

Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



Tudásmenedzsment és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében

Marketingkommunikációs eszközök fogyasztóvédelmi megítélése a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok tükrében

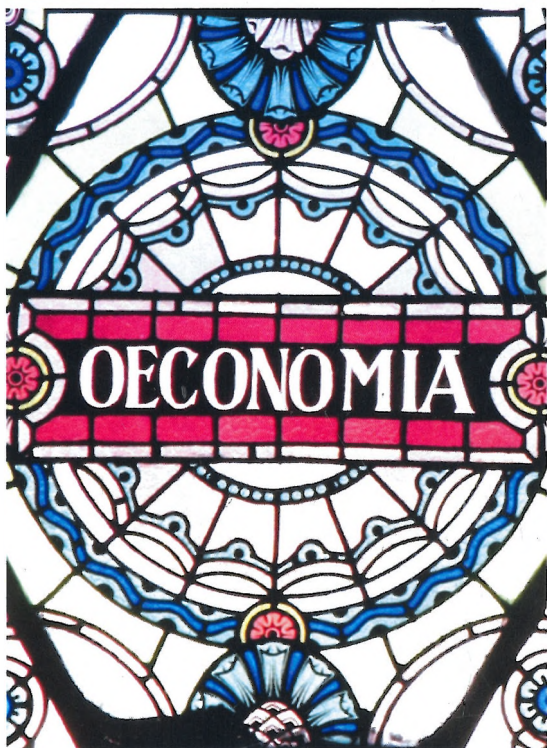
A Black Friday Jelenség Magyarországon

Az óvodáskorú gyermekek televízió nézésének hatása a márkatudatosságukra és a fogyasztói magatartásukra

Does co-operation affect positively innovative performance? Case study of Estonia and Romania

Assessing Entrepreneurial Potential of University: Empirical Evidence from Croatia

**Group Dynamics in Entrepreneurial Team
- a Case Study**



 pécsiközgáz

MARKETINGTUDOMÁNYI ALBIZOTTSÁG



A Marketingtudományi Albizottság az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottságának albizottságaként működik Ipar- és Vállalatgazdasági Albizottság, valamint a Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottság mellett.

Az Albizottság a hazai marketing szakma minősített oktatóit-kutatóit tömöríti, célja a marketingtudomány fejlődésének rendszeres követése, az új eredmények megvitatása, a tudományos megközelítések ösztönzése melynek érdekében az albizottság három munkabizottságot működtet. A Közszolgálati és Nonprofit Marketing Munkabizottság, valamint az Üzleti Marketing Munkabizottság évente tart workshopokat különböző helyszíneken (Miskolc, Győr, Szeged, Budapest), ahol a témák szakértői bemutatják legújabb kutatási eredményeiket, a Publikációs Nívódíj Munkabizottság pedig ugyancsak évente az EMOK Konferencián adja át az előző év legjobb könyvének és legjobb folyóirat tanulmányának díjait. A díjak odaítéléséről a hazai marketing szakma minősített képviselői szavazással döntenek.

Az Albizottság további célja, hogy a hazai minősített oktatók-kutatók minél nagyobb számban jelentkezzenek köztestületi tagnak, és aktívan működjenek együtt az üzleti tudományok szakembereivel. Jelenleg szoros együttműködésünk van az EMOK-kal (Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért), valamint Ipar- és Vállalatgazdasági és a Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottságokkal.

A Marketingtudományi Albizottság várja a marketing szakma minősített oktatóit-kutatóit a köztestületbe! Jelentkezési feltételek:

<http://mta.hu/hatteranyagok/jelentkezes-a-koztestuletbe-a-felveteli-eljaras-rendje-105540testuletbe-a-felveteli-eljaras-rendje-105540>

Új kezdeményezés az Albizottság munkájában a Marketingtudományi Évkönyv, melynek célja a marketing trendek szakmai megvitatása. 2015-ben a Marketingtudományi Albizottság alakuló ülésén a résztvevők szavazhattak arról, hogy mely témákat tartják a leginkább aktuálisnak, és mely kollégákat javasolnak arra, hogy véleményüket az új marketing trendekről kifejtse. Az első fordulóban négy, a másodikban három témában született vitaindító tanulmány, melyekre felkért korreferensek reagálhattak.

A Marketingtudományi Albizottság várja mindazok írásait, akik az új trendekkel kapcsolatban szeretnék megosztani véleményüket a szakma képviselőivel!

<https://marketing.org.hu/hirek/tudomanyos-hirek/124-beszamolo-a-marketingtudomanyi-disputa-evkonyv-vitaualeserol>

A Gazdálkodástudományi Bizottság tagjait a köztestületi tagok választják meg, vezetőiről a választott bizottság tagjai döntenek.

Tartalom

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Benedek Ferenc Jogtudományi
és Közgazdaságtudományi
Szakkönyvtár
11. évfolyam, 4. szám

<i>Bencsik Andrea – Juhász Tímea – Poór József</i> Tudásmenedzsment és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében	1	<i>Viktor Prokop – Samuel Amponsah Odei – Jan Stejskal</i> Does co-operation affect positively inno- vative performance? Case study of Estonia and Romania	49
<i>Sütle Margit</i> Marketingkommunikációs eszközök fogyasztóvédelmi megítélése a tisztesség- telen kereskedelmi gyakorlatok tükrében	15	<i>Sunčica Oberman Peterka – Petra Mezulič Juric – Tihana Koprivnjak</i> Assessing Entrepreneurial Potential of University: Empirical Evidence from Croatia	59
<i>Kovács András – Sikos T. Tamás</i> A Black Friday jelenség Magyarországon	26	<i>Péter Popovics – Judit Katonáné Kovács – Georgina Árváné Ványi – Tímea Gál</i> Group Dynamics in Entrepreneurial Team Formation – a Case Study	71
<i>Kásler Tina Tímea</i> Az óvodáskorú gyermekek televízió nézé- sének hatása a márkatudatosságukra és a fogyasztói magatartásukra	39	<i>Könyvismertető</i>	82

Kiadja

Pécsi Tudományegyetem
University of Pécs



PÉCSIKÖZGÁZ



Szerkesztőbizottság elnöke | Rekettye Gábor, rekettye@tkk.pte.hu

Főszerkesztő | Szerb László, szerb@tkk.pte.hu

Szerkesztők | Farkas Szilveszter, farkas.szilveszter@uni-bge.hu | Szűcs Krisztián, szucs@tkk.pte.hu |

Vilmányi Márton, vilmanyi@eco.u-szeged.hu

Olvasószerkesztő | Fojtik János, fojtik@tkk.pte.hu

Lapigazgató | Csapi Vivien, csapiv@tkk.pte.hu

Asszisztens | Posza Alexandra, poszaa@tkk.pte.hu

ISSN 1219-0349

Szerkesztőség

PTE KTK

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: +36 72 500-599 / 23124

www.mm.tkk.pte.hu

Nyomdai előkészítés és munkálatok

Sz. K. Stúdió Kft.

Felelős vezető: Pillár Gábor

7622 Pécs, Zsinkó István u. 3-5.

Telefon: +36 72 534-820

www.szkstudio.hu

Contents

Volume LI., No. 4.

<i>Andrea Bencsik – Tímea Juhász – József Poór</i> Knowledge management and knowledge transfer in HRM in light of empirical researches 1	<i>Viktor Prokop – Samuel Amponsah Odei – Jan Stejskal</i> Does co-operation affect positively innovative performance? Case study of Estonia and Romania 49
<i>Margit Süle</i> The standpoint of consumer protection on marketing communication tools in the light of unfair commercial practices 15	<i>Sunčica Oberman Peterka – Petra Mezulič Juric – Tihana Koprivnjak</i> Assessing Entrepreneurial Potential of University: Empirical Evidence from Croatia 59
<i>András Kovács – Tamás Sikos T.</i> Black Friday phenomenon in Hungary 26	<i>Péter Popovics – Judit Katonáné Kovács – Georgina Árváné Ványi – Tímea Gál</i> Group Dynamics in Entrepreneurial Team Formation – a Case Study 71
<i>Tímea Tina Kásler</i> The preschool children's media consumption impact on consumer behaviour 39	<i>Book review</i> 82

Szerkesztőbizottság:

Balaton Károly
Miskolci Egyetem
Bélyácz Iván
Pécsi Tudományegyetem
Berács József
Pallas Athéné Egyetem,
Budapesti Corvinus Egyetem
Czakó Erzsébet
Budapesti Corvinus Egyetem
Dinya László
Szegedi Tudományegyetem
Gaál Zoltán
Pannon Egyetem
Hetesi Erzsébet
Szegedi Tudományegyetem
Józsa László
Széchenyi István Egyetem
Kállay László
Budapesti Corvinus Egyetem
Lehota József
Szent István Egyetem

Piskóti István
Miskolci Egyetem
Rappai Gábor
Pécsi Tudományegyetem
Reketye Gábor
Pécsi Tudományegyetem
(a szerkesztőbizottság elnöke)
Simon Judit
Budapesti Corvinus Egyetem
Szerb László
Pécsi Tudományegyetem
(főszerkesztő)
Töröcsik Mária
Pécsi Tudományegyetem
Török Ádám
Pannon Egyetem
Ulbert József
Pécsi Tudományegyetem
Veres Zoltán
Pannon Egyetem
Vörös József
Pécsi Tudományegyetem

Abby Ghobadian
Henley Business School,
University of Reading (UK)
Agnes Nagy
Babes-Bolyai Tudományegyetem,
Kolozsvár (Románia)
Andrew C. Gross
Cleveland State University
(USA)
Bruno Grbac
University of Rijeka (Croatia)
Håkan Håkansson
BI Norwegian Business School,
Oslo (Norway)
John R. Schermerhorn
College of Business,
Ohio University (USA)
Jonathan Liu
Regent's College London (UK)
Zoltán J. Ács
George Mason University (USA)

