

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

XLIII. évfolyam

Ára: 2550 Ft

# Marketing & MENEDZSMENT



**A termelési/marketing interfészrol.  
Az emberi tényező**

**A nyugati menedzsment-tanácsadás  
változó körvonalai**

**A mobilmarketing lehetőségei  
Magyarországon a fiatalok  
hozzállásának tükrében**

**Fogyasztóorientáció. Realitás vagy  
a jövő zenéje a hatékony kisvállalati  
marketing az élelmiszeriparban?**

**A kereskedelmi márkás termékek  
további növekedésének fogyasztói  
befolyásoló tényezői a magyarországi  
napi fogyasztási cikkek piacán**

**HR és marketing**

2009

**4**



# Konferencianaptár 2010

## MAGYAR FOGYASZTÓ PLATFORM

### A közügyek fogyasztói

Február

Az állam polgárai egyben a közügyek fogyasztói is. A szavazatok a választási döntések eredményeit tükrözik. Kik, hogyan, miért és mivel igyekeznek befolyásolni ezeket a döntéseket? Azokat várjuk az eseményre, akiket érdekel a politikai kommunikáció, önkormányzatoknál valamint közhivatalokban tevékenykednek és izgatja őket, mit miért tesznek az X generációk.

### Sport

Március

Valamilyen formában mindannyiunk életének része a sport. Tudjuk, mennyit áldozunk rá időnkéből, pénzünkéből? Hogyan kapcsolódnak össze népszerű sportok és sikeres márkák? Befolyásolja-e választásunkat egy szép gól, vagy egy jól öltözött bajnok? Várunk mindenkit, aki munkájában kapcsolatba kerül sportszerek, sportolási lehetőségek kommunikációs feladataival.

### 50+

Április

2010-ben immár harmadik alkalommal foglalkozunk az „elfelejtett” nemzedékkel, és egyre biztosabbak vagyunk abban, hogy a negyvenkilencedik éven túl is van élet. Mit vesz, mire vágyik a szeniorok társadalma? Várunk mindenkit, aki már, és azokat is, akik még csak most fedezik fel az 50+ generációban található fogyasztói potenciált.

### 0-6

Május

Virágzik a „kisbabaipar”. Kicsi gyerekek is névre szóló ajánlatokat kapnak. A babák szülei – a nagy választéktól megrészegülve gyakran az internetről várják a válaszokat. Várjuk azon ügynökségek, vállalatok képviselőit, akiknek fontos a gyereket nevelő szülők véleménye, és kommunikációjuk kialakításakor nem akarják figyelmen kívül hagyni a babák családtagjaira gyakorolt hatását.

### Élvezetek

Június

Boldogságunkat tetézzük az élvezeti cikkek fogyasztásával vagy boldogtalanságunkról próbálunk elfeledkezni a segítségükkel? Minden olyan vállalat képviselőjének szolgálunk érdekes tudnivalóval a konferencián, amely a széles spektrumú élvezeti cikkek piacán mozog.

### 18-

Szeptember

Az ifjúság örök téma. A felnőttkor küszöbén állók fogyasztási szokásai, döntései, életstílusuk meghatározza és előre jelzi a felnőtt fogyasztását. Megismerhetők a lázadó trendek, a non-konform gondolatok? Megérthető a márkatagadó márkahűség? Ha érteni véli őket, de nem biztos benne, vagy ha nem érti őket, de szeretné, jöjjön el és tudja meg milyen a felnövekvő generáció.

### Könyv

Október

A könyv letehetetlen. Lehet lapozható, hallgatható vagy böngészhető. Mitől válunk olvasóvá, fogyasztóvá a könyv világában? Hogyan igazodunk el a szerzői és kiadói márkák, valamint könyvcímek sokaságában? Várunk mindenkit, aki munkája során könyvek előállításával, kivitelezésével és eladásával aktívan foglalkozik.

### Nő ↔ Férfi

Október

2009-ben egy-egy egész napos konferencián foglalkoztunk mindkét nemmel, majd a kapott visszajelzéseket követően úgy döntöttünk, hogy a két fél együtt igazán egész. 2010-ben közös kontextusban, nemek vonzásában vizsgáljuk meg fogyasztásunkat. Várjuk azon vállalatok és ügynökségek képviselőit, akik számára fontos mit miért tesz egy nő vagy egy férfi.

### Pénzügyek

November

Hogyan változtak a pénzügyi szokások a válság hatására? Megfontoltabban kezeli befektetését a magyar fogyasztó? Felelősebb ajánlatokkal bombázzák meglévő vagy jövőendő ügyfeleiket a bankok és pénzügyintézetek? Szigorodott-e a szabályozás? Várjuk a pénzügyi szektor marketingszakembereit, valamint az ügynökségek képviselőit.

### CSR Menedzsment 2010

December

Közös elmélkedés a résztvevőkkel arról, hogy hogyan lehet a CSR valódi változások eszköze. Modellek, ötletek, kapcsolatok, élmény. Várjuk a vállalatok CSR területéért felelős vezetőit és szakértőit, továbbá a CSR-el foglalkozó újságírókat és a vállalati együttműködésben érdekelt civil szervezet vezetőit.



**Szerkesztőség:**

**Rekettye Gábor** (a szerkesztőbizottság elnöke)

**Iglódi Csaba** (főszerkesztő)

**Fojtik János** (szerkesztő)

**Hofmeister Ágnes** (az MTA Marketing-tudományi Bizottság alelnöke)

**Kozák Ákos** (a GfK Hungária ügyvezető igazgatója)

**Rappai Gábor** (a PTE KTK dékánja)



Kiadja a GfK Hungária Piackutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara



Felelős kiadó: **Kozák Ákos**



Szerkesztőség:

1022 Budapest, Törökvesz út 6/A

Tel.: 269-1676 fax.: 269-2504



Grafikai előkészítés: **B&P BrandAktív**

Készült: **DEMAX Művek**



INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49

Engedély: B/SZI/301/1989



Szakmai támogató:



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

## Tartalom

### HR ÉS MARKETING

Az 50+ generáció ICT kapcsolatainak vizsgálata (II. rész)

- *Gergátz Ildikó* . . . . . 4

A termelési/marketing interfészről. Az emberi tényező

- *Balogh L. Dániel* . . . . . 12

A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai

- *Andrew Gross, Poór József, Emeric Solymossy.* . . . . 20

A CEO és a motorkerékpár-ápolás művészete

A felsővezetők értékrendje, ahogyan coach-ok látják

- *Mihalik Judit* . . . . . 34

A mobilmarketing lehetőségei Magyarországon a fiatalok hozzáállásának tükrében

- *Somogyi Ildikó, Bányai Edit* . . . . . 43

### ÉLELMISZER-MARKETING

Fogyasztóorientáció. Realitás vagy a jövő zenéje a hatékony kisvállalati marketing az élelmiszeriparban?

- *Polereczki Zsolt, Szakály Zoltán.* . . . . . 52

### HATÁRTERÜLETEK-ÁTFEDÉSEK

A kereskedelmi márkás termékek további növekedésének fogyasztói befolyásoló tényezői a magyarországi napi fogyasztási cikkek piacán

- *Balló Zsófia* . . . . . 59

Az integrált marketingkommunikáció magyarországi alkalmazásának feltételei és korlátai

- *Bernschütz Mária* . . . . . 70

### KÖNYVISMERTETÉS

Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. . . . . 78

**Szerkesztőbizottság:**

**BALATON KÁROLY** Budapesti Corvinus Egyetem • **BELYÁ CZ IVÁN** Pécsi Tudományegyetem • **BERÁ CS JÓ ZSEF** Budapesti Corvinus Egyetem • **DINYA LÁ SZLÓ** Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös • **FARKAS FERENC** Pécsi Tudományegyetem • **ABBY GHOBADIAN** Henley Business School, University of Reading (UK) • **ANDREW C. GROSS** Cleveland State University (USA) • **HÁKAN HÁKANSSON** BI Norwegian School of Management, Oslo (Norway) • **HETESI ERZSÉBET** Szegedi Tudományegyetem • **JÓ ZSA LÁ SZLÓ** Széchenyi István Egyetem, Győr • **KANDIKÓ JÓ ZSEF** Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya • **LANTOS ZOLTÁN** GfK Hungária Piackutató Intézet • **LEHOTA JÓ ZSEF** Szent István Egyetem, Gödöllő • **OROSDY BÉ LA** Pécsi Tudományegyetem • **PISKÓTI ISTVÁN** Miskolci Egyetem • **REKETT YE GÁ BOR** Pécsi Tudományegyetem (elnök) • **SIMON JUDIT** Budapesti Corvinus Egyetem • **TÖRÖ CSIK MÁ RIA** Pécsi Tudományegyetem • **TÖRÖ K Á D Á M** Pannon Egyetem, Veszprém • **VÁ G Á SI MÁ RIA** Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem • **VERES ZOLTÁN** Budapesti Gazdasági Főiskola • **VÖRÖ S JÓ ZSEF** Pécsi Tudományegyetem

# Contents

## HR AND MARKETING

The ITC relation analysis of the 50+ generation, part 2

- *Ildikó Gergácz* . . . . . 4

On the operations/marketing interface. The human factor

- *Dániel L. Balogh* . . . . . 12

The changing contours of management consultancy in the West

- *Andrew Gross, József Poór, Emeric Solymossy* . . . . . 20

CEO and the art of motorcycle maintenance.

A pilot research on the value range of Hungarian top managers

- *Judit Mihalik* . . . . . 34

Attitudes of Hungarian young consumers towards mobile marketing

- *Ildikó Somogyi, Edit Bányai* . . . . . 43

## FOOD MARKETING

*Consumer orientation. Is efficient small business marketing a reality or a future question mark for Hungarian food industry?*

- *Zsolt Polereczki, Zoltán Szakály* . . . . . 52

## BORDERLINES-OVERLAPPINGS

Consumer factors that influence further growth of private label brands on the Hungarian FMCG market

- *Zsófia Balló* . . . . . 59

Conditions and barriers of using integrated marketing communications in Hungary

- *Mária Bernschütz* . . . . . 70

## BOOK REVIEW

International human resources management . . . 78

# Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

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

**A Marketing Menedzsment** mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy **küldjék el írásukat szerkesztőségünkbe**. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltárulhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excel formátumban, a képi illusztrációkat pedig jpg vagy tiff kiterjesztéssel várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. A magyar nyelvű írásokhoz egy fél oldalas angol nyelvű összefoglalót is csatoljanak, hogy lapunk ilyen téren is nemzetközi legyen. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel! (Részletes leírás a 80. oldalon.) Az írásokat lapunk szerkesztőjéhez, dr. Fojtik Jánoshoz juttassák el következő címre: [fojtik@ktk.pte.hu](mailto:fojtik@ktk.pte.hu)

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

Tisztelettel:  
Iglódi Csaba, főszerkesztő



THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

# Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK  
A MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK,  
AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

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

**M**egrendelheti a folyóiratot az [ildiko.kebelei@gfk.com](mailto:ildiko.kebelei@gfk.com) e-mail címen. Továbbá postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőnél vagy a [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu) e-mail címen.

További információ: Iglódi Csaba, lapigazgató - főszerkesztő • [csaba.iglodi@braunpartners.hu](mailto:csaba.iglodi@braunpartners.hu)

# Az 50+ generáció ICT kapcsolatainak vizsgálata (II. rész)

**Az informatika eszköz ahhoz is, hogy a társadalom idősebb tagjai részesei lehessenek az életnek, közéletnek. Az információs társadalom újrendezi a társadalmi erőforrásokhoz, az információkhoz való hozzáférést. A tanulmány az 50 feletti technológiához fűződő viszonyát tárgyalja, külön hangsúlyt kap a kommunikáció és a generációk közti együttműködés kérdésköre. A tanulmány II. részében a 2008-ban megvalósult feltáró jellegű kutatásorozat kvantitatív elemének egyes részeredményeit kiemelve kerül bemutatásra a generációkat eltérően jellemző ICT használat.**

**Kulcsszavak:**  
50+, ICT, internet, generációk

„A legnehezebb arra rájönni, hogy mi az az elengedhetetlenül fontos, amit még meg kell tanulni.” (Csepeli)

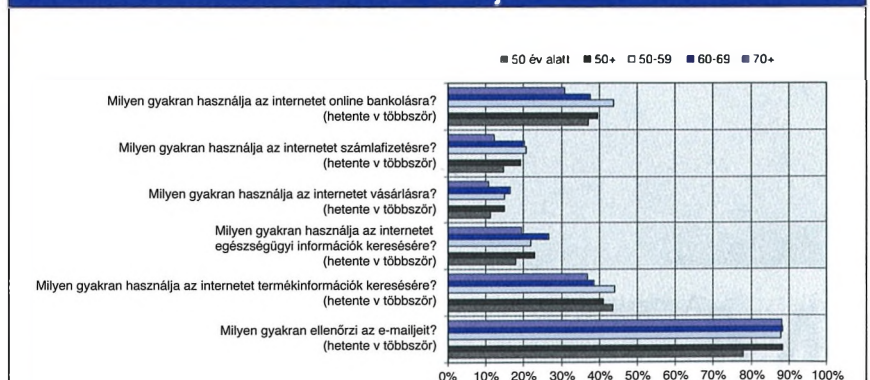
A tanulmány az 50 feletti technológiához fűződő viszonyát tárgyalja, külön hangsúlyt helyezve a kommunikáció és a generációk közti együttműködés kérdéseire. A tanulmány első részében fókuszba került a fiatalok szerepe és lehetőségeik az idősök támogatásában, lehetséges felelősségük az idősök információs társadalomba történő befogadása kapcsán. A második részben a kvantitatív kutatás alapján adunk összefoglalót a generációkat eltérő módon jellemző ICT-használat eredményeiről. Vizsgált hipotézisünk a következő:

**H3: Az ICT-használat és annak minősége generációkat eltérő módon jellemez.**

Kiindulópontul célszerű a legegyszerűbben mérhető, bár tartalmi szempontból komoly korlátokat állító ellátottsági mutatót vizsgálnunk. Jól látható a publikus kutatási eredmények tükrében, hogy az ellátottság nagyjából szétterjed az aktív munkaerő-piaci résztvevőkön. Magyarországon azonban az inaktivitás magas szintjét is figyelembe kell vennünk, az 50-64 év közöttiek közül csak minden harmadik ember dolgozik. A nagy különbség a fiatal generációval történő összehasonlításkor látszik, a használat intenzitása, a diverzifikáció, sőt az érzelmi viszonyulás tekintetében is.

1. ábra

## Internethasználati jellemzők



Forrás: Bright Booming Future, AARP Presentation, CES Silver Summit Conference 2009: Surveying the Digital Future, USC Annenberg School Center for the Digital Future (saját szerkesztés)



Vizsgálódásaink során egyre közelebb kerülünk a megállapításhoz, amit más piacok esetében megtapasztalhattunk már, hogy bár mintaként vagy akár motiváló célként használhatjuk az amerikai példát, de összehasonlításokat több szempontból – nyilvánvalóan nem a kvantitatív összehasonlításra gondolva – sem célszerű tennünk. Az Egyesült Államok legújabb kutatási eredményei alapján nem hagyható figyelmen kívül, hogy míg a 2004-es kutatások 47%-nyi 55 év-nél idősebb internethasználót jeleztek (Abramson and Silverstein, 2006) – jelentős különbségekkel az egyes korcsoportokban és szemben az akkori magyar 10%-kal –, addig mára ez lényegesen megváltozott. Már a 70 év felettek korcsoportja önmagában is eléri ezt a mértéket, míg a megelőző korcsoportok 70% körül mozognak (AARP, 2009).

Fókuszálva az idősek egyes korcsoportjaira, több használati jellemzőcsoport kisimult már ebben a dimenzióban. Az 50-esek és 60-asok közt az eltérés megszűnt, és lassan a 70-esek is zárkóznak fel. Ennek mértéke nem magyarázható az idő előrehaladtával új korcsoportba átlépő korábbi használókkal (1. ábra).

A Magyar Infokommunikációs Jelentés legutóbbi adatai szerint a legalább 15 éves hazai lakosság körében a számítógép-használat megítélése alig változott a 2008-as év során. Bár a túlnyomó többség továbbra is egyetért abban, hogy a PC jelentősen megkönnyíti az emberek életét, sőt abban is egybevága a domináns vélekedés, hogy az internethasználók a mindennapjaikban jelentős előnyt élveznek, az informatikai eszközök megkerülhetlenségének nézetét a többség továbbra sem osztja (BellResearch, 2009). A részben alaptalan félelmek és fel nem ismert előnyök jó részben a lakosságra jellemző felkészületlenségből és ismerethiányból erednek. Nálunk aggodalomra leginkább az ad okot, hogy az “átlagember” általános

informatikai ismeretei a kutatási adatok szerint alig-alig bővülnek, fokozottan igaz ez a munkaerőpiactól távollévőkre, a 60 éven felüliekre és az alapfokú végzettségűekre (2/a. és 2/b. ábrák).

## EURÓPAI BENCHMARK

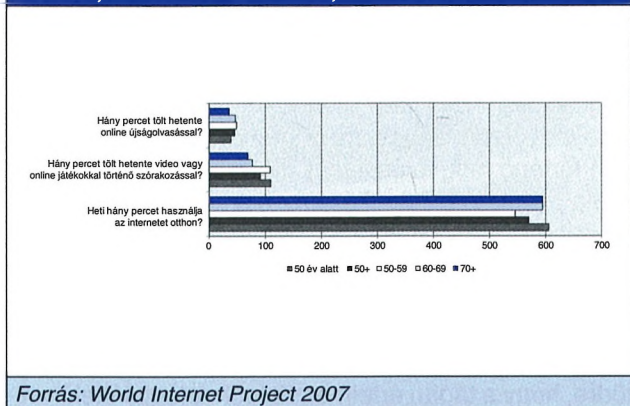
A témakörben nagymintás nemzeti kutatások készülnek ugyan, de többnyire korlátozott hozzáférhetőséggel, az idős generációra kiemelt hangsúllyal figyelő összehasonlító elemzések pedig rendkívül ritkák. Éppen ezért tartjuk fontosnak a következőkben bemutatásra kerülő Seniorwatch kutatássorozat (2002-2008) releváns eredményeinek elemzési körbe vonását.

A kutatássorozat célja folyamatosan nyomon követni az 55+ generáció körében az ICT piac fejlődését. Az első kutatás 2002 folyamán, míg az ismételt vizsgálat 2007 év végén készült, 2008-ban került publikálásra. A kutatásban 5 EU tagország vett részt – Németország, Egyesült Királyság, Franciaország, Olaszország és Lengyelország – országonként 500 interjút készítve. A három kulcsterület részletes elemzése mellett mindvégig fókuszál a kutatás a megjelenő új technológiai trendekre és az időskorban fenntartható függetlenség megtartásának témakörére:

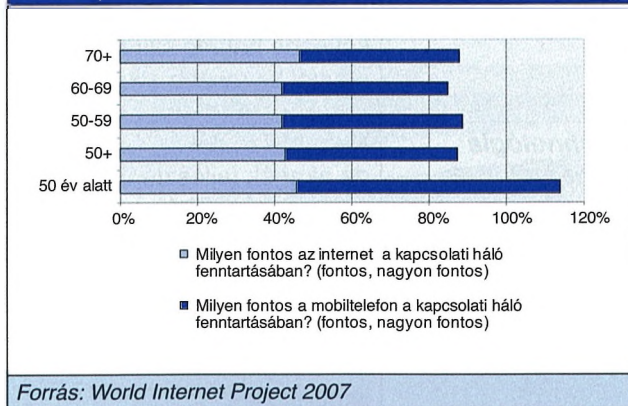
- ICT használat a mindennapi élet során
- az ICT használat életminőséget növelő szerepe az egészségügyi távügyelet és szociális gondoskodás területén
- ICT használat munkahelyi környezetben.

A jelentésből adódó első megállapítás a digitális szakadék létezése, tekintettel az 55 feletti korosztálynak az összes többiétől lényegesen eltérő ICT használatára. Tekintettel a computer, az internet és a mobiltelefon használatra, különböző digitális szakadék mintázatok alakulnak ki a vizsgált országokban.

2/a. ábra  
PC, internethasználat, otthoni hozzáférés



2/b. ábra  
PC, internethasználat, otthoni hozzáférés



Az idősek internethasználati mutatója több, mint megduplázódott ugyan, 8%-ról 19%-ra nőtt, de annak abszolút értéke még így is jelentősen elmarad a társadalmak többi korcsoportjától, amelyekben az átlagos arány 41%-ról 62%-ra változott. Nem adható egyértelmű válasz arra kérdésre, hogy a szakadék szűkül-e vagy inkább mélyül. A computer- és internethasználat változása együtt látszik mozogni, míg jelentősebb eltérés, gyorsuló növekedés csak a mobiltelefon-használat területén tapasztalható.

### ICT INVOLVMENT TIPOLOGIA

Négy kategóriával írta le a Seniorwatch 2002 nemzetközi kutatás a lakosság ICT iránti elkötelezettségét, az 1. táblában foglaltak szerint.

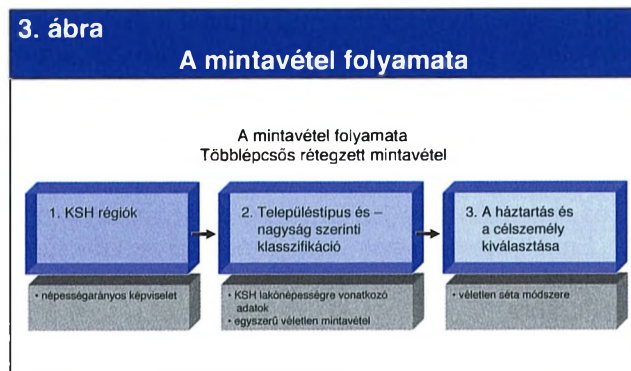
Az 50+ generáció többsége 2001-ben a technológia iránt nyitottak csoportjába tartozott, érdemes azonban látnunk, hogy majd minden harmadik válszólo zárkózott el mind a használattól, mind a tanulástól. 2007-re egyértelmű elmozdulás történt a használat intenzitása és a tudásszint emelkedése irányába, azonban az elzárkózók csoportja alig csökkent. (Mivel nem generációkról, adott időszakban születettekről van szó, így a két kutatás időpontjában különböző felhasználók estek az egyes csoportokba.)

A 2007-ben zajlott kutatás általános attitűdöket mérő részének fő megállapítása, hogy az 50+ generáció erősen polarizált az ICT piaci aktív részvétel és az új technológiák iránti nyitottság tekintetében.

1. tábla Fogyasztói kategóriák – involvment (saját szerkesztés)	
<b>Tapasztalt sprinterek</b>	Számítógéphasználók haladó vagy professzionális szinten és/vagy számítógéphasználók legalább heti egyszer
<b>Idő kezdők</b>	Számítógéphasználók kevésbé haladó szinten heti egynél kevesebb alkalommal
<b>Technológia iránt nyitottak</b>	Nem-használók, de akarják fejleszteni számítógéphez való képességeiket
<b>Digitális kihívás</b>	Nem-használók és nem is akarják fejleszteni számítógéphez való ismereteiket

### FOGYASZTÓI ATTITŰDÖK A TECHNOLÓGIAHASZNÁLATTAL KAPCSOLATBAN – PRIMER ELEMZÉS

A lakosság jelenlegi idő- és pénzfelhasználását, valamint a lakosság trendaffinitását és a trendcsoportok azonosítását vizsgáló, kvantitatív jellegű kutatás során 2500 face-to-face interjú készült. A minta országosan reprezentatív módon a hazai, 16-65 éves korosztály véleményét tükrözi. A többlépcsős mintavétel 2008 novemberében zajlott. A mintavétel folyamatát a 3. ábra szemlélteti.



A kutatásban a 2. táblázatban látható attitűdállítások kaptak helyet. A tanulmányban jelenleg a fogyasztói attitűdök korcsoportonkénti keresztelemzését szerepeltetjük. Azokat az összefüggéseket emeljük ki, ahol a Khi-négyzet próba értékei a szokásosan elfogadott 0,05 érték alattiak, vagyis ahol szignifikáns különbséget találtunk a vizsgált változók között. (2. táblázat)

Ahogy a nemzetközi elemzésekben is láthatjuk, a rajongás a technológiai újdonságok iránt és az új technológiákat alkalmazó eszközök beépülése a mindennapi életbe az egyes korosztályokat eltérően jellemzi, folyamatos átmenetet képezve, egyértelmű életkori vagy generációs határokat nem találunk (4. ábra). Ezeket az eredményeket látjuk visszaköszönni a magyar piac legfrissebb eredményeiből is (5. ábra).

Egészen más a helyzet, ha a technológiai/elektronikai eszközök használathoz kapcsolódó segítség igénybevételét, a fogyasztói igények egyes termékekben történő megvalósulását, illetve az internettel kapcsolatos kérdéseket – hátrány-e a hozzáférés hiánya, takarítunk-e meg vele időt, segíti-e a kommunikációt – vizsgáljuk. Fokozatosan élesedő, egyre jobban kirajzolódó léptékváltást látunk az ötvenes, hatvanas korcsoport válaszai alapján.

Az állítás próbál rávilágítani arra az általános attitűdre, hogy a tágran értelmezett technológiai/elektronikai



2. tábla

## Technológiával kapcsolatos attitűdállítások – primer kutatás

*Kérjük, hogy értékelje a következő állításokat aszerint, hogy mennyire ért egyet velük! Véleményét hatfokozatú skála segítségével fejezze ki, ahol 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem, 6 pedig, hogy teljes mértékben egyetért. Természetesen a közbelső fokozatok is használhatók!*

	Egyáltalán nem értek egyet			Teljes mértékben egyetérték		
A számítógép és más technológiai újdonságok beépültek a mindennapjaimba.	1	2	3	4	5	6
Az internet használatával időt takaríthatunk meg.	1	2	3	4	5	6
Folyamatos stresszt jelent a különböző elektronikai készülékeim működtetése.	1	2	3	4	5	6
Azok az emberek, akik az internetet használják, kockáztatják a személyes adataik biztonságát.	1	2	3	4	5	6
Az internet lehetőséget ad arra, hogy többet kommunikáljak barátaimmal, családommal.	1	2	3	4	5	6
A technológiai újdonságokkal való megismerkedés számomra kihívást jelent.	1	2	3	4	5	6
Rajongok a technológiai újdonságokért.	1	2	3	4	5	6
Azok, akiknek nincs internet-hozzáférésük, komoly hátrányban vannak az élet minden területén.	1	2	3	4	5	6
A modern technikát gyártó cégek nem veszik figyelembe a korabeli emberek igényeit.	1	2	3	4	5	6

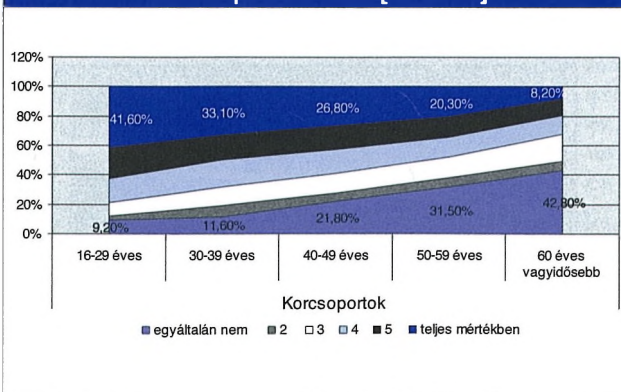
kai termékek körében a napi használat során mekkora szerepe van az autodidakta módon történő feladatmegoldásnak, illetve a támogatás, a külső segítség felhasználásának. Az eredmények irányukban nem térnek el a nemzetközi eredményektől (Seniorwatch, 2008), az egyetértés százaléka kismértékben (kb. 10%) alacsonyabb, azonban így is közel 60%-os az

egyetértés a külső segítség igénybevételével. Ami könnyen kapcsolatba hozható a tanulmány erre vonatkozó hipotézisével (6. ábra, következő oldalon),

Az idősebb fogyasztók igényeinek való megfelelés, a fejlesztésekben játszott szerepük és ezek akár funkcionalitás, akár design tekintetében történő megvalósulása a generációs nyomokat hordozza és egy-

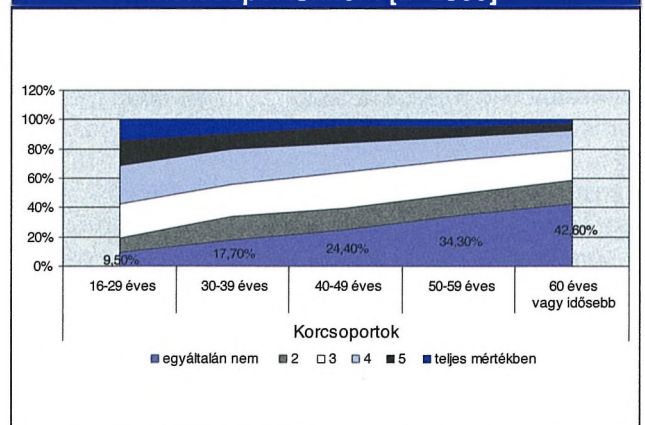
4. ábra

## A számítógép és más technológiai újdonságok beépültek a mindennapjaimba, korcsoportonként [n=2500]



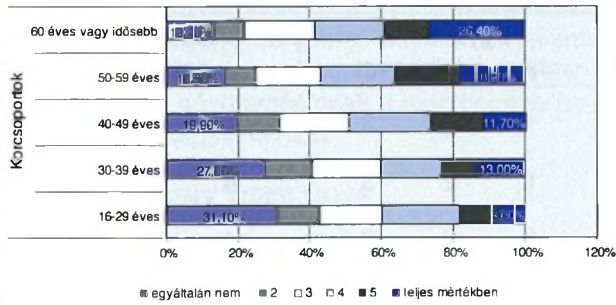
5. ábra

## Rajongok a technológiai újdonságokért, korcsoportonként [n=2500]



6. ábra

Amikor új elektronikai eszközt veszek, általában másról kérek segítséget az üzembe helyezéshez, korcsoportonként [n=2500]

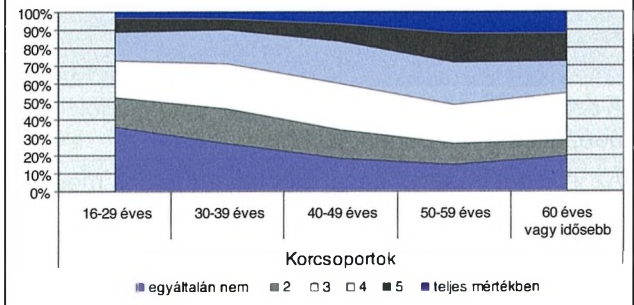


ben újabb eredményeket is sejtet. A hatvan feletti korcsoportjában visszafordulni látszik az állítás támogatottsága, ebben a korcsoportban jelennek meg jellemzően az életkorral járó komolyabb érzékszervi problémák, amelyekre valóban több megoldást kínál a technológiai szektor, fejlettebb a részpiac (7. ábra).

Az internet szerepe mind az időgazdálkodás, mind pedig az ugyancsak az időgazdálkodáshoz is kapcsolódó kommunikáció tekintetében markáns eltéréseket mutat az idősebb csoportok esetén, ami lehet általában jellemzője egy nemzet kultúrájának. A mi társadalmunkban hagyni a dolgokat elromlani, nem gazdálkodni jól az idővel – társadalmi értelemben nem tartozik a szankcionált dolgok közé. Az élettempó objektív mérés vagy szubjektív érzékelés alapján lassú vagy gyors lehet, a fogyasztó életére az időhiány vagy az idő lassulása/lassítása jellemző. Ez a dimenzió a korral való egyidejű haladást, az ICT-használatot, az ahhoz kapcsolódó tudást, a modern értékorientá-

7. ábra

A modern technikát gyártó cégek nem veszik figyelembe a korombeli emberek igényeit, korcsoportonként [n=2500]



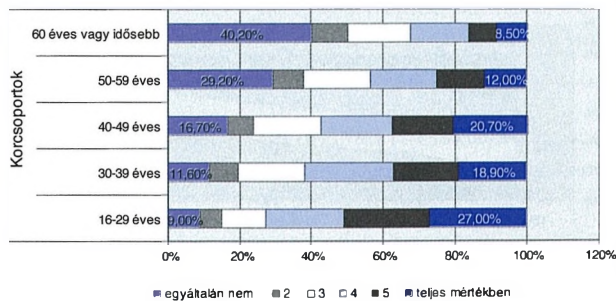
ciót jelzi (Törőcsik, 2003, 2004). Így az időhöz való viszony egyben fontos dimenziója a fogyasztói csoportok leírásának, amely jelzi a korral való együttmozgást. A kutatás eredményei egyértelműen jelzik az ötvenes korcsoporttól az idő szerepének csökkenését (8. ábra).

A kapcsolati háló működtetése szintén idő- és csatornagényes feladat, ami függ a hálózat méretétől, a rendelkezésre álló csatornáktól és az időszükséglettől. Az internet adta kommunikációs lehetőség ki nem használása mutatja egyrészt az idősebb korcsoportok időgazdálkodási szemléletének sajátosságát, és az ismert háttérinformációk alapján kisebb kapcsolati hálóra és az ehhez szükséges tradicionális csatornák elégségességére utalhat (9. ábra).

Az internet általános előnyöket biztosító szerepével kapcsolatban már nem ennyire markáns, de mérhető az eltérés az 50 feletti korcsoportokban. Pozitív eredménynek tekinthető a markáns eltérés hiánya,

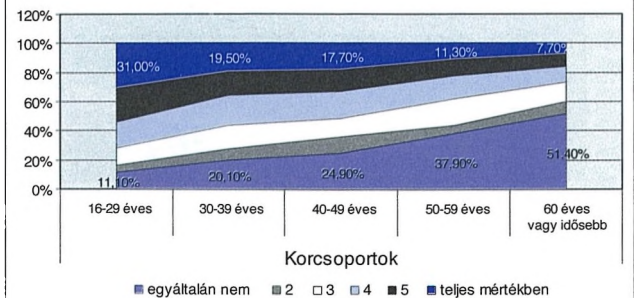
8. ábra

Az internet használatával időt takaríthatunk meg, korcsoportonként [n=2500]



9. ábra

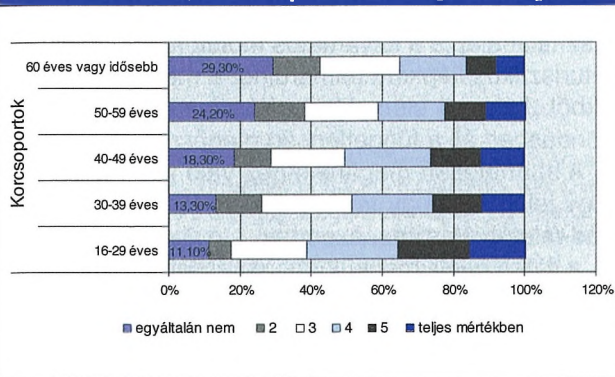
Az internet lehetőséget ad arra, hogy többet kommunikáljak barátaimmal, családommal, korcsoportonként [n=2500]





10. ábra

**Azok, akiknek nincs internet-hozzáférésük, komoly hátrányban vannak az élet minden területén, korcsoportonként [n=2500]**



hiszen míg az idő és kommunikáció tekintetében, azaz specifikus kérdések esetén még ez látható, az internettel kapcsolatos általános attitűd már az elfogadottság, a szükségesség elismerésének irányába mutat (10. ábra).

A technológiai kihívásokról, a működtetéssel járó stresszről és a személyes adatok biztonságáról szóló állítások nem igazán osztották meg a felnőtt lakosságot. A nemzetközi eredményeknél távolságtartóbb, passzívabb a kép – eltérés tekintetében ez kb. tíz százalékpontot jelent – sem a kihíváson kívül sincsenek kiugróan egyetértő korcsoportok, sem a működtetésből nem adódnak stresszt okozó, korcsoportokat eltérően jellemző nehézségek. A személyes adatbiztonság az egyik legtöbbet hangoztatott témakör az idősebb internethasználók kapcsán, a kutatás eredményei azonban nem mutatják ennek negatív eltérését az idősebbek irányába. A tanulmány első részében bemutatott eredményekkel kiegészítve, illetve nemzetközi összehasonlításba helyezve a passzivitást jelző eredményeket, alátámasztást nyer, hogy az ICT akkor jelenthet egy társadalom számára előnyt, ha van mire ráépíteni, ha valami eredendő érdeklődéssel, nyitottsággal, tudással interakcióba kerül.

## TECHNOLÓGIÁK, AMELYEK MÁR KÉSZEK A HASZNÁLATRA – POTENCIÁLIS FELHASZNÁLÓKRA VÁRUNK

Az otthon biztonságát fokozó intelligens készülékek, az életfunkciók nyomon követésre szolgáló mobil megoldások, a csökkent látó- vagy hallóképességűek számára kifejlesztett felhasználóbarát kezelőfelületek mind javítani fogják az időskorúak – és családjaik – életminőségét, valamint foglalkoztatásuk lehe-

tőségeit. Az időskorúak otthoni, munkahelyi és tág értelemben vett társadalmi életkörülményeit javító, nagymértékben innovatív digitális termékek és szolgáltatások 50+ generációt érintő kérdésköre kerül bemutatásra a következőkben.

Hogy miként kapcsolódik ez a témakör a tanulmány gondolatmentének fő irányához? Az időződés minden életszakasza újabb és újabb piaci lehetőségeket nyit meg, a célcsoport méretének kritikus volta és folyamatos növekedése pedig egyre vonzóbbá teszi az épülő piacokra való belépést. (Számos korábban technológiai cég transzformálódik információtechnológiai és egészségügyi fókuszú vállalkozássá, jó példa erre az Intel.) Azonban a fogyasztók befogadóképességével kapcsolatban is elvárások fogalmazódnak meg, amely legtöbb esetben minimum IT ismereteket, de sokkal inkább az új kommunikációs kultúra tényleges birtokbavételét jelenti. Ha az 50+ generációról beszélünk, egyértelműen előtérbe kerülnek:

- a munkaerő-piaci kérdések – a munkaerő-piacon tarthatóságot és ezáltal vásárlóerő stabilizálást segítő tényezők,
- a számukra hozzáférhető szolgáltatási paletta bővítésében rejlő piaci lehetőségek,
- a csoport nagy hányadát – eltérő szituációkban, életszakaszokban – érintő időszápolási problémakör, valamint
- a hosszabb várható élettartamhoz kötődő, az életminőséget befolyásoló, egészségtudatos, biztonság szintjében fokozott életvitelt segítő termékek, szolgáltatások.

Kiragadva az 50+ generáció fiatalabb alcsoportját gyakran érintő példát, nézzük a szülők betegápolásának kérdéskörét! Néhány egyszerű kérdés, ami naponta többször felmerül, ha idős, de nem feltétlenül beteg/sérült hozzátartozóról gondoskodunk. Bevette a gyógyszereit? Evett ma már? Vajon elesett a fürdőszobában? Zavartalanul alszik? Nincs túl hideg/meleg a lakásban? Csinált valami váratlan dolgot? Ezekre a kérdésekre azonnali választ kaphat a minimális IT ismeretekkel bíró idősgondozó, ha képes használni a piacon lévő számos Telecare szolgáltatás valamelyikét (Gergátz, 2009).

A triviális példa után következzen néhány alkalmazás, amely segít az idősek függetlenségének megtartása mellett a gondozóik professzionális támogatására, így képes a gondozás és ezen keresztül az életminőség javítására. Nem elhanyagolható, hogy elterjedésükkel csökkenthető lenne a nemzeti egészségügyi költség és növekedne az „időstermékekhez” társuló kapcsolódó szolgáltatások hatékonysága, javítva

a jövedelmezőséget, ami a fejlődés egyértelmű katalizátora.

A személyes egészségügyi eszközök köre a fizikai és biokémiai szenzoroktól egészen hordozható komplex rendszerekig terjed, amelyek képesek a használó mentális és fizikai állapotának felmérésére és folyamatos ellenőrzésére, valamint az adatok tárolása mellett azok összetett elemzésére.

A fogyatékkal és szerzett érzékelési gyengeségekkel élők számára széles körben létező ICT-alapú eszközök vannak a piacon, kezdve a nagy nyomógombos mobiltelefonoktól, egészen a beszédfelismerő, olvasó-író alkalmazásokig (assistive technology devices).

Riasztórendszerektől, amelyek esetén a legegyszerűbbtől – amelynél a pánikgomb megnyomásakor a segítséget nyújtani képes gondozó értesítést kap – egészen az azonnali egészségügyi ellátást biztosítóig terjed a skála. Az otthoni megfigyelőrendszerek működésének központi eleme, hogy képesek riasztást adni a kijelölt helyre, ha az ügyfél nem a megszokott napi rutinját, napi tevékenységeit végzi.

Az intelligens otthon lehetséges funkciói közül említhető az intelligens (környezetre reagáló) épület, a biztonságtechnika és a vagyonsvédelem, az otthoni szórakoztatás, a vásárlás és ügyintézés (fogyasztás), az otthoni munkavégzés és tanulás (gazdasági aktivitás), és az otthoni beteg- és gyermekfelügyelet (szociális funkciók).

A követőrendszerek segítségével könnyen meghatározható a megfigyelt személy földrajzi helye, különösen fontos alkalmazás ez a demenciával küzdők esetén.

Széles körben kerültek kifejlesztésre – a használat még elmarad emögött – a mobilitást támogató alkalmazások, pl. navigációs segítséget biztosító eszközök, a nagyobb karaktereket is mutatni képes display-k vagy az egyes tranzakciók megengedett idejét indokolt esetben változtatni tudó eszközök.

Az egyik legjelentősebb, az integrált ellátást támogató eszközrendszer az Egyesült Királyságban került tesztelésre, elektronizálva az egészségügyi kórlapokat, diagnózisokat, kezelési leírásokat, segítve ezzel az egészségügyi kiadások és betegutak optimalizálását, a gyors információcserét a kezelőorvosok közt (CES, 2009).

Fejlesztés alatt álló termékinformációk szinte naponta kerülnek napvilágra, egyre jobban közelítve a valós felhasználói igényeket a technológiai képességek ideális kombinációjához.

Az 50+ generáció technológiabefogadási képessége alapvetően fogja befolyásolni az időspiacok fejlődési dinamikáját és irányát, valamint saját életmi-

nőségét mind a korábbi, mind pedig a későbbi időszakokban.

Az új technológiák által kínált előny az életminőség javítása, ami megfigyelésen, felügyeleten alapul. Nem szabad szem elől tévesztenünk, hogy az ICT-használat alapja a folyamatos monitoring lehetősége. Futurisztikus képként felmerülhet a megfigyelt emberekből „hálózati elemekké” válás, ami persze ellentmondásban áll a függetlenség megőrzésével.

A sérthetetlen magánélethez való jog azt kellene, hogy jelentse, hogy védelem alatt áll a szabad életmód-/életútválasztás, szemben a nyilvános kontrollal és a társadalmi megkülönböztetéssel. Ez az elmúlt egy-két évtizedben kiegészült még a személyes adatokról, információkról való rendelkezés jogával. A generálódó információk tárolása, továbbítása, megosztása, illetve a magánélet, a személyiségi jogok védelme elsődlegesen megoldandó problémák. Mindezek miatt a technológiai képességek még akkor sem jelölhetik ki önállóan a piacon megjelenő termékek, szolgáltatások körét, ha valós fogyasztói igényeket elégítenek ki, mert számos etikai kérdésre is megfelelő választ kell adniuk, minimálisra csökkentve a magánszféra megsértésével, kiszolgáltatottsággal kapcsolatos aggodalmakat.

Az életminőség javításról akkor beszélhetünk, ha átfőmálódik a társadalom ezirányú gondolkozása – a technikai feltételek megléte mellett – és képesek leszünk a kétirányú befogadásra.

Az egyes generációk alapélmény-készletének összehasonlítása során komoly eltérések mutatkoztak az amerikai és nyugat-európai mintákhoz képest a magyar fiatal idősök esetén. Az internethasználatot, a technológia iránti nyitottságot mérő kutatási eredmények összehasonlításából láthatjuk, hogy technológiai iránti nyitottságuk, internethasználattal kapcsolatos attitűdjeik, fogyasztási szokásaik is jelentősen eltérnek (Harris, 2003).

Megállapítást nyert az egyes generációk, néhány esetben a generációkon belüli korcsoportok jelentősen eltérő ICT használata. Kirajzolódnak társadalmi szintű feladatok, a tanulmány első részében bemutatásra került generációs együttműködés alapvető feltétele a haladásnak. Érdemes fokozott figyelmet fordítanunk az Európai Unió azon álláspontjára is, miszerint a társadalmi integrációt segítő politikák egyben kifizetődőek is, hiszen azzal, hogy több embert vonnak be a munkaerőpiacra és fenntarthatóbbá teszik az állami finanszírozási rendszereket, elősegítik a társadalmi kohéziót és a gazdasági növekedést.

Ezzel szemben hazánkban, ha felvetődik egyáltalán a befogadó információs társadalom kérdése, akkor is inkább szociális, esélyegyenlőségi kérdésként



vetődik fel és csak a háttérben, másodlagosan jelennek meg az összetársadalmi, gazdasági szempontok. Ezen túllépve rajzolódhatnak ki „megoldási” koncepciók, elsődleges kérdésként kezelve a passzivitást és ennek generációs vonatkozásait, motivációs lehetőségeit.

## IRODALOM

Abramson, A. and Silverstein, M. (2006), Images of Aging in America 2004, AARP and the University of Southern California, San Diego, CA ([http://assets.aarp.org/rgcenter/general/images\\_aging.pdf](http://assets.aarp.org/rgcenter/general/images_aging.pdf))  
Furlong, M.S. (2007), Turning Silver into Gold, How to Profit in the new Boomer Marketplace, FT Press, Upper Saddle River, NJ  
Gergátz, I. (2009): Redefining Life After 50 – Grandparents Are Plugged-In, 8th International Congress Marketing Trends, 16-17. January, 2009, Paris  
Harris, L.M. (ed.), After Fifty: How the Baby Boom Will Redefine the Mature Market, Paramount Market Publishing, 2003  
Home for Life – The Scope and Uses of Telecare in Promoting Wellness, Living Independently Group, CES Silver Summit Conference, Jan 2009  
Magyar Infokommunikációs Jelentés 2008, BellResearch, Budapest (<http://www.ictreport.hu>)  
Seniorwatch2 – Assessment of the Senior Market for ICT Progress and Developments, Final Study Report, Brussels, European Commission Information Society and Media Directorate General, 2008 ([http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/ct/itemdetail.cfm?item\\_id=4286](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/ct/itemdetail.cfm?item_id=4286))  
The Future is Bright (2009), AARP Online Network Mediakit, 12 p.

