékűnek. A vezető vállalatok esetében a marketing az átlagosnál nagyobb mértékben határozza meg a kutatás-fejlesztési tevékenységet.

A marketingeszközök vizsgálata során kitértünk a vállalatok márkázási gyakorlatára, s eredményeink alapján elmondható, hogy a márkázott termékek némi piacvesztése volt tapasztalható az elmúlt években. Mindazonáltal megfigyelhető az is, hogy a legjobban teljesítő vállalatok sokkal jelentősebb márkázási gyakorlatot folytatnak. Esetükben a termékmarca, a vállalati marca, és a kettő együttes alkalmazása is nagyobb arányban jelenik meg, mint a többi cég esetében. A még tudatosabb márkamenedzsment alkalmazása pedig további lehetőségeket rejt magában. Erre példa, hogy míg a sikeresebb vállalatok majdnem fele követi a márkaérték alakulását, addig a lemaradó vállalatok esetében csak kevesebb, mint minden hatodik. Az árképzést tekintetében a vezető vállalatok jellemzően magasabb árú termékekkel vannak jelen a piacon, ami nagyobb mozgásteret adhat számukra a piaci ver-

senyben az áralapú eszközök alkalmazására. Érdekes eredménye elemzésünknek, hogy bár az értékesítési utak jellemzően nem térnek el a teljesítménycsoportok szerint, az, hogy hányféle értékesítési utat alkalmaznak, már mutat szignifikáns különbséget. A versenyben vezető vállalatok sokkal több ponton teszik vevőik számára elérhetővé termékeiket, szolgáltatásaikat, mint a versenyben lemaradó társaik.

A vállalatok reklámtevékenységéről elmondhatjuk, hogy az átlagosan teljesítő és a vezető vállalatokra együttesen valamivel eltérőbb kommunikációs gyakorlat a jellemző, mint a lemaradókra. Előbbi csoport úgy látja, hogy kevésbé marad el a versenytársaktól a kommunikációra költött összeg tekintetében, illetve összetettebb visszacsatolási folyamatok jellemzőek rájuk. Piaci pozíciótól függetlenül elmondható még, hogy nő az online kommunikáció jelentősége.

A vállalatok marketingtevékenységének versenyképességre gyakorolt hatását az elemzés során mindvégig nyomon követve összességében megállapíthatjuk, hogy a piaci versenyben élen járó vállalatok a marketingeszközök minden területén jóval erőteljesebb aktivitással jellemezhetőek, s így feltételezéseinkkel összhangban kijelenthetjük, hogy a marketing valóban hozzájárul a vállalati versenyképességhez.

JEGYZETEK

1 A kutatást az Európai Unió támogatta (TAMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-005)

HIVATKOZÁSOK

Agárdi I. (2011), *Kiskereskedelmi marketing és menedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
Ataman, M. B., VanHeerde, H. J., Mela, C. F. (2010), „The Long Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales”, *Journal of Marketing Research*, XLVII pp.866-82
Bauer A. – Agárdi I. (2011), *Értékesítési rendszer és exporttevékenység szerepe a versenyképességben*, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://www.versenykepesség.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/Bauer-Agardierteresitesirendszer.pdf, letöltve: 2011. 12. 13.

- Bauer A. – Berács J. (2006), *Marketing*, Aula Kiadó, Budapest
- Bauer A. – Berács J. – Kenesei Zs. – Kolos K. (2002), „Marketing és versenyképesség egy változó világban”, In: Chikán A., Czákó E., Zoltayné Paprika Z. (szerk), *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 213-42. old.
- Chikán A. – Czákó E. (2009), *Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011), *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. T., Verhallen, T. M. M. (2003), „Successful new product pricing practices: a contingency approach”, *Marketing Letters*, 14 4, pp.289-305
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2007), *Szolgáltatásmarketing-menedzsment*, Alinea Kiadó, Budapest
- Kenesei Zs. – Bauer A. – Berács J. – Kolos K. (2000), „A piaci pozíció tényezőinek hatása a magyar vállalatok marketingtevékenységére”, *Vezetéstudomány*, XXXI 4, 8-16. old.
- Kolos K., Sz. Tóth G., Gyulavári T. (2006), *A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez*, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Kolos K. – Gyulavári T. – Sz. Tóth G. (2006), „Helyzetkép a marketingről: marketingkörnyezet, vevőorientáció és marketingszervezet”, *Marketing & Menedzsment*, XL 5-6, 86-93. old.
- Kotler, P. / Pfoertsch, W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, Berlin
- Matyusz Zs. (2011), *A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása*, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Scherer, F. M., Ross, D. (1990), *Industrial Marketing Structure and Economic Performance*, 3/e, Houghton Mifflin, Boston
- Rekettye G. (2011), *Multidimenzióális árazás*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Yoo, B., Donthu, N., Lee, S. (2000), „An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 2, pp.195-211

*Kenesei Zsófia, PhD,
egyetemi docens*

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Marketing és média intézet
zsolia.kenesei@uni-corvinus.hu

*Gyulavári Tamás, PhD,
adjunktus*

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Marketing és média intézet
tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu

Role of Marketing in Competiveness of the Companies

The objective of this article is to analyse marketing practice of Hungarian companies. The role of marketing function within the company is investigated on one hand and the relationship between marketing efforts and market performance on the other hand. In frame of the Hungarian Competitiveness Studies 300 marketing executives were asked to rate the marketing practice of their companies, concentrating on branding, pricing policy, applied marketing channels and promotional activities. The results confirm that sophisticated marketing practice leads to higher business performance.

Zsófia Kenesei – Tamás Gyulavári

Marketingmérési szemlélet és a hazai tapasztalatok

Hajdú Noémi

Miskolci Egyetem

A marketing értékelésével foglalkozó tudományterület relevanciája jelentősen felértékelődött az utóbbi években. Ez különösen a gazdasági megszorítások időszakában igaz, amikor a marketing-szakemberektől elvárják, hogy számokkal támasszák alá a marketingtevékenység hatásosságát és hatékonyságát.

A reprezentatív primer kutatás során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen szemlélet alakult ki a magyarországi közép- és nagyvállalatoknál a marketingtevékenység értékelésére vonatkozóan, illetve melyek azok a módszerek, amelyeket rendszeresen alkalmaznak az üzleti gyakorlatban.

Kulcsszavak:
marketing metrics;
marketingcontrolling;
stratégiai-, operatív- és
pénzügyi szemléletet tükröző
mutatószámok

A TÉMA FONTOSSÁGA

A XXI. századra jellemző bizonytalan gazdasági helyzetben a profitorientált vállalatok folyamatos hatékonysági kényszer alatt dolgoznak. Ennek következtében az értékelés fontossága már az olyan vállalati területekre is kiterjedt, amelyeket korábbi ismereteink alapján meglehetősen szubjektívnak tartottunk. A vállalatok vezetői felismerték, hogy a sikeres vállalatirányításhoz szükség van olyan rendszerre, amely elemzi a marketingtevékenységek – értékesítés, marketingkommunikáció, fogyasztói magatartás stb. – hatékonyságát. Talán napjainkban ez az egyik legaktuálisabb kérdés, ami a marketing elméleti és gyakorlati szakembereit egyaránt komolyan foglalkoztatja. Ezt támasztja alá a témában publikált hazai és külföldi szakirodalmi munkák nagy száma (Köhler 1993, 1996, 1998, Reinecke 2004, 2006, Józsa 2006, Kandikó 2006) és a 2008-as év során Marketingmérések címen megjelent első magyar nyelvű könyv is.

Komplex marketinghatékonyság-értékelő rendszer létrehozására azonban eltérő módszerrel tettek kísérleteket az angolszász és a német gyakorlatban.

A NÉMET MARKETINGCONTROLLING ELHATÁROLÁSA AZ ANGOLSZÁSZ MARKETING METRICS-TŐL

Az angolszász részeken a marketing mérésével foglalkozó tudományt *marketing metrics*-nek vagy *marketing performance measurement*-nek nevezik, addig a német nyelvterületeken *marketingcontrolling*-nak hívják. A két irányzat között kialakulásuktól kezdve megfigyelhető a különbség, de ez már nem olyan éles, mint korábban volt. Az angolszász területeken kezdetben az operatív controlling volt a meghatározó és a klasszikus controlling magját a vezetői számvitel jelentette, aminek következtében a *marketing metrics* szorosan összefonódott a pénzügygel és a pénzügyi számvittel.

A német és az angolszász irányzat közötti legfőbb különbség abban nyilvánul meg, hogy a német irányvonalra nagyobb mértékben jellemző a pszichografikus elemek előfordulása, mint az angolszászra. A *marketingcontrolling* célrendszerében a gazdasági célok mellett megjelennek az úgynevezett pszichografikus célok is (Meffert 1991, Becker 1993, Piskóti 2006). Az angolszász szakirodalomban is megtalálhatóak a pszichografikus elemek, többek között a marketingkommunikáció (például a márka- vagy reklámmisertség, attitűdmérés, reklámeszköz-mutatók) valamint a termékfejlesztés területén (például kipróbálási és újravásárlási arány). A két szemlélet folyamatosan konvergál egymáshoz. Bizonyos sajátosságok mindig megmaradnak, de az idő múlásával egyre nagyobb lesz a hasonlóság. Ennek köszönhető, hogy az angolszász szemléletbe folyamatosan beépülnek a stratégiai eszközök, míg a német megközelítésben mind jelentősebb szerephez jutnak a mutatószámok.

Belz (2004) és Reinecke (2006) egyaránt bírálják marketing metrics-et, alapvetően két érv alapján. Egyrészt elvetik azt a nézetet, hogy a marketingtevékenység mutatószámokkal irányítható lenne. Másrészt elutasítják a mutatószámok alapján történő egyoldalú tájékozódást, hiszen ekkor a figyelem központjában már nem a vevőorientált marketingmegoldások állnak. Belz (2004) a következőkben látja a marketing metrics hiányosságait:

- Az eredmény mindig a következménye valaminek, és nem az oka.
- A számok és a mérések dominálnak, amelyek háttérbe szorítják a marketing tartalmat. Ezek a mérések külső motivációt jelentenek, amelyek a belső fókuszot támogatják.
- A mérés lerövidíti az időhorizontot, ami lehetetlenné teszi, hogy a marketinget a befektetés perspektívájából értelmezzük.
- A mérés a kvantitatív beavatkozásokat támogatja, mert a vállalatok a kitűzött célokat akarják elérni. Ehhez ren-

dek hozzá a kvantitatív célokat és költségeket.

A tanulmány további részében a német filozófiát tartottam szem előtt, hiszen a marketingcontrollingban ötvöződik a két szemlélet: tartalmazza a pszichografikus elemeket és támogatóeszközként alkalmazza a mutatószámokat is.

A MARKETINGCONTROLLING DEFINÍCIÓJÁNAK MEGHATÁROZÁSA

Weber és Schäffer (2006) a marketingcontrolling-definíciók három domináns típusát különbözteti meg:

1. A marketingcontrollingot az információbiztosító funkció magjaként kezelik (többek között: Reichmann 1997, Köhler 1998, Jenner 2001).
2. A marketingcontrollingot a piacorientált vállalatvezetés részterületeként értelmezik, amely gondoskodik a vállalat következetes irányításáról és célorientáltaságáról (többek között: Eschenbach 1986, Meffert 1998, Zerres / Zerres 2006, Weber / Schäffer 2005).
3. A marketingcontrolling központi feladata a piacorientált vállalatvezetés részrendszereinek koordinációjában áll. A koordináció a tervező, az ellenőrző és az információt biztosító rendszerre vonatkozik (többek között: Kiener 1980, Horváth 1986, Küpper 1997).

A német szakirodalmi áttekintés során arra törekedtem, hogy a tanulmányban a meghatározó definíciókat mutassam be.

A magyar szakirodalomban nem könnyű marketingcontrollingot érintő definíciót találni. Ezt annak tulajdonítom, hogy ez a terület nálunk később kezdett el meghonosodni, emiatt még újdonságnak számít, és viszonylag kevesen foglalkoznak vele. Azonban több szerzőnél megjelenik a marketing gazdasági aspektusa. Mandják (2005) a marketingszemlélet két meghatározó elemét említi, melyek a következők: vevőirányultság és a gazdaságosságra való törekvés.

Megállapítható, hogy az irodalomban előforduló definíciók nem egységesek, de szinte mindegyik tartalmazza az információszolgáltatást, a tervezést, az ellenőrzést. A tanulmány követhetősége érdekében álljon itt az is, hogy én mit értek marketingcontrolling alatt.

„A magyar szakirodalomban nem könnyű marketingcontrollingot érintő definíciót találni. Ezt annak tulajdonítom, hogy ez a terület nálunk később kezdett el meghonosodni, emiatt még újdonságnak számít, és viszonylag kevesen foglalkoznak vele.”

Marketingcontrolling definíciók a németnyelvű szakirodalomban	Szerző
1. A marketingcontrollingot az információbiztosító funkció magjaként kezelik.	
A marketingcontrolling feladata, hogy információval megalapozza a vállalat külső kapcsolatairól, a marketing-mix optimalizálásáról, valamint a gyengeségek feltárásáról szóló vezetői döntéseket.	Reichmann, T. (1997)
A marketingcontrolling támogató funkcióval bír, melynek középpontjában a koordinált információbiztosítás van, amely áthidalja a különböző vállalati határterületeket (pl. könyvelés, piackutatás).	Köhler, R. (1998)
2. A marketingcontrollingot a piacorientált vállalatvezetés részterületként értelmezik, amely gondoskodik a vállalat következetes irányításáról és célorientáltságáról.	
A marketingcontrolling arra irányul, hogy a marketingnek a controlling által mérhető komponens kölcsönözzön és ezáltal a marketinget, mint koncepciót továbbfejlessze. Controlling alatt lényegében az „eredményorientált vezetést” értjük. Ez azt jelenti, hogy az összegyűjtött adatokat kiértékelik és ez alapján döntést hoznak. A marketing ezzel szemben a „piacorientált vezetést” fejezi ki. Az értékesítési döntéseknél a piac értékei állnak a középpontban. A marketingcontrollingnak kell feloldania a két koncepció közötti ellentétet.	Weber, J. / Schäffer, U. (2005)
3. A marketingcontrolling központi feladata a piacorientált vállalatvezetés részrendszereinek koordinációjában áll. A koordináció a tervező-, az ellenőrző és az információt biztosító rendszerre vonatkozik.	
A marketingcontrolling a marketingrendszer részrendszere, melynek kettős feladata van. Egyrészt a marketing vezetés részfolyamatát megfelelő marketing releváns al-információs rendszerrel kapcsolja össze. Másrésztől összehangolja egymással a marketinggel kapcsolatos tervezési és ellenőrzési folyamatot.	Kiener, J. (1980)
Horváth szerint a vállalatoknál szükség van egy önálló marketingcontrolling rendszerre, hiszen a tervezéssel, az ellenőrzéssel és az információbiztosítással kapcsolatban speciális koordinációs igény merül fel. Nagy különbség van a formalizálás és a standardizálás mértékében.	Horváth, P. (1982)
A marketingcontrolling a vállalati controlling részterülete. Támogatja a célorientált tervezést és fokozza a vállalati marketingfunkciókat, valamint ellenőrzi azokat. A tervezéshez, a döntéshez és az ellenőrzéshez releváns marketing információkra van szükség. Ezen információgyűjtő funkció keretén belül elemzi és figyelembe veszi a belső (pl. könyvelés) és külső adatokat (pl. piackutatási eredmények). A marketingcontrolling fontossága az állandóan változó piaci környezetnek köszönhető. Központi feladata – az okok elemzésével – a különböző eltérések feltárása, a megfelelő stratégia kiválasztása, és a döntés előkészítése.	Meffert, H. (2000) /Sander, M. (2004)

Marketingcontrolling-definíciók a magyar szakirodalomban	Szerző
<p>A marketingcontrollingot egy marketingirányítási, értékelési és ellenőrzési rendszernek tekinti, amely három fő területet foglal magába: pénzügyi ellenőrzés, teljesítménybecslés benchmarking. A marketingcontrolling feladatok részben az irányításhoz, az ellenőrzéshez kapcsolódó adatgyűjtések, az információfeldolgozások lebonyolítása. Másrészt a stratégia megváltoztatását, felülvizsgálatát lehetővé tevő értékelési változók meghatározása, kijelölése, az erőforrások allokációja az egyes feladatokhoz.</p> <p>Élesen megkülönbözteti egymástól az irányítás és az ellenőrzés kifejezéseket, ahol az utóbbi a célok megvalósulását vizsgálja, míg az irányítás az a folyamat, amelynek keretében az emberi és anyagi erőforrásokat egy szervezet azok felhasználásával biztosítja adott céljai elérése érdekében.</p>	<p>Józsa, L. (2005, 395)</p>
<p>Ma már a marketingterületen is nélkülözhetetlen a tervezés és az ellenőrzés. Így a marketingcontrolling jelentősége annak ellenére, hogy keveset beszélünk róla egyre inkább felértékelődik. A controller egyik legfontosabb feladata, hogy a vezetők számára a stratégiai döntések meghozatalához kellő információt szolgáltatson. A helyes döntéshez nélkülözhetetlen, hogy – a lehetséges kockázatok mérlegelése mellett tervszámokkal modellezve – bemutatásra kerüljenek mindazon lehetőségek, amelyek lehetővé teszik a hosszú távú profitmaximalizálást.</p>	<p>Böcskei E. (2006, 11. 13.)</p>
<p>A marketingcontrolling részrendszerben a tervezés, a terv-tény eltéréselemzés és az azt feldolgozó információszolgáltatás egymáshoz szorosan kapcsolódó, egymásra épülő egységes rendszert alkot.</p>	<p>Józsa, L. (2006/1. 14.)</p>
<p>A marketingcontrolling a szervezet controllingrendszerének egyik integráns részrendszere, amely a marketing-részfolyamat stratégiai és operatív tevékenységeinek, azok költségeinek tervezését, terv-tény elemzését és az azokról való információszolgáltatást végzi, a megfelelő integritást biztosítva a szervezeti controlling felé. Azoknál a szervezeteknél, vállalkozásoknál kell működtetni, ahol a folyamatstruktúrában belül jól definiált, pontosan lehatárolt marketing-részfolyamat működik. A marketingcontrolling lényege tehát nem más, mint a megfelelő viszonyítási pontok (bázis, cél, terv stb.) és a mérés módszerének (megfigyelés, megkérdezés) a meghatározása.</p>	<p>Kandikó, J. (2006/9. 12.)</p>
<p>A marketingcontrolling alapvetően koordinációs feladatokat lát el a tervezési, az ellenőrzési és az információs rendszerek kiépítése, ezek napi működtetése és összehangolása területén. A marketingcontrollingnak öt funkcióját különböztetik meg egymástól: tervezéstámogató, előrejelzési, eltéréselemzési, valamint irányítási és koordinatív funkció.</p>	<p>Brávác, I. (2008/4. 22.)</p>
<p>A marketingtudomány legújabb szakterülete, amely arról szól, hogy módszereket gyűjt össze, hogyan lehetne a marketingtevékenységet hatékonyabbá tenni. A marketing mindig egy befektetés. A jó befektetés mindig nyereséget hoz. Ebből következik, hogy ha valaki jól végzi a marketingtevékenységét, annak nyereség lesz a vége. A marketingcontrolling ennek kiszámítását segíti.</p>	<p>Bíró, P. (2011)</p>

A marketingcontrolling definíciója

A **marketingcontrolling** a vállalati controlling, valamint a marketingmenedzsment alrendszer. **Feladata**, hogy koordinálja a MIR összehangolt működését a marketingtervezéssel és -ellenőrzéssel, ami által visszacsatolási funkciója van. **Célja**, hogy az eltérések időben felismerhetőek, az oksági összefüggések kimutathatóak legyenek. **Specializáltsága** kettős:

- A többi controllingrendszerrel ellentétben itt elsősorban a piac értékei állnak a középpontban, ami eredményorientált szemléletet kíván.
- A marketingben megjelennek a pszichografikus ismérvek, aminek a következménye, hogy az egyéb controllingrendszerektől eltérő eszköztár fejlődött ki, amelyben döntés támogató eszközként jelentős szerepet kapnak a mutatószámok.

A marketingcontrollingot a **marketingcontroller** végzi, aki segíti a marketingmenedzsmentet a döntéshozatal és a stratégiaalakítás során.

A MINTAVÉTEL ÉS A KUTATÁS ISMÉRVEI

A primer kvantitatív kutatás céljával az a feladatot tűztem ki, hogy feltárjam, milyen marketingcontrolling-eszközöket és -eljárásokat alkalmaznak a magyarországi közép- és nagyvállalatok. A mintavétel alapsokaságát a Magyarországon tevékenykedő, 50-249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező közép-, és 250 fő feletti létszámmal működő nagyvállalatok képezték. Az alapsokaság a közép- és nagyvállalatok esetében 4784, míg a nagyvállalatoknál 917 vállalat volt. A vállalatokat a CÉG-KÓD-TÁR 2009/3-as KSH kiadvány adattárából szűrtem le és hoztam létre a kutatás alapsokaságához hozzárendelhető mintavételi keretet. A kutatás mintavételi technikája a véletlen eljárások közé tartozó rétegzett mintavétel volt. Rétegekpezo ismérvek a tevékenység és a régiók voltak. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje $\pm 9,7$ százalékpont, a minta nagysága 100 vállalat (50 közép, 50 nagy). A teljes minta tevékenység és régiók szerinti megoszlását az 1. tábla tartalmazza, amely precízen

tükrözi az alapsokasági arányokat. Magyarországon nem így oszlik meg a közép- és nagyvállalatok aránya, azonban ha 50 közép és 50 nagyvállalatot kérdezőnk meg, akkor a szignifikáns kapcsolatok fennállása mellett, a két minta könnyedén összehasonlítható egymással, torzító hatású súlyozás nélkül.

A teljes minta az alábbi szempontok alapján reprezentálja (cellareprezentatívan) a Magyarországon tevékenykedő, 50-249 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező közép- és 250 fő feletti létszámmal működő nagyvállalatokat tevékenységük (mezőgazdaság, ipar, kereskedelem, szolgáltatás) és területi elhelyezkedésük alapján (Dél-Alföld, Dél-Dunántúl, Észak-Alföld, Észak-Magyarország, Közép-Magyarország, Közép-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl). A minta négy tevékenységi kör szerinti megoszlását az 1. ábra tartalmazza.

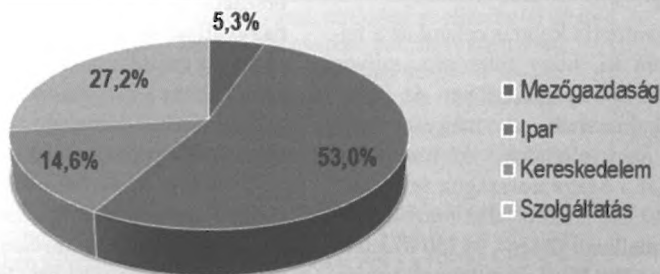
A Magyarországon tevékenykedő közép- és nagyvállalatok 53%-a az iparban, 27,2%-a a szolgáltatásban, 14,6%-a a kereskedelemben, míg 5,3%-a a mezőgazdaságban tevékenykedik. A minta megoszlását az 1. tábla tartalmazza, amely precízen

1. táblázat: A teljes minta tevékenység és régiók szerinti megoszlása

	Mezőgazdaság	Ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	Összesen
Dél-Alföld	1	3	1	1	6
Dél-Dunántúl	1	2	1	1	5
Észak-Alföld	1	3	1	1	6
Észak-Magyarország	1	2	1	1	5
Közép-Magyarország	1	6	4	7	18
Közép-Dunántúl	1	2	1	1	5
Nyugat-Dunántúl	1	2	1	1	5
Összesen	7	20	10	13	50
Dél-Alföld	1	2	1	1	5
Dél-Dunántúl	1	1	1	1	4
Észak-Alföld	1	2	1	1	5
Észak-Magyarország	1	2	1	1	5
Közép-Magyarország	1	6	3	8	18
Közép-Dunántúl	1	4	1	1	7
Nyugat-Dunántúl	1	3	1	1	6
Összesen	7	20	9	14	50

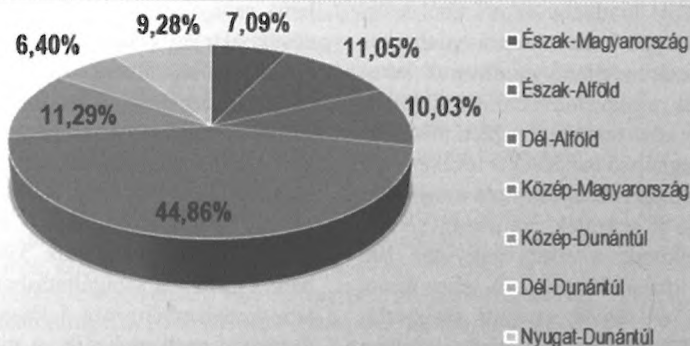
Forrás: Saját szerkesztés

1. ábra: A minta megoszlása tevékenység szerint



Forrás: Saját szerkesztés

2. ábra: A minta megoszlása régió szerint



Forrás: Saját szerkesztés

lását a hét magyarországi régió szerint a 2. ábra tartalmazza. A minta elemeinek többsége Közép-Magyarországon tevékenykedik. A többi régióban közel azonos számban képviseltetik magukat a közép- és nagyvállalatok.

Az információgyűjtés kérdőívvel támogatott telefonos megkérdezés formájában történt, amelyet gyakorlott kérdezőbiztosok végeztek. Összesen 2 hónap állt rendelkezésre az 5 kérdezőbiztos számára.

A teljes mintára alkalmaztam az egyváltozós és az egyszerűbb elemzések közül a gyakoriságitábla-, a keresztábla-, a korreláció-, és a varianciaelemzést, míg a többváltozós és bonyolultabb elemzések közül faktorelemzést végeztem.

A marketingcontrolling három alrendszer közül – információs, tervező- és ellenőrzőrendszer – talán az utolsó a legérdekesebb, hiszen a controlling kapcsán

a legtöbben erre asszociálnak. Az ellenőrzőrendszer esetében a magyarországi közép- és nagyvállalatok által rendszeresen alkalmazott eszközök feltárása volt a cél. Az eszközrendszer csoportosításának alapját a svájci St. Gallen-i Egyetem 2010-es „Marketingcontrolling a gyakorlatban” című kutatása nyújtotta, amit Reinecke és Eberharter irányított. A négy csoport a következő: a marketing és az értékesítés területén alkalmazott mutatószámok, valamint a stratégiai-, az operatív, és a pénzügyi szemléletet tükröző marketingcontrolling eszközök.

A mutatószámok és a mutatószámrendszerek

A vállalati gyakorlatban az ellenőrzőrendszerben jelentős szerep jut a mutatószámoknak és a mutatószám-rendszereknek, hiszen alkalmazásuk egyértelmű. Könnyen

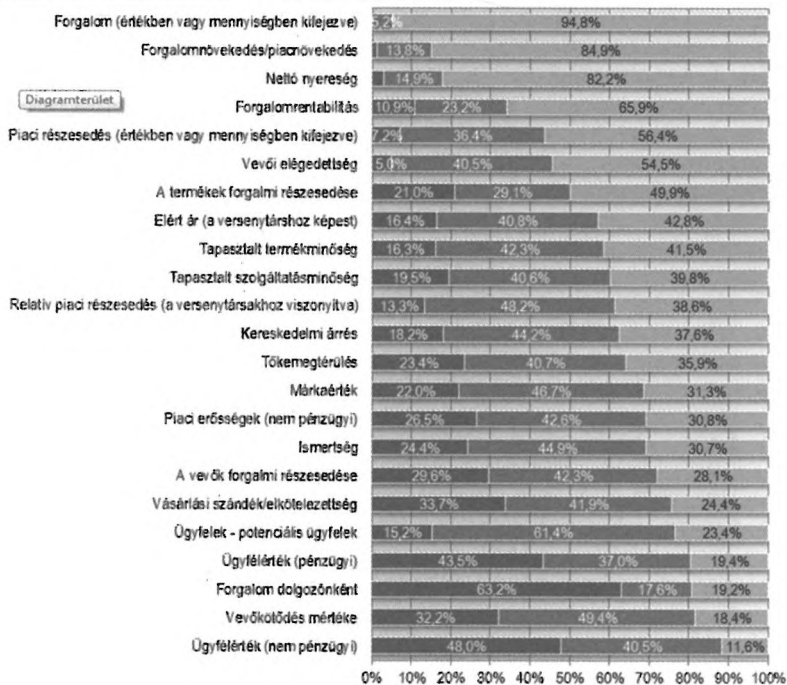
dén megvizsgálhatjuk az egyes területen a tendenciákat a mutatószámok összehasonlítása révén. Oksági elemzésekkel feltárhatjuk, hogy mi generálta a változásokat. Fontos, hogy ne csak negatív controlleredmény esetében kutassuk az okokat, hanem a kedvező fordulatoknál is. Ennek következtében a piaci mechanizmusok, a fogyasztói igények jobban megismerhetővé válnak, a kiszámíthatóság és a kereslet előre jelezhetősége növelhető. Az egyes mutatószámok együttes alkalmazásával mutatószám-rendszerek képezhetőek, melyek egyszerre több ismérvet is képesek minősíteni.

A marketing-mutatószámok esetében is érvényesül a kettősség, ugyanis a pénzügyi mutatószámok mellett (pl. forgalomnövekedés, nyereség, piaci részesedés) megfigyelhetőek a pszichografikus elemeket is hordozók (pl. vásárlási szándék, bizalom, lojalitás, elégedettség).

A magyarországi közép- és nagyvállalati szakemberek a marketing területén a hatékonyság és a gazdaságosság mérésére főleg olyan értékesítést, illetve pénzügyet érintő mutatószámokat alkalmaznak rendszeresen, mint például a forgalom (94,8%) és annak növekedése (84,9%), a nettó nyereség (82,2%), és a forgalomrentabilitás (65,9%). Ennél ritkábban használják a vevőket érintő mutatószámokat: vevői elégedettség (54,5%), vevőkötődés mértéke (18,4%), pénzügyi (19,4%) és nem pénzügyi (11,6%) ügyfélérték. A versenytársakhoz kapcsolódó mutatószámokat a piaci részesedés (56,4%) kivételével alig használják rendszeresen.

Összességében megállapíthatjuk, hogy rendelkezésünkre állnak még olyan eszközök, amelyeket érdemes mélyrehatóbban tanulmányozni. A vevőt érintően említendő például az ügyfélérték, pontosabban, hogy

3. ábra: Milyen rendszerességgel használja az alábbi mutatószámokat a marketing és értékesítés területén? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

mennyit ér nekünk az adott ügyfél, milyen kiaknázatlan lehetőségek rejlenek még az adott üzleti kapcsolatban.

A mutatószámok és a mutatószám-rendszerek az átfogó marketingcontrolling-rendszer építőkövei. Kiegészítik az egyéb stratégiai és operatív marketingeszközöket.

A stratégiai marketingcontrolling-eszközök

A stratégiai marketingcontrolling-eszközökre vonatkozóan a 4. ábráról leolvasható, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok rendszeresen a hagyományos eszközöket, mint például a vevői elégedettség mérése (57,7%), stratégiai termékportfólió (49,3%), versenytárs- (42,9%) és iparág-elemzést (42,6%) alkalmazzák leggyakrabban. Úgy tűnik, hogy a fontos, stratégiai döntések meghozatalánál a jól bevált módszereket preferálják a vállalatok.