Tudásmenedzsment és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében

Bencsik Andrea¹ – Juhász Tímea² – Poór József³

¹Széchenyi István Egyetem, Győr

²SAP Hungary Ltd.,

³Selye János Egyetem, Komárno és Szent István Egyetem, Gödöllő

A TANULMÁNY CÉLJAI

A vállalatok eredményes működése fenntartásának egyik fontos előfeltétele a sikeres tudásmenedzsment rendszer (TMR) és azon belül elsősorban a maradéktalan tudástranszfer. A nemzetközi cégek irányításának fontos meghatározó tényezője, hogy a stratégiai célok elérése érdekében milyen módon és milyen sikerrel tudják átadni a helyi leányvállalataik számára a működéshez szükséges tudást. A HR szerepe és tényleges tevékenysége a tudásmenedzsment rendszer működésével kapcsolatban sokat vitatott kérdés a szakirodalomban. Az emberi erőforrást preferáló gondolkodás szerint a vállalati HR kiemelt szerepet kell betöltsön a TMR működtetésével összefüggésben, míg a technológiai központú gondolkodás szerint a tudás menedzselése a vállalati folyamatokba integrált módon, és nem más szervezeti egység felügyelete alá rendelt menedzsment eszközként kezelendő. Tanulmányunkban arra keressük választ, hogy a humán erőforrás menedzsment (HRM) területen a szervezetek milyen módon kezelik ezt a kihívást.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Longitudinális vizsgálat keretében elemezzük, hogy 2011-2013-ban és 2015-2016-ban elvégzett empirikus felméréseink alapján milyen megállapítások szűrhetők le e területet illetően. Mindkét kutatásban 4 ugyanazon ország vett részt, Magyarország, Románia, Szlovákia és Lengyelország. A vizsgálatokban a kérdőív kérdések nem változtak

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK, ÚJDONSÁGOK

A vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy a kutatásban résztvevő országok vállalatának HR gyakorlata alapvetően nem különbözött egymástól.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára az országok között alapvetően a konvergencia volt jellemző. Ezt a megállapítást támasztja alá, hogy a két vizsgált időszakban a kutatásban szereplő leányvállalatok többségénél a válságot követően a növekedés és a piacbővítés került előtérbe. A HR területeit elemezve a tudástranszfer módozatainak esetében volt leginkább azonosítható a divergencia a résztvevők között.

Kulcsszavak: Tudásmenedzsment, tudástranszfer, külföldi tulajdonú leányvállalatok, emberi erőforrás menedzsment, külföldi kiküldöttek, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia és Románia.

TUDÁSMENEDZSMENT A HRM-BEN

A HRM-ről

A közép- és kelet-európai országokban a kommunista rendszerben a modern emberi erőforrás menedzsment (HR) vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők, ugyanis a HR tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt. A rendszerváltást követően az átalakuló országok HR részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a privatizációt követő nagy tömegeket érintő létszámleépítésekkel (Redmann & Keithley, 1998; Morley *et al.* 2008).

Amióta a vállalatok felismerték azt, hogy az emberi erőforrással jelentős versenyelőnyre tehetnek szert, egyre növekvő többségük tesz nagy erőfeszítéseket HR munkája hatékonyságának javítására (Pfeffer 1994). Több szerző is úgy véli, hogy az emberi erőforrás (tudás, tapasztalat és magatartás) tekintetében mutatkozó előnyök a hosszú távú versenyképesség alapvető elemének tekinthető (Sparrow *et al.* 2010; Torrington *et al.* 2014).

Perlmutter (1969) megállapítása szerint a különböző személyzeti stratégiát követő multinacionális vállalatok eltérő szempontokra helyezik a hangsúlyt. Az etnocentrikus mechanizmus keretében a helyi cég kulcspozícióit anyavállalati szakemberek töltik be. A poliocentrikus vállalatoknál a helyi kulcspozíciók a helyiek kezében vannak, de a helyiek előmenetele a magasabb vállalati posztok esetében eléggé korlátozott. A régiocentrikus szelektációs mechanizmust követő cégeknél a helyiek nemcsak a leányvállalat, hanem az adott régió irányítását koordináló központ kulcspozícióit is betölthetik. A geocentrikus szelektációs mechanizmust követő cégeknél a helyiek a cég legfelső menedzsmentjébe is bekerülhetnek (Poór 2009).

A vállalati HR tevékenység az elmúlt néhány évtizedben tapasztalható emberi erőforrás felértékelődése következtében a tudásmenedzsment kiépítésének, és működtetésének feladataival egészült ki. Ehhez kapcsolódó legnagyobb kihívás a nemzetközi vállalatok esetében az anyavállalat és a leányvállalatok HR részlegei közötti tudásmegosztást érinti. A következő fejezetben – a HR általában jellemző gyakorlati mellett – ennek alapjait mutatja be a tanulmány.

Tudásmenedzsment és tudástranszfer

A tudás menedzselése (TM) nem az elmúlt évek terméke. A TM csupán újfajta gondolkodás és keret, rendszerszemléletű megközelítés, ami új kontösbe öltözteti a korábbi nézeteket vagy menedzsment eszközöket.

A tudás fontosságának felismerése, kiemelt szemléletű kezelése gyakorlatilag az emberiség történetével egyidős (lásd például a sámánok, a varázslók, a táltosok, a papok, a tanítók, a gyógyítók, s később a tudósok, stb. megítélését, tiszteletét). A tudásmegosztásra, integrálására és „termelésre” irányuló törekvések is igen régiek (pl. a vének tanácsa, a mester–tanítvány viszony stb.). Ami új és az eddigiektől eltérő, az a tudás-integráció és a tudásmegosztás, illetve a tudástranszfer módjai, amiket az információtechnológiai háttértámogatás tesz teljessé. Ez a rendszertámogatás már közel sem olyan régi keletű, kialakulása gyakorlatilag a kilencvenes évek második felére tehető, háttérben és felerősödésében a globalizáció, a globális tudás gazdaság közvetlen igénye áll.

Napjainkban minden eddiginél erőteljesebben gyorsulnak fel a változások. Ezek a változások a tudásnak, mint termelési tényezőnek a felértékelődésével járnak együtt. A tudás felértékelődésével párhuzamosan annak elévülési sebessége is nő, ezért a menedzsment feladata, hogy pótlásáról és értékének fenntartásáról megfelelően gondoskodjon. Az újdonságeremtő tudásnak minél nagyobb értéke van, minél nehezebben megszerzhető, minél gyorsabban elavuló és minél rejtettebb, annál nagyobb a jelentősége a versenyképes működés fenntartásában. Ezt az értékes személyes (rejtett/tacit) tudást integrálni, kezelni és hozzáadott értékévé változtatni csakis a tudásmenedzsment eszköztárával és módszereivel lehet (Bencsik 2015).

A TM jelentőségét és fontosságát egyre több vállalat ismerte fel, és a 2000-es évek kutatásai is azt mutatják, hogy az európai szervezetek négytöbde stratégiai eszköznek tekintik (Bencsik 2009). A rendszerek kiépítésének igénye, illetve a szervezeti működésbe történő integrálása a nyugati társadalmakban évtizedes múltra tekint vissza, míg a kevésbé sikeres gazdaságokban, így Közép-Kelet-Európában kevésbé preferált üzleti modell. A TM rendszerépítés igénye a vezetés, a stratégia szintjén gyakran megfogalmazódik, de az operatív megvalósítás szintjére nagyon kevés cég jut el. Elszigetelt eszközhasználat vagy módszerbeli megoldások gyakrabban felismerhetők a vállalati működésben, de integrált működési modell szintjén nem jellemző a jelenléttük.

A TM definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység-láncolatot, ami a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja (Davenport 1996, Duhon 1998, Gholami *et al.* 2013). Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrál. Az egyik legismertebb modell Probst *et al.* (2006) nevéhez fűződik. Nyolc alkotóelemből áll, amelyek külső és belső körfolyamatra bonthatók. Az egyes elemek egymással kölcsönös kapcsolatban állnak, logikus egymásra épülés elve alapján állnak össze rendszerré. A külső kör meghatározó eleme a vállalati stratégia, abból lebonntva a stratégia teljesítéséhez szükséges tudás meghatározása. Ezt követi a belső körfolyamat, mely a tudásazonosítás, a tudásszerzés, a tudásfejlesztés, a tudásmegosztás, a tudásrögzítés, a tudásfelhasználás lépéseiből áll, majd a külső folyamat lezáró eleme egyfajta visszacsatolásként a tudás körfolyamat ellenőrzését, a siker mérését, a kitűzött célokkal történő összevetését jelenti.

A tudásmenedzsment folyamat fázisainak mindegyike szakértelmet és odafigyelést igényel, de a leginkább kritikus lépést a tudásmegosztás, a tudástranszfer jelenti. Ennek célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalaton belül. Nemzetközi vállalatok esetében ez nemcsak az anyavállalati területeket érinti, hanem a szükséges tudás eljuttatását, elérhetővé tételét is a leányvállalatok felé.

A tudásátvitel két részből áll: továbbításból és a tudás felszívásából az adott személy vagy csoport által. Ha az ismereteket a címzett nem fogadja be, akkor a tudástranszfer nem jött létre. A tudás pusztán elérhetővé tétele nem jelent átvitelt is. Még az sem biztos, hogy a továbbítás és a befogadás értékes és hasznot hoz. Ez csak akkor következik be, ha az új ismeretek valamilyen magatartásváltozást idéznek elő, vagy olyan újszerű gondolatok kifejlődéséhez vezetnek, amelyek azután másfajta viselkedést eredményeznek. Ezek az alapvető elvárások a

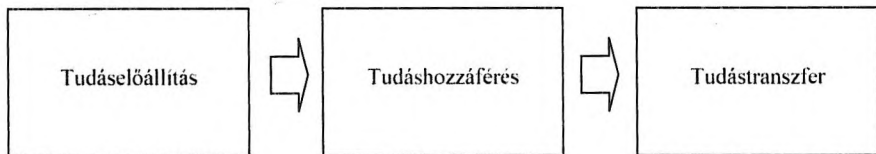
nemzetközi működésben a különböző kultúrák miatt különös jelentőséggel bírnak.