([http://assets.aarp.org/www.aarp.org/\\_cs/misc/aarponlinemediakit.pdf](http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/aarponlinemediakit.pdf))

Törőcsik M. (2003), Fogyasztói magatartás trendek, KJK, Budapest  
Törőcsik, M. – Szűcs, K. (2004), Tempo-based Lifestyle Segmentation: Theoretical Framework and Empirical Experiences in Hungary, In: Worldwide Marketing: 33rd EMAC proceedings, University of Murcia, 2004

## THE ICT RELATION ANALYSIS OF THE 50+ GENERATION, PART 2

The information technology plays a crucial role in enabling elderly people to actively participate in (public) life. The information society reallocates the access to and the accessibility of social resources, information and services. The research aims to reveal the relationship of the digital natives and the nomads as it is today and how the representatives of the two sides perceive this connection. The aim of the qualitative (I. part) - quantitative (II. part) research is to find out whether the old saying: “Give a man a fish and you feed him for a day. Teach him how to fish and you feed him for a lifetime” continues to work in this area as well. What the techniques that support successful fishing are, where help comes from.

*Ildikó Gergátz*

## A felelős működés bemutatásának programja

Good<sup>TM</sup>  
CSR  
2009

2009-ben:

- már harminc vállalat
- lengyel és román résztvevők is
- *A társadalmi felelősségvállalás könyve* három nyelven

[www.goodcsr.com](http://www.goodcsr.com)

# A termelési/marketing interfészről

## Az emberi tényező

**A termelési/marketing interfésszel foglalkozó szakirodalomban az emberi tényező jelenléte miatti konfliktusok vizsgálata szinte teljesen különálló kutatási területté fejlődött ki. Itt sorra vesszük a témában leggyakrabban említett olyan konfliktustípusokat, amelyek a két funkció sikeres együttműködését az „emberi oldalról“ gátolhatják, majd a konfliktusok megoldására adott javaslatokról is szót ejtünk.**

### BEVEZETŐ

*„Több együttműködésre van szükség a jövő tervezői és a jelen megvalósítói között.” [Dougherty 1992, p.190]*

Ruyter és Wetzels [2000] szerint a termelés és a marketing közötti hatékony koordináció kritikus fontosságú a vállalat teljesítménye szempontjából, és ezen túlmenően a mai piaci körülmények között a két funkció közötti interfészt a versenyképességet illetően a legmeghatározóbb determinánsaként tartják számon.

A két funkció közötti együttműködés minőségét a „soft“ oldal nagyban meghatározza, azaz a termelés és a marketing közötti emberi kapcsolatok konfliktusainak megfelelő szintűre csökkentése javíthatja a vállalat eredményességét. (A Kahn [1996] által elfogadott definíció az integrációt a közös értékek, a közös célok iránti kölcsönös elkötelezettség és a kollaboratív magatartás tanúsításaként határozza meg.) Ez többek között Calantone et al. [1995] kutatásából is kiderül – a cikk szerzői 252 marketing- és operations-vezető megkérdezésére alapozva azt állítják: a marketingesek 97,2 százaléka gondolja úgy, hogy egy új termék piaci sikere az operations és marketing szakemberek együttműködésén múlik, az operations szakemberek egyetértési aránya 95,3 százalék, illetve – ami számunkra itt fontosabb – a két funkció és a K+F közötti „harmonikus viszony“ a termékek piaci sikerét átlagosan 84 százalékban determinálja.

A harmonikus viszony megteremtése azonban korántsem egyszerű, hiszen – mint látni fogjuk – számos humán tényező (sztereotípiák, képzettségi háttér, gondolkodásmód-beli eltérések stb.) a „diszharmónia“ irányába hat. Ezt jól illusztrálja Levitt [1975, p.10] véleménye: „A fogyasztók kiszámíthatatlanok, változatosak, ingatagok, ostobák, rövidlátóak, makacsok, és összességében bosszantóak. Ez nem az, amit a termelésmenedzserek mondanak, de valahol lelkük legmélyén, ezt gondolják.“ Ugyanez Clark [1974] megfogalmazásában azt jelenti, hogy a marketingesek gondolkodása jóval kvalitatívabb és kevésbé egzak, mint a mérnököké.

Az emberi tényező szerepét emeli ki Souder [1988], aki 289 termékfejlesztési projekt tanulmányozása során azt a következtetést vonta le, hogy az esetek 60 százalékában jelen levő bizalmatlanság első sorban az eltérő személyiségjegyeknek, illetve ebből eredően kommunikációs problémáknak tudható be, a funkciók közti bizalmatlanság pedig a sikeres termékekkel rendelkező vállalatoknál nem volt jelen.

Lucas és Bush [1988] a termékfejlesztés és a marketing közötti interfészt abból a szempontból vizsgálta, vajon a mérnökök és a marketin-

**Kulcsszavak:**  
*termelés/marketing interfész,  
interfunkcionális koordináció,  
interfunkcionális konfliktusok,  
emberi erőforrás*



gesek személyiségjegyei mennyire befolyásolják az integráció sikerességét. Bevezetés képpen azt írják: ideje meglepedkezni a kereslet húzta (pull) és kínálat tolt (push) modellekről, mivel a termékek piaci sikere a termelés/marketing interfész párbeszédén, együttműködésén múlik, ami a technológia-tolt kínálat és a piac húzta kereslet „versenyét” jelenti. A 234 elemű, az 1984-es árbevételük alapján az 1000 legjobb egyesült államokbeli vállalat közül kikerülő minta szerint a marketing-döntéshozók dominánsabbak, magabiztosabbak, lelkesebbek, merészebbek, valamint „csökönyösebbek” (self-opinionated) a mérnököknél, illetve döntéseiket jobban meghatározza a többség véleménye, viszont intelligenciaszintjük, önbizalmuk nem mutat szignifikáns eltérést.

*"Röviden: a bizonytalanság fokától függetlenül, a marketingnek a termelésről szerzett ismeretei és az integráció minősége, valamint a kommunikáció minősége és az integráció minősége közötti kapcsolat direkt, pozitív, és legalább 95 százalékos megbízhatóság mellett létezik."*

Ugyanakkor biztatóbb eredményekről számol be Calantone et al. [2002] – a szerzők 226 autópári mérnök és üzemvezető megkérdezése alapján úgy látják, a magas bizonytalansággal jellemezhető piacokon a marketingnek a termelésről szerzett ismeretei direkt, pozitív, és rendkívül szignifikáns kapcsolatot mutatnak a két funkció közötti integráció minőségével, és ez fordítva is igaz (bár a kapcsolat indirekt, a közvetítő változó a marketing kommunikációjának „dekódolhatósága”). Ezzel szemben az alacsony bizonytalanságú piacokon a marketingnek a termelésről szerzett ismeretei bár ugyanúgy pozitív, direkt és szignifikáns hatással vannak az integráció minőségére, azonban az a kommunikáció minőségére nincs jelentős hatás. Röviden: a bizonytalanság fokától függetlenül, a marketingnek a termelésről szerzett ismeretei és az integráció minősége, valamint a kommunikáció minősége és az integráció minősége közötti kapcsolat direkt, pozitív, és legalább 95 százalékos megbízhatóság mellett létezik.

A kommunikáció minőségének fontosságát hangsúlyozza Fisher et al. [1997] is, aki szerint, az interfunkcionális kommunikáció nemcsak az integrációval van kapcsolatban, hanem megnöveli a vállalat komplex környezetben való működésének képességét is. (Ez a két eredményváltozó kétségtelenül összefügg egymással.)

## PROBLÉMÁK

*„Akkor miért viselkedtél úgy, mint egy fejlesztő mérnök? Így válaszolt: Ez a szerepem. Így kell viselkednem.” [Herschock et al. 1994, p.99]*

Ruyter és Wetzels [2000] irodalomkutatása alapján négy olyan tényezőt határoz meg, amelyek fontosak a funkciók közötti kapcsolatokban. Ezek a bizalom (mivel a bizalom és az információcsere minősége közötti kapcsolat pozitív fennállása empirikusan igazolt, lásd Maltz és Kohli [1996], így ezen keresztül csökkentőleg hat a dekonstruktív konfliktusok számára), a kötés/kötődés (bonding), az empátia (ami a másik funkció szempontjainak, problémáinak és korlátainak megértését segíti elő, és belső fogyasztónak tekinti a partnert – TQM szemlélet), valamint a reciprocitás (ami az eredmények közös elismerését illeti). Ezekkel szemben megemlíthető a szakzsargon használata mint információtorzító tényező (félreértelmezés veszélye), valamint a funkciók közötti versengés, ami negatív hatással van a kapott információk észlelt megbízhatóságára és hitelességére, valamint a bizalomra. Egy 148 marketing és 123 termelési vezetővel készült holland kutatás eredménye szerint, a fentiek empirikus igazolása mellett, a kommunikációs nehézségek negatív hatással vannak a kötésre/kötődésre és az empátiára, ahogy a funkciók közötti fizikai távolság is. A tanulmány szerint a gyakran módosított keresleti előrejelzések a bizalmatlanság kialakulásának legtipikusabbnak tekinthető forrásai. A humán eredetű konfliktusok kategorizálására Fisher et al. [1997] bevezetik a relatív funkcionális identifikáció (relative functional identification, RFI) fogalmát, amit annak mérőszámaként definiálnak, hogy mennyire kötődnek a funkcionális vezetők jobban a saját funkciójukhoz, mint a szervezet egészéhez (a magas RFI-értékkel jellemezhető vezetők számára fontosabb saját funkciójuk, mint a vállalat mint entitás).

Dougherty [1992, p.179] azt írja: „Az életképes új termékek fejlesztése megköveteli, hogy a piaci és technológiai lehetőségeket egyszerre kezeljük. Jóllehet, ez az összekapcsolás főleg a nagyvállalatok állandó problémája.” A szerző szerint ennek a problémának két forrása a funkcionális beállítódás (thoughtworld, képzelte vagy álomvilág) és a szervezeti rutinok, amelyeket együttesen interpretatív korlátoknak nevez, és ezeket olyan, funkcionálisan belüli, mindenki által elfogadott és követett mintáknak tekinti,

amelyek a valósággal, a releváns kérdések azonosításával, felismerésével kapcsolatos megállapítások, szabályok konzisztens rendszerét jelentik, továbbá korlátozzák a szervezeti vagy interfunkcionális tanulás (joint learning) potenciálját. Mindezek mellett irányítják az információk értelmezésének mikéntjét, ezzel sokszor nagyban csökkentve az információ értelmezésének minőségét, továbbá a megszokottól eltérő érvelésű vagy formájú üzenetek figyelmen kívül hagyását okozhatják. Az interpretatív korlátok tehát fokozzák az együttműködés sikerének kockázatát, és belső konzisztenciájuk miatt a változások elutasítását, más érveléstípusok (például kvantitatív helyett kvalitatív, determinisztikus helyett bizonytalan, részletes helyett elnagyolt) és azok közlőivel szemben „lenézést”, bizalmatlanságot keltve. A termelés a piacot a termék tulajdonságai alapján definiálja, és hajlamos megfeledezni a piaci szempontokról, például arról, hogy hányan és mennyit fognak fizetni azért a termékért, amelynek kifejlesztésén, termelésén dolgoznak. Feltételezik, hogy a piac egyértelmű, és a fogyasztói preferenciák pontosan rangsorolhatók. A szerző által kvalitatív módszerek (mélyinterjúk, dokumentumelemzések, állítások ütköztetése) segítségével vizsgált 18, longitudinálisan elemzett termék- és folyamatfejlesztési projektje szerint csak azok a termékek lehetnek a piacon is sikeresek, amelyek tervezésénél az interpretatív korlátokat kulturális, és nem csak formális szinten sikerült lebontani.

*"Az interpretatív korlátok tehát fokozzák az együttműködés sikerének kockázatát, és belső konzisztenciájuk miatt a változások elutasítását, más érveléstípusok (például kvantitatív helyett kvalitatív, determinisztikus helyett bizonytalan, részletes helyett elnagyolt) és azok közlőivel szemben „lenézést”, bizalmatlanságot keltve."*

Az ilyen korlátok lebontásának nehézségét illetően, Kahn és Mentzer [1994] empirikus eredményei szerint a termelési szakemberek jóval hasonlóbbnak ítélik a marketingesek személyiségjegyeit, mint a marketingesek a termelésiekéit: ezzel – úgy tűnik – a marketingesek egy saját „szigetet” alkotnak a vállalatokon belül, ami az információátadás minőségének hátrányára válhat. (A szerzők állításai 0,1 százalékos szignifikancia szinten érvényesek.) Powers et al. [1988] úgy látják, hogy az ilyen konfliktusokhoz nagyban hozzájárul az alkalmazottak szociális háttere, státusa, munkamódszerei és a munkahelyen szerzett tapasztalatok; továbbá az, hogy a gyakorlatban álta-

lában a marketingfunkció egyedül menedzseli a piac és a vállalat közötti információáramlást, ami a termeléstől ad hoc változtatásokat követel meg és kaotikus (ezáltal drága) termelésütemezést eredményez, illetve a termelésnek csak reaktív szerepet engedélyez. Ez azt jelenti, hogy a termelés a marketingnek „kiszolgáltatva” működik, azaz az integráció megkísérléséről az esetek nagy részében szó sincs. Az integráció ilyen végletesen alacsony fokának kimenetelét illusztrálja Dougherty [1992, p.189.] termelési vezetőkkel készült mélyinterjúinak egyike is: „Számptalan specifikációra volt szükségünk, de ezek csak koncepcionális szinten voltak kidolgozva. Ekkor [a marketingesek] azt mondták: Valami ilyesmire van szükségünk. Ebből következően mi [a termelés] azt gondoltuk, a specifikációkat tágan értelmezhetjük. [...] Ezek után megmutattuk nekik [a prototípust], és azt mondták: Uramisten! Erről szó sem volt!”

A kommunikáció minőségével is foglalkozó Konijnendijk [1993] 54 kis és közepes méretű (50-500 alkalmazottat foglalkoztató) holland termelővállalatra irányuló empirikus vizsgálata szerint a marketing és a termelés közötti konfliktusok fő forrásai a nem megfelelő információáramlás és a leszállítási (megrendelés-teljesítési) idők tarthatósága körüli bizonytalanság. A termék-folyamat mátrixban elfoglalt pozíciótól függetlenül, a két funkció egymás közötti kommunikációs nehézségei is jelentősek, azaz a két funkció nem ugyanazt a nyelvet beszéli: ez az egymás számára

érthetetlen szakkifejezéseket, nagyban eltérő gondolkodásmódot, különböző tervezési időhorizontokat és az eltérő döntéshozatali módszereket jelenti. Mindezek mellett megfigyelhető a két szakma egymás iránt tanúsított, gyakran nem megalapozott bizalmatlansága is. Shapiro [1977, p.104.] ezt illusztrálódó, egy képzeletbeli mérnököt idézve azt írja: „A marketingeseknek fogalmuk sincs a költségekről, a profitról, az üzembről vagy a termelésről. Csak egy csapat ostoba házaló.” A marketing előrejelzéseinek bizonytalanságaiból eredő konfliktusokkal kapcsolatban Dougherty [1992, p.191.] egy valódi mérnök szavait idézi: „[A marketingesek] szcenáriókat készítenek. Néhány szám alapján tömérdek eltérő előrejelzés. [...] Akármikor felcsapok piackutatónak.” (Az előrejelzések rendkívül fontos szerepet töltenek be a termelési döntések esetében: a kapacitástervezés, beleértve az alkalmazottak felvételét, elbocsátását, a készletgazdálkodás és még egy sor hosszú távú, költséges döntés alapjául szolgálnak.)



Karmarkar [1996] szerint a két funkció közötti diszharmóniának többek között az is oka lehet, hogy néhány alapfogalom nincs tisztázva: a konszenzuskeresés szempontjából nem mindegy, hogy a minőség alatt teljesítményminőséget (performance quality, műszaki eszközökkel mérhető paraméterek segítségével mérhető minőség) vagy megfelelőségi minőséget (conformance quality, a fogyasztói várakozásoknak való megfelelés), esetleg más minőség-megközelítést értünk. Egy másik probléma lehet, ha a termelési funkció javadalmazása a termékek fajlagos előállításának csökkentéséhez van kötve: ekkor az elsődleges cél a kapacitások maximális kihasználása lesz, ami nem feltétlenül hozható összhangba a marketing célpiaci stratégiájával.

Ezzel szemben némi megnyug-vásra adhatnak okot Clare és Sanford [1984] kutatási eredményei. A két szerző 146 egyesült államokbeli termelővállalatot vont be empirikus kutatásába, amelynek számunkra legfontosabb eredménye, hogy az értékesítők és a termelésben érdekelt szakemberek önbevallásos értékrendje nagyon hasonló, azonban amikor a válaszadóknak a másik fél értékrendjét, hozzáállásait kellett értékelnie, az eredmény szignifikánsan eltérő volt. Ugyancsak szembeötlő eredmény, hogy az esetleges problémákért az esetek nagy többségében „a másik felet” tartják hibásnak, főként a kommunikáció minőségét illetően. Feltehetőleg az értékrendek és attitűdök mesterséges „távolításának” is ez áll a háttérben. Ez azért lehet valamelyest megnyugtató, mert az eredmények alapján feltehetőleg a képzésbeli különbségek az alapvető emberi értékrendet nem változtatják meg, azaz a konfliktusok nem feltétlenül a két funkció alkalmazottainak értékrendés attitűdkülönbségeiből fakadnak, hanem inkább a vállalatnál betöltött szerepeknek és felelőségeknek köszönhetőek, azaz valószínűleg könnyebben menedzselhetőek.

## MEGOLDÁSOK

*„A termelés üdvözölte a lehetőséget, hogy belefolyhat a terméktervezés korai szakaszába, és a fejlesztők örömmel engedték szabadjára kreatív energiájukat. [...] Az emberek elkezdték jobban tisztelni a másik funkció munkáját. A marketingesek megértették, milyen nehéz egy új terméket létrehozni. Megtanulták,*

*A high-tech iparágakból kikerülő Fortune 100 vállalatok 89 funkcionális vezetőjének válasza alapján a funkciók közötti pszichológiai távolság szignifikáns és negatív irányú kapcsolatba hozható a kommunikáció gyakoriságával és a befolyásolás kikényszerítő jellegével, de a kétirányú kommunikációra való hatása nem volt szignifikáns kapcsolatban. Azok a marketing vezetők, akik magas RFI értékekkel jellemezhetők, fogékonyabbak az integrált célkitűzésekre, ami pozitív hatással van a funkcionális és vállalati célok összhangba hozásának mértékével. Az alacsony RFI értékekkel rendelkező vezetők pedig az informális, implicit szervezeti kommunikációs igényekre fogékonyabbak.*

*hogy egy „egyszerű” módosítás miért telik olyan hosszú időbe. A fejlesztők és a termelések pedig megtapasztalták, milyen nehéz előrejelzéseket készíteni – hogy többről van szó, mint képletek módosítgatójáról. Mindenki látóköre kitágult.” [Herschock et al. 1994, p.97, p.103]*

Shaw és Shaw [1998] eredményei szerint a válaszadók 41,1 százaléka kimondottan gyengének ítélte a két funkció együttműködését, 24 százalékuk pedig jónak. Az együttműködést, ha az megvalósult, a mérnökök 57,7 százaléka hasznosnak találta, 54,7 százalékuk konstruktívna, 76,3 százalékuk pedig – a konfrontációs félelmek ellenére – barátságosnak. Érdekes, hogy iparágtól függetlenül szignifikáns jelentősége van a két funkció fizikai távolságának: az azonos épületben helyet kapó funkciók jóval hasznosabbnak ítélik az együttműködést, mint a külön épületben, de azonos telephelyen, vagy a különböző telephelyen működő funkciók.

Bár a termelési/marketing interfész irodalmában nem elsőként, de véleményem szerint joggal úttörőként számon tartott Shapiro [1977] a konfliktusok számának szükséges szintre szorításában az informális, személyes kapcsolatok kialakításának segítségét javasolja, illetve azt, hogy a középvezetők képzésük elején (a kockázatokat csökkentendő) minél több funkció munkájában vegyenek részt, ismerjék meg azokat közelebbről. A cikk megjelenésének idejéhez képest viszonylag úttörő felvetésnek tekinthető a szerző részéről a moduláris terméktervezés alkalmazása is, amelynek révén a szétterd, kompatibilis alkatrészekből a kereslet mennyiségi és minőségi ingadozásának megfelelő termékeket lehet előállítani

megbízható minőségben (a moduláris terméktervezés egyébként a termelhetőségorientált terméktervezés [design for manufacturability, DFM] része). Ezzel összecseng Ruyter és Wetzels [2000] eredménye is, amely szerint az emberi, operatív konfliktusok ellen a termelés a termékek, de legalábbis a komponensek sztenderdizálása, illetve a moduláris terméktervezés segítségével védekezhet. Ez (a személyes kapcsolatok, a középvezetők rotálása és a DFM okozta rugalmasság) összhangban van Sanchez [1996] kijelentésével is, amely szerint a vállalati pénzáramok egyre nagyobb része azért jelent intellektuális beruházást, mert ez lehetővé teszi a flexibilitást: az alkalmazottak tudása számtalan módon kombinálható, ezzel elősegítve a váratlan piaci eseményekhez való alkalmazkodást, illetve azok kedvezőbb irányba terelését. Upton [1995] tapasztalatai szerint például az alkalmazottak képességei, tapasztalata sokkal inkább magyarázzák a flexibilitásbeli (a termelés bizonytalansághoz való gyors, hatékony alkalmazkodóképessége) különbségeket, mint bármely más, vizsgált technikai/technológiai faktor.

*"Kutatásuk eredményei alapján a marketingképzésen átesett operations munkát végzők szerint fontos lenne a többi mérnöknek is megértenie, hogy a vállalat célja elsősorban a profit, és nem a nagyszerű mérnöki teljesítmények támogatása (a technológiai csúcsteljesítmény nem feltétlenül jelenti a vállalat csúcsteljesítményét), és nem is csupán az árbevétel növekedése. Az ilyen képzésen átesett mérnökök konstruktívabbnak ítélik meg a marketinggel folytatott párbeszédet."*

Derűlátásra adhat okot továbbá Shaw és Shaw [1998] munkája is. Kutatásuk eredményei alapján a marketingképzésen átesett operations munkát végzők szerint fontos lenne a többi mérnöknek is megértenie, hogy a vállalat célja elsősorban a profit, és nem a nagyszerű mérnöki teljesítmények támogatása (a technológiai csúcsteljesítmény nem feltétlenül jelenti a vállalat csúcsteljesítményét), és nem is csupán az árbevétel növekedése. Az ilyen képzésen átesett mérnökök konstruktívabbnak ítélik meg a marketinggel folytatott párbeszédet. Ezzel némileg ellentétben levonható az a következtetés is, hogy a kevés képzés sokkal veszélyesebb, mint a képzetlenség: azok a termelésben érintett személyek, akik alacsony szintű marketingképzésben vettek részt, úgy látják, hogy a marketing elnagyolt, „ködös“, túlzottan szubjektív, és intuitív, míg ők minőséginek csak az alaposan ki-

dolgozott és jól alátámasztott, részletes, számszerű munkát tekintik. A konfliktus leggyakoribb forrásaiként a képzések eltérő szemléletmódját és a gyenge kommunikációt, a közös nyelv hiányát emelik ki. A marketingképzést nem kapott operations-szakemberek többségében úgy látják, hogy a marketing rövidtávon gondolkodik, szemben a termelésben érintettekkel, akiknek – legalábbis általában – az a legfontosabb, hogy a termék „tökéletes“ legyen minden technikai és technológiai jellemzőjét tekintve, függetlenül attól, hogy az a fogyasztói igényeket mennyire és milyen áron szolgálná ki. A marketing tisztán operations szemmel nézve „türelmetlennek“ és „kapkodónak“ tűnik. Shaw és Shaw [1998] kutatása más eredményeket is hozott: a termékfejlesztésben érdekelt mérnökök, termeléstervezők határozott hajlandóságot mutatnak arra, hogy marketingképzésen vegyenek részt, és szorgalmazzák a közös munkát. A termelés fontosnak tartaná, hogy a marketing művelői tisztában legyenek azzal, mi az, ami a vállalat termelési rendszerében megvalósítható és mi az, ami nem, továbbá a termelési folyamat megváltoztatásának árát és idejét is pontosabban kellene felmérniük. Ugyanakkor munkájuk során hasznosnak tartaná, ha a marketing a promóciók és a piacrészesedés helyett az üzleti környezetre és a fogyasztókra vonatkozó információkat osztaná meg velük. Mindezek azért adhatnak okot a derűlátásra, mert megerősítik, hogy a két funkció között húzóódó ellentét nem antagonisztikus, nem mélyen a szakemberek „vérébe ivódott“, hanem megfelelő mennyiségű és színvonalú képzéssel enyhíthető, sőt, a konfliktusok

konstruktívá alakíthatók. Ugyanakkor szem előtt kell tartani azt is, hogy nem minden konfliktus hátrányos. Shapiro [1977, p.111] szavaival: „...a piaci versenyhez hasonlóan, a konfliktusok a hatásosság és hatékonyság letéteményesei. A felsővezetés feladata az, hogy konstruktív mennyiségű feszültséget tartson fenn, és mind a termelés, mind a marketing törekedjen az egyensúlyra, de egyben erősen ragaszkodjon saját érdekeihez is.“

Ruekert és Walker [1987] a vállalat funkciói közötti interakciókat szociális rendszernek tekinti, amelyben az egyén magatartását egyszerre vezérlik individuális és kollektív érdekek, és amelyben a munka specializáltsága és annak megosztása miatt szükségszerűen interdependens folyamatok jönnek létre, ráadásul az egyén teljesítménye mások teljesítményétől is függ. Hipotéziseik ellenőrzésére is ilyen szemléletű kér-



déseket fogalmaztak meg, és 95 marketinggel és 56 nem marketinggel (17 termeléssel, 24 kutatás-fejlesztéssel, 15 számvittel) foglalkozó személyt kérdeztek meg. Az interakciók számára és minőségére, az eredmények szerint, pozitív hatással van a megosztott erőforrásokból való gazdálkodás, illetve az információk formalizáltsága. Ezzel szemben, ahogy az az előzőekből is kiderült, a konfliktusok kialakulásának gyakoriságát (annak valószínűségét) – ésszerű szignifikancia szintek mellett – növelik a kommunikációs nehézségek, amelyek a funkcionális (specializált) munka hatékonyságára is negatív hatással vannak.

*"Az információk felhasználásának fokát jelentősen befolyásolja azok minősége, ami csak részben függ a személyiségjegyek közötti eltérésektől, és a kommunikáció profitorientált felhasználását a formális kommunikáció jelenléte sem korlátozza egy bizonyos szintig, sőt, pozitív hatása is van a bizalmat jelölő változón keresztül."*

Kahn [1996] az integráció két formáját különbözteti meg: az interakciót és a kollaborációt. Az előbbi formálisan koordinált tevékenységek eredményeként jön létre (például rutinszerű értekezletek, dokumentációk cseréje, rendszeresen tervezett konferenciák), míg az utóbbi strukturálatlan, közös megegyezésen alapuló, azonos célokat követő, adott erőforrásokat közösen felhasználó kommunikációt jelent. A 177 marketing-, 157 termelési és 180 kutatás-fejlesztési vezető válaszai alapján felállított modell szerint a marketing és a termelés termékfejlesztési célú interakciójának intenzitása és a termékek sikeressége között nem volt kimutatható összefüggés, sőt, az ilyen formális jellegű kommunikáció vélhetőleg inkább negatív hatással van a vállalat teljesítményére. Ezzel szemben az informális kommunikáció pozitív hatása szignifikáns (5 százalékos mértékben nem haladó szinten). A formalizáció optimális szintjével kapcsolatos eredményt kiegészíti Maltz és Kohli [1996] kutatása: a szerzők a piaci tudás szervezeten belüli szétáramoltatásáról (market intelligence dissemination) 788 nem-marketing (272 termelési, 252 kutatás-fejlesztési és 194 pénzügyi) vezető megkérdezésével készült empirikus kutatása néhány érdeklődésre számot tartó eredményt hozott. Ezek megértéséhez azonban szükség van néhány „háttérinformáció” leírására. Mint ismert, az ilyen tudás megosztása a vállalat más funkcióinak megosztásával a piacközpontság szerves részét képezi, és az információmegosztás minősége (PIQ, perceived intelligence quality) ennek észlelt pontosságá, rele-

vanciája, érthetősége (egyértelműsége) és megfelelő időzítetttsége mentén mérhető (Deshpande és Zaltman [1982]). A szerzők a bizalmat a befogadó által észlelt, a küldőt jellemző jó minőségű információátadással kapcsolatos kompetencia és motiváció fokaként definiálják. A piaci dinamizmust pedig a fogyasztók preferenciáinak és a versenytársak lépéseinek változékonyságaként határozzák meg. A modell szerint a PIQ érték akkor éri el maximumát, ha a formális és informális információmegosztás hozzávetőleg fele-fele arányban jellemző. Az eredmények szerint az információ-szétáramoltatás gyakorisága és a PIQ érték

közötti kapcsolat fordított „U” alakú és 5 százalékos szignifikanciaszint mellett létező, azaz a túlságosan gyakori tudásmegosztás negatív hatással van az információk észlelt minőségére, és így azok felhasználásának fokára is. Az ugyanilyen megbízhatóság mellett érvényes következtetés szerint az egyén vállalat iránti elkötelezettsége (kb.: szervezeti célokkal való egyetértése és azok követésére

irányuló motivációja) nincs hatással a PIQ értékre, viszont az információmegosztás gyakoriságával pozitív kapcsolatban áll. A funkciók fizikai távolságának hatásairól elmondható, hogy ahogy nő ez a távolság, úgy csökken a tudásmegosztás gyakorisága, és ezt jóval meghaladó mértékben nő annak formalizáltsága. A személyes jellemzők közötti távolság csak kicsi, és éppen létezőnek tekinthető mértékben befolyásolja az interfunkcionális kommunikáció minőségét mérő faktorokat. A piaci folyamatok dinamikája alig létező mértékben befolyásolja a PIQ-értéket, viszont növeli az információátadás gyakoriságát és a megszerzett tudás felhasználását. A tudás felhasználásának fokára a legnagyobb hatással a PIQ-érték van, 99 százalékos megbízhatóság mellett és a variancia majdnem 40 százalékát magyarázó modell szerint. Ez többek között azért fontos eredmény, mert kiderül: az információk felhasználásának fokát jelentősen befolyásolja azok minősége, ami csak részben függ a személyiségjegyek közötti eltérésektől, és a kommunikáció profitorientált felhasználását a formális kommunikáció jelenléte sem korlátozza egy bizonyos szintig, sőt, pozitív hatása is van a bizalmat jelölő változón keresztül. A funkciók fizikai közelségével pedig tovább növelhető a tudásszétáramoltatás és -felhasználás szintje.

Kahn [1996] szerint a csapatok felállítása hasonlóan rossz hatással van a működés hatékonyságára. Ezt a gondolatot Sobek II et al. [1998] is megfogalmazzák – a szerzők megállapításai szerint, akik a Toyota termékfejlesztési elveit tanulmányozták,

a keresztfunkcionális team-ek alkalmazásának korlátot kell szabni, mivel a termékfejlesztési projektek során a tagokban felhalmozódó tudás (túlságosan gyakori) rotáció miatt szétszóródik, elvész. Henke et al. [1993] szerint a teamekben számtalan termelővállalat csalódott. A szerzők szerint a koncepció jó, de annak alkalmazása hibás, túlzott, nem a megfelelő célokra alkalmazott, rosszul megtervezett, rutinokra épülő. (Például fontos kérdésnek tartják, hogy egy team-tag javadalmazása a team eredményein alapul-e vagy saját funkciója ezzel elért eredményén, illetve, hogy a teambe tartozás mentesíti-e a rendszeres feladatai alól vagy nem – rendszerint nem. Ez utóbbi esetekben ugyanis a munka minden bizonyos részmegoldásokba és célkonfliktusokba fullad, azaz értékes időt vesztegetnek el a vállalat alkalmazottai a megoldáskeresés helyett.) Ezt alátámasztja Calantone et al. [2002] is, akik arra hívják fel a figyelmet, hogy a team-ek alkalmazása nem feltétlenül hoz pozitív eredményt, amennyiben azokat a funkcióközi konfliktusok enyhítése céljából hozzuk létre, ugyanis az ilyen együttműködések radikálisan megnövelik a döntéshozatali időt. Az említett érveknek ellentmond Herschock et al. [1994] „esettanulmánya”, amely az interfunkcionális teamek megfelelő, dekonstruktív konfliktusoktól mentes működésének feltételeit vette számba. A gyakorlatorientált, személyes tapasztalatokon alapuló összegzés szerint elsősorban biztosítani kell, hogy a team céljai egyértelműek és tökéletesen konzisztensek legyenek a vállalat és a tagok funkcióinak céljaival (természetesen az anyagi és egyéb jutásoknak is a team egész vállalatra gyakorolt hatásához kell illeszkedniük). Minden tagnak egyszerre kell a generalista és a specialista látásmódját képviselni, és tudomásukra kell hozni, hogy a saját funkciója miképpen tud hozzájárulni a team céljainak eléréséhez. A múltbeli szervezeti rutinok (módszerek, eljárások, szabályok) ideiglenes elfeledtetésén túl szükség van arra, hogy a résztvevők olyan oktatásban vegyenek részt, amely pontosítja, milyen környezeti feltételek között működik a vállalat, mi a felső vezetés elképzelése a jövővel kapcsolatban, és hogy kihez fordulhatnak probléma esetén, illetve, hogy kinek van döntési hatalma a lehetséges kérdésekben. A tagokban tudatosítani kell, hogy nem a funkciójuk által rájuk szabott szerepeket kell játszaniuk: nem azt kell eldönteni, ki a hibás, hanem azt, hogy mi. Ugyanakkor az egyik legnagyobb hiba, ha a közép- és felsővezetés nem kap megfelelő információt arról, hogy milyen célból jött létre a csoport – enélkül a kellő támogatást sem tudják megadni. Fel kell készülni arra is, hogy a team minden bizonytal túl fogja lépni az előre meghatározott költségkeretet is.

A középvezetők rotálásával kapcsolatban érdekes Konijnendijk [1994] kutatása. A szerző a marketing- és a termelési funkció koordinációját 54, Hollandiában működő, ipari termékeket megrendelésre termelő (50-500 főt foglalkoztató) vállalat megkérdezése alapján vizsgálta. A kutatás egy számunkra érdekes eredménye, hogy nem hoz jobb eredményt, ha a felsővezetés a két funkció közötti feszültséget új, kívülről hozott, fiatal funkcionális vezetők segítségével próbálja megoldani: ez a magasabb pozíció az értékek és normák átrendeződésével jár. Ezért egy lehetséges megoldás a funkcionális vezetők rotációja lehet (mindkét területen el kell tölteniük néhány hónapot, hogy megismerjék annak mindennapi problémáit, korlátait, céljait, működését). Továbbá a szerző nem tekinti szerencsésnek, ha a két funkció közötti interdependencia az operatív szinteket is érinti, és ennek megoldására a legkevésbé sem találja alkalmasnak a sztenderdizációt, mivel az az innovációt (és sok minden mást, így a piachoz való alkalmazkodás reakcióidejét) feláldozza a hatékonyság oltárán. Ez a megállapítás, ismételten a megrendelésre termelt termékek piacára vonatkozik, ahol a kereslet és a piac változékonysága különösen kiszámíthatatlan.

## ÖSSZEGZÉS

Az irodalmi áttekintésből kiderül, hogy a termelésben és a marketingben alkalmazottak a funkciójuk által rájuk ruházott szerepeket játsszák, és a leggyakrabban inkább közvetlen felettesük elvárásainak próbálnak megfelelni. Ez a befogadó által érzékelt, a küldőre jellemző gondolkodásmódra is hatással van, ami a célok integrációját, a kommunikáció minőségét, valamint a piaci információk profitorientált felhasználását is akadályozza. Láttuk, hogy ezek az akadályok egy bizonyos szintet meghaladó keresztfunkcionális képzés segítségével, a középvezetők rotációjával, a formális kommunikáció kordában tartásával, az informális kapcsolatok segítségével és a funkciók fizikai távolságának csökkentésével átléphetők, de teamek alkalmazása csak körültekintő tervezés esetén hozhat sikert a másik funkció céljainak és korlátainak megértésében.

## HIVATKOZÁSOK

- Calantone, R. J., Di Benedetto, C. A., Haggblom, T. (1995), Principles of New Product Management: Exploring the Beliefs of Product Practitioners, *Journal of Product Innovation Management*, 12: 235-247
- Calantone, R., Dröge, C., Vickery, S. (2002), Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships?, *Journal of Operations Management*, 20: 273-287



Clare, D. A., Sanford, D. G. (1984), Cooperation and Conflict between Industrial Sales and Production, *Industrial Marketing Management*, 13: 163-169

Clark, F. (1974), Three golden rules of contracting, *New Scientist Supplement. Construct Research Review*, May 2.

Deshpande, R., Zaltman, G. (1982) Factors Affecting the Use of Market Research: A Path Analysis, *Journal of Marketing Research*, 19: 14-31.

Dougherty, D. (1992), Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms, *Organization Science*, 3(2): 179-202

Fisher, R. J., Maltz, E., Jaworski, B. J. (1997), Enhancing Communication between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification, *Journal of Marketing*, 61(3): 54-70

Henke, J. W., Krachenberg, A. R., – Lyons, T. F. (1993), Perspective: Cross-Functional Teams: Good Concept, Poor Implementation, *Journal of Product Innovation Management*, 10: 216-229

Hershock, R. J., Cowman, C. D., Peters, D. (1994), From Experience: Action Teams That Work. *Journal of Product Innovation Management*, 11: 95-104

Kahn, K. B. (1996), Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 13: 137-151.

Kahn, K. B., Mentzer, J. T. (1994), Norms that Distinguish between Marketing and Manufacturing, *Journal of Business Research*, 30: 111-118

Karmarkar, U. S. (1996), Integrative Research in Marketing and Operations Management, *Journal of Marketing Research*, 33: 125-133

Konijnendijk, P. A. (1993) Dependence and Conflict between Production and Sales, *Industrial Marketing Management*, 22: 161-167

Konijnendijk, P. A. (1994), Coordinating marketing and manufacturing in ETO companies, *International Journal of Production Economics* 37(1): 19-26

Levitt, T. (1975), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 53(5): 2-14

Lucas, Jr., G. H., Bush, A. J. (1988), The Marketing-R&D Interface: Do Personality Factors Have an Impact?, *Journal of Product Innovation Management*, 5: 257-268

Maltz, E., Kohli, A. K. (1996), Market intelligence across functional boundaries, *Journal of Marketing Research*, 33(1): 47-61

Papke-Shields, K. E., Malhotra, M. K. (2001), Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment, *Journal of Operations Management*, 19: 5-22

Powers, T. L., Sterling, J. U., Wolter, J. F. (1988), Marketing and Manufacturing Conflict: Sources and Resolution, *Production and Inventory Management Journal*, 29(1): 56-60

Ruekert, R. W., Walker, Jr., O. C. (1987), Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 51(1): 1-19

Ruyter, K. de, Wetzels, M. (2000), Determination of a relational exchange orientation in the marketing-manufacturing interface: an empirical investigation, *Journal of Management Studies*, 37(2): 257-276

Sanchez, R. (1996), Strategic Product Creation: Managing New Interactions of Technology, Markets and Organizations, *European Management Journal*, 14(2): 121-138

Shapiro, B. P. (1977), Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, 55(5): 105-114

Shaw, V., Shaw, C. T. (1998), Conflict Between Engineers and Marketers. The Engineer's Perspective, *Industrial Marketing Management*, 27: 279-291

Sobek II, D. K., Liker, J. K., Ward, A. C. (1998), Another Look at How Toyota Integrates Product Development, *Harvard Business Review*, 76(4): 36-49

Souder, W. E. (1988), Managing Relations between R&D and Mar-

keting in New Product Development Projects, *Journal of Product Innovation Management*, 5: 6-19

Upton, D. M. (1995), What Really Makes Factories Flexible? *Harvard Business Review*, 73(4): 74-84

*Balogh L. Dániel, tanársegéd  
PTE KTK, Gazdaságmódszertani Intézet*

## **ON THE OPERATIONS/MARKETING INTERFACE. THE HUMAN FACTOR**

The analysis of the conflicts that arise upon the presence of the human factor has turned into a separate field of research within the topic of operations/marketing interface. Here, we discuss the most frequently mentioned types of conflicts that can hinder the successful collaboration from the 'human side'. Finally, some advices regarding the conflict resolution are described in brief.

According to the literature, marketers and engineers wear 'masks' which is required by the function they are working for. It happens because their primary goal is usually to meet the expectations of their direct superiors. This behaviour affects how the receiver perceives the sender's way of thinking, which hinders the the integration of goals, the quality of communication and the profit-oriented use of market intelligence. As we have seen, these barriers can be overcome by an above-threshold level of cross-training, the rotation of functional leaders, the limitation of formal communication, as well as by helping the development of informal relationships and by decreasing the physical distance between the departments. However, the application of teams can deliver the expected results of getting known with the other function's goals and constraints only if the teams are carefully designed.

*Key words:  
operations/marketing interface, interfunctional  
coordination, interfunctional conflicts,  
human resources*

*Dániel L. Balogh*

# A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai

**A 150 évvel ezelőtt egyszerű vállalkozásként induló menedzsment-tanácsadás mára megbecsült és elismert szakmává vált az üzleti világban. Míg azonban egyfelől a nagy konzultáns cégek a megrendelések visszaesését tapasztalják, új lehetőségek tárulnak fel a kis cégek számára. Ennek a kialakult helyzetnek adjuk meg a történelmi áttekintését. Kétféle módszert alkalmaztunk tanulmányunk elkészítése során. Egyrészt elemeztük a könyvpiacra elérhető fontosabb kiadványokat és kiadatlan doktori disszertációk eredményeit, másrészt vizsgáltuk a nyilvános és magánforrásokból beszerezhető statisztikákat. Azt is vizsgáljuk, hogy a menedzsment-tanácsadók és cégek miként törekednek a megfelelő státusz és biztonság elérésére az üzleti környezetükben.**

***Kulcsszavak:***  
***tanácsadás, menedzsment-tanácsadás, történelem, versenyképesség***

## TÖRTÉNELMI ELŐZMÉNYEK

A kereskedelmi tevékenység azonos korú a civilizációval, viszont a menedzsment-tanácsadás jóval újabb keletű. Az üzleti élettel foglalkozó történészek általában a tanácsadás, de különösen a menedzsment tanácsadás eredetét a XIX. század közepére teszik, amikor Samuel Price, Foster Higgins, James Sedgwick és néhányan mások "tanácsadással" kezdtek foglalkozni Angliában és az Egyesült Államokban. Sok történész egyetért abban, hogy Arthur Little volt az első tisztán tanácsadással foglalkozó vállalat megalapítója az Egyesült Államokban, az 1880-as években, amely vállalat elsősorban műszaki, tervezési és gazdasági tanácsadással foglalkozott.

Az 1890-es években George Touche, William Deloitte és Arthur Young könyvelőcéget alapítottak, aminek a tevékenysége a XX. század első két évtizedére auditálással és tanácsadással bővült ki. Nem meglepő, hogy elsősorban a nagy ügyfelekre koncentráltak, felajánlván segítségüket pénzügyekben, adózásban és vállalati stratégiában egyaránt. Csaknem valamennyi, az első között induló könyvelőcég – olyan nagy nevekkel, mint például Arthur Andersen, Arthur Young, Cooper Brothers, Ernst & Ernst, Peat Marwick, Touche Ross – előbb vagy utóbb belépett az üzleti tanácsadók birodalmába. Időközben az olyan műszaki vállalatok és intézetek, mint például a Stanford Research és a Battelle Memorial szintén beszálltak a küzdelembe, műszaki és menedzsment tanácsadókként pozícionálva magukat (Biswas & Twitchell, 2002; Gross and Poor, 2008).

Az „igazi” menedzsment-tanácsadók között úttörőnek számít az Amerikai Egyesült Államokban Edwin Booz az 1910-es években, James McKinsey és Andrew Kearney pedig egy évtizeddel később. Nevüket a mai napig őrzik az akkor alapított vállalatok. Kezdetben ők is pénzügyi és adózási tanácsadással foglalkoztak, ám hamarosan a hosszú távú vállalati stratégiával és rövidebb távon a működéssel kapcsolatos tanácsadást is fölvtették a profiljukba. Az 1930-as években Marvin Bower vitte a McKinsey & Company-t, aki megérezte a gazdasági világválságban rejlő lehetőségeket. A legjobb üzleti főiskolákról, többnyire a Harvardról vett fel végzősöket, s először elemzőként, majd tanácsadóként foglalkoztatta őket, miközben állandóan hangsúlyozta, hogy a cég „teste és lelke” (locus and focus) a valódi professzionalizmus (Bower, 1998; Higdon, 1969).



Már ezekben az első években is sok vita folyt a tanácsadók minősítéséről, majd a későbbi években a tanácsadók felelősségéről, az ügyfél-befolyásolásról és a tisztességes versenyről. Az Association of Consulting Management Firms (ACME) [Tanácsadó Cégek Országos Szövetsége] 1929-ben alakult meg az Egyesült Államokban "érdekképviseleti és ágazati szabályozási" feladattal (Higdon, 1969); mostani neve Association of Management Consulting Firms (AMCF) [Menedzsment Tanácsadó Cégek Szövetsége]. Azóta több más tanácsadószövetség is létrejött mind az USA-ban, mind pedig Európában.

## A NÖVEKEDÉS ÉS TERJESZKEDÉS ÉVTIZEDEI

Az Egyesült Államokban a menedzsment-tanácsadás alakulását két nemrégiben készült doktori disszertáció elemezte (David, 2001; McKenna, 2000). David (2001) négy olyan meghatározó hajtóerőt azonosított be, amelyek a tanácsadást az 1930-1960 közötti időszakban erősen befolyásolhatták: a növekvő számú és egyre bonyolultabbá váló vállalatokat; a vállalati menedzsmentgyakorlat kiterjedését a nem vállalati szektorokra; a szervezett felkészülést a II. világháborúra; továbbá az üzleti képzés és az üzleti sajtó erősödő hatását. McKenna (2000) ezzel szemben azt hangsúlyozta, hogy a tanácsadás megjelenését és elterjedését három vállalati terület: a számviteli, a mérnöki és a jogi szakmák által létrehozott rendszerek versengéséből eredeztethetjük.