Meglepő eredmény született a piacszegmentálás esetében, hiszen nagy különbség van a tudomány és a gyakorlat között. Míg a piacszegmentálás szükségessége vitathatatlan a szakirodalomban, addig Magyarországon a közép- és a nagyvállalatok 38,8%-a egyáltalán nem veszi igénybe, 34,7%-a lemond a rendszeres használatáról, és csupán 26,5% alkalmazza rendszeresen. Úgy

tűnik, a vállalkozásoknak nehézségeik vannak a szegmentálás elvégzésével kapcsolatban. A jövőben érdemes erre nagyobb hangsúlyt helyezni és megismertetni ezt az eszközt a vállalati szakemberekkel.

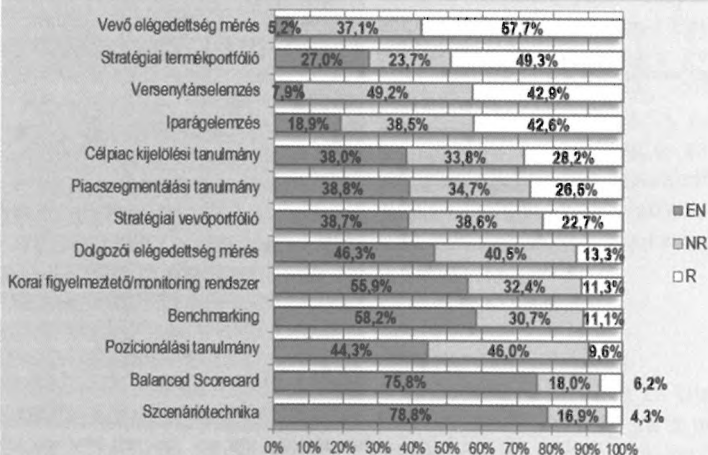
A kutatás során arra is fény derült, hogy a mai bizonytalan gazdasági helyzetben kevésbé működőképes a Balanced ScoreCard. Ennek következtében az eszköz alkalmazási gyakorisága jelentős mértékben csökkent. Ezért nem volt váratlan, hogy a válaszadók 75,8%-a egyáltalán nem, 18,0%-a nem rendszeresen alkalmazza, és csak 6,2% használja rendszeresen a Balanced ScoreCard-ot.

A szcenáriótechnikát a vállalatok 78,8%-a egyáltalán nem, 16,9%-a nem rendszeresen használja, és mindössze 4,3% alkalmazza rendszeresen. Véleményem szerint ennek a módszernek az előnye a jövőbeni események előre jelezhetőségében rejlik.

Az operatív marketingcontrolling-eszközök

Az operatív marketingcontrolling-eszközöket illető tapasztalat szerint a hagyományos módszereket, mint például az értékesítélemzést (91,1%), a termék- és szolgáltatásminőség-elemzést (74,8%), az árelemzést (67,7%) és a disztribúció elemzé-

4. ábra: Milyen rendszerességgel használja az alábbi stratégiai marketingcontrolling-eszközöket? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

sét (50,0%) rendszeresen alkalmazzák a vállalatok. Annak ellenére, hogy a marketing-kommunikáció jelentős költségekkel jár, kevés közép- és nagyvállalat elemzi ezek eredményét rendszeresen. A marketing-kommunikáció hatékonyságának és hatássosságának mérésénél fontos a rendszeresség, ezt nem lehet csak időnként végezni, hiszen annak nincs értelme. Itt a folyamat-szemlélet létfontosságú, ugyanis csak ekkor tudjuk nyomon követni a fogyasztók reakcióját az egyes kampányokra.

A XXI. században, amit kommunikációs szempontból az „integrált marketing-

kommunikáció időszakának” is nevezhetnénk, az is váratlan, hogy a médiamix optimalizációját kevesebb, mint a vállalatok ötöde (17,9%) alkalmazza.

A pénzügyi szemléletet tükröző marketingcontrolling-eszközök

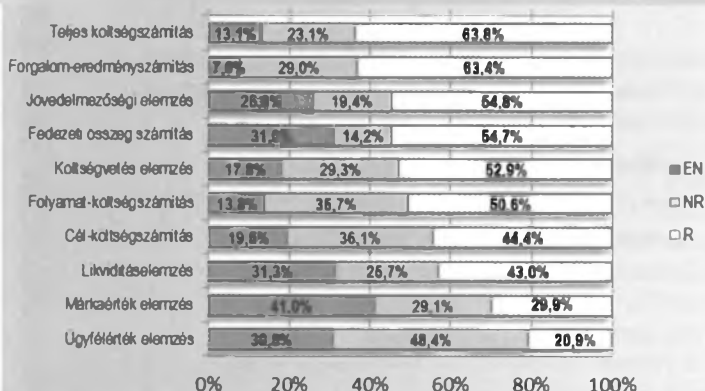
Végül az ellenőrzőrendszerrel szükséges a pénzügyi szemléletű marketingcontrolling-eszközök vizsgálata, amelyeket talán könnyebb is alkalmazni, mint a stratégiákat és az operatívakat. Ezt a 6. ábra is alátámasztja, hiszen az első hat eszköz rendszeres alkalmazása 50% felett van. A vállalatok

5. ábra: Milyen rendszerességgel használja az operatív marketingcontrolling alábbi eszközeit? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

6. ábra: Milyen rendszerességgel használja a pénzügyi marketingcontrolling alábbi eszközeit? (egyáltalán nem, nem rendszeresen, rendszeresen)



Forrás: Saját szerkesztés

63,8%-a rendszeresen végez teljes költség-számítást, 63,4%-a forgalom-eredmény-számítást, 54,8%-a jövedelmezőségi elemzést, 54,7%-a fedezetiösszeg-számítást, 52,9%-a költségvetés-elemzést, míg 50,6%-a folyamat-költség-számítást. A kutatás pozitív tapasztalata, hogy sokan használják a folyamat- (50,6%) és cél-költség-számítást (44,4%). Azonban a mostanában a marketingelmélettel foglalkozók körében oly gyakran taglalt témák, mint például a márkaérték- (29,9%) vagy ügyfélérték-elemzés (20,9%) rendszeres alkalmazása kevésbé terjedt el még az üzleti gyakorlatban.

A marketingcontrolling eszközhasználati gyakoriságának elemzése során megállapítható, hogy Magyarországon a közép- és a nagyvállalatok előszeretettel alkalmazzák a már jól bevált módszereket. Elképzelhető, hogy az „újabb” eljárásokat kockázatosnak ítélik.

A felmérés során megkérdeztem a vállalatokat, hogy milyen akadályokba ütköznek a marketingcontrolling értékelésénél. A 7. ábra szemlélteti azokat a tényezőket, amelyek a gyakorlatban hátráltatják a marketingcontrolling-rendszer működését. Ezek az adatok meglepőek annak a tükrében, hogy a különböző minőségbiztosításokra és a rutinjelentésekre mennyi pénzt, időt és energiát áldoznak a vállalatok a mód-

szer évről-évre történő finomítása érdekében. És a marketingre, ami a többi vállalati területhez képest jelentős költségekkel jár, majdnem a cégek fele (43,9%) nem dolgoz ki eljárást.

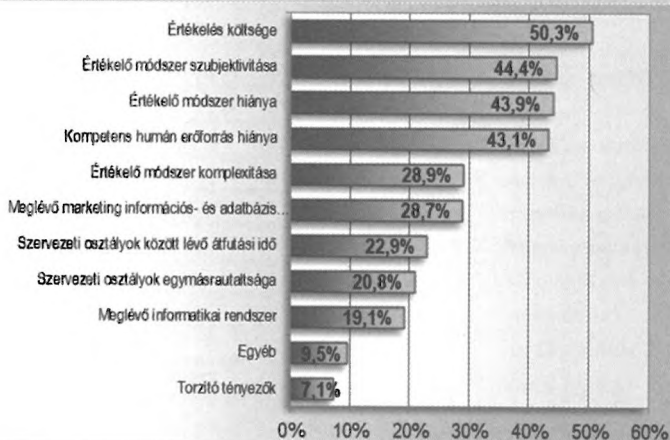
ÖSSZEFOGLALÁS

Magyarországon a vállalati gyakorlatban fellelhetőek az angolszász és a német nyelvterületen alkalmazott controllinglelemek egyaránt. A reprezentatív kutatásból kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok közel 80%-a értékeli a marketingtevékenység hatékonyságát, de ezt nem vagy csak ritkán nevezik marketingcontrollingnak.

A felmérés döbbenetes eredményt hozott, ugyanis a marketingbüdzsé értéke nem éri el a magyarországi közép- és nagyvállalatok árbevételének 5%-át. Minden valószínűség szerint ezzel magyarázható, hogy a vállalatok nagy többsége foglalkozik az értékeléssel, hiszen a kevesebbet jobban be kell osztani, és a sikerhez fontos, hogy a megfelelő, a legjobban megtérülő, a legnagyobb hatékonyságú marketingeszközöket alkalmazzuk.

A marketingcontrolling rendszer három alrendszere – az információs, a tervező- és az ellenőrzőrendszer – a vállalati gyakorlatban Magyarországon is elkülönül egymás-

7. ábra: Mi akadályozza a marketingtevékenység értékelését?



Forrás: Saját szerkesztés

tól. Az információrendszer létrehozásához a vizsgált cégek egyaránt használnak külső és belső forrásokat. Külső forrásként leggyakrabban a különböző marketing és piackutatók által készített beszámolók, míg belsőként a saját vállalati marketing- és piackutatás, valamint a belső vállalati statisztika, adatbázis, könyvelés a meghatározó. A tervezőrendszerben történő céltervezés során kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok mindennapi működésénél, döntéshozatalánál a pszichografikus célkitűzések legalább olyan fontosak, mint a gazdasági célkitűzések. Az ellenőrzőrendszerrel kapcsolatban a gazdasági célok teljesülésének mérése a domináns, de jelen vannak a pszichografikus célkitűzések is.

Miért mondanak le a cégek az egyes marketingtevékenységeket ellenőrző eszközök használatáról?

Összefoglalóan megállapítható, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok jelentős figyelmet fordítanak a marketingtevékenységre, és annak értékelésére. Azonban számos módszerrel és eljárással lehetne még bővíteni a meglévő eszközpalettát. Véleményem szerint a legtöbb vállalatnál a jól működő marketingcontrolling-rendszer létrehozása nem igényel nagy beruházást, hiszen a rendszer alapjai már megvannak. Csupán egységes rendszerszemléletre van szükség, kiegészítve a jelenlegi gondolko-

..Összefoglalóan megállapítható, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok jelentős figyelmet fordítanak a marketingtevékenységre, és annak értékelésére. Azonban számos módszerrel és eljárással lehetne még bővíteni a meglévő eszközpalettát. Véleményem szerint a legtöbb vállalatnál a jól működő marketingcontrolling-rendszer létrehozása nem igényel nagy beruházást, hiszen a rendszer alapjai már megvannak."

dásmódot a Reinecke (2007) által megfogalmazott probléma pontok szerint.

A magyar vállalati gyakorlathoz hasonlóan a német nyelvterületen is lemondanak a cégek az egyes marketingtevékenységet ellenőrző eszközök használatáról, amelyek okai:

1. *A vállalatvezetők nem tulajdonítanak különösebb jelentőséget a marketingnek és az értékesítésnek, ehelyett inkább a pénzügyi mutatószámok ellenőrzésére összpontosítanak.* Korábban Magyarországon is igaz volt ez az állítás, azonban manapság már megfigyelhető a változás. Ugyanis differenciálódik a marketingcontrolling és folyamatosan beépülnek a pszichografikus elemek. Az operatív-stratégiai tekintetben is fordulat következett be. Az operatív mérési módszerek mellett elkezdték alkalmazni a stratégiaiakat, hiszen szükség van az iparágakra, piacokra, versenytársakra és vevőkre vonatkozó mélyebb, részletesebb elemzésekre.
2. *Az ellenőrzések hatástalannak tűntek eddig, mert a marketing kiadások és a nyereségek közötti összefüggés alig volt kimutatható.* A kiadások és a megtérülések közötti kapcsolat bizonyítása valóban nem könnyű. A nehézséget a szubjektív emberi természet, a pszichografikus tényezők jelentik a marketingben. Azonban többszöri fogyasztói magatartásra, attitűdváltozásra vonatkozó marketingkutatással mérhető.
3. *A marketing jövőorientált, míg az ellenőrzés vele ellentétben a múltra koncentrált.* A marketingcontrolling magában hordozza ezt a kettőséget. Az operatív aspektus múlt- és eredményorientált, míg a stratégiai aspektus jövő- és potenciálorientált. Többek között a marketingcontrolling feladata, hogy feloldja a két időhorizont közötti ellentétet. Nem szabad, hogy eltolódjon az egyensúly az operatív és a stratégiai felfogás között, hiszen hibát követünk el, ha csak a visszacsatolásra, vagyis a

meglévő eredményekre koncentrálnak, és kevesebb időt fordítunk a stratégiai perspektívára.

4. *A negatív kontrolleredmények veszélyeztethetik a büdzsé mértékét.* Ez önmagában nagy veszélyt jelent, hiszen a reprezentatív kutatásomból kiderült, hogy a magyarországi közép- és nagyvállalatok marketingbüdzséje nem éri el az 5%-ot az ideális, tankönyvekben említett 10%-hoz képest. Ennek a további megnyirbálása végzetes lehet. A marketingcontrolling rendszer lehetővé teszi, hogy a folyamatba beavatkozzunk, és, ha valamelyik marketingtevékenység hatékonysága nem a várakozásainknak megfelelően alakul, akkor képesek legyünk változtatni rajta.
5. *A marketingellenőrzések nem egyeztetethetők össze az értékesítés prioritásával és a marketingvezetők elképzeléseivel.* Idővel, ahogy változik majd a vállalati rendszerszemlélet és a marketing fontos és nélkülözhetetlen részévé válik a marketingcontrolling, akkor ez a probléma nem fog fennállni a jövőben.
6. *A környezeti dinamika hatására a cégek rendszerint túllépi a tervezett értékeket.* Nem könnyű a tervezés, melynek időhorizontjait egyre jobban lerövidíti az állandóan változó környezet. Ennek következtében egyre kevésbé látunk előre, és egyre kiszámíthatatlanabb a jövő. Megítélésem alapján ebben nem lesz változás. Léteznek olyan vállalatok, ahol a büdzsé egy részét tartalékolják, és az előre nem látható tényezőkre teszik félre. Talán ez lesz a megoldás.
7. *A különböző mérési módszerek és mutatószámrendszerek kialakítása túl sokáig tart.* Ez a kritika igaz, hogy sokáig tart a marketingcontrolling kialakítása és nagy költséggel jár. Azonban, ha az elején minden tényezőt bevonunk a rendszerbe, akkor „csak” annak működtetésére és fenntartására kell időt és pénzt fordítanunk.

HIVATKOZÁSOK

- Becker, J. (1993), *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, München: Vahlen
- Belz, C. (2004), „Gefahren der ‚Marketing-Metrics‘”, *Thesis*, 21 3, pp.60-3
http://www.alexandria.unisg.ch/Publicationen/Zitation/Christian_Belz/48778
- Bíró P. (2011), <http://kkvguru.hu/marketing-es-kommunikacio/marketing-controlling>
- Böcskei E. (2006), „A marketingcontrolling felértékelődése az információs iparágak piacán”, *A Controller*, 2 11, 13-5. old.
- Brávác I. (2008): „A marketingkutatás szerepe a marketingcontrolling tervezési, eltéréselemzési és információkezelési tevékenységében”, *A Controller*, 4 7-8, 22-4. old.
- Eschenbach, R. (1986), „Die Eingliederung des Marketing-Controllers in die Unternehmensorganisation”, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Marketingcontrolling, Tagungsbericht Österreichischer Controllertag*, Wien 1985, pp.31-55
- Farris, P. W. – Bendle, N. T. – Pfeifer, P. E. – Reibstein, D. J. (2008), *Marketingmérések: 50+ mutató, amelyet valamennyi vezetőnek ismernie kell*, Budapest: Scolar Kiadó
- Horváth, P. (1986), „Die Aufgaben des Marketing-Controllers”, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Marketingcontrolling, Tagungsbericht Österreichischer Controllertag*, Wien, pp.7-29
- Horváth, P. / Stark, H. (1982), „Controlling für das Marketing-Management“, *Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4 pp.183-94
- Jenner, T. (2001), „Controlling strategischer Erfolgspotentiale unter besonderer Berücksichtigung realer Optionen“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag, pp.60-9.
- Józsa L. (2005), „Marketingcontrolling – marketingaudit”, in: Józsa L. – Piskóti I. – Reketye G. – Veres Z.: *A marketingmenedzsment alapjai*, Budapest: KJK-Kerszöv, 395-8. old.
- Józsa L. (2006), „A marketingcontrolling döntéselőkészítő szerepe a vállalkozások marketingirányítási és -ellenőrzési feladatainál”, *A Controller*, 2 1, 13-6. old.
- Kandikó J. (2006), „Esettanulmányok a marketingcontrolling gyakorlatából, avagy a marketingcontrolling fogalmi megközelítése”, *A Controller*, 2 9, 11-4. old.
- Kiener, J. (1980), *Marketingcontrolling*, Darmstadt: Toeche-Mittler
- Köhler, R. (1993), *Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer - Poeschel

- Köhler, R. (1996), „Marketing-Controlling“, in: Schulte, C. (Hrsg.): *Lexikon des Controlling*, München/Wien: R. Oldenbourg-Verlag
- Köhler, R. (1998): „Marketingcontrolling – Konzepte und Methoden“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S. (Hrsg.): *Marketingcontrolling, Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag, S.10-21
- Küpper, H.-U. (1997), *Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Meffert, H. (1991), *Marketing*, Wiesbaden: Gabler
- Meffert, H. (1998, 2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, Wiesbaden: Gabler
- Piskóti I. (2006), *Marketingkampányok mérése* (Kézirat)
- Reichmann, T. (1997), *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 5. Aufl., München: Vahlen
- Reinecke, S. (2004), *Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden: Gabler
- Reinecke, S. (2006), „Return on Marketing?“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler, S. 3-39
- Reinecke, S. / Janz, S. (2007), *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- Reinecke, S. / Eberharter, J. (2010), „Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis“, *Controlling*, 22 8/9
- Sander, M. (2004), *Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung*, Stuttgart: UTB
- Weber, J. / Schäffer, U. (Hrsg.), *Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005
- Weber, J. – Schäffer, U. (2006), „Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung“, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler S. 32-49.
- Zerres, C. / Zerres, M. (2006), *Handbuch Marketingcontrolling*, 3. Auflage, Berlin: Springer

Hajdú Noémi tanársegéd

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Marketing Intézet
margn@uni-miskolc.hu

Approach and domestic experience of measuring in marketing

The discipline of evaluating marketing activity belongs to the hot topics in recent years. This is especially true during the period of economic restrictions, when it is expected to prove the efficiency and effectiveness of marketing activities with concrete numbers. In a representative primary research I tried to find the answer to the following questions: which kind of marketing evaluation approach exists in the Hungarian medium and large enterprises and what are the methods which are commonly used in business practice.

Noémi Hajdú

Beszámoló a Marketing Oktatók Klubja

19. országos konferenciájáról

Totth Gedeon

Budapesti Gazdasági Főiskola

A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. alkalommal rendezte meg éves konferenciáját Budapesten a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátó-ipari és Idegenforgalmi Karán augusztus 28-29-én. A rendezvény a BGF Kereskedelem és Marketing Intézetének szervezésében került lebonyolításra.

Ebben az évben az innovációk jelentőségéből és szükségszerűségéből kiindulva a „Kiterjesztett marketing” címet viselte a konferencia. Célunk az volt, hogy a társtudományokat integráljuk a marketing gyakorlatába, teret adjunk a marketing holisztikus megközelítésének, illetve az ezzel foglalkozó kutatásoknak. A marketingben az innovációs kísérletek három irányban próbáltak újat hozni a diszciplína hagyományos gyakorlatába. Az egyik ilyen irány *módszertani újdonságokat* vezetett be. Ilyen volt a 4P addigi egyeduralmát megkérdőjelező 7P a szolgáltatások marketingjében. A marketinginnovációk egy másik iránya az újabb és újabb *alkalmazási területek* megjelenése: ipari marketing, szolgáltatásmarketing, non-profit marketing, társadalmi (social) marketing. Harmadik innovációs irányként kell említeni a modern marketing *interdiszciplináris* kísérleteit. Ez utóbbiak közül például a fogyasztásszociológia már komoly múlttal rendelkezik. Trendi dolognak számított – különösen a kilencvenes években – a marketing halálhírét keltetni, azonban, és ezt mi magunk is jól érzékeljük, újabb és újabb területek kapcsolódtak össze a marketinggel, alkalmazzák és igénylik a marketingaktivitást.

A 19. konferencia az előző évben bevezetett újdonságokat folytatta. A konferenciát megelőző napon a PhD-kutatásaik elején tartó doktoranduszok számolhattak be prezentáció keretében kutatási elképzeléseikről, és kaptak a szakma elismert képviselőitől útmutatást, javaslatokat, az adott témához kapcsolódó szakirodalomra vonatkozó segítséget. Négy doktorandusz élt a lehetőséggel, és mutatta be kutatási témáját és annak az általa elképzelt irányait.

A nemzetközi gyakorlatnak megfelelően a konferencia előadások „név semlegesen szerkesztett” változatát idén is két lektor bírálta el és javasolta, hogy konferencia-előadás, vagy poszter formájában kerüljön prezentálásra. A beérkezett művek színvonalát jellemzi, hogy nem érkezett olyan anyag, amelyet el kellett volna utasítani. Itt köszönénk meg a lektorok önzetlen és segítőkész munkáját, mellyel érdemben hozzájárultak a konferencia sikeréhez.

A plenáris ülés Kozák Ákosnak (GfK) a változó fogyasztóval, a változó fogyasztói magatartással foglalkozó előadásával kezdődött, ami nemcsak a szakma, hanem a média érdeklődését is felkeltette. A további nagy szakmai érdeklődéssel kísért előadások a gyakorlat oldaláról hangzottak el és mutattak be releváns marketing stratégiákat.

A konferencián 13 szekcióban 58 előadás hangzott el. Az előadások témaköre kellően széles volt, a fogyasztói magatartástól a B2B-ig számos területen mutatta be a marketingoktatók kutatási érdeklődését és eredményeit. Az eladások zöme hozzászólásra, vitára ösztönözte a hallgatóságot (tanulmány a 20. MOK szervezői számára, hogy a program összeállítása során bőségesen hagyjanak időt az elhangzottak megvitatására).

A konferencián a Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottsága Marketingtudományi Albizottságának Publikációs Nívódíját Veres Zoltán a Nívódíj Bizottság elnöke, és Simon Judit az Albizottság titkára adták át. A 2012. év díjazottjai könyv kategóriában Piskóti István (2012): Régió- és településmarketing (Akadémiai Kiadó) című, folyóiratcikk kategóriában Neulinger Ágnes (2012): Becsült részvételi valószínűség szerinti párosítás a marketingprogramok értékelésében (Statistikai Szemle).

A konferencián, immár második alkalommal hirdettük meg a „Legjobb konferenciaelőadás” (Best Paper) díjat, amit a lektorok véleménye alapján Hofmeister Tóth Ágnes – Kasza Kelemen Kata – Piskóti Marianna: A környezetba-

rát fogyasztói magatartás motivációinak és a pszichografikus tényezőinek a vizsgálata Magyarországon című tanulmánya nyert el.

A konferencia keretében megtartott közgyűlés az elnökség előzetesen megküldött vitaanyagai alapján egyhangúan támogatta, hogy az eddig az MMSZ klubjaként működő „laza” szervezet önálló egyesületté alakuljon. Az elnökség megbízatását további maximum egy évre meghosszabbították azzal a feladattal, hogy készítse elő a hivatalos alapítást, s a vitában kialakult célok, elvek mentén szervezze meg a jövőbeni egyesület működési rendszerét.

Az elsősorban a marketing oktatóit, kutatóit és hallgatóit tömörítő jövőbeni szervezet stratégiai partnerséget tervez a többi marketingszakmai szövetséggel, akadémiai testülettel, a marketingben érdekelt vállalkozásokkal a közös érdekvédelmi, szakmafejlesztési célok megvalósításában, a marketing szükséges „újrapozicionálása” érdekében.

Az esti program általában a kötetlen szakmai beszélgetések, a tapasztalatok kicserélésének és a kapcsolatok erősítésének a fóruma, idén sem volt másképp. A szervezők kutatási témájuk alapján választottak programot, jöllehet most nem a fogyasztói szokások kutatásáról, hanem a (mérésékelt!) fogyasztásról szolt a történet. Vértés Tibor az Agárdi Pálinkafözde vezetője tartott egy kóstolóval egybekötött szakmai ismertetést külföldön is méltán elismert pálinkáiról.

A konferencián örvendetesen sok fiatal vett részt, remélhetőleg nekik éppen úgy, mint a tapasztaltabb kollegáknak sok új szakmai élménnyel szolgált a 19. MOK.

*Toth Gedeon, CSc.,
főiskolai tanár, intézetigazgató*

Budapesti Gazdasági Főiskola
Marketing Intézet
toth.gedeon@kkk.bgf.hu

A környezetbarát fogyasztói magatartás motivációinak és a pszichográfiai tényezők hatásainak vizsgálata Magyarországon¹

Hofmeister-Tóth Ágnes – Kasza-Kelemen Kata –
Piskóti Marianna

Budapesti Corvinus Egyetem

A fogyasztás fenntartható irányba történő elmozdítása mára szükségszerű lépéssé vált, amely mind a termelés, mind a fogyasztási minták alapvető átalakítását feltételezi. A meglévő gyakorlat átformálása az egyéni elkötelezés új formái mentén bontakozhat ki, mely folyamat állandó vizsgálata és mélyebb megértése az állami és vállalati programok sikerességét nagyban befolyásolja. Jelen tanulmány a környezeti motiváció és a pszichográfiai tényezők fogyasztói magatartásra gyakorolt hatására helyezi a hangsúlyt. Kvantitatív kutatásunk a környezeti motívumok és az általános környezetbarát viselkedés elemzése mellett kitér a személyes értékrendre, a környezet iránti attitűdre, valamint az észlelt környezeti következményekre.

Kulcsszavak: fenntartható fogyasztás, környezetvédő viselkedés, környezeti motiváció, pszichográfiai tényezők

BEVEZETÉS

A fenntartható fejlődést szem előtt tartó vállalatok egyre nagyobb megkülönböztető erővel jelennek meg a piacon. Működésük során a zöld marketing kreatív és autentikus eszközeivel élve túlléptek azon a kérdésen, hogyan lehet a vevők igényeit folyamatosan bővítve biztosítani piaci helyzetüket. A társadalmi és környezeti problémák iránt érzékeny fogyasztóikat teljes és egészséges életet élni kívánó egyénként határozzák meg, sem mint az anyagi javak iránti csillapíthatatlan vágygal élő vásárlókat. Az így kialakuló új szemlélet megköveteli jelen vállalatoktól, hogy fogyasztóikkal, alkalmazottaikkal és a stakeholderekkel együttműködve építsék fel üzleti modelljeiket, figyelembe véve a javak termelésének és fogyasztásának környezetre és társadalomra gyakorolt rövid- és hosszú távú hatásait.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A zöld marketing mozgatórugói

A fenntarthatóság elveit követő vállalatokat a nyersanyagok állandó körforgásban tarthatóságának szemlélete jellemzi. Az erőforrás-intenzív termékeket öko-innovatívak váltják fel, számos termék pedig az új modellt követve szolgáltatás formájában növeli a fogyasztó észlelt értékét. A változás a vállalatok kommunikációjában is megjelenik, ahol a közös értékteremtés, a közösségek kialakítása és fenntartása, valamint a szájreklám kiemelkedő szerepet játszik.

Szervezeti szinten mindez az átláthatóságra való törekvésben jelenik meg. Környezeti és társadalmi célkitűzéseik minél magasabb szintű megvalósításáért beszállítóikkal, terjesztőikkel és a helyi hatóságokkal szoros együttműködést alakítanak ki. Döntéseiket a hosszú távú szemléletmód, valamint a három pillér (gazdaság, társadalom, környezet) együttes figyelembevétele határozza meg (Ottman 2011).

Az így felépített szervezet sikerét nagyban meghatározza, mennyire képes megérteni és hosszú távon is osztani a fogyasztók és stakeholderek környezettel és társadalom-

1. táblázat: A zöld marketing paradigma

	Hagyományos marketing	Zöld marketing
Fogyasztók	<ul style="list-style-type: none"> • Életstílust követő fogyasztók 	<ul style="list-style-type: none"> • Fogyasztók saját étellel
Termék	<ul style="list-style-type: none"> • “Bölcsőtől koporsóig” termékek • Globális szinten szervezve • „Egy méret mindenkire passzol” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Bölcsőtől bölcsőig” termékek • Lokális alapon szervezve • Régióra szabott
Marketing és kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> • Végső haszon • Értékesítés • Egy irányú kommunikáció • Fizetett hirdetések 	<ul style="list-style-type: none"> • Értékképzés és empowering • Közösségteremtés • WOM
Szervezet	<ul style="list-style-type: none"> • Nem átlátható • Reaktív • Független és autonóm • Versenyző • Egységekre bontott • Rövidtáv-orientált, profitmaximalizáló 	<ul style="list-style-type: none"> • Transzparens • Proaktív • Kölcsonösen egymástól függő, stakeholderekkel együttműködő • Kooperáló • Holisztikus • Hosszútáv-orientált, hármasszempontot követő (gazdaság, társadalom, környezet)

Forrás: Ottman, 2011, 46.o.

mal kapcsolatos meggyőződéseit, értékeit, esetleges aggodalmait. Ennek megfelelően az érintettekkel és érdekeltekkel való folyamatos párbeszéd nélkülözhetetlen része működésüknek.

A zöld fogyasztás árnyalatai

A zöld marketing egyik kiemelt kérdése, hogy milyen tulajdonságokkal, szokásokkal, cselekvésekkel és értékekkel lehet jellemezni a környezettudatos fogyasztót (Straughan and Roberts 1999). A kutatások általában demográfiai jellemzőkkel igyekeznek leírni ezt a szegmenst, a környezettel szembeni elkötelezettségükre alapozva. Vizsgálják a környezeti tudatosságot az egyének attitűdjeinek és cselekvéseinek a tanulmányozásával. A fogyasztók szegmentálása Paco és Raposo (2009) kategorizálása szerint az eddigi kutatásokban négy kritériumcsoport alapján történt: demográfiai, pszichológiai, viselkedéses és környezeti jellemzők szerint (2. táblázat).