Tehát a tudástranszfer, mint a TM folyamat legkritikusabb lépése, együttműködést kíván. A kifejezetten individualista gondolkodást és viselkedést, (mely a magyar társadalomra jellemző) a kultúraépítés eszközeivel érdemes formálni. Téves elképzelés, mely a vállalati gyakorlatban sokszor érvényesül, hogy pusztán az informatika eszközeivel élve szeretnénk a tudás elérhetővé tételét biztosítani. Gondoljunk azonban arra, hogy hiába elérhetőek az információk, ha azt nem használja fel az, akinek kellene, rosszul értelmezi, vagy hiányosan alkalmazza. Vagyis a fentiek szellemében mind a küldő, mind a fogadó felelősséggel tartozik a tudástranszfer sikerét illetően. Ez speciális feladatokat ró az anyavállalat HR munkatársaira épp úgy, mint a leányvállalatok érintettjeire.

További problémát rejt az IT mindenhatósága szellemében a tudást leegyszerűsíteni az információ szintjére. A tudásunk nagyobbik hányada a nem leírható kategóriába tartozik, melynek megosztása más eszköz készlet alkalmazását igényli. A rejtett vagy tacit tudás átadását olyan módon lehet támogatni, mellyel nem kell újra feltalálni az évszázados jó gyakorlatokat, csak ismét és tudatosan kell alkalmazni. Ezen eszközök a mester-tanítvány kapcsolat, a mentoring rendszer, a minőségi körök kialakítása, az AAR, a retrospekt, a storytelling, a tudáscsere, a knowledge-cafe, és sok egyéb kötetlen technika. Természetesen ahhoz, hogy ezek a gyakorlatba is beültethetőek legyenek, a mindennapi kultúra részévé váljanak, elsősorban a HR munkatársaknak kell szakmailag felkészültnek lenniük a technikák alkalmazásában (Bencsik 2015).

Az 1. ábra leegyszerűsített modellt mutat, mely a tudásszerzés, előállítás fázisától a tudástranszfer lépéséig mutatja a kapcsolatot, mely jelen kutatás szempontjából meghatározó jelentőséggel bír.

1. ábra: A tudásmenedzsment folyamata



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az elmúlt néhány év kihívásaira reagálva a rugalmas szervezeti működés sok vállalat esetében a hagyományos munkavégzési megoldásoktól eltérő, atipikus formák alkalmazását preferálja. Az otthoni munkavégzés, vagy távmunka (ismert angol szóval teleworking, vagy home office) keretében az elektronikus posta (e-mail), az internet és a telefax lehetővé tette, hogy az emberek otthonukban dolgozzanak anélkül, hogy munkahelyükre utaznának (Dobay 1997). Ez a forma különösen a csúcstechnológiájú és a tudástermelő ágazatokban népszerű, ilyen például a számítógépes programozás és a tanácsadás (Poór 2016). A haszon jelentős, hiszen kevesebbe kerül a munkaerő, kevesebb irodahelyiségre van szükség, csökken az utazási költség stb. Vannak természetesen hátrányai is, mint például a munkatársakkal való kapcsolattartás hiánya vagy az, hogy igen könnyű lemaradni a fontos információkról. A távmunka eltérő mentalitást, vezetési stílust és munkastílust jelent. A vezető nem látja minden nap beosztottját. Ez azonban rendszeres telefonkapcsolattal, üzenő rendszerrel részben vagy teljesen pótolható. A beosztottnak nincs lehetősége a főnökével, vagy más munkatársaival történő állandó és rendszeres információcserére, kommunikációra.

A tudásmenedzsmet nemzetközi vállalati dimenziói

Az egyre koncentrálódó piacok, a versenytársak számának csökkenése, az iparági belépési feltételek nehezedeése a kutatás és fejlesztés fokozására kényszeríti a nemzetközi cégeket (Peng 2006).

Nem mondunk újat azzal sem, hogy jelentős különbség van innovátor (feltaláló) és sikeres, nyereséges innovátor között. Levitt (1963) írja a „Creativity is Not Enough” című cikkében, hogy egy sor tapasztalatlan embert összegyűjtve és ötletrohamot generálva körükben is lehet nagyon jó gondolatokra jutni.

A nemzetközi cégek ma lázasan keresik a különleges, nehezen másolható megoldásokat (Deresky 2014, Barlett, Beamish 2014). Ha mindenki ugyanúgy fejleszt és másol, akkor nehéz újat kitalálni. Erre utal Bartlett és Ghoshal (1989) is, amikor azt javasolják, hogy a kevésbé formális, rugalmas mátrix szervezet jóval eredményesebb lehet, mint a túlsztrukturált szervezeti megoldás.

A nemzetközi cégeken belül alkalmazott robusztus IT rendszerek, valamint a gyakori szervezeti változások nem igazán segítik a nehezen kódolható tudás cégen belüli megosztását és átadását. Ezért a tudásmenedzselés mellett fontos képesség a napi munkába beépülő szervezeti

tanulás. A HRM befolyásolhatja ezt jelentős mértékben, főleg kulcsszakemberek megtartásán keresztül.

Peng (2006) nyomán az egyes nemzetközi vállalati formák keretében a tudásmenedzselés gyakorlata:

- A hagyományos nemzetközi vállalat esetében nagyon korlátozott a tudásátadás a központ és a helyi cég között. A helyi cég alapvető feladata, hogy az anyavállalat által kínált előnyöket maximálisan kihasználja. A tudásfejlesztés kizárólag otthon történik, és azt adják át a helyi cégnek. A személyzet alapvetően a központból áramlik a helyi leányvállalat felé. A külföldi kiküldöttek egyik legfontosabb feladata, hogy arra tanítsák meg a helyieket, ahogyan a dolgok a vállalat központjában történnek (Boyacigiller & Adler 1991).
- Az ún. sokországos (multidomestic) vállalat esetében a tudásmegosztás szintén alacsony szintű. Alapvető cél ebben a szervezeti felállásban, hogy a helyi tudást és kompetenciákat tudják maximálisan hasznosítani. A tudást helyben fejlesztik és ott is marad. A központ és a leányvállalatok közötti mozgás eléggé korlátozott. A senior menedzsereknek az a feladatuk, hogy arra tanítsák meg helyi kollégáikat, hogyan kell a dolgokat helyben elvégezni.
- A globális vállalatok esetében közepes mértékű a tudástranszfer. A tudás legtöbbször azokban a kiválósági központokban marad, ahol az új tudást fejlesztik. Közepes a személyzetáramlás intenzitása a központ és a leányvállalatok között. A külföldi kiküldötteknek és a helyi menedzsereknek az a feladatuk, hogy a helyieket arra tanítsák meg, hogyan történnek a dolgok a globális kiválósági központokban.
- A transznacionális cégek esetében a tudástermelés és -megosztás folyamata kétirányú. Közös tudásfejlesztés jellemzi ezt a formát. A leányvállalatok a lehetőségeikhez mérten járulnak hozzá a tudásfejlesztéshez. A személyzetmozgás sokirányú ebben az esetben. A transznacionális tudástranszfer keretében a külföldi és a helyi menedzsereknek az is feladatuk, hogy rávezessék a helyieket a közös problémamegoldásra és a globális modellek helyi adaptálására.

2. ábra: A különböző leányvállalatok szerepe a tudástranszferben

Magas	Alkalmazó	Integráló
Tudásátvétel	Helyi barkácsoló	Globális innovátor
Alacsony	Alacsony	Tudásmegújítás és - átadás más leányvállalatnak
		Magas

Forrás: Howells, J., Michie, J., Archibugi, D. (1998), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge, MA: Cambridge University Press

Howells et al. (1998) négy különféle tudástranszfer modellről ír, amit jól szemléltet a 4. ábra is:

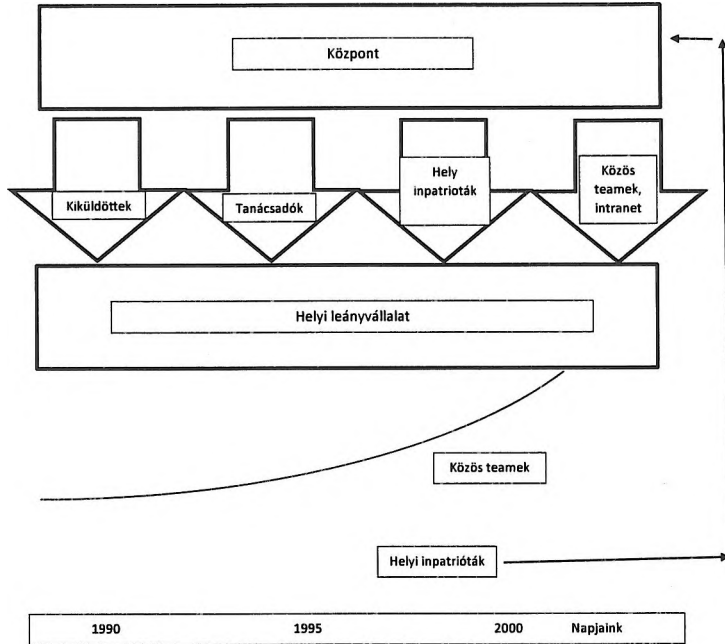
- A *helyi alkalmazó* modell esetében a lokális cég teljes mértékben az anyavállalat és a cég más leányvállalatai által átadott tudásra támaszkodik.
- A *helyi barkácsoló* teljes mértékben csak a saját tudására támaszkodik, az itt létrehozott tudás alig használható a cég más leányvállalatainál.
- Az *integráló* egyaránt támaszkodik a másoktól átvett tudásra és az itt létrehozott tudás is hasznos más leányvállalatok esetében.
- A *globális innovátor* a tudásmegújítás éllovasa a cégen belül. Az itt létrehozott tudást nagymértékben felhasználják a cég más leányvállalatainál.

A nemzetközi gyakorlat sokszínű, de a kutatás központi fókusza a kelet-európai országok gyakorlata, így a továbbiakban ennek bemutatására törekszünk. Magyarországon és Kelet-Európában a nemzetközi vállalatoknál lezajló tudástranszfer folyamatát a 3. ábra szemlélteti.

Tapasztalataink szerint a felvásárlás vagy zöldmezős időszak kezdetén a külföldi kiküldöttek a legfontosabb tudásátadók. Az ő munkájukat igen gyakran támogatják külső és belső tanácsadók. A helyi szakemberek tudásának fejlődésével, valamint elfogadottságuk növekedésével egyre nagyobb annak a lehetősége, hogy bevonják őket a nemzetközi teamek munkájába, illetve külföldi kiküldetésre kérik fel őket.