1. tábla

### A tanácsadási üzletág fejlődésének a hajtóerői

David felfogása szerint	McKenna felfogása szerint
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonyolult nagyvállalatok menedzselése</li> <li>- kiterjedés a non-profit szektorra</li> <li>- II. világháborúra történő felkészülés</li> <li>- üzleti képzés és az üzleti sajtó hatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- könyvelés elterjedése</li> <li>- mérnöki tervezés fejlődése</li> <li>- jog bonyolódása</li> </ul>
<p><i>Források: David, 2001; McKenna, 2000.</i></p>	

Érdekes, hogy szemben David és McKenna okfejtésével, néhány szerző (pl. Kipping és Engwall, 2001) arra az eredményre jutottak, hogy a tanácsadók Európában sokat köszönhetnek Taylor, Emerson és a Gilbrethek munkájának, azaz a "tudományos munkaszervezés" (scientific management) mozgalmának, ami először az USA-ban jelent meg. Olyan cégek

példáit idézik, mint Morrini, Urwick Orr és a REFA Intézet Olaszországban, az Egyesült Királyságban és Németországban. Az előzőekben említett vállalkozások arra specializálódtak, hogy növeljék a termelés hatékonyságát, javítsák a költségtakarékosságot, és segítsék a szigorú munkaügyi szabályok betartását. A tanácsadás fejlődését befolyásoló hajtóerők tekintetében a véleménykülönbségek ma is fennállnak, a vita mégis többnyire inkább az egyes specifikus tényezők hatásáról folyt vagy folyik.

Becslések szerint a menedzsment-tanácsadók éves árbevétele világviszonylatban az 1955-ös 1 milliárd US dollárról több mint 150 milliárd US dollárra nőtt 2005-re. Ezek a számok azt jelzik, hogy ez a szektor évente csaknem 11 százalékos növekedési rátát mutatott, ami gyorsabb, mint a világkereskedelem, a termelés vagy a befektetések növekedése. Az előzőekben jelzett időszak alatt új cégek alakultak elsősorban az Egyesült Államokban – például a Bain & Company, a Boston Consulting Group és a Monitor Group. A régebbiek, mint például a McKinsey, a Kearney, a Booz Allen, az ADLittle és mások szintén jól teljesítettek. A szakma első számú cége, a McKinsey különösen sikeresen lépett be az Egyesült Királyság piacára. A HR (emberi erőforrás menedzsment) területén is megjelentek a tanácsadók, pl. a Hay, a Hewitt, a Mercer és a Watson Wyatt, stb. A nagy könyvvizsgálócégek még mindig foglalkoznak tanácsadással, és a high-tech vállalatok is az iparági toplista elején találhatók most már.

Néhány, az elmúlt tizenöt évben kiadott könyv (és természetesen sok cikk) elemezte a tanácsadás növekedését a 20. század második felében, amelyek három különböző kategóriába sorolhatók:

1. Az ún. "panoráma" könyvek, amelyek a főbb trendekkel, a társasági gyakorlattal, esetekkel és profilokkal foglalkoznak kulcsfontosságú cégek tekintetében (Biswas & Twitchell, 2002; Curnow & Reuvid, 2001; Fombrun & Nevins, 2004);
2. a "revelatív" könyvek, amelyek a szektor politikáját és a tanácsadók és/vagy ügyfelek nagyobb botlásait, a botrányokat hangsúlyozzák (Kiln, 2006; Micklethwait and Wooldridge, 1996; O'Shea and Madigan, 1997; Pinault, 2000); és
3. a "korszerű" könyvek, amelyek a vállalatok korszerűségének és újkeletű tevékenységének állapotát mutatják be az üzleti tevékenység egy adott régióban történő terjeszkedésével együtt (Armbruster, 2006; Ferguson, 2002; Kipping and Engwall, 2001; Poor & Gross, 2003; Thommen and Richter, 2004). Egyre több

doktori disszertáció foglalkozik a tanácsadás nemzetközi terjeszkedésével és globalizálódásával (Backlund, 2004; McKaig-Berliner, 2001; Wood, 2001).

A tanácsadási szakma statisztikájával egyre több szervezet kezdett el foglalkozni az utóbbi években: a Kennedy Információ (KI) és a Vault az USA-ban, a Datamonitor és a Management Consulting Association (MCA) az Egyesült Királyságban, az European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) előbb párizsi, később pedig brüsszeli székhellyel. Ezek a szervezetek jelentős erőfeszítéseket tesznek azért, hogy jó adatokat szerezzenek a tanácsadó cégek éves bevételeiről és működési jellemzőiről. Ez azonban nem könnyű feladat, mivel nincs egyértelmű terminológia, osztályozás és adatgyűjtési módszertan ebben a tekintetben. Nemrégiben ezek a szervezetek – nagyon hasonlóan az őket elmerő tanácsadó cégekhez – kiterjesztették a tanácsadó szektort a kiszervezésre (outsourcing) is; egyszerűen hozzáadták ezt az új szolgáltatást a négy hagyományos tanácsadási területhez: a stratégiai, a működési, az emberi erőforrással kapcsolatos és az informatikai tanácsadáshoz. Vizsgálatunk azt mutatja, hogy a közzétett adatok tekintetében található néhány nyilvánvaló tévedés, valamint hiányzik a következetesség és az átláthatóság. Végül az a tendencia is fellelhető, hogy túloznak a fejlődő és az átalakuló országokban tapasztalható növekedési ütemet és lehetőségeket illetően.

*"A terminológia még mindig komoly kérdés. Végül is ki a menedzsment-tanácsadó? Létezik-e egyáltalán tanácsadási szektor, vagy – még körülhatároltabban – menedzsment-tanácsadási szektor? Kezeljük-e együtt a többi tanácsadással, vagy válasszuk külön tőlük? A vitapontok az osztályozástól az adatgyűjtésig terjednek; egyetlen, vagy egyszerű válasz nincs."*

Hogyan tekintsünk a menedzsment-tanácsadásra vonatkozó kormánystatisztikákra? Van-e objektív és átfogó információforrás erről a szektorról a nyugati országokban? A válasz igen – lenne, ha az adatokat rendszeresen és megfelelő módon begyűjtenék. Sajnos azonban az USA és a nyugat-európai államok kormányai túl hosszú ideig koncentráltak a hagyományos szektorokra (mezőgazdaság, gyártás). A szolgáltató szektort nagy általánosságban elhanyagolták; és az amerikai szövetségi kormánystatisztika változása nagyon lassú folyamat (Duncan and Gross,

1995). A változás néhány jele azonban fellelhető. A terminológia még mindig komoly kérdés. Végül is ki a menedzsment-tanácsadó? Létezik-e egyáltalán tanácsadási szektor, vagy – még körülhatároltabban – menedzsment-tanácsadási szektor? Kezeljük-e együtt a többi tanácsadással, vagy válasszuk külön tőlük? A vitapontok az osztályozástól az adatgyűjtésig terjednek; egyetlen, vagy egyszerű válasz nincs. Két rendelkezésre álló szempontot választottunk a téma megközelítésére: a foglalkozás és az iparág szerinti osztályozást.

Egy korai becslés a menedzsment-tanácsadás terjedelméről egy kiváló kézikönyv (U.S. Industry & Trade Outlook, 2000 – USITO, 2000) legutóbbi kiadásában jelent meg. A jelzett kötetben az USA menedzsment-tanácsadói szektorának éves árbevételét 72 milliárd US dollárra tették 1992-ben, és 152 milliárd US dollárra 1999-ben, ami 11,3 százalékos éves növekedési arányt jelent. A foglalkoztatottak számát a tanácsadói szektorban 600.000 főre becsülték 1992-ben és 1,1 millióra 1999-ben, ami 9,1 százalékos növekedési ütem. Tisztázatlan okok miatt – ami tulajdonképpen sajnálatos – a menedzsment-tanácsadás kategóriát együtt kezelték egy másik tevékenységgel, nevezetesen a pr-rel (public relations = közkapcsolatok). A mögöttes logika – vagy a két szektor szétválasztása – nem került kifejtésre sem ebben a kötetben, sem az előző kiadásokban.

Annak ellenére, hogy az USA statisztikai ügynökségei szoros költségvetéssel dolgoznak, a domináns szolgáltatás szektor végül is több figyelmet kapott a mostani évtizedben, mint az előzőekben. A foglalkozási kategóriákat illetően több alcsoportot különböztetnek meg; ezek egyike a "menedzsmentelemzők", akik száma 2007-ben körülbelül 627.000 volt, amit az 2. táblázatban láthatunk. Az erről tájékoztató U.S. Bureau of Labor Statistics (az USA Munkaügyi Statisztikai Ügynöksége) erről a kategóriáról a 2000-es és a meg-

előző években nem készített jelentést (2. táblázat), tehát a növekedési ütemet sem lehet kiszámolni. A tágabb kategóriákra vonatkozó adatok azonban rendelkezésre állnak; ezek növekedési üteme meglehetősen szerény, 2,2 és 4,0 százalék között mozog az 1983 és 2007 közötti időszakban. Ennek ellenére ezek a számadatok meghaladják a legtöbb fizikai (kékgalléros) foglalkozásra vonatkozó adatokat. Az előzőekben leírtakkal kapcsolatban három dolgot kell megjegyezni. Először is a 2. táblázatban használt "menedzsmentelemző" kifejezést nem le-



2. tábla

## Foglalkoztatottak száma foglalkozási kategóriák szerint, USA, 1983-2007 (millió fő)

Megnevezés	1983	1999	2007	Éves növekedés (%)
<b>Összes foglalkoztatott</b>	100,8	133,5	146,0	1,6
<b>Menedzseri és professzionális foglalkozások</b>	23,6	40,5	51,8	3,3
<b>Vezetők és adminisztratív menedzserek</b>	10,8	19,6	27,7	4,0
<b>Menedzsment elemzők</b>	n.a	n.a.	0,63	n.a.
<b>Professzionális és vonatkozó foglalkozások</b>	12,8	20,9	30,2	3,6
<b>Szolgáltatás szektorbeli foglalkozások</b>	13,9	17,9	24,1	2,2

Forrás: *Statistical Abstract of the United States, 2000, 669. táblázat, US-BLS adatok alapján. Statistical Abstract of the United States, 2009, 596. táblázat, US-BLS adatok alapján.*

3. tábla

## Egyszemélyes tanácsadó cégek és árbevételük, USA, 2002-2006

Megnevezés	2002	2003	2004	2005	2006	Éves növekedés (%)
<b>Cégek száma (000')</b>						
<b>Cégek összesen</b>	17646	18649	19523	20392	20766	4,1
<b>Műszaki és menedzsment tanácsadás</b>	465	432	416	580	536	3,6
<b>Árbevétel (milliárd US dollar)</b>						
<b>Összesen</b>	770,0	829,6	887,0	951,2	970,4	5,9
<b>Műszaki és menedzsment tanácsadás</b>	18,6	19,2	20,2	24,2	25,6	8,3

Forrás: <http://www.sba.gov/advo/research/data.html> 2009. június 1-jei információ

het megfeleltetni a "menedzsment-tanácsadó" kifejezésnek, ami pedig széles körben használatos, különösen a nem kormányzati kiadványokban. Másodsor, a magán- vagy üzleti szektor forrásai közül egyik sem tárgyalja a foglalkozási kategóriákat, pl. menedzserek, tanácsadók, kiszolgáló személyzet (jó példa erre az amúgy számos használható kimutatást tartalmazó éves Kennedy Information jelentések). Ezért nem tudjuk összehasonlítani és egymással szembeállítani a foglalkozásra vonatkozó állami és magánforrásból származó adatokat. Harmadszor, amíg a "menedzsmentelemzők" menedzszerként és nem szakmai foglalkoztatottként vannak osztályozva az Egyesült Államokban, az Egyesült Királyságban éppen fordított a helyzet. Ez érdekes és fontos különbség, és akkor fog szerepet játszani, amikor az Egyesült Királyság adatait és szakmai minősítési kérdéseit tárgyaljuk.

Tovább lépve az USA iparági osztályozása felé, a 3. táblázatban a Small Business Administration (Kisvállalkozási nyilvántartás) adatait vizsgáljuk, a 4. táblázatban pedig az Internal Revenue Service (USA Állami Adóhivatala) adatait elemizzük. A 3. táblázat a „nem-foglalkozató”, vagyis egyszemélyes cégekre vonatkozó adatokat tartalmaz, amelyekre leginkább a „vállalkozás” szó illik. A kategória egészében egészséges ütemben, a cégek számát illetően 4,1 százalékkal, az éves bevétel tekintetében 5,9 százalékkal nőtt 2002 és 2006 között. A tanácsadói kategóriában 3,6, illetve 8,3 százalék volt a jellemző növekedési ütem. Ezek a számok nagyon látványosak, de jelentősen elmaradnak a nagy tanácsadócégek éves árbevételének a növekedésétől, amit külön fejezetben elemzett a korábban már említett Kennedy-évkönyv. A nagy tanácsadó cégek esetében az éves növekedési ütem, számításaink szerint körülbelül 13 százalék volt.

4. tábla

Adóbevallások száma és nettó jövedelem vállalkozási típusok szerint, USA, 1999 és 2005

## A. rész. Összesen (valamennyi NAICS =USA Ipari Osztályozási Rendszer szektor)

Megnevezés	1999	2005	"Éves növekedés (%)"
<b>Adóbevallások száma (ezer)</b>			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	17576	21468	3,4
Partnerségek	1937	2764	6,1
Vállalatok	4936	5671	2,3
<b>Nettó árbevétel (milliárd dollár)</b>			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	208	270	4,4
Partnerségek	228	546	15,7
Vállalatok	929	1949	13,1

## B. rész. Menedzsment, tudományos és technikai tanácsadási szolgáltatások (NAICS 5416)

Megnevezés	1999	2005	"Éves növekedés (%)"
<b>Adóbevallások száma (ezer)</b>			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	590	763	4,4
Partnerségek	25	43	9,5
Vállalatok	166	226	5,3
<b>Nettó árbevétel (milliárd dollár)</b>			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	13	18	5,6
Partnerségek	4	7	9,8
Vállalatok	4	12	20,5

*Forrás: Statistical Abstract of the United States, 2002, 701. táblázat, IRS adatok alapján. Statistical Abstract of the United States, 2009, 724. táblázat, IRS adatok alapján.*

A 3. táblázat jó bepillantást enged mind a cégek számára, mind az árbevételre vonatkozó adatokba az egyszemélyes cégek tekintetében. A 4. táblázat pedig információt nyújt a három fő vállalati típus (a saját tulajdonú vállalkozás, a társaság és a korporáció) adataiba aggregáltan, és a „menedzsment-, tudományos és műszaki tanácsadás” kategóriára vonatkozóan is. Az adóbevallások száma – ami tulajdonképpen az üzleti vállalkozások számát mutatja – sokkal merede-

kebben emelkedett ebben a szektorban, mint egészében, tekintet nélkül a vállalat típusára. A leírt számok jelentős beáramlást jeleznek a tanácsadói szolgáltatások területére. A tanácsadói szektor a nettó árbevétel tekintetében is jól teljesített.

Ugyanennek a táblázatnak a statisztikai adatai szerint a nem-mezőgazdasági vállalkozások nettó árbevételének növekedése évi 5,6 százalékos egészséges ütemet mutat. Ha ezt összevetjük a 3. táblá-



zat adataival, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy a kis tanácsadó cégek jól teljesítettek az évtized első felében. Ez akkor is elmondható, ha a társaságok és a nagy korporációk még jobb számokat tudnak felmutatni. El lehet tehát gondolkodni az üzleti tevékenységek e formáinak előnyeiről. Az egyik lehetséges magyarázat, hogy a nem-foglalkoztató cégek és a nem-mezőgazdasági vállalkozások (lényegében az egyéni vállalkozások) rendszeresen belefognak

a tanácsadásba és fölhangynak vele anélkül, hogy társasági formát öltene. Próbáltunk információt szerezni a foglalkoztatás mérete alapján a tanácsadó cégek megalakulásának és megszűnésének arányáról további elemzés céljából; azonban csak aggregált adatok állnak rendelkezésre, iparáganként részletezett adatok nem léteznek. Tulajdonképpen kívánatos lenne adatokat szerezni a szervezeti élettartamról; itt egy lényeges pontra mutatunk rá. Az egyik említett

5. tábla

Foglalkoztatottak összesen és a menedzsment-tanácsadásban (MT), valamint a jelentős nyugat-európai országok MT cégeinek száma, 2000-2006 (ezer)

Ország	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	"Éves növekedés (%)"
<b>Franciaország</b>								
"A. Professzionális munkaerő"	26099					27092	27322	0,7
B1. Tanácsadók	24	40	40	32		35		6,5
"B2. Menedzsment tanácsadók (MT)"	11,2	11,8	6,2	5,6			10,3	0,6
C1. MT dolgozók		105,1		95,7		115,3		2,3
C2. MT cégek		56,3		42,6		53,8		-11
<b>Németország</b>								
"A. Professzionális munkaerő"	39,302					4060	4150	0
B1. Tanácsadók	68	70	68,7	67			112	8,7
"B2. Menedzsment tanácsadók (MT)"	19,2	14,5	13,0	14,0			15,3	3,8
C1. MT dolgozók			141,6	142,8	136,5	146,8	158,5	2,8
C2. MT cégek			33,4	34,6	36,6	40,9	43,9	7,1
<b>Egyesült Királyság</b>								
"A. Professzionális munkaerő"	28952					30126	30586	1,1
B1. Tanácsadók	42	45	50	52			na	7,4
"B2. Menedzsment tanácsadók (MT)"	31	12	13,4	13,4			15,3	4,1
C1. MT dolgozók	200	218	217	187	198	189	201	0,0
C2. MT cégek	59,1	65,6	67,0	63,9	62,5	64,7	65,1	1,7

**Forrás:**

1. A sor: *Statistical Abstract of the United States, 2009, 1319. táblázat BLS tanulmány alapján*  
<http://www.bls.gov/fls/flscomparelf.htm> kiadva 2008-ban.
2. B sor: [www.feaco.org](http://www.feaco.org) FEACO éves jelentésekre.
3. C sor: *kormányzati web-oldalak (alant), vonatkozó adatbankok és külön jelentések*  
[www.insee.fr](http://www.insee.fr) Franciaországra;  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de) Németországra;  
[www.statistics.gov.uk](http://www.statistics.gov.uk) az Egyesült Királyságra.

doktori disszertáció szerint a 15-75 évi fennállással büszkélkedő cégeknek jobb a túlélési esélyük, mint az ennél akár fiatalabb akár régebbi tanácsadó cégeké (David, 2001).

A következőkben három nagy európai ország: Franciaország, Németország és az Egyesült Királyság adataival foglalkozunk. Fontos megjegyzés, hogy a kormányzati adatok és a vállalati szektorból származó adatok keverednek. Az 5. táblázat A. sora az egyes országok teljes foglalkoztatottsági adatait mutatja. Ezek az adatok az U.S. Bureau of Labor Statistics (USA Munkaügyi Statisztikai Hivatala) 2008-ban kiadott, tíz országra vonatkozó összehasonlító jelentéséből származnak, és nagyon megbízhatóak. Az Európai Unió három vezető országának népessége állandó és idősödő, stabil és nagyon képzett munkaerővel rendelkezik, vagyis eben az évtizedben évi 1 vagy kevesebb százalékkal növekszik. A két másik sor (B. és C. sorok) a menedzsment-tanácsadó cégek és az általuk foglalkoztatottak számát adja meg. A B. sor a korábban már említett FEACO-tól, a C. sor a nemzeti kormányok weboldalairól és speciális jelentésekből származik. A két sorozat jelentős különbsége nyilvánvaló. A nagy különbségek magyarázata – az USA-hoz hasonlóan – a definíciókban (terminológia, szemantika), az osztályozásban és az adatgyűjtés módszerének különbözőségében, valamint az adatgyűjtő ügynökségek eltérő szerepében rejlik.

Mivel a FEACO szövetség, vagyis európai szintű „ernyőszerkezet”, az adatgyűjtés érdekében EU-szerte a nemzeti tagszövetségeket forrásait veszi igénybe, majd az adatokat Brüsszelbe továbbítja. Viszont ezeknek a tanácsadói szövetségeknek a tagságukra és egyesületi forrásokra kell támaszkodniuk – gyakran mindkettő hiányos. Másképpen fogalmazva ez azt jelenti, hogy egyes nemzeti szövetségekbe kevés tanácsadó cég jegyeztette be magát; más esetekben az adatok egyszerűen nem állnak rendelkezésre (lásd a hiányzó adatot az Egyesült Királyság tanácsadóira vonatkozóan 2006-ban). A C. sorban megjelent országos statisztikák Franciaország, Németország és az Egyesült Királyság esetében a nemzeti statisztikai hivatalok weboldalairól származnak. Ezek a szervezetek gyakran kritika tárgyai például a The Economist c. folyóiratban és különböző szakkönyvekben (Duncan and Gross, 1995). Nemrégiben, 2009. június 3-án a Wall Street Journal-ben jelent meg egy cikk, amely „súlyos statisztikai szabálysértésekről” és a közbizalom meggyengüléséről ír az Egyesült Király-

ság kormányzati adatai tekintetében. Tudósít arról is, hogy más kormányok szavahihetőségét is tesztelték a statisztikai adatgyűjtés és felhasználás szempontjából. Az Egyesült Királyságban most felállítottak egy Statisztikai Hatóságot (UK Statistics Authority) „saját költségvetéssel, fennhatósággal és függetlenséggel ahhoz, hogy beszámoltassa a kormányzati szerveket a nyilvánosságra hozott számadatok hitelessége tekintetében” (Bialik, 2009). Franciaország és Németország talán kevesebb problémával küzd és jobb módszerrel dolgozik, mint az Egyesült Királyság. Viszont az Egyesült Királysággal szívélyes volt az együttműködés és a kormányzati szervek azonnal reagáltak, amikor foglalkozást és iparágat érintő adatokat kértünk. Ez már jelentős előrelépésnek tekinthető.

*"Németországban a menedzsment-tanácsadók és cégeik elkülönültek a "jogi tanácsadástól", valamint a "könyvizsgálattól, auditálástól és adótanácsadástól". Viszont egy csoportban vannak a pr-tanácsadókkal, és ezt a sorozatot használtuk. Franciaországban a menedzsment-tanácsadók egyértelműen elkülönültek a többi professzionális szolgáltatástól."*

A jelzett három országra vonatkozó C. sor esetében inkább speciális jelentésekre és nem web-oldalakra támaszkodtunk. Az Egyesült Királyság esetében megnéztük a foglalkozást (ONS Labour Force Survey), majd iparági kategóriákat vizsgáltunk (Annual Business Inquiry). Ezek a jelentések saját definíciókkal és osztályozási rendszerekkel dolgoznak. A foglalkozásra vonatkozó oldalon összesen 166.000 foglalkoztatott szerepelt a listán 2006-ban a 2423 számú kód alatt; ez a szám nemcsak a menedzsment-tanácsadókat tartalmazta, hanem a biztosítási matematikusokat, a közgazdászokat és a statisztikusokat is. Ennek a négy csoportnak a további bontása nincsen megadva. Becslésünk szerint a tanácsadók a teljes létszám egyharmadát tehetik ki. Az iparági oldalon sokkal részletesebb statisztikát találtunk a 74.14 kód (hasonló kódot használnak hazánkban is) alatt azokról a cégekről és alkalmazottakról, akik "üzleti és menedzsment-tanácsadásban" dolgoznak, tehát ezt a sorozatot idéztük. Németországban a menedzsment-tanácsadók és cégeik elkülönültek a "jogi tanácsadástól", valamint a "könyvizsgálattól, auditálástól és adótanácsadástól". Viszont egy csoportban vannak a pr-tanácsadókkal, és ezt a sorozatot használtuk. Franciaországban a menedzsment-tanácsadók egyértelműen elkülönültek a többi professzionális szolgáltatástól.



A három nagyobb ország C. sorának statisztikái valóban alacsony növekedési rátát mutatnak – egy esetben negatív adat is előfordult – a menedzsment-tanácsadó vállalatok és dolgozók tekintetében egyaránt, ami alól a németországi cégek számának növekedése kivétel. Ezt a helyzetet további vizsgálatnak vetettük alá, és azt találtuk, hogy a vállalatok számának növekedése részben az elmúlt évtizedben történt Franciaországban és az Egyesült Királyságban. Lehet, hogy a szolgáltatás piaca ezekben az országokban telítetté vált. Más forrásokból származó statisztikák azt mutatják, hogy mind az Egyesült Királyságban, mind Németországban a menedzsment-tanácsadás teljes éves árbevétele körülbelül 1%-a a bruttó hazai termelésnek; ezt a szám adatot csak az USA szárnyalja túl. Franciaországban ez a szám adat 0,5% volt.

Az elmúlt évtizedekben Európában az Egyesült Királyságé volt a piacvezető szerepe, ám a Kennedy, a FEACO és néhány más magánkiadó szerint most Németország versenyben van ennek a szerepnek az elnyeréséért. Biztatóak az 5. táblázat C. sorában bemutatott adatsorok, amelyek azt mutatják, hogy a foglalkoztatottak és a cégek aránya körülbelül 2:1 és 3:1 között van ebben a három kulcsfontosságú országban. Ez arra utal, hogy ezekben az országokban széles tér nyílik az egyéni vállalkozások, a bt-k és a kisvállalkozások számára.

Lehet további "háromszögelést" csinálni az 5. táblázatban bemutatottakon kívüli forrásokból? A válasz részben igen. A fontos adatokról elmondható, hogy csekély számúak és egyenetlen minőségűek. Minden esetben megtalálhatók az országos egyesületek, de már korábban is megjegyeztük, hogy a FEACO nehézségekkel küzd az adatgyűjtés, annak következetessége, stb. tekintetében. Még egy csoporton belül is keletkezhetnek problémák. Egy példa a Management Consultancies Association (Menedzsment Tanácsadók Szövetsége) az Egyesült Királyságban, amelynek tagjai vállalatok és nem egyének. A nyitó weboldalon 60 vállalat (amelyek Nagy-Britannia piacának 70%-át jelentik és 40000 tanácsadót foglalkoztatnak) 9 milliárd fontos bevételéről olvashatunk. A következő oldal 8 milliárd fontos jövedelméről és 20.000 alkalmazottról ír (2009. június 10-i adat). A nemzetközi ügynökségek – pl. OECD, ILO és mások – általában csak tág kategóriákra vonatkozó adatokat közölnek a foglalkoztatás és iparágak vonatkozásában, gyakran hosszú időközökben és nem

mindig összhangban vagy "szinkronban" az egyes országokban összegyűjtött régebbi adatokkal.

## VERSENYKÖRNYEZET VÁLLALATOK ÉS EGYÉNEK SZÁMÁRA

A menedzsment-tanácsadás még mindig az Egyesült Államokban rendelkezik a legerősebb háttérrel és pozíciókkal. A különböző megbízóktól származó bevétel ebben az országban még mindig körülbelül a felét adja a világ teljes ilyen irányú jövedelmének. Verseny azonban globális értelemben már létezik a nagyobb vállalatok között. Elemeztük a vezető tanácsadó vállalatok növekedését és terjeszkedését. Elemzésünk azt mutatja, hogy a nagy informatikai cégek, mint például az Accenture, a CSC és az IBM, valamint az erős könyvvizsgálói háttérrel rendelkező régi tanácsadó szervezetek, mint például a Deloitte, a KPMG és a PWC vezető helyen szerepelnek (Gross and Poor, 2008). A globális jövedelem és az árbevétel egyenletes növekedése a piaci részesedéssel és megnyert szerződésekkel együtt éves szinten objektív mércéi a sikernek. Az üzletágban eltöltött idő és a megfelelő munkaerő-toborzás is igen nagy jelentőségű ebben a szektorban. Emiatt a régi, jól ismert vállalatok, mint például a McKinsey, a Boston Consulting Group (BCG), a Bain és a Booz nagyon jól teljesítenek. Prosperálásuk magyarázata, hogy vezető üzleti iskolákból toborozzák új munkatársaikat, gálans fizetéseket és jelentős bónuszokat nyújtanak, a hosszú távú stratégiára helyezik a hangsúlyt, és vezető menedzserekből álló ügyfélkörrel alakítottak ki (van még több magyarázat is).

*"Pénzügyi indikátorok és szubjektív szempontok mellett a szervezetek sikerének "igazi fokmérője" a vállalati kultúra kialakításában, a hírnévben és a szilárdan megalapozott lojális ügyfélkör meglétében rejlik. Az e gondolkodásmódot követő úttörők voltak James McKinsey és Marvin Bower, akiknek vezetése alatt lett a McKinsey & Company "A Cég"."*

Mivel az Egyesült Államokban mind az üzleti, mind a populáris sajtó foglalkozik rangsorolással, a kiadók az autók és a különféle berendezések mellett kezdtek az intézményeket is értékelni (egyetemek, kórházak, stb.). A jól ismert Fortune 500 lista mellett manapság az üzleti vállalkozásokat olyan szubjektív szempontok szerint is vizsgálják és rangsorolják, mint például a presztízs, a munkahely minősége, és nyitottság a sokféleségre és a sokszínűsége. Az ilyen rangsoro-

lás kétféle reakciót vált ki; lekicsinylik őket egyszerű, sőt félrevezető jelzőik miatt, ugyanakkor reklámcélokra is felhasználják őket, amikor valakinek a helyezése magas vagy javul. A Vault manapság weboldalán ([www.vault.com](http://www.vault.com)) osztályozza a menedzsment-tanácsadókat, a nagy ügyvédi irodákat és egyes pénzügyi intézményeket. Presztízs tekintetében a Vault 2008-as, tanácsadókról készült vizsgálata azt mutatja, hogy a McKinsey, a BCG, a Bain és a Booz vannak a csúcson mind az USA-ban, mind Európában. A nem amerikai tanácsadók közül a német Roland Berger került az első helyre.

Pénzügyi indikátorok és szubjektív szempontok mellett a szervezetek sikerének "igazi fokmérője" a vállalati kultúra kialakításában, a hírnévben és a szilárdan megalapozott lojális ügyfélkör meglétében rejlik. Az e gondolkodásmódot követő úttörők voltak James McKinsey és Marvin Bower, akiknek vezetése alatt lett a McKinsey & Company "A Cég". Azzal érveltek, hogy hosszú távú sikert akkor lehet elérni, ha a teljes szervezetben megvalósul az etikus magatartás, az erős irányítás és a professzionalizmus. Ügyeltek arra is, hogy legyen bizonyos fokú szakterületi kontroll, miközben a külső szabályozást elkerülték. Végezetül még azt is gondolták, hogy a számvitel-könyvvizsgálat, a műszaki tanácsadás, a jog és az orvosi ellátás versenye professzionális elismeréshez fog vezetni (McKenna, 2000, Bower, 1998). Mások, köztük például James Allen, a Booz vezérigazgatója 1960 körül – amikor a cég Booz Allen Hamilton volt – erőteljesen amellett érvelt, hogy a menedzsment-tanácsadás nem rendelkezik a régebbi, már korábban bevezetett szakmákhoz hasonlítható belépési és teljesítményszabványokkal, és, hogy a tanácsadás inkább üzleti tevékenység, mint szakma. Azonban mindkét oldal eltökélt volt abban, hogy elúzi az úgynevezett szakembereket, az agresszív értékesítőket, de elsősorban a sarlatánokat.

A vita továbbra is folyik arról, hogy a tanácsadás valójában hova is tartozik. Eredményre még nem jutottak. Egy szakmát a szervezett oktatás, a teljes idejű foglalkozás, a nagy mennyiségű specializált és publikált ismeretanyag és a viselkedési szabályok fémjeleznek. Ezen felül szabályozó testületek és egyesületek, vagy különleges csoportok jönnek létre, amelyek megpróbálják korlátozni a belépést, és néhány monopoljogot hoznak létre. Legyenek-e szabályozva a közegészségügyi, biztonsági és jóléti foglalkoztatási feltételek, vagy legyen a belépés szabad? Ezek komplex kérdések, megvitatásuk hosszú ideje folyik (Blair and Rubin, 1980; Shimberg et al, 1973). A foglalkoztatási szabályoknak különböző fokozatai vannak: engedélyezés, tanúsítvány és regisztráció

pl. orvosok, könyvvizsgálók és különösen tervező mérnökök részére (Hollings and Pike-Nase, 1997). Eddig azonban az országok nem hoztak törvényeket a tanácsadókról. Részben azért, mert a hivatás gyakorlói ellenzik, és részben azért – amint a McKinsey és más esettanulmányok mutatják –, mert a régivágású nagy cégek jól érzik magukat abban a szerepben, hogy ők a hivatás meghatározói, és ők szereznek érvényt a konzultánsi szakma magas színvonalú viselkedési szabályainak (McKenna, 2000, Rasiel, 1999).

Mivel a kormányzervek sem az Egyesült Államokban, sem Nyugat-Európában nem hajlandók szabályozóként működni tanácsadó vállalatok és egyéni tanácsadók iránt, a szakmai szövetségek léptek fel azzal a céllal, hogy képviseljék őket és a szószólóik legyenek, amit néha agresszív lobbistaként tesznek. Az idők folyamán sok szakmai szövetség előnyöket harcolt ki tagjai számára. Azonban ugyanakkor intézményekké, hivatali gépezetté is váltak, amelyek jobban megvédik a szövetség főállású alkalmazottainak az érdekeit, mint a tagokét. A hagyomány szerint az üzleti és iparági kamarák vállalatokat fogadnak tagjaik közé, míg az egyes szakmák-hivatások szövetségei és kamarái egyéneket, de akad néhány hibrid forma is. A szakmai egyesületek különösen Észak-Amerikában népszerűek, de megtalálhatók Európában is; a működő egyesületek számát több mint 20.000-re teszik mindkét kontinensen (Gordon, 1997; Schaus, 2004; Svevo-Cianci, 1995).

A tanácsadás területén lévő kétfajta szakmai szövetség a fent leírt mintát követi. Az USA-ban vállalatokat képvisel az Association of Management Consulting Firms (AMCF), amelynek jelenlegi tagsága mintegy 30 szervezet, egészen kis vállalatoktól kezdve olyan nagy cégekig, mint például a CapGemini, a Deloitte, vagy akár az IBM. Azonban sok "szent tehénnek" számító tanácsadói cég, nevezetesen a Bain, a Booz, a BCG és a McKinsey nem csatlakoztak ilyen szövetségekhez. Az Egyesült Királyságban a Management Consultancies Association (MCA) körülbelül 60 tagot számlál, köztük az AMCF-nél idézetteket; azonban az említett régivágású cégek itt is távollétükkel tüntetnek. Az MCA azt is állíthatja, hogy – a brit statisztika és osztályozás szerint – a szakmát is, nem csupán az üzleti érdekeket támogatja.

A második típusú egyesület az Institute of Management Consultants - USA (Menedzsment Tanácsadók Intézete - USA) és hasonló nevű megfelelői a világ minden táján. Jelenleg az IMC-USA mintegy 2.000 egyéni tagot számlál, ami jelentős visszaesést mutat a néhány évvel ezelőtti 2.800-as taglétszámhoz képest. Ez legalább két okból figyelemre méltó. Elő-



6. tábla

**Két jelentős szakmai szövetség követelményei**  
**Bejegyzett Menedzsment Tanácsadó minősítés elnyeréséhez**

Követelmény	IMCIC szervezetek	IMC-USA szervezetek
<b>Tapasztalat</b>	Három év menedzsment tanácsadás	Három év teljes munkaidős, felelősségteljes tanácsadói gyakorlat
<b>Oktatás</b>	Elismert diploma, vagy professzionális képesítés, vagy öt év tanácsadás diploma helyett	Négy éves főiskolai diploma
<b>Eltöltött idő</b>	1200 óra/év aktív menedzsment tanácsadás három minősítést adó éven keresztül, ezt megelőző öt éves és jelenlegi aktív tanácsadás	Nincs ilyen szempont
<b>Interjú</b>	Nincs ilyen szempont	Írott összegzések és panelmegbeszélés öt ügyfélmegbízás tárgyában
<b>Függetlenség</b>	Független cég tulajdonosa vagy alkalmazottja, vagy belső tanácsadó egy olyan szervezetnél, amely megfelel az Intézet kritériumainak	Nincs ilyen rubrika
<b>Alkalmazás</b>	Nincs ilyen feltétel	Írott válasz egy esettanulmányra és egy panel részére tartott prezentáció
<b>Vizsga</b>	Írásbeli vizsga vagy strukturált interjú a professzionális magatartás szabályzat és általános tanácsadói smeret tesztelésére	Minősítő írásbeli vizsga és szóbeli áttekintés egy vezető CMC-nél a kompetencia, az eljárás felhasználása és megértése bemutatására, valamint írásbeli vizsga és szóbeli interjú az etikai szabályzatról
<b>Szponzorok</b>	Két szponzor, aki a CMC, FCMC, FIMC rendes tagjai vagy oktatói	Nincs ilyen szempont
<b>Referenciák</b>	Öt megbízás és öt ügyfél referencia írásos ismertetése, amit az interjúkon kell megerősíteni	Öt elgadhatható ügyfél referencia ügyfél szervezetek vezető munkatársától vagy igazgatójaitól

*Forrás: [www.icmci.org](http://www.icmci.org) – ICMCI, <http://www.imcusa.org> – IMC-USA*

ször is azért, mert az IMC-USA az utóbbi évtizedekben más szervezeteket is magába szívott. Másodsorban azért, mert gazdasági hanyatlás idején azt várná az ember, hogy sok tanácsadó keresné az együttműködést az elképzelések, a biztonsági felvetések és a státusz megőrzése érdekében. Egy ernyő szervezet jött létre az 1980-as években, az International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). 45 ország a tagja, 1995 óta Magyarország is.

Az IMC-USA és ICMCI is azt a célt tűzte ki, hogy érdekképviselő, szakképzés, hálózatépítés és üzleti fejlesztés útján támogassák a tanácsadói szakmát. Legerősebb kártyájuk azonban a tagok minősítése. A képesített menedzsment-tanácsadó (KMT – angolul CMCs – Certified Management Consultants) címet lehet tőlük elnyerni. Erről a minősítésről tudott dolog,

hogy hitelességet, láthatóságot és elismerést ad. A minősítést speciális követelmények teljesítésével lehet elérni, pl. teszt és tapasztalat. Meglepő, hogy jóllehet az IMC-USA része az ICMCI-nek, követelményeik a CMC státusz eléréséhez különbözőnek látszanak bizonyos tekintetben, amit a 6. táblázat mutat be. Lehet, hogy az ICMCI-nek rugalmasnak kell maradnia, mivel 45 különböző ország professzionális tesztjeinek kell megfelelnie, amelyek közül mindegyik a CMC-t ítéli meg egy adott országban. Most már van egy magasabb fokú minősítés is felsőbb iskolai végzettségű tagoknak, amit FCMC-ként ismernek.

A CMC minősítéssel három probléma van. Először is az államok és az egyes országok kormányai – ellentétben más foglalkozásokkal – határozottan ellenérzéssel tekintenek az engedély, regisztráció, de

## 7. tábla

## Menedzsment-tanácsadókra vonatkozó szabályok Németországban és Ausztriában, 2009

- Nincs tanúsítvány rendszer; a tanácsadók szabadfoglalkozásúak.
- Mindenki, aki tanácsadó cégnél dolgozik, tanácsadónak hívhatja magát.
- A tanácsadó cég általában megkövetel egy üzleti diplomát; azonban
  - Mérnökök, tudósok és mások is dolgozhatnak ott, és magukat nevezhetik tanácsadónak, ha értéket teremtenek, és professzionális tudással rendelkeznek;
  - A tanácsadók csak 50 százalékának van üzleti diplomája.
- A tanácsadókat teljes munkaidőben dolgozóknak tekinthetők, ha minimum 150 napot dolgoznak évente és minimum 30 órát folyamatos oktatással töltenek.

Besorolási szint	Tapasztalat
Üzleti elemző	1-2 év
Kezdő tanácsadó	3 év
Tanácsadó	3-4 év
Vezető tanácsadó	5-7 év
Menedzser tanácsadó	5 vagy több év
Vezető	6-15 év
Partner	10 év fölött

Forrás: [www.bdu.de](http://www.bdu.de); [www.ubit.at](http://www.ubit.at); <http://en.wikipedia.org>

## 8. tábla

## Tanácsadók részére rendelkezésre álló promóciós módszerek, 2009

Személyesen	Elektronikus/Nyomtatott formában	Kombináció/Egyéb
Ügyfél-prezentációk	Weboldalak, blogok	Tagság
Szemináriumi előadás	Hirdetés	Ajánlás
Konferenciák, ker. bemutatók	Címjegyzék	Automatizált hívások
Társasági összejövétel	Hírlevél, podcast-ok	Minta javaslat
Telefonhívás ismeretlenül	Brossúrák, szórólapok	Adományok, segélyek
Szájról-szájra	Könyvek, hírlapcikk	Minősítés
Előadás egyetemen	Professzionális hálók	Ajándék, szuvenír
Jótekonysági munka	Szociális hálók	Brókerek, ügynökök
Rádió, TV-beszélgetések	Ajánlatok, aukciók	Globális/virtuális utazás

Forrás: A szerzők primér kutatásai alapján az USA-ban és Európában

még a tanúsítvány tanácsadók részére történő odaítélésére is. Jó példát lehet erre látni a 7. táblázatban, ahol a tanácsadásra Németországban és Ausztriában vonatkozó szabályokat idézzük. Világos, hogy van ugyan néhány alapszabály, ám mindenki, aki önmagát minősíti, vagy megvan a munkaadója jóváhagyása, követelhet magának ilyen státuszt. A CMC státusz széleskörű elismerésének második akadályja, hogy a nagy tanácsadó cégek nem követelik meg munkavállalóitól; mint ahogy már említettük, ezek a cégek

magukat tekintik a professzionalizmus megtestesítőinek. A harmadik probléma a források és elkötelezettségek iránti egyéni beállítottságból adódik – az illetőnek egyszerűen nincs ideje és pénze a vizsgák letételéhez és a tagság eléréséhez még akkor sem, ha a szövetségi tagság különleges előnyöket kínál hosszú távra. A kreatív egyén magát speciális módon kívánja fejleszteni egy sor már meglévő és újonnan keletkezett eszköz révén, amelyeket a 8. táblázat illusztrál.



## A VÁLLALKOZÓI TANÁCSADÁS JELLEMZŐI

Hogyan legyünk vállalkozók a menedzsment-tanácsadás területén gazdasági visszaesés idején, miközben új technológiák kerülnek az előtérbe? Ezt a kérdést kívánjuk megtárgyalni a következő bekezdésekben az előző oldalakon már felvázolt történelmi ismeretek felhasználásával. Megvizsgáltuk a kis, a közepes és a nagy tanácsadó cégek gyakorlatát Észak-Amerikában és Európában, különös tekintettel Közép- és Kelet Európára, ahol a tanácsadás területe viszonylag új keletű. A válasz nagyrésze a fokozott marketing-erőfeszítésekben és a költségcsökkentő intézkedésekben rejlik. Ezen túlmenően azonban kulcsfontosságú az új elméletek és technikák felkarolása is.

A 8. táblázatban az előrelépésre tett erőfeszítéseket három különböző kategóriába soroltuk, amelyeknek azokra a tanácsadókra kell hatással lenniük, akik a vállalkozói orientáció három alapvető tanítását követik: proaktivitás, innováció és kockázatvállalás. A proaktivitás azt jelenti, hogy keressük az ügyfél-megbízásokat, és kapcsolatokat építünk. Az innováció jelentése az elméletek és eljárások összekapcsolása, amellyel együtt használjuk az előnyét a már tesztelt és az új technikáknak is. Kockázatvállalás nem csak rövid, hanem hosszú távú előnyöket is nyújtó befektetés a készpénzáramlás fenntartásával. Vegyük a megjelenést, ami előfordulhat személyesen, on-line, nyomtatásban, vagy ideális esetben ezek kombinációjában és még ugyanabban az időben is. A szemináriumi előadásokat össze lehet kapcsolni, és harmonizálni lehet weboldallal és blogokkal, hírközleményekkel, "tudományos" cikkekkel, idézetekkel, bizonyítványokkal (gondoljunk a McKinsey, Ernst & Young, stb. hírleveleire és könyveire, amiket munkatársai adtak ki egészen Peters és Waterman (1980) könyvéig visszamenőleg).

Egy nemrégiben megjelent hírlevél (Kennedy, 2009) szerint közel 300, az USA-ban működő tanácsadó az értékesítés hatékonyságának növelését jelöli meg az intézkedések közül a legfontosabbnak. Ennek ellenére a költségek visszafogásával a cégek csökkentik az értékesítési tréningekre fordított kiadásokat, ami könnyen visszafelé sülhet el. Ebben a kérdésben az RA Potter Tanácsadók a következőket javasolják: (1) a "rainmakers"-ekre (sikeres, ügyfeleket vonzó munkatársak) kell a figyelmet fordítani, akik a legjövődélmezőbb szerződéseket hozzák; (2) az előző projektekből ügyfél-bizonyítványokat és dokumentált benchmark (viszonyítási alap) nyereséginformációkat kell adni a potenciális ügyfeleknek; és (3) az ügyfél cégének képességeit a javasolt célkitűzé-

sekre kell összpontosítani. Van azonban egy másik, ezzel párhuzamos megállapítás is, amely a gyakorló tanácsadók irodalmából származik: a tanácsadónak sohasem szabad "konzervmódszereket" alkalmaznia. A régi sablonokat felül kell vizsgálni, a más szektorból átvett ötleteket át kell dolgozni, és adaptálni kell. Lehetőség van olyan egyedül működő szakemberek számára is, akik tudnak specializálódni, és együtt tudnak fejlődni a teljes ipari know-how-val.