A táblázatból látható, hogy a környezettudatos fogyasztók csoportba sorolása számos megközelítésből történhet. Az NMI (Natural Marketing Institute) 2009-es USA-ban folytatott kutatása a zöld fogyasztók öt csoportját különbözteti el, ezek

a LOHAS, a Naturalisták, a Sodródók, a Konvencionisták és a Közömbösek (Ottman, 2011). Az egyes szegmensek közül a leginkább környezettudatos csoportot a LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) képviseli. Ahogyan az elnevezésük is utal rá, a szegmens jelentős összefüggést tulajdonít a fenntartható életmód, ezáltal a természeti erőforrások megőrzése és az egyének egészségi állapota között. Ennek megfelelően olyan termékeket vásárol, amelyek az életminőség egyéni és globális javulását egyaránt elősegítik. A csoport tagjai jellemzően házasságban, képzett, középkorú nők, jövedelmi szempontból az öt szegmens közül a második helyet elfoglalva. Otthonukban, közösségeikben aktív résztvevők, akik tudatos vásárlásaikon túl aktívan támogatják a témával kapcsolatos civil és politikai kezdeményezéseket, egyben a környezetbarát innovációk korai adaptálói is. A Naturalisták ezzel párhuzamosan szintén nagy hangsúlyt fektetnek az egészséges életmódra, ugyanakkor az ő megközelítésünk inkább spirituális jellegű, a test-lélek egyensúlyát hangsúlyozva. Tartanak a termékekbe kerülő kemikáliák mérgező hatásaitól, így termékválasztásaik során olyan hívószavakra reagálnak, mint “szintetikus anya-

goktól mentes” vagy “természetes összetevők”. A Sodródók csoport tagjait a fenti két szegmenssel szemben sokkal inkább a trendek, mint mély meggyőződésük vezérli a környezettudatos termékek megvásárlásakor. Elsősorban a könnyen elérhető, jól felismerhető zöld termékek vásárlása jellemző rájuk. Ugyanez mondható el aktivitásukra is. Noha készek arra, hogy bojkotáljanak egyes vállalatokat, amennyiben azok etikátlanul jártak el, ezekről az eseményekről akkor szereznek tudomást, ha azt médiavisszhang kíséri. Demográfiai szempontból nagyobb háztartással rendelkező, közepes jövedelmű csoportként jellemezhetők. A Konvencionalisták a takarékoság jegyében viselkednek környezettudatosan. A csoportot a praktikus cselekvések, így például a víz- és energiatakarékosság jellemzi. Noha tisztában vannak a környezeti problémákkal, kevésbé motiváltak az organikus élelmiszerek vásárlásában, mint a LOHAS csoport. A szegmens tagjai többségükben férfiak, a negyvenes éveik köze-

pén vagy vége felé, jövedelmi szempontból a leginkább tehetősek. A legkisebb környezettudatosságot a közömbösek mutatják. Noha többségük önmagáról állítja, hogy törődik a környezettel, csupán kis hányaduknál valósul ez meg a tettek szintjén is. Demográfiai szempontból jellemzően a fiatal férfiak sorolódnak ebbe a kategóriába alacsonyabb képzettséggel és átlag alatti jövedelemmel.

A zöld fogyasztói szegmensnek feltérképezésére és megismerésére hazánkban is számos kutatást végeztek (Piskóti – Nagy 1998, Vágási 2000, Hofmeister-Tóth és tsai. 2011). A folyamatosan változó környezet ugyanakkor az egyes csoportok ismétlődő vizsgálatát igényli.

A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kutatás célja és módszertana

Azzal a céllal, hogy mélyebb ismereteket szerezzünk a fenntartható fogyasztás hazánkban bekövetkezett változásairól, kvantitatív kutatást végeztünk. A kutatás középpontjában a pszichográfiai tényezők

2. táblázat: A zöld fogyasztók szegmentálásainak szempontjai

Demográfiai jellemzők	kor, nem, vallás, családi állapot, képzettség, munkahely, jövedelem stb.	Anderson et al. (1974), Banerjee and McKee (1994), D'Souza et al. (2007), Jain and Kaur (2006), Laroche et al. (2001), Mainieri and Barnett (1997), Roberts (1996), Samdahl and Robertson (1989), Webster (1975)
Pszichográfiai jellemzők	életstílus, személyiség, motiváció, értékek, attitűd	Cornwell and Schwegler (1995), McCarty and Shrum (1994), Straughan and Roberts (1999), Vlosky et al. (1999)
Viselkedési jellemzők	tudás, termékhasználat, vásárlási szokások, márkahűség	Alwitt and Berger (1993), Balderjahn (1988), Cornwell and Schwegler (1995), Kinnear et al. (1974), Rios et al. (2006), Schuhwerk and Lefkock-Hagius (1995)
Környezeti jellemzők	aggodalom, észlelt fogyasztói hatékonyság, érzelem, elköteleződés, környezeti tudatosság, szubjektív normák, környezetbarát termék fogyasztása, információ keresés, többlet fizetési hajlandóság, recycling	Antonides and van Raaij (1998), Chan and Yam (1995), de Pelsmacker et al. (2002), Maloney and Ward (1973), Maloney et al. (1975), Martin and Simintiras (1995), Mostafa (2007), Schlegelmilch and Bohlen (1996)

Forrás: Paco és Raposo (2009) alapján saját szerkesztés

és ezek valós viselkedésre gyakorolt hatása állt. Vizsgáltuk továbbá a társadalmunkban jelen lévő zöld szegmensek alakulását.

Az adatfelvétel 2012 áprilisában zajlott. A kérdőív online (CAWI) megkérdezéssel készült. A minta elemszáma 954 fő, reprezentatív a hazai rendszeres internetezőkre nem, kor, végzettség, településtípus és régió jellemzők mentén. A kapott adatok elemzését SPSS szoftverrel végeztük. A kérdőív 29 kérdésből állt, ebből 11 kérdés vonatkozott a demográfiai adatokra. A megkérdezés megközelítőleg 25 percet vett igénybe. A kérdések a társadalmi értékrendre, a társadalmi normákra, a környezet iránti aggodalomra, az informáltságra, a környezetvédő magatartásokra és a környezeti attitűdre vonatkoztak.

Általános környezetbarát viselkedésmódok
A környezetvédő viselkedés vizsgálatára a General Ecological Behavior Scale-t alkalmaztuk (Kaiser and Wilson 2004). Kaiser 1998-ban mérőeszközt dolgozott ki a környezetvédő magatartás mérésére a célorientált viselkedés elve alapján, az ún. Általános Ökológiai Magatartás skálát (GEB). A skála 7 alszálából áll: környezettudatos közlekedés (12 állítás), a társadalomnak hasznos környezetvédő cselekvések (9 állítás), környezettudatos fogyasztói viselkedés (9 állítás), víz és energiatakarékos fogyasztás (11 állítás), a hulladék csökkentése (5 állítás), szelektív hulladékgyűjtés (4 állítás).

Jelen tanulmányban a GEB skála pontértékei alapján határozzuk meg a környezet-tudatosság mértékét minden válaszadó esetében. A GEB skála értéke a negatív irányú kérdések átalakítása után kapott értékek összegzését jelenti. Így a GEB minimumértéke 0, a maximum pedig 50 pont lehet. A teljes mintára nézve kapott átlag 20,7 pont. A minta szórása 6,155, a legkisebb érték 0 volt, míg a legmagasabb 41.

Szignifikáns eltérést tapasztalhatunk a nemek között, ahol a nők általában több környezetbarát cselekvést végeznek ($M=21,69$), mint a férfiak ($M=19,71$). Korcsoportos megosztás alapján a 15-29 évesek végzik a legkevesebb környezetbarát cse-

lekvést ($M=19,93$) míg a 40-49 évesek a legtöbbet ($M=21,49$), de a különbség csak ezen két korcsoport között szignifikáns. A végzettség szintjének emelkedésével a környezetbarát viselkedési formák száma is emelkedik: alapfokú végzettség átlaga = 19,61; középfokú végzettség átlaga = 20,78; míg a felsőfokú végzettséggel rendelkezők átlag pontértéke = 22,62.

A magyar lakosság leggyakrabban *energia- és vízmegtakarításhoz* kapcsolódó cselekvéseket folytat. Ezek az állítások azért gyakoriak, mert anyagi előny származik belőlük, nemcsak a környezetet, hanem a pénztárcájukat is védik a fogyasztók. Ezt követik a *közlekedéshez* kapcsolódó cselekvések, illetve a szelektív hulladékgyűjtéshez és a hulladékcökkentéshez kapcsolódó itemek. A legritkábban végzett tevékenységek a *társadalom* számára hasznos környezetbarát lépések, mint például környezetvédő szervezetek anyagi támogatása, illetve vállalatok bojkottálása. A társadalmi fellépés és aktivitás kevésbé jellemző a hazai lakosságra?

A nők jellemzően gyakrabban viselkednek környezetbarát módon, mint a férfiak. Szignifikáns különbségek kiemelten a *közlekedéshez* kapcsolódó állítások és a szelektív hulladékgyűjtésre vonatkozó állítá-

„A magyar lakosság leggyakrabban energia- és vízmegtakarításhoz kapcsolódó cselekvéseket folytat. Ezek az állítások azért gyakoriak, mert anyagi előny származik belőlük, nemcsak a környezetet, hanem a pénztárcájukat is védik a fogyasztók. Ezt követik a közlekedéshez kapcsolódó cselekvések, illetve a szelektív hulladékgyűjtéshez és a hulladékcökkentéshez kapcsolódó itemek. A legritkábban végzett tevékenységek a társadalom számára hasznos környezetbarát lépések, mint például környezetvédő szervezetek anyagi támogatása, illetve vállalatok bojkottálása. A társadalmi fellépés és aktivitás kevésbé jellemző a hazai lakosságra.”

sok esetében voltak. Korosztályok alapján a 15-29 évesek magasabb környezettudatosságot mutatnak a *közlekedés* terén, ám ezeket a szignifikáns különbségeket indokolhatja a helyzetük is, az tudniillik, hogy sokuknak még nincsen jogosítványa vagy autója, így nagyobb arányban kénytelenek a tömegközlekedést használni. A vásárlói magatartásra vonatkozó állítások esetében azonban alacsonyabb tudatosságot mutatnak (pl.: félkész élelmiszeripari termékek vásárlása, utántöltős csomagolás vásárlása) a többi korosztályhoz képest, ami a kényelmi szempontok fontosságával magyarázható.

A dummy állítások esetében a legtöbb válaszadó által végzett cselekvés a *kirándulás* során a helyszín tisztán hagyása, valamint a szelektív hulladékgyűjtés, a hulladékcsoökkentés volt. Emellett az *energiatakarékosság*hoz kötődő cselekvéseket végzi el a válaszadók több mint 50%-a. Az előzőekkel ellentétben a közlekedéshez kapcsolódó tevékenységek alacsonyabb gyakoriságot mutattak.

A környezeti motívumok szerepe

A környezeti motíváció mérésére Schultz (2000) EMS (Environmental Motives Scale) skáláját alkalmaztuk. A skála célja a környezet iránti aggodalom vizsgálata aszerint, hogy kikre, illetve mikre gyakorol hatást a környezet rongálása. A környezeti aggodalmat jelen esetben is három alszkálára bontja a szerző: egoista, altruista, és bioszférikus aggodalomra (Schultz 2000). A skála 7-fokú Likert skálaként került lekérdészésre.

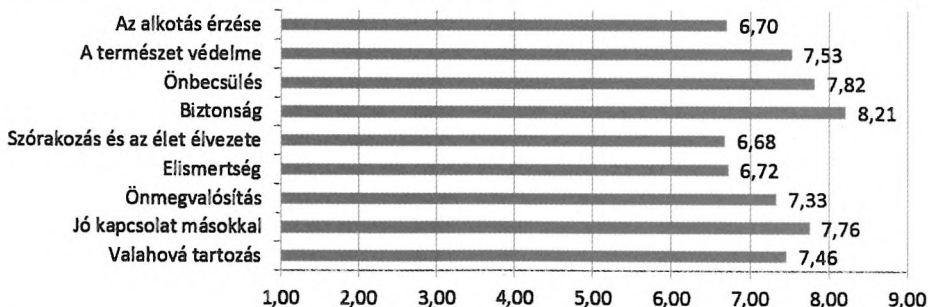
A válaszadók leginkább a gyerekekért és a jövő generációért aggódnak, ami az altruista motívumok közé tartozik, illetve a személyes egészségért. A bioszférikus motívumok közül az állatokért való aggodalmat érdemes kiemelni. Az alszkálákhoz pontértékek is számíthatók, amelynek alapján szintén az altruista motívációk a legerősebbek (Átlag Score_{Altruista} = 22,69), majd az egoista motívációk (Átlag Score_{Egoista} = 22,00) végül a bioszférikus (Átlag Score_{Bioszférikus} = 21,77).

A nők minden állításra szignifikánsan nagyobb értéket adtak, mint a férfiak, ami egybeesik a korábbi skálákkal, ahol szintén a nők mutattak nagyobb környezettudatosságot, és aggodalmat. A mögöttes motívációk között azonban nincs a nem alapján különbség. Az eltérő korcsoportok vizsgálata során megfigyelhető, hogy a 15-29 éves korosztály általánosan is kevésbé aggódik, és szignifikáns különbség van az emberekért, a gyermekekért és a következő generációért való aggodalomban. A többi demográfiai tényező esetében nincs szignifikáns különbség.

Személyes értékek alakulása

Az értékek vizsgálata során a LOV értéklísta támaszkodunk (Kahle et al. 1986), melyben a válaszadók rangsorolhatják az értékeket, kiválaszthatják a számukra két legfontosabb értéket, illetve, ahogy a jelen kutatásban is történt, a válaszadók értékelhetik mennyire fontos számukra az adott érték egy 9 fokú skálán.

1. ábra: LOV értékek átlagai a teljes mintára vonatkozóan



Forrás: Saját forrás, N=949

Eredményeink alapján a *biztonság* ($M=8,21$), az *önbecsülés* ($M=7,82$) és a *másokkal való jó kapcsolat* ($M=7,76$) értéke volt a három legfontosabb érték. Legkevésbé a *szórakozás és az élet élvezete* a fontos. A nők általában magasabban pontozták az értékeket, mint a férfiak. Egyedül a *szórakozás és az élet élvezete* érték esetében adtak a férfiak magasabb értékelést, mint a nők. A férfiak 6,77%-ának a legfontosabb érték is a *szórakozás és az élet élvezete* volt, míg a nők esetében ez az arány csupán 2,74% volt. A korcsoportok között is a *szórakozás és az élet élvezete* érték okozta a legnagyobb eltérést, a 15-29 évesek számára szignifikánsan fontosabb az adott érték, mint a többi korosztálynak. Ezzel megegyező tendenciát mutat az *elismertség és az önmegvalósítás* értéke is, amelyek szintén szignifikánsan fontosabbak a 15-29 évesek számára. Ezzel ellentétben áll azonban a *természet védelme*, mint érték, amely a legfiatalabb korosztály számára a legkevésbé fontos. Végzettség és lakhely szempontjából nem található szignifikáns különbség a mintában.

A 2010-es kutatásunk eredményeivel összevetve az értékek fontossága csökkent. Ezt az eltérést magyarázhatja az eltérő kutatási módszer, az online és a személyes megkérdezés jellemzői. Az értékek fontossági sorrendjében is enyhe eltéréseket tapasztalhatunk, az *önbecsülés* fontossága nőtt, míg a *valahová tartozás* jelentősége csökkent. A legalacsonyabb értéket továbbra is a *szórakozás és az élet élvezete* valamint az *alkotás érzése* kapták.

Az észlelt környezeti következmények szerepe

Stern és munkatársai környezeti értékekkel kapcsolatos munkáikban vizsgálták (Stern and Dietz 1994, Stern et al. 1999), hogy a résztvevők mennyire érzik a környezeti körülményeknek a személyes, társadalmi és bioszférikus³ következményeit.

Kutatásunk során a válaszadók leginkább azzal az állítással értettek egyet, hogy a tisztább környezet jobb pihenési lehetőséget biztosít, valamint, hogy a környezetvé-

delem mindenkinek hasznos és, hogy hozzájárul az ember életminőségének a javításához. Legkevésbé azokkal az állításokkal értettek egyet, amelyek a környezetkárosodás csekély hatásairól szólnak, azaz a válaszadók veszélyben érzik a saját munkahelyüket és környezetet, és nem bíznak a jövő generáció jobb problémakezelésében.

A nemek alapján az észlelt következmények kapcsán is megállapítható, hogy a nők jobban aggódnak a környezetszennyezés következményei és hatásai miatt. A férfiak azokra az állításokra adtak szignifikánsan pozitívabb választ, amelyek a környezet romlásának csupán kismértékű hatását hangsúlyozta ($M_{\text{férfi}}=2,16$; $M_{\text{nő}}=1,99$), illetve hogy a környezetvédelmi törvények korlátozzák a választás szabadságát ($M_{\text{férfi}}=2,20$; $M_{\text{nő}}=1,99$). De ki kell emelnünk, hogy a férfiak is az egyet nem értésüket fejezték ki, csak alacsonyabb mértékben. Kor alapján az 50-69 évesekre a többi korosztályhoz viszonyítva jobban igaz, hogy bíznak a jövő generációban és kissé szkeptikusak, és jobban elhiszik, hogy a környezet megváltoztatásáról szóló állítások eltúloztak. Végzettség alapján az alapfokú végzettséggel rendelkezők érzik kevésbé a környezeti változások negatív következményeit. Településtípus és a lakhely régiója, valamint a jövedelem alapján nincs szignifikáns eltérés a válaszadók között.

A környezeti attitűd változásai

A környezeti attitűdök vizsgálatára, ahogyan 2010-ben is, 2012-ben is a New Ecological Paradigm skálát alkalmaztuk (Dunlap and Van Liere 1978, Dunlap et al. 2000). A NEP skála értéke a negatív kérdések átalakítása után kapott értékek összegzését jelenti. Így a NEP-érték minimuma 15, maximuma 75 pont lehet. A teljes mintára nézve kapott átlag 58,51 pont, amely enyhe emelkedést mutat a 2010-es adatfelvételhez képest, ahol ez az átlag 54,53 pont volt.

A válaszadók leginkább azzal az állítással értettek egyet, hogy a növényeknek és az állatoknak is olyan jogaik vannak, mint az embereknek. Emellett a túlzott mértékű

környezetrongálás létezésével is egyetértnek, illetve a harmadik és negyedik legmagasabb egyetértéssel rendelkező állítások a környezeti egyensúlyra vonatkoznak, mint a természeti egyensúly könnyű felboríthatósága és az emberi beavatkozás katasztrófális következményei. A demográfiai változók vizsgálata során azt látjuk, hogy a nők jobban aggódnak a környezet rongálása miatt és a természeti egyensúly felborulása miatt, mint a férfiak. Emellett fontosabb számukra a növények és állatok joga az élethez, valamint kevésbé hisznek abban, hogy az ember a természet feletti uralkodásra hivatott. Lakhely, régió, településtípus és végzettség alapján nincs szignifikáns eltérés. Korcsoport alapján a fiatalabbak továbbra is inkább a domináns társadalmi paradigma szerint gondolkoznak, és kevésbé aggódnak a környezeti katasztrófa és egyensúly miatt, mint az idősebb generációk.

A 2010-es adatfelvétel eredményeivel összehasonlítva kevés különbség található a mintákban. Az állítások sorrendje az egyetértés alapján alig módosult, a különbség az egyes állításokkal való egyet nem értés nagyobb mértékében figyelhető meg.

Környezeti attitűd alapján elkülönülő fogyasztói csoportok és magatartásmintáik

A minta csoportképzésére a 2010-es kutatásunkban és a jelen kutatásban is a környezeti attitűdöt (NEP) használtuk fel. A NEP elméleti kerete alapján a skála öt területre vetítve méri a környezet iránti egyéni attitűdök mértékét: a növekedés határainak elismerése (korlátok); anti-antropocentrizmus (emberközpontúság elvetése); a természeti egyensúly törekénysége (egyensúly); az emberi kiváltságosság elutasítása (anti-exempcionalizmus); az ökokrízis bekövetkezésének lehetősége (ökokrízis).

Jelen mintán az 5 terület nem jelent meg a faktoranalízis után. Az elemek összevonása főkomponens elemzéssel történt, varimax rotálás mellett. Két állítást⁴ az itemek alacsony kommunalitás értéke miatt kivettünk a faktorelemzésből. Az így kapott kevesebb

számú változó szerint az eredeti információ 49,97%-a maradt meg, ami a társadalomtudományok területén elfogadható arány. Az eljárás eredményeként három faktor mentén különült el a környezeti attitűdre vonatkozó állításhalmaz: (1) a krízistől való aggodalom; (2) anti-antropocentrizmus, az emberközpontúság tagadása; (3) a technológiával szembeni szkepticizmus.

A 2010-es adatbázishoz képest változás mutatkozik a válaszadók megértésében. Az első faktorba összerendeződtek a krízissel és a környezeti egyensúllyal kapcsolatos állítások, ami jelzi, hogy a probléma, az aggodalom már tisztán megjelenik az egyének gondolkodásában. Emellett a második faktorba berendeződtek az anti-antropocentrizmusra vonatkozó állítások, ami azt jelzi, hogy folyamatosan alakul a kép a magyar lakosság fejében: el tudják vetni az emberi kiemelkedőséget. A harmadik faktor értelmezésében az emberi találékonyt és az erőforrások kiaknázhatóságát kell kiemelni, amiből a technológiai fejlődés szerepére következtethetünk. A 2010-es faktorial összehasonlítva a hazai lakosság attitűdjében, a probléma értelmezésében javulás figyelhető meg, a skálában megjelenő fogalmakat, problémaköröket illetően. A kapott faktorok alapján a válaszadókat hierarchikus klaszterelemzéssel, Ward-módszer alkalmazásával csoportokba soroltuk. Célunk az volt, hogy a környezeti attitűd alapján homogén csoportokra bontsuk szét a teljes mintát; ennek során 5 klaszter alakult ki.

1. *Törekvők (N=143)*: Ezek a személyek az átlagnál jobban bíznak abban, hogy az ember képes lesz még kiaknázni az erőforrásokat és a technológiai fejlődéssel elkerülni a krízist. Úgy gondolják, az embernek joga van a természet felett rendelkezni, és azt a saját igényeihez igazítani. Ennek ellenére átlagosan aggódnak a környezeti válság kialakulása miatt. A pszichográfiai jellemzőket tovább vizsgálva a legfontosabb értékeik a valahová tartozás, jó kapcsolat másokkal. Demográfiai szempontból a család-

- ban élők nagyobb súllyal vannak jelen. A környezettudatos cselekvéseket átlagos mértékben végzik (GEB=19,6; GEB átlag=20,7). Információkeresésükre jellemző a hagyományos csatornákon (TV, rádió) túl az internet kiemelkedő szerepe.
2. *Érzékenyek (N=221)*: A leginkább aggódó csoport, amelynek tagjai az embert a rendszer részének tekintik és nem felsőbbrendűnek, hanem egyenlőnek a természettel és a növényekkel. Aggodalmukat az is erősítheti, hogy a technológiába vetett bizalmuk is alacsony. A környezet védelme hangsúlyosan megjelenő érték a szegmensben és átlagon felüli aktivitással folytatnak környezettudatos tevékenységeket (GEB=22,83). A környezetvédelem területén rendezett konferenciák, kiállítások, vásárok leggyakoribb látogatói, információszerzésükben fontos szerepet kapnak a dokumentumfilmek, valamint az emberi kapcsolatok és a civil szervezetek szerepe a tájékozódásban itt a legjelentősebb.
 3. *Közömbösek (N=237)*: Ez a csoport átlagon alul aggódik az ökológiai válság miatt, valószínűleg azért, mert bízik az ember fejlődésében, és abban, hogy a technológiai változással képesek leszünk megállítani a veszélyt. Ezzel együtt nem emberközpontú a gondolkodásuk, nem tekintik kiemeltnek az embert a többi fajhoz képest. A környezettudatos tevékenységeket átlagos gyakorisággal végzik (GEB=19,47). Információikat a könnyen hozzáférhető forrásokból szerzik, mint a televízió, rádió, családtagok illetve az internet. A civil szervezetek munkájában azonban kevésbé bíznak.
 4. *Szkeptikusok (N=223)*: Ez a csoport a technológiát teljes mértékben skeptikusan kezelők csoportja. Az átlagnál kicsit jobban aggódnak is a környezeti katasztrófa, ökokrízis miatt. Nem emberközpontú, a teljes minta átlagához hasonlóan inkább egyenlőnek érzi az embert a többi fajjal, mint kiemeltnek. A GEB skálán az átlagnál magasabb

- érték jellemzi a csoportot. Demográfiai jellemzők alapján az átlagnál magasabb végzettséggel rendelkeznek, és a szegmensben a 30-39 év közöttiek átlagon felül reprezentáltak. Az internetes oldalak szerepe ebben a csoportban a legjelentősebb az informálódásban.
5. *Háritók (N=76)*: Nemtörődöm, az átlagnál jóval kevésbé aggódó egyének csoportja. Kiemeltnek tartja az embert, emberközpontú világnézettel rendelkezik. Az erőforrások további kiaknáztathatóságát, a technológia fejlődését azonban szkeptikusan kezeli. Ez a szegmens rendelkezik a legalacsonyabb GEB értékkel (GEB=16,98), tehát rájuk jellemző a legkevésbé a környezetvarát cselekvések végzése. Az információkeresésben is a legkevésbé aktív csoportnak tekinthetők. Demográfiai jellemzők alapján ki kell emelni a férfiak, valamint a fiatalok (15-29 év) magas arányát. Jellemzően egyedülállóak és magasabb végzettséggel rendelkeznek.

ÖSSZEFOGLALÁS

Eredményeink alapján a fogyasztók mára árnyalatabban kezelik a környezettel kapcsolatos kérdéseket, aggodalmaik átrendeződtek 2010-hez viszonyítva. Ez az elmozdulás, ha csak kis mértékben is, de környezetvédő cselekedeteikben is megjelenik. Az energia- és víztakarékosság, valamint a hulladékkezeléssel kapcsolatos cselekvések továbbra is maradtak az első helyen említett magatartásformák között, valamint előrébb sorolódtak a tudatos közlekedési formák. A környezeti attitűd szerint meghatározott fogyasztói csoportok is összetettebb képet festenek. Míg 2010-ben négy szegmens rajzolódott ki, így a Szkeptikusok, Közömbösek, Érzékenyek, és Törökők (Hofmeister-Tóth et al. 2011), addig jelen kutatásunk egy újabb csoporttal bővült, a Háritókkal. Összevetve az NMI 2009-es eredményeivel (Ottman 2011) a fenntarthatóság szempontjából leginkább aktív szegmenst, a LOHAS-t saját kategorizálásunk alapján az Érzékenyek csoportjában találtuk.

JEGYZETEK

- 1 A kutatás a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt finanszírozásával valósult meg.
- 2 Rendszeresen internetező lakosságra reprezentatív a minta.
- 3 A környezetnek azt a részét jelenti, amelyben az organizmusok élni képesek
- 4 8. állítás: A természet egyensúlya elég stabil ahhoz, hogy megbirkózzon a modern ipari nemzettek okozta hatásokkal. 9. állítás: Különleges képességeik ellenére az emberek még mindig alá vannak rendelve a természet törvényeinek.

HIVATKOZÁSOK

- Dunlap, R. E. & Van Liere, K. D. (1978), „The new environmental paradigm: A proposed measuring instrument”, *The Journal of Environmental Education*, 9 pp.10-9
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G. & Jones, R. E. (2000), “Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale”, *Journal of Social Issues*, 56 pp.425-42
- Hofmeister-Tóth, Á., Kelemen, K. & Piskóti, M. (2011), “Environmentally Conscious Consumption Patterns in Hungarian Households”, *Society and Economy in Central and Eastern Europe* 33 pp.51-68
- Kahle, L. R., Beatty, S. E. & Homer, P. (1986), “Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS)”, *Journal of Consumer Research*, 13 pp.405-9
- Kaiser, F. G. & Wilson, M. (2004), “Goal-directed conservation behavior: the specific composition of a general performance”, *Personality and Individual Differences* 36 pp.1531-44
- Ottman, J. (2011), *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*, Sheffield, Greenleaf
- Paco, A. D. & Raposo, M. (2009), “‘Green’ segmentation: an application to the Portuguese consumer market”, *Marketing Intelligence & Planning*, 27 pp.364-79
- Piskóti I. - Nagy Sz. (1998), “Ökomarketing – A lakosság környezet-tudatosságának helyzete egy

- kutatás tapasztalatai alapján”, In: Fojtik J. - Reketye G. (szerk.), *Hagyomány és megújulás a magyar marketingoktatásban. A magyar marketingoktatók IV. éves konferenciájának előadásai*, Pécs, 1998. szeptember 3-4, 118-129. old.
- Schultz, P. W. (2000), „Empathizing with Nature: The Effects of Perspective Taking on Concern for Environmental Issues”, *Journal of Social Issues*, 56 pp.391-406
- Stern, P. C. & Dietz, T. (1994), “The value basis of environmental concern”, *Journal of Social Issues*, 50 pp.65-84
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A. & Kalof, L. (1999), “A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism”, *Research in Human Ecology*, 6 pp.81-97
- Straughan, R. D. & Roberts, J. A. (1999), “Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer XXIV 6, 39-44. old.

*Dr. habil. Hofmeister-Tóth Ágnes,
CSc, egyetemi tanár, dékán*

BCE GTK
Marketing és média intézet
agnes.hofmeister@uni-corvinus.hu

*Kasza-Kelemen Kata tudományos
segédmunkatárs, doktorandusz*

BCE GTK
Marketing és média intézet
kata.kelemen@uni-corvinus.hu

*Piskóti Marianna tudományos
segédmunkatárs, doktorandusz*

marianna.piskoti@uni-corvinus.hu

Motivations and psychographic factors of environment-friendly consumer behaviour in Hungary

Those companies that take into consideration factors of sustainable development enjoy differentiate advantages more and more significantly. Their sensitive for social and environmental problems clients are identified as individuals interested rather in living full and healthy life than customers possessing more and more material goods. This new approach needs organisations to build up their business models in partnership with consumers employees and stakeholders, considering short and long term effects of production and consumption of goods on environment and society.

Ágnes Hofmeister-Tóth, Kata Kasza-Kelemen, Marianna Piskóti

Termékattribútumok vizuális keresése tejtermékek csomagolásán: az érdeklődési övezetek (AOI) kijelölésének két módszerének összehasonlítása

Hámornik Balázs Péter¹ – Hlédik Erika² –
Józsa Eszter¹ – Lógó Emma¹

¹Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

²Budapesti Gazdasági Főiskola

Vizsgálatunk a vásárlók információkeresésének két különböző elemzési módját mutatja be joghurtok csomagolásain a szemmozgáskövetés egyre elterjedtebb módszerének segítségével. Kiinduló kérdésünk az, hogy a saját (kutatói) kijelölésű érdeklődési övezetek (AOI) mennyire egyeznek az adatvezérelten automatikusan kijelölt övezetekkel, illetve hogy ezek az övezetek alapján mennyire különülnek el a válaszadók kedvenc és nem kedvenc márkái. A vizsgálatunk tapasztalatai hozzájárulnak ahhoz, hogy megismerjük a fogyasztók információkeresési módszereit a termékcsomagolásokon és ezek vizsgálatait még pontosabbá és érvényesebbé tehesük.

Kulcsszavak:
szemmozgáskövetés,
joghurtok,
termékattribútumok,
marketingkutatási
módszerek, AIO

BEVEZETÉS

Az eye-tracking mára elterjedt, alapvető eszköz a marketingkutatásban. Az alapvető leíró, kvalitatív használat mellett számos módszertani lehetőséget tartogat, mint kvantitatív adatok forrása is. Vizsgálatunk a vásárlók információkeresésének két különböző elemzési módját mutatja be joghurtok csomagolásain a szemmozgáskövetés egyre elterjedtebb módszerének segítségével. Kutatásunk kiinduló kérdése az, hogy a saját kijelölésű érdeklődési övezetek (AOI) vagy pedig az adatvezérelten automatikusan kijelölt övezetek közül melyik az, amelyik jobban képes előre jelezni a fogyasztók preferenciáit.

A fogyasztói preferenciákat a marketingkutatásban gyakran a terméktulajdonságokon keresztül közelítjük meg. A terméktulajdonsággal kapcsolatos preferenciák mérésének megközelítése Lancaster (1966) nevéhez köthető, aki szerint a fogyasztó nem a terméknek, hanem a termék egyes tulajdonságainak tulajdonít hasznosságot. Lancaster modelljében a hasznosságmaximalizálás többlépcsős folyamat, melyben a fogyasztó a termékcsoportok között osztja el jövedelmét, és a termékcsoporton belül a termékattribútumokra vonatkozó preferenciái szerint választja ki a termékváltozatot. Kutatásunkban a termék csomagolásán látható terméktulajdonságokat vizsgáltuk: a márka, az zsírtartalom, az összetétel, és az ízre utaló gyümölcs képe (eper). Nem foglalkoztunk azokkal a tulajdonságokkal, amelyek a vásárlás után ismerhetőek meg (például a joghurt állaga, íze).