A nemzetközi cégekkel foglalkozó tudásmenedzsment szakirodalomban elfogadott az a vélemény, hogy a tranzakciós költségelmélet alapján egy adott cégen belül hatékonyan végzett tudásmenedzselés sokkal eredményesebb, mintha független cégek között valósítanák meg (Buckley & Casson 1976). Természetesen azt is látni kell, hogy az előbbi állításnak vannak cégen belüli korlátai is. Ilyen korlátok szervezeti különállásból, koordinációs nehézségekből és érdekeltségi problémákból fakadhatnak. Tapasztalataink szerint független cég is hozzá tud jutni, felvásárlás útján a számára fontos tudáshoz.

3. ábra: A tudástransfer evolúciója a nemzetközi vállalatoknál, hazánkban és a kelet-európai régióban



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A nemzetközi vállalatok tudásmenedzselésében az egyik döntő fontosságú kérdés az, hogyan lehet azt elérni, hogy a különböző helyeken felhalmozódott tudás összeadódjon, megosztódjon. Erre többféle megoldási lehetőség adódik az előbbi ábrán bemutatott modell alapján. Ez megtörténhet úgy, hogy mindenki kódolja saját tudását (pl. marketing, értékesítés stb.), amit aztán ő,

vagy mások felvisznek egy adatbázisba. A másik lehetőség az, hogy nem ezt a formális megoldást választják, hanem a téma szakértőit hívják meg, és a velük folytatott beszélgetések vagy workshopok alapján dolgozzák ki a szükséges cselekvési programot, tervet. A harmadik lehetőség az, amikor a fentiek valamilyen kombinált megoldását alkalmazzák (Wickramashinghe, 2003).

1. táblázat: A tudásmenedzselés lépései és problémás esetei

Tudásmenedzselés lépései	Problémás esetek
Tudásbeszerzés	Nem osztjuk meg a tudást. A munkatársak távozásával a tudás is elmegy a cégtől. Miért vegyem át, hiszen nem itt találták ki?
Tudásmegosztás	
Tudásbefogadás	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az előzőekben elmondottak alapján leszögezhető, hogy nemzetközi cégeken belül a hatékony tudástranszfernek számos eszköze van. Így a következőket érdemes megemlíteni:

- globális és nemzetközi munkacsoportokat, szakértői hálózatokat,
- hatékony kommunikáció eszközeit (internet, intranet, belső konferenciák),
- munkatársaknak a tudástranszferrel és tudásmegosztással kapcsolatos szisztematikus kikérdezését és értékelését.

A tudástranszfer és a külföldi kiküldöttek

A külföldi kiküldöttek száma elenyésző a helyi menedzserekhez képest, de mégis számuk az egész világon elérheti mára a több százszázat. A külföldi kiküldöttek nyújtotta előnyöket a következőkben lehet összefoglalni:

- **Szakértelem:** A külföldi kiküldöttek foglalkoztatásának egyik legfontosabb indoka, hogy nincs megfelelően képzett helyi szakember az adott munkakör betöltésére. Ez különösen a fejlődő országokban jelentkezik élesen. Külön ki kell emelni ezzel kapcsolatban azt, hogy ma egész Kelet-Európában igen nagy számban foglalkoztatnak ezen ok miatt a nemzetközi cégek külföldieket. Gyakran kell külföldi szakembert delegálni a helyi leányvállalathoz új termék, vagy technológia bevezetésekor.
- **Vezetésfejlesztés:** A nemzetközi vállalatok igen gyakran delegálnak a központból, vagy a regionális alközpontból, illetve a helyi leányvállalatoktól vezetőket, menedzserjelölteket személyzeti fejlesztési céllal. Az ilyen kiküldetések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a kiküldöttek jobban megismerjék a cégük szervezetét és kultúráját.
- **Ellenőrzés:** A nemzetközi vállalatok igen gyakran delegálnak kiküldötteket helyi leányvállalataikhoz abból a célból, hogy ellenőrizzék az ottani működés hatékonyságát. Gyakran segítik külföldi kiküldöttek a helyi leányvállalatoknál ún. tanácsadói minőségben a szervezetfejlesztést, a beruházások sikeresebb megvalósulását.
- **Harmadik országbeliek előnyei:** Gyakori eset, hogy egy-egy nemzetközi vállalat jelentős beruházásokat hajt végre egyik-másik országban. Az itt bevezetett technológiát elsajátíthatják a helyiek a központból delegált szakemberek közreműködésével. Később a helyi

szakemberek sikeresen működhetnek közre egy másik országban megvalósítandó cégalapításban és technológia bevezetésében. Talán ez is kihagyható

Egyik vizsgálatában Tung (1981) arra keresett választ, hogy az amerikai multinacionális cégek milyen szempontok alapján választják ki külföldi kiküldetésre a dolgozóikat. A legfelső vezetők esetében a vezetői tulajdonságok, az **érettség és az emocionális stabilitás** voltak a döntő kritériumok. Más vezetőknel az előbbieket mellett a *technikai* és a szakmai *tudást*, valamint a kezdeményezőképeséget tartották fontosnak a válaszadó cégek. A szakértőknél, műszaki szakembereknél a *technikai tudás* volt a meghatározó szelekciós kritérium.

A külföldre kiküldöttek eredményességét és hatékonyságát a számukra előírt munkaköri és teljesítmény kritériumok keretei között értékelik. Bármilyen tudástranszfer és kompetencia átadás az expat kiküldetési helyén történik, és az átadott tudás ott is marad. Érdemes ezzel összefüggésben a cégek véleményét értékelni a többször idézett GMAC-GRS felmérés (2002) alapján. A külföldi kiküldött tudástranszferrel kapcsolatos feladatai a következőkben foglalhatók össze:

- A kiküldött legfontosabb feladata a *helyi menedzsment-team* képzése és fejlesztése.
- A külföldi kiküldött azért megy egy adott országba, hogy ott valakit – feltehetőleg az *utódját* – kiképezze, és ezután hazatérjen.
- A kiküldöttek egy *konkrét feladatra* utaznak ki külföldre, és annak sikeres befejezése után térnek vissza az anyaországba.

Számos szerző úgy véli, hogy napjainkban a sikeres tudásmenedzsment sokkal többet igényel a piaci eszközök és a hierarchia által biztosított lehetőségeknél. Az új eszközök közé sorolják a társadalmi csoportok alapját képező bizalmat (Adler 2001, Bartlett *et al.* 2003).

A globális tudástranszfer kritikája

A fentiekkel összefüggésben a következőket kívánjuk kiemelni:

Az ún. globális értékrend (global mindset) kérdéskörét, amelynek keretében a nemzetközi cégek olyan *magatartásmintákat* próbálnak elterjeszteni, amelyek sok esetben jelentősen eltérnek a helyiek kultúrájától és a munkáról vallott felfogásáról. Ha ez az értékrend nem előkészített és akkultúrizációja túl gyors, sok konfliktust és kellemetlen érzést válthat ki a helyiekből. A tudásmenedzselés területén gyakran fordulnak elő a Buckley és Carter (2002) által leírt alábbi esetek:

- **Függés:** Kezdetben a helyi leányvállalatnak alapvetően a piaci pozíció megerősítése, valamint az értékesítési hálózat kiépítése volt a kulcsfeladata. Ebben jelentős segítséget kapott az Egyesült Királyságban lévő európai ponttól.
- **Helyiként való működés:** Miután az előbbieken leírtakat a helyi cég sikerrel teljesítette, a helyi ügyvezető irányításával viszonylag függetlenül végezte tovább a munkáját.
- **Központi kontroll növekedése:** Az európai központ erős kontroll alá vette a helyi leányvállalatot.
- **Vezetés-irányítás átvétele:** A központi termékdívizíciók fokozatosan átvették az egyes termékek fölötti irányítás jogát. Így a helyi irányítás inkább csak formálissá vált.

Az előbbieken leírt folyamat nálunk is nyomon követhető. Egyre több helyi leányvállalatnál történik meg, hogy a helyi irányítás formálissá válik és a központi divíziók szerepe megnövekedik és döntővé válik az irányításban és a tudás-transzferben.

Ezen a gondolaton elindulva, a TMR és HRM kapcsolata függ a vállalat méretétől, tevékenységétől, a vezetői gondolkodástól, a tulajdonviszonyoktól, kulturális jellemzőktől, és még lehetne sorolni a további meghatározó tényezőket. Jelen tanulmányban a nemzetközi nagyvállalatok gyakorlata kerül a fókuszba, nevezetesen kutatási kérdésként fogalmazódott meg, hogy mi a kapcsolat, hogyan történik, vagy hogyan befolyásolja a mindennapi tudásmegosztás gyakorlatát a HR és a tudásmenedzsment rendszer között kialakult viszony. Mennyire jellemző az anyavállalat dominanciája, milyen szinten befolyásolja az anyavállalati HR a tudásmegosztás gyakorlatát,

vagy a helyi „szokásjog,” kultúra átveszi az irányítást a TMR működésével, a tudás-transzferrel összefüggésben? A kutatási kérdések megválaszolásának igénye indította az alábbiakban bemutatásra kerülő empirikus vizsgálatokat.

EMPIRIKUS VIZSGÁLAT

Kutatási cél

A szerzők többek között a következő kutatási cél vizsgálatát tűzték ki célul:

A vizsgált időszakokban a közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára és működési elvére az országok között alapvetően a hasonlóság jellemző. A tanulmány további része a fenti állítás elemzését mutatja be:

A vizsgált cégek jellemzői

A szerzők által végzett kvantitatív (kérdőíves) vizsgálatok két időszakban készültek, amelynek során négy ország adatait gyűjtötték össze a kutatók. Jelen tanulmány e két periódus (2011-2013 és 2015-2016) eredményeit mutatja be. Mindkét kutatásban ugyanazon négy ország vett részt: Magyarország, Románia, Szlovákia és Lengyelország. A vizsgálatokban a kérdőívek kérdései nem változtak. A lekérdezés alapvetően zárt jellegű kérdésekből állt, így nominális és metrikus skálákból, amely az interneten keresztül valósult meg. A kiértékelési módszerek egy- és többváltozós vizsgálati eljárások voltak, így gyakorisági vizsgálatok, átlag -és szórásértékelések, nonparametrikus és keresztábra-elemzés.