A tudományos irodalom alátámasztja a gyakorló tanácsadók megállapításait. Az Accenture and CapGemini vállalatnál készített esettanulmányokból svéd kutatók arra jöttek rá, hogy a kinyilvánított és a hallgatolagos (tacit) tudás iránti igény inkább erősíti, mintsem helyettesítené a tapasztalatot, a gyakorlatot (Werr and Stjernberg, 2003). Német kutatók úgy találták, hogy a menedzsment-tanácsadásban a versenyképesség fő hajtóereje nem az ár és nem is a mérhető minőség, hanem a tapasztalatra épülő bizalom és a 'hálózati hírnév' (Gluckler und Armbruster, 2003). Végül egy amerikai-francia team arra a következtetésre jutott, hogy a tanácsadás versenyképes teljesítménye nem attól függ, hogy mennyit tudnak a vállalatok, hanem attól, hogyan használják mindazt, amit tudnak (Haas and Hansen, 2004). Ezek és néhány más megállapítás is ahhoz a következtetéshez vezet, hogy nincs egyetlen és egyszerű, a menedzsment-tanácsadók által követendő válasz a siker eléréséhez. Inkább arról lehet beszélni, hogy a három fent említett dimenzió mentén lévő vállalkozói orientációt kell kombinálni a lehetőségekkel, miközben állandóan alkalmazkodni kell a piac változó feltételeihez.

A menedzsment-tanácsadásban rejlő legnagyobb veszély – hasonlóan a többi területekhez – az, hogy a siker önmaga ellenkezőjéhez, vagyis kudarchoz vezethet. Miller (1990), Ghosh (1989) és mások felhívták a figyelmet arra, hogy a kiűnő vállalatok is csak addig maradhatnak kiemelkedőek, amíg megújítják magukat. A 8. táblázatban idézett különböző eszközök és technikák listájában nincs "legjobb fegyver" vagy "éppen helyes" kombináció. A választási lehetőség valóban sok, ezeket kell minden helyzethez hozzáigazítani. Örök mottóul szolgáljon a következő: önmagunk és a cég megújítása.

## HIVATKOZÁSOK

- Annual Survey of the European Management Consulting Market. Brussels: FEACO, 2002
- Armbruster, T. (2006): *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press
- Backlund, J. (2004): *Arguing for Relevance: Global and Local Knowledge Claims in Management Consulting*. Unpublished Ph.D

- dissertation. Uppsala: Uppsala Universitet
- Biswas, S., Twitchell, D. (2002): *Management Consulting 2/e.*, New York: Wiley & Sons.
- Blair R.D. and Rubin, S. (Eds.): *Regulating the Professions*. Lexington, MA: Lexington Books, 1980
- Bower, M. (1998): *The Will to Lead*. Boston: Harvard Business School Press.
- Consulting News (a newsletter), 2009. June 5, 1-4. Peterboro, NH: Kennedy Information
- Curnow, B. & Reuvid, J. (2001): *The International Guide to Management Consulting*. London: Kogan Page
- David, E. J. (2001): *The Emergence and Evolution of an 'Expert' Field: The Origins, Growth and Competitive Dynamics of the Management Consulting Industry*. Unpublished Ph.D dissertation. Ithaca, NY: Cornell University.
- Duncan, J. W. and Gross, A. C. (1995): *Statistics for the 21st Century*. Chicago, IL: Irwin.
- Ferguson, M. (2002): *The Rise of Management Consulting in Britain*. Aldershot: Ashgate
- Fombrun, C. J. & Nevins, M. (2004): *The Advice Business. Essential Tools and Models for Management Consulting*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall
- Ghosh, A. (1989): *Redefining Excellence*. New York: Praeger
- Gluckler, J. & Armbruster, T. (2003): *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*. *Organizational Studies*, 24(2): 269-297.
- Gordon, G. L. (1997): *Strategic Planning for Association Executives*. Washington: American Society of Association Executives
- Gross, A. C., Poor, J. (2008): *The Global Management Consulting Sector*. *Business Economics*, 43(4): 59-68.
- Haas, M. R. and Hansen, M. T. (2004): *When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company*. *Strategic Management Journal*, 26(1): 1-24
- Higdon, H. (1967): *The Business Healers*. New York: Random House.
- Hollings, R. L. & Pike-Nase, C. (1997): *Professional and Occupational Licensure in the U.S.* Westport, CT: Greenwood Press
- Kihn, M. (2006): *House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time*, New York: Business Plus
- Kipping, M., Engwall, L. (2001): *Management Consulting: The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press
- McKaig-Berliner, A.L. (2001). *The Global Sourcing of Competitive Advantages: A Study of Professional Business Services*. Unpublished Ph.D dissertation, Rutgers, SUNJ
- McKenna, C. (2000): *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Unpublished PhD dissertation. Baltimore: Johns Hopkins University
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (1996): *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. New York: Random House/Times Business
- Miller, D. (1990): *The Icarus Paradox*. New York: Harper Business.
- Newman, N. (Ed.): *The Vault Guide to the Top 50 Management Consulting Firms in the U.S.*. New York: Vault Reports, 2008
- O'Shea, J. & Madigan, C. (1997): *Dangerous Company*, New York: Random House
- Peters T. & Waterman, R. (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row
- Pinault, L. (2000): *Consulting Demons*. New York: Harper Business
- Rasiel, E. (1999.): *The McKinsey Way*, New York: McGraw-Hill
- Schaus, W. (2004): *International Handbook on Association Management*. Washington, DC: ASAE
- Shimberg, B., Esser, B. F. and Kruger, D. H. (Eds.): *Occupational Licensing: Practices and Policies*. Washington: Public Affairs Press, 1973
- The Global Management Consulting Marketplace*, Peterboro, NH: Kennedy Information, 2008.
- Thommen, P., Richter, A. (Eds.): *Management consulting today*. Wiesbaden: Gabler, 2004
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2008): *Comparative Labor Force Statistics, 10 Countries, 1960-2007*. Washington: USGPO.
- U.S. Census Bureau (2000): *Statistical Abstract of the United States, 2000*, 120th ed. Washington: USGPO
- U.S. Census Bureau (2009): *Statistical Abstract of the United States, 2009*, 128th ed. Washington: USGPO.
- Werr, A. and Stjernberg, T. (2003): *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*. *Organization Studies*, 24(6): 881-908.
- Wood, J. D. (2001): *Patterns of Internationalization of U.S. Management Consultants*. Unpublished PhD dissertation, New Brunswick, NJ: Rutgers University
- <http://www.sba.gov/advo/research/data.html>
- <http://www.bls.gov/fls/flscomparelf.htm>
- [www.feaco.org](http://www.feaco.org)
- [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
- [www.destatis.de](http://www.destatis.de)
- [www.statistics.gov.uk](http://www.statistics.gov.uk)
- <http://www.bdu.de>
- [www.icmci.org](http://www.icmci.org)
- <http://www.imcusa.org>
- <http://www.vault.com>
- <http://en.wikipedia.org>
- Professor Andrew Gross, PhD, Cleveland State University (USA)*
- Poór József, PhD, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar*
- Professor Emeric Solymossy, PhD, Western Illinois University, Quad Cities Campus (USA)*

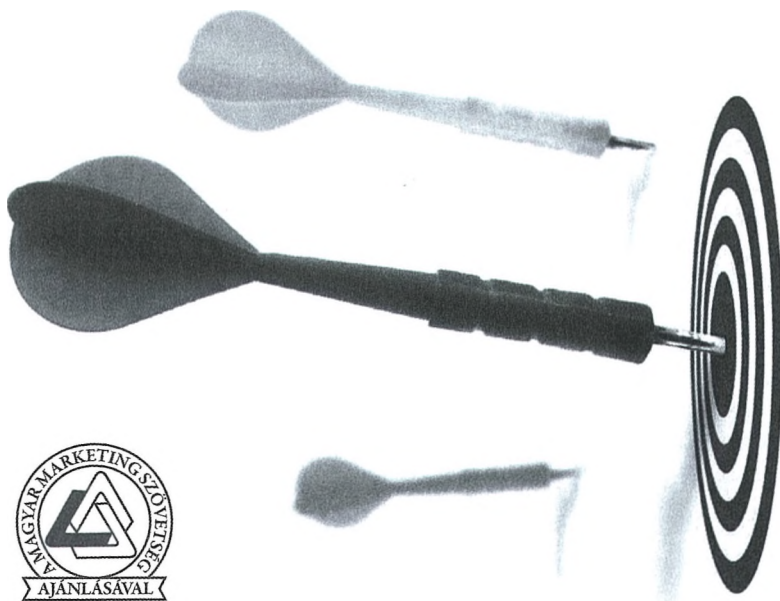
## THE CHANGING CONTOURS OF MANAGEMENT CONSULTANCY IN THE WEST

Management consultancy, started as an entrepreneurial practice 150 years ago, has achieved corporate status and longevity. However, as large firms experience a slowdown in booking assignments, opportunities arise for solo proprietorships, partnerships, and small firm practice. We probe this situation in a historical context by analyzing findings from published books and unpublished theses and by interpreting statistics from public and private sources. We also investigate how management consultants and firms seek status and security. Entrepreneurial orientation and client cultivation accomplish more than attempts at regulating entry into the field.

*Key words:*  
*consultancy, management consultancy, history, competitiveness*

*Andrew Gross, Jozsef Poor, Emeric Solymossy*





# MARKETING NELKÜL NEM MEGY

gyakorlati kézikönyv kis- és középvállalkozásoknak

A Magyar Marketing Szövetség alkotóközössége, amelyben mintegy 15 gyakorlati és elméleti szakember vett részt, a kis- és középvállalkozóknak kínál mindennapi munkájukhoz rendszerezett tudást, szellemes megoldásokat, fortélyokat, azonnal alkalmazható gyakorlati ötleteket.

Online megvásárolható:

[www.marketing.hu](http://www.marketing.hu)

# A CEO és a motorkerékpár-ápolás művészete

## A felsővezetők értékrendje, ahogyan coach-ok látják

Coach-ok körében végzett kutatásunk szerint a magyar felsővezetők többsége jelentős nehézségekkel küzd személyes és hivatali értékrendjének összeegyeztetésekor. A vizsgálatban részt vevők megítélése alapján a csúcsvezetők közül csak kevesek képesek arra, hogy ugyanolyan erős irányítás és kontroll alatt tartásuk belső, pszichés folyamataikat, mint teszik azt munkájuk során környezetükkel. Az ideális és a valóságos énképük gyakran feltűnően ellentmondásos, a személyes és vezetői identitás között nehezen áthidalható szakadék van. A megkérdezett hivatásos coach-ok többsége erős szakmai identitással rendelkezik saját tanácsadói szerepében: meglepően kritikusak ügyfeleiket illetően, és általában pontos leírásokkal szolgálnak azok viselkedésének tüneteiről, de talán nem mindegyikük kutatja a mögöttes magyarázatokat, a mélyebb oksági összefüggéseket.

**Kulcsszavak:**  
*identitás, értékrend, szervezet, felsővezető, coaching*

### BEVEZETÉS

A kutatás, amelyről alább beszámolok, egy doktori disszertáció részeként 2009 áprilisában és májusában zajlott. A disszertációs munka témája a Magyarországon működő szervezetek felsővezetői értékrendjének a vizsgálata. Az alaphipotézis abból indul ki, hogy mivel a szervezetek társadalmában élünk (Perrow 2002), és a felsővezetők döntéshozóként és véleményvezérként meghatározó befolyással bírnak az általuk vezetett szervezetekre, feltételezhető, hogy ők – közvetett módon – erőteljes hatással vannak a társadalom életére is.

A pilot-kutatás eredeti célja az volt, hogy a megalapozza disszertációs munka kérdésfeltevéseit. Olyan referenciapontokat kerestem, amelyek érvényes és hiteles, ugyanakkor elfogulatlan megközelítést kínálnak a felsővezetők világához. Jelen vizsgálat körébe ezért azokat vontam be, akiknek szakmai felkészültsége (ezen belül terapeuta előélete és használt fogalomkészlete), valamint működési területe fedi a felsővezetők kognitív és pszichés folyamatainak ismeretét. Fontos volt, hogy a résztvevők tapasztalatai közvetlenek, széles körűek, megújulóak, lehetőség szerint objektívek és összevethetőek legyenek, továbbá a lehető legkevésbé torzítsák előítéletek, érdekek (mint a szervezeten belüli hierarchia vagy éppenséggel az egzisztenciális függőség a felsővezetőtől, mint munkaadótól), illetve személyes érzelmek és attitűdök. Erre a feladatra tehát az *executive és business coach* szakemberek voltak a legalkalmasabbak.

A kapott – és a következőkben megismerhető – végeredmény túlmutatott a kutatás eredeti célján: igen beszédes, hogyan reflektál egy tanácsadói szakma, azaz a *coaching* saját tevékenységére (magára a coach-szerepre), valamint azokra, akik megbízásából dolgoznak (jelen esetben a felsővezetőkre), és azokra a szituációkra, amelyekben ügyfeleik feltárják, vagy épp elfedik dilemmáikat.

A kutatási módszertanból és a résztvevők számából következően a vizsgálat nem törekedett reprezentatív eredményekre. Az e tanulmányban megfogalmazott következtetések tehát nem arról tesznek állítást, hogy ténylegesen milyenek a magyar felsővezetők – csupán arról, hogy a *tanácsadóknak ebbe a vizsgálatba bevont köre hogyan látja őket* személyes tapasztalatai alapján. A kutatás különleges helyzetet teremtett



a válaszadók számára abban az értelemben, hogy ügyfeleik és saját maguk anonimitását megőrizve, a szakma szabályai szerint elvárt teljes diszkréciót fenntartva beszámolhattak a különöst reprezentáló egyedi esetekről és összegezhettek általános trendeket, tendenciákat. Noha a résztvevő coach-ok tapasztalata, vélekedése, intuíciója egyenként esetleges, válaszaikból világosan kirajzolódik egy *min-tázat*. A tanulmány célja ennek bemutatása.

A jelenségek értelmezéséhez kézenfekvően kínálkoznak elméleti konstrukciók és a kísérleti pszichológia ismert eredményei, ez az összegzés mégis igyekszik megmaradni leíró jelle-gű munkának, nem magyarázva, nem igazolva és nem cáfolva a résztvevők meglátásait.

## RÉSZTVEVŐK

A vizsgálat során 14 vezetői tanácsadóval, illetve felsővezetőkkel is dolgozó pszichoterapeutával készítettem strukturált interjút. A beszélgetések mindegyikkkel személyesen, négyszemközt zajlottak, átlagosan másfél órás időtartamban. Az interjúalanyok kiválasztásakor elsődleges szempont volt a széles körű, reflexív szakmai tapasztalat – nem feltétlenül az ügyfelek száma, sokkal inkább a benyomások mélysége értelmében. Tekintettel a coaching gyakorlatában jelen lévő elméleti keretek és szemléleti irányzatok sokféleségére, igyekeztem ezt a válaszadói mintában is reprezentálni. Az interjúalanyok többsége egyébként *executive / business coaching*-gal foglalkozik, néhányan azonban *life coaching* támogatást is nyújtanak felsővezetői munkakörben dolgozóknak (1. tábla).

1. tábla			
A kutatásban részt vevők			
A válaszadó életkora	40 év alatti (3)	41-60 éves (9)	60 év feletti (2)
A válaszadó eredeti képzettsége	Pszichológus, pszichiáter (5)	Bölcészettudományok (3)	Közgazdaságtan, reáltudományok (6)
Szakmai tapasztalat	1-5 év (2)	6-10 év (5)	10 évnél több (7)
Felsővezetői státusú ügyfelek száma az eddigi praxisban	1-5 ügyfél (1)	6-20 ügyfél (5)	20-nál több ügyfél (8)

Mivel az értékrend egy megfigyelő (itt: a vezető mellett dolgozó coach) szemével közvetlenül nem rekonstruálható, olyan médiumot kerestem, amelyben az értékrend szimptomatikusan megmutatkozik. Szociálpszichológiai értelemben ez a kategória az ember, mint társas lény *identitása*. A kérdések ezért spirálisan az identitás fogalmából indultak ki és oda tértek vissza, azzal a céllal, hogy az ügyfelek személyiségének a coach által érzékelt kontúrjaiból rekonstruálhatóak legyenek a felsővezetők értékválasztásának tipikus motivációi.

*"A tematika három nagyobb egységben járta körül az identitás manifeszt és látens jegyeit: az alapmotívumoktól indult, majd a kollektív és személyes identitás viszonyát és végül a privát és vezetői identitás összefüggéseit vizsgáltuk."*

A tematika három nagyobb egységben járta körül az identitás manifeszt és látens jegyeit: az alapmotívumoktól indult, majd a kollektív és személyes identitás viszonyát és végül a privát és vezetői identitás összefüggéseit vizsgáltuk. A résztvevőkkel megállapodtam abban, hogy munkadefinícióként a válaszadás során felsővezetőknek azokat tekintsék, akik maguk is vezetőket vezetnek, kivéve ebből azokat, akik maguk is a szervezet meghatározó (alapító) tulajdonosai.

## NEHÉZSÉGEK

A fenti definíciós megszorításból következően (többszöri) ki nem mondott, hallgatólagos előfeltételezés volt, hogy eleve csak bizonyos méret feletti szervezetek felsővezetői köréről van szó, és akadt olyan válaszadó is, aki a multinacionális anyavállalatoktól a helyi cég alapításakor expatriált felsővezetők helyébe lépő (ügynevezett második generációs) magyar származású alkalmazottakat is kivette saját elméleti mintájából. Mivel a kutatás hangsúlyozottan sem a válaszadók körében, sem a válaszok tartalmát illetően nem kívánt reprezentatív lenni, ezek a korlátozások nem bírnak jelentős torzító hatással. Komoly nehézséget jelentett azonban az, hogy miként kezeljük az „alkalmas vezető” fogalmát. Gyakran fordult elő, hogy a kérdésre adott felelet így kezdődött: a *siker*es vezetők képesek (...a helyzetet kezelni, megfogalmazni, átlátni, felismerni, megoldani stb.)

A visszakérdezés során többnyire az derült ki, hogy *ebben az értelemben sikeres* (tehát a betöltött pozícióra maradéktalanul alkalmas) felsővezetőnek csak a kisebbség tekinthető – az általam megkérdezettek többsége 40-60 vagy 30-70 százalékos alkalmassági arányt feltételez. Többen megfogalmazták azt is, hogy a coaching szolgáltatás csak azokat a felsővezetőket éri el, akik már eleve rendelkeznek valamiféle aufklérista attitűddel – azaz felismerik az önismeret, az önreflexió fontosságát, képesek azonosítani ezzel kapcsolatos problémáikat és nem haboznak specialistát bevonni, ha ez szükséges. Ennyiben tehát azt is feltételezhetjük, hogy a felsővezetők többsége ebben a pilot-kutatásban kívül esik látókörükön – ezt a feltevést azonban sem egyértelműen igazolni, sem cáfolni nem lehet.

## AZ INTERJÚ SZERKESZTÉSE

A kérdések megfogalmazásakor arra törekedtem, hogy azok tömörek, de egyértelműek legyenek. Ahol a kérdés értelmezése szükségessé tette, a beszélgetés során példákkal világítottam meg, milyen típusú válaszokra gondolhatunk, lehetőleg azonban kerültem, hogy ezzel befolyásoljam a résztvevőt. A kérdéselési technika része volt, hogy kifejezetten felkértem a résztvevőket, minden esetben jelezzék, ha a kérdésfeltevés módja számunkra irreleváns vagy értelmetlen. A cél az volt, hogy minden témakörben a felszíni, külsődleges, szembeötlő (verbális) megnyilvánulások felől haladjunk a látens, mögöttes, utalásokból kikövetkeztethető vagy vélhető (nonverbális) tartalmak felé. Ez egyben tehát azt is jelentette, hogy első körben inkább valamiféle idealizált felsővezetői *önképet* tártunk fel (olyasvalamit, amit a szociálpszichológia éfnagyításnak nevez), majd továbbhaladva közelebb jutottunk a valós önképhez.

## FOGALMI KERETEK

Az identitás fogalmát sokféle diszciplína használja. Bár ennek az írásnak nem tárgya, érdemes röviden áttekinteni, mire gondolhatunk, ha alkalmazzuk a kifejezést. A pszichológia irodalmában klasszikusnak tekintett Erikson-i értelmezés szerint az identitás olyan folyamat, amely a születésünkkel meghatározott alaprajzból indul ki és meghatározó eseményei a felnőttkorig tartanak. Mások (mint Dan McAdams) az identitás epigenezisét inkább narratívaként szemlélik, olyan történetnek, amelyet életünk végéig írunk. A kulturális antropológia kutatói (mint Clifford Geertz) azt igyekeznek megérteni, hogyan mutatkozik meg az identitás a közösségen belüli státus

kifejezésében, és milyen szerepe van ebben a nyelvnek. A szociálpszichológia (mint Susan T. Fiske) úgy látja, a self fogalma alapjaiban is társas kategória, és az egyén esetében inkább beszélhetünk többes számban identitásokról, amelyek élete során állandó alakuláson mennek keresztül (Fiske 2004).

Az identitás kérdése az európai szellemtörténeti hagyományt is foglalkoztatja már az ókortól: Platon a lényeg és látszat ellentmondásában, Arisztotelész a szó és dolog kettősségében igyekezett megragadni. De erről szól a karteziánus *cogito ergo sum* – ha igaz, hogy gondolkodom, ezt azt jelenti, hogy szükségképpen létezni is kell –, és a későbbi hermeneutikai paradigma ontológiai és ismeretelméleti kérdésfelvése is (Gadamer 1984), amit így is összegezhünk: mi az, ami van – és hogyan ismerhető meg? Az eszencialista érvelés szerint az identitás természetjogi megalapozottságú, evolúciós folyamat eredménye, biológiai gyökerekkel (az egyén feltétlen szabadsága, amely egyben identitásának alapja is, belülről fakad). Ezzel szemben a konstruktivizmus az egyéni identitást történeti képződménynek tartja, amelynek nincs statikus állapota – minden személyes identitástörténet a közösség történetét írja tovább (utóbb ez a gondolat jelenik meg a pszichoanalízisben, funkionalista szociológiában, társadalmi szerepelméletekben). Paul Ricoeur különválasztja az *idem*-identitást és az önazonosságot (*ipse*), utóbbin azt a narratív identitást értve, amely voltaképp életünk története. A változásoké, amelyek velünk történnek, és amelyekben mindvégig megőrizzük és felleljük önmagunkat (Tengelyi 1998). A nyelvfilozófiai gondolkodás a kollektív és egyéni identitás viszonyát problematizálja: azt vizsgálja, mi van valójában az *Én*-en kívül. *Más*-nak (avagy *általános Másik*nak, mint G. Mead) a közösséget tekinti, amelyhez viszonyítva az *Én* meghatározható, és amellyel a kapcsolatot maga a nyelv – úgy is, mint intézmény – jelenti (Mead 1934). Az egyéni és kollektív identitás paradigmái pedig többnyire arra adnak különféle válaszokat, hogy mihez horgonyozható le a kollektív identitás, ha nincs mögötte hús-vér valóság (mint az egyén esetében), hiszen létének alapja és egyben evidenciája a nyelv – ezáltal a narratíva, az emlékezet és a mítoszok. A kutatás elméleti kereteként szolgáló diszciplináris háttér természetesen leginkább a szociálpszichológiához közelít, de a válaszadók körében igen népszerűnek tetszett az identitás narratív felfogása is.

## A KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLASZOK

Az interjú három nagy egységen belül összesen 24 kérdést tartalmazott. A bekezdések elején (az átte-



kinthetőség kedvéért dőlt betűvel) összefoglalom az egyes kérdéseket. A válaszokat is összevontan mutatom be, azokban a gondolati egységekben, amelyek a beszélgetések során formálódtak. Mivel a résztvevők az elhangzottak bizalmas jellegéből következően anonim módon nyilatkoztak, így az egyedi vélemények felmutatásakor, bár idézőjelet használok (mivel ekkor szó szerint idézek egy, a többség álláspontjától eltérő, vagy épp annak esszenciáját adó véleményt), nem jelölöm meg az idézet forrását.

### **I. rész: Az identitás alapmotívumai**

*Közelítésképp először azt vizsgáltuk a válaszadókkal, létezik-e egyáltalán vezetői identitás abban az értelemben, amikor a vezetői szerep komplex személyiségalkotóvá válik, azaz a személyes identitás elválaszthatatlan a vezetői szereptől. Továbbá, hogy vannak-e ebben olyan közös elemek, amelyek jól felismerhetőek, ismétlődőek, tipikusnak mondhatók? Azaz, vannak-e szignifikáns vezetői jegyek? A cél az volt, hogy a válasz értékítélet nélküli legyen – tehát ne csupán a jó, vagy sikeres vezetőkről essen szó.*

A coach-ok túlnyomó többsége úgy látta, hogy a vezetővé válás determinisztikus folyamat, amelynek kimenetele bizonyos személyiségjegyekből szükségszerűen következik. A legfontosabb azonban az önreflexió – azaz a vezetői identitás elsősorban ebben áll: tudatában vagyok annak, hogy vezető vagyok. „A többség már az óvodában tudja magáról, hogy vezető lesz”. Ezen jegyek közül a válaszadók zöme kiemelte a küldetésstudatot, karizmát, belülről vezéreltséget, dominanciaigényt és a felelősség- és feladatvállalás szinte állandó, késztetés-szintű jelenlétét. A vezetői karaktert szerintük leginkább az alkotásvágy, a tettvágy, a hatalom és az omnipotencia akarása, vízióvezéreltség, és a valóság stratégiai szemlélete jellemzi.

Egyikük ezt göggel, hübrisszel elegyes elszánt-ságnak nevezte, másikuk pedig ellenkezőleg: egy erős gyökérzetű szálfához hasonlította a vezetői identitás jelenségét. Az interjúk során néhányan intenzív reflexióval viszonyultak a kérdésfeltevéshez, azt állítva: a vezetői identitás nem más, mint nyelvi konstrukció, amelyet a gyakorlat igazol. Ilyen értelemben a vezetői identitás valójában az érintettek önreflexiója vezetői szerepükre – azaz éppen attól vezetők, hogy akként gondolják el magukat.

Nem említették a válaszadók például az intelligencia és intuíció egyéni viszonyát leképező személyiségjegyeket, vagy az introvertált-extrover-

tált dichotómiát. Épp ellenkezőleg: egyikük utalt arra, hogy egyes ügyfeleinél megfigyelte, milyen remekül tud akár komplementer módon együtt is dolgozni felsővezetőként két ellentétes karakter. Úgy tűnik tehát, hogy megkérdezettek a vezetői identitás gyökereit sokkal inkább egy mögöttes, veleszületett szubsztanciában, mintsem az egyéni fejlődésregények narratívájában, vagy akár az úgynevezett társas alapmotívumokból következő késztetésekben vélik fellelni.

*"Úgy tűnik tehát, hogy megkérdezettek a vezetői identitás gyökereit sokkal inkább egy mögöttes, veleszületett szubsztanciában, mintsem az egyéni fejlődésregények narratívájában, vagy akár az úgynevezett társas alapmotívumokból következő késztetésekben vélik fellelni."*

*A következő kérdésekkel azt próbáltam tisztázni, melyek azok a tipikus verbális kódok, amelyekben a vezetői identitás tetten érhető. Elsőként: melyek azok a viselkedésre, attitűdre vonatkozó kifejezések, amelyekkel a vezetők leginkább jellemzik önmagukat, ha a munkájukról beszélnek?*

A válaszokból az szűrhető le, hogy a tanácsadók tapasztalata szerint a felsővezetők önmagukról tett állításaikban jellemzően nem a valós attitűdjeiket fogalmazzák meg, sokkal inkább egyfajta ideális énképet mutatnak fel. Egy válaszadó szerint a megnyilvánulásokban igen gyakran érzékelhető a „kompetenciafőlény bizonygatása – hatalmi áthallásokkal.”

Általánosságban igaznak tetszik, hogy míg a gyengébbek, az ambivalenciára hajlamosak főként erejüket hangoztatják, addig az erőskezők inkább nyitottságukat bizonygatják. Voltak azonban a válaszadók körében ennek határozottan ellentmondó tapasztalatok is. Egyikük szerint a felsővezetővé válás folyamatában az emberek a bürokratikus terminus technicus-ok világától eltávolodva idővel visszatérnek a hétköznapi nyelvhasználathoz, a középsővezetői jelszavak (mint a hatékonyság) kikopnak a szótárukából. Hangsúlyozottan tényekről és nem vélekedésekről beszélnek, stílusuk letisztult és egyszerűsödik. Másikuk úgy látja: az igazi felsővezetők vállalják önmagukat. Tipikus jelenségnek tartja, hogy metaforákban beszélnek. Olyan képekben, amelyek plasztikus, világos példázattal mutatnak meg akár mégoly bonyolult összefüggéseket is. A visszakérdés során a válaszadó úgy találta, feltételezhető, hogy a metaforák konstruált, egyedi nyelvi világa mögött az az üzenet áll: „megvalósítottam a víziómat”. Minden, ami körülvesz, az

én saját, különleges, egyedi teremtményem, tehát az a mód is, ahogyan erről a világról kommunikálok.

A következő interjúkérdés így szólt: melyek azok az értékek, eszményekre (esetleg a cselekvéseket vezérlő célokra) vonatkozó kifejezések, amelyeket a vezetői feladatok kapcsán a legtöbbször említenek ügyfelei?

A válaszokban ez esetben is volt egy deriválható – bár sokféleképp megfogalmazott – közös nevező. A tanácsadók úgy találják, ezekben az én-üzenetekben gyakran ez mutatkozik meg: „az én ideáljaim sokkal nemesebbek, mint amit ez a világ lehetővé tesz számomra”. Az előző kérdéshez hasonlóan itt is kirajzolódik egy erős vezérmotívum, amely konkrét

megfogalmazásokban nem, de a válaszok együttes intencionalitásában megragadható. Úgy tűnik, a felsővezetők minden cselekedetükkel és gesztusukkal azt üzenik a világnak: „egyedül fogom megcsinálni, én vagyok az, aki megcsinálja”. A leggyakoribb említések az alábbiak voltak: lojalitás (4), erőfeszítés (2), felelősség (2), kitartás, tántoríthatatlanság, tisztesség, rugalmasság, tűrés, hitelesség, stratégiai gondolkodás, kockázatvállalás (ez néha azonos a teljes bizonytalanság vállalásával), korrektség, *bona fides* (jót akarok, jót cselekszem), átláthatóság, elfogadottság, munkatársak iránti elkötelezettség, mások tudásának tisztelete, (másoktól elvárt) őszinteség. Látható, hogy ezek a kifejezések könnyedén két

2. tábla

A válaszok

Q1: Latens értékek	Q2: Magyarázat
Van-e olyan érték vagy eszmény, amelyet a felsővezetők nem szoktak hangoztatni, de megítélése szerint attitűdjeikből világosan következik?	Ha van(nak) ilyen(ek): véleménye szerint mi az oka annak, ha ezekről nem beszélnek? Triviálisnak tekintik? Esetleg nem tulajdonítanak neki jelentőséget? Nem tartják összeegyeztethetőnek a vezetői szereppel? Vagy csak bizonytalanok vele kapcsolatban?
Anyagi jólét, pénz, meggazdagodás (2 említés)	Mert szemérmes / álszent módon viszonyulnak a pénzhez.
A hatalom nyers élvezete (2 említés)	Mert hallgatólagosan elfogadott, de az illem tiltja, hogy hangoztassuk.
Erőszakosság, autoriter döntések	Mert bár gyakori, de többnyire szégyenletesnek tekintik (mivel ellentétes a korszellemmel).
Szülői parancsok (teljesítése – avagy ellenkezőleg, azok teljes megtagadása)	Mert alacsony az önreflexiójuk – nem tudatosítják, hogy ez értékválasztás kérdése.
1. „A szervezetnek is jót teszek azzal, hogy én vezetem.” 2. „A többiek az én autoritásomból nyerik legitimitásukat”	Ennek a vezető számára evidenciává kell válnia, mert ha ebben kételkedne, akkor az identitása kérdőjeleződne meg.
Család fontossága	Mert ez egy illúzió, amelyet dédelgetnek, de nem következik belőle cselekvés.
Elégedettség, harmónia	(a válaszadó nem tudta az okot)
Győzelem valaki más felett	Mert túlságosan személyes ügynek érzik.
Hitelesség	Abszolút és érték és központi téma, de az értékhierarchiában való pozicionálásában feltűnő a bizonytalanság.
Életszeretet, elegancia, nagyvonalúság	Mert úgy tűnik, nem elegáns beszélni róla – csak tenni kell.
Örömmérés, személyes elégedettség	Mert talán más számára indifferens dolognak tartják.
Érzelmi gazdagság	Mert valószínűleg bagatellnek érzik.
„Saját idő” (szabadidő)	Luxusigénynek tekintik.
Vallásos hit, politikai meggyőződés	Tudatosan tartják távol a vezetői szereptől.



csoportba rendezhetőek: az egyikbe azok kerülnek, amelyek az alárendeltekkel szembeni, alapvetően morális obligációt (szolidaritást és felelősségvállalást) jelenítik meg, a másikba azok, amelyek a vélt vagy valós elvárásoknak való megfelelést. Ez utóbbi csoport inkább pragmatikus, cél-rationális elveket tartalmaz, míg az előző inkább értékvezérelt.

*Ezután a latens, mögöttes (a kinyilatkoztatásokban nem megmutatkozó) értékrendet próbáltuk feltárni a kérdések segítségével. A válaszokat – sokféleségük és összetettségük miatt – ezúttal táblázatban összegzem. (2. tábla)*

A kis minta ellenére a válaszok ez esetben alkalmasint eléggé fedik a valóságot. Két nagy halmazuk két szélsőértékhez: az agresszióhoz és az esendőséghez konvergál. Ebből úgy tűnik, hasonlóan tart a kiszolgáltatottságtól az a vezető, aki a hatalmat (csak büntudattal, titkon) élvezi, és az, aki személyes érzelmeit zárja el a külvilág elől.

*A vezetői identitás alapvonalainak vizsgálata azzal a kérdéssel zárult: benyomásai szerint van-e olyan fontos érték vagy eszmény, ami sem a kimondott, sem a kimondatlan vezérelvekben nem szokott szerepelni? Azaz: van-e valami, ami a többségnél feltűnően hiányzik?* A válaszokból ebben az esetben egyértelmű kép rajzolódik ki: az általam megkérdezett coach-ok szerint a felsővezetők körül kialakult sztereotípiáknak igen sok a tapasztalat által igazolt valóság alapja. A résztvevők többnyire olyan képességet hiányolnak ügyfeleiknél, amelyek az érzelmi intelligenciához kötöttek. Ezeket sokféleképp írják körül, nevezik emberiségnek, könnyűületességnek, részvétnek, esékenységnek, empátiának, megérintettségnek, a legtöbben pedig a szeretetet említették. Ketten is ide sorolták a szolidaritást mint értéket (bár a többség egyébként velük ellentétben úgy találta, ez a deklarált értékrendben jelen van), és akadt, aki szerint a bizalom és az abszolút értelemben vett tisztesség sincs ott a listán. Egyvalaki említette az emberi egyenrangúságot, de hozzátette: ennek szervezeti okai vannak mivel a szervezetben sokféle speciális tudás van jelen, ezért az egyenrangúság klasszikus fogalma itt nem értelmezhető. Egy terapeuta előéletű résztvevő pedig úgy fogalmazott: „Nagy bizonytalanság extrém magas biztonságigénnyel párosul.”

## **II. rész: Egyéni és társas identitás**

*A második kérdésorban az individualista és kollektív identitás rangsorát vizsgáltuk a felsővezetők világában. Arra voltam kíváncsi, hogy a szakirodalom által*

*felállított globális modelleket mennyiben igazolja vissza a lokális tapasztalat. A kérdések először ismét a látható, hallható, primer felületre irányultak. Azt kérdeztem, általános-e, hogy a felsővezetők verbálisan azonosítják magukat a szervezettel? Milyen gyakran fordul elő, hogy kijelentéseik így kezdődnek: „mi, itt a vállalatnál...”*

A válaszadók többségének emlékei szerint az egyes szám első személyben tett erős én-állítások ugyanolyan gyakoriak, mint a többes szám első személy használata. Tizennégyből ketten viszont úgy gondolják, hogy a felsővezetők szinte soha nem fogalmaznak deklaratív többes számban. Többen is utaltak arra: csak látszólag meglepő, hogy a sikeréről gyakrabban számolnak be úgy, mint a közös (Mi) erőfeszítés eredményéről, míg kudarcokról csak a maguk (Én) nevében beszélnek. Mások hozzátették: a vezetői kultúrában a felelősség elkenésének, szétterítésének látszatát keltené, ha egy vezető bármilyen sikertelenséget közös kudarcként mutatna be. Ketten úgy vélték, hogy a beszédmód alanyának megválasztása erősen kontextus-függő (hallgatóság, nyilvánosság, helyszín, szöveggörnyezet), és a sikeres vezetők abban is kiemelkedőek, hogy ennek felismerését készsége szinten gyakorolják. Egy megfigyelés szerint Mi a legfontosabb szerepet krízishelyzetekben kapja. Sokan megfigyelték, milyen elterjedt az általános alany („az ember...”) használata. Meglehet, ez volna az egérút a felelősség vállalásának állandó nyomása alól.

*"A felsővezetők többnyire egy általuk választott apafigurának szeretnének megfelelni. Ha van rá módjuk, akkor a szervezeten belül (a hierarchiában önmaguk felett), ha ez nem lehetséges, akkor a szervezeten kívül, akár a privát életben keresnek maguknak erre alkalmas személyt. Ebben az értelemben a lojalitást sokkal inkább nevezhetnék hűségnek – nem a személyhez, sokkal inkább egy eszményhez, egy szemlélethez, egy értékrendhez."*

*Kihez lojálisak a vezetők elsősorban? A szervezet céljaihoz? Hagyományaihoz? Esetleg az elődök által megteremtett értékekhez? A szűkebb board-hoz? Vagy a tulajdonosokhoz? Az ellenőrző testületekhez?*

Az interjúk legmelegleőbb válaszait talán épp ez a kérdés indukálta. Legtöbben (öten) ugyanis úgy találták, a felsővezetők többnyire egy általuk választott apafigurának szeretnének megfelelni. Ha van rá

módjuk, akkor a szervezeten belül (a hierarchiában önmaguk felett), ha ez nem lehetséges, akkor a szervezeten kívül, akár a privát életben keresnek maguknak erre alkalmas személyt. Ebben az értelemben a lojalitást sokkal inkább nevezhetnénk hűségnek – nem a személyhez, sokkal inkább egy eszményhez, egy szemlélethez, egy értékrendhez. Hozzá tették: természetes, hogy ebben a kapcsolatban mindig jelen van egyfajta szülő-gyerek dinamika. Mindössze hárman voltak, akik úgy találták, hogy a felsővezetők a board-hoz lojálisak elsősorban. Szintén hárman úgy vélekedtek, inkább a szervezet céljaihoz vagy magához a márkához, a brand-hez lojálisak, de volt, aki szigorúbban fogalmazott: szerinte a felsővezetők lojalitása kizárólag önmagukhoz, saját céljaikhoz, a pozícióhoz kötődik. Árnyaltabb képet adott a válasz, amely szerint a vezetők a *stakeholderek*-hez lojálisak, de alkalmanként változó, hogy melyik csoportot emelik a horizontra. Egy vélemény szerint a lojalitás igazi természete leginkább a konfliktushelyzetekben mutatkozik meg, és a „kuruc-labanc hagyomány” nyomán szinte sosem a külföldi anyavállalat a kedvezményezettje.

Egy érdekes nézőpont szerint a vezetők két csoportra oszthatók: a szervezeten alulról jövők egyszerre próbálnak a szervezeti értékekhez és az alájuk beosztottakhoz lojálisnak lenni, míg a kívülről érkezők „a számokhoz lojálisak” – náluk csak a teljesítmény számít.

*"A felsővezetővé válás identitásválsága éppen ahhoz kapcsolódik, hogy el tudják-e engedni a korábbi feladatokat, képesek-e belátni, hogy tudásuk nem feltétlenül több, csak épp más, mint beosztottaiké."*

*Fontosnak tartják-e a felsővezetők, hogy saját értékeik, eszményeik, elveik a szervezet minden szintjét áthassák? Avagy megelégednek azzal, ha célkitűzéseiket a szervezet teljesítménye visszaigazolja?*

Ebben a kérdésben meglehetősen egybehangozóan vélekedtek a válaszadók. Szinte mindegyikük megemlítette: az a vezető, aki együtt nő fel a céggel, annál ez szükségszerű – és a bélyegük ott van a szervezeten is. A felsővezetővé válás identitásválsága éppen ahhoz kapcsolódik, hogy el tudják-e engedni a korábbi feladatokat, képesek-e belátni, hogy tudásuk nem feltétlenül több, csak épp más, mint beosztottaiké. „A mai trend a bizalom” – fogalmazott egyikük. „A különbség abban van, ki mennyire viseli el, hogy nem lát le a szervezet aljára, vagy azt, hogy amit ott lát, az nem tetszik neki. Valóban gyakori, hogy nem tudják elengedni a korábbi középvezetői attitűdöket,

amelyek a szervezet alsóbb szintjén, karrierjük korábbi szakaszaiban beléjük rögzültek – de az is általános, hogy ezt az ellentmondást a felületen kezelni tudják.”

**III. rész: Személyes identitás és vezetői identitás**  
*Tapasztalt-e eltérést, ellentmondást ügyfeleinél a magánéletben vallott és a vezetőként követett értékek között?*

A bevezetőben említett elméleti keret problémája ennél a kérdéscsoportnál mutatkozott meg legvilágosabban. „Az igazi vezető önmagát viszi mindenhová. Aki nem így tesz, azon a vezető szerep csak olyan, mint egy vállfára akasztott kabát – ha leveszi, nincs alatta semmi.” Mások ennél összetettebbnek látják a kérdést. „Két szélsőség létezik, az egyik típus a privát szférában is megtartja kemény, vezető karakterét, míg a másik odahaza pipogya férj, a vezetői szerepben pedig kivirágzik.” Egy terapeuta-coach szerint „ha a személyes identitásban bizonytalanságok vannak, akkor a vezetői identitás (benne a hatalom) gyakran kompenzatív jellegű.”

Van tapasztalat az ellenkezőjére is, ami valami homályos sejtés formájában nyilvánul meg. „Gyakran azt olvasom ki az ügyfeleim jelzéseiből: a magánéletben van értékrendem, a cégnél meg kellene egy másik, de az nemigen áll össze – én tehát bajban vagyok.” Mások ezt úgy írták le, hogy a harmincas, negyvenes korosztályban sokan nem érzik eléggé markánsnak magukat, és ez ellenében áll a privát életben addigra már kivívott tekintéllyel, anyagi és társadalmi státusszal. Az idő múlásával a privát idő leszűkül, eltolódik a hangsúly a vezetői szerep felé, így az egyik világ lassan belecsúszik a másikba. Így kialakul valami

féle egyensúlyi helyzet. Másképpen: „Egy jó felsővezető esetében ezek összetartó szálak.” „A kettő közötti eltéréseket jellemzően a ritmusban, tempóban, a felelősség kiterjedésének és tartalmának felfogásában, az érzékenység-érzékletlenség határaitban találjuk meg.” „Nem életcéljuk van, hanem karriercéljuk. Az eredményesség nem egy ügghöz kötődik, hanem a konkrét, anyagi státusszal járó pozícióhoz.”

*Vannak-e jellemző helyzetek, amelyekben a magánértékek és a hivatali értékek ellentmondása megjelenik?*

Egy válaszadó szerint nem jellemző, hogy ez az ellentmondás kitüremkedik, mert nagyon komoly biztonsági intézkedések vannak a két világ határainak védelmére. Valószínűleg ezzel magyarázható az a tapasztalat, amit egy másik említett: gyakori, hogy



a magánéletben tabutémának számítanak a munkahelyi ügyek. Egy következő olvasatban ugyanez így hangzott: az egyes helyzetekben kevésbé mutatkozik meg, annál inkább a tünetekben. (Ráadásul a vezetői szerepfelfogásban nincs benne, hogy ezen a téren folyamatos pszichés karbantartásra van szükség.) A résztvevők többsége szerint azonban igenis vannak szignifikáns, jellegzetes szituációk, amikor az ellentmondás felszínre tör: ilyenek az érdekvéonyesítés klasszikus helyzetei (együttműködési kényszer olyanokkal, akiket nem kedvelnek), ilyenek azok a kényszerű alkalmak, amikor a céget a személyén keresztül kényszerül reprezentálni olyan vezető, aki egyébként személyesen nem kedveli a nyilvános szereplések külsőségeit, és gyakorta ilyenek például az elbocsátásokról szóló döntések is.

A feszültség megmutatkozik a férfi-női szerepek ellentmondásos felfogásában is. A feleségükkel férjként tiszteletteljes, jó családapaként ismert vezetők gyakran nem képesek a társadalmilag elfogadható és elvart respektussal viseltetni a női munkatársakkal szemben. Előfordul az is, hogy egy magánéleti krízis bedönti a munkahelyen kialakult vezetői imázst, és gyakori, hogy nem tudják kezelni azokat az élethelyzeteket, amelyekben cégen kívül találkoznak a beosztottakkal (céges rendezvények, tréningek, magánéleti események). Egy vélemény szerint a vezetők jelentős részénél alapvető bizonytalanság van annak elfogadásában is, hogy a végzett munka (illetve a tudás értéke) és a társadalmi mértékben többnyire kiugróan magas javadalmazás vajon valóban arányos-e egymással.

*"A feszültség megmutatkozik a férfi-női szerepek ellentmondásos felfogásában is. A feleségükkel férjként tiszteletteljes, jó családapaként ismert vezetők gyakran nem képesek a társadalmilag elfogadható és elvart respektussal viseltetni a női munkatársakkal szemben."*

Az igazi, látványos vészhelyzet a *homlokzatomlás*. Ez akár a pályafutás végét is jelentheti, a vezető ilyenkor gyakran egészen visszavonul a privát életbe. Ha a helyzet menthető, többféle megoldás fordul elő: az érintett vagy úgy tesz, mintha az eset meg sem történt volna, vagy gyors, okos magyarázattal „rationalizálja” azt, önmaga számára pedig exteriorizálva („parancsra tettem”, avagy „ez benne van a fizetésemben”) teszi feldolgozhatóvá a belső konfliktust. Több ilyen szituáció sikeres túlélése ellenállóbbá, egyben azonban cinikusabbá, vagy épp ellenkezőleg, depresszióssá teszi a vezetőket.