Az emberi szemmozgás tanulmányozása visszanyúl a 18. századig, azonban az utóbbi évek technológiai fejlődése lehetővé tette, hogy pontos időbeni felbontással, digitálisan elemezzük a szemmozgást. Mindezek mellett a szemmozgáskövető eszközök fejlődése olyan irányban haladt, hogy megfizethetővé váltak laboratóriumok, és piackutató cégek számára egyaránt. A kísérlettervező, vezérlő, és elemző szoftverek felhasználói felülete által pedig már nemcsak egy szűk réteg számára, hanem a szé-

leesebb szakmai közönség részére is egyszerűen használhatóvá vált.

A ma használatos szemmozgás-követéses technológia a pupilla pozíciójának meghatározásán alapul, amelyet az infravörös fény visszaverése tesz lehetővé. E visszavert infravörös fény pozíciója adja meg a tekintet irányát grafikus módon. Ezen eljárást pontosan a fényvisszaverése miatt világos pupilla módszernek is nevezik (Duchowski 2003).

A szemmozgások tanulmányozásának két alapvető fogalma a fixáció és a szakkádok. A fixációk a szem megállapodott helyzetét jelentik általánosan elfogadott módon 200-300 ms-os időtartamra legalább. A szakkádok gyors, ballisztikus szemmozgások, amelyek a fixációk egyik helyétől a másikra viszik át a tekintetet (Rayner 1998). A szakkadikus szemmozgások gyorsaságuk miatt az összes szemmozgás idő 10%-t teszik csak ki, míg a fixációk adják az idő 90%-át. A fixációk azok az időszakok, amikor a vizuális bementi ingerek intenzív felvétele, és kognitív feldolgozás zajlik, szemben a szakkádokkal, amikor az információ-felvétel szünetel, percepció nem zajlik (Guyton 1977). A szemmozgás-mintázat, vagy letapogatási mintázat (*scanpath*, *gaze path*) egymás utáni fixációk és szakkádok láncolatát jelenti, amellyel a személy tekintete egy területet bejár, és ame-

lyet így megismer (Noton & Stark 1971). Korábbi vizsgálataink során bolti polcképeken, és számítógépes játék probléma-megoldási felületén egyaránt vizsgáltuk a szemmozgás mintázatot, és annak jellemzőit a különböző személyek és helyzetek között (Lógo és tsai 2010, Józsa – Hámornik 2012). Noton és Stark (1971) klasszikus eredményeihez hasonlóan a vizsgálati személyek, amennyiben más instrukciót nem kaptak, akkor az ingerképek számukra informatív részét tapogatják le. Ez lehetővé teszi, hogy e kutatási technikával a személyek érdeklődését, a felvett, megismert információs tartalmakat meghatározzuk egy ingerképen, pl. ahogy ezt áruházi polcképek esetében vizsgálták Lógo és tsai (2012). Ezzel összefüggésben egy területre eső fixációk száma jellemzi az adott terület szubjektív fontosságát, míg a területen megfigyelt fixáció hossza a terület információtartalmának komplexitását írja le (Fitts et al. 1950). Ezek alapján a kijelölt övezeteket érdeklődési övezeteknek, érdeklődési területeknek nevezzük (*Areas of Interest, AOI*). Mivel az emberi tekintet a számára leginformatívabb helyeken állapodik meg, ezért az az AOI-n töltött idő segítségével mérhetővé válik, hogy az egyes területek mekkora érdeklődést váltanak ki a személyből (Loftus and Mackworth 1978, Rayner 1998, Pan 2004). A bemutatott

1. ábra: A joghurt kép elrendezése



Forrás: Saját szerkesztés

kutatási hagyomány és előzmények alapján a szemmozgáskövetés a marketingkutatásban jól alkalmazható eszköz, ami lehetővé teszi, hogy a vizsgálati személyek érdeklődésének helyét, illetve ezen területek egymáshoz viszonyított fontosságát, információ értékét egzakt módon mérhessük.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgálatunk célját tekintve módszertani elemzés volt. Ennek okán a minta kiválasztása elérhetőségi volt: egyetemista-főiskolás hallgatókat toboroztunk a BME és BGF releváns gazdasági képzéseiből.

A vizsgálatban összesen 84 egyetemi és főiskolai hallgató vett részt, akik közül 60 nő, 24 férfi volt. Az átlagéletkoruk 23,68 év volt 1,98 év szórással. A minta, mivel elérhetőségi alapon toborzott egyetemista mintáról van szó, életkorilag homogénnek tekinthető. A legfiatalabb tagja 21 éves, a legidősebb tagja 32 éves volt.

A vizsgálat ingeranyagául epres ízesítésű joghurtok szolgáltak, amelyek az adatfelvételkor (2011 közepén) a boltokban elérhetőek voltak. A szemmozgás-követéses vizsgálat során kilenc epres joghurt csomagolását mutattuk be nekik. Az ingerként szolgáló fényképanyag egységesen három beállításból ábrázolta a joghurtokat: (1) fentről, (2) oldalról, és (3) rátekintésből (ld. 1. ábra).

Ez az elrendezés lehetővé teszi, hogy a kép a bolti megjelenéshez hasonlatos inger lehessen (rátekintés), és egyben a csomagolás kiemelt, a márkát leginkább bemutató

részét (tető), illetve a vásárlás során lényeges információkat (íz, összetétel, zsirtartalom) tartalmazó oldalsó részt is láthassa a vizsgálati személy. Ennek segítségével a laboratóriumi helyzet ökológiai validitását igyekeztük növelni, és a valódi vásárlói információkeresési és döntési helyzethez hasonlóvá tenni.

A kiválasztott joghurtok a korábbi vizsgálataink (Hlédik és tsai 2012) eredménye alapján kerültek a mintába. Kvantitatív kutatásunk hasonló célcsoportot vizsgált, és az eredmények azt mutatták, hogy az eper volt a legnépszerűbb és a legkevésbé elutasított íz a válaszadók körében, ezért úgy döntöttünk, hogy az epres joghurtok szerepelnek a válogatásban. A márkák kiválasztásánál nem csak az egyes márkák ismertségét és kedveltségét vettük figyelembe, hanem azt is, hogy a különböző jellemzők (bio, probiotikus, alacsony zsirtartalmú joghurtok) is képviseltessék magukat. Végül a vizsgálat ingeranyagába a 2. ábra táblázatában látható joghurtmárcák kerültek bele.

A vizuális információkeresés vizsgálatára Tobii T120 szemmozgáskövetőt alkalmaztunk. Az ingerbemutatót és adatgyűjtést a Tobii Studio 3 szoftverrel végeztük.

A vizsgálat egy szemmozgás-követéses és egy kérdőíves fázisból állt. A szemmozgás-követéses fázisban a vizsgálati személyeknek az instrukciók után („Képeket foglani látni, amiket alaposan nézzenek meg, mivel velük kapcsolatban fogunk kérdéseket feltenni!”) a kilenc joghurt képét maszkoló

2. ábra: A vizsgálatban bemutatott joghurtok

Joghurtmárka	Tömeg	Zsirtartalom	Származási hely
Cserpes	250g	Min. 3%	Magyarország
Danone	125g	1,8g	Magyarország
Jogobella	150g	2,5g (/100g termék)	Németország
Mizo-Sole	150g	Min. 5%	Magyarország
Müller	125g	1,4%	Németország
Zott	125g	1,1g (/100g termék)	Németország
Zöldfarm	120g	3,3g	Magyarország
Frankenland	125g	Max. 0,1%	Németország
Olma	175g	10%	Csehország

Forrás: Saját szerkesztés

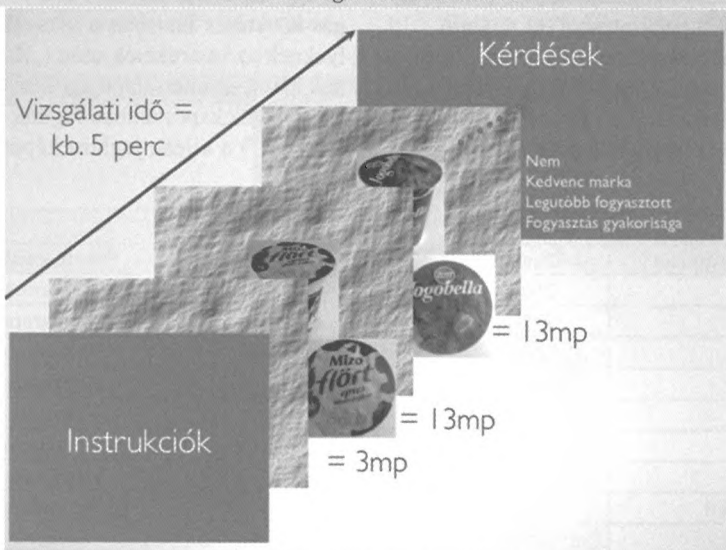
(vizuális zaj) képekkel elválasztva mutattuk be. Az ingerképeket 13 másodpercig nézhatték a vizsgálati személyek, majd pedig a maszkolóingert 3 másodpercig mutattuk be a személyeknek. A vizsgálati ingersor végén a válaszadó nemére, kedvenc márkájára, a joghurtfogyasztás gyakoriságára és a legutóbb fogyasztott joghurt márkájára kérdeztünk rá. A szemkamerás fázis hozzávetőleg öt percet vett igénybe személyenként. Ezt a folyamatot mutatja be a 3. ábra. A szemkamerás adatfelvételi fázist egészítette ki egy demográfiai és joghurt attribútumokkal kapcsolatos papíralapú kérdéssor, amelyet a vizsgálati alanyok kitöltöttek.

A szemmozgás-követéses adatfeldolgozás első fázisában kijelöltük a joghurtok csomagolásain az ízesítés, a márka, és az összetevők övezeteit, mint érdeklődési övezeteket, és ezekre végeztünk számításokat. Ennek során azt feltételeztük, hogy ezek az övezetek azokat a területeket fedik le, amelyeket a fogyasztók megnéznének a vásárlás során. Második fázisban a Tobii Studio 3.0 szemmozgás-adat elemző szoftver segítségével a vizsgálati személyek tekintetének fixációs pontjaiból klasztereket képeztünk az ingerképeken. A klaszterképzés módja

a *nearest neighbour* módszeren alapuló eljárás alkotta, ami a Tobii Studio 3 része (Santella & DeCarlo 2004). Az így kapott övezeteket, amiket az egymáshoz közel eső fixációk alkottak szintén érdeklődési területekként bevontuk a számításokba.

A fenti két módon kijelölt övezetekre a Tobii Studio 3 fixáció szám (fixation Count – FC) és összesített látogatás idő (Total Visit Duration – TVD) mutatókat számított ki. Az elemzések során célunk volt a kedvenc márka bejósolása a rendelkezésünkre álló kétféle eredetű (kézi kijelölésű, és klaszterezésből származó) szemmozgás-követéses adatok segítségével. Ilyenformán választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy milyen érdeklődési területek (AOI) azok, amelyek jobban meghatározzák a kedveltséget, vagy amelyek alapján elkülöníthetők a kedvenc és nem kedvenc termékek. Ez a felvetés módszertanilag azt feszegeti, hogy mely övezetkijelölési stratégia a hatékonyabb a marketingkutatásban: a manuálisan, koncepciónk által vezérelt (attribútumok szerinti) vagy pedig a fixációk alapján klaszterekhez igazított övezet definiálás, amely a vizsgálati minta valós viselkedését tükrözi.

3. ábra: Az ingerbemutató menete



Forrás: Saját szerkesztés

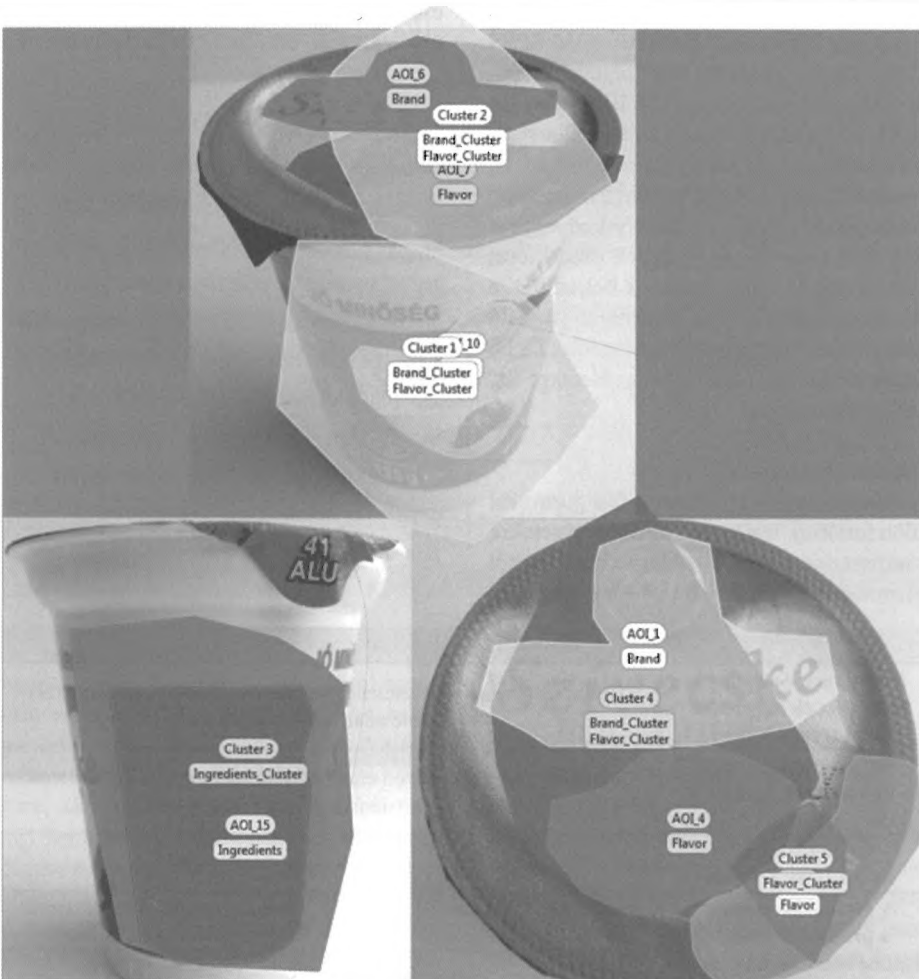
Mindezekhez egy kvalitatív és egy kvantitatív megközelítést használtunk. A kvalitatív elemzésben a kapott klaszter övezetek értelmezését végeztük el. A kvalitatív elemzés azt jelenti, hogy a manuális vagy matematikai úton kapott övezeteket nem számszerűen, statisztikai módszerekkel hasonlítjuk össze. A kvantitatív elemzésben pedig a kedvenc joghurtokra jellemző szemmozgás-mintázat azonosítását végezzük el prediktív statisztikai módszerekkel.

EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELEÉSÜK

Kvalitatív eredmények

A kapott klaszteranalízisből származó érdeklődési övezetek (AOI) értelmezéséhez az általuk lefedett területek tartalmát használtuk fel. Ilyen módon a kapott övezetek elnevezhetővé váltak. Azonban a klaszteranalízissel nyert övezetek között voltak olyanok is, amelyek egynél több tartalmi területet fedtek le a joghurtok csomagolásán (4. ábra). Azaz az ilyen fixáció klaszterek alapján a személyek információ-

4. ábra: Több területet lefedő klaszteranalízisből származó érdeklődési területek. (pl. a tető képén a klaszter övezet lefedi a márkát és az ízt is)



Forrás: Saját szerkesztés

keresése fizikailag nem különült el a két érintett terület (pl. márka és íz) szerint.

Kvantitatív eredmények

A kapott szemkamerás adatok, és kérdőíves lekérdezések egyesítése után az adatok átstrukturálására volt szükséges ahhoz, hogy prediktív modelleket tudjunk kialakítani a kedvenc joghurttermékekre jellemző szemmozgás-mintázat azonosításához. Az adat-átalakítás során a személyek szemmozgás-követéses adatait joghurtképenként daraboltuk, és ebből az 1. táblázat szerinti módon vettünk újra mintát. Az átalakítás lényege, hogy a személyek helyett az egyes joghurtokat, mint ingereket vette alapegységül.

Az így kialakított adatsoron IBM SPSS 21 statisztikai program segítségével elvégzett döntési fa és neurális hálózatelemzések alapján kiemeltük a kedvenc joghurtokhoz kapcsolódó szemmozgásos jellemzőket. A modellek célváltozója az adott inger azon minősége volt, hogy a személy kedvence-e vagy sem (*match*). A modellek prediktorai közé együtt és külön-külön is bekerültek a szemmozgás-követésből származó fixáció szám (FC) és összesített fixációs idő (TVD) adatok az egyes érdeklődési területekre (íz, márka, összetevők).

A döntési fa adatai eredmények

Az *exhaustive CHAID* döntési fa algoritmust külön futtattuk le a kézzel kijelölt övezetekre számított mutatókra és a klaszteranalízisből származó érdeklődési övezetekre kiszámí-

tott értékekre. A két elemzés összevetésére a tréning és tesztelő fázisokban kapott helyes bejósolási százalék szolgál (5. ábra). Mindkét esetben egy változó bevonásával megállt az algoritmus, mert a hibát tovább minimalizálni nem tudta.

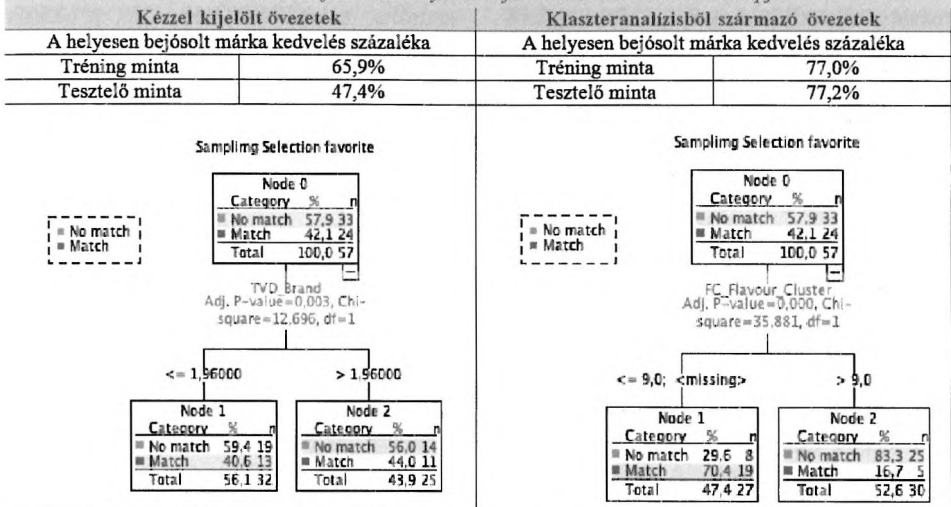
Látható, hogy a klaszteranalízisből származó érdeklődési területekre számított szemmozgásos adatok alapján összességében nagyobb pontossággal jósolható be a joghurt kedvelése (77,2% a 47,4%-kal szemben). Illetve látható, hogy az erősebb modellben, amely a klaszteranalízisből származó övezetekre épül, az ízre vonatkozó csomagolás területeket lefedő övezetre esett fixáció szám (*FC_Flavour_Cluster*) volt az, ami elkülönítette a kedvenc jog-

„A kapott szemkamerás adatok, és kérdőíves lekérdezések egyesítése után az adatok átstrukturálására volt szükséges ahhoz, hogy prediktív modelleket tudjunk kialakítani a kedvenc joghurt termékekre jellemző szemmozgás mintázat azonosításához. Az adat átalakítás során a személyek szemmozgás-követéses adatait joghurtképenként daraboltuk, és ebből az 1. táblázat szerinti módon vettünk újra mintát. Az átalakítás lényege, hogy a személyek helyett az egyes joghurtokat, mint ingereket vette alapegységül.”

1. táblázat: A kvantitatív elemzés adatstruktúrája

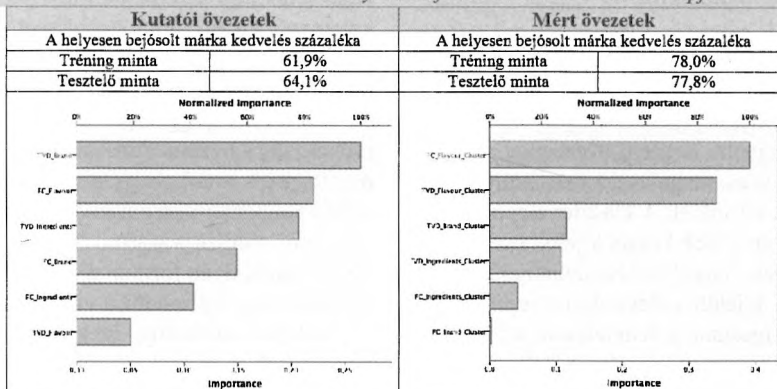
Szemmozgásos adat a kedvencnek megjelölt joghurtmárkákra	81 elem (81 személy felvételének kedvenc joghurtra vonatkozó részlete adattisztítás után)	
Szemmozgásos adat a kedvencnek meg nem jelölt joghurtmárkákra	102 véletlenszerűen sorsolt elem (a 81 személy 8 nem kedvencnek jelölt joghurtjáról származó adatokból)	
Teljes elemzett adat a kvantitatív részben	183 elem	
A minta szétosztása a prediktív modell építésében használt tréning és tesztelő almintákra random sorsolással	Tréning minta – kedvenc joghurtokra: 57 elem	Tréning minta – nem kedvenc joghurtokra: 69 elem
	Tesztelő minta – kedvenc joghurtokra: 24 elem	Tesztelő minta – nem kedvenc joghurtokra: 33 elem

5. ábra: A döntési fák eredményei a kétféle érdeklődési övezetek alapján



Forrás: Saját szerkesztés

6. ábra: A neurális háló eredményei a kétféle érdeklődési övezetek alapján



Forrás: Saját szerkesztés

hurtokat a nem kedvencekről. Ezen belül is olyan formán, hogy ha 9 fixációnál kevesebb esett ezen övezetre, akkor 70%-ban a kedvenc joghurt képe volt látható. Amennyiben 9-nél több fixáció jelent meg az övezetre, akkor 83%-ban a nem kedvenc joghurt képét nézte a személy. A kézzel kijelölt övezetekre épült gyengébb modell esetében a márkára eső összesített fixációs idő töltötte be ezt a leghatékonyabb prediktor szerepet (minél többször fixált a területen, annál kevésbé a kedvence volt a joghurt). Azonban így is csak a véletlen környékén

volt képes elkülöníteni a kedvenc és nem kedvenc joghurtok képeit.

Neurális háló eredmények

A *Multi Layer Perceptron* mesterséges neurális háló algoritmust külön futtattuk le a kézzel kijelölt övezetekre számított mutatókra és a klaszteranalízisből származó érdeklődési övezetekre kiszámított értékekre. A két elemzés összevetésére szintén a tréning és tesztelő fázisokban kapott helyes bejósolási százalék szolgál (6. ábra). Mindkét esetben a változók modellbéli fon-

tossága (*importance*) jelzi azt, hogy egymáshoz viszonyítva melyik bírt nagyobb prediktív erővel a célváltozóként szolgáló kedvelésre.

Látható, hogy a klaszteranalízisből származó érdeklődési területekre számított szemmozgásos adatok alapján összességében nagyobb pontossággal jósolható be a joghurt kedvelése (77,8% a 64,1%-kal szemben). Emellett a fontosságokból megállapítható, hogy a klaszteranalízisből származó övezetek adatait használó neurális hálómódel két közel azonos fontosságú prediktort tartalmaz: az íz övezetre eső fixációk számát (*FC_Flavour_Cluster*) és az ugyanerre az övezetre eső összesített fixációs időket (*TVD_Flavour_Cluster*). A gyengébb pontosságú kézzel kijelölt övezetek adataiból épített neurális hálómódelben ezzel szemben a márkára esett összesített fixációs szám a legerősebb prediktor.

AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a számos átfedés mellett a klaszterező algoritmus nagyobb területű övezeteket jelölt ki a joghurtok csomagolásain, mint amit manuálisan határoltunk el. A klaszter alapú övezetek egyszerre több kézzel kijelölt övezetet is lefedhetnek, magukba olvaszthatnak. Ennek alapján a kijelölt érdeklődési övezetek túlzottan szigorúan a feltételezett attribútum dimenziók szerint rajzoltak tekinthetőek. Ezzel szemben a fogyasztók információkeresése a csomagolásokon kevésbé körülhatárolt és inkább egyben kezeli a szomszédos területeket. Esetleg az együttesen letapogatott (megnézett) terület tartalma (íz és márkaszorosan összekapcsolódott) nem válik el a vevők fejében olyan élesen a csomagoláson, mint ahogy azt a kutató elvárná. Emellett arra a megállapításra is juthatunk, hogy az emberi vizuális észlelés téri felbontása korántsem olyan részletes, mint azt a manuálisan kijelölt érdeklődési övezetek esetében elvárnánk. Ez a téves elvárás pedig a kutatási eredmények torzítását okozhatja számos vizsgálatban.

Mindezek mellett a döntési fás, és neurális hálózatokat használó prediktív elemzések alapján a klaszter alapú érdeklődési övezetek esetében a preferenciát annak a területnek a fixációs száma jósolta be a leginkább, amely magában foglalta a joghurt ízesítését (összekapcsolódva annak márkájával egy övezetben). Ahogy a szakirodalom más eredményei is mutatják, a szemmozgás mintázat, azaz az információkeresés jellemzői alapján eltérnek egymástól a preferált és nem preferált termékek (Pieters & Warlop 1999). Mindezen preferencia feltételezhetően a későbbi vásárlói döntésre is hatással lehet, ilyen formán a szemmozgás-mintázatok áttételesen ehhez is kapcsolhatóak. Ezek a kvantitatív eredmények azt sejtetik, hogy a marketingkutatások során hatékonyabb, és kevésbé torzított, a vevők észleléséhez jobban illeszkedő lenne, ha a fixációk klaszterezéséből származó érdeklődési övezeteket elemeznének. Ezek az övezetek ugyan nem minden esetben differenciálják a kutató által elvárt részletességgel például a csomagolás részeit, azonban ezek az összemosások megfelelnek annak, hogy a vevők a csomagolást megismerik, azon információt keresnek, ami alapján vásárlói döntést hoznak. Ez az eljárás ilyen formán nagyon ökológiai érvényességet kölcsönöz a vizsgálatoknak.

Érdekes eredmény, ezek mellett, hogy a joghurtok íz övezetén esett kevés fixáció az, ami előrejelzi, hogy a termék, amelyet a személy néz az a kedvenc márkájából való. A kedvencek között a vásárlói döntésben nem az számít, hogy melyik ízt is válassza, hanem a márkagyors felismerése után már minimális információkeresésre van szükség csak. Ezzel szemben a nem kedvenc márkák esetében viszont, mivel a márkát nem szolgálja a döntéshez önmagában, az íz (gyümölcs képe) válik fontos információvá, amelynek alapos megismerése (sok fixáció) készíti elő a döntést. Mondhatni, hogy „*ha már nem ismerem ezt a márkát, akkor az epret nézem, mert az epret szeretem*”.

KÖVETKEZTETÉSEK A SZEMMOZGÁSKÖVETÉS MARKETINGKUTATÁSI ALKALMAZÁSÁNAK FEJLESZTÉSÉRE NÉZVE

Vizsgálatunkkal a marketingkutatásban egyre elterjedtebb szemmozgás-követéses módszer ökológia validitásának növelését célozzuk, azáltal hogy az adatvezérelt, klaszter alapú érdeklődési övezetek látjuk torzítatlanabbnak. Ez a módszer jobban illeszkedik a fogyasztók csomagolásról alkotott reprezentációjához, és az információkeresési folyamatukhoz. Mindezek pedig lehetővé teszik a vásárlói döntés pontosabb modellezését, és előrejelzését, amely a marketingkutatás hatékonyságát is képes növelni.

A tanulmányunkban a kedvenc és nem kedvenc joghurtok fixáció száma közötti különbséget vizsgáltuk. A módszer használata számos további lehetőséget rejt magában. A későbbiekben érdemes lenne az ismertség alapján is elemzéseket végezni, és az ismert és nem ismert márkákat külön vizsgálni. Hasonlóan az egyes attribútum preferencia csoportok szerinti vizsgálat is segíthet mélyebben megérteni a fogyasztók preferenciái és információkeresési folyamata közötti összefüggéseket.

HIVATKOZÁSOK

- Duchowsky, A. (2003), *Eye Tracking Methodology: Theory and Practice*, Springer, Berlin
- Fitts, P. M., Jones, R. E., Milton, J. L. (1950), *Eye Movement of Aircraft Pilots during Instrument-Landing Approaches*, *Aeronautical Engineering Review*, 9 2, pp.1-6
- Guyton, A. (1977), *Basic human physiology: Normal function and mechanisms of disease*, Saunders, Philadelphia
- Hlédik E. – Hámornik B. P. – Lógó E. (2012), „Joghurtok választásával kapcsolatos preferenciák vizsgálata”, in: *Útkeresés és növekedés, BGF Tudományos évkönyv* 2011, pp.165-80
- Józsa, E. & Hámornik, B. P. (2012), „Find the Difference! Eye Tracking Study on Information Seeking Behavior Using an Online Game”, *Journal of Eye Tracking, Visual Cognition and Emotion*, 2 1, pp.27-35
- Lancaster, K. J. (1966), „A New Approach to Consumer Theory”, *The Journal of Political Economy*, 74 2, pp.132-57
- Loftus, G. R., Mackworth, N. H. (1978), „Cognitive determinants of fixation location during picture viewing”, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 4 4, pp.565-72
- Lógó, E., Hámornik, B. P., Józsa, E. (2010), „Eye Tracking Analysis: Application in a Case Study of a Fast Moving Consumer Goods Product. In: *Proceedings of Measuring Behavior 2010*. 2010.08.24-2010.08.27. Eindhoven, pp.215-7

„Érdekes eredmény, ezek mellett, hogy a joghurtok íz övezetén esett kevés fixáció az, ami előrejelzi, hogy a termék, amelyet a személy néz az a kedvenc márkájából való. A kedvencek között a vásárlói döntésben nem az számít, hogy melyik ízt is válassza, hanem a márka gyors felismerése után már minimális információkeresésre van szükség csak. Ezzel szemben a nem kedvenc márkák esetében viszont, mivel a márka nem szolgál kellő alapot a döntéshez önmagában, az íz (gyümölcs képe) válik fontos információvá, amelynek alapos megismerése (sok fixáció) készíti elő a döntést. Mondhatni, hogy «ha már nem ismerem ezt a márkát, akkor az epret nézem, mert az epret szeretem».”

Noton, D., Stark, L. (1971), „Scanpaths in Saccadic Eye Movements While Viewing and Recognizing Patterns”, *Vision Research*, 11 pp.929-42

Pan, B., Hembroke, H. A., Gay, G. K., Granka, L. A., Feusner, M. K., Newman, J. K. (2004), „The Determinants of Web Page Viewing Behavior: An Eye-Tracking Study”, *Proceedings of the 2004 symposium on Eye tracking research & applications*, ACM, pp.147-54

Pieters, R., Warlop, L. (1999), “Visual attention during brand choice: The impact of time pressure and task motivation”, *International Journal of Research in Marketing*, 16 1, pp.1-16

Santella, A., DeCarlo, D. (2004), “Robust clustering of eye movement recordings for quantification of visual interest. *Proceedings of the Eye tracking research & applications symposium on Eye tracking research & applications - ETRA'2004*, pp.27-34

Rayner, K. (1998), „Eye Movements and Information Processing: 20 Years of Research”, *Psychological Bulletin*, 3, 124, pp. 372-422.