A 2. táblázat a résztvevő cégek számát mutatja országonként és periódusonként. A vizsgálatban multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai vettek részt, melyek különböző időszakban érkeztek ebbe a régióba.

2. táblázat: Vizsgált vállalatok (2011-2013 és 2015-2016) (N)

Országok	2011-2013	2015-2016
Magyarország	118	90
Lengyelország	53	57
Románia	34	37
Szlovákia	30	17
Összesen	235	201

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mindkét vizsgált időszakban, a legnagyobb arányban a magyarországi és a lengyel szervezetek voltak jelen, a két időszak minta nagysága közötti eltérés kb. 17% volt.

A szektorba sorolás alapján az első időszakban a kutatásban szereplő cégek mintegy 46,4 %-a az iparban működött, míg 33,6%-uk a szolgáltatási területeken dolgozott. A magyarországi cégek mintegy 38%-a, a lengyel vállalatok 66%-a, a román szervezetek 35%-a és a szlovák részvevők 57%-a tevékenykedett az iparban. A 2015-2016-ban már a vizsgálatban szereplők 33,2%-a volt ipari vállalat, míg 55,8-uk dolgozott a szolgáltatási területen. Ez időszakban az országoként megoszlást tekintve a magyar cégek 30%-a volt ipari vállalat, a lengyel mintában 44%, a román résztvevők 19%-a, míg a szlovák szervezetek 47%-a.

A foglalkoztatottak számát tekintve 2011-2013-ban 48,2%-uk 250 fő alatti alkalmazotti számmal, 39,6%-uk 251-2000 fő közötti cég volt, míg a 12,3% e feletti munkavállalói körrel rendelkezett.

2015-2016-ban 45,3%-a a szervezeteknek 250 fő alatti dolgozói létszámot foglalkoztatott, 39,1%-uk 251-2000 fő közötti munkavállalóval működött, míg 15,7%-uk 2001 vagy annál több alkalmazottal dolgozott.

A stratégia teljesítéséhez, a tudásmegosztásra való ráhangolódáshoz, a kultúra formálásához és a külföldi tulajdonos elvárásaihoz történő alkalmazkodáshoz többféle kompetenciákra van szükség a leányvállalatok HR részlegeinél. A 3. táblázat ezekből mutat be néhányat, aszerint hogy mennyire volt jellemző az adott években:

3. táblázat A leányvállalati HR főbb kompetenciái (%)

Kompetenciák	2011-2013				2015-2016			
	Egy- általán nem	Kis mérték- ben	Nagy mérték- ben	Teljes mérték- ben	Egy- általán nem	Kis mérték- ben	Nagy mérték- ben	Teljes mérték- ben
Személyes hitelesség (kommunikáció)	2.2	8.4	47.1	42.3	5.8	43.5	50.8	0.0
HR szolgáltatások	4.8	21.6	37.4	36.1	2.1	11.0	45.0	41.9
HR információs technológia használata	10.7	33.9	36.2%	19.2	7.8	29.7	45.8	16.7
Idegen nyelvű kommunikáció	3.1	20.2	39.0	37,7%	3.6	17.2	29.2	50.0
Üzleti ismeretek	8.0	24.3	42.0	25.7	4.2	22.8	44.4	28.6
Stratégiai hozzájárulás	8.0	23.0	40.3	28.8	3.2	23.3	45,5	28.0
Egyéb	11.1	44.4	44.4	0.0	50.0	25.0	25.0	0.0

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A két periódusban készült felmérés adatai egy változó esetében mutatták a szignifikáns különbséget, ez pedig a HR szolgáltatások (Pearson-féle KHI-négyzet: 11.482 df: 3 szign.: .009 p<0.05) volt. Az adatok alapján látható, hogy e változó szerepének jelentősége meghatározóan erősödött az évek során. Ha országoként és adott időszakonként vizsgáljuk a kompetenciákat, a következő megállapítást tehetjük. Az első felmérés során megfigyelhető volt, hogy a magyar válaszadók a személyes hitelességet, az idegen nyelvű kommunikációt,

a lengyel cégek az üzleti ismereteket, a személyes hitelességet, a román résztvevők a személyes hitelességet és a HR szolgáltatásokat, míg a szlovákok a személyes hitelességet és nyelvtudást érezték a legjellemzőbbnek. 2015-2016-ban a magyaroknál, a lengyeleknél, a románoknál a HR szolgáltatások és a személyes hitelesség, a szlovákoknál a személyes hitelesség és az idegen nyelvű kommunikáció volt a legjellemzőbb.

A kompetenciák meglétén túl hangsúlyos kérdés, hogy mennyire jellemzőek a személyes

kompetenciafejlesztés különböző módozatai a HRM területén. A tanulási képesség, a nyitottság az új befogadására, általában a fejlődőképesség, alapvető elvárás a sikeres tudástransfer érvényesüléséhez. A válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett azt meghatározniuk, hogy az

adott fejlesztési módozatok mennyire jellemzőek a saját szervezetükben. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 4. táblázat az időszakonkénti átlag és szórás értékeket foglalja össze a különböző módozatok tükrében:

4. táblázat Kompetenciafejlesztés módozatai (átlag, szórás)

Módozatok	2011-2013		2015-2016	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Informális tanulás a HR részlegen	3.13	1.244	3.05	1.182
Informális tanulás másik leányvállalat HR részlegen	2.05	1.204	2.10	1.165
Informális tanulás az anyavállalatnál	2.49	1.221	2.44	1.146
Helyi HR képzés és fejlesztés	3.15	1.199	3.24	1.082
HR képzés és fejlesztés az anyavállalatnál	2.61	1.367	2.44	1.222
HR képzés és fejlesztés más leányvállalatnál	2.10	1.254	2.10	1.170

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2011-2013-ban átlagosan közepes jellemzőként értékelték az informális tanulást a HR részlegen, és a helyi HR képzéseket és fejlesztéseket, míg legkevésbé jellemzőnek a más leányvállalatok HR részlegen történő informális tudásszerzést. Ugyanakkor azt is tükrözik az adatok, hogy a szórások igen magasak, így a minta egyáltalán nem volt a módozatokat illetően homogén. Míután a gyakorlatokat szimbolizáló változók nem voltak normális eloszlásúak, így az országokénti különbségeket non-parametrikus elemzéssel vizsgálták meg a szerzők. Egy változó esetében a HR képzés és fejlesztés az anyavállalatoknál nem mutatott szignifikáns eltérést az országok tükrében (Kruskal Wallis-teszt: Khi-négyszet: 5.410 df: 3 szign.: .144 $p > 0.05$). A magyar szervezeteknél legjellemzőbb az informális tanulás a HR részlegen, míg a lengyel, a román és a szlovák cégeknél a helyi HR képzés és fejlesztés volt a leginkább megvalósult gyakorlat.

2015-2016-ban az informális tanulás a HR részlegen, és a helyi HR képzések és fejlesztések voltak a leginkább jellemzőek a válaszadók szerint. Az ebben az időszakban készült felmérés adatai azt mutatják, hogy minden módozat esetében szignifikáns különbség van az adott országok között. A magyar, a román, a szlovák vállalatok esetében a legjellemzőbb gyakorlat volt a helyi HR képzés és fejlesztés, míg a lengyelek szervezeteknél az informális tanulás a HR részlegen.

A kompetenciafejlesztés mellett, mint a tudásmegosztás előfeltétele, a következő fázisban a tudástransfer megvalósulásának lehetőségei kerültek az elemzés fókuszába. A kérdés, hogy miképpen működnek a HR területen a tudástransfer egyes módozatai. E kérdésre is egy ötfokozatú skálán kellett válaszolniuk a megkérdezett cégeknek. Az egyáltalán nem jellemző az egyest jelentette, míg a teljes mértékben jellemzőt az ötös érték. A két periódusban adott válaszok átlagát és szórását az 5. táblázat foglalja össze:

5. táblázat Tudástranszfer módozatai (átlag, szórás)

Tudástranszfer módok	2011-2013		2015-2016	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
HR tudástranszfer az anyavállalattól a leányvállalat irányába	3.23	1.271	3.33	1.207
HR tudástranszfer a leányvállalattól az anyavállalat irányába	2.56	1.,263	2.73	1.172
HR tudástranszfer leányvállalatok között	2.57	1.261	2.,74	1.249
HR tudástranszfer a HR részlegen belül	3.28	1.252	3.34	1.165
HR tudástranszfer szervezeti egységek között	2.99	1.251	3.08	1.182

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2011-2013-ban a legjellemzőbb módozatok voltak az anyavállalattól a leányvállalatok felé, illetve a HR részlegen belül működő transzferek. A nonparametrikus vizsgálatok azt igazolták, hogy két módozat esetében van szignifikáns különbség az országok között. Így az anyavállalattól a leányvállalat irányában (Kruskal Wallis test: Khi-négyszet: 5.321 df: 3 szign.: .150 $p > 0.05$), illetve a HR részlegeken belül történő transzferek tekintetében (Kruskal Wallis test: Khi-négyszet: 4.952 df: 3 szign.: .175 $p > 0.05$). A magyar és a román szervezeteknél a legjellemzőbb gyakorlat a HR részlegen belüli, a lengyeleknél és a szlovákoknál az anyavállalattól a leányvállalatok irányába történő tudástranszfer volt.

2015-2016-ben hasonlóan a fent említett két tudástranszfer fajta volt a legjellemzőbb. Itt valamennyi változó esetében országokénti szignifikáns különbség volt azonosítható. A magyar és lengyel résztvevők esetében a HR részlegen belüli, a román és a szlovák cégek tekintetében az anyavállalattól a leányvállalatok irányába történő tudásátadás volt a legmeghatározóbb.

Végezetül: a szerzők összehasonlításképpen elvégezték a fenti vizsgálatokat néhány Európai Unión kívüli ország esetében is 2016-ban. Így a kutatásba bekerültek oroszországi (13 vállalat) és kazahsztáni (39 cég) szervezetek is, amelyek 11,5%-a ipari cég, 77%-a szolgáltató vállalat volt.

E vállalatok 50%-a a növekedésre és a piacbővítésre fókuszált a fejlődési stratégiájában, míg 35%-uk inkább a stabilításra. A vizsgált cégek 34%-ának az éves képzési kerete a bérköltség 1-3%-a volt, míg 32%-uknak 5%-nál is több.