*Mit gondol, vannak-e tanulságai számukra az efféle helyzeteknek? Ha igen, milyen természetűek ezek a tanulságok?*

A megengedőbb változat szerint azon vezetők esetében, akik tudatosan dolgoznak önmaguk mentális karbantartásán, vannak tanulságok is, míg mások csak panaszkodnak, de nem gyűjtik be a pozitív hozadékokat. Az egyik válaszadó tapasztalata szerint az ilyen helyzetek visszahatnak a magánéletre is, a vezető ilyenkor fokozottan éli át magányosságát, és néha a coaching-folyamatban is megpróbálja azt megosztani. „Csak vezetőváltásnál van esély teljes feltárára.” A többség egyébként erre a kérdésre is azt válaszolta: ügyfeleik általában kognitív jellegű megoldásokat keresnek, az érzelmi szembenézést nem vállalják. „Fő tanulság: a profizmus első kelleke a pókerarc.” A tapasztalatok szélső értéke az *Én* megerősítése, valahogy így: „Az én imázsomba még az is belefér, hogy most hibáztam.”

*Véleménye szerint előfordul-e, hogy az egykor a személyes világba tartozó értékek utóbb elfogadott, esetleg egyenesen kívánatos vezetői értékekké válnak – vagy fordítva? Tapasztal-e ebben valamiféle tendenciát, trendet? Hogyan látja például a maskulin értékek és vezetői értékek viszonyát? Idomulnak vagy idomítanak-e a női felsővezetők?*

Ez ügyben meglehetősen nagyok voltak a véleménykülönbségek, a válaszadók fele-fele arányban oszlottak meg. Az egyik oldal szerint a keményedés a trend, míg a másik úgy látta, a feminin értékek ma már elfogadottabbak, mint korábban. Egyikük rávilágított: lehet, hogy a vezetői kvalitások nem maskulin tulajdonságok, csak a társadalmi leképeződésükben azonosítják őket a férfias karakterrel. „Ma a felsővezetők nyitottabbak arra, hogy személyesen magukkal foglalkozzanak. Belátják, hogy az ember karbantartása ugyanolyan fontos, mint a gépé.” Egy másik figyelemre méltó összegzés szerint a személyes értékeket

a vezetővé válás folyamatában szisztematikusan irtja a környezet, majd utóbb, a felsővezetői státusszal visszajönnek. Úgy is mondhatjuk, abból lesz jó felsővezető, aki visszatalál saját eredeti személyes értékeihez. Az „az legyél, aki vagy” parancsa tehát szerinte ekkor már felülírja a szervezeti szocializációt.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Mint a kutatás eredményeinek részletes leírásából kitélt, a megkérdezett coach-ok vélekedései részben visszaigazolták a felsővezetőkről kialakult általános

sztereotípiákat. Ennek alapján igaznak tetszik, hogy azok kedvelik az éles döntési helyzeteket, izgalomba hozzák őket a komoly tételekre menő játszmák, kitüntetett szerepet kap életükben a felelősség és sikerélmény.

Másfelől azonban az anonim válaszokból az is kiderül: a válaszadók szerint a csúcsvezetők közül sokan önmagukat áruhás királyfinak gondolják, kényszerű bezártságként élve meg, hogy valódi énjüknek, szebbik, emberibb arcuknak rejtve kell maradnia mindaddig, amíg pozíciójukat betöltik. A róluk kialakult közkeletű képpel ellentétben a coach-szakemberek tapasztalata szerint a pénzhez, hatalomhoz, agresszióhoz való viszonyuk egyáltalán nem ellentmondásmentes, sőt néha szeméremmel, néha pedig szégyenkezéssel elegyes. A résztvevők utaltak arra: sok felsővezetőnél megfigyelhető, hogy vezetői identitásuk háttérében valójában egy apafigura áll. Egy létező, valóságos személy, olyasvalaki, aki megtettesíti számukra a legfontosabb eszményeket és önmagukkal szembeni elvárásait. Mindennapi tevékenységük ellensúlyozására szabadidejüket gyakran töltik a kívülálló számára különösnek tetsző, életkorukhoz, státusukhoz nemigen illő foglalatossággal, olyasmivel, ami kézzelfogható eredményekkel kecsegtet, akár produktív, akár technikai értelemben. A kutatásban résztvevők szinte egyöntetűen hiányolták a felsővezetők közül azt a képességet, amely bármilyen gyengeség beismerésére (önnön esendőségük), vagy annak elfogadására (mások iránti könyörületesség, irgalom) kvalifikálná őket.

De – mint a kérdésekre adott válaszokból kiderül – maguk a coach-ok sem kérnének számon olyan alapvető emberi értékeket ügyfeleiken, mint a *kurázs* – vagy akár az *emberi méltóság*. Ezeket a kifejezéseket ugyanis egyetlen válaszadó, egyetlen alkalommal sem említette a mintegy harminc órás interjú-folyam során.

## HIVATKOZÁSOK ÉS TOVÁBBI IRODALOM

Erikson, Erik H. (1950): *Childhood and Society*. New York, Norton; magyarul: *Gyermekkor és társadalom*. Budapest, Osiris, 2002.

Fiske, Susan T. (2004): *Social beings: A core motives approach to social psychology*. New York, Wiley; magyarul: *Társas alapmotívumok*, Budapest, Osiris, 2006.

Gadamer, Hans-Georg (1984): *Igazság és módszer*. Budapest, Gondolat.

Geertz, Clifford (1994): *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások*. Budapest, Századvég.

Mead, G. (1934): *Mind, Self and Society*. Chicago, UCP; magyarul: *A pszichikum, az én és a társadalom*. Budapest, Gondolat, 1993.

Perrow, Charles (2002): *Szervezetpszichológia*. Budapest, Osiris.

Ricoeur, Paul (1990): *Soi-même comme autre*. Paris, Seuil.

Tengelyi László (1998): *Élettörténet és sorseselemény*. Budapest, Atlantisz.

*Mihalik Judit, kommunikációs szakértő*

## CEO AND THE ART OF MOTORCYCLE MAINTENANCE. A PILOT RESEARCH ON THE VALUE RANGE OF HUNGARIAN TOP MANAGERS

This study is introducing the results of a pilot research carried out in Hungary in 2009. The aim of the research was to examine how the executive coaches see the personal and the leading identity of top managers of the local large organisations. The research is part of a Ph.D. Thesis, the subject of which is the value range of Hungarian top managers and its effect on the society. 14 senior consultants dealing directly with top managers took part in the research, most of them having almost 10 or more years of experience. The research was carried out by the author in Budapest with the method of structured face to face interviews. It is clear from the received answers that according to the experience of those answering the questions most Hungarian top managers have significant difficulties when harmonizing personal and official value ranges. Only few of the top managers known by them are able to keep their internal psychic procedures under the same strong control as they use with their environment during working. The ideal and real self images of the leaders are often conspicuously contradictory, and there is gap between the personal and the leader's identities which is hard to bridge.

Those answering the questions consider that the leader's identity is partly substantial and partly narrative but they also add: establishing myths concerning ourselves can easily become part of the leader's role. Most of them consider that the talented manager is also efficient in consciously shaping their own identity at the same time.

*Key words:*  
*Identity, value range,*  
*organisation, top manager,*  
*coaching*

*Judit Mihalik*



# A mobilmarketing lehetőségei Magyarországon a fiatalok hozzáállásának tükrében

**Tanulmányunk célja, hogy megvizsgálja a hazai mobilmarketing tendenciákat, kiemelt figyelmet szentelve a potenciális célcsoport (18–30 év) mobilhasználati szokásainak, és mobilmarketing iránti nyitottságának. Vizsgálatunk megalapozásához összefoglaltuk a mobilmarketinggel kapcsolatos eszközöket, eredményeket, majd online megkérdezést végeztünk hipotéziseink teszteléséhez. Eredményeink bizonyítják, hogy bár a mobilmarketing használhatóságának technikai feltételei hazánkban is adóttak, annak célcsoporton belüli elfogadtatása még komoly feladatok elé állítja a marketing-szakembereket.**

***Kulcsszavak:***  
***mobilmarketing, mobiltelefonhasználat, mobil reklámozás***

## BEVEZETÉS

A 20. és 21. század jelentős változásokat eredményezett az emberiség életében. A technika fejlődése új eszközöket hozott be mindennapjainkba, melyeket a gazdasági szereplők is beépítettek termelési folyamataikba. Az előrehaladás a médiában is számottevő volt. A televízió és rádió után a számítógép, internet, majd a mobiltelefonok jelentettek hatalmas áttörést, ami a marketing kommunikáció lehetőségeit is megváltoztatta: a vonal alatti (BTL) és a vonal feletti reklámeszközök (ATL) kibővültek.

A „new media”, vagyis az új elektronikus média a BTL eszközök közé tartozik, amely definíciója szerint magába foglal minden „olyan médiaszolgáltatást, amely az elmúlt évek technológiai fejlődése, a digitalizáció eredményeként az elektronikus hírközlési hálózatok valamelyik fajtájának közvetítésével jelent meg a piacon” (Gálik – Urbán 2008, 181). Ezek olyan eszközök, melyek lehetővé teszik az interaktív hozzáférést, a kétirányú kommunikációt és a médiatartalmak személyre szabását. A mobiltelefon mint új marketingkommunikációs eszköz is ebbe a kategóriába tartozik, ami adottságainak köszönhetően az alábbi előnyökkel rendelkezik: mindenhol ott van, kényelmet biztosít, személyre szabott, helyzete bemérhető, rugalmas, elszórtan mindenhol jelen van, azonnal összekapcsolható (Süleyman 2007). Ma már szinte elképzelhetetlen az emberek számára az élet a mobiltelefonjuk nélkül, amit munkaeszközként, nem egyszer fő kommunikációs csatornaként és szórakozási lehetőségként használnak. A készülék a fogyasztók „öltözékévé” vált: egész nap magunkkal visszük, még az éjszaka során is a legtöbb telefon be van kapcsolva (Kovács és tsai 2002). A fenti tulajdonságoknak köszönhetően a mobiltelefon nagyon gyorsan a többcsatornás kommunikáció szerves részévé vált (Deutsch 2007).

A változások következtében egy újfajta fogyasztói réteg alakult ki. Számukra rendkívül fontos, hogy az információk a nap 24 órájában rendelkezésükre álljanak – ez a 24/7 elv (Szabó – Hámori 2006), kiemelkedővé vált a „real time” igényük – vagyis, hogy mindent „most” akarnak. Egyik legjellemzőbb tulajdonságuk a szórakozás iránti vágy, s ezen kívül rohanó életmódjuk miatt azokat az üzeneteket preferálják, amelyek személyre szabottak, a megfelelő időben, a megfelelő helyen érik el őket, és konkrét, hiteles információkat tartalmaznak. A fent leírt technikai fejlődés és társadalmi változások tették lehetővé és szükségessé a mobilmarke-

ting megjelenését a marketingkommunikáció fegyvertárában.

Jelen cikk fő célja, hogy (1) összefoglalja a mobilmarketinggel kapcsolatos eddigi definíciókat, eszközöket, eredményeket, (2) egy primer kutatás útján megvizsgálja a hazai mobilmarketing-tendenciákat, kiemelt figyelmet szentelve a potenciális célcsoport (18–30 évesek) mobilhasználati szokásainak, és a mobilmarketing, valamint a mobilreklámozás iránti nyitottságának. Azért döntöttünk a fiatal korosztály mellett, mert bizonyos tanulmányok szerint ők a mobilmarketing iránt legnyitottabb közönség (Viveiros 2008, Ságvári 2008).

## A MOBILMARKETING DEFINÍCIÓI, JELLEMZŐI

A szakirodalomban a mobilmarketingnek többfajta definíciója létezik. A Mobil Marketing Szövetség (Mobile Marketing Association, MMA) szerint a mobilmarketing a wireless (vezeték nélkül hálózat) média integrált tartalomszolgáltató és közvetlen válaszra képes eszközként való használata egy összetett, vagy egyetlen csatornán végbemenő marketingkommunikációs kampány során (<http://www.mmaglobal.com/main>). Ezzel szemben a Wireless Reklám Szövetség (WAA) azt állítja, hogy ide tartozik minden olyan reklámüzenet, amelyet valamilyen mobilegységre – telefonra vagy PDA-ra – küldenek, wireless médiumon keresztül (Jung & Woo 2008). Süleyman (2007) idézi Scharl definícióját, mely szerint a mobilmarketing (m-marketing, wireless-marketing) olyan eszköz, amely wireless médium segítségével nyújt hely- és időérzékeny, személyre szabott információkat a befogadónak a hirdetett termékről, szolgáltatásról, és ezzel nyújt hasznot az érintetteknek. Szabó Katalin és Hámori Balázs (2006) megfogalmazásában az m-marketing olyan új kommunikációs és információs „kézbesítési mód”, mely az e-marketing „mutációjaként” a telekommunikáció és az internet ötvözéséből alakult ki. A legrövidebb definíció alapján ide tartozik a különböző termékekről, szolgáltatásokról vagy ötletekről mobilkészüléken keresztül történő információközlés (Mital 2008). Összefoglalva megállapítható, hogy a mobilmarketing egy olyan kommunikációs eszköz, amely

- a technika fejlődésének köszönhetően alakult ki az elmúlt évtizedben és továbbra is dinamikusan fejlődik,
- célja megegyezik a többi marketingkommunikációs eszközzel: a termékekről, szolgáltatásokról

szóló üzenetek eljuttatása a megfelelő célcsoportnak, valamint a vevők és eladók között adásvétel elősegítése,

- egyaránt képes auditív, vizuális, és audiovizuális üzenetek közvetítésére,
- a technológia interaktivitásán keresztül lehetőséget nyújt hosszú távú marketing célok elérésére,
- eredményes eszköz a magas státuszú döntéshozó fogyasztói réteg elérésében nagy értékű termék kommunikációja során,
- az üzeneteket közvetlenül a fogyasztóhoz juttatja el az igényeknek, elvárásoknak megfelelően,
- nagyon pontosan időzíthető, így a hatékonyság erősödik,
- kiemelkedően hatékony és alkalmas a vásárlás előtti utolsó impulzusok megadására.

## MOBILMARKETING-ESZKÖZÖK

A mobilmarketing eszköztára széles skálán mozog. Ezek közül a legfontosabbak: mobil reklám, mobil vásárlásösztönzés, mobil „entertainment” szolgáltatások, elhelyezkedésen alapuló mobil szolgáltatás, mobil internet, mobil banki szolgáltatások, mobil vásárlás. Az eszközök különböző funkciót töltenek be a marketingen, illetve a marketingkommunikáción belül. Épp ezért megfontolandó további főkategóriák kialakítása annak alapján, hogy az egyes lehetőségek a marketingmixhez kapcsolódóan (termék, ár, csatorna, piacbefolyásolás) milyen szerep(ek)et töltenek be.

*"E gondolatmenet alapján a mobil reklámozás, mobil vásárlásösztönzés, az elhelyezkedésen alapuló mobil szolgáltatások és a mobil „entertainment” szolgáltatások azok, melyeket egyértelműen csak promóciós céllal küldenek el a befogadóknak."*

E gondolatmenet alapján a mobil reklámozás, mobil vásárlásösztönzés, az elhelyezkedésen alapuló mobil szolgáltatások és a mobil „entertainment” szolgáltatások azok, melyeket egyértelműen csak promóciós céllal küldenek el a befogadóknak. A mobil vásárlás nemcsak promóciós jelleggel bír, hanem közvetítő csatornaként el is juttatja a fogyasztóknak a vásárolt terméket, például egy parkolási jegyet, lottójegyet. Hasonló funkciókat lát el a mobil internet is. Véleményünk szerint, a mobil banki szolgáltatás a legösszetettebb területe a mobilmarketingnek, hisz itt a promóciós cél kevésbé fontos; legnagyobb jelentősége a terméknek, a banki szolgáltatásnak van,



amit a kiválasztott csatornán, a mobiltelefonon keresztül egyből el is juttatnak az ügyfélnek.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a mobilmarketing-eszközök kommunikációs, disztribúciós és tranzakciós csatornaként is alkalmazhatóak. Így három nagy csoportot különböztethetünk meg:

1. „csak” promóciós célú eszközök,
2. disztribúciós csatorna szerepet és promóciós célt ellátó eszközök,
3. tranzakciós csatorna szerepet betöltő eszközök, melyeknél a promóció csak mellékes a termék és az értékesítés mellett.

### **Mobil reklám**

A mobilmarketing legfontosabb eszköze, mely egy új korszakot jelent a marketing kommunikációban. A szakemberek szerint a mobil reklám képes a fogyasztókat hatékonyan befolyásolni, mivel a megfelelő üzenetet a megfelelő személynek a legalkalmasabb időben juttatja el (Mi & Woo 2008). A mobil reklám javítja a márkafelidézést és a márkaasszociációt, ami végül vásárlási szándékhoz vezet (Süleyman 2007, Li & Stoler 2007).

A mobilreklámozás az SMS (rövid szöveges üzenet – short message service) megjelenésével kezdődött, amit kezdetben ATL/BTL kampányok kiegészítő elemeként használtak. Az eszköz lehetőségeit szemlélteti az Ericson Research kutatása, mely szerint a mobilt főleg beszélgetésre és SMS küldésre használják (Nagy 2007). Az MMS (multimédia üzenet – multimedia message service) megjelenése még hatékonyabb és kreatívabb kommunikációt eredményez, hisz fénykép-, logó-, zene-, animáció- és videóküldés révén további, színes információszolgáltatásra képes. Az SMS-reklámkampányok fő alkalmazási területe az eseménymarketing. Az SMS-reklámokat célszerű közvetlenül az esemény előtt emlékeztettként alkalmazni, vagy valamilyen rendezvény, promóció megtámogatására, amikor fontosat, személyeset szeretnénk közölni az utolsó pillanatban. Ezzel szemben az MMS hirdetések hatékonyan alkalmazhatók, ha egy termékről nem elég csak beszélni, hanem képből, videóban is érdemes bemutatni. Különösképpen a státuszszimbólumok (pl. autó, telefon, magas minőségű kozmetikumok) esetén hatásos. Kutatások azt mutatják, hogy az SMS- és MMS-üzenetek magasabb válaszadási arány elérésére képesek, mint az e-mail vagy a televíziós reklámok, mivel személyesen a mobiltelefonra érkeznek (Süleyman 2007). Azt is megál-

lapították, hogy a mobilon keresztül érkező reklám-üzenetekre a kiküldés utáni 24 órán belül sokkal jobban emlékszünk, mint a televízióban sugárzott spotokra (Nagy 2007).

Amióta lehetőség van a világháló elérésére a mobilon keresztül, új reklámozási felületek is megjelentek: például a banner, a játékkal összekötött hirdetés, az event number, a beágyazott reklámozás, a tartalomszponzoráció, a márkamegjelenítés. Ezeknek a mobilreklámozási formáknak a kombinálása még hatékonyabb, attraktívabb megjelenést biztosít a cégek számára. A mobilreklámozásnak szintén új formája a mobilkód, amely több célt is szolgálhat: leolvasásával egy weboldalra kalauzol, ahol híreket, információkat közölhetünk, reklámozhatunk vagy akár vásárolhatunk is (Vámos – Hegyi 2007).

Az előbbiekből felsorolt eszközök képesek eredményeket felmutatni a fogyasztói lojalitás megtartásában és erősítésében, az imázs javításában, az új fogyasztók megnyerésében. A mobilreklámozás nagy előnye az azonnal elérhető interaktivitás, a kampány folyamatos és pontos nyomon követhetősége, valamint, hogy a befogadóról a megfelelően kialakított adatbázisok alapján részletes statisztikai adatokkal rendelkezünk a kampány előtt és után is.

*"Amióta lehetőség van a világháló elérésére a mobilon keresztül, új reklámozási felületek is megjelentek: például a banner, a játékkal összekötött hirdetés, az event number, a beágyazott reklámozás, a tartalomszponzoráció, a márkamegjelenítés. Ezeknek a mobilreklámozási formáknak a kombinálása még hatékonyabb, attraktívabb megjelenést biztosít a cégek számára."*

A különböző mobilreklámok három nagy kategóriába sorolhatók (Horváth 2007):

1. amikor a mobil a végállomás,
2. amikor a mobil online eszköz, és
3. amikor a mobil összekapcsol offline és online felületeket.

Az első csoportba az SMS, az MMS, a Bluetooth és a mobilra érkező e-mail tartozik, a másodikba a mobil webes reklámok, a harmadikba pedig a mobil kódok (2D).

### **Mobil vásárlásösztönzés**

A mobil vásárlásösztönzés legjellemzőbb formája, amikor a fogyasztók mobil kuponokat kapnak tele-

fonjukra. Nagy előnye a rendszernek, hogy a beváltott kuponok száma könnyen nyomon követhető, így pontosan mérhető a kampány hatékonysága. Mivel a mobilunk mindig nálunk van, a hirdetések akár az akció utolsó pillanatában is elküldhetik a fogyasztóknak a kuponokat, akik azt azonnal felhasználhatják. Ide tartoznak még a mobilra érkező belépőjegek is.

### **Mobil „entertainment” szolgáltatások**

A mobiltelefon nemcsak jelentős médium, hanem egyben szórakozási lehetőség is. Segítségével zenét tölthetünk le, megnézhetjük napi horoszkópunkat, az időjárást, a sporthíreket, játszhatunk, szerencsejátékokban vehetünk részt, de akár videót, televíziót, sporteseményt is nézhetünk. A szakemberek szerint kétségtelen, hogy ezek lesznek a mobilkampányok legkedveltebb területei, hisz így az új fogyasztókat jellemző szórakozás iránti vágy remekül összeköthető a reklámcélokkal.

### **Elhelyezkedésen alapuló mobilszolgáltatás (point of interest service)**

A B2C kereskedelemben az elhelyezkedés alapján küldött mobilüzenetek igen fontos szerepet játszanak. A fogyasztók tartózkodási helyének függvényében a szolgáltatók olyan üzeneteket küldhetnek, amelyek segítenek az aktuális igények kielégítésben, ezen kívül ezek az adatok a direktmarketing céljaira is felhasználhatók (Süleyman 2007). Például, ha valaki enni szeretne, akkor ezt a kérdést SMS-ben elküldve üzenet kap arról, hogy hol vannak a legközelebbi éttermek. Ennek az eszköznek az a direkter, vásárlásostönzéssel kombinált formája is kedvelt, amikor a bolt előtt elhaladva, vagy az üzletbe lépve kap értesítést a vásárló az aktuális kedvezményeiről. Ebben az esetben maximálisan érvényesül a „legjobb időben” elv. Magyarországon a törvényi szabályozás ezt csak abban az esetben engedi, ha az illető előtte jóváhagyta azt, vagy regisztrált valamilyen adatbázisba (Lausek 2007).

### **Mobil internet**

A mobil internet a fogyasztóknak egy „kosarat” ajánl, azzal kapcsolatban, hogy mit tudnak telefonjukról elintézni: lehetőség van jegyek vásárlására, foglalására, banki ügyek elintézésére, aktuális hírek érkeztetésére, termékek vásárlására. A mobil technológia fejlődésének köszönhetően már lehetőség nyílik a honlapok számítógép nélküli elérésére is, így az internethez hasonlóan a telefonon keresztül is jelentős számú reklámüzenet közvetíthető, bár a kijelző mérete bizonyos tartalmak megjelenítése során korlátot jelent.

### **Mobil vásárlás**

A mobillal történő vásárlás egy új, a fogyasztók szemében elsősorban gyakran megbízhatatlannak tűnő lehetőség, ugyanakkor az eladók számára ez az egyik legolcsóbb értékesítési forma. Egyre több terméket lehet ilyen kényelemmel megvásárolni, melyeknek ellenértéke az ügyfelek havi számlájának utólagos fizetésével, vagy egy univerzális egyenlegről való levonással történhet.

### **Mobil banki szolgáltatások**

Számos bank biztosítja már ügyfeleinek a mobilról történő bankszámlaegyenleg lekérdezést, pénzátutalást. A felhasználók a szolgáltatások használatakor hirdetésekkel is találkozhatnak, így lehetőség van a márkahűség, márkaimage erősítésére. Ma már hazánk vezetői bankjai is széles választékát kínálják a mobilszolgáltatásoknak.

## **MAGYARORSZÁG ÉS A MOBILMARKETING**

Magyarországon a mobilmarketing eddig elég szűk területet ölelt fel: adatbázisok segítségével küldtek ki személyre szabott SMS-eket, MMS-eket a megfelelő célcsoportnak, ezen kívül az elmúlt időszakban egyre inkább kezd elterjedni a mobilkódok alkalmazása is, melyek az offline és online felületeket kapcsolják össze. Habár a cégek ritkán választják ezt a kommunikációs formát kampányaik során, a terület jelentőségét a szakemberek egyre inkább kezdik felismerni. Ezt bizonyítja, hogy Magyarországon eddig már négy mobilmarketing-konferenciát rendeztek, melyeken a lehetőségek, a gyakorlati alkalmazások, a problémák elemzésére került sor hazai és nemzetközi előadók részvételével.

## **A KUTATÁS**

Az elméleti háttér megvizsgálása után hat hipotézist fogalmaztunk meg a mobilmarketing lehetőségeivel kapcsolatban a magyar fiatalok körében:

H1: A mobilmarketing működéséhez szükséges feltételek adottak Magyarországon.

H2: A magyar fiatalság mindig elérhető mobiltelefonján.

H3: A magyar fiatalok gyakran töltik el szabadidejüket, gyakran „szórakoznak” mobiltelefonjuk segítségével.

H4: Magyarországon a fiatalok nyitottak a mobilmarketing lehetőségeivel kapcsolatban.

H5: Megfelelő motivációs rendszer mellett a fiatalok szívesen regisztrálnának mobiladatbázisba.

H6: A mobilmarketingről kialakult vélemény függ a végzettségtől.



1. tábla

A válaszadók hány százaléka rendelkezik az adott funkcióval? (N=157)

Sorszám	Melyik funkció?	Százalékérték (%)
1.	SMS	99,4
2.	Színes kijelző	95,5
3.	Játékok	89,8
4.	MMS	86,6
5.	Beépített kamera	86
6.	GPRS WAP	74,5
7.	Bluetooth	73,9
8.	MP3 lejátszó	67,5
9.	Java támogatások	65,6
10.	E-mail kliens	59,2
11.	Infraport	58,6
12.	Mobil videó	47,1
13.	GPRS internet	42,7
14.	3G	29,3

A hipotézisek elemzéséhez online kérdőíves megkérdezést hajtottunk végre 2008 októberében a magyar fiatal lakosság (18-30 év) körében. A kérdőív 26 kérdést tartalmazott, a következő felbontásban: 13 kérdés a mobilhasználatról, preferenciákról, 8 a mobilmarketingről és a mobil reklámokról szólt, 5 pedig a demográfiai adatokra vonatkozott. Elsősorban zárt kérdésekkel dolgoztunk, jellemzően egy vagy több válasz megjelölése volt lehetséges, ezen kívül intervallumskálák is megjelentek. A kérdőívet 167 fő töltötte ki, azonban az adatok szűrése után 157 kérdőív feldolgozásra került sor. Az elemzéshez SPSS 16.0 for Windows programot használtunk.

A válaszadók 49,7% a férfi, 50,3%-a pedig nő. A legtöbben még felsőfokú tanulmányokat folytatnak (63,7%), a többiek viszont már befejezték tanulmányaikat (általános iskola, érettségi, felsőfokú tanintézet). A végzettség és kor szerinti kereszt-táblás lekérdezés után egyértelművé vált, hogy akik nem felsőfokú tanul-

mányokat folytatnak, azok már nagy valószínűséggel mind végeztek tanulmányaikkal. Ennek alapján két új kategóriát alakítottunk ki: a „Végzett” (67 fő) és a „Még tanul” (90 fő). A két csoport elkülönítését eltérő jövedelmi forrásuk és helyzetük igényelte: akik már nem tanulnak, többnyire saját jövedelemmel rendelkeznek, más életstílust folytatnak, ami viszont szokásaikat, fogyasztói magatartásukat is befolyásolhatja. Az összjövendelmet (fizetés, ösztöndíj, szülőktől kapott támogatás, stb.) megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek 42%-a él havonta 70.000 Ft-nál többről, és 26,1%-uknak kevesebb a havi „keresete” mint 40.000 Ft. A válaszadók közül majdnem ugyanannyian laknak a fővárosban, mint kisebb településen (15,9% és 14,2%). Megyeszékhelyen 45,2%, a maradék pedig vidéki városban él.

### Eredmények

Az első hipotézis – vagyis, hogy a mobilmarketing feltételei adottak Magyarországon – bizonyítására a mobilhasználati szokásokkal kapcsolatos adatokat kell figyelembe venni, vagyis, hogy a hazai fiatalok rendelkeznek-e mobillal, valamint az képes-e a különböző m-marketing eszközök befogadására, használatára. A mintában résztvevők közül mindenki rendelkezik legalább egy készülékkel, és a legtöbb, szükséges funkció is megtalálható rajtuk. Legnagyobb sikere azoknak az eszközöknek lehet hazánk-

2. tábla

Milyen arányban használják a telefonon meglévő funkciókat? (N=157)

Sorszám	Funkció	Hányan rendelkeznek a funkcióval mobiljukon? (fő)	Használja (%)	Soha sem használja (%)
1.	SMS küldés/fogadás	152	100	0
2.	Bluetooth	113	92	8
3.	Játékok	138	76,1	23,9
4.	Infraport	91	69,2	30,8
5.	MMS küldés/fogadás	133	66,2	33,8
6.	Java támogatások	100	60,0	40
7.	GPRS internet	66	37,9	62,1
8.	3G	44	31,8	68,2
9.	GPRS WAP	113	29,2	70,8
10.	E-mail kliens	90	22,2	77,8

**3. tábla**  
Mikor kapcsolják ki a válaszadók a mobiltelefonjukat? (N=76)

Sorszám	Mikor	Százalékérték (%)
1.	Színházban, moziban	58,2
2.	Munkában	36,3
3.	Elalvás előtt	35,2
4.	Egyetemi előadás alatt	19,8
5.	Családi összejövetelkor	16,5
6.	Töltés közben	5,5
7.	Baráti összejövetelkor	2,2
8.	Olvasáskor	1,1
9.	Étkezés alatt	0

ban – befogadóképességet figyelembe véve –, melyek nem a legmodernebb technikára épülnek, hisz a GPRS internet, mobil videó, 3G még az 50%-os szintet sem érte el. Legnépszerűbb alkalmazások az SMS (99,4%), színes kijelző (95,5%) és a játékok (89,8%) (1. tábla).

Ez az eredmény azonban még nem elégséges feltétele a hipotézis elfogadásához. Maga a tény, hogy a telefonok rendelkeznek ezekkel a funkciókkal, csak adottság. A fogyasztóknak használniuk is kell őket ahhoz, hogy a mobilmarketing hatásosan működhessen. Az eredmények azt mutatják, hogy csupán négy olyan funkció van, melyet a válaszadók több mint fele egyáltalán nem használ: az internet, 3G, WAP és az e-mail kliens. Teljesen elterjedtnek csak az SMS-küldés/-fogadás nevezhető, hisz itt 100%-os a használók aránya. A többi alkalmazási lehetőséggel a fiatalok 60-80%-a él. A fenti adatok alapján egyértelműen megállapítható, hogy Magyarországon is adottak a mobilmarketing hatékony működéséhez szükséges feltételek, tehát az első hipotézist elfogadhatjuk. Azonban nálunk az extra funkciók megléte, használata még nem terjedt el. Ennek háttérben több tényező is állhat: nem ismertek, igénybevételek nem olcsó, valamint az is lehet, hogy a fiatalok bizonyos része nem is tudja használni az emelt szintű alkalmazásokat. Ezek alapján hazánkban

egyelőre legnagyobb hatékonysággal a mobil reklámozás, mobil vásárlásösztönzés, és a mobil banki szolgáltatások bizonyos funkciói használhatók. Ahhoz, hogy a többi eszköz is sikeresen működhessen, szükséges a használók számának növelése (2. tábla, az előző oldalon).

A legtöbb szakember azt állítja, hogy a mobilmarketing azért működhet hatásosabban a többi marketingeszköznél, mert képes a fogyasztókat bármikor, bárhol elérni. A második hipotézis a mindig elérhetőség kérdésével foglalkozik. Valóban, a válaszadók több, mint 80%-a sehova nem megy el telefonja nélkül, de 57,7% bizonyos alkalmakkor (színház, mozi, munka, alvás) kikapcsolja (3. táblázat). Ezek az eredmények azt mutatják, hogy az üzenetek bárhol elérhetik a fogyasztókat – hisz a telefon mindig náluk van –, de nem bármikor, hisz sokszor lehalkítják, kikapcsolják azt. (3. tábla)

A harmadik hipotézis bizonyítására, hogy a fiatalok a mobiltelefont szórakozásra is használják, először definiálnunk kellett, mi tartozik ebbe a kategóriába. A telefonálás, SMS-, és MMS-küldés inkább információközlésre szolgál, így ezeket nem vettük figyelembe az elemzésnél. A Bluetooth és Infraport is főleg információátadásra szolgál, azonban a zene, a videó átvétele is legnagyobb részben így történik, ezért indokolt a szórakoztató alkalmazások közé sorolásuk. A funkciók használatával kapcsolatos kérdésnél összesítettük az előfordulásokat, vagyis, hogy hányan vannak azok, akik egyet sem használnak ezek közül, illetve akik egyet, kettőt, és így végig. A 157 válaszadónak csupán 8,3%-a nem él egyik extra szolgáltatással sem a fentiek közül. Legtöbben azok vannak, akik egyet vagy kettőt alkalmaznak (41,4%). A pusztán egy alkalmazást használók a következő tulajdonságokkal rendelkeznek: 50,7%-

**4. tábla**  
A szórakoztató funkciók kedveltsége (N=144)

Rangsor	Eszköz	Hányan? (fő)	Szórakozók hány százaléka? (%)
1.	Játékok	111	77,1
2.	Bluetooth	107	74,3
3.	Infraport	67	46,5
4.	Java támogatások	64	44,4
5.	GPRS WAP	35	24,3
6.	GPRS internet	32	22,2
7.	E-mail kliens	23	16
8.	3G	17	11,8



uk férfi, és 49,5%-uk nő, a legtöbben tanulnak még közülük (63,2%). A tagok mind a mobilmarketing, mind pedig az adatbázisba való regisztráció iránt nyitottak (70,2% és 62,3%). Azok, akik mobiljukkal szoktak letölteni, valamint akik azt jelölték, hogy a mobiljukat jellemzően használják unaloműzőként, mind ebben a csoportba tartoznak. Ez is a szórakozás iránti nyitottságukat mutatja. A mobilmarketinggel kapcsolatos preferenciák megvizsgálása után megállapítottuk, hogy azok, akik pozitív véleménnyel vannak a témáról, vagyis hasznosnak és személyre szabottnak tartják a telefonra érkező reklámokat, szívesen fogadnának kedvenc márkáikról hirdetéseket, elismerik a mobilkészüléknek az információszerzési folyamatban betöltött kiemelkedő szerepét, valamint regisztrálnának adatbázisba, szinte kivétel nélkül mind ebbe a csoportba tartoznak. A két legjellemzőbb szórakoztató funkció a játék (77,1%) és a Bluetooth (74,3%), a többinek az esetében a használati arány 50% alatti. A teljes sorrendet a 4. táblázat foglalja össze.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a mobiltelefonnal való szabadidő-eltöltés nem jellemző a teljes sokaságra, a válaszadók 91,7%-a használ valamilyen ide sorolható funkciót, így a hipotézist, hogy a magyar fiatalok szórakoznak is a készülékükkel, nem fogadhatjuk el. Kijelenthetjük azonban, hogy a korosztály kiemelkedő hányada rendelkezik ezzel a tulajdonsággal. Rájuk építve lehet különböző szórakozással összekapcsolt marketingkampányokat létrehozni, valamint a mobil „entertainment” szolgáltatásokat népszerűsíteni Magyarországon.

A negyedik és ötödik hipotézis bizonyításához, vagyis, hogy a fiatalok nyitottak a mobilmarketing lehetőségei iránt és szívesen regisztrálnának adatbázisba kompenzáció mellett, a fiatalok mobilmarketinghez és mobilreklámokhoz való hozzáállását kell megvizsgál-

ni. Az eredmények szerint a fiatalok 75,8%-a hallott már a mobilmarketingről. A válaszadók mindössze 11,2%-a értett azzal egyet, hogy a mobiltelefonra kapott reklámok hasznosak. Ennek az lehet az egyik oka, hogy a mobilmarketinget csak 23,9%-ban tartják a legjobban személyre szabott kommunikációs eszköznek. A fiatalok nagy része (52,1%) nem tartja jelentős információszerzési csatornának a mobiltelefont (pl. vásárlás előtt), és majdnem felük (48,6%) még a kedvenc márkáiról sem kapna szívesen ajánlatokat. A negatív hozzáállást tükröző válaszok egybehangzanak különböző kutatások eredményeivel, miszerint az emberek többsége a spam üzenetekkel azonosítja a mobilmarketinget, így azt is mondhatjuk: félnek az állandó „zaklatástól” ([http://www.mediakutato.hu/cikk/2004\\_02\\_nyar/02\\_mobilmarketing/11.html](http://www.mediakutato.hu/cikk/2004_02_nyar/02_mobilmarketing/11.html)). A megkérdezettek 50%-a még megfelelő kompenzáció mellett sem regisztrálna adatbázisba. Azok, viszont akik szívesen bejelentkeznének a megfelelő motiváció mellett, 82,8%-ban érdeklődnek a mobilmarketing lehetőségei iránt.

A fenti eredmények alapján H4-t és H5-t elvetjük. Ugyanakkor, azt sem állíthatjuk, hogy az összes fiatal elzárkózik a m-marketing eszközeitől, mert nem a teljes sokaság utasítja el azt. Így van lehetőség a korosztály bizonyos hányadának hatékony bevonására. A mobiladatbázisba regisztráltak számának növelése érdekében a motivációs-rendszereket is tovább kellene fejleszteni az eredmények alapján. A felsorolt motivációs elemek kedveltségét az 5. táblázat foglalja össze.

Az utolsó felvetés, hogy a végzettség befolyásolja a fiatalok hozzáállását a mobilmarketinghez. Ennek bizonyítására kétmintás t-próbát használtunk. Az elemzésbe a következők kérdések kerültek be függő változóként:

1. szívesen fogadnának-e a valamilyen mobilmarketing eszközt,
2. mennyire tartják hasznosnak a mobiltelefonra kapott reklámokat,
3. mennyire találják őket személyre szabottnak,
4. szívesen kapnának-e reklámot kedvenc márkáikról,
5. jó információszerzési csatornának tartják-e a mobiltelefont,
6. kompenzáció mellett regisztrálnának-e adatbázisba.

5. tábla

Motivációs tényezők népszerűsége (N=157)

Motiváció	Hány százalékot motiválna? (%)
1. Kedvezményekhez jutás <sup>1</sup>	40,1
2. "Pénzjutalom" <sup>2</sup>	29,3
3. Ingyenes hírek SMS-ben <sup>3</sup>	14,6
4. Nyereményjátékban való részvétel	10,3
5. Letöltés <sup>4</sup>	7,6

<sup>1</sup> A fogadott reklámok után lebeszélhető percek, ingyen SMS, MMS üzenetek

<sup>2</sup> A fogadott ajánlatok után bizonyos összegű Ft-ot kapnak

<sup>3</sup> Napi sajtó, sport, időjárás

<sup>4</sup> Zene, háttér, videó, játék, stb.

Az ötödik állítás kivételével egyikben sem mutatkozott szignifikáns kapcsolat 0,05-ös szint mellett. Ez a különbség abból adódik, hogy a még tanulók magasabb pontszámot adtak erre a kérdésre. Ezek alapján egyértelműen kijelenthetjük, hogy a hozzáállás nem függ a végzettségtől. Nagy valószínűséggel inkább valamilyen más, külső tényezők – akár a mobilhasználati szokások, társadalmi réteg, vásárolt termék jellege, újdonságok iránti nyitottság – befolyásolják.

A kérdőív mobilhasználati szokásokkal foglalkozó Likert-skálás kérdései alapján a klaszteranalízist alkalmazva homogénebb csoportok hozhatók létre, melyek tagjai megközelítőleg azonos preferenciákkal rendelkeznek a mobil alkalmazásával kapcsolatban. A Ward-módszert alkalmazva két, három, vagy négy K-közepű klaszter kialakításával próbálkoztunk. Mivel a kétcsoportos megoldásnál az egyikben túl sok, a négyesnél pedig az egyikben túl kevés tag volt, a szórások viszont nem tértek el jelentősen, ezért a három osztályos megoldást választottuk. A kapott eredmények alapján a következőképpen neveztük el csoportokat: „minimalisták”, „hagyományörző funkcionalisták”, „életrevalók”.

- A „hagyományörző funkcionalisták” (48 fő) azok, akik teljesen elutasítják a személytelennek tartott SMS írását, ami a telefonnak már egy „extra” funkciójaként is értelmezhető, és azt, hogy a készüléket a szabadidő-lyukak kitöltésére használják. Meggyőzésük az újfajta funkciók használata iránt kemény munka eredményeként jöhet csak létre. A nemet és végzettséget megvizsgálva megközelítőleg azonos eloszlás figyelhető meg.
- A „életrevalók” (45 fő) csoport tagjaira a leginkább jellemző, hogy a mobiljuk nélkül sehova nem mennek, és nem is restelik azt akár unaloműzőként használni. Az SMS-küldés rájuk sem jellemző teljesen, de, ellentétben a „hagyományörző funkcionalistákkal”, ők nem is utasítják el teljesen. Mint a klaszterelemzésbe be nem vont tényezők is mutatják, az osztály tagjai sűrűbben használják a telefonok extra funkcióit. Demográfiai tényezőket figyelembe véve, ebben a csoportban többnyire férfiak találhatóak, akik még tanulnak.
- A „minimalisták” (64 fő) klaszterre jellemző, hogy véleményük mindig a másik két csoport álláspontja között helyezkedik el, kivételt képez az SMS-írás, amiben ők érték el a legmagasabb pontszámot. Véleményünk szerint ők azok, akik a legkönnyebben elmozdíthatók bármely irányba. Ez a legnagyobb csoport, a tagok többsége nő.

## KONKLÚZIÓK

A vizsgálat eredményei egyértelműen bizonyítják, hogy a mobilmarketing használhatóságának feltételei hazánkban is adóttak. A megkérdezett fiatalok közül mindenkinek van legalább egy mobiltelefonja, és készülékeik szinte kivétel nélkül rendelkeznek a legfontosabb funkciókkal. Emelt szintű alkalmazásokkal (mobil internet használat, WAP-olás, stb.) a válaszadók kevesebb, mint fele rendelkezik. A fiatalok mobiljuknak számos funkcióját használják, sőt létezik olyan is, amit szinte minden nap. Telefonjuk nélkül szinte sehova nem mennek, fontosnak tartják, hogy mindig elérhetőek legyenek, és csak bizonyos helyzetekben (mozi, színház, elalvás előtt) kapcsolják ki készüléküket. Így valóban majdnem mindig elérhetőek ezen a csatornán keresztül, teljesül a „mindenütt jelenlévősége” elve, azonban a bármikor nem.

A mobilmarketinggel kapcsolatos vélemények megvizsgálásakor kevésbé biztató képet kapunk. Mint ahogy azt az eredmények is mutatják, a fiatalok képe negatív a mobilmarketinggel és a mobil reklámokkal kapcsolatban. Kivételt képeznek ez alól a mobil banki szolgáltatások, melyet a fiatalok többsége kortól és nemtől függetlenül szívesen látna telefonján. Úgy gondolom, ez összefüggésben lehet azzal, hogy ebben inkább a saját érdeküket szolgáló, életüket megkönnyítő, ügyintézésüket felgyorsító lehetőséget látnak, mint újabb hirdetési formát, ezen kívül a bankok is kiemelten ajánlják ügyfeleiknek ezt a szolgáltatást.

Azt, hogy a hajlandóság megvan a fiatalokban a mobilra érkező reklámok befogadására, az a megállapítás is mutatja, hogy több mint felük szívesen regisztrálna adatbázisba megfelelő kompenzáció mellett. A legkedveltebb és vélhetőleg a leghatékonyabb ösztönzők a kedvezmények különböző formái. Megállapítható, hogy a gond a hazai piaccal nem abban rejlik, hogy a fiatalok teljesen elzárkóznak a mobilmarketing eszközeitől, hanem inkább a motivációban és a népszerűsítésben. Egy megfelelő kampány a fiatalok felé, mely a fő hangsúlyt a motiváló tényezők megnevezésére helyezné, sokkal több új felhasználót tudna megnyerni. Emellett célszerű lenne próbaidőszakok bevezetésére, amikor minden kötöttség nélkül kipróbálhatják a fiatalok a mobilmarketing különböző eszközeit.

Kutatásunkból kiderül, hogy a fiatalok nagy része a telefon szórakoztató funkcióit is használja, valamint az is tény, hogy az új fogyasztókban megvan az igény a szórakozás iránt. Az sem elhanyagolható információ, hogy legtöbben a kedvezményekhez jutást jelölték meg a legjobb motiváló tényezőnek. Ezeket összehangolva lehetséges lenne megfelelő kompen-



zációs rendszer kiépítése, amit a fiatalok felé sokkal erőteljesebben kellene kommunikálni. Ez nagy valószínűséggel megnövelné az adatbázisba regisztráltak arányát.

Bár a fiatalok nagy része már találkozott a mobilmarketing bizonyos eszközeivel, mégis elutasítók a hasznosságukat illetően. Negatív hozzáállásuk magyarázható azzal, hogy Magyarországon a mobilkampányok alkalmazása még nem elterjedt forma. Ha többet találkozhatna a célcsoport ezzel a reklámozási formával, nagy valószínűséggel jobban is kedvelné. Fontos tehát a cégeket is meggyőzni, hogy a telefonra érkező hirdetések is hatékonyak, és merjék őket a marketingkommunikációjuk részeként alkalmazni akkor is, ha a hatékonyság mérése nehéz. Hazánkban eleinte az SMS-, illetve az MMS-kampányok használata ajánlott, hisz ezek a funkciók a legelterjedtebbek: a GPRS internetet, a WAP-ot, a 3G-t, az e-mail klienst a fiatalok jelentős többsége nem használja, így ezek nem biztos, hogy azonos hatékonyságúak lennének. Probléma e funkciók alkalmazásánál a részleges lefedettség, a gyors hálózati rendszerek hiánya és a magas ár. Ezt a technika fejlesztésével, beruházásokkal lehetne orvosolni, amik azonban nagy valószínűséggel eleinte lehetetlenné tennék az árak csökkentését. Amíg fiatalok keresete nem kerül összhangba a szolgáltatások áraival, nincs lehetőség a magasabb elterjedtség elérésére.