*Hámornik Balázs Péter
tanársegéd, doktorandusz*

BMGE
Ergonómia és Pszichológia Tanszék
hamornik@erg.bme.hu

Hlédik Erika, PhD, adjunktus

BGF KKK Marketing Intézet
hledik.erika@kkk.bgf.hu

Józsa Eszter, PhD-hallgató

BMGE
Ergonómia és Pszichológia Tanszék

*Lógó Emma tanársegéd,
PhD-hallgató*

BMGE
Ergonómia és Pszichológia Tanszék
emma@erg.bme.hu

Visual search strategies of product attributes on dairy product packages – A comparative study of two methods to define areas of interests (AOIs)

Current study examines the applicability of two different approaches in evaluation of consumers' information search processes on yogurt packages.

Our main research question is whether the self-designated AOIs or the data driven cluster areas can predict better the consumers' preferences and choice.

Eighty-five students of two Hungarian universities participated in the study, where nine strawberry yogurt pictures from different brands served as stimuli.

First we conducted the AOI analysis based on the main attributes of yogurt packages: flavor, brand, and ingredients. We presume that these AOIs are representing the areas consumers may scan before product choice. Then, with Tobii Studio 3.0 eye tracking analysis software we generated clusters for the same yogurt stimuli. Descriptive data suggests that the cluster algorithm is calculating bigger areas than the size of the self-designated AOIs. These AOIs, based on marketing assumptions, were too strictly drawn (concentrating only on the attributes), while the consumers' information search seems to be fuzzier, incorporating nearby areas. The spatial resolution of human perception is not as detailed as we expected during the designation of AOIs, which can cause biases in the results.

We are aiming to enhance ecological validity of the marketing application of eye tracking by suggesting the usage of data driven clusters. This approach may fit better to the fuzziness of consumers' representations of packages, and information search processes, which forms the basis of consumers' decision-making.

Balázs Péter Hámornik, Erika Hlédik, Eszter Józsa, Emma Lógó

The system approach to estimating the efficiency of the management personnel activity

Tatiana Vlasova

National Research University Higher School of Economics
Sankt Petersburg, Russia

The aim of this study is to describe the methodological foundations of the systems approach to performing the integrated analysis of the management activity efficiency, the description and justification of the 3-level “pyramidal” model, which will include the indicators of the management personnel efficiency according to 3 levels, in particular, of individual managers, the whole management system and its top management; also in this research the author will form a set of the efficiency indicators of the management personnel activity, will develop the normative dynamic model for estimating the management activity efficiency and will present the recommendations on the application of the obtained model as an etalon arrangement of the indicators.

Keywords: normative dynamic model, top management efficiency, etalon distribution, growth rate, ranking, correlation

THEORETICAL FUNDAMENTALS: THE NORMATIVE MODELS OF STRUCTURAL DYNAMICS AS AN ELEMENT OF THE SYSTEMS APPROACH

In the current fast-changing environment, the functional purpose of information systems can be characterized as a complex support of the strategy through accumulating and transforming the information in the form required for the justification and for making managerial decisions.

Formally, the information system can be described by the information flows scheme at the enterprise. Thus, each enterprise has its own information environment, where the flows circulate, forming the information system.

In the framework of this study, according to the constructive description of the information system a key function is performed by the processor, which converts the system input into the output, what is realized on the basis of the unity of such components as the arrangement, the equipment, the catalyst and the subjective factor.

In this research, the arrangement is determined as the first element of the processor and includes methods and algorithms of the data collecting and processing. The equipment as the second element of the processor is primarily a means of storing, processing and transmitting the information. In terms of the content, the equipment represents models (indicators) providing measuring, generalizing and the analysis of economic values. The catalyst processor introduces the requirements and guidelines applicable to the information support. The subjective factor is a summary of human characteristics who interpret the information processing results.

Currently in the world practice, the application of normative dynamic models becomes practically relevant as the most important component of the systems approach and information systems, which are based on ranking the growth rates of indicators, and which allow to take into account the structural dynamics in modeling.

Such models have a number of advantages and can serve as baseline and reference models within the framework of the systems approach to the integrated economic analysis of the management activity efficiency, what will be presented further in this research.

METHODOLOGICAL BASIS: THE DEVELOPMENT AND INTERPRETATION OF NORMATIVE DYNAMIC MODELS

In the modern information management systems, a normative dynamic model of the business strategy is a set of indicators, arranged by the growth rates, so that the maintenance of this order during a long period of time will ensure the highest level of the enterprise activities efficiency.

In general, a normative dynamic model is formed on the basis of strategic goals to which the outrunning growth of one indicator compared with another corresponds. The following algorithm is worth noting as a guideline on developing such a model:

- To choose the necessary and sufficient set of indicators;
- To formulate the priority goals of the strategy of developing the enterprise;
- To reflect the formulated goals by arranging the selected indicators;
- To rank the selected indicators so that the maintenance of their normative order could contribute to the achievement of all priority goals of the perspective enterprise development.

While developing this model, the dynamics of indicators is defined as the rate of their growth. The dynamic norm characterizes the etalon dynamics of the enterprise, understood as the best possible distribution of the growth rates of key indicators.

According to the described above algorithm of developing a normative dynamic model, the strategic goals can be expressed by arranging the selected

indicators in compliance with the established most preferable interrelations between their growth rates.

Using the pairwise arrangements of the indicators expressing strategic goals, it is possible to get a joint arrangement of all selected indicators, which will do play the role of the normative dynamic model in the enterprise management system or its functional services.

The modern practical experience of the application of dynamic norms shows that it is reasonable to consider the normative arrangements with a number of indicators not more than 25, and it is recommended 10-15 indicators as the most optimal number.

As a possible direction of the application of normative dynamic models in the modern managerial practice, the author, further, will construct the dynamic norm for estimating the efficiency of the management personnel activity.

METHODOLOGICAL BASES: THE 3-LEVEL SYSTEM OF INDICATORS OF THE MANAGEMENT PERSONNEL EFFICIENCY (“THE PYRAMID OF THE EFFICIENCY”)

The efficiency of doing business largely depends on the efficiency of the management personnel activity, as all information flows undergo directly through the management personnel, at that the work quality criteria is determined by the modification of the received information for managerial purposes. The efficiency of the management personnel activity also influences on the formation of the business reputation of the enterprise, its industry position and competitive advantages, what raises the necessity of performing a complex economic analysis of the management activity.

In the scope of this research the management personnel is considered as the personnel of the enterprise who accordingly to their professional competences should make management decisions (within a certain unit of responsibility) in compliance

..The efficiency of doing business largely depends on the efficiency of the management personnel activity, as all information flows undergo directly through the management personnel, at that the work quality criteria is determined by the modification of the received information for managerial purposes. The efficiency of the management personnel activity also influences on the formation of the business reputation of the enterprise, its industry position and competitive advantages, what raises the necessity of performing a complex economic analysis of the management activity.”

with a corporate goal, which is to maximize the welfare of the owners.

It is worth mentioning that the management personnel cooperate with other categories of the personnel, and in this relevance its functioning is a combination of satisfying the interests of the staff and achieving the goals of the enterprise. Consequently, for estimating the efficiency of the management personnel activity it is necessary to take into account their ability to influence directly on the activity of structural units or the enterprise in whole. At that the activity priorities should refer to the development of a set of quantitative and qualitative indicators, reflecting the results of the management personnel activity for achieving the strategic goals of the enterprise.

In practical cases, the complexity of performing the analysis of the management activity efficiency arises from the difficulty of identifying the labour contribution of the management personnel in the overall result of the enterprise activity, which is a consequence of the activity of all staff, as well as the influence of external conditions and factors. The management labour specific feature is characterized that its results, as a rule, are distant in time and space from the date and place of its costs.

They only finally are inseparable from the results of the enterprise functioning.

Management activity also has its specific technological characteristics:

- the management labour is mediated respectively to the final results of the enterprise activity, and does not create the value directly, but is aimed at the personnel management, and thus affects the financial result;
- the complexity of the management labour is determined by the specifics of the management functions in compliance with performing self-dependence and the structure of the labour process, the management hierarchy level, professional competences, work experience, and the scope of work.

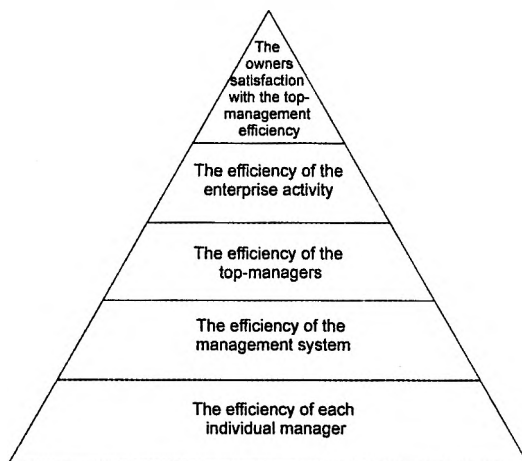
For estimating the efficiency of the management personnel activity, in this research the author further will modify the model “The pyramid of indicators of the management activity efficiency”. The 3-level “pyramidal” model will be used as a basis to form a set of the indicators of the management personnel efficiency proposed by the author according to 3 levels, and to construct the dynamic norm for estimating the efficiency of the management personnel activity.

This modified 3-level “pyramidal” model (fig. 1), presents the systematization of the indicators of the management activity efficiency according to 3 levels, in particular, each individual manager, the management system in whole and the top management.

According to the presented model, it is recommended to start the analysis with the estimation of the individual efficiency of each employee of the management, then the efficiency of the management personnel activity in whole and further the efficiency of the entire enterprise activity, the integrated indicator of which is the satisfaction of the business owners with the top management performance.

The efficiency of the management personnel activity is estimated through

Figure 1: The pyramid of the indicators of the management personnel efficiency



the interrelation between three groups of indicators, which characterize functioning of various management levels:

- corporate, characterizing the efficiency of the top management activity;
- synthetic (general), characterizing the efficiency of the management system;
- individual, characterizing the individual efficiency of each employee of the management.

According to the presented model, the results of the management activity should be estimated in the dynamics according to the growth rates (decrease) of the following indicators, and consequently, in the first group it is possible to include the indicators characterizing the top management efficiency: the market price of the share, net assets, net profit, profit from sales, profit per one share, the share of dividends in net profit and economic value added.

The positive dynamics of changes of the above indicators testifies a productive and skilled work of the employees of the top management level. The satisfaction of the business owners is a key indicator of the efficiency of the enterprise activity in whole, and testifies about a correct selection of candidates for making up key managerial

vacancies. In particular, the growth of net assets reflects the efficient work of the top-management on increasing the welfare of the owners, what is connected with increasing the financial stability and the property's value, the growth of net profit testifies about the successful efforts of the top management, what is connected with the effect of increasing the value of the business.

The owners' interests are connected with the growth of their welfare: a direct benefit refers mostly to the dividends per one share; an indirect one is the growth of the value of the owner's share (the increase of the market value of the share, the growth of net assets of the enterprise).

RESEARCH: DEVELOPING A NORMATIVE DYNAMIC MODEL OF THE ESTIMATION OF THE MANAGEMENT PERSONNEL EFFICIENCY

In this research the classification of the efficiency indicators of the management personnel activity is represented by 3 levels —corporate, general and individual.

In accordance with the presented classification, a set of the indicators chosen for the formation of a dynamic norm, as well

Table 1: The normative dynamic model of the estimation of the management personnel efficiency

1	The integral rate of the satisfaction
2	Net profit
3	Operating profit
4	Sales revenue
5	Assets (property)
6	The number of submitted suggestions on development
7	The average tariff coefficient of the production personnel
8	Bonus payments to the employees
9	The costs for improving the qualification level
10	The number of regular meetings, tests, researches, etc.
11	The administrative and engineering personnel costs
12	The average number of the administrative and engineering personnel
13	The average number of the production personnel
14	The number of recruited employees for vacant positions
15	The number of dismissed workers
16	The number of complaints (industrial conflicts)

as the most preferable growth rates of the selected indicators in their mutual relation will be considered below.

According to the described algorithm of developing a normative dynamic model, the strategic goals can be expressed by arranging the selected indicators in compliance with the established most preferable interrelations between their growth rates.

So, if the strategic goal is formulated as the strengthening of competitive advantages through the growth of the activity scale, in this case, the outrunning growth of operating profit, compared with profit from sales, corresponds to this goal, and this can be expressed by the following arrangements of the pairs of the indicators:

$$T(\text{EBIT}) > T(S),$$

where S is the cost of sold products; EBIT is the operating profit for the reporting period.

If the strategic goal is the intensification of using the property (assets), then the outrunning growth in the sales revenues, compared with the cost of assets, corresponds to this goal, and this can be expressed by the following arrangements of the pairs of the indicators:

$$T(S) > T(A),$$

where S is the cost of sold products; A (Assets) is the average value of assets for the reporting period.

If the strategic goal is determined as the improvement of financial stability, the outrunning growth of net profit, compared with operating profit, corresponds to this goal, and this can be expressed by the following arrangements of the pairs of the indicators:

$$T(\text{EAT}) > T(\text{EBIT}),$$

where EBIT is the operating profit; EAT is the net profit for the reporting period.

From the further pairwise arrangements of the indicators expressing the strategic goals, it is possible to get a joint arrangement of the selected indicators of the first group, characterizing the efficiency of the top management activity and, consequently, the entire enterprise activity, what will serve as a basis for the further formation of the normative dynamic model, presented in Table 1.

In relevance to the second group of the indicators, characterizing the efficiency of the management system, the author will include the indicators characterizing the

efficiency of the management personnel activity in whole.

Currently, the problem of estimating the efficiency of the management personnel activity essentially comes down to measuring the information activity effect, which the management system is performing. The output result of the management system presents the products or services offered to customers, and consequently the efficient information efforts should be recognized only such ones, the implementation of which leads to a growth of the volume of sales and profit. If the demand for the products or services of the enterprise is falling, then the management activity cannot be estimated as efficient.

Estimating the efficiency of the management personnel activity, the availability of considerable reserves for increasing the intensity of the employees' work should also be considered. The results of their activities can vary not only due to the improvement of their working conditions and also due to their desire, motivation and the job satisfaction.

In this study as the general indicators of the efficiency of the management system in whole the following ones are selected:

1) Labour (Performance) Productivity, that is, revenue from sales of products (works, services) per one employee:

$$LP = S / R, \text{ (Labour Productivity),}$$

where

S is the revenue from the sale (the volume of sales) of products for the reporting period;
R is the average number of the production personnel for the same period.

2) Labour Costs Intensity of products (works, services):

$$LCI = LC / S, \text{ (Labour Costs Intensity),}$$

where

LCI is the labour costs intensity;
LC are the labour costs of all employees for the reporting period.

3) Administrative Personnel Labour Costs per sales revenue:

$$APLC = APLC / S, \text{ (Administrative Personnel Labour Costs),}$$

where

APLC are the administrative and engineering personnel labour costs.

4) Operating profit per sales revenue:

$$ROS = EBIT / S = (S - TC) / S,$$

where

TC is the total operating costs for the reporting period.

5) Sales Coefficient:

$$SC = S / P, \text{ sales coefficient,}$$

P is the amount of the production for the period.

6) Personnel Flowability:

$$PF = N / R * 100\%,$$

N is the number of employees, dismissed for the reporting period.

For the estimation of the individual management employee efficiency in this article, a set of the individual indicators is proposed:

- the personnel movement (the intensity coefficients of recruitment, retirement, replacement of the personnel, the coefficients of staffing and actual closing of vacancies);
- the labor discipline (the number of cases of being late for work, cases of absinthism, the omissions of working days without a respected reason);
- the job satisfaction (the coefficients of satisfaction obtained in the result of sociological testing and questioning, the number of complaints and industrial conflicts);
- the organizational structure (the number and the composition of the personnel, the age groups, the expert estimations of line managers, the number of links and the norms of manageability);

- the personnel qualification (the share of the engineering and administrative personnel in the overall composition of the employees, the average tariff coefficient of labour payment);
- the employees' creative potential (the number of submitted professional suggestions, the received awards for innovations);
- the cooperation level (the number of regular joint events, meetings);
- the costs for training and improving professional skills;
- the number of instructions, regulations and practices with initiative suggestions on the personnel management issues, worked out by the personnel management system.

Depending on the scale and industry sector, the system of the indicators considered in the article should be clarified. The combinations of these indicators give the opportunity to estimate comprehensively the management activity, to make the necessary conclusions about its efficiency.

All the above mentioned indicators give the possibility to determine the most preferable areas of their changes that may influence the management personnel efficiency. The most preferable direction of the change of the labour productivity indicator is the growth, reflecting an increase in output per one worker engaged in the production activity. The positive dynamics of sales revenue is interpreted as the growth of the enterprise activities scope. The low percentage of personnel flowability reflects the satisfaction of employees with their situation and working conditions. The growth of the job satisfaction coefficient shows the development of stimulation systems at the enterprise, the growth of the coefficient of making up the personnel characterizes the level of the demand of the enterprise vacancies. According to other indicators selected in this article for developing a normative dynamic model, it is possible to make the similar analytical

conclusions, as well as to determine the most preferable areas of their changes: labour costs intensity is a decrease, the administrative personnel costs is a decrease, the coefficient of job satisfaction is an increase.

Further, according to the algorithm of developing a normative dynamic model, it is possible to proceed with expressing the strategic goals by arranging the selected indicators in compliance with the established most preferable interrelations between their growth rates.

So, if the strategic goal is determined as the increase of the labour productivity, then the outrunning growth of the sales revenue compared with the average number of the employees corresponds to this goal, what can be expressed by the following arrangements of the pairs of the indicators:

$$T(S) > T(R),$$

where S is the cost of sold products; R is the average number of the employees engaged in the production activity.

If the strategic goal is to reduce the production costs, then the outrunning growth of the sales revenue compared with the average tariff coefficient of the production personnel (the average tariff coefficient for the remuneration of the production personnel) corresponds, in particular, to this goal, what can be expressed by the following arrangements of the pairs of the indicators:

$$T(S) > T(ALCC),$$

where S is the cost of the sold products, ALCC is the average tariff coefficient for the remuneration of the production personnel (the average coefficient of labour costs).

If the strategic goal is formulated as the development and modernization of the production, then the outrunning growth of the average tariff coefficient of the production personnel compared with their average number may correspond to this

goal, what can be expressed by the following arrangements of the pairs of the indicators:

$$T(ALCC) > T(R),$$

where ALCC is the average tariff coefficient for the remuneration of the production personnel (the average coefficient of labour costs); R is the average number of the employees engaged in the production activity;

$$\text{as well as } T(APLC) > T(R),$$

where APLC are the administrative and engineering personnel labour costs (the administrative personnel labour costs).

For the strategic goal determined as the development of the motivation systems, the outrunning growth of the job satisfaction level compared with the bonus payments may correspond to this goal, what can be expressed by the following arrangements of the pairs of the indicators:

$$T(SL) > T(B)$$

where the SL is the level of the personnel satisfaction; B are the bonus payments; and also $T(SL) > T(ALCC)$, SL is the level of satisfaction of the personnel; ALCC is the average tariff coefficient for the remuneration of the production personnel (the average coefficient of labour costs).

It is possible get a joint arrangement of all selected indicators from the further pairwise arrangements of the indicators, what will allow to develop the normative dynamic model presented in Table 1. According to the model developed by the author, the priority goals of the management strategy can be expressed by the normative

arrangement of the indicators, presented in Table 1, the maintenance of which will be able to contribute to achieving the highest efficiency of the management personnel activity at the enterprise.

It should be noted that the constructed normative dynamic model defines, according to the author, the most preferable (ranking) distribution of the growth rates of the key indicators for estimating the efficiency of the management personnel activity. All selected indicators are arranged in accordance with the established most preferable correlations between their growth rates, which is as follows:

$$T(1) > T(2) > T(3) > T(4) > T(5) > T(6) > T(7) > T(8) > T(9) > T(10) > T(11) > T(12) > T(13) > T(14) > T(15) > T(16),$$

where $T(i)$ is the respective growth rate, i – is the ranking up to 16.

The presented ranks distribution is determined by the assumptions that the maintenance of the given distribution during a long period of time in the enterprise's real activity will increase the management activity efficiency.

Having calculated the real growth rate of the selected indicators and having substituted the obtained values by the ranks, it will be possible to get the real dynamics and compare it with the etalon one. The deviation of the actual dynamics from the etalon one expressed, for example, through the coefficient of correlation between these two ranks will do represent the integral estimation of this dynamics, determined by the formula:

$$r = \frac{(\sum Re Ra) - (\sum Re \sum Ra) / n}{\sqrt{(\sum Re^2 - (\sum Re)^2 / n) * (\sum Ra^2 - (\sum Ra)^2 / n)}}$$

where

Re - are the etalon ranks,

Ra - are the actual ranks of the indicators.

The higher the obtained value of the correlation coefficient and the closer to 1, the closer the actual dynamics of the indicators to the etalon one.

„The normative dynamic model obtained in this research characterizes the etalon dynamics of the enterprise; in compliance with the obtained model the management strategy should be implemented.”

CONCLUSIONS

The normative dynamic model obtained in this research characterizes the etalon dynamics of the enterprise; in compliance with the obtained model the management strategy should be implemented. At the same time the model, which determines the strategic directions of the development of the enterprise, may be developed not by the only way due to the multidimensionality and the dynamics of the strategy as an economic value. Different enterprises may set the priorities of achieving their strategic goals differently.

Accordingly to this research, the author justified the distinctive features and systematized the recommendations on the realization of the system approach on performing the integrated analysis of the management activity efficiency; established the system of the indicators of the management personnel efficiency; also the author developed the normative dynamic model of estimating the efficiency of the management personnel activity and presented the recommendations on the application of the obtained model as the etalon arrangement of the indicators.

Thus, the obtained normative dynamic model can serve as a guideline for the integrated estimation of the management activity efficiency at the enterprise.

LITERATURE

- Boxall, P., Purcell, J. (2008), *Strategy and human resource management*, 2/e., Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Cook, M. (1993), *Personnel selection and productivity*, Chichester: Wiley
- Dessler, G. (2004), *Human resource management*, Moscow: BINOM
- Emerson, H. (1992), *Twelve principals of efficiency*, Moscow: Economics
- Fletcher, K. (2006), *Performance appraisal. Practical aspects of the activity efficiency survey*, Moscow: HIPPO
- Gilyarovskaya, L. T., Lysenko, D. V., Yendovitsky, D. A. (2006), *Comprehensive economic analysis of the economic activity*, Moscow: Prospect

- Goncharov, V. V. (2006), *Guidelines for top management personnel in the XXI century*, Moscow: MNIIPU
- Guest, D., Bryson, A. (2008), *From Industrial Relations to Human Resource Management: The Changing Role of the Personnel Function*, London: National Institute of Economic and Social Research
- Kibanov, A. Y. (2011), *Human resource management basics*, Moscow: INFRA-M.
- Kondratjev, V. V. (2007), *How to develop a modern model of the personnel activity*, Moscow: Eksmo
- Monks, K. (1992), "Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices?", *Human Resource Management Journal*, 3 2, pp.29-41
- Pogostinskiy, Y. A. (2006), *System analysis of the strategic management functions*, Sankt Peterburg: Piter
- Richardson, R., Thompson, M. (1999), *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, London: Institute of Personnel and Development.
- Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J. (2005), *Strategic human resource management: theory and practice*, London: Sage
- Schuler, R. S. (1992), "Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, 21 1, pp.18-32
- Stewart, G. L., Brown, K. G. (2009), *Human resource management: linking strategy to practice*, Hoboken, NJ: Wiley
- Yendovitsky, D. A., Belenova, N. N. (2011), *Comprehensive economic analysis of administrative personnel activity*, Moscow: KNORUS
- Yendovitsky, D. A., Vostrikova, L. A. (2007), *Remuneration of personnel: regulation, accounting and reporting, economic analysis*, Moscow: UNITY-DANA

Tatiana Vlasova, PhD,
Assistant Professor

Vice Dean for
International Relations
Faculty of Management
National Research University
Higher School of Economics
Saint-Petersburg, Russia

Farkas Ferencné – Balogh Gábor

Pécsi Tudományegyetem

A tehetségek menedzselése minden szervezetnél stratégiai kérdés. A hallgatói, vállalati és egyetemi szférát összekapcsolja a szakmai gyakorlat, amely olyan folyamat, ahol a három fél megismerheti egymás elvárásait, kompetenciáit, a további munkavégzés várható előnyeit-hátrányait. A közgazdász-hallgatók különböző szervezeteknél szerzett tapasztalatait kutattuk, empirikus kutatásunk kiterjedt a hallgatói, a vállalati és az egyetemi szférára is, amelyben háromoldalú lekérdőzés során majdnem teljes körű képet kaptunk a szakmai gyakorlat kulcsszereplőiről.

*Kulcsszavak:
tehetségmenedzsment,
Y-generáció, szakmai
gyakorlat, munkáltatói
elvárások, kompetenciák*

BEVEZETÉS

A gazdaság egyik fő hajtóereje az innovációs készség. A gazdálkodó szervezetek számára elengedhetetlen, hogy innovatívan működjenek, s így versenyképesek maradjanak a saját piacukon. Ehhez magas szinten képzett, kreatív, rugalmas, új ötletekkel rendelkező, tanulékony emberi erőforrásra van szükségük. Egy szervezet akkor lehet innovatív, ha a munkatársai rendelkeznek az ehhez szükséges kompetenciákkal, és ehhez támogató közeg, szervezeti kultúra társul.

A nemzetgazdasági fejlődés előmozdításában hangsúlyos szerep jut a magas hozzáadott értékű munkának, termék-előállításnak, szolgáltatásoknak. A megfelelő irányba történő elmozduláshoz újszerű közgazdaságtani hozzáállást kell követni, amelynek középpontjában a kreatív, innovatív emberi erőforrás és annak fejlesztése áll (Róna 2012).

A szervezetek nehéz helyzetbe kerülhetnek, ha a legtehetségesebb alkalmazottakat szeretnék megtalálni, és alkalmazni. A tehetségmenedzsment fontos feladata a legjobb munkaerő vonzása, fejlesztése, motiválása és megtartása. Mind a négy összetevő esetében figyelembe kell venni, hogy kit szeretnénk menedzselni.

Kutatásunk a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar 7. féléves alapképzésű hallgatóit állította a középpontba, akik a 7. félévben szakmai gyakorlatot végeznek a fogadó szervezeteknél. A gyakornoki munkát végző fiatal generáció (mostani 21-22 évesek) számos sajátossággal rendelkezik a munka világában. A szakmai gyakorlat során a hallgatók és a vállalati oldalt képviselő mentorok is kitöltötték kérdőívünket, így összesen 1168 db kérdőívet töltött ki mind a két fél. A kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük, hogyan értékelik a mentorok a hallgatókat, a hallgatók milyennek találták az elvégzett munkát, és hogyan minősítik saját kompetenciáikat. Az elemzés során összehasonlítottuk a mentori-hallgatói véleményeket, valamint az elmúlt három év időbeni változásait, ill. területi szempontból is megvizsgáltuk a rendelkezésre álló adatokat.

Tanulmányunkat ajánlásokkal, javaslatokkal zárjuk, melyben a szervezeti és a hallgatói oldal számára is olyan ötleteket foglaltunk össze, amelyeket az elmúlt évek során felhalmozott tapasztalataink indokolnak, és elősegíthetik a két fél kölcsönös megértését, a kapcsolat intenzitásának erősítését.

SZERVEZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT

A vállalatok versenyelőny elérésére törekednek, s úgy lehetnek sikeresek, ha a legtehetségesebb munkaerőt módszeresen felkutatják, vonzzák, fejlesztik, és megtartják őket. A tehetségmenedzsment toborzási-kiválasztási szemlélete abból indul ki, hogy a leginkább versenyképes munkaerő olyan magas teljesítménykritériumoknak felel meg (hatékonyság, gyors tanulás, jó kommunikációs képesség, kreativitás, vezetői képességek, szakmai tudás, etika, stb.), hogy alkupozíciója sokkal erősebb az átlagos munkaerőnél, és így megválogathatják munkahelyeiket. A tehetségeket foglalkoztatni kívánó szervezetek tehát harcot vívnak egymással azért, hogy ők szívhassák fel a megfelelő humán erőforrást. Ez a harc mégis megéri nekik, hiszen a tehetségek megszerzése által a szervezeti teljesítmény növekedni fog, a működés hatékonyabbá válik, és összességében több lehetőség nyílik a pozitív irányú szervezeti változásokra.

A szervezeteknek a tehetségek menedzselése során arra a stratégiai kérdésre is

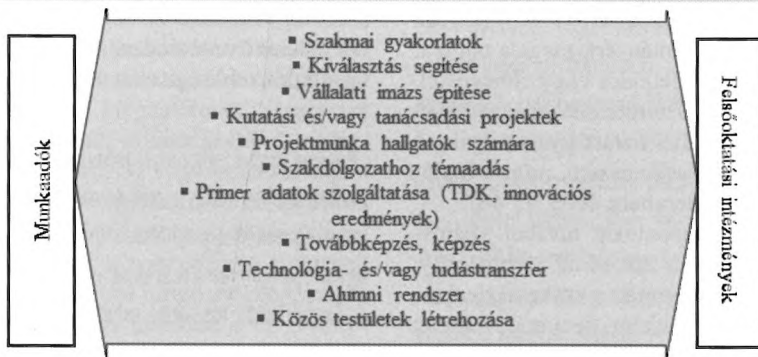
választ kell adniuk, hogy megvásárolják a munkaerő-piacon már bevált munkavállalót (aki bizonyította képességeit), vagy ígéretes fiatalokat, friss diplomásokat foglalkoztassanak, akiket később kiképeznek, és úgy formálnak, ahogyan a vállalati profilba leginkább illeszkedik? A kérdés röviden a „make or buy” jól ismert angol kifejezéssel írható le.

Az első esetben – amikor „kész” tehetséget alkalmaznak – számolni kell azzal, hogy magasabb fizetést fog követelni a munkavállaló, és már jól kiforrott programokat kell kínálni számára, ahol a tehetségek kibontakoztathatók a képességeiket, azaz nem ulti-
tik őket a kispadra (Cappelli 2008).

A második esetben legtöbbször olyan fiatalokat alkalmaznak, akiknek a világleképe még könnyebben alakítható, s a vállalat számára sokkal inkább illeszkedő munkatárs nevelhető ki, azonban számolni kell a képzési-fejlesztési költségekkel is. A veszély, hogy egy konkurens cég elcsábítja a tehetségeket, mindkét esetben fennáll.

Tanulmányunkban a második esetre vonatkozó empirikus vizsgálatot mutatunk be. A pályakezdő diplomások foglalkoztatása már a diploma megszerzése előtt megtörténhet. Az új munkaerő megismerése, képességeinek feltérképezése, személyiségének illeszkedése a céghez már a szakmai gyakorlat során elkezdődhet. A szakmai gyakorlat egy nagyon fontos eszköz a gazdálkodó szervezetek életében, amelynek segítségével kiszűrhetik az alkalmatlan

1. ábra: Lehetséges együttműködési formák a munkaadók és a felsőoktatási intézmények között



Forrás: Farkasné és tsai. (2010, 36)

gyakornokokat, ill. a legjobb fiatal munkaerő számára pozíciókat ajánlhatnak fel. Számos cég felismerte a gyakornoki programokban rejlő lehetőségeket, és sok esetben ötvözik ezeket a tehetségmenedzselési programokkal, melynek célja a tehetségek toborzása és kiválasztása. A gyakornoki program remek lehetőséget nyújt arra, hogy a cégek személyes kapcsolatot alakítsanak ki a hallgatókkal (Petrány 2009). Ez a kapcsolat a későbbiekben olyan kötődést eredményezhet a cég irányában, amelynek következményeként lojális munkatársak válhatnak a gyakornokokból.

A lojalitás, azaz az adott céghez való hűség az egyik legmarkánsabb probléma a tehetségek menedzselésében. A tehetségek toborzását és kiválasztását követően a szervezeteknek a megtartásra kell odafigyelni, valamint a megfelelő képzésre és fejlesztésre.