A központi HR részleg a leányvállalati HR irányításban a szervezetek többségénél (63%-uknál) az általános irányelveket és keretrendszert biztosította. A leányvállalatok HR kompetenciái ezeknél a szervezeteknél jellemzően a stratégiai hozzájárulás, a HR szolgáltatások, a személyes hitelesség és az idegen nyelvű kommunikáció. A személyes kompetenciafejlesztés különböző módozatai közül a HRM területén a leginkább használatos az informális tanulás az anyavállalatnál, valamint a helyi HR képzés és fejlesztési gyakorlat, illetve a tudástranszfer módozatai közül a legjellemzőbb a HR részlegen belüli HR tudástranszfer volt.

KONKLÚZIÓ

A fentiekben bemutatott kutatás eredményeinek összegzése igazolja a téma időszerűségét és a kapcsolódó kutatások létjogosultságát. Az eredeti célkitűzés alapján megfogalmazott feltevés, „A vizsgált időszakokban a közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára és működési elvére az országok kö-

zött alapvetően a hasonlóság jellemző”, a minta elemzése alapján igazolódott. A közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára az országok között alapvetően a konvergencia volt jellemző. Ezt a megállapítást támasztja alá, hogy a két vizsgált időszakban a kutatásban szereplő leányvállalatok többségénél a válságot követően a növekedés és a piacbővítés került előtérbe. A központi, anyavállalati HR jellemzőit vizsgálva megállapítható volt, hogy a helyi HR számára mindkét időszakban csak az általános irányelveket és keretrendszert biztosítják, az operatív döntés a helyi vezetés kezében van. Az emberi erőforrás tervezés, az ösztönzés és juttatások a helyi (leányvállalat) vezetésével és a helyi HR-rel történő egyeztetések alapján történik. Az alapvető és operatív jellegű HR tevékenységek jellemzőiben a vizsgált országokban és időszakokban nem voltak jelentős eltérések. A HR feladatok helyi szintű elvégzéséhez a személyes hitelességet tekintették a cégek egyöntetűen az egyik legfontosabb kompetenciának. A további szükséges kompetenciák erősítése céljából az informális tanulást tartják célszerűnek a HR részlegen, valamint a helyben történő HR képzés és fejlesztés bizonyult jó gyakorlatnak. Az eredeti feltevés ugyan igazolódott, de a tudásmegosztás, tudástranszfer tekintetében leginkább a divergencia volt jellemző a résztvevők között. Ez az eredmény alátámasztja minden korábbi kutatás kimenetét, hogy bár a nemzetközi vállalatok tulajdonosai azonos elveket, elvárásokat támasztanak és hasonló gyakorlatot követnek a különböző országokba telepített leányvállalataik esetében, ugyanakkor a helyi kultúra domináns az emberi viselkedés, a bizalom, a tudásmegosztás területén. A kutatási eredményeket Európai Unió kívüli országok példájával is összevetették a kutatók. Az eredmények hasonló viselkedést igazoltak az általános irányelvek és keretrendszer megfogalmazása tekintetében az anyavállalatok részéről, és a leányvállalatok HR kompetenciái a stratégiához való hozzájárulás, a HR szolgáltatások, és az idegen nyelvű kommunikáció területén érvényesülnek. A kompetencia-fejlesztés, az informális tanulás hasonlóan érvényesül, mint a vizsgált négy országban, és a tudástranszfer módozatai közül a HR részlegen belüli tudástranszfer volt leginkább jellemző. A kutatás eredményeinek további igazolása érdekében a vizsgált mintát és a vizsgált időszakot érdemes tovább bővíteni, valamint a helyi leányvállalatok számára olyan útmutatást megfogalmazni, melyek segítik a stratégiához történő igazodásukat a nemzeti kultúra értékeinek megőrzése mellett.

HIVATKOZÁSOK

- Adler, P. (2001), „Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism”, *Organization Science*, 12 215-34
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989), *Managing across Border: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Bartlett, C. A., Beamish, P. W. (2014), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Boston, MA: McGraw-Hill Education
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J. (2003), *Transnational Management: Text, Cases Readings in Cross Border Management, 4/e.*, New York: McGraw-Hill
- Bencsik A. (2009), *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Miskolc: Z-Press Kiadó
- Bencsik A. (2015), *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Boyacigiller, N. A. and Adler, N. J. (1991), „The parochial dinosaur: organizational science in a global context”, *Academy of Management Review*, 16 2, 262-90
- Buckley, P. J. and Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*, New York: Holmes & Meier
- Buckley, J. P. and Carter, J. M. (2002), Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises,” *Journal of International Management*, 8 1, 29-48
- Davenport, T. H. (1996), „The Future of Knowledge Management”, *CIO*, 9 5, 30-1
- Delany, E. (1998), Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland. In: Birkinshaw, J. and Hood, N. (eds.) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. New York: St Martin's Press.
- Deresky, H. (2014), *International Management*, Boston, MA: Pearson
- Dobay P. (1997), *Vállalati Információ Menedzsment*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Duhon, B. (1998), „It's All in our Heads”, *Inform.*, 12 8, 8-13
- Gholami M. H. , Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S. and Noruzy. A. (2013), „Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study”, *Acta Polytechnica Hungarica*, 10 2, 205-13
- GMAC-GRS (2002), *GMAC- Global Relocation Services, Global Relocation Trends*. US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum Survey Report.

- Howells, J., Michie, J. and Archibugi, D. (1998), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge, MA: Cambridge University Press
- Levitt, T (1963), "Creativity is Not Enough", *Harvard Business Review*, 41 137-45
- Morley, M.J., Heray, N. and Michailova, S. (Eds.), *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*, London: Routledge, 2008
- Peng, M. W. (2006), *Global Strategy*, Mason, OH: Thomson-South Western
- Perlmutter, H. V. (1969), „The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, 4 9-18
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Poór J. (2009), *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: Complex Kiadó
- Poór J. (2016), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (2006), *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler
- Redman, T. and Keithley, D. (1998), *Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland*. *International Journal of Human Resource Management*, April, 274-95
- Sparrow, P., Hird, M., Hesketh, A., and Cooper, C. (eds.), *Leading HR*, Basingstoke: Palgrave-Macmillan, 2010
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2014), *Human Resource Management*, Harlow: Pearson
- Tung, R. L. (1981), „Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments”, *Columbia Journal of World Business*, 16 68-79
- Wickramashinghe, N. (2003), „Do We Practice What We Preach: Are Knowledge Management Systems in Practice Truly Reflective of Knowledge Management Systems in Theory?” *Business Process Management Journal*, 3 295-316

Dr. habil. Bencsik Andrea CSc. egyetemi tanár
bencsik.andrea@yahoo.com
Széchenyi István Egyetem, Győr

Juhász Tímea
juhasz.timi@hotmail.com
SAP-Hungary Ltd. (Hungary)

Dr. habil. Poór József Dsc. egyetemi tanár
poorjf@t-online.hu
Szent István Egyetem, Gödöllő
Selye János Egyetem Komárno (Szlovákia)

Knowledge management and knowledge transfer in HRM in light of empirical researches

AIMS OF THE PAPER

As an important function of maintaining a successful business is successful knowledge management (KM) and knowledge transfer. An important basis for the management of international companies is how they can deliver the knowledge they need to operate for their local subsidiaries. The role and actual activity of HR is a highly controversial issue in the literature on the functioning of the knowledge management system. According to the human resource preference, corporate HR needs to play a key role in the management of KM, while technology-centered thinking means managing knowledge in a company-integrated way rather than managing a management tool assigned to other organizational units. In this article, we are looking for ways to solve this in the Human Resource Management (HRM) area.

METODOLOGY

As part of a longitudinal study, we will analyze what findings can be screened in this area based on our empirical surveys 2011-2013 and 2015-2016. Based on the results of this study it can be concluded that the HR practice of the participating companies did not fundamentally differ from each other. In both researches, four countries participated, Hungary, Romania, Slovakia and Poland. The questionnaire questions remained unchanged in the studies.

MOST IMPORTANT RESULTS

Based on the results of the investigations, it was found that HR practices of the companies participating in the research were not fundamentally different.

RECOMMENDATIONS

The HR practices of subsidiaries in Central and Eastern European countries were essentially convergence between countries. This is confirmed by the fact that, in the two examined period, most of the subsidiaries included in the research have come to the fore after the crisis growth and market expansion. Analyzing the areas of HR, the divergence among the participants was basically identified in the modes of knowledge transfer.

Keywords: Knowledge management, knowledge transfer, foreign owned firms, Human Resource Management, foreign expats, Hungary, Poland, Romania and Slovakia.

Marketingkommunikációs eszközök fogyasztóvédelmi megítélése a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok tükrében

Süle Margit

Budapesti Műszaki Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A fogyasztóvédelem célja a piac szereplői közötti aszimmetrikus állapot helyreállítása oly módon, hogy védi és felruhazza a fogyasztókat a körültekintő és ésszerű döntés képességével, valamint szabályozza a vállalkozások tevékenységét és kiszűri a nem jogkövető, „tisztességtelen” szereplőket. Az előbbi szempontjából kiemelkedő a fogyasztók tájékoztatáshoz való jogának biztosítása, mint a fogyasztóvédelem egyik alappillére. Mindezekhez kapcsolódóan a tanulmányban arra a kérdésre keresem a választ, hogy „Melyek a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok tipikus eszközei és hogyan befolyásolja ezek megítélését az információ-átadás módja, valamint a termék jellege?”.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A fogyasztók gazdasági érdekeinek és tájékoztatáshoz való jogának megsértését jelentő, az Fttv. törvény értelmében jogsértő kereskedelmi gyakorlatok körülményeinek és okainak feltárására a GVH határozatainak tartalomelemzését végeztem. A kutatás részeként kitértem az egyes fogyasztói csoportokkal szemben tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatokat jelentő kommunikációs eszközök, reklám-állítások, információtartalmak és megjelenítési módok tendenciáinak vizsgálatán túl, a vállalkozások egyes reklám-kampányok kialakítása mögötti tudatosságának és az adott termékkör kapcsán a fogyasztók feltételezett magatartási és döntéshozatali mintáinak feltárására is.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az alapvetően kvalitatív kutatás eredményei alapján a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok során alkalmazott eszközök terén átrendeződés figyelhető meg, előtérbe kerülnek azok a csatornák, amelyek ugyan nem támasztanak területi korlátot a fogyasztóknak átadható információk teljeskörűségével szemben. Ugyanakkor a fogyasztói döntés szempontjából bizonyos termékkörök esetén nem feltétlenül jelent megoldást ezen eszközök kínálta több információ sem. Megjelennek olyan újszerű reklámozási technikák is, amelyekre sem a vállalkozásoknak, sem a hatóságnak nincs még kialakult gyakorlata, s amelyek ezért a szabályozási rendszer változásait is kilátásba helyezik.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A vállalkozásoknak kereskedelmi gyakorlatuk kialakítása során különös figyelemmel kell lenniük a különböző marketingkommunikációs eszközök idő- és térbeli korlátai által megszabott információ-áteresztő képességére, hiszen akár két azonos tartalommal bíró és azonos kivitelezéssel megjelenő kereskedelmi kommunikáció az egyik csatormán nem minősül jogsértőnek, míg egy másikon akár igen.