A kutatás eredményeinek elemzése után az előzetes hipotézisek egy részét elvetettük. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ez a kommunikációs forma kevésbé lehet hatékony hazánkban, mint külföldön. A feltárt problémák megoldása, további, részletekbe menő kutatások elvégzése (pl. minden eszközzel kapcsolatos preferencia vizsgálat, a fogyasztói magatartás), valamint számos mobilkampány lebonyolítása, és értékelése után az eredmények itthon is más-képp alakulhatnak.

## HIVATKOZÁSOK

- Deutsch A. (2007), Mobilmarketing konferencia, Budapest, 2007. 12. 04.
- Gálik M., Urbán Á. (2008), Bevezetés a médiagazdaságtanba, Budapest: AULA Kiadó
- Horváth A. (2007), Mobilreklámtól mobilreklámig [http://mobilkonferencia.hu/2007-2/eloadasok/a\\_mobilreklamig-horvath\\_attila.pdf](http://mobilkonferencia.hu/2007-2/eloadasok/a_mobilreklamig-horvath_attila.pdf) (letöltve: 2008.12.10.)
- Jung, K. M., Woo, J. J. (2008), "A case study of mobile advertising in South Korea: Personalisation and digital multimedia broadcasting (DMB)", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 16(2): 129–138.
- Kovács K., Krajcsi A., Pléh Cs. (2002), Mobilhasználat, időgazdálkodás és extraverzió. In: Nyíri K. (szerk): Mobilközösség, mobilmegismerés tanulmányok, Budapest: MTA Filozófiai Kutatóintézet, 179-201.

- Lausek E. (2008), Vodafone – belevágott a mobilmarketingbe, <http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=22182> (letöltve: 2009.04.01.)
- Li, H., Stoller, B. (2007), "Parameters of mobile advertising: A field experiment", International Journal of Mobile Marketing, 2(1): 4-11.
- Mital, M. (2008), „An empirical analysis of factors influencing customer responsiveness to mobile advertising”, Database Marketing & Customer Strategy Management, 16(2): 119-125
- Mobile Marketing Association (2007) <http://mmaglobal.com/modules/article/view.article.php/1153>
- Mobilmarketing, -hírszolgáltatás és -közösségépítés; az sms-tartalomszolgáltatás trendjei, [http://www.mediakutato.hu/cikk/2004\\_02\\_nyar/02\\_mobilmarketing/11.html](http://www.mediakutato.hu/cikk/2004_02_nyar/02_mobilmarketing/11.html) (letöltve: 2008.09.23)
- Nagy B. (2007), Agresszió vagy kényeztetés? Mobilmarketing konferencia, Budapest, 2007.12.04.
- Ságvári B. (2008), Az IT generáció, Fanta Trendriport I. <http://www.mediainfo.hu/file/download.php?id=195&redirect=/tanulmányok/essay.php?id=1766> (letöltve: 2008.12.09.)
- Süleyman, B. (2007), "Attitudes towards mobil marketing tools: A study of Turkish consumers", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 16(1): 26-38
- Szabó K., Hámori B. (2006), Információgazdaság, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Vámos-Hegyi A. (2007), New ways of mobile marketing – case study on mobile codes [http://mobilkonferencia.hu/2007-2/eloadasok/mobile\\_codes-vamos-hegyi\\_attila.pdf](http://mobilkonferencia.hu/2007-2/eloadasok/mobile_codes-vamos-hegyi_attila.pdf) (letöltve:2008.12.10.)
- Viveiros, B. N. (2008), "Whale Call", Direct, p. 7.

*Somogyi Ildikó, okleveles közgazdász  
Bányai Edit PhD, egyetemi docens  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar*

## ATTITUDES OF HUNGARIAN YOUNG CONSUMERS TOWARDS MOBILE MARKETING

This study summarizes the different approaches of mobile marketing and advertising and explores the situation of mobile marketing in Hungary. The consumer attitudes towards mobile advertising are also examined, primarily focused on the Hungarian young generation between the age of 18-30, in which group a questionnaire based research was conducted in October 2008. The survey shows that the fundamental conditions of mobile marketing and advertising are given in Hungary but the majority of young consumers do not use the required mobile functions, which transmit the mobile ads. Their attitude towards mobile marketing and advertising depends on their mobile usage habits.

*Key words:  
mobile marketing,  
mobile advertising*

*Ildikó Somogyi,  
Edit Bányai*

# Fogyasztóorientáció

## Realitás vagy a jövő zenéje a hatékony kisvállalati marketing az élelmiszeriparban?

**Nyugat-Európa-hoz képest hazánkban a kis- és középvállalkozások helyzete nem mondható szerencsésnek – az EU-csatlakozás nyújtotta lehetőségeket ezen a téren egyelőre nem tudjuk kihasználni. A szerzők álláspontja szerint a marketing eszköztárának bevetése fogódzót jelenthet a KKV-k érvényesüléséhez. A kutatás a tej- és húsiparban működő vállalkozások megkérdezésével olyan kérdéskörök alapján próbál előremutató perspektívát alkotni, mint a piaci információszerezés módjai, a marketingtervezés színvonala, az vállalat vezetésének jellemzői, a marketing-mix elemek, stb.**

***Kulcsszavak:***  
***kisvállalati***  
***marketing,***  
***élelmiszeripar***

### BEVEZETÉS

Napjainkban a kis- és közepes vállalkozások létének, működésének kérdése a hazai gazdaságpolitika egyik kulcskérdésévé vált. A modern piacgazdasággal rendelkező országokban ez a szektor jelenti a gazdasági fejlődés motorját, az új, innovatív megoldások születésének helyét, illetve nem utolsósorban ők foglalkoztatják a munkavállalók – országonként eltérő arányú – túlnyomó többségét. Magyarországon a KKV szektor egy igen viharos átalakulási időszakot él meg, melyben a tét a nyugati országokéhoz hasonló pozíciók elfoglalása, vagy a multinacionális cégek hatalmas erőfölényével szembeni teljes megadás. Az elemzés tárgyául választott két iparág (tejipar, húsipar) jelenlegi helyzetét vizsgálva a jövőképet jelenlegi ismereteink alapján első ránézésre egyértelműen felvázolhatónak tűnik: a hatalmas importdömping előbb-utóbb ellehetetleníti a kis- és középvállalkozásokat, míg végül a hazai piacról kiszorulva működésképtelenné válnak, és csak egy-két, igen speciális terméket előállító vállalkozás marad talpon.

Ne feledkezzünk meg ugyanakkor arról, hogy jelenleg tanuljuk azokat a kifinomult piaci mechanizmusokat, melyek alkalmazásában Nyugat-Európának már évtizedes-évszázados gyakorlata van. Éppen az ő példájuk világít rá, hogy van élet a nagyvállalatok árnyékában, és a kisvállalati szektor hosszútávon nyereséges lehet a megfelelő piaci réseket, érdekérvényesítő módszereket és marketing-erőforrásokat kiaknázva. Ne féljünk tanulni ezen országok korábbi gyakorlatából, hiszen a tapasztalatokat a hazai feltételeknek megfelelően adoptálva sikeresen alkalmazhatjuk. Példaként említhető legközelebbi szomszédunk, Ausztria esete, ahol az élelmiszeripar rövidtávon az EU-csatlakozás vesztesének bizonyult (Törzsök, 1998), a vállalkozások hasonló szituációval kellett, hogy szembenézzenek, mint hazánk napjainkban. Megfelelő közösségi marketinget alkalmazva azonban mára az osztrák élelmiszeriparban működő vállalkozások a közös piac haszonélvezőivé váltak.

Ennek megfelelően a cikk célja, hogy ezt az elő ránézésre borús képet árnyaltabbá tegye, és az újabb ismeretek fényében alternatív jövőképet sikerüljön felvázolni.



1. tábla					
A kutatási minta összetétele (db)					
Iparág	Alkalmazotti létszám				
	0-9	10-19	20-49	50-249	Összesen
Húsfeldolgozás, húskészítmény gyártás	27	14	20	15	76
Tejtermék és jégkrém gyártás	9	1	3	7	20
Összesen	36	15	23	22	96

## ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás során országosan 96, a tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozást kérdeztünk meg egy kérdőív segítségével 2008 júliusában. Ezek közül 20 cég a tejfeldolgozásban tevékenykedik. A véletlenszerűséget a rendelkezésre álló adatbázisból véletlen szám generátorral történő kiválasztás garantálta. Ennek lényege, hogy a címlistában szereplő vállalkozásokhoz rendelt sorszámok közül a számítógép véletlenszerűen választja ki a mintába bekerülő cégeket. Az adott cégnél az interjú azzal a vállalkozást vezető személlyel történt (face-to-face módszer), akinek a feladatköre a vállalkozás egészére, valamint az adott piacra széleskörű rálátást tesz lehetővé. A minta összetétele az 1. táblázatban látható.

Az alkalmazott kérdőív fő kérdésblokkjai a piaci információszerzés módjait, a jövőre vonatkozó marketingtervezés színvonalát, az outsourcing elterjedését és a hálózatokban való részvételi hajlamot, a vállalat vezetésének jellemzőit, a marketing-mix elemeket vizsgálta, illetve utolsó elemként olyan állításokat tartalmazott, melyek alapján az egyetértést vizsgálva klasztereket alakíthatunk ki.

Jelen cikkben nem törekszünk arra, hogy a vizsgálat eredményeit teljes körűen bemutassuk, csupán azokat a tendenciákat, válaszokat elemezzük, melyek hozzásegítenek az élelmiszeripari vállalkozások körében a marketing jelenlétének trendszerű bemutatásához.

## EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

### Általános élelmiszeripari KKV marketing helyzetkép

A vizsgált vállalkozások információgyűjtési szokásainak egyik elemeként arra kerestük a választ, hogy mekkora arányban végeznek piackutatási/adatgyűjtési tevékenységet. A megkérdezettek 69,8%-a végez bármilyen jellegű információszerzést potenciális célpiacaik megismerése céljából. Ez az arány akár ked-

vezőnek is mondható, amíg figyelembe nem vesszük a beszerzésre használt csatornákat, amelyeket a 2. táblázat foglal össze.

Azt láthatjuk, hogy az információforrások köre jellemzően általános piaci tendenciák megismerésére alkalmasak (ismeretségi kör, nyilvános adatbázisok). Azon csatornák, melyeken keresztül a vállalkozás termékével kapcsolatos konkrét fogyasztói információk kerülhetnek napvilágra (saját vállalati kutatás, piackutató cég)

a listán meglehetősen hátrасorolódtak. Ennek megfelelően a piaci információkon alapuló célpiac-kiválasztás a megkérdezettek mindössze mintegy 3,1%-ra jellemző. Mindemelllett a megkérdezettek az információellátottság szintjét megfelelőnek vélik.

Nem meglepő tehát, hogy a tervezett marketing aktivitás igen alacsony arányban jellemző. A megkérdezettek 29,2%-a nyilatkozott úgy, hogy készít marketing tervet, ami első megközelítésben jó aránynak tűnhet. A tervezésre vonatkozó kérdésblokk további elemei egyre részletesebben vizsgálták ezt a területet, mint például a marketing költségvetés jelenléte, annak ellenőrzése, életciklus elemzések. A részletező kérdésekkel az előbbieken meghatározott szám drasztikusan csökkenni kezdett. Marketing költségvetéssel már csak 15,6% rendelkezik, azt 14,6% ellenőrzi rendszeresen (itt még nincs szó arról, hogy ez az ellenőrzés milyen módon zajlik!), illetve mindössze 9,4% követi nyomon és értékeli termékei életciklusát. A kezdeti 29,2% tehát a kérdések egyre részletesebbé válásával jócskán megcsappant.

2. tábla  
A potenciális célpiacok megismerésére használt információforrások (N=67)\*

Válaszkategória	A válaszok megoszlása	
	Válaszadó	%
Ismeretségi kör	55	82,1
Nyilvánosan elérhető adatbázisok	29	43,3
Saját vállalati kutatás	19	28,4
Piackutató cég	3	4,5
Egyéb	3	4,5

\* A megkérdezettek több választ is megjelölhettek

Ezek az eredmények előrevetítik a vállalkozásokon belül jelen lévő marketing ismeretek szintjét is. A vállalat vezetését vizsgáló kérdéscsoport egyik eleme azok forrását kutatta. Ennek eredményeit a 3. táblázat tartalmazza.

3. tábla A marketingismeretek forrása (N=96)*		
Válaszkategória	A válaszok megoszlása	
	Válaszadó	%
Az üzletmenet során szerzett tapasztalatokból	76	79,2
Folyóiratokból, szakkönyvekből	13	13,5
Szakmai konferenciákon való részvételből	10	10,4
A vállalkozásnak marketing végzettséggel rendelkező irányító munkatársa van	9	9,4
Egyéb	3	3,1

\* A megkérdezettek több választ is megjelölhettek

A marketing helyzetének nem túlságosan kedvező eredmények háttérben valószínűsíthetően az a tendencia áll, mely szerint a vállalkozások elegendőnek vélik az üzletmenet során szerzett tapasztalatokat a megfelelő marketing tevékenység végzéséhez. Felmerül a kérdés, hogy milyen ismeretekre tehetnek szert egymástól ezek a vállalkozások, ha egyikük sem rendelkezik marketing képzettséggel. Mindössze 9,4% esetében található marketing végzettséggel rendelkező kolléga, akik inkább középfokú végzettséggel rendelkeznek.

A termékpolitika területét vizsgálva megállapítottuk, hogy a vizsgált vállalkozások termékeik jó minőségével kívánnak versenyezni a piacon, ugyanakkor annak fogyasztói megítéléséről nincsenek információik. A termék fogyasztók általi vélt megítélése teljesen egybe esik a bevallottan saját véleménnyel ezen a téren. Emellett mindössze 3,64 mértékben vannak meggyőződve arról (egy egytől ötig terjedő skálán), hogy a termékek minősége lenne a legjelentősebb versenytényező ma az élelmiszeriparban. A válaszadók mintegy 65,6%-a tömegtermékek előállításával foglalkozik, amiből árbevétele túlnyomó többsége is származik.

Az árstratégiát együtt vizsgálva a termékpolitikával megállapítható, hogy a pozicionálás alapját egyértelműen az alacsonyabb ár, jó minőség dimenzió-

jában képzelik el a vállalkozások. A megkérdezettek árképzésének az alapját első helyen a vevők által elismert piaci érték, majd az előállítási költségek, harmadik helyen a nyereség maximalizálása képezi. Az árképzési szempontok között nem figyeltünk meg marketing célokból fakadó megfontolást (pl. pozicionálási megfontolások).

Tudatos csatornapolitikáról nem beszélhetünk, a megkérdezettek 60,4%-a nem szelektálja piacait, mindenütt, ahol tud, igyekszik jelen lenni. A válaszadók mintegy 58,3%-a egy vagy kételemű csatornát alkalmaz termékei eljuttatására a fogyasztóhoz, ennek ellenére egy egytől ötig terjedő skálán (az egyes érték az „Egyáltalán nem tudom követni”, míg az ötös a „Teljes mértékben képes vagyok követni” kategóriát jelentette) mindössze 3,47-es mértékben érzik azt, hogy képesek nyomon követni annak sorsát.

Kommunikációjuk egyik fontos jellemzője, hogy 53,1% nem rendelkezik márkanévvel. Azok, akik valamilyen tervezett kommunikációt folytatnak, jellemzően a végső felhasználót célozzák meg, kisebb arányban a közvetítőket, illetve egy 15,6%-ot kitevő csoport mindkettő csoport felé el kívánja juttatni üzeneteit. A felhasznált eszközök jellemzően a vásárlásösztönzés és személyes eladás köréből kerülnek ki, míg a közvetítőket jellemzően tárgyi ajándékokkal motiválják. Mindkét kommunikációs formát alacsony intenzitással végzik.

### Megjelenő látens igény

Számos hazai kutatás (Sajtos, 2004; Szabó, 2009; Polereczki, Szabó, 2005; Józsa, 2004) hasonlóan negatív képet fest fel a kisvállalatok marketingtevékenységét elemezve, mint az előzőekben felvázoltak. Feltehetjük a kérdést, hogy valóban ennyire kedvezőtlen a marketing mint eszköz megítélése, helyzete a hazai kisvállalkozások körében? A válasz kifejtése érdekében érdemes megvizsgálunk, hogy a cégek maguk hogyan vélekednek a jövőről, mely területeken várnak fejlődést.

Nyers és Szabó 2003-as felmérésükben azt kérdezték a vállalkozásoktól, hogy mely területeken látják a jövőben a főbb sikertényezőket. A válaszokat a 4. táblázatban láthatjuk (a következő oldalon).

Ha a kérdésre adott válaszok közül a 4. táblázat kiemelt sorait vesszük szemügyre, akkor azt tapasztaljuk, hogy a megkérdezettek igen nagy arányban olyan területeket neveztek meg, melyek jelentős mértékben a marketing területéhez köthetőek. Új piacok kialakítása, az ügyfél igényeinek jobb megismerése, egyedi (rés)piacok kialakítása, ezek mind olyan feladatok, melyek klasszikusan a marketing eszköztárral fejleszthetőek.



4. tábla

## A KKV-k által meghatározott főbb sikertényezők

Főbb sikertényező	Magas (5) egyetértési szint aránya	
	Külföldi	Hazai
	tulajdonú cégeknél	
Az ügyfelek igényeinek jobb kiszolgálása	39,3	44,8
Új piacok meghódítása	26,2	26,3
Nemzetközi minőségbiztosítás bevezetése	31,1	24,3
Egyedi piacok kialakítása	13,1	16,2
Új termék, szolgáltatás bevezetése	21,3	15,1
A munkavállalók szakképzettségének növelése	9,8	13,7
Korszerű információs rendszer bevezetése	13,1	12,9
Új technológia kifejlesztése	8,2	11,7
Kooperáció kiépítése	13,1	11,5
Szolgáltatás nyújtása	16,4	10,3
Exportpiacok feltárása	11,5	8,1

Forrás: Nyers, Szabó, 2003

Kutatásunk eredményei is hasonló tendenciát mutatnak. Az 5. táblázatban látható eredmények a megkérdezettek jövőbeni fejlődési elképzeléseit mutatják be. Az általunk megkérdezettek is számos olyan területet jelöltek meg, amelyek a marketing eszközzel jelentős mértékben lefedhetőek, mint például a partnerek bővítése, vagy a termékfejlesztés (5. tábla, a következő oldalon).

Egy másik kérdésben az árpolitika kapcsán úgy nyilatkoztak a megkérdezettek, hogy átlagosan 18,23%-os árszintnövekedés mellett lennének képesek elfogadható szintű nyereséget produkálni. A magasabb árszint elérésének vállalkozások szerinti eszközeit a 6. táblázatban foglaltuk össze (6. tábla).

Ebben az esetben is kiemeltük azokat a területeket, melyek szintén jelentős marketingtevékenységet igényelnek.

Az eredmények másik fontos momentuma az, hogy mind az 5., mind pedig a 6. táblázatban a marketing tevékenységet jelentősen hátrásorolták a megkérdezettek, kb. 10-11% „lát benne fantáziát” a jövőre vonatkozóan. Azt mondhatjuk tehát, hogy magát a marketinget kevésbé érzik a vállalkozások kulcstényezőnek jövőjük szempontjából, ugyanakkor ezzel egyidejűleg olyan irányokat jelölnek meg

hangsúlyosként, melyek határozottan ehhez a területhez tartoznak.

A látszólagos ellentmondás a következőképpen oldható fel. Jól tudjuk, hogy ezeknek a vállalkozásoknak a marketinggel kapcsolatos tényleges ismereteik meglehetősen alacsony szinten mozognak. Másképpen szólva azt mondhatjuk, hogy nincsenek tisztában azzal, hogy milyen tevékenységeket is takar az valójában. Ennek ellenére az egyre nehezebb piaci küzdelemben ösztönösen olyan területeken látják a kiutat, amik erőteljesen kapcsolódnak a marketinghez. Nem más ez, mint a vállalkozásokban jelen lévő látens igény a hatékony marketing tevékenység iránt.

Ezen a ponton érdemes felidézni Chikán és Czákó (2002) írását, melyben kifejtik, hogy az elmúlt években erősödött a marketing vállalaton belüli pozíciója, ugyanakkor jelentősen elmarad a nyugati országokban tapasztalható szinttől. Achrol és Kotler (1999) eredményei szerint ez a tendencia termé-

szetesnek tekinthető, hiszen kutatásukban az erős versenyfeltételek között tevékenykedő vállalkozások erősödő marketingorientációját figyelték meg, tehát az erőteljes versenynek kitett vállalkozások egyre inkább stratégiai eszközként tekintenek a marketingre. Azt mondhatjuk tehát, hogy hazánkban a verseny erősödésével a marketingorientáció erősödése várható.

Kijelenthetjük, hogy a piaci verseny egyre élesebbé válásával a vizsgált vállalkozások körében ösztönösen olyan területek jelennek meg fejlesztendőként, amelyek marketingorientációjuk jövőbeni erősödéséhez vezethetnek.

#### A marketingorientáció megjelenése

Következő lépésként feltehetjük a kérdést, hogy ha valóban jelen van ez a látens igény a vizsgált vállalkozások körében, akkor az megjelenik-e tényleges cselekvés szintjén, azonosítható-e jelenleg valamilyen formában.

A kérdés tisztázása érdekében a kérdőív végén szereplő 45, a vállalkozás gondolkodásmódjára, tevékenységére vonatkozó állításokkal való egyetértés mértéke alapján először faktor-, majd klaszterelemzést (K-közép) végeztünk. A vizsgálat

5. tábla A jövőbeni lehetséges fejlődési irányok a megkérdezettek szerint (N=96)*		
Válaszkategória	A válaszok megoszlása	
	Válaszadó	%
<b>Partnerkör szélesítése</b>	<b>45</b>	<b>46,9</b>
<b>Termékfejlesztés a tömegtermékek piacán</b>	<b>26</b>	<b>27,1</b>
<b>Termékfejlesztés résziaci termékek piacán</b>	<b>26</b>	<b>27,1</b>
<b>Marketing tevékenység fejlesztése</b>	<b>10</b>	<b>10,4</b>
Horizontális integrációk kialakítása	5	5,2
Vertikális integrációk kialakítása	2	2,1
Egyéb	4	4,2

\* A megkérdezettek több választ is megjelölhettek

eredményei a következőt mutatták. A faktorok értékelése során 7 eltérő jellegzetes viselkedésmintát sikerült azonosítani, melyek között már megtalálható volt a marketingorientált gondolkodás. Ezek azok, akik úgy vélik, hogy kiemelt figyelmet kell fordítani a fogyasztói igények megismerésére, a termékek jellemzőit ezen igényekhez igazítva igyekeznek kialakítani egy gazdaságilag indokolható mértékig, figyelembe véve a fenntarthatóság szempontjait is. Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy a faktort épp, hogy sikerült kimutatni. A HAIR et al. (1998) alapján a minta elemszámának függvényében ajánlott, szignifikánsként elfogadható faktorsúly alsó határát 0,6-nál állapítottuk meg, a marketingorientált gondolkodásmódot lefedő faktor esetében a legmagasabb érték is mindössze 0,652 volt. Azt mondhatjuk tehát, hogy a gondolkodásmód már csekély, de kimutatható mértékben jelen van a vizsgált két iparágban.

A következő lépésben a faktorok alapján klaszterelemzést végeztük. Ebben az esetben azonban már nem sikerült nyomára bukkannunk olyan csoportnak, ami a marketingorientáció jegyeit hordozta volna magán. Egy csoport esetében figyeltük meg a marketing jelenlétét, de ott is erőteljesen alárendelt, végrehajtó funkcióként, aminek a vállalat stratégiájára nincs észrevehető hatása. A faktorok szintjén kimutatható jelenlét tehát – ahogyan vártuk – jellemző magatartá-

sú csoport kialakításában még nem tud kiteljesedni.

Habár vállalati klaszter szinten nem sikerült kimutatni a marketingorientált gondolkodásmód jelenlétét, tovább vizsgálódtunk annak érdekében, hogy más módszerrel sikerül-e egy vállalati csoportot azonosítani mint marketingorientált gondolkodásút. Ennek érdekében a marketing információgyűjtéshez és tervezéshez kapcsolódó kérdésblokkokból kiemeltünk négy területet. Az ezekre adott válaszok képezték az elégséges marketingtevékenység meghatározásának alapját. Ez a négy terület a termékjellemzők alapjául szolgáló piaci információgyűjtés, a marke-

ting terv jelenléte költségvetéssel, a marketingre fordított összegek hasznosulásának ellenőrzése, illetve a termékéletciklus elemzése és felhasználása voltak. Azon vállalkozások aránya tehát, akik marketingtervezése alapját konkrét termékre irányuló piaci információgyűjtés képezi, rendelkeznek előzetesen meghatározott marketing költségvetéssel, ezen pénzek hasznosulását ellenőrzik és a tervezést a termékeik/termékcsoportjaik aktuális életciklusához igazítják, a teljes mintához képest 2,3%-ot tesznek ki. Abban az esetben, ha a felsorolt 4 elemből három megfelelő működését már elégséges szintnek tekintjük, akkor ez a szám 8,3%-ra emelkedik.

6. tábla A magasabb árszint elérésének eszközei a megkérdezettek szerint (N=96)*		
Válaszkategória	A válaszok megoszlása	
	Válaszadó	%
<b>Kapcsolati rendszer fejlesztése</b>	<b>36</b>	<b>37,5</b>
<b>Termékfejlesztés a résziaci termékek piacán</b>	<b>27</b>	<b>28,1</b>
<b>Termékfejlesztés a tömegtermékek piacán</b>	<b>22</b>	<b>22,9</b>
<b>Marketingtevékenység fejlesztése</b>	<b>11</b>	<b>11,5</b>
Horizontális együttműködés más feldolgozókkal	10	10,4
<b>Márkanév alkalmazása</b>	<b>6</b>	<b>6,3</b>
Vertikális együttműködések	3	3,1
Egyéb	10	10,4

\* A megkérdezettek több választ is megjelölhettek



Ezeket a vállalkozásokat megvizsgálva a vállalati méret tekintetében kettő pólus jelenik meg. Közös tulajdonságuk, hogy egy kivétellel a húsparhoz tartoznak és mindannyian kft. formában működnek, valamint, hogy nem mutatnak területi egyezőséget. Egy kisebb csoportjuk a kisvállalkozások körébe tartozik 0-20 fő alkalmazottal, maximum 250 M Ft nettó árbevételrel. Nagyobb részt alkotnak a jellemzően 20-100 fő alkalmazotti létszámmal, 750 M Ft-nál magasabb nettó árbevételrel rendelkezők. Ezek azok a vállalkozások tehát, akik a fogyasztói újdonságelfogadás tipizálásának mintájára innovátoroknak nevezhetőek a vizsgált kisvállalati körben.

*„Az eredmények alapján kijelenthető tehát, hogy a marketingorientált gondolkodásmód már jelen van a vizsgált két iparág vállalkozásainak körében, habár igen elenyésző hatása van az ágazatok egészében tevékenykedő KKV-ra.”*

Az eredmények alapján kijelenthető tehát, hogy a marketingorientált gondolkodásmód már jelen van a vizsgált két iparág vállalkozásainak körében, habár igen elenyésző hatása van az ágazatok egészében tevékenykedő KKV-ra. Becsléseink alapján 5-10 év közötti időtartam szükséges ahhoz, hogy ez a viselkedésminta klaszterek szintjén is kimutathatóan megjelenjen hazánkban.

## **KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK**

A felvázolt eredmények alapján úgy tűnik, hogy a marketingorientáció egyik legjelentősebb terjedési korlátja a marketing eszközrendszerének ismeretlensége. Annak érdekében, hogy a vállalatokon belül továbbléphessenek a marketing mint egyenrangú funkció kiépítésének szintjére le kell küzdeni az ismeretek hiányából, valamint a részleges ismeretekből álló korlátokat. Nem másról van szó, mint a „marketing marketingjéről” a kivállalkozások körében. Ezen ismeretterjesztési, tanácsadási tevékenységnek számos módja lehetséges, jelen esetben a közösségi szinten szükséges lépésekre koncentrálnunk.

Az első terület a marketing oktatás kérdése. Az elmúlt évtizedben a marketing divatszakmává nőtte ki magát, rengeteg hallgató végez hazánk különböző egyetemlein BsC és MsC Marketing és kereskedelem szakon és még ennél is többen szereznek FSZ vagy OKJ szinten marketing oklevelet. Ennek

eredményeként a képzési ág felhígult, a nagy számok törvényéből adódóan egyre többen szereznek képesítést a szakmában, akiknek nem kellene. Ezen „szakemberek” munkába állása pedig nem hogy javítaná, de jelentősen rontja a marketing területének megítélését, ami magával vonja a terület fontosságának elhanyagolását. Emellett nem lehet megtagadni a továbbtanulás lehetőségét egy diáktól sem, ezért a feladat egy olyan marketing iskola elindítása, ahol kiemelten foglalkoznak az élelmiszeripari vállalkozások marketing sajátosságaival, lehetőségeivel.

Másik területként mutatkozik a marketing szakmai műhelyek, orgánumok és szervezetek aktívabb nyitása a vállalati szféra felé. Annak érdekében, hogy az a látens igény, ami vizsgálataink szerint jelen van kisvállalati szinten konkrét, a marketing mint vállalati funkció és vállalatirányítási filozófia iránti igényben testesüljön meg, szükség van a különböző tudományos, ismeret-

terjesztő fórumok, konferenciák létrehozására. Jó kezdeményezések ezen a téren az Élelmiszer szaklap által szervezett továbbképzések, az MMSZ egyes kisvállalatoknak tartott fórumai, valamint a Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Karán működő Marketing és Kereskedelem Tanszék Táplálkozás-marketing Konferencia c. konferenciasorozata, melyen évről-évre egyre több KKV jelenik meg.

További feladatok mutatkoznak az állami szabályozás oldaláról, melynek elsősorban a kiszámítható, tervezhető piaci környezet kialakításában lenne szerepe. Jelentős, a marketing tervezés ellen ható tényező a szabályozási környezet folyamatos változása, ami bizonyos szinten értelmetlenné teszi magát a tervezést, hiszen a tervek olyan gyakori változtatását követelné meg, ami a gyakorlatban nehezen oldható meg.

*„A fogyasztói döntések tudatosabbá válása, az ár mint kizárólagos döntési tényező háttérbe szorulása, ezen keresztül pedig a minőség verseny megerősödése elősegítené a vizsgált vállalkozások marketingorientációjának erősödését.”*

Utolsó tevékenységi körként az országmarketing szervezet, illetve az ágazati szinten tevékenykedő érdekvédelmi szervezetek hatékonyabb közösségformáló szerepe mutatkozik. Ezen szervezetek feladata lenne a magyar fogyasztók hazai termékpreferenciájának kiépítése, mint ahogyan azt számos európai országban sikerült már megoldaniuk. Jó példa erre

az osztrákok esete, ahol az élelmiszeripar az EU-csatlakozás után hasonló helyzetbe került, mint hazánkban, ugyanakkor az AMA hatásos tevékenységének köszönhetően ma az ágazat a csatlakozás egyik nyertesének mondhatja magát (Szente és Temesi, 2008). Ezen szervezetek helyett a hazai fogyasztó gondolkodását jelenleg a kereskedelem formálja, ami az ár kizárólagos előnyére kondicionálja a vásárlókat (Szakály, 2009). A fogyasztói döntések tudatosabbá válása, az ár mint kizárólagos döntési tényező háttérbe szorulása, ezen keresztül pedig a minőség verseny megerősödése elősegítené a vizsgált vállalkozások marketingorientációjának erősödését.

## HIVATKOZÁSOK

- Achrol, R. S., Kotler, P. (1999): Marketing in the Network Economy. Journal of Marketing, 63 pp.146-63
- Chikán A., Czakó E. (2002): A vállalati versenyképesség alakulása az 1990-es évek második felében – Helyzetkép és tanulságok. In: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban, Chikán A., Czakó E., Zoltainé Paprika Z. szerk., Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998): Multivariate Data Analysis. 5/e., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Józsa L. (2004): A marketingstratégiai gondolkodás és módszertan szerepe és helye a magyar kisvállalkozásokban. In.: Berács J., Lehota J., Piskóti I., Rekettye G. (szerk): Marketingelmélet a

- gyakorlatban. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest 109-17. old.
- Polereczki Zs., Szabó G. (2005): A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketingsajátosságainak vizsgálata Magyarországon. „Verseny élesben” nemzetközi konferencia, Nyugat-Magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar, Mosonmagyaróvár, május 5-6.
- Sajtós L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Budapest, 7.-22.; 128.-131. old.
- Szabó Gy. (2009): Kisvállalkozások marketing helyzete Magyarországon 2009 elején (egy reprezentatív felmérés eredményei). Kézirat, Marketing Oktatók Klubja 15. jubileumi Konferencia, Kaposvár, 2009. augusztus 25-26.
- Szakály Z. (2009): Magyar tej – magyar fogyasztó: létre jön-e a kapcsolat? Előadás, 34. Tej Világnap, Budapest, 2009. június 3.
- Szente V., Temesi Á. (2008): A német és osztrák közösségi marketing szervezetek védjegyzési gyakorlata. In: A védjegyek szerepe a nemzetközi és hazai közösségi marketingben. AMC kutatási tanulmány, Kaposvár-Budapest, 15-32. old.
- Törzsök É. (1998): Ausztria agrárgazdasága az Európai Unióban. Vas Megyei Agrár Közhasznú Társaság, Budapest, 13-266. old.

*Polereczki Zolt, tanársegéd  
Szakály Zoltán, CSc.,  
tanszékvezető egyetemi docens  
Kaposvári Egyetem,  
Gazdaságtudományi Kar*



## Tudta Ön, hogy:

- 2009 legsikeresebb kiskereskedelmi csatornája a szupermarket volt?
- Déli 12 óráig realizálódik a privát vásárlások összértékének 60 százaléka?
- A hipermarketekben a vásárlásaink értékének 36 százalékát kártyával fizetjük?

A GfK Hungária Kereskedelmi Analízisek 2009 című tanulmánya részletesen beszámol a hazai élelmiszer-kiskereskedelem főbb trendjeiről, többek között a magyar háztartások napi fogyasztási cikk vásárlási szokásairól, mit, hol, mikor és mennyiért vásároltak a fogyasztók.

További tájékoztatás: Kovács Krisztina • Tel.: 06-1/452-3096  
E-mail: krisztina.kovacs@gfk.com • www.gfk.tanulmanyshop.hu

*Kereskedelmi Analízisek - A magyar élelmiszer-kiskereskedelem főkre*



# A kereskedelmi márkás termékek további növekedésének fogyasztói befolyásoló tényezői a magyarországi napi fogyasztási cikkek piacán

Hazánkban dinamikusan nő a kereskedelmi márkás termékek piaci részesedése. A további fejlődés pontosabb vizsgálatához szükséges a kutatói modell – amely ezek magyarországi napi fogyasztási cikkek piacán való elterjedésének befolyásoló tényezőit rendszerezi – értékelése. A fogyasztói mélyinterjúk szerint, a felállított modellben szereplő jellemzők (más tényezőre nem derült fény) valóban befolyásolják a saját márkás termékek választását, ezáltal alkalmassá teszik a kvantitatív vizsgálatra.

**Kulcsszavak:**  
kereskedelmi márka,  
saját márka,  
boltválasztás,  
tapasztalat

## BEVEZETÉS

A kereskedelmi márkás élelmiszerek növekvő bolti forgalma Magyarországon közel 150 milliárd forintot ért el 2008. első félévében. A napi fogyasztási cikkek piacain, értékben mért piaci részesedésük a GfK Hungária Kereskedelmi Analízisekből származó adata szerint 2008. év végére meghaladta a 25%-ot<sup>1</sup>. A jelenség vizsgálata emiatt különösen érdekes. A kereskedelmi márkák magyarországi elterjedésének vizsgálatához, a magyar és nemzetközi szakirodalom megismerése után elméleti keretet állítottam fel arra vonatkozólag, hogy a tényerést milyen tényezők befolyásolhatják. Ennek a kutatásnak a keretén belül, fogyasztókkal készített mélyinterjúkkal azt kívántam felmérni, hogy a modellben szereplő jellemzők miként jelennek meg a napi fogyasztási cikkek vásárlási magatartása során. Kiemelt kérdés volt, hogy a fogyasztók mennyire ismerik a hazai kiskereskedelmi forgalomban megtalálható saját márkás termékeket és mi a véleményük ezekről. A modell értékelése mellett fontos tanulsága a beszélgetéseknek, hogy annak ellenére, hogy sokan vásárolják ezeket, kevesen tesznek különbséget a saját és a termelői márkák között, ill. nem is tudják, hogy az általuk használt termékek kereskedelmi márkájúak.

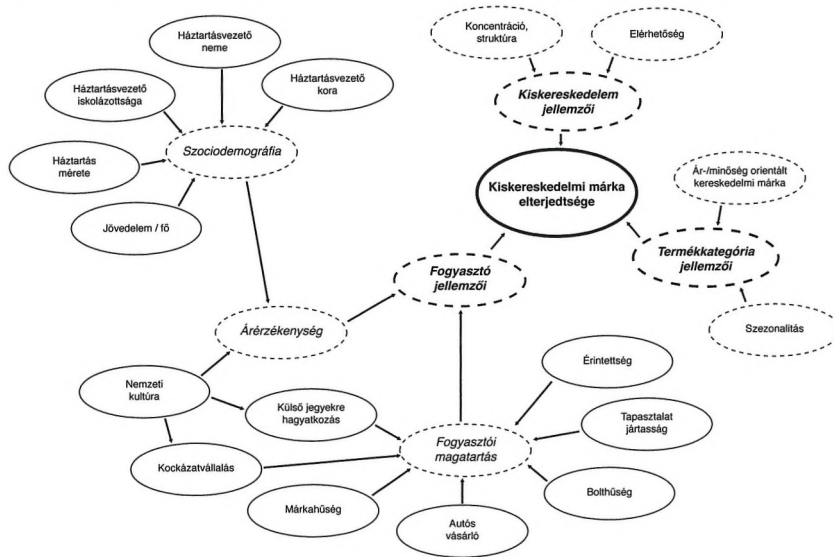
## SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÁS

A nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése után egy olyan modellt alkottam, amelynek segítségével a kereskedelmi márkák magyarországi elterjedésében szerepet játszó tényezőket három fő csoportba soroltam (1. ábra, a következő oldalon).

A *kiskereskedelem jellemzői* alkotják az első csoportot. Egyik területe ennek a struktúra, a koncentráció: milyen mértékben jellemző a kiskereskedelemre a fejlett üzletfajták (hipermarket, supermarket, diszkont)

<sup>1</sup> Jelentősen visszaesett a hazai FMCG piac; <http://www.marketinginfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=2288>, letöltve 2009. 04. 23.

## „FORGATÓKÖNYV A fiatalok táplálkozási szokásainak vizsgálatára” – részlet



Forrás: saját szerkesztés

jelenléte, illetve mekkora mértékű a koncentráció (Connor & Peterson 1992, Quelch & Harding 1996, Cullen 1997, Veloutsou et al. 2004, Harcar et al. 2006). Ide tartozik a saját márkás termék bevezetésével járó kereskedői előny is: a magasabb árrés (Bauer – Agárdi 2000), a termelőkkel szembeni erősebb tárgyalási pozíció (Richardson et al. 1996a). Másik területe az elérhetőség: mennyire sűrű a bolthálózat, mennyire jellemző, hogy országos láncok találhatóak egy országban (Richardson 1997).

A befolyásoló tényezők második csoportját a *termékkategória jellemzői* képezik. Ennek egyik oldala a szezonális (Nagy 2005). Másik területe, hogy az adott márká elsősorban minőségi (Relan 2006) vagy árorientált pozícionálású-e (Quelch & Harding 1996), illetve a termékkategória mennyire telített versengő termelői márkákkal (Quelch & Harding 1996, Steenkamp & Dekimpe 1997, Hoch & Lodish 1998, Dunne - Narasimhan 2000, Kenesei 2002).

A befolyásoló tényezők harmadik csoportja – amelyek megismerésére, modellben betöltött szerepének értékelésére a mélyinterjúk irányultak – a *fogyasztó jellemzőit* foglalja össze. A szociodemográfiai tényezők sok különböző kombinációja került már kipróbálásra (Myers 1966, Richardson et al. 1996a, Ailawadi et al. 2001, Sudhir & Talukdar 2004, Kolos – Kenesei 2005, Mieres et al. 2006), ám egyetértés nem született arról, hogy mi is befolyásolja igazán a fogyasztót. Más kutatások (Batra & Sinha 2000, Hansen

et al. 2006) inkább az árérzékenységet vizsgálták, mint a szociodemográfiai tényezők egy összesített jellemzőjét.

A nemzeti kultúra mint további befolyásoló tényező hat az árérzékenységre, a fogyasztó kockázatvállalási hajlandóságára és arra, hogy mennyire támaszkodik külső jegyekre egy termék minőségének megítélésakor.

A fogyasztói magatartás területén fontos tényező a termékkategóriában való érintettség mértéke, a saját márkákkal kapcsolatos tapasztalat (Steenkamp 1989, Richardson et al. 1996a, Batra & Sinha 2000, Kenesei 2002, Ailawadi & Keller 2004, Mieres et al. 2006), a márkahűség (Hoch & Banerji 1993, Harcar et al. 2006), a termék minőségének megítélése során külső jegyekre való hagyatkozás és a kockázatvállalási hajlandóság (Yin & Suh 2005, Harcar et al. 2006, Mieres et al. 2006). A vásárlási helyszínhez kapcsolódik annak kiválasztása (Richardson et al. 1996b, Vahie & Paswan 2006), megközelítési módja, és a saját márká bolthűség-alakító képessége (Richardson et al. 1996a, Bauer – Agárdi 2000, Kenesei 2002, Veloutsou et al. 2004).

A GfK Hungária 2007-es évet bemutató Kereskedelmi Analízisek című tanulmánya szerint Magyarországon alacsony a bolthűség: a vásárlók éves szinten átlagosan 6-7 fajta csatornában végzik napi-cikk-bevásárlásaikat. Ugyanezen forrásból származó adatok azt mutatják, hogy a csatorna iránti lojalitás



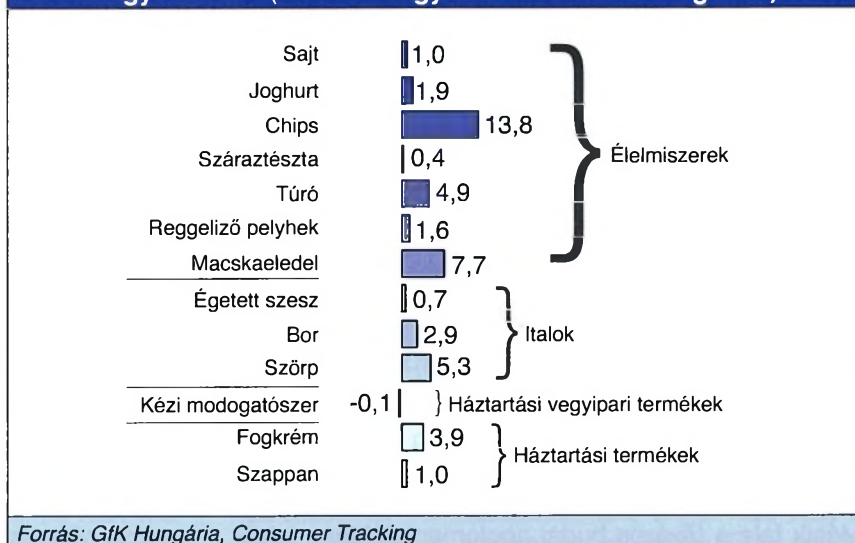
a hipermarketek esetén a legmagasabb (a háztartások FMCG költségeinek 27%-a), amit távolról, de közel azonos szinttel a szupermarketek, a kisboltláncok és a független kisboltok követnek (17%, illetve 16-16%). A legtöbb féle csatornát a diszkontban is vásárlók, a legkevésbé a független kisboltot látogatók használják. A kutatássorozat 2008. évre további növekedést regisztrált: vélhetően a gazdasági válság miatt, egy átlagos háztartás egy év alatt már több mint 8 kereskedelmi láncban vásárolt. Havi rendszerességgel átlagosan 4 láncot látogattak (3 kereskedelmi láncot + 1 „sarki kisboltot”). Ennél az adatnál biztosan magasabb a látogatott boltok száma, hiszen egy csatornából általában többféleképpen vásárolnak a fogyasztók.

A Nielsen 2007-ben, a boltválasztási szokások (rendszeres internetezők körében történt) felmérésekor talált eredménye szerint a megkérdezett magyarok 87 százaléka számára lényeges, hogy vásárláskor a pénzéért jó értéket kapjon (olcsó hírű üzlet, rendszeres árengedményes akciók). Utána a magas minőségű márkák és árucikkek bő választéka következik 64%-kal. A harmadik szempont egy bolt közelsége, könnyű elérhetősége (45%), míg a negyedik a kedvező parkolási lehetőség (34%)<sup>3</sup>. A GfK Hungária Shopping Monitor és Shopping Mission 2008-2009. évi adataiból<sup>4</sup> az derül ki, hogy a nagy háztartási bevásárlások és az akciók, árkedvezmények keresése céljából a vásárlók a diszkontokat, hipermarketeket és kisebb mértékben a szupermarketeket keresik fel. A hazai láncokat az aktuális vásárlás és a napi rutinvásárlás során látogatják. A Nielsen 2008. I. félévi felmérése szerint az élelmiszer-kategóriában a különböző bolttypusok forgalmán belül a diszkontokban a legmagasabb a kereskedelmi márkás termékek értékben mért aránya (49%), ezt követik a szupermarketek (19%), a hazai láncok (16%) és a hipermarketek (14%)<sup>5</sup>. A GfK bevezetőben idézett felmérése szerint az autós vásárlások aránya a hipermarketekben (75%) és a diszkontokban

(52%) magas. Mindezekből arra következtethetünk, hogy a tervezett és nagy kosárértékű, általában autótól végzett bevásárlások éppen a diszkontokban és hipermarketekben történnek, ahol a saját márkás termékek legnagyobb választékát találja a vásárló. Hozzáteve, hogy az utóbbinak a legmagasabb a csatorna lojalitása, ez nagy növekedési potenciált jelent. A kevésbé tervezett és kisebb kosárértékű vásárlások céljából hazai láncokat látogatnak a vásárlók, ahol szintén hangsúlyt fektetnek a saját márkákra.