A tehetségmenedzsment lényege a vonzás, fejlesztés, megtartás. A legtehetségesebb munkavállalókkal kapcsolatban speciális módszereket és technikákat kell alkalmazni. A magasabb minőségű és hatékonyabb munkáért járó fizetésbeli ellentételezés önmagában nem elegendő a vonzáshoz, motiváláshoz, ugyanis a pénz a legtöbb esetben Herzberg (2003) terminológiáját használva erőteljesebben jelenik meg higiénés tényezőként. „A külső, elégedetlenséget elkerülő vagy higiénés tényezők közé tartozik a vállalati politika és igazgatás, a felügyelet, a személyközi kapcsolatok, a munkafeltételek, a fizetés, a státus, valamint a biztonság. A belső fejlődési tényezők vagy motivátorok a következők: a teljesítmény, az elismerés a teljesítményért, maga a munka, a felelősség, és a fejlődés vagy előmenetel. (...) A motivátorok természetükből adódóan jóval hosszabb távú hatást gyakorolnak az alkalmazottak viselkedésére, mint a higiénés faktorok.” (Herzberg 2003, 45-46)

A fenti szempontokat további sajátosságok egészítik ki, hiszen az a korosztály, amelyik jelenleg érintett a szakmai gyakorlat során gyakornokként, nem más, mint az ún. Y-generáció. Ennek a fiatal generációnak számos jellemzője van, amely megkü-

lönbölteti tagjait az idősebb generációktól. Azért fontos ezzel foglalkozni, hogy a szervezetek tudatosabban tudjanak készülni a fiatal munkatársak fogadására.

AZ Y-GENERÁCIÓ JELLEMZŐI A SZERVEZETEK SZEMSZÖGÉBŐL

Az egyes generációk szétválasztásában nincs teljes egyetértés a vonatkozó szakirodalomban, de az Y-generáció kb. az 1982-1995 között születetteket foglalja magában (Tari 2010). Az Y-generáció tagjaira jellemző, hogy élménykeresők, és kiemelkedő tudásra törekednek (Töröcsik 2011). Számukra minden digitális eszköz teljesen alapvető adottság (számítógép, dvd lejátszó, sms, távirányító, e-mail, chat, stb.), hiszen már az infokommunikációs korszakban nőttek fel. Számítalan csatornából kapnak üzeneteket, így megtanulták, hogy a márkanevre kell támaszkodni, ez a válogatás és választás legegyszerűbb módja (Schumann – Sartain 2010). A márka értéket generál, a márka betartott ígéretet jelöl.

Nagyon fontos, hogy az Y-generáció tagjai a munka élményének is a fogyasztói, és ez kijelöli a vállalati tehetségmenedzsment feladatát is. Ennek oka, hogy ugyanúgy igénylik a márkanevet az álláskereső és karrierválasztás során, mint egy internetes vásárláskor. Így meg kell említeni a közösségi média felerősödését is (pl. Facebook, Twitter, YouTube, stb.), amelynek használata már nem feltétlenül korlátozódik a fiatal generációra. A trendek között említendő még a mobilitás, migráció és virtualitás, ám Magyarországon még csak korlátozottan jellemző ez a tendencia, a magyar munkavállalók többsége nem szívesen hagyja el

„Nagyon fontos, hogy az Y-generáció tagjai a munka élményének is a fogyasztói, és ez kijelöli a vállalati tehetségmenedzsment feladatát is. Ennek oka, hogy ugyanúgy igénylik a márkanevet az álláskereső és karrierválasztás során, mint egy internetes vásárláskor.”

lakóhelyét. A Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett felmérés azt igazolja, hogy az egyének mobilitási hajlandósága is szignifikáns szerepet játszik a keresetekben (Kotsis 2013). Fontos kiemelni az öntudatra ébredt munkaerő fogalmát, ami azt jelenti, hogy a dolgozók több információ birtokában magasabb igényeket fogalmazznak meg, így általános attitűdváltozásról beszélhetünk (Gandossy et al. 2007).

Az Y-generáció tagjait úgy is nevezik, hogy ők a „digitális nomádok”, ugyanis ők valóban az információs kor gyermekei, de mások többet várnak el tőlük, mint amivel valóban rendelkeznek. Érdekesség, hogy az Y-generáció magyar és külföldi tagjai között kevés különbséget lehet találni a jellemvonások tekintetében, ezek is inkább az adott gazdaság fejlettségi szintjétől függnének. Erre a generációra jellemző, hogy kötődési nehézségekkel küzd, társadalmi nyomás alatt áll és értékválságban van.

Az Y-generáció tagjai a munkahelyükön is számos sajátosságot mutatnak. Ők a munka fogyasztói, élvezni akarják a munkavégzést, élményt szeretnének szerezni maguknak a feladatok elvégzése által is. Törekednek a szabadságra, a csoportos teljesítmény nyújtására, formalitásoktól való mentességet szeretnének, és fontos szempont, hogy a munka igazodjon az életvitelükhöz. Az Y-generáció tagjai nem kifejezetten „engedelmes munkatársak”. Az ő szemükben a munkahely csak egy a sok közül. További jellemzőjük, hogy egyszerre több feladattal foglalkoznak (multi-tasking), a munkát nem befektetésként élik meg, hanem azonnali siker elérésére törekednek, ezen kívül tapasztalatszerzésre és értelmes munkavégzésre. Meghatározott elvárásaik vannak a főnökük, vállalatuk felé és a tanulásra vonatkozóan. Az Y-generáció elvárja a főnökétől, hogy segítse a karrierlépcsőkön való eligazodásban, azonnali rövid visszajelzéseket adjon, szponzorálja a részvételt a formális fejlesztési programokban, rugalmasan ossza be a munkaidőt és mentorként vagy coach-ként támogassa a munkatársakat. A vállalatától elvárja, hogy szigorú

értékrendek mentén fejlessze képességeit, egyénre szabható lehetőségeket biztosítson a juttatási csomagban, elősegítse a munka és a magánélet egyensúlyát és összeegyeztethetőségét, valamint hogy egyértelműek legyenek a karrierutak.

A tanulás esetében a legfontosabb, hogy megismerje a szakterület technikai képességeit, iparági vagy funkcionális sajátosságait, kreativitást fejlesszen, innovációs stratégiákat tudjon kialakítani, valamint elsajátítsa a vezetés és önmenedzselés fortélyait (Meister, Willyerd 2010). Fontos rámutatni a tanulás és az innovációs készség közötti különbségre: a tanulás során létező mintákat, ismereteket rögzít a munkavállaló, és jól tervezhető, kezelhető, megjósolható, és szervezeten történik. Az innováció fő jellemzője, hogy a létező minták szétrombolásával, jelenlegi ismeretek kiszorításával és váratlanul – egy ötlet vagy találmány megfogalmazásával – következik be (Hámori 2012).

MUNKÁLTATÓI MÁRKA ÉPÍTÉSE ÉS ELKÖTELEZETTSÉG

A szervezetek számára kulcsfontosságú, hogy olyan arculatot alakítsanak ki, ahol a tehetséges munkavállalók igényeit is figyelembe veszik, élményt nyújtanak, és a pályakezdők lehetőséget kapnak kompetenciáik megcsillogtatására, fejlesztésére. A munkáltatói márka építése fokozott jelentőséggel bír a személyzetbiztosítás területén. Ez minden esetben stratégiai kérdés is (Tomba 2011, Csepeti 2012).

„Az Y-generáció tagjai nem kifejezetten „engedelmes munkatársak”. Az ő szemükben a munkahely csak egy a sok közül. További jellemzői, hogy egyszerre több feladattal foglalkozik (multi-tasking), a munkát nem befektetésként élik meg, hanem azonnali siker elérésére törekednek, ezen kívül tapasztalatszerzésre és értelmes munkavégzésre. Meghatározott elvárásaik vannak a főnökük, vállalatuk felé és a tanulásra vonatkozóan.”

A márkaépítés szükségességét a globális tehetséghiány is növeli, hiszen az utóbbi évtizedben a tehetségállomány nem növekszik olyan ütemben, mint amilyen mértékben növekszik a tehetséges munkaerő iránti kereslet, sőt bizonyos helyeken csökkenést is lehet tapasztalni. A legtehetségesebbeket kereső munkahelyeket és a tudásintenzív munkaerő keresletet generáló hatások világszerte kimutathatók, így globális tehetséghiányról beszélhetünk. Globális szinten egyre nehezebb helyzetbe kerülnek a munkáltatók, hiszen a magas intellektuális kapacitásokat igénylő állás-helyeket egyre kevésbé képesek betölteni, azaz nehéz megfelelő munkaerőt találni az adott posztra (Szabó 2011). „Kevés olyan szakember és szakértő van, akiben megvan annak a lehetősége, hogy gyakorlott, hozzáértő szakértővé váljon, ezért nagy gondossággal választják ki munkahelyüket. A bölcs tudásszervezetek e tehetségekre pályázva ugyanúgy versengenek más tudásalapú cégekkel, ahogyan az ügyfelekért harcolnak: valójában tehát a szakembereket is inkább ügyfélként, s nem alkalmazottként kezelik. Következésképpen a tudásszervezetek két piacon versenyeznek: az ügyfelek piacán és a „szakemberpiacon”. E vállalatok vezetőinek éppen annyira fontos egy jó munkaerő-piaci stratégia, mint a vevőpiaci stratégia.” (Sveiby 2001, 124-125) A cégeknek tehát meg kell konstruálniuk a munkaélményét is magában foglaló saját márkájukat, hogy magukhoz vonzzák a magasan kvalifikált emberi erőforrást (Szretykó 2012). Így valóságos „tehetségmágnesként” tudnak működni. Nyilván nem minden szervezet képes megfizetni a tehetségeket, és biztosítani számukra az elvárt feltételeket, de Magyarországon is található néhány best practice². Ahol meg tudják teremteni a körülményeket, és megvan minden vezetési kompetencia a tehetségmenedzsmenthez, ott meghatározható a tehetségmágnessé válás folyamata, mely a következő lépésekből áll:

- értékigéret megfogalmazása: a dolgozó élmény értékének leírása,
- munkáltatói arculat: az értékigéret rövid kifejtése, hogy a jelenlegi dolgozók is megértésék, ez nekik miért éri meg,

- tehetségmárka: a munkáltatói márka reklámozása a jövőbeni és a jelenlegi munkatársak számára, hogy a cég tehetségmágnessé váljon (Schumann, Sartain 2010).

Fontos, hogy a tehetségmárka kiépítésében akadályt képezhet az alacsony szintű ismertség, a hitelesség hiánya, a személyesség alacsony szintje és a nem eléggé emlékeztető üzenet. Ezt a négy tényezőt kell szem előtt tartani a márka megalkotását követően.

A fejlesztés során gondosan meg kell tervezni a tapasztalati tanulás folyamatát, rendkívül fontos, hogy a tehetséges munkatársakkal például hiteles oktatók foglalkozzanak (Antalovits 2010). A tehetségek menedzselésében számos tipikus hibát lehet elkövetni, ilyen például:

- az elköteleződés és a közösségért való áldozathozatal feltételezése,
- a jelenlegi magas teljesítmény jövőre való projektálása,
- a tehetségek feltétele a mély víztől, stb. (Martin, Schmidt 2010).

További probléma lehet, ha nincs elég kihívást jelentő feladat, s így demotiválttá válhatnak a tehetségek, és megjelenik annak veszélye, hogy a költségesen kiképzett munkaerő elhagyja a szervezetet (Cappelli 2008). A fentiekben említett módszereket az ún. tehetséganalitikával lehet egységes keretrendszerbe foglalni, amely adatbázisok és tudásmenedzselési eszközök segítségével teszi áttekinthetővé a célokat és eszközöket (Davenport 2006).

A szervezeteknek a tehetségek jellemzőin túl figyelembe kell venniük az Y-generációs sajátosságokat is, hogy sikeresen tudják őket menedzselni, fokozzák az elkötelezettséget és a lojalitást a vállalat iránt. Az Y-generáció elvárásainak megfelelően többféle mentori programot működtethetnek a cégek, ilyen például:

- csoportos mentorálás, amelynek lényege, hogy online platformon keresztül a mentor egyszerre több alkalmazottal foglalkozik,

- fordított mentorálásról beszélünk, ha az Y-generációs alkalmazott segíti vezetőjét, főnökét az infokommunikációs eszközök és közösségi média használatában, amennyiben ő nem ért hozzá,
- névtelen mentorálás a harmadik módszer, amely kizárólag online eszközökkel – külső háttér-információk elemzésével és pszichológiai tesztek alapján – hozzárendeli a megfelelő mentort az alkalmazottakhoz (Meister, Willyerd 2010).

A generációs különbségek pozitív hatásaira már számos szervezet felfigyelt, így a szinergiák tudatos kihasználása fokozhatja a teljesítményt, hatékonyságot. A generációs sokszínűséget is kiaknázó diverzitás-menedzsment egyéni, csoport- és szervezeti szinten is alkalmazható. Ez a hozzáállás az idősebb és fiatalabb generáció előnyeit ötvözi, s így segíti elő a tudásalapú szervezeteknél a munkavállaló-barát kultúrát, és erősíti az elkötelezettséget (Toarniczky 2011).

MUNKAVÁLLALÓI MÁRKA ÉS ÖNMENEDZSELÉS

Az egyetemi hallgatóknak egyre célzottabban oda kell figyelniük a munkáltatói elvárásokra. Olyan kompetenciákat érdemes kialakítaniuk, amelyek megfelelnek a munkaerőpiac elvárásainak, és ehhez tudatos önmenedzselés, kompetenciabővítés, tanulási stratégia és karrierépítés szükséges. A felsőoktatási intézmények fontos feladata, hogy segítsék a hallgatókat saját énmárkájuk formálásában (self-branding), s ennek folyamatában tekintetbe kell venni azt a tényt is, hogy – a Bologna-rendszer és az élethosszig tartó tanulás miatt – a hallgatók sokrétű tudással, háttérismerettel, készségekkel jelennek meg a mestertképzéseken, és más a tudásról alkotott képük is, ami újfajta oktatói szerepeket és új módszerekkel történő oktatást kíván meg (Kováts 2012). Aki a leginkább alkalmassá válik arra, hogy kialakítsa saját énmárkáját, olyan alkupozícióra tehet szert, hogy ő

választhatja meg, melyik vállalatnál szeretné kamatoztatni tudását, hiszen a legtehetségesebb munkavállalóért háborút vívnak a szervezetek.

A fiatal pályakezdők elhelyezkedését számos trend befolyásolja, mint például:

- a gazdasági növekedés lassulása,
- a felsőoktatás tömegesedése,
- diplomás munkanélküliség,
- diplomások kereseteinek csökkenése,
- nehezebb kitűnni a tömegből,
- szakmastruktúra és a munkaerőpiac elvárásainak különbözősége,
- generációs kérdések,
- öntudatra ébredt munkaerő,
- mobilitás, stb. (Farkasné – Balogh 2011).

Igaz, hogy a diplomával rendelkezők munkaerő-piaci előnye és a társadalmi hatékonysága továbbra is fennáll, mégis akadályokba ütközik a felsőoktatás közösségi finanszírozása. „A költségvetési szigorítások során a felsőoktatásban tanulóknak országoként különböző, de egyre növekvő terheket kell vállalniuk. A megváltozott helyzet ellen az érintett fiatalok szinte mindenütt tiltakoznak, de a gazdasági-pénzügyi válság következtében tovább szűkülő költségvetési források nem teszik lehetővé a felsőoktatás korábbi szintű közösségi finanszírozását” (Berde 2013, 46). A szerzők álláspontja eltér ettől a véleményétől, úgy gondoljuk, hogy a válság időszakában nemhogy csökkenteni, inkább növelni kellene a felsőoktatásra fordítandó költségvetési forrásokat.

Az öntudatra ébredt munkavállalók társaiktól való megkülönböztetésük érdekében a környezetükben egy olyan képet alakítanak ki magukról, ami kiemelkedővé teszi őket bizonyos képességük, személyiségvonásuk, egyediségük terén. A megkülönböztetés elsődleges indoka a tömegből való kitűnés igénye. A hallgatókat bármi differenciálhatja, ami különleges, egyedi, ugyanis a tehetség sokszínű, sokféleképpen megnyilvánulhat.

A személyiségmárka (vagy énmárka, személyes márka, önmarketing, self-

branding, stb.) napjainkban egyre fontosabb fogalomvá válik, hiszen bizonyos munkákat csak megfelelő önmarketinggel lehet megszerezni (Szalai-Burszán 2010). Aki tudatosan saját imázsának kialakítására fókuszál, személyiségmárkáját módszeresen építi, az javítja saját munkaerő-piaci allokációjának hatékonyságát (Galli 2010). A folyamatot az énmárkaépítés lépései alkotják. Az önmarketing rendszeres, tudatos tevékenységet takar, ideális szakmai énképet teremt meg, tartósan fenntartja (a negatív tényezőket szándékosan kizárja), valamint kommunikálja kifelé ezt abból a végső célból, hogy erőforrások cseréje történjen meg. Az egyén oldaláról ilyen erőforrás-csere a megfelelően jövedelmező állás megszerzése, de azért kell ennél szélesebb megfogalmazást használni, mert a munkába álláskor nem szűnik meg az önmarketing, hanem tovább folytatódik a karrierlétrán felfelé haladó úton is. A tudatos tevékenység a következő lépéseket foglalja magában: szituáció-, helyzet- és önelemzés (a személyiség SWOT elemzése, versenytárs elemzés), önmarketing-célok felállítása, célpiaci stratégia megalkotása (munkaerőpiac szegmentálása, információs rendszer kidolgozása, célpiac kiválasztása), pozicionálási terv, termékfejlesztési és bevezetési stratégia, árpolitikai döntések (saját fizetési, továbbképzési, kitüntetésekkel kapcsolatos elvárásai), kapcsolati háló, kommunikációs politika, értékelés és ellenőrzés (Sheperd 2005, Shuker 2010, Schwabel 2009).

A munkaerő-piacon csak úgy lehet komoly versenyelőnyre szert tenni, ha kellő türelemmel és némi befektetéssel elmélyülnek a fiatalok a személyes márkáépítés tudományában. Elsőként meg kell ismerni az elveket, és tisztázni kell a célkitűzéseket. Az én-márka kialakítását belülről kell kezdeni. A fiatalok „hozott anyagból” dolgoznak, ugyanis e folyamat első fontos állomása

„A válság időszakában nemhogy csökkenteni, inkább növelni kellene a felsőoktatásra fordítandó költségvetési forrásokat”

az önismeret fejlesztése, a saját erősségek és gyengeségek feltérképezése. Olyan alapvető kérdésekre kell válaszolni, mint pl.:

- Milyen értékek fontosak számomra?
- Milyen céljaim vannak?
- Miben vagyok jó?
- Mit szeretek önmagamban?
- Mit kevésbé?
- Egyáltalán: ki vagyok én? (Mihalik 2011)

Ennek eredménye, hogy a fiatal tehetségek saját személyiségükből és önismeretükből építkezve hiteles, vonzó „terméket” alakítanak ki, amelyet a munkaerő-piac is elismer. Magyarországon a legfrissebb adatok alapján 2012 harmadik negyedévében a 20-24 évesek korcsoportjában 27,3% a munkanélküliségi ráta, így a fiatalok között még élesebb a verseny (KSH 2012). Az életstílusra való edzés az egyetem feladata is, ami stílus- és imázs-tanácsadást, a külső-belső énkép javítását, pozitív belső hang kialakítását, az önbizalom és az önbecsülés növelését jelenti (Timár 2011). A stílusra edzés tevékenységét tudatosan vagy tudattalanul végzik az egyetemi oktatók.

EMPIRIKUS KUTATÁS A SZAKMAI GYAKORLATRÓL

A Bologna-rendszerben elindult alapképzések első évfolyama 2009 őszén lépett a 7. félévébe, amely a minimum 12 hetes kötelező szakmai gyakorlatot jelentette a PTE KTK következő szakjain (nappali és levelező tagozaton): Gazdálkodás és menedzsment alapszak (GM), Kereskedelem és marketing alapszak (KM), Pénzügy és számvitel alapszak (PSZ). Azóta összesen öt félév zárult le (három őszi, két tavaszi), így 2012 júniusáig bezárólag összesen 1168 fő végzett oly módon gyakornoki munkát, hogy erről statisztikailag is értelmezhető kérdőíves kutatási eredmények érkeztek vissza. A kérdőívben a hallgatók és a mentorok (a vállalat képviselői) is elmondták a véleményüket az elvégzett munkáról és a gyakornoki készségekről. Az összeállított adatbázisban háromoldalú értékelés található, ezek minden esetben ötfokozatú skálán tör-

tétek, ahol 5 jelenti a legjobb minősítést, 1 jelenti a legrosszabb minősítést:

- a hallgatói önértékelés és vélemény az elvégzett munkáról,
- a mentori értékelés (a vállalati oldalról értékeli a hallgatót, általában a gyakorlaton közvetlen felettese),
- a tutori értékelések (a tutor képviseli az oktatási intézményt, és a hallgató által készített beszámolót értékeli).

Fontos, hogy az adatbázisban szerepel a szakmai gyakorlat helyszíne, ahol a cég található. Ez lehetőséget ad az értékelések területi különbségeinek feltárásához.

A minta tulajdonságai

A minta nagysága 1168 fő, melyből a nők aránya 66%, a férfiaké 34%. A hallgatók többsége közigazgatási szerveknél, bankoknál, az önkormányzati hivataloknál, az egyetemen (PTE), elektronikai, energetikai cégeknél, kereskedelmi kamaráknál dolgozott. A hallgatók 94%-a városban dolgozott, 6% községben. Akik községben dolgoztak, jellemzően önkormányzati hivatalban kaptak munkát. Területileg vizsgálva: a hallgatók 49%-a dolgozott Pécsen (568 fő), 10%-a Budapesten (111 fő), továbbá 15-nél többen dolgoztak a következő településeken: Kaposvár (32 fő), Szekszárd (26 fő), Zalaegerszeg (20 fő), Szigetvár (16 fő), Mohács (15 fő). Az elmúlt három év tendenciáit vizsgálva megállapítható, hogy a 2009/2010-es tanévben a hallgatók 53%-a végzett gyakorlatot Pécsen, majd a következő tanévben 50%-ra, és az azt követő évben 44%-ra csökkent az arányuk. Megvizsgáltuk, hogy hova áramlottak innen a gyakornokok: az első feltételezésünk, miszerint Budapestet választották inkább a hallgatók, nem állta meg a helyét, a főváros stabilan tartja a 10%-os részarányát az egyes évek adataiban. A hallgatók a dél-dunántúli régióban szóródtak szét: a régió gyakornokainak 88%-a Baranya megyében dolgozott a 2009/2010-es tanévben, s ez az arány csökkent le 77%-ra a 2011/2012-es tanévre, míg Somogy megye részesedése ugyanebben

az időszakban 5%-ról 13%-ra emelkedett, vagyis régióon belüli, megyék között súlypont-áthelyeződésről van szó.

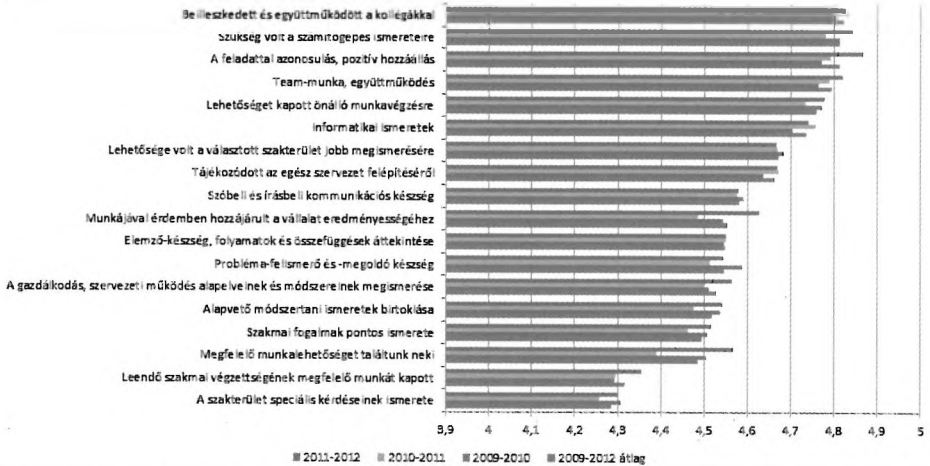
Kutatási eredmények

Az elmúlt három év eredményeinek összesítése látható a 2. ábrán. Az 1168 fő szakmai gyakorlaton részt vett hallgatóról a mentorok alkottak véleményt. Bár az egyes megállapítások közötti különbségek alacsonynak tűnhetnek, a jellemzők között felállított sorrend az évek során stabilnak bizonyult, azaz tendenciaként érvényesül. Az ábrán a három év átlaga alapján állítottuk rangsorba az egyes ismerveket.

A mentorok véleménye tulajdonképpen visszaigazolta azt, hogy az Y-generációs gyakornokok egyik legfontosabb elvárása az adott szakterület speciális kérdéseinek megismerése lett volna, ezt az igényüket azonban a cégek nem tudják teljeskörűen biztosítani. Ennek az oka általában a gyakornoki munka rövid időtartama (12 hét), mely idő alatt nem lehet túl mélyen megismerni a vállalati működést. A másik oka az lehet, hogy a szervezetek nem készülnek elég tudatosan a gyakornokok fogadására, és esetleges, hogy milyen feladatot kapnak a hallgatók. A legfontosabb visszajelzés a hallgatókról, hogy jó volt az együttműködő készségük, könnyedén beilleszkedtek, megfelelő színvonalon kezelik a számítógépet, azaz az infokommunikációs eszközök használatával kiemelkedik az Y-generáció a felmérésben. A mentorok hangsúlyozták továbbá az önállóságot és csapatmunkát mint pozitív jellemzőt. Összességében megállapítható, hogy a mentorok megismerték a hallgatókat, és elégedettek voltak a munkájukkal, hiszen minden megállapításra 4,2 fölötti értékelést adtak.

A 3. ábrán városok szerinti bontásban láthatóak az előző megállapítások (csak az utóbbi évre vonatkozóan). A két város Budapest és Pécs, hiszen ebben a két városban végzett a legtöbb hallgató szakmai gyakorlatot. Az eredmények hasonlóak, ebben az esetben is fontosak a számítógépes ismeretek mint az Y-generáció viszony-

2. ábra: Mentori vélemények a hallgatók munkájáról (2009-2012)



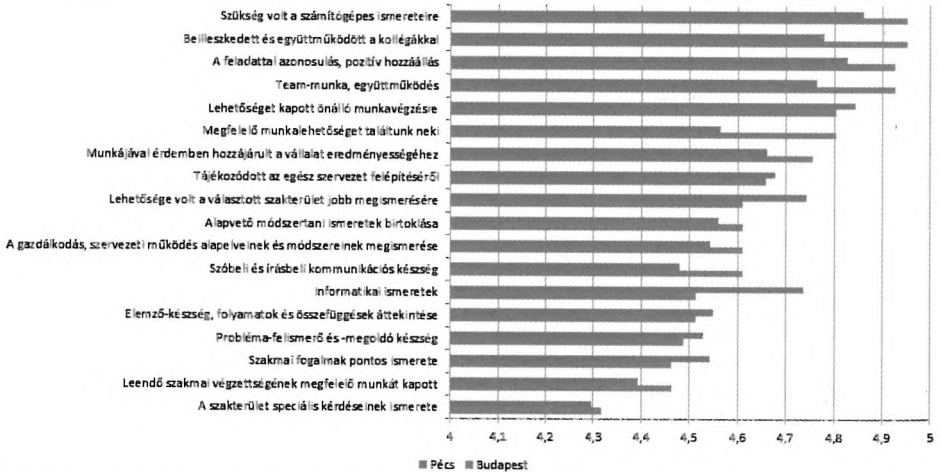
Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=1168 fős minta alapján

lag egyedi jellemzői. Más szempontból az ábra alapján vizsgálni lehet a két város értékelése között különbségeket. Ha összehasonlítjuk a két várost, látható, hogy a legtöbb esetben a budapesti gyakorlati helyell rendelkező hallgatók jobb értékelést kaptak.

Kivétel ez alól az informatikai ismeret, amit a pécsi mentorok sokkal jobbra értékelték, mint a fővárosiak. Pécsen önállóbbak voltak a hallgatók, és több lehetőséget kaptak a szakterület jobb megismerésére. Legkevesbé volt igaz az a megállapítás – mind a

3. ábra: Mentori vélemények a hallgatók munkájáról (2011-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=430 fős minta alapján

két város esetében –, hogy a hallgatók megismerték volna a szakterület speciális kérdéseit, valamint a leendő szakmai végzettségének megfelelő munkát kaptak volna.

A 4. ábrán a hallgatók készségeinek értékelése látható, amelyek a mentorok szerint a gyakornokokat jellemezték a szakmai gyakorlat alatt. Ez alapján a pécsi közgazdász hallgatók alkalmazkodók, szorgalmasak, jók a csoportmunkában, felelősségteljesen dolgoznak és fegyelmezettek. Kevésbé kezdeményezők, és kevés olyan feladatot kapnak, ahol a kreativitásukat kamatoztatni tudják.

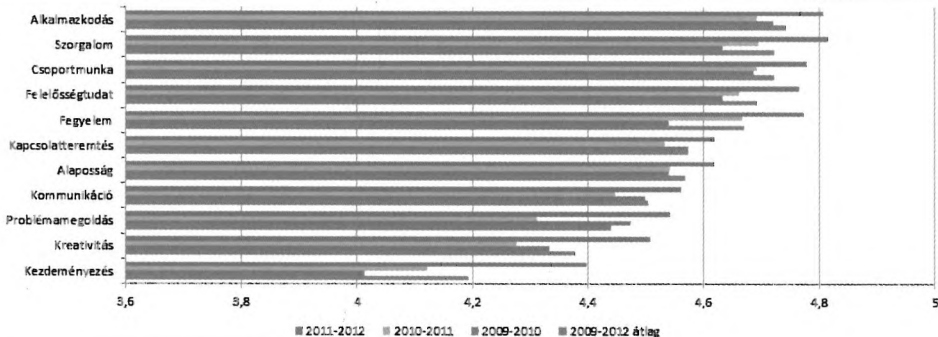
A következő ábrán a mentori és hallgatói értékeléseket hasonlítottuk össze. Ebben az esetben már nagyobb különbségeket azonosíthatunk, mint az előző elemzések során. Az 5. ábrán a mentori vélemények alapján rangsoroltuk az állításokat. A három év összesítésében a vállalatok szerint leginkább a vállalat sikeréhez való hozzájárulásban jeleskedtek a hallgatók az elvégzett munkájukkal. A hallgatók ezzel nem értettek egyet, esetükben ez a kijelentés a középmezőnyben végzett volna, azaz szerintük nem járultak hozzá jelentősen a vállalat sikeres működéséhez. A hallgatók a beilleszkedést emelték ki, szerintük jobb volt az együttműködésük kollégákkal, mint a mentorok szerint. A hallgatók számos esetben alulbecsülték saját képességeiket a mentori

értékelésekhez képest, ami egyfajta önbizalom-hiányra utalhat. Például a mentorok szerint pontosabbak a szakmai fogalmi és módszertani ismeretek, mint ahogy saját magukról megállapították a gyakornokok. Egy helyen van fordított véleménymegfogalmazás: a hallgatók úgy érezték, hogy több lehetőségük volt az önálló munkavégzésre, mint amennyire a vállalati oldalról ez kijelenthető, a mentorok szerint nem tudtak elég lehetőséget biztosítani a hallgatóknak arra, hogy önállóan bizonyítsanak.