Kulcsszavak: fogyasztóvédelem, marketingkommunikáció, kommunikációs eszközök

BEVEZETÉS

A vevők piacaként jellemzett fogyasztói társadalmak piacát – annak ellenére, hogy számos gazdaságtudós a fogyasztó erőfölényét hangsúlyozza – a fogyasztók kiszolgáltatottsága jellemzi (Fazekas 2007). J. F. Kennedy már az 1962-es kongresszusi beszédében leszögezte, hogy a fogyasztók a legfontosabb, ugyanakkor a legkevésbé meghallgatott gazdasági szereplők, akik érdekében ezért olyan jogszabályokat kell megalkotni, amelyek biztosítják az információhoz, a biztonsághoz, a választáshoz és a meghallgatáshoz való jogot. Tulajdonképpen e cél megvalósítását szolgálja a fogyasztóvédelem intézményrendszerének életre hívása és az erre vonatkozó anyagi- és eljárásjogi szabályok megalkotása.

A Thorelli (1972) által felvázolt fogyasztóvédelmi mátrix szerint a fogyasztó(védelem) i-politika három alappillére a *tájékoztatás*, az *oktatás* és a *védelem*, amelyek nélkülözhetetlen szerepet játszanak a fogyasztói jogok érvényesülésében, önmagában azonban egyik sem elegendő, bizonyos sorrendiség ugyanakkor felállítható közöttük. Elsődlegesnek a tájékoztatást és az oktatást tartja, hiszen ez teszi képessé a fogyasztót arra, hogy a megszerzett információt hasznosítsa, sőt, magát az információkeresési hajlandóságot is ösztönzi. Mindez arra az elfogadható feltételezésre épül, mely szerint a „rudatlan” és infonnálatlan fogyasztónak nyújtandó védelem nem (lenne) elégséges. A fogyasztó tájékoztatáshoz való joga annyit jelent, hogy felhatalmazzuk az igényei önálló kielégítésére, az „optimális és racionális fogyasztói döntés” meghozatalára. A tapasztalat ugyanakkor azt mutatja, hogy vállalkozások kereskedelmi kommunikációjuk során gyakran korlátozzák ennek lehetőségét, holott éppen a gyártó és/vagy az értékesítő kötelessége és egyben érdeke lenne a megfelelő (elégséges és nem félrevezető) tájékoztatással az ehhez szükséges információigény kielégítése. A tanulmányban a fentiekhez kapcsolódóan arra a kérdésre keresem a választ, hogy *„Melyek a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok tipikus eszközei és hogyan befolyásolja ezek megítélését az információ-átadás módja, valamint a termék jellege?”*

A FOGYASZTÓK TÁJÉKOZTATÁSHOZ VALÓ JOGÁNAK VÉDELME

„A fogyasztók megfelelő tájékoztatásával megvalósított fogyasztóvédelem az Európai Unió talán legrégebbi és leggyakrabban használt fogyasztóvédelmi eszköze, ezért méltán nevezhető a fogyasztóvédelmi politika egyik alapvető irányának is” (Hámori 2008, 43.). A jobb tájékoztatás képessé teszi a fogyasztókat tájékozott, környezeti- és társadalmi szempontból felelős döntések meghozatalára, saját preferenciáiknak és céljaiknak leginkább megfelelő termékek és szolgáltatások választására, s így hozzájárul a fogyasztói bizalom megerősítéséhez (lásd az EU 2007–2013 közötti fogyasztóiügyi politikai stratégiáját). A fogyasztó számára nyújtott információval szemben ezért két alapkövetelmény a komplexitás és a pluralitás (Fazekas 1995, 2007), vagyis hogy mindenre kiterjedő és többoldalú tájékoztatást tegyen lehetővé. A komplexitás követelményének megfelelően – amely elsősorban az eladó részére jelent kötelezettséget – az információknak ki kell terjednie a fogyasztás és az ezt létrehozó ügylet minden releváns körülményére, az előnyökre és a negatívumokra (veszélyekre, kockázatokra) egyaránt. A pluralitás követelménye szerint ugyanakkor nem elegendő az, ha a fogyasztó csupán egy csatornán, a szerződéskötés során egyoldalú tájékoztatással jut bizonyos információkhoz. A tájékoztatás objektivitása érdekében éppen ezért szükséges az állami és társadalmi szervezetek szerepvállalása a fogyasztók informálásában. A fogyasztók tájékoztatására vonatkozó, a gazdálkodó szervezetek számára kötelező érvényű alapkövetelményeket 2008. szeptember 1-jét megelőzően a fogyasztóvédelemről szóló 1997. évi CLV. törvény IV. fejezete, *„A fogyasztók tájékoztatása”* címmel rögzítette. Ezt követően a tájékoztatással kapcsolatos minimumszabályok – a 2005/29/EK irányelvvel (röv. UCPE) összhangban – a 2008. évi XLVII., a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról szóló törvényben (röv. Fttv.) kerültek indirekt módon meghatározásra (lásd 1. ábra).

1. ábra: Az Fttv. (2008. évi XLVII. törvény) szerkezeti felépítése

Generálklauzula (3. § (1) bekezdés)			
Megtévesztő kereskedelmi gyakorlat		Megtévesztő mulasztás (passzív megtévesztés) (7. §)	Agresszív kereskedelmi gyakorlat (8. §)
Megtévesztő tevékenység (aktív megtévesztés) (6. §)			
valótlan tény állítása (6. § (1) bekezdésének első fele)	valós tény megtévesztésre alkalmas módon való állítása (6. § (1) bekezdésének második fele)		
Feketelista (Melléklet)			
Megtévesztő kereskedelmi gyakorlatok (1-23. pontok)		Agresszív kereskedelmi gyakorlatok (24-31. pontok)	

Forrás: Balogh 2010 és a 2008. évi XLVII. törvény alapján saját szerk.

A fogyasztók tájékoztatása kapcsán szükségszerű külön kitérni a reklámok céljára és szerepére a fogyasztói döntésben, illetve az ezekkel kapcsolatos jogi szabályozás kérdéseire is, különös tekintettel arra, hogy a fent említett – a vizsgálat alapját jelentő – törvény a vállalkozások kereskedelmi gyakorlatával foglalkozik, amelynek szerves része a vállalkozás reklámtevékenysége is. A reklám a marketingkommunikáció sajátos eszköze, amely mind a marketingnek (reklámelmélet), mind a jognak (reklámjog) a külön területe, azonban alapvetően más szemszögből közelítenek hozzá. Jogi értelemben a reklám fogalma a tájékoztatás, a gazdasági motivációk, a fogyasztásra ösztönzés, valamint a fogyasztók befolyásolásának céljai mentén határozható meg (Pázmándi 2007). A marketingirodalomban a reklám vásárlás-ösztönző, befolyásoló ereje a hatékony reklámozás mércéje (Ogilvy 2001, Papp-Váry 2012), míg jogi szempontból a reklámozás döntéshatású befolyásoló hatása áll a figyelem középpontjában. A reklám jogi szabályozásának módszere lényegében a reklámozás megengedhetőségi kereteinek a rögzítése, amelyeket a reklámjogban alapvetően tilalmak és korlátozások alkotnak. E tilalmak jellemzően a reklámüzenet tartalmát, a reklámozható áruk körét vagy – a reklámeszközök sajátosságára tekintettel – a közzététel módját jelentik (Pázmándi 2010). Fogyasztóvédelmi szempontból lényeges területen, a fogyasztókkal szembeni (B2C) reklámozásra nézve az Fttv-t kell alkalmazni (lásd erről részletesen Balogh 2010, Tártsy 2012, Zavodnyik 2013, Süle 2015).

A MINTA ÉS AZ ELEMZÉSI MÓDSZER

A tanulmányban feltett kérdés megválaszolása egy kiterjedt kutatás része, amelynek során a 2008-2013 közötti időszakban (a törvény hatályba lépésének első öt évében) a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok tilalmáról szóló törvény feltételezett megsértése miatt lefolytatott versenyfelügyeleti vizsgálatok határozatainak tartalomelemzését végeztem a jogsértő kereskedelmi gyakorlatok körülményeinek és okainak megismerése céljából. Az esetek feldolgozása által lehetőség nyílt az egyes fogyasztói csoportokkal szemben valószínűsíthetően tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatokat jelentő kommunikációs eszközök, reklámállítások, információtartalmak és megjelenítési módok tendenciáinak vizsgálatán túl a vállalkozások egyes reklámkampányok kialakítása mögötti tudatosságának és az adott termékkör kapcsán a fogyasztók feltételezett magatartási és döntéshozatali mintáinak (és ezekben a viselkedési gazdaságtani megfontolások megjelenésének) megismerésére is (lásd Süle 2015).