Fontos tanulságot hordoz a Nielsen és a GfK Hungária<sup>6</sup> két adatsorának egymás melletti értelmezése is (2. és 3. ábra). A GfK felmérése szerint a 2008-ban kezdődött gazdasági válság ellenére vannak olyan termékkategóriák, ahol a vásárolt termék mennyisége nőni tudott. A növekvő mennyiségű vásárlások közül a reggeli pelyhek, az állateledel, a sós rágcslánivalók és az alkoholmentes italok éppen olyan kategóriák, amelyekben a kereskedelmi márkák piaci részesedése meghaladja a teljes élelmiszer kategória részesedésének átlagát – élhetünk a feltételezéssel, hogy az elkölthető jövedelem csökkenésével a termelői márkákról még inkább a saját márkák felé fordulnak a vásárlók. A Nielsen 2009. elején az USA-ban végzett kutatása szerint a fogyasztók egyik szegmensének menekülési taktikája pontosan ez<sup>7</sup>.

**2. ábra**  
Stagnáló vagy növekvő mennyiségi vásárlások az utolsó negyedévben (2008. 4. negyedév vs. 2007. 4. negyedév)



Forrás: GfK Hungária, Consumer Tracking

<sup>3</sup> Értéket vár el a pénzéért a vevők zöme, <http://www.hu.nielsen.com/trends/boltvalasztas.shtml>, letöltve 2009.02.03.

<sup>4</sup> Többet vásárolunk a kisebb önkiszolgáló boltokban, GfK Hungária Sajtószolgálat

<sup>5</sup> Ismertek és elfogadottak a kereskedelmi márkák, <http://www.marketinginfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=1948>, letöltve 2008. 10. 09.

<sup>6</sup> Magyar kiskereskedelem: az igazi válság már 2006-ban elkezdődött [http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk\\_hungaria/pdf/press\\_h/press\\_20090225\\_h.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk_hungaria/pdf/press_h/press_20090225_h.pdf), letöltve 2009. 04. 28.

<sup>7</sup> Hogyan reagálnak a válságra a fogyasztók? [http://www.marketinginfo.hu/marketing\\_eszkozok/article.php?id=49#contents](http://www.marketinginfo.hu/marketing_eszkozok/article.php?id=49#contents), letöltve 2009. 05. 12.

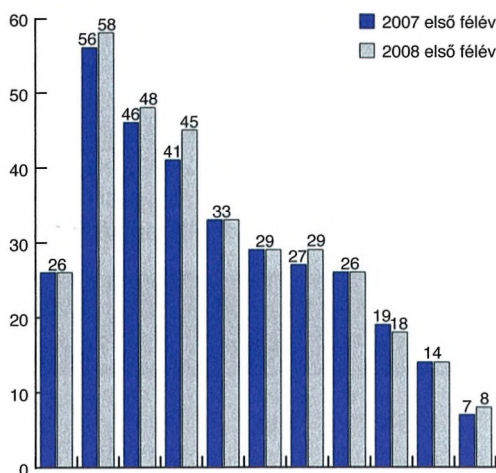
Az üzleten belüli termékválasztásról ad képet a GfK Hungária kutatásának eredménye<sup>8</sup>. Eszerint az élelmiszer kategóriában a termék minősége, frissessége az elsődleges szempont (válaszadók 96%-a), amit az ár és a megfelelő ár-érték arány követ (92%). A megkérdezettek 68%-a számára fontos, hogy a termék magyar eredetű legyen, ami jelentős növekedést mutat a 2005-ben mért 52%-hoz képest. Egy üzlet vagy termék kiválasztásában az akciók is jelentős szerepet játszanak: a megkérdezettek 12 százaléka mindig, 21 százaléka pedig gyakran törekszik arra, hogy vásárlás előtt tájékozódjon. Ezek az eredmények további érdeklődésünkre tartanak majd számot a megkérde-

helyszín jól el van látva napi fogyasztási cikkeket árusító üzletekkel. Gyalogosan is elérhető a válaszadók mindegyike számára legalább egy nagyobb lánchoz tartozó üzlet és egy kis független bolt. Autóval nagyjából 15 perc alatt akár több diszkontáruházba vagy hipermarketbe is el tud mindegyikőjük jutni.

A minta kiválasztása során figyelembe vettem a fent tárgyalt szakirodalomban található olyan demográfiai jellemzőket, amelyek befolyással bírhatnak a saját márkás termékek vásárlására (a háztartásvezető neme, kora, iskolai végzettsége, a háztartás egy főre jutó havi nettó jövedelme). 11 női és egy férfi válaszadóval beszélgettem, mindegyikük a háztartás fő bevásárlója. Életkori megoszlás szerint a minta harmada 30-44 év közötti, két válaszadó tartozott a 45-54 éves korosztályba, az 55-64, és a 65-70 év közöttiek egyaránt a minta negyedét alkották. 30 évesnél fiatalabb korosztályba tartozó nem került a mintába, ennek oka, hogy az ilyen korú válaszadók nem voltak nyitottak az interjúra, illetve azt mondták, hogy nemigen vezetnek önálló háztartást. Az iskolai végzettség tekintetében a minta háromnegyede tartozott a felsőfokú végzettségűek közé (fele-fele arányban főiskola és egyetem). A válaszadók negyede érettségivel rendelkezett. A háztartások egy főre jutó havi nettó jövedelme a következő megoszlást mutatta: 30-40e Ft – 2 db, 50-80e Ft – 3 db, 90-100e Ft – 3 db, 110e Ft feletti – 4 db háztartás.

### 3. ábra

A Nielsen által mért élelmiszer árucsoportok - mennyiségben mért - kiskereskedelmi forgalomból a kereskedelmi márkák piaci részesedése (%)



zettek termékválasztási szokásaival kapcsolatban.

A cikk a továbbiakban a fogyasztói oldal kvalitatív vizsgálatának azon eredményeit tartalmazza, amelyek a saját márkák napi fogyasztási cikkek piacán való elterjedésében szerepet játszanak.

## A MINTA

Az interjúk 2008. III. negyedévében készültek, 12 háztartásvezetővel (döntő többségében nők). A megkérdezettek fele egy dél-alföldi nagyváros lakója. Másik fele a főváros budai agglomerációjában lakik, otthon vagy a fővárosban dolgozik, és bevásárlásait vegyesen a lakóhelyén, munkahelye környékén vagy az agglomerációban intézi. Mindkét megkérdezési

A háztartások fele számítható 2 személyesnek (kirepült gyermekekkel, vagy gyermek nélküliek), másik felében különböző korú gyermekek voltak. Ez utóbbi csoport fele nagycsaládos (3 vagy több gyermekkel).

## A MÓDSZER

A mélyinterjúk egyenként 1-1,5 órák voltak, mert tapasztalatom szerint ez az időtartam még belefér a háztartásvezetők napi programjába, és nagyobb valószínűséggel adnak átgondolt, nem pedig sietős válaszokat.

Az interjúk három fő téma köré csoportosultak; elsőként a napi fogyasztási cikkek vásárlásának általá-

<sup>8</sup> A vásárlók számára egyre fontosabb az áruk magyar eredete, <http://www.marketinginfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=2335>, letöltve 2009. 05. 12.



nos jellemzőiről (tervezettség, boltválasztás, látogatott helyszínek száma) beszélünk. Második témaként került szóba a bolti kínálatból való termékválasztás (ár, akció, márkanév, egyéb ok). Ez átvezetett a kereskedelmi márkák körére. A fogalom újdonsága és a közbeszédből való hiánya miatt először tisztáztuk, hogy mit jelent a kereskedelmi, vagy saját márká kifejezés, hogy a név ismeretlensége ne okozhasson téves válaszokat. A válaszadók elmondták, hogy milyen saját márkákat ismernek, akár használják azokat, akár nem. Kifejtették véleményüket a saját márkás termékek csomagolásáról, minőségéről. Mind a használók, mind a nem-használók esetében kíváncsi voltam arra, hogy milyenek ítélik a terméket, használók esetén arra is, hogy változott-e a véleményük a termék kipróbálása után. A beszélgetés végén megkértem a válaszadókat, próbálják jellemezni azokat a háztartásokat, amelyek szerintük ilyen termékeket vásárolnak, akár demográfiai, akár pszichográfiai jellemzőkkel.

## EREDMÉNYEK

### *5.1. A vásárlás általános előkészülete (tervezettség, bolthelyszín kiválasztása és megközelítése, bolthűség)*

A vásárlás minden válaszadónál tervezetten történik. Akár fejben, akár papíron, de mindegyik megkérdezett háztartásban készül lista (amit aztán lehet, hogy otthon felejtenek, de nagyjából emlékeznek rá). A háztartások kettős céllal használják a listát; egyrészt így nem marad ki fontos bevásárlandó, másrészt, ha listával mennek, akkor véleményük szerint jobban kordában tudják tartani az elköltött összeget. Több válaszadó is említette, hogy a lista tartalmától is függ, hogy hová megy vásárolni. Ilyenkor figyelembe veszik, hogy a szükséges tétel akcióban van-e valahol, ill. ha tudják, hogy egy bizonyos boltban az a termék általában olcsóbb, vagy éppen az általuk kedvelt márká ott kapható, akkor oda mennek bevásárolni.

A fő vásárlási helyszínek az elmúlt évek tapasztalatai alapján alakultak minden válaszadónál. Amikor megnyílt a környéken egy újabb bolt, azonnal kipróbálták (főként a nyitási akcióknak köszönhetően), és pozitív tapasztalat esetén továbbra is járnak oda. Az elhangzottak alapján jól körvonalazódott, hogy mi a fontos az egyes válaszadóknak ahhoz, hogy szívesen menjenek valahová vásárolni. A bolti környezet tekintetében kiemelkedő elvárás a tisztaság (az üzle-

té és az árué egyaránt), az épület kinézete, emellett fontos a tágasság érzete, a logikusan rendezett és feltöltött polcok, a választék szélessége és mélysége (sokféle termékkategória legyen, ill. olcsóbb és drágább termék is legyen ugyanabból a termék kategóriából), az egyértelmű árcímke, a jó fényviszonyok (beteljesületlen kívánságként a természetes megvilágítás). Mindenki említette a könnyen megtalálható eladószemélyzetet, a rövid várakozási időt a pénztárnál, kiszolgáló pultnál. Fontos, hogy minőségi termékek is legyenek a boltban (pl. 100%-os narancslé). Többen panaszták, hogy a túl nagy üzletekben (általában a hipermarketek, raktáruházak) elveszettnek érzik magukat, túl sok időt vesz igénybe a bevásárlás, állandóan átrendezik a választékot, nincs személyzet. Meglepő módon egyik megkérdezett sem említette spontán módon az alacsony árszínvonalat, mint kívánságot. Ezek mellett egyetlen válaszadó sem tudott olyan boltot mondani, amely az összes elvárásának megfelelt volna, mindegyikük boltválasztási döntése valamilyen kompromisszumon (általában az árszínvonal, választék és közelség) alapult.

A vásárlás helyszínének megközelítése nagyban függ attól, hogy a háztartásvezető napi szinten használ-e autót. Azokban a háztartásokban, ahol autóval járnak dolgozni, általában munkából hazafelé jövet autóval történik a vásárlás, attól függetlenül, hogy éppen kevesebbet, vagy többet kellene cipelni. Azokban a családokban, ahol az autót nem használják olyan gyakran, a kisbevásárlásoknál gyalogszettel vagy biciklivel közelítik meg a vásárlás helyszínét, és csak a nagybevásárlásokhoz használják autót. Tömegközlekedési eszköz használata ritka a megkérdezetteknél, annak ellenére, hogy a nagy lánchoz tartozó boltok általában jól elérhetőek ezekkel is.

*„A háztartások kettős céllal használják a listát; egyrészt így nem marad ki fontos bevásárlandó, másrészt, ha listával mennek, akkor véleményük szerint jobban kordában tudják tartani az elköltött összeget.”*

A megkérdezettek legalább 3-4 üzletben intézik bevásárlásaikat – a válaszadók fele ennél több helyre is jár, az akciózott áruknak megfelelően. Ezek között az üzletek között mind kis, mind nagyméretű boltot találunk, akárcsak nagy lánchoz tartozót, ill. független üzletet. A nagybevásárlások döntő többségükben hipermarketben, diszkont áruházban, ritkán C&C üzletben (legfőképpen Metro-ban) történnek. A fő vásárlási helyszínek közül egyértelmű előnnyel rendelkeznek

a közeli üzletek (gyakran akár független kisboltok), amennyiben a kisbevásárlásokat tekintjük. A napi kenyér-tej beszerzését a legtöbben a lakóhelyükhöz legközelebb végzik. Ez utóbbi eredmény egybevág a GfK Shopping Monitor 2007-es adatával<sup>9</sup>. Bolthűségről tehát nemigen beszélhetünk abban az értelemben, hogy általában ugyanabban a boltban végzik beszerzéseiket a válaszadók. Ha viszont olyan szempontból vizsgáljuk a bolthűségeket, hogy adott árufajtát általában ugyanott vesznek-e, akkor a megkérdezettek körében közelebb járunk a bolthoz hű vásárlókhoz. Ezt a hűségeket azonban elsősorban a megszokás (mindent ott találók, ahol legutóbb), és a kényelem (útba esik, közel van, ismernek az eladók) vezérli. Emellett a nagyobb költséget jelentő termékeknek (pl. mosószer, nagy mennyiségű tartós élelmiszer, ásványvíz) az akciókat is figyelembe veszik a válaszadók, és ez megbontja a vásárlási helyszínek megszokott rendjét.

*"Az akciók, árkedvezmények inkább a jobban ráérő, idősebb háztartásvezetőket, ill. az alacsony jövedelműeket irányítják a vásárláskor. A kevés szabadidővel és egy kicsit magasabb jövedelemmel rendelkező háztartások nem az akciók szerint időzítene, inkább jólesően veszik tudomásul, ha a bevásárlás során épp akciós termék is került a kosárba."*

## 5.2. Választás a termékek közül

Az interjúk során külön figyelmet szenteltem annak, hogy a bolti helyszín kiválasztása után a vásárló miként dönt egy bizonyos termék mellett, ha van választási lehetősége. Mindenki említette az árat, ám a háztartások egy főre eső jövedelmének függvényében a fontossági sorrendben ez más-más helyet tölt be. A magasabb jövedelmi rétegbe tartozó háztartásokban fő, hogy a termék ne legyen túl drága, és azt az árut veszik meg, amit egyébként szoktak, amivel jó a tapasztalatuk. Csak akkor gondolkoznak el máson, ha az éppen nem kapható. Ha ez a helyzet áll elő, akkor általában igyekeznek – különösen élelmiszerek esetében, - hasonló minőséget ígérő terméket választani. A hasonló minőséget a csomagolás, ár, és az összetevők alapján becsülik meg. Az alacsonyabb jövedelmi réteg válaszadói elsődlegesen az ár alapján döntenek, hozzáátéve, hogy azért ócska árut nem

választanak, inkább a vásárolt mennyiséget csökkentik. (Bár a felmérés a gazdasági válság érezhető jelei előtt történt, és így azt a válaszadók még nem vették figyelembe, a GfK Hungária adatai azt mutatják, hogy 2008. negyedik negyedévben a háztartások reakciója jellemzően nem az olcsóbb termékek irányába történő erősebb lefelé váltás volt, hanem inkább a megvásárolt napi fogyasztási cikkek mennyiségét csökkentették.)

Az akciók, árkedvezmények inkább a jobban ráérő, idősebb háztartásvezetőket, ill. az alacsony jövedelműeket irányítják a vásárláskor. A kevés szabadidővel és egy kicsit magasabb jövedelemmel rendelkező háztartások nem az akciók szerint időzítene, inkább jólesően veszik tudomásul, ha a bevásárlás során épp akciós termék is került a kosárba. A márkahűségeket támasztja alá a kutatás azon eredménye, hogy még a közepes jövedelmű háztartások is elsősorban akkor vesznek akciósan egy terméket,

ha az a megszokott márkájuk. A választáskor a különböző kiserelési méretek is befolyásolják a döntést, ami érzékenységre, ártudatosságra utal. A nagy létszámú háztartásokban egyértelműen preferálták a nagy kiserelést, a kisebb háztartásoknál figyelembe veszik a lejáratási időt is, és ha elfogy addig, akkor szívesen veszik a nagy terméket.

A jövedelemtől, a háztartás méretétől, az életkortól függetlenül a megkérdezettek harmada elsősorban olyan terméket választ, ami magyar. Ezt a csomagoláson levő nemzeti színű zászlócska, a magyar gyártási hely vagy a márka tulajdonosa alapján vélik felismerni. A magyar származási helyet azért tartják fontosnak, mert úgy gondolják, hogy ha már sok pénzt költenek el egy boltban, annak egy része az országban maradjon.

A választást befolyásolja az is, hogy a terméket ki fogja elfogyasztani. Az alacsonyabb jövedelmű háztartások saját fogyasztásra az olcsóbb, míg vendégek számára a drágább felvágottat, sajtot veszik meg.

A márkanév akkor irányadó, ha a vásárlónak már volt pozitív tapasztalata vele. Gyártói ismeretek is alátámasztják az eredményt, hogy a fogyasztók nemigen tudtak spontán módon márkanéveket felsorolni, de biztosan állították, hogy a polcon felismerik a megszokott termékeiket. A válaszadók nem tettek különbséget termelői és kereskedelmi márkák között, a megítélésben elsősorban a tapasztalat számított.

<sup>9</sup> Kenyeret legtöbben a lakóhelyhez közeli kis önkiszolgáló boltokban vásárolnak, [http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk\\_hungaria/pdf/press\\_extra\\_h/press\\_extra\\_20071012\\_h.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk_hungaria/pdf/press_extra_h/press_extra_20071012_h.pdf), letöltve 2009.01.31.



### 5.3. A kereskedelmi márkák ismerete, velük kapcsolatos tapasztalat

A kereskedelmi márkákkal kapcsolatban nagyon vegyes kép tárult fel. A válaszadók nagyobb hányada azt mondta az első kérdés kapcsán, hogy még sosem látott ilyet, vagy ha látott is, sohasem vette. A további beszélgetésekből aztán fény derült arra, hogy mindegyikük vett már saját márkás terméket, és aztán a tapasztaltaknak megfelelően vagy újravásárolta és más márkákat is kipróbált, vagy került az ilyen árukat.

Általánosságban elmondható, hogy a válaszadók azokat a termékeket tekintik kereskedelmi márkának, amelyek egy boltlánc nevét viselik (pl. Tesco, CBA, Reál). Azoknak a láncoknak a termékeinél (pl. Lidl, Aldi, Plus), amelyeknél fantázianevet viselnek a saját márkák, a válaszadók úgy vélték, hogy nem saját márkát, hanem jó minőségű német termékeket vásárolnak. Más a helyzet azoknál a láncoknál, amelyek külön kommunikálják, hogy a termék a saját márkájuk (pl. Drogerie Markt, Cora), az ilyen árukat a vásárlók saját maguk is kereskedelmi márkának tartották.

A spontán módon szóba került saját márkák közül kiemelkedik a Tesco. Ennek is elsősorban a Gazdaságos változata, hiszen ez került leghamarabb a köztudatba. Többen említették a Tesco Színes termékeket is, sőt azt is, hogy ezeknek reklámjuk is volt. A válaszadók háromnegyede ismerte a CBA márkáját, harmaduk pedig a Winny-t. A Metro-ban is vásárló háztartások (válaszadók fele) említették az Aro nevet. A diszkontláncok márkanevei közül 8-10 vetődött fel, de pontosan nem tudták kötni az adott bolthoz – különösen azok nem, akik több diszkontláncot is látogatnak. Egy háztartásban ismerték a Reál terméket, egy másikban az Auchan saját márkáját, és egy válaszadó említette, hogy a Tesco-nak és a Cora-nak a ruházati termékek között is van saját márkája, de megnevezni nem tudta. Nem említette senki az Spar/Interspar saját márkáit, a Coop termékeket, ahogyan ezeket a láncokat nem is látogatta senki a megkérdezettek közül. Ez utóbbit leszámítva a kereskedelmi márkák ismertségének aránya körülbelül megfelel az adott bolthálózat magyar kiskereskedelemből való forgalmi részesedésének.

A válaszadók döntő többsége az alacsony ár miatt próbálta ki először a saját márkás termékeket. Általában olyan terméket vásároltak elsőnek, amelyiknél

nem nagy a kockázat: viszonylag gyorsan elfogy, és nem került túl sok pénzbe, ha mégis ki kellene dobní. Az árszínvonal nálunk külön figyelmet igényel, ezt támasztja a Nielsen felmérése is, miszerint a kereskedelmi márkák magyarországi, átlagosan 40 százalékos árelőnye sokkal nagyobb, mint általában az EU tagországaiban<sup>10</sup>. A háztartásvezetők harmada mondta, hogy a tulajdonos nagy üzletlánc egyfajta biztonságérzetet adott abban, hogy elfogadhatatlan minőséget nem árusít a neve alatt. Ugyanakkor volt olyan – ráadásul a legalacsonyabb jövedelmi rétegbe tartozó – család, ahol épp az alacsony ár riasztotta el a háztartásvezetőt, mondván, hogy mi lehet abban a termékben, ha ilyen olcsó. Nemcsak a magyar, de a nemzetközi irodalom (Richardson et al. 1996a, Veloutsou et al. 2004, Harcar et al. 2006) szerint a külföldi fogyasztók gondolati sémája szerint is, ami olcsó, és gyenge csomagolási minőségű, az rosszabb minőségű is.

**"A válaszadók döntő többsége az alacsony ár miatt próbálta ki először a saját márkás termékeket. Általában olyan terméket vásároltak elsőnek, amelyiknél nem nagy a kockázat: viszonylag gyorsan elfogy, és nem került túl sok pénzbe, ha mégis ki kellene dobní."**

Senkit nem vonzott a saját márkának az a tulajdonsága, hogy ez más, mint a termelői márkák, hogy csak egyféle boltláncban kapható, és ezáltal egy helyen is el tudná intézni bevásárlásait. Emellett fontosnak tartották, hogy mennyire könnyen elérhető az az üzlet, amelyik ilyen márkát árul, hiszen az utazás időigénye és költsége gyorsan elolvasztja az árelőnyt.

A kipróbálás előtt a megkérdezettek a csomagolás kinézete, a termelő neve, és mások ajánlása alapján döntöttek el, hogy megvásárolják-e a saját márkás terméket. A legtöbben úgy hallották, és maguk is úgy gondolják, hogy ezekben a termékekben ugyanaz van, sőt néha ugyanott is gyártják, mint a drága, márkázott árukat. Akik elégedettek voltak az első tapasztalataikkal, úgy vélik, hogy amennyivel a saját márkás termék olcsóbb a termelőinél, annival nem rosszabb minőségű. Ha a termék gyártója a vásárlónak ismertnek tűnik, ez szinte garantálja, hogy elfogadható a minőség is. Kérdéses persze, hogy a külföldi gyártók neve alapján mi módon vonják le ezt a következtetést – ebben az esetben valószínűleg javítja a megítélést az „osztrák minőség”, vagy a „Németország kedvenc márkája” felirat. Az a két válaszadó, aki teljesen elzár-

<sup>10</sup> Fél év alatt 150 milliárd jutott kereskedelmi márkás árukra, <http://www.hu.nielsen.com/news/20081002.shtml>, letöltve 2009.02.04.

között saját márkás termék jövőbeli vásárlásától, ezt rossz tapasztalatával indokolta.

A kipróbálás után mind jó, mind rossz tapasztalatról beszámoltak. Általában egyetértettek abban, hogy a gyenge csomagolás is rejtett megfelelő terméket, de volt olyan válaszadó is, akinek kifejezetten szép csomagolású áru – amiről először nem is gondolta, hogy saját márka – okozott csalódást. Voltak, akiket a pozitív tapasztalat indított ugyanannak a márkanévnek más termékkategóriában való kipróbálására, és ott szereztek mind negatív, mind pozitív benyomásokat. Olyan válaszadó nem volt, akinek saját márkás termékkel kapcsolatban csak jó élménye lett volna.

Azok a háztartásvezetők, akik több saját márkát is kipróbáltak már, úgy gondolják, hogy azok között minőségbeli és szemléletbeli különbség is van. A Tesco Gazdaságos termékeit általában rossz minőségűnek, ócska csomagolásúnak tartják, olyannak, ahol tényleg csak az ár az egyetlen vonzó tulajdonság, de ez az olcsóság már nem éri meg. A fantázianévet hordozó, csinosabb kinézetű termékekről sokkal jobb véleménnyel volt mindenki – különösen, hogy ezeket a termékeket többen nem is tekintették kereskedelmi márkának. A saját márkát gyakran vásárlók különbséget éreztek az egy márkanévet viselő különböző termékkategóriák minősége között is. A kekszek, üdítők, tejtermékek általában jobban tetszettek, a papír-áru (szalvéta, zsebkendő, WC papír) gyakran okozott rossz tapasztalatot. Érdekes módon, az állattartók kivétel nélkül azt mondták, hogy a kereskedelmi márkás terméket „a kutya sem eszi”. Ez annak fényében is meglepő, hogy Magyarországon (hasonlóan más országokhoz) az állateledel termékkategória rendelkezik az egyik legmagasabb piaci részesedéssel (mennyiségben 58%) a kereskedelmi márkák között.

A saját márkás termékek csomagolását senki nem találta vonzónak. Az egyszerűbb csomagolású márkák (amelyek általában a boltlátozó névét viselik) esetén említették leggyakrabban, hogy ez talán kicsit túlzóan is puritán, szegényes, „nem tetszetős, de nem is visszataszító”. Ahogy várható volt, az igényesebb csomagolású saját márkák esetén ilyen kifogás nem volt a termékekkel szemben, csak kismértékű eltérést éreztek a nagy márkákhoz képest (pl. a tej doboza nem elég vastag, a tisztítószer kupakja nem olyan praktikus). Abban egyetértett minden megkérdezett, hogy a csomagolásra kevesebbet költ a termelő, és emiatt tudnak ezek a termékek ennyivel olcsóbbak lenni, mint a termelői márkák (érdekes, hogy senki nem említette, hogy a reklámozás alacsonyabb szintje is okozhatja az árkülönbséget). Mindenki fontosnak tartotta megjegyezni, hogy végeredményben nem is a csomagolást fogyasztják el, sokkal fontosabb a ki-

nézetnél, hogy mi van ráírva a dobozra, és főként, hogy mi van benne.

A beszélgetések végén mindenkitől megkérdeztem, hogy szerintem mi jellemzi azokat a családokat, akik kereskedelmi márkás terméket (is) vesznek. Abban egyetértés volt, hogy ki nem veszi: az elit, a gazdagok, a márkamániások és azok, akik mindenből a megszokottat keresik. Vegyes kép él az emberek fejében arról, hogy kinek lehet vonzó ez a márkaalternatíva: három megkérdezettnek például elképzelése sem volt róla. A háztartásvezetők fele szerint életszínvonal függő, hogy ki vásárol saját márkát; a nagycsaládosok – nagy mennyiséget vásárlók, a szegényebbek, egyedülálló nyugdíjasok, olyan középkorúak, akik megszokták, hogy spórolniuk kell, a munkanélküliek. Esetleg olyanok, akiknek volna többre pénzük, de másra akarják költeni (pl. gyerekekre, utazásra – tartósan értelmes dolgokra). Egy megkérdezett szerint a tanulatlanabbak és ezáltal alacsonyabb jövedelműek választanak saját márkát, egy másik szerint a tanultabbak, mert ők úgy gondolják, hogy a márkanévért nem szükséges többet fizetni. A vélemények szerint a kor nem meghatározó, fiatalok és idősebbek is ilyet választanak, ha élelmiszeren akarnak spórolni. Egy válaszadó úgy fogalmazott, hogy azok, akik autó hiányában nem tudnak elmenni más üzletbe, és a helyben található bolt választékából ezt tudják megvenni, egy másik válaszadó rendszeresen autóval vásárlók kosarában lát saját márkás termékeket. Egy sommás meghatározás szerint: „Mindenki, hiszen mindenki jár diszkontba”.

A mélyinterjúk összegzéséből kiderül, hogy a kereskedelmi márkás termékekből minden háztartásba került. Vannak olyan családok, ahol egy-egy termék szerepel a beszerzési listán, mert ezekről jó volt a tapasztalatuk, de szkeptikusak új kipróbálásával szemben. Vannak olyan háztartások, ahol kipróbálnak sokféle kereskedelmi márkát, abban a reményben, hogy így kialakul egy olyan termékkör, amivel olcsóbban tudják ellátni napi fogyasztásicikk-igényüket. A háztartások harmadik csoportja úgy mond a minőségi saját márkákat vásárolja, olyanokat, amelyek mellett, hogy olcsóbbak, mint a nagynevű márkák, egészségesebbek (pl. teljes kiőrlésű lisztből készült keksz), kevesebb tartósítószer tartalmaznak, praktikusabb csomagolásúak, mint egyes termelői márkák. Ők nem elsősorban a saját márkát, hanem a válogatott minőséget keresik. Amennyiben ezt egy boltban megtalálják, akár le is mondanak a többféle üzlet látogatásáról. Az összes megkérdezett szerint az alacsonyabb árszínvonal a saját márkás termékek nagy előnye, bár egy túl alacsony ár már hiteltelenné teszi a minőséget. Az újvásárlást és új saját márkák ki-



próbálását egyértelműen a pozitív tapasztalat generálja. Az ilyen élménnyel rendelkezők szerint nincs komoly minőségbeli különbség a neves, drága márkákkal szemben, ráadásul többük családjá észre sem vette, amikor drágább terméket vásárolt.

#### 5.4. Következtetések a modell helyességére vonatkozóan

A mélyinterjúk célja a kutatási modell helyességének vizsgálata volt. Habár a szociodemográfiai tényezők közül nem sikerült olyan jellemzőket találni, amelyek egyértelműen befolyásolnák a kereskedelmi márkák vásárlását, azt gondolom, hogy a kvantitatív felmérés során ezeket továbbra is vizsgálni kell. Az árérzékenység fontos befolyásolója a saját márká választásának: mindegyik válaszadó az alacsony árat említette fő kipróbálási indokként, és a saját márkák legfőbb előnyeként. A kereskedelmi márkák minőségének előzetes megítélésében az ár, a csomagolás (külső jegyekre való hagyatkozás), ill. a tapasztalat (akár saját, akár mások által mondott) voltak a válaszadók iránymutatói. Ezzel kapcsolatban fontos visszautalni arra, hogy a válaszadók a termékhelyettesítés során a csomagolás, ár és összetevők alapján döntenek másik márká – akár saját márká vásárlásáról. Az új-ravásárlás egyértelmű kritériuma a pozitív tapasztalat (természetesen a megfelelő ár-érték arányra gondolva). Az érintettség és a márkahűség kapcsán elmondható, hogy a megkérdezettek olyan termékkategóriákban próbálták ki a saját márkákat, ahol alacsony a kockázat, alacsony az érintettség, és kismértékű a nagy termelői márkák jelenléte. Hozzá kell tenni, hogy a magas érintettségű kategóriákban magas a márkahűség, és ezekben nemigen találhatóunk (jelenleg, Magyarországon) kereskedelmi márkákat.

A bolthűség (mint az piackutatási adatok alapján várható volt) nagyon alacsony. Ezt a saját márkák nemigen befolyásolják, hiszen a megkérdezettek kétharmada először – tévesen – azt válaszolta, hogy ilyet nem vásárol. A boltválasztást elsősorban nem az ott elérhető termékek, hanem az oda csábító akciók irányítják. Az ideális bolti környezethez képest megköthető kompromisszumok ellenére a hipermarketeket és/vagy a diszkontokat mindegyik válaszadó látogatja, ami arra enged következtetni, hogy jó minőségű saját márkák a széles körben megtalálható boltláncokban képesek lennének itthon is bolthűséget kialakítani. Különösképpen, ha figyelembe vesszük, hogy a vásárlások általában tervezettek, a megkérdezettek szeretik a jól megközelíthető boltokat (akár szupermarketek, akár hazai láncok), és szívesen lemondanának az akciók miatti boltváltogatásokról.

A modellben különállóan nem – csak mint a külső jegyekre való hagyatkozás és a bolthűség része – szerepel a termékek (ill. üzletek) közötti választás szempontjai között említett magyar eredet fontossága. Különös tekintettel az említett reprezentatív kutatási eredményre, amely erősödő tendenciát mutat e téren, a jelenség a hazai láncokban kapható saját márkákat erősítheti. Magyarországon a Tesco után a CBA, a Coop és a Reál adja a kiskereskedelmi forgalom legnagyobb részét, így ha ez a szempont a fogyasztók nagy részénél fontos a választásban (és a kipróbálás pozitív tapasztalatot hoz), akkor jelentős növekedési potenciál várható ezek saját márkáiból.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A modell megállta a helyét a kereskedelmi márkák ismertségének, elfogadottságának, jövőben való további elterjedésének vizsgálatához. A fennmaradt kérdések egy részének (a saját márkát vásárlók demográfiai, pszichográfiai csoportosíthatósága, saját márkák ismerete, velük kapcsolatos tapasztalat, esetleges ellenérzés okai, saját márká bolthűség alakító képessége) megválaszolása a kutatás kvantitatív oldalával várhatóan megvalósul. A kereskedelmi márkák további térnyerését azonban mindenképpen befolyásolni fogja az újonnan megjelenő márkák pozicionálása és minősége, a kereskedelmi láncok versengése, és a gazdasági válság háztartások jövedelmére való hatása.

## HIVATKOZÁSOK

- Ailawadi, K.L., Neslin, S.A., and Gedenk, K. (2001), „Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions”, *Journal of Marketing*, 65(1) pp.71-89.
- Bauer A. és Agárdi I. (2000), „Az élelmiszer-kereskedelem fejlődési irányjai az Európai Unióban”, *Marketing & menedzsment*, XXXIV(3) pp.4-7.
- Batra, R. and Sinha, I. (2000), „Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands”, *Journal of Retailing*, 76(2) pp.175-191.
- Connor, J.M., and Peterson, E.B. (1992), „Market-Structure Determinants of National Brand – Private Label Price Differences of Manufactured Food Products”, *The Journal of Industrial Economics*, 41(2) pp. 157-172.
- Cullen, B. (1997), „A Study of the Trapped Brand Phenomenon”, *Irish Marketing Review*, 9(1) pp.3-14.
- Dunne, D., and Narasimhan, C. (2000), „A kereskedelmi márkák újkeletű vonzereje”, *Harvard Business manager*, (2), pp.27-34.
- Hansen, K., Singh, V., and Chintagunta, P. (2006), „Understanding Store-Brand Purchase Behaviour Across Categories”, *Marketing Science* 25(1) pp.75-90.
- Harcar, T., Kara, A., and Kucukemiroglu, O. (2006), „Consumer's Perceived Value and Buying Behavior of Store Brands: An Empirical Investigation”, *The Business Review*, 5(2) pp. 55-62.
- Hoch, S.J. and Lodish, L.M. (1988), *Store Brands and Category Management*, Working Paper, The Wharton School, University of

Pennsylvania, Philadelphia, PA

Kenesei Zs. (2002), „A kiskereskedelem lehetőségei a vásárlók bolthűségének megtartásában”, *Vezetéstudomány*, 33(2) pp.20-28.  
Kereskedelmi Analízisek - 2007, GfK Hungária Piackutató Intézet  
Kolos K. és Kenesei Zs. (2005), „A magyar vásárlók akciókkal és árakkal kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálata”, *Marketing & menedzsment*, XXXIX(3) pp.40-44.

Mieres, C.G., Martín, A.M.D., and Gutiérrez, J.A.T. (2006), „Antecedents of the Difference in Perceived Risk between Store Brands and National Brands”, *European Journal of Marketing*, 40(1-2) pp.61-82.

Myers, J.G. (1967), „Determinants of Private Brand Attitude”, *Journal of Marketing Research*, IV(4) pp.73-81.

Nagy J. (2005), „Élelmiszeripari tendenciák: Saját márkák – kategória menedzsment”, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok

Quelch, J.A. and Harding, D. (1996), „Brands Versus Private Labels: Fighting to Win”, *Harvard Business Review*, 74(1-2) pp.99-109.

Relan, S. (2006), „Beauty Marks”, *Marketing Magazine*, 111(22) pp. 41.  
Richardson, P.S. (1997), „Are store brands perceived to be just another brand?” *The Journal of Product and Brand Management*, 6(6) pp.388-404.

Richardson, P.S., Jain, A.K., and Dick, A. (1996a), „Household Store Brand Proneness: A Framework”, *Journal of Retailing*, 72(2) pp.159-185.

Richardson, P.S., Jain, A.K., and Dick, A. (1996b), „The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands”, *The Journal of Product and Brand Management*, 5(1) pp. 19.

Steenkamp, Jan-Benedict E.M., and Dekimpe, M.G. (1997), „The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share” *Long Range Planning*, 30(6) pp.917-930.

Sudhir, K., & Talukdar, D. (2004), „Does Store Brand Patronage

Improve Store Patronage?” *Review of Industrial Organization*, 24(2) pp. 143-160.

Veloutsou, C., Giouliстанis, E., and Moutinho, L. (2004), „Own Labels Choice Criteria and Perceived Characteristics in Greece and Scotland: Factors Influencing the Willingness to Buy”, *The Journal of Product and Brand Management*, 13(4-5) pp. 228-241.

*Balló Zsófia, tanársegéd  
SZIE YMÉK, PhD hallgató SZIE GSZDI*

## CONSUMER FACTORS THAT INFLUENCE FURTHER GROWTH OF PRIVATE LABEL BRANDS ON THE HUNGARIAN FMCG MARKET

The market share of private label brands shows dynamical growth in Hungary. To examine their further development it is necessary to evaluate the researcher model – which systematizes the influencing factors of private label penetration on the Hungarian FMCG market. According to the consumer interviews, all factors (but no new ones) are influential, thus the model set is appropriate for quantitative research.

*Key words: private label brand, own label brand, store choice, experience*

*Zsófia Balló*



**Mennyit** költenek a kiskereskedelemben az egyes települések lakói?

**Milyen** regionális eltérések figyelhetők meg?

**Mekkora** a kereskedelmi potenciál a településeken?

Most először jelent meg Magyarországon a GfK Hungária Kiskereskedelmi Vásárlóerő 2009-2010 című tanulmánya, amelyből a fenti kérdések megválaszolhatók. A GfK Kiskereskedelmi Vásárlóerő tanulmány azt mutatja meg, hogy az egyes településeken mekkora a lakosok kiskereskedelemben elköltethető jövedelme. Az adatok elengedhetetlenek a potenciál és az értékesítési tevékenység objektív értékeléséhez, valamint az expanziós tevékenység tervezéséhez.

További tájékoztatás: Kui János • Tel.: 06-1/237-1436  
E-mail: janos.kui@gfk.com • www.gfk.tanulmanyshop.hu

GfK Kiskereskedelmi Vásárlóerő – a kereskedelmi potenciál meghatározásához





## MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

### A MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG KÜLDETÉSE

A Magyar Marketing Szövetség 1990. decemberében alakult. A Szövetségnek jelenleg mintegy 250 tagja van. A tagjaink lehetnek jogi vagy természetes személyek is.

A Magyar Marketing Szövetség a marketing szakma, azaz a tudomány és az iparág összefogása. A Szövetség a marketing társadalmi elismertségének biztosítása, a gazdasági életben történő sikeres és hatékony alkalmazásának elősegítése és kialakult kapcsolatrendszere révén kíván hozzájárulni Magyarország fejlődéséhez, nemzetközi elismertségének növeléséhez.

#### Az MMSZ tagsága és partnerei számára nyújtandó szolgáltatások:

##### *Díjmentes szolgáltatások:*

- A tagság rendszeres tájékoztatása a szövetség munkájáról
- A tagság rendszeres tájékoztatása a társzövetségek munkájáról, akcióiról
- Könyvajánló honlapon: a legújabb szakmai kiadványok ajánlója
- Állásbörze: A szakmában állást keresők és kínálók összekapcsolása – együttműködve a felsőoktatási intézményekkel
- Szakértő ajánlás: Egyedi felkérésre, szakterületeknek megfelelő tanácsadás
- Etikai állásfoglalás: Eseti felkérésekre
- Részvétel a regionális Klubok és szakmai Tagozatok munkájában
- A Parlament hivatalos lobbylistájának szereplője a Szövetség

Vállalati tagjaink részére: ajánlásaik, eseti akciók megjelenítése a honlapon, vagy a tagság értesítése e-mailben

##### *Kedvezményrel nyújtott szolgáltatások*

- Képzési kedvezmény: Saját szervezésű képzések részvételi díjából eseti kedvezmények biztosítása
- Társzövetségi képzések részvételi díjából kedvezmény biztosítása
- Konferenciakedvezmény: Az MMSZ éves legnagyobb rendezvényének részvételi díjából biztosított kedvezmény
- Eseti szakmai kiadványok kedvezményes értékesítése

##### *Egyéb szolgáltatások*

- DM-kampányok
- Rendezvények szervezése

### A MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG SZERVEZETE:

A szövetség munkáját az elnökség irányítja.

##### *Az Elnökség tisztségviselői:*

**Elnök:** Kozák Ákos, **Alelnök:** Dr. Simon András, **Ügyvezető alelnök:** Tonk Emil

**Elnökségi tagok:** Bohonné Keleti Katalin, Dr. Deli-Gray Zsuzsa, Durugy András, Dr. Gábor Éva, Fehér István, Dr. Fixler László, Horváth Andrea, Iglódi-Csató Judit, Marosi-Marczell Viktória, Dr. Piskóti István, Dr. Toth Gedeon, Varga István

**Főtitkár:** Juhász Violetta

A Szövetség legfőbb szerve a Közgyűlés, mely a szövetség tagjaink összességéből áll.

##### *A szövetség egyéb szervezetei:*

- Felügyelő Bizottság,
- Etikai Bizottság.

##### *Miért érdemes az MMSZ tagjának lenni?*

- mert fontos és érdekes szakmai információkhoz juthat
- mert szakmai barátságokat köthet
- mert potenciális ügyfelekkel találkozhat
- miért ne?

**Magyar Marketing Szövetség \* 1139 Budapest, Petneházy u. 50-52.**

Tel: (36-1)-221-0639, (36-1)-220-9210 \* Fax: (36-1)-236-0509 \* E-mail: [marketing@marketing.hu](mailto:marketing@marketing.hu) \* [www.marketing.hu](http://www.marketing.hu)

# Az integrált marketingkommunikáció magyarországi alkalmazásának feltételei és korlátai

A kutatás fő célja az integrált marketingkommunikációhoz (IMK) fűződő gyakorlatok összegzése, definícióinak feltárása. Szakirodalmi kutatások alapján elmondható, hogy a külföldi gyakorlat sem mutat egységes képet, holott az IMK fő mondanivalója az egységesség. Ezt a disszonanciát próbáltuk feltárni egy kvalitatív módszer, a grounded theory segítségével. Az integrált megoldásokra egyre nagyobb az igény a növekvő reklámzaj, a médiapluralizáció és az erősödő verseny miatt, s mindez megváltoztatta a marketingkommunikáció egykori színterét. A kutatás eredményeként felállítottunk egy gyakorlati IMK modellt, amelyben öt szintet különböztettünk meg, a „zéró integrációtól a totális integrációig”. Az interjúalanyok reklám-, és médiaügynökségi képviselők, tanácsadók, illetve vállalati alkalmazottak voltak.

**Kulcsszavak:**  
grounded theory,  
integrált marketing-  
kommunikáció

## AZ INTEGRÁLT MARKETINGKÖMUNIKÁCIÓ DEFINÍCIÓJÁNAK KIALAKULÁSA ÉS FORDULÓPONTJAI

Az IMK-ra vonatkozó meghatározásokat Kliatchko (2002) alapján négy szakaszra bontottuk. Kiemeljük azokat a szavakat, amelyeket fontosnak tartottak az egyes szakaszokban, majd ezeket egy ábrában vizuálisan is feltüntetjük.

### *Az IMK definíciójának I. fejlődési szakasza (az 1980-as évek végétől)*

„Az IMK a marketingkommunikáció tervezését elősegítő alapkonceptió. Értékelésre kerül a különböző kommunikációs tudományágaknak (reklám, direkt marketing, eladóhelyi reklám, PR.) a stratégiai szerepe, egy világos, következetes kommunikációs hatás érdekében.” (Duncan & Caywood, 1996). Ez a meghatározás magában rejti az egy hang, egy nézet megközelítést, amely stratégiai szinten magában foglalja a világos és állandó imázs közvetítését minden – a vállalat által kiadott – „üznetre” értelmezve (Nowak & Phelps, 1994, Brown, 1997). Brown (1997) még ennél is tovább ment, felvetette ugyanis a marketingkommunikációs eszközök közötti határok eltörlését. Szerinte igény merült fel egy közös kommunikációs stratégia kialakítására, amely különböző eszközöket vagy tudományágakat kapcsol össze, a magasabb szintű szinergia elérése érdekében.

*"A cél, hogy teljes, holisztikus kampányt érjen el a vállalat, amely fejleszti a márkaimázst, és növeli a márkaismertséget, mindazonáltal magatartásbeli változást indukáljon a fogyasztóban."*

### *Az IMK definíciójának II. fejlődési szakasza (1990-es évek eleje)*

Don Schultz (1994) kollégáival a Northwestern egyetemen újabb IMK definíciót alkotott. „Az IMK az összes rendelkezésre álló információ irányítását magában foglalja, annak érdekében, hogy új fogyasztókat nyerjenek meg, a már márkahű fogyasztók megtartása mellett.” Ebben a megfogalmazásban megjelenik már a fogyasztó, amelyet azelőtt a szakemberek is hiányoltak a meghatározásokból (Kitchen & Schultz, 1999), sőt a fogyasztó és a márka közötti kapcsolat is bekerült a definícióba.



Az összes rendelkezésre álló információ irányítása szabadon értelmezhető, nem szükséges, csak a klasszikus kommunikációs eszközökre gondolni, hanem minden egyes olyan pontra, ahol a fogyasztó valamilyen márkával találkozhat (Kliatchko, 2005). Ez a megfogalmazás az IMK folyamatjellegét emeli ki, de nélkülözi a stratégiai szempontot, és a mérhetőséget is. Nowak és Phelps (1994) nem alkottak új definíciót, hanem három értelmezési kerettel egészítették ki a már meglévő IMK jelentéseket. A következő IMK alapfeltételeket vezették be: a one-voice marketing kommunikációt, az integrált kommunikációt, és a koordinált marketingkommunikációt. Az egy-hangú marketingkommunikáció alatt a tiszta és következetes vállalati imázst, a pozicionálást, a reklámüzenetet értették. Az integrált kommunikáció eredménye – fel fogásuk szerint – a márka imázsában történő pozitív változás és magatartásbeli fordulat, míg a koordinált marketingkommunikáció a kommunikáció összhangjára fókuszál. A cél, hogy teljes, holisztikus kampányt érjen el a vállalat, amely fejleszti a márkaimázst és növeli a márkaismertséget, mindazonáltal magatartásbeli változást indukáljon a fogyasztóban.