A következő grafikonon kiemeltük a budapesti gyakorlati helyeket, és ott hasonlítottuk össze a mentori-hallgatói véleményeket (6. ábra). Itt is azt lehet megállapítani, hogy a mentorok jobb értékelést adtak a gyakornokokról, mint amelyet ők saját magukról. A 7. ábrán látható pécsi összehasonlításhoz képest a pesti értékelésekben az látható, hogy nagyobb különbség van a mentori-hallgatói vélemények között, azaz kevésbé értenek egyet a hallgatók a mentorok véleményével, mint Pécsen.

A mentori és hallgatói vélemények egybehangzóan alátámasztják azt, hogy Pécsen több lehetősége volt a hallgatóknak az önálló munkavégzésre, de Budapesten nagyobb szükség volt az együttműködési készségre, team-munkára és beilleszkedésre, mint a régióban. Objektív mérésekkel nem tudjuk igazolni, de egyes hall-

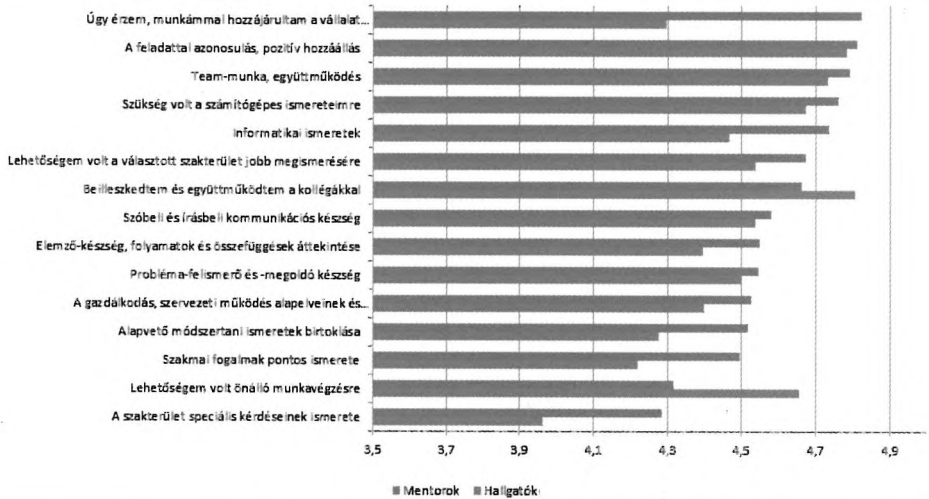
4. ábra: Mentori értékelések a hallgatók készségeiről (2009-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=1168 fős minta alapján

5. ábra: Mentori és hallgatói értékelések (2009-2012 átlag)



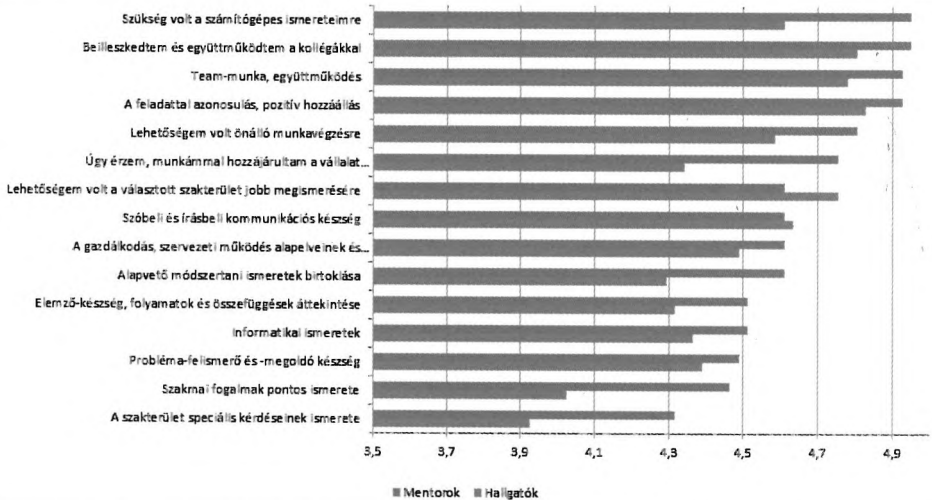
Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=1168 fős minta alapján

gatói beszámolóikban megjelenik egy másik különbség is, a fővárosban szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók könnyebben jutottak hozzá a gyakorlat alatt a szervezetektől

származó jövedelemhez. Vizsgálatunk erre nem terjedt ki, de becsülhető az is, hogy az összegek is magasabbak voltak, mint a Dél-Dunántúl szervezeteinél.

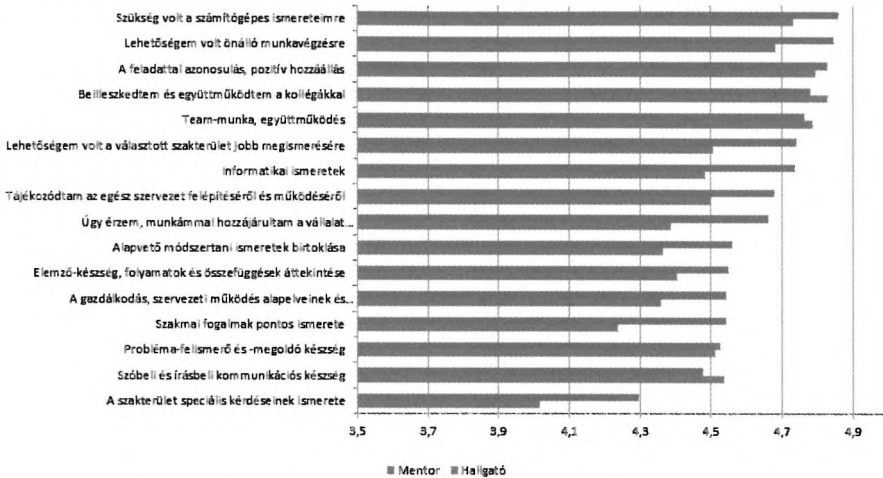
6. ábra: Mentori és hallgatói értékelés összehasonlítása (Budapest, 2011-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=430 fős minta alapján

7. ábra: Mentori és hallgatói értékelés (Pécs, 2011-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=430 fős minta alapján

Össességében a kutatás alapján is felfedezhetők az Y-generáció tagjaira jellemző vonások. A mentori értékelések alapvetően pozitívak a pécsi közgazdász-hallgatók munkáját illetően. A hallgatók kevésbé tudták szakmai tudásukat, módszertani ismereteiket, probléma-megoldási készségüket és kreativitásukat alkalmazni a szakmai gyakorlat alatt, hiszen a rövid időtartam nem teszi lehetővé a fogadó szervezetek számára, hogy egyértelmű munkaköröket alakítsanak ki a hallgatóknak. Sok esetben adminisztratív munkát kapnak a hallgatók, ill. a bankoknál is jellemző, hogy a túlterhelt kollégáknak segítenek, és ad hoc feladatokat végeznek. Természetesen számos esetben előfordul az is, hogy teljesen jól körülírt munkakört tudtak biztosítani a gyakornokoknak.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az Y-generáció sajátosságait is figyelembe vevő tehetségmenedzsment igen speciális terület. A szervezeteknek figyelembe kell venniük a fiatal pályakezdők és gyakornokok jellemzőit, hogy növelni tudják a gyakornoki programok hatékonyságát és a

szervezeti teljesítményt. A hallgatók szempontjából pedig tudatos önmenedzselésre van szükség, hogy kitűnjenek a tömegből, és jobban tudjanak érvényesülni a munkaerőpiacon. Fontos, hogy mind a hallgatók, mind a vállalatok kialakítsák a saját márkájukat. A következő tíz pontban foglaltuk meg javaslatainkat a két együttműködő fél kapcsolatának erősítésére:

- A jó szakmai tapasztalat meghatározza a pályakezdest. A hallgató jó nevű cégnél kóstoljon bele a munkába, ténylegesen szerezzen tapasztalatot, ez rengeteget jelenthet a későbbi munkaadójánál.
- A cég mérete és jellege lehet különböző, de mindenhol lehet karriert építeni.
- A külföldi szakmai gyakorlati helyek esetében előny a nyelvtudás fejlesztése, különböző vállalati kultúrák megismerése. (Ösztöndíjak, egyéni kezdeményezések.)
- A szakmai gyakorlat alapos intézményi és egyéni előkészítése a rövidtávú teljesítésen túl beruházás is, ahol befektetésként tekintünk intézményünk és hallgatóink szakmai imázsának ápolására.
- A pontos célok ismerete, az önismeret, a közösségi médiában való szakszerű

aktivitás, a cég márkájának tanulmányozása segítenek az egyéni igényeknek egyre jobban megfelelő gyakorlati helyek megtalálásában.

- A LinkedIn.com, a Facebook és Twitter kapcsolati hálót adhat és hozzájárulhat ahhoz is, hogy a hallgató megtalálja az óhajtott céget, illetve szakmájának döntéshozóit. A márkáépítésnek (personal branding) az egyik eszköze az internet.
- Ne csak „gyakorlaton legyünk”, hanem ha lehet, vegyünk részt konferenciákon, tréningeken, és adjunk el valamit a cégnek abból, amit mi az egyetemen tanultunk.
- Fejlesszük nyelvkészségünket, ha a cég lehetőséget ad rá, használjuk nyelvtudásunkat a munka során.
- A szakmai gyakorlat alatt is építsük az ún. párhuzamos karrierünket, ha tehetjük, végezzünk fordított mentorálást.
- Az érzelmi intelligencia mindig hasznos segítség a tapasztalat-szerzésben, a tudás, a szorgalom, az önmarketing, a hatékonyság és a munka minősége mellett pedig elősegíti az eredményesség láttatását. A kérdőívek válaszai alapján hallgatóinkat erre biztatnunk kell.

A jövő kulcskompetenciája a kíváncsiság, a kapcsolatépítés és a kurázi lesz, és fontos a hallgatók jelleme, stílusa és motivációja is. A kompetenciaalapú karrierépítés megkönnyíti a munkaerőpiacra lépést, s mindezt tudatosan kell művelni, a három partner támogató együttműködésével.

Egyetlen nemzedéket sem lehet a jövő nemzedékeként egy esetleg sohasem realizálható sikerideálként feláldozni. Véleményünk szerint a hallgatóknak, az egyetemnek és a munkáltató szervezeteknek racionálisan célszerű összehangolni tehetségmentesítési politikájukat úgy, hogy közben a siker elérését a hallgatók privát erőfeszítéseire bizzuk. A változás-változtatás folyamatában minden szereplőnél elkerülni célszerű az „utópia szindrómát” (Watzlawick et al, 2008), amely mellőzi az ideális oktatáspolitikát, az egyenlő mérvű érettségük-

ben, egyformán gondolkodó, érző és cselekvő hallgatókat.

JEGYZETEK

- 1 PTE KTK = Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- 2 Az AVON üzenete: a nők vállalata, gondoskodás, bajtársiasság, összefogás. (Avon, 2012: http://www.avon.hu/PRSuite/your_dream_opportunity.page, letöltés ideje: 2012.december 1.) A Tesco üzenete: nagy cég lévén mindenkinek jut testre szabott szerep. Az ismertség nem akadály, hiszen az egyik legismertebb cég Magyarországon. A MOL üzenete: leggyorsabban növekvő és terjeszkedő cég, ahol fontos a sokszínűség, közösség, összetartozás, önfejlesztés. Külön tehetségmentesítő programjai: Freshhh és Growww. A Telekom célja a Legjobb Munkahellyé válás. A cég jelen van a közösségi portálokon gyakornoki programjaival. A Vodafone esetében az ügyfél mindenképpen áll, valamint kiemelten fontos a társadalmi felelősségvállalás. (Scumann – Sartain, 2010) További tehetségmentesítő programokat alkalmaznak a következő cégek: E.On, MKB Bank, GE, L'Oréal, PwC, P&G (Petrány 2009).

HIVATKOZÁSOK

- Antalovits M. (2010), „A tehetség kibontakoztatása a szervezetben”, *Harvard Business Review*, 12 9, 28-36. old.
- Berde É. (2013), „Felsőoktatás, létszámnövekedés, finanszírozás”, *Munkaügyi Szemle*, 57 1, 39-47. old.
- Cappelli, P. (2008), „Tehetségmentesítő a 21. században”, *Harvard Business Review*, 10 6, 58-67. old.
- Csepeti Á. (2012), „A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai”, *Marketing & Menedzsment*, 46 3, 4-21. old.
- Davenport, T. H. (2006), „Competing on Analytics”. *Harvard Business Review*, 83 January, pp.97-106
- Farkas F-né – Balogh G. (2011), „A tehetségmárka sajátosságai empirikus kutatások tükrében”, in: *Évkönyv 2011*, Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, 45-56. old.
- Farkas F-né – Lóránd B. – Balogh G. (2010), „Kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatok kialakítása a felsőoktatási intézmények és a munkaadók között”, *Vezetéstudomány*, 41 11, 31-43. old.
- Tucker, E. – Gandossy, R. – Verma, N. (szerk.), *Gazdálkodj okosan – a tehetséggel*, Budapest: HVG Kiadó, 2007
- Hámori B. (2012), Tanulás és innováció – Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok, *Vezetéstudomány*, 43 11, 2-18. old.
- Herzberg, F. (2003), „Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait?”, *Harvard Businessmanager*, 5 6, 38-49. old.

- Kotsis Á. (2013), „A túlképzettség vizsgálata a Debreceni Egyetem végzettjei esetében”, *Vezetéstudomány*, 44 1, 38-48. old.
- Kováts G. (2012), „A tudományterületi sajátosságok következményei a kutatásban, az oktatásban és a felsőoktatási intézmények vezetésében”, *Vezetéstudomány*, 43 7-8, 3-17. old.
- KSH (2012), *Munkanélküliségi ráta korcsoportok szerint, nemenként*. Letöltve: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_q1f017a.html (2012. december 1.)
- Meister, J. C., Willyerd, K. (2010), „A millenniumi generáció mentorálása”, *Harvard Business Review*, 12 9, 16-23. old.
- Mihalik J. (2011), „A következetes történet – személyes márka és önismeret”, *Marketing & Menedzsment*, XLV 1, 4-11. old.
- Petrány V. (2009), „Versenyelőny-e a tehetségmenedzsment? Tehetséggondozás vagy tehetségvásárlás”, *Munkaügyi Szemle*, 53 1, 97-104. old.
- Róna P. (2012), *A közgazdaságtan elméleti gyökerei*. Előadás. MTA PAB: Pécs, 2012. szeptember 12.
- Schumann, M. – Sartain, L. (2010), *Tehetségmágnesek. A kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése*, Budapest: HVG Könyvkiadó
- Schawbel, D. (2009), *Me 2.0*, New York: Kaplan Publishing
- Shepherd, I. D. H. (2005), „From Cattle and Coketo Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding”, *Journal of Marketing Management*, 21 5-6, pp.589-606
- Shuker, L. (2010), „It'll look good on your Personal Statement” – *A multi-case study of self-marketing amongst 16-19 year olds applying to university*, PhD-Thesis, Faculty of Education, University of Cambridge
- Sveiby, K. E. (2001), *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV
- Szalai-Burszán B. (2010), „Én, a brand: előretörően a személyes marketing”, *Kreatív*, 19 4, 50-51. old.
- Szabó K. (2011), „Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon”, *Vezetéstudomány*, 42 11, 2-15. old.
- Szretykó Gy. (2012), „Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia”, *Humánpolitikai Szemle*, 23 7-8, 3-12. old.
- Tari A. (2010), *Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó
- Timár G. (2011), „Én, márka”, *Piac & Profit*, 15 5, 62-63. old.
- Töröcsik M. (2011), *Már megint egy érthetetlen, új generáció – értékek, trendhatások, trendcsoportok*, Mandulavirágzás Tudományos Napok konferenciakötet, 11-17. old.
- Toarniczky A., Csillag S., Bácsi K. (2011), „Szervezeti elkötelezettség és munkavállaló-barátság tudásalapú szervezetekben”, *Munkaügyi Szemle*, 55 2, 17-25. old.
- Tompa N. (2011), „A munkáltatói márkaépítés jelentősége”, *Munkaügyi Szemle*, 55 4, 21-24. old.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (2008), *Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei*, Budapest: Animula Kiadó

Farkas Ferencné, CSc.,
egyetemi docens

PTE KTK
Gazdálkodástudományi Intézet
farkasne@ktk.pte.hu

Balogh Gábor, tudományos
segédmunkatárs, PhD-hallgató

PTE KTK
Gazdálkodástudományi Intézet
balogh@ktk.pte.hu

Talent management at University of Pécs Faculty of Business and Economics: Generation Y students at the organisations

This study presents a research carried out among the students of University of Pécs Faculty of Business and Economics (PTE KTK). The aim of the study was to highlight the expectations of employers and students regarding professional practice. The talent management is an important function of the universities to help the students on the labour market and professional practice. Our results show that key competencies, skill development, conscious career planning, courage, personal network and self-branding will be the most important factors in the future on the labour market.

Zsuzsanna Farkas, Gábor Balogh

Számítógépes munkahelyek ergonómiája a gyakorlatban¹

Berényi László

Miskolci Egyetem

A számítógépes tevékenységeink hatékonysága, kényelme egészségügyi, ergonómiailag és munkaszervezési szempontból egyaránt fontos, de ezek sokszor elhanyagolt kérdések. Tanulmányomban empirikus vizsgálat alapján mutatom be hosszabb távú kutatásom első fázisának néhány eredményét.

A munkaasztal, a szék, a környezetünk berendezési tárgyai hatással vannak kényelmünkön túl a tevékenységünk hatékonyságára is, így a szervezetek számára gazdasági tényezők. Célom, hogy átfogó képet alkossak a számítógépes munkavégzéssel kapcsolatos tényezőkről és hatásokról.

*Kulcsszavak: ergonómia,
munkahelyszervezés,
munkakörnyezet,
szervezetfejlesztés*

BEVEZETÉS

A számítógéppel végzett tevékenységek a 21. századra a munka világában, a szórakozás és kikapcsolódás során, az ügyintézésben, sőt a társas kapcsolatokban is meghatározó szerepet töltenek be. Egyre többen és többször kutatnak információ után az Interneten, iratainkat, fényképeinket digitális formában tároljuk és továbbítjuk, a leveleket pedig felváltotta az sms, az e-mail, a csevegés és a blog. A számítástechnika fejlődése révén feladatainkat egyre gyorsabban tudjuk elvégezni. A számítógépezéssel kapcsolatos szokásaink, a munkakörnyezet megválasztása és kialakítása, továbbá a gépek és interface felületeik kialakítása azonban sokszor ad okot aggodalomra. A szoftver-ergonómia az 1980-as években már az érdeklődés középpontjába került (Klein 2004), azonban napjainkban az új műszaki lehetőségek és az emberi szervezet sajátosságai sokszor nincsenek harmóniában, ami a téma fokozott kutatását igényli. A szervezéstudományok képviselőjeként a hatásos és hatékony munkavégzés ergonómiai kutatásával tudok a téma eredményeihez hozzájárulni.

EMBERI OLDAL: DIGITÁLIS KOMPETENCIA

A kompetencia illetékességet, alkalmasságot, szakmai hozzáértést jelent. Az egyén kompetenciája azon képességeinek és készségeinek összességét jelenti, amelyek révén meg tud felelni a vele szemben támasztott elvárásoknak a munka világában és azon túl (Henczi és Zöllei 2007). Az Európai Referenciakeret az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákkal foglalkozik. A dokumentum megfogalmazása szerint ezekre minden egyénnek szüksége van a személyes önmegvalósítása és fejlődése érdekében, az aktív polgársághoz, a társadalmi beilleszkedéshez és a foglalkoztatáshoz. A Referenciakeret nyolc kulcskompetenciát határoz meg:

- anyanyelven folytatott kommunikáció,
- idegen nyelveken folytatott kommunikáció,

- matematikai kompetenciák és alapvető kompetenciák a természet- és műszaki tudományok terén,
- digitális kompetencia,
- a tanulás elsajátítása,
- szociális és állampolgári kompetenciák,
- kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia,
- kulturális tudatosság és kifejezőkézség.

A kulcskompetenciákat egyformán fontosnak kell tekinteni, ugyanakkor a Referenciakeret is utal rá, hogy a kompetenciák között átfedések vannak: azok támogatják, vagy éppen feltételezik egymás meglétét. A digitális kompetenciához tartozó alapvető készségek a számítógép használata, információ visszakeresése, értékelése, tárolása, előállítás, bemutatása és cseréje céljából, továbbá a számítógépes rendszerek közötti kommunikáció kezelése.

A számítógépes munkavégzés hatékonyságának értelmezéséhez és vizsgálatához a digitális kompetencia fontos összetevő. Az érzékelés és észlelés (Csépe és tsai 2007) alapvető folyamatai önmagukban még nem garantálják a feladatok sikeres elvégzését. Önmagában, sőt az előző tényezőkkel együtt a digitális kompetencia sem garantálja a minőségi munkavégzést, a munkavégző ember ugyanis szervezeti keretek között, munkaeszközei segítségével végzi el a rá bízott feladatokat. A munka-

környezeti tényezők nem csupán befolyásolják a munkavégzést, hanem visszahatnak a kompetenciák fejlődésére is.

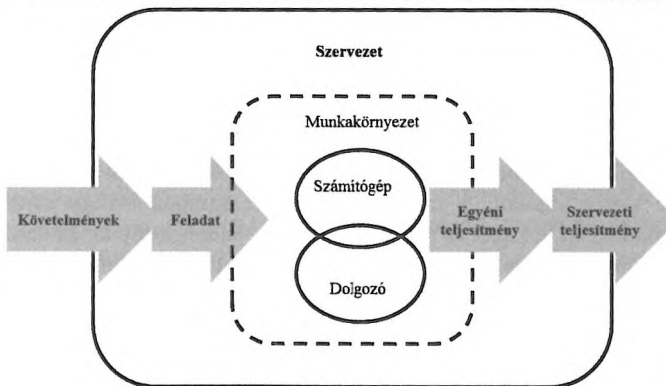
AZ EMBER-GÉP-KÖRNYEZET EGYÜTTESE

A hatékony számítógépes munkavégzéshez az ember fiziológiai, pszichológiai, tudásbeli sajátosságain túl szükség van a megfelelő gépi alrendszerre, munkakörnyezetre éppúgy, mint a feladatok (teljesítménykövetelmények) egyértelmű megfogalmazására. A problémát átfogóan az ergonómia eszközeivel tudjuk megragadni.

Az ergonómia az ember és munkakörnyezete kölcsönhatásának tudományos tanulmányozása, ahol a munkakörnyezet magában foglalja a dolgozót körülvevő fizikai környezeti tényezők mellett az eszközöket, anyagokat, sőt a használt munkamódszert is (Antalovics 2004 alapján). Lényegében olyan szemlélet, ami a munkavégzés, eszközhasználat szempontjából a humán és a műszaki tényezőket segít interaktív módon összehangolni.

Az ergonómia alkalmazási területe, célja alapján számos csoportosítás vázolható fel. Gyakorlati szempontból releváns kategóriák a munkavégzéshez kötődő, illetve a fogyasztási termékekhez kötődő ergonómia. Becker és Kaucsek (1998) előbbi termelés (foglalkozás) orientált ergonómiaként, vagy operátor ergonómia-

1. ábra: A számítógépes munkavégzés hatékonyságának vizsgálati modellje



Forrás: Saját szerkesztés

ként említik, amely egy termelési egység ember-gép-környezet rendszerének fejlesztésével foglalkozik. A fogyasztási termékekhez kötődő ergonómiát termékek ergonómia, illetve tárgy ergonómia elnevezéssel illetik. Tulajdonképpen az emberi használatra alkalmas termékek, eszközök tervezéséről és előállításáról van szó.

A számítógépes munkavégzés tényezőit, elemeit kutatásaimhoz a 1. ábrán látható keretmodellel tudom összefoglalni.

A hatékony munkavégzés az egyéni teljesítmény révén mérhető, ami elengedhetetlen a vevői elégedettség eléréséhez (a szervezeti teljesítménnyel mérhető). Az ember-gép-környezet rendszerben az ember a tudást (kompetenciát), a számítógép a munkavégzés szakmai tartalmának műszaki lehetőségeit testesíti meg. Hatékony együttműködésüket a közvetlen munkakörnyezet (klímaérzet, zajok, megvilágítás, bútorok, infrastruktúra stb.) és a szervezeti sajátosságok (csoportmunka, irányítási rendszer stb.) egyaránt befolyásolják. Nem szabad ugyanakkor megfeledkezni arról sem, hogy a munkavégzés hatékonyságát a szervezeti teljesítményhez való hozzájárulása alapján kell megítélni.

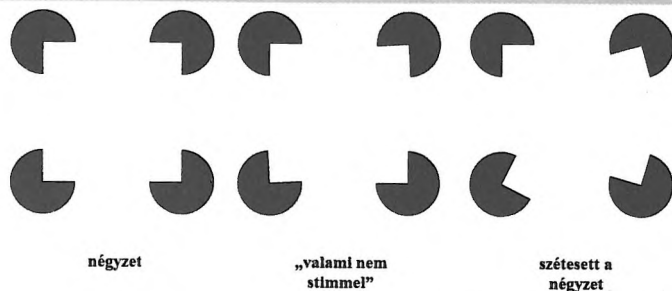
SAKMAI ALAPOK ÉS HÁTTÉR

A számítógépes munkavégzéssel kapcsolatos előírások és tudományos eredmények, különösen pedig a véleménykülönbségek ismertetése meghaladja egy hasonló tanulmány kereteit. Fontos kiindulási pontként szolgál az 3/2002. (VIII. 30.) ESzCsM rendelet, ami a képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeit rögzíti. A jogszabály azonban valóban csak a minimális követelményekkel foglalkozik, az ember egészségének megőrzése szempontjából. A munkakörnyezetre vonatkozóan a hazai és a nemzetközi irodalomban is széles körben találhatunk antropometriai és fiziológiai kutatásokon alapuló megoldásokat. Woodson és Conover (1973) klasszikusnak számító munkája a kezelőszervek, kijelzők és feliratok elhelyezésének, a szék és asztal

kialakításának alapvető kérdéseivel kapcsolatban segít eligazodni. Kroemer és társai (2001) munkája az emberi adottságokból kiindulva a könnyű és hatékony munkavégzés érdekében végzett tervező munkához ad széles körű útmutatást. Antalovics (2004) ergonómiai szemléletmódot ad a munkapszichológia alaposabb vizsgálatához. Kifejezetten az irodai ergonómiával foglalkozik Kroemer és Kroemer (2001) könyve, amelyben részletesen foglalkoznak a helytelen munkahely-kialakítás negatív emberi hatásaival.

A hazai kutatásokból Vaszkó (1971) úttörő, fizikai és fiziológiai magyarázatokkal ellátott munkáját tudom kiemelni, amit az 1990-es évekig számos kutatás és tanulmány követett. Ezek jelentős része az ipari munkavégzés hatékonyságával foglalkozik (például Susánszky 1984), azonban nem feledkeztek meg az irodai munkavégzésről sem. A munkahelyi vezetők továbbképzésének hasznos segédanyaga volt a Kiss (1975) által szerkesztett anyag, ami a dolgozó tárgyi környezetével és a baleset-megelőzéssel foglalkozott, vagy Béleczi és társai (1978) könyve az ülő munkahelyek kialakításáról.

Eredményeiket, alapelveiket ötvözve az informatika és számítástechnika sajátosságaival számos új kutatási lehetőség nyílik meg a 21. század számára. Az emberi oldal, az evolúció érezhetően lassabb, mint a technika fejlődése, ráadásul az ergonómia sajátos aszimmetriával tudja csak támogatni e területek összehangolását. Az 1990-es években széteső állami vállalatokkal az ergonómiai és munkaszervezési tudás is széthullott, kényszerűen háttérbe szorult. Ma is vannak olyan utódvállalatok, amelyek úgy használják öröklött eszközeiket és eljárásaikat, hogy annak indítékait és okait nem ismerik („régén is úgy csinálták”). Gondot az jelent, hogy a feladatok és követelmények időközben megváltoztak, ráadásul a problémák pedig ritkán nyilvánulnak meg élesen, sokáig a háttérben maradnak „kellemetlen érzést” okozva az embereknek, és természetesen csökkentve a hatékonyságot. A Kanizsa-ábrák segítségével a jelen-



Forrás: Saját szerkesztés

ség jól illusztrálható: a körökön kirajzoló négyzetet egy bizonyos mértékig torzítva még „látjuk”, azonban valami zavarót érzünk vele kapcsolatban. A hasonló effektusok a munkavégzés közben is zavaróak, időt, figyelmet és energiát vonnak el a feladat megoldásától.

Szakmailag megfogalmazva az alapprobléma az, hogy az ergonómiai tudás – Becker és Kaucsek fogalmai alapján – a termékergonómiában összpontosul, a termelési rendszerek ergonómiája pedig háttérbe szorul. Napjainkban – szerencsére – az ergonómiai tudatosság növekedése figyelhető meg, amihez hozzájárul a multinacionális vállalatok tevékenysége és hatása a beszállítói láncokra, továbbá a kutatások körének szélesedése és az eredményekhez való szabadabb hozzáférés.

KUTATÁSI HÁTTÉR

A témához kapcsolódó kutatómunkámban a munkavégzés hatékonyságára ható munkakörnyezeti tényezőkkel foglalkozom, elsősorban az irodai (számítógépes) munkavégzéssel kapcsolatban. Céлом, hogy egyszerű, olcsó megoldásokkal tudjam segíteni a kis- és közepes méretű szervezetek körét (is), ezzel fokozva teljesítőképességüket.

A bemutatott kutató munka a „TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001” jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg. A projekt célja, hogy hozzájáruljon a Miskolci Egyetem vonzerejének növeléséhez a minőség javítá-

sán keresztül, amivel elősegíti a régió gazdasági és társadalmi modernizálását. A projekt célkitűzései a szellemi potenciál fejlesztése, a kutatási infrastruktúra fejlesztése, a stratégiai kutatási területek minőségi fejlesztése, és az intézmény kapcsolatrendszerének fejlesztése.

A tanulmányban bemutatott eredmények alapját az Evasys rendszerben elkészített átfogó tesztanyag szolgáltatja, amit naplali és levelező tagozatos hallgatók számára tettem közre kutatásom első szakaszában. Célja, hogy segítsen átfogó képet alkotni a számítógép használatával összefüggő legfontosabb kérdésekről, személyes benyomásokról és véleményekről. A levelező tagozatosok bevonásával otthoni és a munkahelyi számítógép használat különbözőségeit is vizsgálni tudom. A számszerű eredmények hátterét interjúkkal és kiscsoportos megbeszélésekkel vizsgáltam a válaszadók körében, ami segített megvilágítani a kritikus szakmai pontokat és előkészíteni a további kutatásokat.

„A számítógépes munkavégzéshez nem véletlenül terveznek évek óta speciális asztalokat. A monitor elhelyezése és az optimális munkamagasság biztosítása – a billentyűzet vastagságának figyelembe vétele – kritikus kérdések.”

1. táblázat: Számítógépes „munkasztalok” használatának aránya (%)

	Nappali tagozatos, otthon	Levelező tagozatos, otthon	Levelező tagozatos, munkahelyen
Íróasztal	51,5	46,8	60,4
Számítógépes asztal	16,4	15,9	21,7
Számítógépes sarokasztal	10,9	10,3	17,9
Dohányzó asztal	2,4	3,2	0
Nem asztalon számítógépezek	18,8	23,8	0

Forrás: Saját szerkesztés

A tesztanyag vizsgálja:

- egyes számítógéptípusok és egyéb, hasonló célú eszközök használatát,
- a számítógép használat céljait,
- egyes szoftvertípusok terén vélt kompetenciát,
- használt számítógép hardverének főbb jellemzőit (ergonómiai, nem számítástechnikai szempontból!),
- a munkakörnyezet kialakítását (szék, asztal, gép és egyéb eszközök elhelyezése, színek, stb.),
- a felhasználók elégedettségét a számítógépes munkahelyükkel.

A tanulmány empirikus eredményei 165 nappali és a 126 levelező tagozatos hallgató válaszaiban alapulnak. A számítógépes munkavégzés szempontjából nem reprezentatív minta áll rendelkezésemre, azonban az egyik leginkább érintett csoportot tudtam megszólítani.

A munkakörnyezet főbb elemei

A számítógépes munkavégzéshez nem véletlenül terveznek évek óta speciális asztalokat. A monitor elhelyezése és az optimális munkamagasság biztosítása – a billentyűzet vastagságának figyelembe vétele – kritikus kérdések.

A számítógépüket otthon kevesen használják külön dolgozószobában. A nappali tagozatos válaszadók között a hálószoba dominál (57%), levelezősöknél a nappali- és a hálószoba (33-34%) hasonló arányban van jelen a válaszok között. A számítógépes munkahely tájolása is vegyes képet mutat. A válaszadók közel negyede ablakkal szemben számítógépezik, ami káprázást okozhat.

A munkahelyen 15,1%-uk használ így elhelyezett gépet.

A válaszadók többsége íróasztalon dolgozik, speciális számítógépes asztalokra inkább a munkahelyek áldoznak. Magas ugyanakkor azok aránya, akik nem is asztalon dolgoznak (1. táblázat).

A monitort otthon a válaszadók több mint 80%-a – saját bevallása szerint – magával szemben helyezi el. Ez a statikus izomterhelés csökkentés érdekében a legoptimálisabb, a lapos monitorok elterjedéséig azonban ez nehezen volt kivitelezhető. A nagy mélységű képcsöves monitor és a billentyűzet együtt nagyobb helyet igényelt, mint egy átlagos íróasztal. A problémát a monitor oldalra kihelyezésével oldották meg, ez azonban hátfájáshoz és egyéb egészségügyi problémákhoz vezethet. A munkahelyeken ugyanakkor közel 30%-uk nem szemben elhelyezett monitorral dolgozik, pedig 88%-uknak lapos monitort biztosítanak.

A billentyűzet elhelyezését, kezelését hivatott segíteni az utólag felszerelhető billentyűzet-tartó. Néhány ezer forintért beszerezhető kiegészítőről van szó, sokszor azonban inkább kárt okoznak. Az íróasztal alá szerelve akár 10-12 cm-rel csökkentik a munkamagasságot, eltérve az optimális értékektől. Olyan esetekben javasolható használata, amikor a dolgozó munkaidejének kis részében gépel, így a kényelmetlen helyzet nem okoz jelentős problémát sem egészségügyi, sem hatékonysági szempontból. Billentyűzet-tartót a válaszadók 14-17%-a használ otthon, a munkahelyen pedig 18%-uk. Kevesen vannak, akik szívesen használnák: otthonukban háromne-

gyedük, a munkahelyen kétharmaduk feleslegesnek tartja.

Az asztal mellett ülő munkahely másik kritikus összetevője a szék. Számítógépes munkához alapvetően forgó-guruló szék javasolható, vagy egyéb olyan megoldás, ami segít elkerülni a helytelen testtartást és a statikus izomterhelést a dolgozónál. A hordozható számítógépek első megközelítésben kiterjesztik a számítógépes munkahely kereteit, azonban ezzel gyakran visszaélünk. Különösen a kis képernyős ún. netbookok kényszerítenek egészségileg hátrányos testhelyzetbe, a kanapén vagy ágyban végzett számítógépes munka pedig a társas kapcsolatokra is hatással lehet! A székekre vonatkozóan a tesztanyag felsorolt állításokat, amelyekre azt kértem megjelölni, hogy jellemző-e a válaszadó székére, amiről számítógépes tevékenységet szokott végezni.

Ülőlabdát vagy térdeplőszéket kevesen használnak a válaszadók közül, azonban magas azok aránya, akik otthon nem székről dolgoznak. A guruló székek az otthonok közel felében használatosak, a munkahelyeken pedig négyötödüknél. Népszerűek a karfás székek, különösen az otthoni munkakörnyezetben azonban nem állítható a karfa magassága. Antropometriai szempontból különbözünk, így a fix magasságú karfa sok embernél kényelmetlen lehet. Ha ehhez hozzáadjuk a már tárgyalt billentyűzet-tartót, tovább fokozhatjuk a munkahelyünk hibáit.

Az utólag asztallap alá szerelt billentyűzet-tartó nem csak a comb szabad mozgásterét korlátozza, hanem a karfával összeütközve azt is megakadályozza, hogy a széket betoljuk az asztal alá.

A háttámlával kapcsolatban az alacsony kivitel lehet javasolni irodai és számítógépes munkára, mivel az megtámasztja a gerincet és nem teszi lehetővé a felsőtest lapockánál történő megtámasztását. A magas háttámlás székek azonban kényelmesebbnek tűnnek, illetve nagyobb presztízt hordoznak, és sokszor áruk sem haladja meg az alacsony háttámlás székekét. Munkahelyen a legmagasabb (kétharmad) a magas háttámlás széket használók aránya, bár ez még mindig előnyösebb ergonómiailag, mint fotelből, kanapéról vagy ágyból számítógépezni.

A számítógépes munkahely berendezése, kellékei elméletileg sokat árulnak el az ott végzett munkáról. Sajnos azonban hajlamosak vagyunk ritkán használt és alapvetően felesleges kellékekkel körbevenni magunkat. Mindez egyrészt azért okoz problémát, mert áttekinthetetlené válik a munkahely és nehezebben találjuk meg, amire éppen szükségünk lenne. Másrészt figyelembe kell venni, hogy a dolgozó által elérhető munkaterület testi adottságaink miatt erősen korlátozott, amit célszerűen kell felhasználni. A 3. táblázat néhány tipikus kellék elterjedtségét mutatja a számítógépes munkahelyeken.

2. táblázat: Számítógépes tevékenységhez használt székek jellemzői (%)

	Nappali tagozatos, otthon	Levelező tagozatos, otthon	Levelező tagozatos, munkahelyen
Nem székről dolgozom	10,9	16,7	0,9
Ülőlabda	1,2	3,2	2,8
Térdeplőszék	0,6	2,4	0
Guruló	49,7	45,2	82,1
Állítható magasságú	46,7	46	82,1
Nem állítható karfájú	30,3	37,3	43,4
Állítható karfájú	10,3	4	26,4
Alacsony háttámlás	17	11,1	17,9
Magas háttámlás	53,9	42,9	67
Fotel, kanapé vagy ágy	21,2	24,6	0

Forrás: Saját szerkesztés

3. táblázat: Számítógépes kellékek a munkakörnyezetben (%)

	Nappali tagozatos, otthon	Levelező tagozatos, otthon	Levelező tagozatos, munkahelyen
Nyomtató	42,4	45,2	28,3
Szkenner	21,8	22,2	11,1
Irattartó	30,3	27	59,4
Asztali naptár	32,1	27,8	72,6
Tolltartó	49,7	41,3	68,9
Telefon	67,9	56,3	84,9
Fényképek	17,6	11,9	11,3
Irodaszerek, tűzőgép	48,5	42,1	72,6
Számológép	33,9	38,3	65,1
Cukorka, édesség	17,6	11,1	7,5
Papír zsebkendő	45,5	32,5	26,4
Pohár	38,2	30,2	42,5
Asztali lámpa	67,3	42,1	21,7
Hangszóró	53,3	40,5	17

Forrás: Saját szerkesztés

Jelentős eltérés van az otthoni és a munkahelyi számítógépes környezet berendezése között, ami az eltérő feladatokkal magyarázható. A nyomtatóknak a munkahelyen általában van külön helye, illetve sokan központi (közös) nyomtatót használnak. Ennek több előnye is lehet:

- a nyomtatást nem lehet „egy helyben ülni” elvégezni, így az ülő munkát rövid időre meg kell szakítani,
- a nagyobb teljesítményű központi nyomtatók kihasználtsága, karbantartási költségeik stb. optimalizálhatók, így gazdasági előnyökkel is jár használatuk.

Otthon a válaszadók közel fele az asztalon tartja a nyomtatót, amit ötödüknél még szkenner is kiegészít. Az irodaszerek, naptár és telefon szintén sok számítógépes munkahelyi kelléke. Egy furcsa anomáliára utal a számológép jelenléte. Bár az operációs rendszerek szinte mindegyikéhez adnak számológép-szoftvert, mégis a munkahelyen a dolgozók kétharmada tart külön számológépet az asztalán.

Asztali lámpát a helyi megvilágítás fokozására inkább otthonukban használnak az emberek, a munkahelyükön csak valamivel több, mint ötödüknek van ilyen. A számítógép monitorja nem biztosít elegendő

fényt ahhoz, hogy a számítógép mellé tett papírokat, vagy a billentyűzetet is megfelelően lássuk. Tekintetünk vándorlása a különböző mértékben megvilágított területek között hosszú távon rontja szemünket, rövidtávon káprázást okozhat.

A hangszórók használata is az otthoni számítógépezéshez kapcsolódik, annak a filmnézésben, zenehallgatásban és játékok során van jelentősége, a munkavégzéshez kevésbé kötődik. A jövőben az asztali hangszórók visszaszorulására számíthatunk, ugyanis egyre több monitorba és számítógépházba integrálnak hangszórókat, amelyek általános használat mellett kielégítik a fogyasztók minőségi igényeit.

Vezeték nélküli eszközök használata

A vezeték nélküli billentyűzetek és eger használata kényelmes, szabadabb és rendezettebb munkakörnyezet kialakítását teszi lehetővé. A kutatás elindításakor feltételeztem, hogy széles körben elterjedt alkalmazásuk, az eredmények azonban mást mutatnak. A nappali tagozatos hallgatók 64,8%-ának a billentyűzete és eger is vezeték nélküli. A levelező tagozatosoknál otthoni számítógépnél 57,9% az arány, a munkahelyen viszont 89,6%. Vezeték nélküli eszközök közül az eger vagy a kom-

binált, párban kapható megoldások elterjedtek. Kevesen vásárolnak külön vezeték nélküli billentyűzetet.

Kiscsoportos megbeszélések keretében vizsgáltam, hogy mi az alacsony elterjedtség oka:

- Sokan nem is foglalkoznak vele, milyen e perifériák. Ha a számítógéphez adtak billentyűzetet és egeret, azt elromlásukig használják. Hordozható gépet vásárlók esetében a felbontás, memória, sebesség mellett senki sem jelölte meg a billentyűzet és eger kivételét választási szempontként. Többen utaltak arra, hogy utólag kényelmetlennek bizonyult valamelyik, azonban e miatt nem cserélték le a gépüket.
- Az olcsó eszközök népszerűbbek, az ár e termékek esetében sokkal fontosabb, mint a teljesítménybeli jellemzők. A döntésben szerepet játszik még a márkánév, illetve esetenként a gyerekek elvárásai.
- Több válaszadó azért nem vesz vezeték nélküli eszközt, mert drágának tartják a fenntartását, és nem akarják vállalni az elemcseréket.
- Vállalati környezetben a vezeték nélküli adatátvitel biztonsági kockázata-

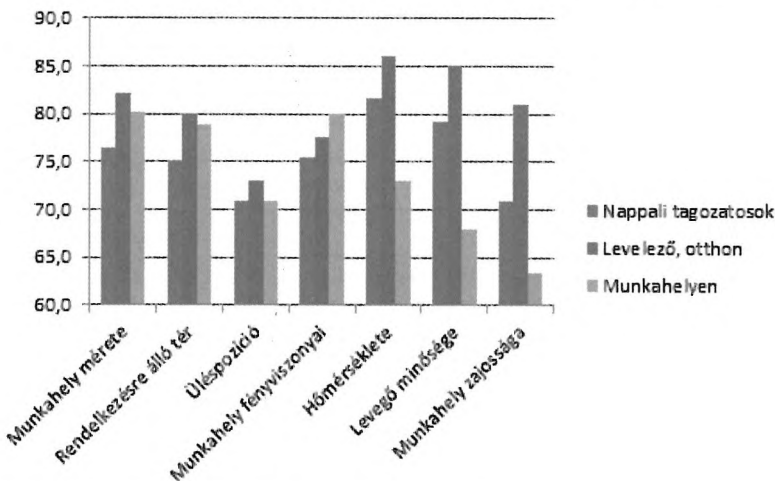
ival is számolni kell. Sokan azért nem használhatnak ilyen eszközöket, mert tartanak tőle, hogy illetéktelenek is hozzáférhetnek minden billentyűleütéshez, ezzel pedig üzleti adatokhoz és jelszavakhoz is.

Elégedettség

A számítógépes munkahelyükkel és munkakörnyezetükkel a válaszadók – különösen – otthonukban elégedettek. Igaz ez a gépük teljesítményére, a rendelkezésre álló tér nagyságára, a klíma- és fényviszonyokra és ülőpozíciójukra is. A nappali tagozatos válaszadók naponta átlagosan 4,2 órát töltenek számítógép előtt. 57%-uk hétfvégén számítógépezik többet. A levelező tagozatosok hét közben napi 7,5 órát, hétfvégén kevesebbet, átlagosan 3,3 órát töltenek a gép előtt.

Szívesen ülnek le az emberek a számítógép elé, amit – a kiegészítő interjúk alapján – úgy értelmezhetünk, hogy a számítógépes tevékenységekkel saját céljaikat magasabb szinten tudják megvalósítani. Gyorsan tudnak információt szerezni az időjárásról, a hírekről, kapcsolatot tudnak tartani családtagjaikkal és ismerőseikkel, a munkahelyeken pedig időt takarítanak meg munkájuk elvégzése során. A nappali tagozatos válasz-

3. ábra: Válaszadók átlagos elégedettsége munkakörnyezetükkel (%)



Forrás: Saját szerkesztés

adók (átlagos életkoruk 22,3 év) a levelező-sóktól (átlagos életkoruk 30,2 év) magasabb arányban használják a számítógépet filmnézésre, zenehallgatásra és közösségi oldalak látogatására.

A jövőbeli ergonómiai és egyéb kutatási feladatok kijelölése szempontjából fontos információ, hogy az emberek szívesen ülnek le a számítógép elé, így nem arra kell hangsúlyt fektetni, hogy megkedveltessék a vállalatok a számítógépes munkavégzést az emberekkel.

A munkahelyükön kevésbé elégedettek a válaszadók a számítógépes munkakörnyezettel, mint otthonukban (3. ábra).

Egy munkahelyet több szabály és előírás köt, mint amit otthonunkban szem előtt tartunk, munkabiztonsági és ergonómiai szempontból így magasabb szintű elégedettséget várhatnánk velük kapcsolatban. Azt tapasztaltam, hogy a munkaadók valóban többet tesznek a megfelelő számítógépes munkahelyek kialakításáért, a válaszok hátterében így más állhat. A megbeszélések alapján fény derült arra, hogy legfőbb kifogásuk az embereknek a munkakörnyezetükkel kapcsolatban az, hogy kevés beleszólást kapnak annak kialakításába. Ha az egyéni ízlésükhöz nem igazodik a munka-

„A megbeszélések alapján fény derült arra, hogy legfőbb kifogásuk az embereknek a munkakörnyezetükkel kapcsolatban az, hogy kevés beleszólást kapnak annak kialakításába. Ha az egyéni ízlésükhöz nem igazodik a munkakörnyezet, az annak megítélésében szubjektív módon tükröződik.”

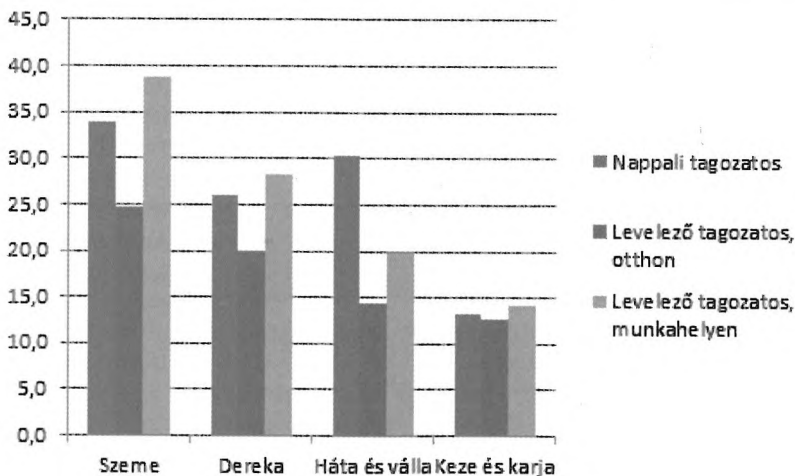
környezet, az annak megítélésében szubjektív módon tükröződik.

Fáradás

A tesztanyaggal a válaszadók szubjektív benyomásait tudtam vizsgálni azzal kapcsolatban, hogy mennyire érzik fárasztónak a számítógépes munkát. Alacsony azok aránya, akik a számítógépes munkát kifejezetten fárasztónak érzik. A levelező tagozatos válaszadóknál megfigyelhető tendencia, hogy az otthoni számítógépes tevékenységeiket kevésbé érzik fárasztónak.

E tevékenységek igénybe veszik a szemet, a kezét és a kart, hátat, vállat és a derekat. A szemre gyakorolt hatások a leginkább összetettek. A képernyőt „bámulva” kevesebbet pislogunk, ami a szem kiszára-

4. ábra: Számítógépes munkát fárasztónak érzők aránya (%)



Forrás: Saját szerkesztés

dásához vezet, a képernyő helytelen pozíciója a szemmozgató izmok elfáradásához járul hozzá.

A kéz és kar használata folyamatos számítógépezés közben, azonban e területen volt legalacsonyabb a nagyfokú fáradást megjelölők aránya. A derék, hát és váll megfájdulása a rossz testtartásra, illetve a már említett statikus izomterhelésre vezethető vissza.

A tesztanyagban 1.6 skála segítségével vizsgáltam a fáradás kérdését. A 4. ábra azok arányát mutatja be, akik az egyes kérdésekre 5-ös vagy 6-os értéket jelöltek meg, azaz a számítógépes munkát fárasztónak érzik.

KÖVETKEZTETÉSEK

Naponta több órát töltünk el munkával és munkán kívüli tevékenységekkel úgy, hogy a számítógép előtt ülünk. Technológiailag a számítástechnika fejlődése dinamikus, azonban ergonómiai szempontból kritikával illelhetjük az eredményeket. A gazdasági szempontok (minél olcsóbb megoldások) és az ismerethiány együttesen olyan munkakörnyezet kialakításához vezethetnek, amelyek gátolják a hatékony munkavégzést.

Ipari környezetben, különösen a tömegtermelésben nyilvánvalóbbak a hatékonyságnövelés indítékai és részletesen kidolgozott módszerek állnak rendelkezésre az ember-gép viszonyok javításához, mint az irodai ergonómia esetén. A számítógépes irodai és vezetői munkavégzéssel kapcsolatban nehéz az ipari tevékenységhez hasonló idő- és teljesítménynormákkal leírni az elvárásokat, így a hatékonyság mérése is problémás lehet. Ráadásul figyelembe kell venni az ember magas toleranciáját és szubjektív megítélését is számítógépes munkahelyével kapcsolatban. Azaz a munkánkat képesek vagyunk akkor is kielégítően jól elvégezni, ha a feltételek nem ideálisak, az egészségügyi (különösen hosszú távú) hatásokkal nem számolva. A tudás, begyakorlottság és az akarat azonban kompenzáló hatásúak, sokáig képesek elfedni a hatékonyság-csökkenés valódi okait.

A munkaszervezés szempontjai alapján alkottam meg a számítógépes munkavégzésre vonatkozó modelleket, elvi alapot adva a hatékonyság befolyásoló tényezőinek méréséhez. Véleményem szerint figyelembe kell venni:

- ember: ismeretei, fizikai adottságai, pszichológiai adottságai, begyakorlottsága, készségei stb.,
- számítógép: sebessége, teljesítménye, perifériái, szoftverek stb.,
- kiegészítő elemek: munkaasztal, szék stb.,
- munkakörnyezeti tényezők: megvilágítás, klímaérzet, zajosság stb.,
- szervezeti hatások: szervezeti kultúra, szokások, csoportmunka, eljárások stb.

A munka eredményének a szervezeti teljesítményhez (ezzel a vevők és egyéb érdekelt felek elégedettségéhez) kell hozzájárulnia, hatékonyságának mérésékor fontos összetevő ennek mértéke. A bemeneti oldalt vizsgálva a munkafeladatokat a vevői igényekből kell levezetni, ami a munkavégzés hatásosságának megítéléséhez nyújt szakmai alapot.

A tesztanyag segítségével végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy a munkaadók nagyobb gondot fordítanak a megfelelő munkakörnyezet kialakítására, mint azt otthonunkban tesszük. Mégis otthoni környezetünkkel vagyunk elégedettebbek, amihez hozzájárul, hogy mi magunk alakíthatjuk ki.

Kritikus képet a számítógépes munkaszékek használata mutat, otthon és munkahelyen egyaránt. A számítógépes munkavégzés sokszor tartósan rossz testtartást igényel, ami a felsőtestben statikus izomterheléshez vezet. A fájdalmak, fáradékonyság mellett hosszú távon komolyabb hatásokkal is számolni kell. Forgó, guruló, alacsony háttámlás székkel ezek a hatások mérsékelhetők, legtöbbször azonban nem ilyeneket találunk a számítógépek mellett. Az ülőlabda és a térdeplő szék számos problémára megoldást nyújt, azonban néhány óránál hosszabb ideig használva másokat generál.

Kaphatunk gyógyászati boltokban olyan kiegészítőket, amellyel az ülőlap előre lejt, így aktív izommunkát igényel üléspozíciónk megtartása. A szakirodalmak néhány fokban hátra felé lejtő ülőlapot javasolnak, éppen az ilyen „felesleges” izommunka elkerülése érdekében.

Az előzőektől komolyabb problémának tartom, hogy magas támlájú (sokszor divatos, ún. főnöki) székekből számítógépезünk. Ezek legtöbbször a lapockát támasztják meg, vagy kissé előre csúsztatva a nyakat. Így ülve szükségtelen terhelésnek tesszük ki a gerincoszlopot. A karfa használata elvileg segít megpihentetni karunkat, nem megfelelő magasság esetén azonban ez is rossz tartást eredményez.

Az ergonómiaiilag helyesen kialakított számítógépes munkahely nem csak az egyetlen, de alapvető, meghatározó tényezője a hatékony munkavégzésnek. A helyes és divatos, kényelmes és hatékony eszközök közötti választás sokszor nem egyértelmű, így kutatásaim során e problémákra kívánok megfelelő megoldásokat keresni.

JEGYZET

1 A bemutatott kutatómunka a „TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001” jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

HIVATKOZÁSOK

- Antalovics M. (2001), „Ergonómia”, In: Klein S., *Munkapszichológia*, Budapest: EDGE, pp.683-728
- Becker Gy. – Kaucsek Gy. (1998), *Termérgonómia és termékpszichológia*, Budapest: Tölgyfa Kiadó
- Béleczki, L. – Kiss Gy. – Kóródi T. (1978), *Az ülőmunkahely kialakítása*, Budapest: Mezőgazdasági Könyvkiadó
- Csépe V. – Győri M. – Ragó A. (szerk), *Általános pszichológia I*, Budapest: Osiris, 2007
- Henzi L. – Zöllei K. (2007), *Kompetenciamenedzsment*, Budapest: Perfekt
- Kiss Gy. (szerk), *A dolgozó tárgyi környezete*, Budapest: KJK, 1975
- Kroemer, K., Kroemer, A. D. (2001), *Office ergonomics*, London: Taylor & Francis
- Kroemer, K., Kroemer, H., Kroemer-Elbert, K. (2001), *Ergonomics. How to design for ease and efficiency*, London: Prentice Hall
- Susánszky J. (1984), *A racionalizálás módszertana*, Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Vaszkó M. (1971), *Ergonómia*, Budapest: Tankönyvkiadó
- Woodson, W. E., Conover, D. W. (1973), *Embergép-üzem. Munkahelytervezés*, Budapest: Műszaki Könyvkiadó

Berényi László, PhD, adjunktus

Miskolci Egyetem
Vezetéstudományi Intézet
szvblaci@uni-miskolc.hu

Ergonomics of computer workplaces

Effectiveness of computer work is important from both healthcare and work-organization point of view but it is often neglected. In this paper I summarize the results of the first stage of an empiric research on office ergonomics. Work table, chair, gadgets has impact on beyond our comfort on the effectiveness of the activities. My objective is exploring the influence factors and effects by using the concept of ergonomics.

The results point out that subjective side of the problem shall be expected. The individual opinions may be not harmonized with the scientific recommendations

László Berényi



Bernschütz Mária – Deés Szilvia – Kenéz András (szerk.), 2013.

eset@marketing.edu

Marketing esettanulmányok – Kihívások és megoldások a magyar piacon

Akadémiai kiadó, Budapest

A felsőoktatásban az esettanulmányok alkalmazása közkedvelt oktatási módszer, hiszen az oktató az egyes eseteken keresztül nemcsak könnyebben tudja elmagyarázni az adott marketingproblémát, de a hallgatók számára is megfoghatóbbá, valóssá tudja tenni az elméletben tanultakat. Így a könyv célcsoportját egyrészt azon oktatók képviselik, akik szeretnék óráikat színesebbé, a hallgatók számára érthetőbbé tenni, másrészt pedig épp azok a hallgatók, akik a marketinggel való ismerkedés során életszerű szituációkban is szeretnék látni a tanultak gyakorlati megvalósítását.

A könyv szerkesztői és szerzői olyan neves szakemberek, akik nemcsak az oktatás és a tudományos élet világában ismertek, hanem a gyakorlati életben is megmutatták szaktudásukat, amit számos díj, elismerés is bizonyít. Szakértelmük visszatükröződik az egyes marketingproblémák magas színvonalú bemutatásán és kidolgozottságán is, és épp ez adja az összeállítás hitelességét is.

A könyv tizenhét esettanulmányt tartalmaz, amelyeket a szerkesztők öt téma mentén fűztek fel; a marketingstratégia és –tervezés témaköreit követően a marketingmenedzs-

ment jól ismert 4P-jét (termékpolitika, árpolitika, értékesítési politika, kommunikáció) tárgyalják az esettanulmányok. Az egyes esetek felépítése kétszintű: a téma komplexitása és a probléma-feldolgozás nehézsége alapján két részre különül el, így egy-egy esettanulmány akár alap-, akár mesterképzésen is oktatható. Minden eset egy általános problémafelvetésből indul ki, amelyben bemutatja a vállalatot vagy az adott márkát, illetve az adott szektort/iparágat. A szerzők sajátos stílusának köszönhetően az egyes esetek olvasásakor rövid idő alatt bele tudjuk képzelni magunkat a bemutatott szituációba, az adott környezetbe, majd az adott kihívás ismertetését követő, a tanulmányok végén helyet kapó kérdések további gondolkodásra készítetik az olvasót. Az esettanulmányok azonban itt nem érnek véget, azoknak, akik a marketing területén már rendelkeznek némi jártassággal, lehetőségük van egy-egy konkrét szakterületi sajátosságot közelebbről megismerni, és az adott problémára megoldást találni. A könyv egyediségét, és egyben újszerű oktatástechnikai eszközét az adja, hogy a kiadó üzemeltet egy online felületet is, ahol a regisztráltak hozzáférhetnek a felhasználási segédletekhez, az esettanulmányok megoldásaihoz, illetve egy fórum segítségével az oktatók megoszthatják egymással a tapasztalataikat, feltölthetik megoldási javaslatukat.

A könyv valós vállalati marketing-problémákat mutat be, magyar vonatkozású, élethű szituációkkal. Az összegyűjtött

esettanulmányok egytől egyig aktuálisak, időszerűek és rendkívül érdekesek, nem maradtak ki közülük a zöld és online témák sem. A tanulmányok bemutatják a hazai és nemzetközi márkacépzés nehézségeit, az online marketing alkalmazásának sajátos feladatait, a piacorientált szervezeti magatartás fejlesztésének kérdéseit, és átfogják a különböző sajátos piacokat, hiszen találhatunk példát az élelmiszeriparból, az építőiparból, a médiapiacról, nonprofit szervezetekről és a gyógyszeriparból is. Az esetek áttekintése során az olvasó csupa érdekes témával találkozhat; olvashat a gesztenye, a tökmagolaj, a tokaji aszú történeteiről, de inspirálók lehetnek a HVG, a MÁV-Start, a FIVOSZ, az Országos Mentőszolgálat kifejezetten magyar példái is. A falusi turizmus helyzetének bemutatása kapcsán megismerhetjük a nyugdíjas egyéni vállalkozó problémáit, de az optimális telephelyválasztás feladatát is körbejárhatjuk a nagy bevásárlóközpontok marketingdöntésein keresztül, illetve multinacionális világcégek marketingkihívásaiba is betekintést nyerhetünk.

A könyvet azoknak ajánljuk, akik szívesebben szeretnék az elméleti oktatást, és új értelmet szeretnének adni egy-egy marketingproblémának, illetve azoknak is, akik az érdekes történetek által szívesen megismernék, mit is jelent a marketing a való életben.

*Gerdesics Viktória – Szakó Tímea
Pécsi Tudományegyetem*



5 LET OUTLET

2014



PTE ÖTLETVERSENY

AKIK RÉSZT VESZNEK AZ ÖTLETELÉSBEN:

TESCO

BUDAPESTI ÉRTÉKTŐZSZA
- BUDAPEST STOCK EXCHANGE



hVca Hungarian Private Equity and
Venture Capital Association



LAFARGE
"Jobb városok
kiseknek eleltre"



Mansfield
& Associates
THE KEY TO THE BEST TALENT

TATA CONSULTANCY SERVICES



AmCham HUNGARY
American Chamber of Commerce in Hungary

otpbank

Megbízunk egymásban

K&H

pwc

eco net



PÉTÁV
Pécsi Tőrvitű Kft.

bancard



Hungarian
Spin-off & Start-up
Association

NATIONAL
INSTRUMENTS

JELENTKEZÉSI HATÁRIDŐ 2014. január 26.
RÉSZLETEK: SIMONYI BEDC - PÉCSIKÖZGÁZ

SIMONYIBEDC@KTK.PTE.HU facebook linkedin www.bedc.ktk.pte.hu

ORSZÁGOS ONLINE MARKETING KONFERENCIA

2013. NOVEMBER 5.



Amit egy éve még nem tudhattál!

„Az online marketing felnőtt az utóbbi években, az online eladások a világon mindenütt csúcsokat döntenek és az emberek kezében lévő mobilkészülökön a másodperc töredéke alatt terjed az információ. Egy teljesen új világ épült fel!”

...Mi ezt a világot elemezzük majd az elmúlt év távlatából, az Országos Online Marketing Konferencián. A lényeg: minden, amit tavaly még nem tudtál volna elmondani, meghallgatni, megbeszélni, kipróbálni, megvalósítani online... digitalizálódj Velünk!

Amiről szó lesz....

- Magyarország infokommunikációs stratégiája – Nemzeti Fejlesztési Minisztérium
- Merre tart a mobilmarketing
- Az elmúlt egy év legjobb digitális kampányai
- A digitális média átalakulása... Elsőkézből a médiumoktól
- Marketinget, marketingkommunikációt segítő szoftverek
- Hardverek, szenzorok, új okos eszközök használata és bemutatása
- Tanulj a startuptól.... Innováció, új üzleti modellek, startup eszköztár

Előadók....

Google, CleverProducts, Starking, 3D nyomtatás, Antavo, Gravity, Ebola, PS:Provocative, HD Group, Madhouse, Sanoma, Player, Kirowski, NEO, Carnation, Mito, Origo, Reklámpar.....

Próbálj ki új szoftvereket, eszközöket, tanulj az új megoldásokból, találkozz a szakma krémjével!



AZ ÉV HONLAPJA
2013