### ***Az IMK definíciójának III. fejlődési szakasza (1996-1998)***

Duncan (1996) később újraértelmezte a vállalati miszsiót, a márkához fűződő elvárásokat, az értékeket és a szükségleteket, valamint a piaci várakozásokat, az alábbi módon: „Az IMK olyan folyamat, amely stratégiaileg irányítja és befolyásolja a vállalat által előállított üzeneteket, bátorítja a célirányos párbeszédet azért, hogy létrehozza és elősegítse a fogyasztókkal, vagy egyéb más érintettel való profitábilis kapcsolatot.” Ebben a megfogalmazásban az új elem az egyéb, más érintettek megjelenése, itt már nem csak a fogyasztók és vállalatok kapcsolatáról van szó. Azzal viszont, hogy az „ellenőrzés és a befolyásolhatóság” szükségességét is belevette a definícióba, Duncan (1996) visszaágyazta az IMK-t a hagyományos marketing-folyamatokba. Ezzel csak a vállalatok nézőpontját helyezte előtérbe, miközben ő maga párbeszédéről beszél, – ami azt feltételezné, hogy a vállalati kommunikáció kétirányú, de a befolyásolás és az irányítás fogalmának definícióban való szerepeltetése egyoldalú nézőpontot tükröz. Egy másik, a kívülről-befelé irányuló szemlélet szerint (Schultz et.al., 1994) az IMK-nak a kétirányú kommunikáció az elsődleges előnye, azaz, hogy a menedzsment képes legyen a nem várt üzeneteket, információkat is kezelni.

Emellett továbbra sincs egységes koncepció és megnevezés a mérhetőség, az IMK folyamatok értékelésének szempontjairól. Lehmann (1994) véleménye szerint az IMK koncepciójának részét képezi: a marketing mix elemek konzisztenciája, és pozitív szinergiája, a fogyasztók multimédiás kapcsolatteremtése, a vállalat és a termékvonal stratégiája, valamint a vállalatok folyamatainak újratervezése. Harris 1998-ban már úgy definiálja az IMK -t, hogy az egész vállalatot érintené, nemcsak a külső kommunikációval foglalkozó funkcióit: „...stratégiai kontroll mellett több vállalati funkciót érintő folyamat, amely eredményeképp új profitábilis kapcsolatot épít ki a vállalat a fogyasztókkal vagy egyéb érintettel”. Schultz és Schultz (1998) tanulmányukban egy teljesen új IMK-definíciót alkottak, mely szerintük elég rugalmas ahhoz, hogy helytálló legyen hosszú időn keresztül. Ennek érdekében a definíciót az IMK-t gyakorló szakemberekkel is értékeltették: „Az IMK egy stratégiai üzleti folyamat, amely tervezi, fejleszti, végrehajtja, és értékeli az összehangolt, mérhető, meggyőző márkakommunikációt. Az IMK-ban érintett a fogyasztó, a vásárló, a lehetséges vevők, és más célpiaci szereplő, releváns külső és belső közönség.” Ebben a megfogalmazásban teljesen új elemként megjelent az „üzleti folyamat” mint kifejezés. Emellett pozitívuma, hogy a korábbi hiányosságokat – mint a mérhetőség és az értékelés – már magában foglalja. Kliatchko (2002) hátrányként említi a megfogalmazás hosszúságát, az általánosságát, valamint azt, hogy az IMK által elérendő haszon és előny megjelölése nem pontos.

*„Egy másik, a kívülről-befelé irányuló szemlélet szerint (Schultz et.al., 1994) az IMK-nak a kétirányú kommunikáció az elsődleges előnye, azaz, hogy a menedzsment képes legyen a nem várt üzeneteket, információkat is kezelni.”*

### ***A magyarországi IMK definíciók a III. fejlődési szakaszban***

A következő két megfogalmazás előnye, hogy megjelenik bennük az érintettek és a vállalat folyamatai közötti konzonzancia. De a mérhetőség és a stratégiai szemlélet továbbra is hiányzik. Tasnádi (1997) így ír: „Az IMK szervezetek (az üzleti vállalkozások, nonprofit szervezetek, intézmények) szervezeti szintű és termék/szolgáltatás szintű kommunikációs aktivitásainak folyamatainak, fázisainak, eszközeinek, módszereinek – időben és térben összehangolt rendszere.” Bauer és Berács (1998) a következőképpen fogalmaz: „Az IMK olyan koordinációs folyamat, amely ku-

tatási adatok alapján a reklám egyes formáinak közös hatását optimalizálja a célcsoportban és különböző szervezetek között.”

#### **Az IMK definíciójának IV. fejlődési szakasza (1999-2005)**

Gronstedt (2000) kiemelte a folyamatos vállalati tanulást, így tanuló szervezeteknek nevezve az IMK vállalatokat. Ebben a definícióba a vállalati tanulást is belevette, s véleménye szerint a vállalatnak nem csak a kommunikációs szinten kellene terveznie: „Az IMK egy stratégiai vezetési folyamat, amely a vállalat és a márka által elérni kívánt célokat elősegíti azzal, hogy egységesíti az erőforrásait – minden olyan pontnál, ahol a kulcsfogyasztó vagy egyéb érintett találkozik – a profitábilis kapcsolat érdekében.” 2001-ben Duncan tovább finomított a saját meghatározásán: „Az IMK egy olyan több vállalati funkciót átölelő folyamat, amely stratégiaileg irányítja és befolyásolja a vállalat által előállított üzeneteket, bátorítja a célirányos és információval alátámasztott párbeszédet azért, hogy létrehozza és elősegítse a fogyasztókkal vagy egyéb más érintettel való profitábilis kapcsolatot.” Duncan 2001-es meghatározásának pozitívuma, hogy a marketingen kívül már több vállalati funkciót is említ, miközben nem változtat az irányítás és befolyásolás koncepcióján. A legújabb IMK definíció Kliatchko (2005) nevéhez fűződik, szerinte: „az IMK olyan stratégiai szinten irányító alapkoncepció és folyamat, amely érintettfókuszú, csatornaközpontú, eredményorientált márkakommunikációs program.” A meghatározás négy alappillére:

1. az IMK egyszerre folyamat és koncepció (terv);
2. az IMK szükségessé teszi a stratégiai gondolkodás és üzleti irányítás gyakorlati és elméleti ismeretét,
3. az IMK három alkotóelemtől függ:
  - a. *közönség*, melyre Kliatchko sokkal tágabb értelmezést ad – szélesen értelmezett publikum –, mint Schultz (1998). Bárki és bármi lehet a kommunikáció célcsoportja, a definíció nem csak a pusztán profitot hozó oldalról közelít;
  - b. *csatornaközpontúság*: a befogadó multiple market értelmezése, ha bárkit, bárhogy is lehet érni, akkor a hozzávezető út is bárhogy is interpretálható (a márkakontakt számít). A definícióban feltüntetett csatorna fogalmába a kommunikációs csatorna is beletartozik;
  - c. *eredményorientáltság*, ami az IMK folyamatok mérhetőségét és felelősségre vonhatóságát jelenti. A vállalat vezetői értékelik a lehetséges célcsoportok fogyasztóit, és

felbecsülik a fogyasztók megszerzésére és megtartására befektetett összeg visszatérítését (ügynevezett: ROCI);

4. a márkakommunikáció új megközelítése, értelmezése.

## **E TANULMÁNY IMK MEGHATÁROZÁSA**

A következőkben bemutatjuk a saját kutatási eredményeink alapján kialakított definíciónkat, amely egyrészt a szakirodalomban foglaltakra épül, másrészt magában foglalja a magyarországi viszonyokat. Bár ezt a definíciót mind szekunder, mind primer kutatásunk eredményeként alakítottuk ki, mégis fontosnak tartjuk itt, az IMK definíciók összegzése után leírni, s ezzel állást foglalni a definíciós polémiában.

A fő eltérés a külföldi szakirodalomban található meghatározásokhoz képest az, hogy a magyarországi szervezeteknek (pl. a hirdetőknél) a marketingkommunikációs döntésekben jóval dominánsabb szerepe van. Ez rányomja a bélyegét nemcsak a kommunikációs megjelenésükre, hanem eredményességükre is.

Az IMK fogalmába beletartozik egyrészt a kommunikációs felületek integrációja, másrészt a marketingfolyamatok integrációja is. Definíciónk emiatt képviseli mindkét vonulatot. A kutatás eredménye az IMK megvalósulási feltételeinek tisztázása, így meghatározásunkba nemcsak a kommunikációs tevékenységet foglaltuk bele (mint a célcsoportnak megfelelő kreatív koncepció, reklámhordozó kérdése), hanem a vállalati felépítést, és az alkalmazottak szerepének kulcsfontosságát is.

Némely külföldi kutató meghatározásában is megtalálható a vállalat főszerepének hangsúlyozása (például a stratégiai integráció Sirgynél (1998), míg az integrált kommunikáció Niemann (2005) műveiben jelenik meg). A kezdeti IMK meghatározások a reklámeszközök integrációjáról szólnak, a későbbi szakaszokban a vállalat folyamatainak integrálásáról beszélhetünk, s végül a stratégiai irányítás integrációja jelenik meg a definíciókban.

## **AZ IMK MEGHATÁROZÁSA**

Az integrált marketingkommunikáció olyan, a vállalat célcsoportjának szokásait, szükségleteit figyelembe vevő vállalatvezetési szemlélet, amely a központi vállalati (márka)stratégián, a rugalmas vállalati kultúrán és a vállalat menedzsmentjén alapul, reagálva a környezet változásaira egy-, vagy kétoldalú kommunikáción keresztül. A vállalat az üzeneteiről gondoskodókkal (ügynökségekkel) közösen tervezi az összehangolt, konzisztens kommunikációs kampá-



nyokat, amelyek megfelelnek a vállalat alapvető kommunikációs céljainak.

## ÖSSZEFOGLALÁS AZ IMK KUTATÁSOKRÓL

Kitchen és Schultz (1999) különböző országokon (Egyesült Államok, Nagy-Britannia, India, Új-Zéland, Ausztrália) belül vizsgálta az IMK jelenlétét. Az IMK koncepcióját és gyakorlati alkalmazását reklámügynökségek, vállalatok és országok körében vizsgálták (Gould et al., 1999, Lu, 2001, McArthur és Griffin, 1997). Az IMK-megközelítések mind az öt országban ismertek voltak, de még az elmélet korai szakaszában. Ha az életciklus-elemzés analógiáját használják az IMK terjedési szakaszainak meghatározására, akkor Ausztrália és India a bevezetés szakaszában van, Nagy-Britannia és Új-Zéland a növekedési, az Egyesült Államok pedig a korai többségben (Kitchen és Schultz, 1999). Schultz (1997) több példával is megindokolta azt a kijelentését, hogy az IMK csak is Egyesült Államok területén létezik (Coca Cola). Az IMK-val kapcsolatosan Észak-Amerikában már több tanulmány is megjelent. A választott módszertan a legtöbb esetben a kérdőívezés és a mélyinterjúzás.

## KVALITATÍV KUTATÁS A MAGYARORSZÁGI IMK ALKALMAZÁS FELTÉTELEIRŐL

### **Az alkalmazott kvalitatív kutatás: a grounded theory módszere**

Az IMK alkalmazásának feltételeiről, korlátairól készítettünk kutatást. A tanulmány során egy gyakorlati IMK-modellt mutatunk be, és az IMK alapjellemzőit vázoljuk fel.

### **A grounded theory alapjai**

Glaser és Strauss (1967) a nyers adatokon alapuló elmélet felvázolásához nem tartották megfelelőnek a korábban rendelkezésre álló módszereket. Felismerték, hogy az elmélet helyessége nem választható el az elmélet létrejöttének folyamatától (Gelencsér, 2003).

A grounded theory (mostantól: GT) induktív logikán alapuló elméletépítési eljárás: a kutató az egyedi tényekből általánosít. A GT a társadalmi jelenségek értelmezésére jött létre, mert a kvantitatív kutatások nem tudták teljes körűen bemutatni a társadalmi problémákat. A GT kutatási menete a szimbolikus interakcionista által bemutatott kutatási eljárásokból ered, hiszen ők vetették fel először azt, hogy az

ember úgy viszonyul a környezetéhez (másokhoz és a tárgyakkal), ahogyan arról gondolkodik (Blumer, 1969). Emiatt került elemzési módszerük középpontjába az emberi interpretációk, vélemények elemzése. S így került a vizsgálat fő hangsúlya az emberek személyes interpretációjára.

### **A marketing és a GT**

A marketingtudomány nyitott a GT módszerének alkalmazására. Az interdiszciplinaritás szellemében több társadalomkutató élt a lehetőséggel, hogy más diszciplínákban sikerként elkönyvelt kutatási módszertant alkalmazzon a saját területén. A posztmodern marketingvezetőt Schultz többször is reneszánsz marketingesnek nevezte, mert manapság, aki a marketingért (kommunikációért) felelős, annak a kutatásban, a termékfejlesztésben, a logisztikában, a médiában, a nyelvészetben, és egyéb hasonló tudományágban is jártasnak kell lennie. E vonalat képviselik azon marketing-szakemberek, akik az antropológiából (például megfigyelés), a pszichológiából (például személyiség-, vagy motivációs vizsgálat) vesznek át kutatási módszertanokat, amelyek elsősorban kvalitatívak.

*"Az integrált marketingkommunikáció olyan, a vállalat célcsoportjának szokásait, szükségleteit figyelembe vevő vállalatvezetési szemlélet, amely a központi vállalati (márka)stratégián, a rugalmas vállalati kultúrán és a vállalat menedzsmentjén alapul, reagálva a környezet változásaira egy-, vagy kétoldalú kommunikáción keresztül. A vállalat az üzeneteiről gondoskodókkal (ügynökségekkel) közösen tervezi az összehangolt, konzisztens kommunikációs kampányokat, amelyek megfelelnek a vállalat alapvető kommunikációs céljainak."*

### **Hazai GT módszeren alapuló kutatások**

Radácsi és Bokor (2006) fiatal vállalatvezetők életútját vizsgálta. Arra voltak kíváncsiak, hogy miként látják életútjukat, mit jelent nekik a siker, mit kellett feláldozniuk érte, hogyan látják saját jövőjüket, és a körülöttük lévő világgal kapcsolatos felelősségeiket? A kötet szerzői ötven 30 és 36 év közötti sikeres vállalati felsővezetővel készítettek mélyinterjút. A kutatás alapmódszertana a grounded theory volt. Bauer, Horváth és Mitev (2007) „Az innovációterjedés lehetőségei egy technológiai piacon” című feltáró kutatásukat szintén a grounded theory alapján végezték el.

### **A kutatási mintanagyság**

Négy terület szakértőjével készítettünk interjút. A kutatásban reklám-, és médiaügynökségek, nagyvállalatok, és tanácsadó cégek képviselői vettek részt. A tapasztalt döntéshozókkal, vagy igazgatókkal találkoztunk. Összesen 40 interjút készítettünk.<sup>1</sup> A mintába az ún. „nem véletlen módszerrel” kerültek be az alanyok. A hólabda módszert alkalmaztuk.

A kvalitatív módszertanban kisszámú mintával dolgozik a kutató, de ezek az alanyok, jelentős súllyal szerepelnek, véleményük egyedi, eredeti és hiteles (Miles és Hubermann, 1994).

### **Az elemzés**

A kutatás módszere a fentebb ismertetett GT, mert kellő szabadságot nyújt (a szigorú szabályok betartása mellett) arra, hogy itthon vizsgáljuk, az integrált marketingkommunikációt. A rögzített szövegek, interjúk begépelése után a felvételeket mi is visszahallgattuk, hogy elejét vegyük az értelmezési problémáknak. Az NVIVO program segítette a több mint 400 oldalas begépelte interjúk szövegének a strukturálását, elemzését. Az interjúkat egy félig strukturált vázlat alapján készítettük el. A fő kérdésünk az volt, hogyan definiálják a saját szavaikkal az IMK-t. (A definiálás eredménye e cikk korábbi helyén volt olvasható.)

## **A TÖBBSZINTŰ IMK GYAKORLATI MODELL BEMUTATÁSA**

A kutatás empirikus adatai alapján felállítottunk egy ötszintű IMK gyakorlati modellt. Ezen a hazai IMK-t folytató cégek kampányai is elhelyezhetők.

### **Az első szint: nincs integráció**

Az első szint alapvető jellemzője, hogy nincs integráció. A megbízó hirdetésében nincs semmiféle reklámeszköz-, reklámhordozó- és célcsoport-egyeztetés, a márkastratégia sem jelenik meg. Példa erre a szintre: röpiratokon közölt, „végelszámolás előtti ruhabolt” hirdetése.

### **A második szint: a mechanikus integráció**

Ebben az esetben az elkészült, vagy adaptált televíziós reklám vizuális elemeit (hook<sup>2</sup> lehet: szín, használati tárgy, szimbólum stb.) ragadják ki és teszik át más médiumokra, például a zenét a rádióba, a képi eleme-

ket a nyomtatott, elektronikus sajtóba. A megkérdezett ügynökségi munkatársak szerint ezt a módszert használják a legtöbbit. Könnyen, gyorsan készül így el a kampány.

Példa: a T-mobile néhány kampánya, pl.: a tévéspotból kivágott képrészlet, a mindenféle reklámfelületen megjelenített magenta szín és logó. De a print hirdetés sok esetben a tévéspot megtekintése nélkül értelmetlen.

### **A harmadik szint: a központi stratégia – médiavezérelt stratégia**

Az IMK modellezésénél is találkoztunk a stratégia fontosságával. A vállalati stratégia mellett a márkastratégia is fontos, az tehát, hogy a márkamenedzser legyen tisztában azzal, hogy milyen lehetőségei, belső vagy globális insight-jai<sup>3</sup> vannak a márkájának, a termékének. A központi stratégia szintjén az IMK feladata, hogy minden egyes médiára külön stratégiát készítsen. Ez az állítás azt feltételezi, hogy már rendelkezésre állnak a lehetséges kommunikációs csatornák, és ennek ismeretében kell meghatározni egyenként a stratégiákat. Ebben az esetben a hirdető a rendelkezésére álló büdzsé adataiból indul ki, és abból, hogy az adott összegből milyen médiumokban van lehetősége hirdetni. Így a menedzser/hirdető először a médiaügynökséget briefeli, aki alapos kutatások végén meghatároz egy médiamixet. A menedzser csak ezek után kezd el foglalkozni a kreatív koncepcióval és az üzenet megfogalmazásával. A végső kommunikáció már mentes lesz a kreatív koncepció tiszta integrálásától, mert a médiaügynökség által megfelelőnek ítélt reklámhordozókra tud tervezni csak.

Példa: a Nivea Szépség mi vagyunk kampányában, látható mit képvisel a cég, látható, hogy mit jelent a Nivea márka. Viszont a médiafelületeket eléggé egyhangúan kezelik, mindenhova csak a főszlogent és a Nivea márkalogót teszik fel, mindenhova ugyanazt. Ez elsősorban annak tudható be, hogy a média-tervező céget briefelték először.

### **A negyedik szint: stratégiai integráció – üzenetvezérelt stratégia**

A stratégiai integráció során az egyes üzeneteknek konzekvensen kell megjelenüniük az egyes médiumokban. Vagyis rendelkezésre áll az üzenet vagy a kreatív koncepció, és ezek után keresi a hirdető az

<sup>1</sup> Reklám-, és médiatervező ügynökségektől 12 és 8 főt, márkamenedzserek közül 13 főt, és a tanácsadók közül 7 főt interjúvoltunk meg.

<sup>2</sup> A külföldi szakirodalomban hook-nak hívnak minden olyan reklámelemet, amely megragadja a nézőt, legyen az szín, szimbólum, esetleg illat.

<sup>3</sup> A márkakommunikációban insight-nak nevezik azokat a belső tulajdonságokat, amelyekkel felruhazzák az adott márkát.



üzenethez a megfelelő médiumokat. Ebben az esetben a kreatív ügynökség kap először briefet a kreatív koncepció kialakítása céljából, és csak ezek után kerül sor a médiaügynökség briefelésére. A vállalat egész szervezete próbál a márka központi üzenetének megfelelően viselkedni. Ezen az integrációs szinten nemcsak a klasszikus kommunikációs csatornákon hirdetnek, hanem minden a fogyasztóval létező kapcsolódási ponton (ügymond touchpoint-on) is.

Példa: A Budapest Bank Lelkes Emese (Köszönjük, Emese!) kampánya jól felépített, kreatív koncepción át megvalósított hirdetés. A reklámügynökségnél minden felületet egyénileg kezeltek, minden felületet külön megterveztek azért, hogy más-más reklámhordozón mindig mást szólítsanak meg.

### ***Az ötödik szint: a totális integráció – termék- vagy márkavezérelt kommunikáció***

A totális integrációról akkor beszélhetünk, ha a cég középpontjában egy márka és/vagy egy gondolat van, s erre a gondolatra épül a cég összes tevékenysége. Példa: Magyarországon nehezen találunk példákat erre a szintre. Itt meg tudnánk említeni a Coca-Cola céget, de nem a magyarországi, hanem a tengerentúli tevékenységét; például „Az élet a Coke oldalán” kampányba az egész Coke-életérzést bele tudták foglalni. Ez azért valósulhatott meg, mert a Coca-Cola már régóta úgy alakította át vállalati (marketingkommunikációs) folyamatait, hogy valóban integrált kommunikációt hajtson végre. Tovább is ment, saját IMK-modellt fejlesztett ki és alkalmaz a világ minden pontján. Így a magyarországi leányvállalat is tisztában van az IMK jelentőségével, de sok esetben mai napig adaptálja a külföldi hirdetéseket.

## **AZ IMK-RA JELLEMZŐ MEGKÜLÖNBÖZTETŐ TULAJDONSÁGOK**

Az elméletalkotásnak ezen a szintjén azokat a főbb jellemzőket összegezzük, amelyek eltérnek a hagyományos marketingkommunikációs értelmezéstől. Őt csoportot különböztettünk meg az interjúkon elhangzott definíciók, értelmezések alapján. Ezeket a sajátosságokat később teszteltük is a mobilszolgáltató cégek marketingvezetőinek interjúja során.

**1. Közös felelősség.** Az IMK-kampányok esetében az egyeztetések miatt előtérbe kerül a közös munkavégzés, a közös felelősség. Mennyiben igaz ez? Erről kérdeztük meg az interjúalanyokat. A főszereplő, az indítványozó és a katalizátor az IMK-kampányokban legtöbbször egybeesik a hirdetővel, hiszen a végső

döntés a vállalat kezében van. Némiképp máshogyan látják ezt a BTL-reklámügynökség képviselői, ők a kreatív briefet tartanák az IMK-kampány alapjának, így magukat tartják a főszereplőnek. Számukra a brief szabadsága a legfontosabb.

**2. Válogatott csoportösszetétel.** Az IMK a csoportos munkavégzésen alapul. Nemcsak a vállalati funkciók, hanem a vállalati stratégia és a kommunikáció összehangolását (stratégiai kommunikáció), az ügynökségekkel való kapcsolattartást is jelenti. A magasabb szintű IMK (lásd: gyakorlati IMK modell szintek) során a vállalatok (túlnyomórészt a multinacionális hirdető) a marketingkampányban résztvevőkből külön teamet alkotnak. Nem előre kiadott briefből dolgoznak az ügynökségek a saját íróasztaluk fölött, hanem együtt vázolják fel az alapkonceptiót többszöri találkozás során, ilyenkor a reklám- és médiatervező ügynökség, s a hirdető is képviselteti magát a teamben. Valóban sok energiát, időt és költséget jelent ez minden szereplő számára, de a befektetett idő, költség és energia is megtérül, mert nem kell többször is módosításra küldeni a vállalathoz a kidolgozott koncepciót.

**3. Márkafüggetlenség.** A kutatás során arra is rákérdeztünk, hogy miként értékelik az IMK-t. Egy olyan praktikanak, amely csak némely márka esetében alkalmazható, például a fiataloknak szóló márkákra könnyebben alkalmazható-e? A válaszokból egyértelműen a márkafüggetlenségről következtettünk. Az IMK-t egy olyan alkalmazásnak tekintették a gyakorlati szakemberek, amely nem függ a márkától, így független, hogy a márka tradicionális, avagy trendi-e, mert az IMK alapelvei mindkét esetben használhatóak. A válaszadók, nem a márkától, hanem a célcsoporttól tették függővé az IMK igénybevételét. Ez szintén elgondolkodtató, mert milyen dimenziói mentén határozzák el, azt hogy IMK kampányt kinek lehet közvetíteni? Mi lesz a döntő szegmentálási kritérium, a szegmentum mérete, az elérhetősége, a szokása, avagy a profitabilitása? Meg lehetne vizsgálni a pozicionálás után megcélzott csoportokat, és elemezni az IMK alkalmazásukat.

**4. Ügynökségi, vállalati rugalmasság.** A változó piac és érdeklődés miatt nemcsak a vállalatoknak kell megfelelően reagálni, hanem az ügynökségeknek is „fejlődniük kell” megoldásokban, értelmezésekben. Az IMK-t a válaszadók többsége nem tartotta újdonságnak, de azt elismerték, hogy a mai viszonyok mellett elengedhetetlen a friss szemlélet a marketingkommunikációban.

**5. Kockázat.** Az IMK-kampányokban van kockázat. Erre utal a válaszadók azon véleménye, hogy az alkalmazott médiacsatorna nem megfelelő megválasztásával a meddőszórás nő (az egyébként is magas reklámzaj mellett), emellett a csoportmunka és a már-kamenedzser egyéni hozzáállása is megingathatja az IMK-folyamatot.

**6. Stratégiai szemlélet.** Az IMK-val kapcsolatosan főképp a nagyvállalatoknál jelenik meg a stratégiai szemlélet hiányának problémája. A kisvállalatoknál a marketingért felelős személy sokszor jobban átlátja a cég kommunikációs folyamatát. A nagyvállalatoknál, már ha csak a marketinget vesszük alapul, máris több osztály foglalkozik vele, nem beszélve a vállalati külső kommunikáció kérdéséről. Erről már korábban az IMK megvalósulást akadályozó modellben beszéltünk (mind a belső konfliktus kérdésénél, mind a stratégia hiányánál). Emiatt kap az integráció egy menedzsment értelmezést is, hiszen ma már nemcsak a kommunikációt, hanem a vállalat folyamatait is integrálni kell, újra fel kell építeni a márkakommunikációnak megfelelően.

## ÖSSZEFOGLALÓ

A kutatás fő célja az integrált marketingkommunikáció jelentésének meghatározása és a hozzáfűződő attitűdök, gyakorlatok összegzése. A szakirodalmi források tanulmányozása után elmondhatjuk, hogy a külföldi gyakorlat sem mutat egységes képet az IMK-val kapcsolatosan, holott az IMK egyik fő mondanivalója éppen az egységesség. Ezt a disszonanciát próbáltuk feltárni egy kvalitatív módszer, a grounded theory alkalmazása segítségével.

Az integrált megoldásokra egyre nagyobb a hirdetői oldalon az igény, a növekvő reklámzaj és verseny miatt, s ezek a trendek teljesen megváltoztatták a marketingkommunikáció egykori színterét.

A kezdeti célkitűzés a definíciókban a marketingkommunikáció szélesebb értelmezésétől indul, egészen a stratégiai kommunikációig. Külön tárgyaltuk az eddigi kutatási irányokat, amelyeket az IMK-val kapcsolatosan felvetettek, előtérbe helyeztük azokat a kutatásokat, amelyeket kvalitatív eszközökkel elemezték, azért, hogy teljes képet kapjunk arról, hogy mely kérdéseket vitattak meg korábban a külföldi szakirodalomban, mely szempontokat vélték fontosnak, ahhoz hogy a kvalitatív kutatás eszközével vizsgálják. Ahogy korábban említettük az IMK-val kapcsolatosan nem egységes a kép, amelybe beletartoznak a kutatók kétségei, és félelmei is (Cornelissen és Lock, 2000; Gould, 2000), emiatt

a foglalkoztunk részletesebben az IMK-t ért vádakkal is.

A kutatás eredményeként felállítottunk egy IMK gyakorlati modellt, amellyel lehetővé vált, hogy a hazai IMK kampányokat – az integrálási szintek jellemzői alapján – csoportosítsuk.

## HIVATKOZÁSOK

- Bauer A. – Berács J. (1998), *Marketing*, Aula Könyvkiadó, Budapest
- Bauer A. – Horváth D. – Mitev A. (2007), Az innovációterjedés lehetőségei egy technológiai piacon, *Vezetéstudomány*, 38(6): 59-64
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Bokor A., Radácsi L. (2007), *Aranyalkitásban – Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás után*, Alinea Kiadó, Budapest
- Brown, J. (1997), Impossible Dream or Inevitable Revolution? Investigating the concept of integrated marketing communications. *Journal of Communication Management*, 2(2): 71-81
- Cornelissen, J. P., Lock, A. R. (2000), Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC, *Journal of Advertising Research*, 40(5): 7-15
- Duncan, T. (1996), Standardized Multinational Advertising: The Influencing Factors, *Journal of Advertising*, 24(3): 55-67
- Duncan, T. (2001), *IMC. Using Advertising and Promotion to Build Brands*. McGraw-Hill: Chicago, IL
- Duncan, T., Caywood, C. (1996), Concept, process, and evolution of IMC, in: Thorson, E., Moore, J., *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp.13-34
- Gelencsér, K. (2003), Grounded theory, *Szociológiai Szemle*, 37(1): 143-154
- Glaser, R., Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago, IL
- Gould, S. J. (2000), The State of IMC Research and Applications, *Journal of Advertising Research*, 40(5): 22-23
- Gould, S.J., Lerman, D.B., and Grein, A.F. (1999), Agency perceptions and practices on global IMC, *Journal of Advertising Research*, 39(1): 7-20
- Gronstedt, A. (2000), *The Customer Century*, Routledge, New York/London
- Harris, T. (1998), *Value-Added Public Relations*, NTC Business Books, Chicago, IL
- Kitchen, P. and Schultz, D. (1999), A Multi-country Comparison of the Drive for IMC, *Journal of Advertising Research*, 39(1): 21-38
- Kliatchko, J. (2002), *Understanding Integrated Marketing Communications*, Inkwell, Pasig City, Philippines
- Kliatchko, J. (2005), Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications (IMC), *International Journal of Advertising*, 24(1): 7-34
- Lehmann, D. (1994), Introduction, in: *Marketing Communications Strategies Today and Tomorrow. Integration, Interactive Technologies*, Corrine Faure and Lisa Klein eds., Marketing Science Institute Report, No. 94-109
- Lu, T. H. (2001), *Decoding the Chinese Market*, China, Marketing, May, China, pp. 14–17.
- McArthur, D., Griffin, T. (1997), A marketing management view of integrated marketing communications, *Journal of Advertising Research*, 37(5): 19-26
- Miles, M. B., Huberman A. M. (1994), *Qualitative data analysis*, Sage, San Francisco, CA
- Niemann I. (2005), *Strategic Integrated Communication Implementation. Towards a South African Conceptual Model*, University of Pretoria, PhD dissertation



Nowak, G., Phelps, J. (1994), Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon. An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49-66

Schultz, D. E. (1997), Integration is critical for success in 21st century. *Marketing News*, 31(19): 26

Schultz, D., Schultz H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century, *Journal of Marketing Communications*, 4(1): 9-26

Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994), *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL

Sirgy, M. J. (1998), *Integrated Marketing Communications. A Systems Approach*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

Tasnádi J. (1997), *Marketingkommunikáció. Ismeretanyag és témavázlat a tantárgy egyes témaköreire*, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

*Bernschütz Mária, tanársegéd  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
Marketing és Média Intézet*

## CONDITIONS AND BARRIERS OF USING INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN HUNGARY

The main goal of this research was to define the meaning of integrated marketing communications and to conclude the attaching attitudes and practices.

Based on our literature researches we can confidently say that the practice abroad doesn't show a unified picture of IMC either. This is interesting, since one of the main messages IMC is trying to transmit is unity. We tried to expose this dissonant with the help of a qualitative method, the grounded theory.

On the advertising side there is an ever-growing demand for integrated solutions because of increasing ad noise, media pluralization and increasing competition. These trends completely changed marketing communications' former scene.

We examined Hungarian communications experts' attitudes towards IMC. We were curious not just about their interpretation, but also about everyday practice, the delays in IMC campaigns, or oppositely, the factors that engendered it.

We found our in-depth interviewees using the snowball method. At the agencies we mainly spoke with executive representatives, or with brand managers at corporations.

*Key words:  
grounded theory,  
integrated marketing communications*

*Mária Bernschütz*



**Mi várható a kiskereskedelemben?**

**Hogyan** alakul a makrogazdaság?

**Melyek** a tipikus válságreakciók?

**Kik** a legnagyobb hirdető a akciós újságok piacán?

A GfK Hungária Stratégiai Levél 2009-2010 című, legújabb tanulmánya többek között a fenti kérdésekre is választ ad, makrogazdasági előrejelzéseket tartalmaz, elemzi a jelenlegi és várható kiskereskedelmi trendeket, bemutatja az akciós szórólapok és a kereskedelmi márkák piacát, hatékony segítséget nyújtva ezzel a stratégiai tervezéshez.

További tájékoztatás: Kui János • Tel.: 06-1/237-1436  
E-mail: janos.kui@gfk.com • www.gfk.tanulmanyshop.hu

*Stratégiai Levél - Nélkülözhetetlen lépés a stratégiai tervezéshez!*

# Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment

CompLex, Budapest, 2009

Poór József legújabb könyve lenyűgöző méretű, több, mint 600 oldalas terjedelmével. Ez első hangzásra akár ijesztő is lehet, de érdemes végigolvasni. A szerzőnek már több könyve jelent meg a HR témakörében, ennek ellenére jelen műve más, az előzőeket nem ismétlő, aktuális, naprakész munka. A címnek megfelelően a nemzetközi HR-rel foglalkozik, arra koncentrálni, gyakorlati megközelítésben adva hasznos ismereteket a témában érintett vezetőknek, szakembereknek, hallgatóknak. Bár terjedelme tekintélyes, mégis benne felesleges rész. Az egyes fejezetek akár kézikönyvszerűen, önállóan is olvashatók.

A könyv szerkezete logikus, jól követik egymást az egyes fejezetek. Az 1. fejezetben a szerző a nemzetköziesedés – globalizáció témakörével foglalkozik, mint napjaink mindenkit érintő kérdéskörrel, ami természetesen jelentős hatást gyakorol a nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentre is. A fejezettel a szerző mintegy „megágyaz” a későbbi fejezeteknek, megadva azokat a fogalmakat, ismertetve azokat a nézeteket, irányzatokat, melyek a világgazdaság és azon belül a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát meghatározzák. A szerző, helyesen, elkerüli azt a csapdát, hogy bármely nézet mellett lándzsát törjön, igyekszik semleges objektív maradni, kiemelve azokat a ténye-

zőket, melyek hatásai tetten érhetők a gyakorlatban.

A 2. és 3. fejezetben képet kapunk a különböző főbb modellekről, a hazai fejlődésről, a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) alapjairól, kapcsolatáról és különbözőségeiről a HRM-től.<sup>1</sup> Az interkulturális közelítés, a különböző kultúramodellek bemutatása elengedhetetlen részei az IHRM megértésének és alkalmazásának. A kulturális intelligenciáról szóló részt még „izmosítani” lehetett volna a különböző típusok bemutatásával és a CQ fejlesztés módszereinek rövid leírásával. Az etika és korrupció kérdéseinek rövid elemzése nagyon jó és hasznos. Ahol emberek dolgoznak, ahol a HRM-mel foglalkoznak, ott ezek a kérdések kihagyhatatlanok.

A 4. és 5. fejezet IHRM stratégiai kérdéseivel és szervezeti keretével foglalkozik. A stratégiafelfogás fejlődésétől a stratégiaalkotás gyakorlati működéséig jut el a szerző. A nemzetközi vállalatok szervezeti formáinak bemutatása megadja az IHRM működésének lehetséges kereteit, és ezeken belül a HR szervezetek alaptípusait.

A 6-9. fejezetek kiválóan eltalált, abszolút gyakorlati részei a könyvnek. A gyakorló HR-szakemberek számára itt megtalálhatók azok az ismeretek, melyeket napi munkájukban azonnal hasznosítani tudnak. A szerzőnek nem volt könnyű dolga, hiszen a tobor-

zás-kiválasztás, a személyzetfejlesztés, a teljesítménymenedzsment, az ösztönzés kérdéseiről rengeteget olvashatunk. Sikerült, mégpedig kiválóan, a nemzetközi HR-feladatokra koncentrálni, új ismereteket nyújtania. Az olvasó „étvágya” megnő, szívesen tudna meg többet a különböző kiválasztási tesztekéről (MMPI, MBTI, stb.), amelyekről csak utalásszerűen esik szó. Avagy az ösztönzés nem anyagi módszereiről.

A 10. fejezet a visszatéréssel, hazatelepüléssel és leépítéssel foglalkozik. Nagyon hasznos, hogy a szerző ezekre a kérdésekre felhívja a figyelmet, hiszen nagyon sok cég követ el ezen a területen hibákat, ami miatt elveszít embereket, holott a képzett, nemzetközi gyakorlattal rendelkező munkatársak komoly emberi tőkét jelentenek. Nehéz ebből a műből részeket kiemelni, de e sorok írója számára a 6-10. fejezetek voltak a legelvezetesebbek.

A 11. fejezet a munkaügyi kapcsolatokat tárgyalja. Lényegretörően mutatja be a nemzetközi cégek munkaügyi viszonyait meghatározó tényezőket. Itt talán nem ártott volna a hazai helyzet specialitásairól is szót ejteni.

A 12. fejezet a tanácsadással foglalkozik. Bár első látásra mintha csak egy rétegnek szólna a fejezet, de végigolvasva megállapíthatjuk, hogy mindazon cégeket érintheti, amelyek tanácsadót

<sup>1</sup> Meg kell jegyezni, hogy a Kelet-Európa kifejezés használata (2.4.2) nem szerencsés. Magyarország, Csehszlovákia, stb. Közép-Európa részei.



vesznek igénybe. Ilyenek pedig sokan vannak, elsősorban a nagyobb cégek körében. Hasznos gyakorlati tudnivalókat ismerhetünk meg a fejezetből. (A „tanácsadóévés” nem szerencsés kifejezés, sőt.) Jól felkészülhetünk a tanácsadó kiválasztására, a vele való együttműködésre.

A 13. fejezet kifejezetten magyar specifikus, nagy feladatra vállalkozik, amikor az 1988-2006 közötti időszak magyarországi HRM/IHRM gyakorlatának fejlődését kívánja leírni. Teszi ezt megalapozott kutatások eredményeinek bemutatásán keresztül. Kérdés, hogy ezeknek az egyébként nagyon jó kutatásoknak az eredményei alkalmasak-e a teljeskörűség képviseletére. De a szerző nem is tűz ki ilyen célt maga elé. Következtetései, javaslatai a bemutatott kutatásokra alapoznak, de így is alkalmasak voltak általánosítható

eredmények megfogalmazására.

A 14. fejezet innen folytatódik, az IHRM jövőjét próbálja felvázolni. Mondanivalója elgondolkodtató, sőt akár cselekvésre késztető is.

A 15. fejezet egy 80 oldalas „gyűjtemény”. 13 esettel ismerkedhet meg az olvasó. Mindegyik eset más és más, jól vannak összeválogatva. Különböző szektorok, különböző profilú, nemzetiségű esetekről olvashatunk. A fejezetek végén lévő esetiírásokat is ideszámítva igazán sok, tartalmas esettel ismerkedhetünk meg, melyek nem öncélúak, hanem nagyon jól segítik a könyv mondanivalóinak megértését. Megjegyzem, változatosabb lett volna, ha néhány rossz, kudarcos eset is megjelenik.

A majd 40 oldalas melléklet-ről is szót kell ejteni. Ezek kiválóan használható segédeszközök minden HR szakember számára. Az irodalomjegyzék 50 oldal!

Mint egy szakkönyvtár katalógusa. Az érdeklődő bőven talál magának olvasnivalót.

A könyv erénye didaktikus stílusa, ami nyilván következik szerzője tanári voltából is. Így az oktatásban jól használható. Szöveggközi szemelvényei, táblázatai szemléletesek, jól szolgálják a megértést. Kár, hogy több helyen értelemzavaró elütések zavarják az olvasót.

Összefoglalva: a könyv ajánlható nemcsak a HR-szakemberek, hanem a vezetők számára is. Olyan ismereteket nyújt, melyekre minden, a nemzetközi üzleti életben részt vevő vállalat vezetőjének szüksége van, ha az emberi tőkét jól akarja hasznosítani, amivel kiemelkedhet és sikeressé válhat.

*Ternovszky Ferenc  
egyetemi tanár  
Budapesti Gazdasági Főiskola*

## Tisztelt Szakmabeli! Tisztelt (leendő) Olvasónk!

2009. január eleje óta a  tulajdonosa a GfK Piackutató Intézet.

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

Az egy éves előfizetés 11.600 Ft helyett most kedvezményesen **11.000 Ft**, mely összeg a postaköltséget is tartalmazza.

Fizessen elő most a [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu) e-mail címen vagy érdeklődjön a GfK Hungária Piackutató Intézetnél az alábbi telefonszámon: **+36 1 452-3060**.

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

## A kéziratok iránti formai kívánalmak

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

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

azonáltal kérjük a szerzőket, hogy kerüljék a jegyzetek használatát.

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

#### PÉLDÁK:

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





# Előfizetési rendszer 2010

## MAGYAR FOGYASZTÓ PLATFORM

### Kedves Szakmabeli!

A 2009-es év második fele sok szempontból fordulópont a **Magyar Fogyasztó Platform (MFP)** életében.

Elkészítettük és nyilvánosságra hoztuk **2010-es konferencianaptárunkat**, továbbá a nagyközönség elé léptünk **előfizetési programunkkal** is. Mindemellett, örömmel jelentjük, hogy az egyes konferenciák témájához kapcsolódóan – de attól részben eltérő tartalommal – a továbbiakban **Magyar Fogyasztó szaklap** is megjelenik.

Hogy könnyebb legyen a döntés – és egyszerűbb a részvétel –, elkészítettük az **MFP előfizetési rendszerét**, amelyben az egyes vállalatok meghatározott értékekben bérletet válthatnak, s így minden korábbinál kedvezményesebben vehetnek részt a programokban.

**Megújultunk külsőleg** is. Átgondolt márkastratégiai folyamatot követően november 26-án új arculattal jelentkeztünk.

Leginkább az angol **knowledge-tainment** szóval lehet kifejezni a megújult MFP céljait. A tudásmegosztás eddigi jó gyakorlatát az élménnyel és a szórakozással kapcsoljuk össze. A Magyar Fogyasztó Platform által létrehozott tartalom új formában, élvezhetően, másképp közvetítve jelenik meg és többféle csatornán válik hozzáférhetővé.

Az MFP nyitott rendszer – igényli, értékeli és kezdeményezi az együttműködést. Várjuk az Ön ötleteit, javaslatait, kérdéseit is.

Iglódi Csaba  
elnök

Magyar Fogyasztó Platform

### MFP előfizetési rendszer

- **Konferencijegy: 29 darab, 30% kedvezménnyel!**
- Magyar Fogyasztó szakmai magazin  
1 x 1/1 oldalas hirdetési felület  
1 x 1/8 oldal álláshirdetés

**Előfizetés:** A konferencián **résztevőknek** név szerint és a csomagot megvásárló cégnek **5 példányban**.

### PRÉMIUM CSOMAG | 900 000 Ft

### MFP előfizetési rendszer

- **Konferencijegy: 17 darab, 22% kedvezménnyel!**
- Magyar Fogyasztó szakmai magazin  
1 x 1/2 oldalas hirdetési felület

1 x 1/8 oldal álláshirdetés  
**Előfizetés:** A konferencián **résztevőknek** név szerint és a csomagot megvásárló cégnek **3 példányban**.

### STANDARD<sup>+</sup> CSOMAG | 600 000 Ft

### MFP előfizetési rendszer

- **Konferencijegy: 8 darab, 18% kedvezménnyel!**
- Magyar Fogyasztó szakmai magazin  
1 x 1/2 oldalas hirdetési felület  
1 x 1/8 oldal álláshirdetés

**Előfizetés:** A konferencián **résztevőknek** név szerint és a csomagot megvásárló cégnek **2 példányban**.

### STANDARD CSOMAG | 300 000 Ft

### MFP előfizetési rendszer

- **Konferencijegy: 3 darab, 15% kedvezménnyel!**
- Magyar Fogyasztó szakmai magazin

**Előfizetés:** A konferencián **résztevőknek** név szerint és a csomagot megvásárló cégnek **1 példányban**.

### DISZKONT CSOMAG | 100 000 Ft

### MFP előfizetési rendszer

- **Konferencijegy: 15% kedvezménnyel!**
- Magyar Fogyasztó szakmai magazin **előfizetés 10% kedvezménnyel!**

A törzsvásárlói kedvezmény beváltására az egyes konferenciákra történő jelentkezés során van lehetőség!

### TÖRZSVÁSÁRLÓI KEDVEZMÉNY

Az **MFP** konferenciák részvételi díja **2010-ben: 49 000 Ft**.  
A **Magyar Fogyasztó szakmai magazin** ára lapszámonként: **1 990 Ft**.  
**Éves előfizetési díj** (10 megjelenés): **16 200 Ft**.  
A csomagok tartalma **2010. december 31-ig** hívható le!

További információ és megrendelés:

[info@magyarfogyaszto.hu](mailto:info@magyarfogyaszto.hu)

**Kedvezményes előfizetési ajánlataink 2010. január 31-ig érvényesek!**

Az árak az Áfa-t nem tartalmazzák!

[www.magyarfogyaszto.hu](http://www.magyarfogyaszto.hu)



# Számok tükrében a világ



## Miért a GfK?

Tényekre alapozott tanácsadás  
Piac- és ügyfélspecifikus innováció  
Hitelesség és szakértés