A tartalomelemzés során a mintavételi egységet a *117 döntés* (egy-egy döntésre az ügyszámmal [Vj értsd: vizsgálati jelentés] hivatkozok) teljes szövege, az adatrögzítési egységet az egyes esetek jelentették, amelyeket aszerint kódoltam, hogy mely előre meghatározott kategória(k)hoz tartozó kifejezés(ek) fordul(nak) elő bennük. Azaz nem az egyes ügyleírásokban előforduló szavak gyakoriságát, hanem a teljes (jog)anyagon belül az egyes ügytípusok (és az azokat jellemző kategóriák) gyakoriságát kerestem. A határozatok leíró részéi

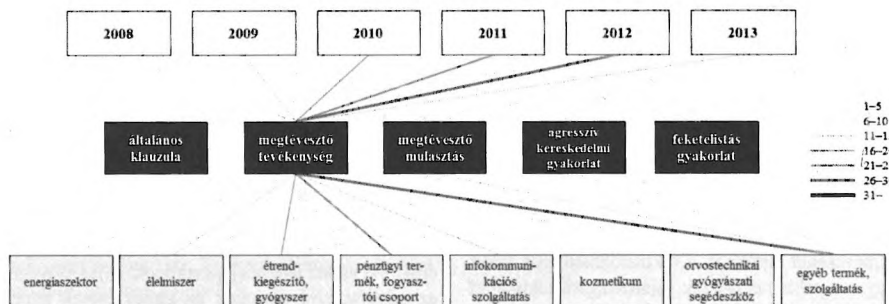
(az eljárás alá vont indoklása, a kommunikációs eszközök hatósági megítélése) tartalmának elemzésére kvalitatív eljárást alkalmaztam, itt elsősorban a jellegzetes mintákat kerestem a különböző termék kategóriákat, kommunikációs csatornákat, megítévesztő gyakorlatok egyes típusait érintő ügyekben, így a későbbi csoportosítást tartottam indokoltnak. Az alkalmazott kommunikációs eszközöket általánosabb kategóriákba soroltam és nem tettem különbséget például a különböző internetes megjelenések (honlap, webshop, banner, közösségi média), valamint az egyes eladáshelyi (szórólap, display, beltéri plakát) vagy köztéri marketingeszközök (óriásplakát, autóreklám, city light plakát) között. Ahol azonban indokolt, külön kitérek az egy kategóriához tartozó eszközök időbeli és térbeli (információ)átesztető-képességének, a fogyasztók általi észlelhetőségének különbségeire.

KERESKEDELMI GYAKORLATOK MEGÍTÉLÉSE A TERMÉK TÍPUSÁNAK ÉS AZ INFORMÁCIÓÁTADÁS MÓDJÁNAK FÜGGVÉNYÉBEN

A kiskereskedelemben a fogyasztókkal szemben tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok ügyében folytatott hatósági eljárások statisztikáit vizsgálva

megállapítható, hogy legnagyobb számban megítévesztő gyakorlatok (67,3%) miatt indítottak eljárást, az ügyek egy hatodát a „Feketelista” valamely pontja alá tartozó, tizedét pedig megítévesztő mulasztásnak minősülő esetek tették ki és csupán néhány esetben indítottak eljárást a generálklauszula (4,7%) megsértése, valamint agresszív gyakorlatok (1,3%) miatt (vö. 1. ábra). A tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok által leginkább érintett piacok és ágazatok a pénzügyi (2010: 40%), az infokommunikációs (2011: 22,2%), az élelmiszeripari (2011: 14,8%), valamint a gyógyszer- és gyógyászati célra szánt (2013: 37,5%) termékek kereskedelme (2. ábra). Az eredményekre hívja fel a figyelmet az is, hogy az irányelv alkalmazásának kezdeti tapasztalatait összegző tanulmányban (European Commission – DG Justice 2011) az Európai Bizottság Jogérvényesülési Főigazgatósága kiemelten foglalkozott a pénzügyi szolgáltatásokkal és az ingatlanokkal („amelyekre vonatkozóan a tagállamok megállapíthatnak olyan követelményeket, amelyek megszorítóbbak vagy szigorúbbak ezen irányelvnél az általa közelített területen” [UCPD 3(9)]) kapcsolatos tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok nemzeti szabályozásával, elsősorban ezen termékek komplexitására (vö. bizalmi termékek) tekintettel.

2. ábra: Az évek, kereskedelmi gyakorlatok Fttv. szerinti megítélése és a terméktípusok kapcsolatai és azok gyakoriságai [a kapcsolatot jelölő vonal vastagságával kifejezve]



Forrás: Saját szerkesztés

A kereskedelmi gyakorlatok tisztességtelenségének megítélésénél a hatóságok több szempont – az értékesítés, a kommunikáció körülményeinek, az áru jellegének, a fogyasztói döntés teljes folyamatának, a fogyasztók adott situációban jellemző magatartásának – figyelembevételével mérlegelnek és az érintettek meghallgatásával hoznak döntést. Az eljárások központi eleme a vállalkozások információkezelésének – a fogyasztók részére nyújtott információ tartalmának, mennyiségének és az információátadás formájának – vizsgálata aszerint, hogy az megfelelő alapot jelentett-e a fogyasztók számára a szabad vásárlási döntés meghozatalára. A döntés értelmezésekor mérlegelendő az áru jellege, amelyre a fogyasztó üzleti döntése irányul, illetve az a tulajdonsága, amelyre a kereskedelmi gyakorlat vonatkozik, és amelyre a fogyasztó az üzleti döntését alapozza (Balogh 2010). A vizsgálándó kérdés erre vonatkozóan az, hogy a fogyasztó „le tudja-e ellenőrizni” a döntése eredményét, van-e számára közvetlen visszacsatolás. Ehhez kapcsolódóan az üzleti döntés szempontjából lényeges jellemzők alapján a termékek három főbb csoportba sorolhatók (keresési, tapasztalati és bizalmi jóságok) aszerint, hogy azok mikor és milyen mértékig válnak megismerhetővé (ellenőrizhetővé) a fogyasztó számára (Nelson 1970). Nyilvánvaló, hogy a fogyasztó a bizalmi jóság típus kapcsán a legkiszolgáltatottabb és az ezekkel kapcsolatos kereskedelmi gyakorlatok tisztességtelensége súlyosabb következményekkel járhat, hiszen a fogyasztói döntés meghozatala vagy a szerződés megkötése után sem derül ki egyértelműen, hogy a termék, amit megvásárolt, valóban hasznos volt-e számára.

A tapasztalati és a bizalmi termékek kapcsán fokozottan érvényesül tehát az információs aszimmetria problémája (Akerlof 1970, Rothschild, Stiglitz 1976, Franck, Purnhagen 2014), amelyre a *tapasztalati termékek* esetében a hatékony kormányzati beavatkozás az információnyilvánosság, a termékfelelősség (például az elállási jog, jótállás), míg a *bizalmi termékek* esetén a szakmai kontroll (tudományos igazolás) lehet. Az emberi szervezetre ható termékek esetében a legtöbb jellemző, illetve hatás gyakorlatilag csak klinikai körülmények között lenne tapasztalható, ellenőrizhető a fogyasztók számára, így ezek a termékek jellemzően bizalmi jellegűek. A vizsgált ítéletek kiemelik továbbá, hogy minden olyan reklámmal szemben, amely bármilyen módon a pénzhez jutás ígéréssel kecsegtet (mint például a fogyasztói csoportok), magasabb elvárhatósági szint fogalmazódik meg a reklámozott szolgáltatás bizalmi jellege miatt. Ezen esetekben a hitelesség,

a pontosság tehát kiemelkedő szerepet kap. A vállalkozások álláspontja szerint ugyanakkor a fogyasztói elégedettség, a pozitív termékértékelések és a gyakori újrendelés ténye azt valószínűsíti, hogy a vásárlók a termékben nem csalódtak, azaz nem találtak a reklámállítások és a termékértékelések között eltérést, ami a jogi értékelés szempontjából azt jelentheti, hogy a termék ezekben az esetekben már nem bizalmi, hanem tapasztalati jellegűvé válik (Vj-019/2013).

A Versenytanács álláspontja szerint, ha a fogyasztó a fogyasztói döntési folyamat azonos szakaszában a valótlán információ korrigálására alkalmas további információ birtokába jut, illetőleg juthat, az alkalmas lehet a kereskedelmi kommunikáció valótlán információ közlése miatti jogsértő jellegének megszüntetésére. Nem eredményezi azonban ezt, ha a vállalkozás a fogyasztói döntési folyamat későbbi szakaszában további, adott esetben a korábbi valótlán közléseket korrigáló információk fogyasztók általi elérését teszi lehetővé. A többletinformációknak egy későbbi szakaszban (például a szerződés megkötésekor) való elérhetővé tétele nem teszi meg nem történté a korábbi szakaszban (például a vásárlásra való felhívásban) megvalósult jogsértést (Vj-9/2010, Vj-100/2011, Vj-094/2012). Így például az egyes reklámokban szereplő „(...) *részletes tájékoztatás irodánkban*” (Vj-057/2011), „*Részletes tájékoztatásért keress fel ügyfélszolgálatunkat!*” (Vj-101/2012), vagy „*4 tájékoztatás nem teljes körű. Az akció további részleteiről érdeklődjön telefonon vagy honlapunkon.*” (Vj-040/2012) fordulat önmagában nem szünteti meg a reklámok jogsértő jellegét.

A tájékoztatás teljes körűsége kapcsán további felmerülő probléma az „*apró betűs tájékoztatás*” tartalma és elhelyezése, illetve az olyan lehetőségekre utaló kifejezések mint például az „*akár*” szó használata. Az apró betűs tájékoztatásokkal kapcsolatban kizárólag a kommunikációs eszköz, illetve az információ jellegének értékelésével dönthető el, hogy az apró betű használata alkalmas-e a fogyasztók tisztességtelen befolyásolására. Alapvető elvárás, hogy a vállalkozások a tájékoztatásuk lényeges és fő üzenetét annak figyelembevételével fogalmazzák meg, hogy az apró betűs, illetőleg az egyéb forrásból beszerezhető további információknak a tájékoztatásban betöltött szerepe a fogyasztói döntések szempontjából ténylegesen nem meghatározó. Egy eljárás alá vont vállalkozás álláspontja szerint ugyanakkor „*az apró betűs tájékoztatások a reklámišten részévé váltak és már önmagában az apró betűs tájékoztatás is nyilvánvalóvá teszi az átlagos, ésszerűen eljáró fogyasztó számára, hogy a közölt díj igénybevétele*

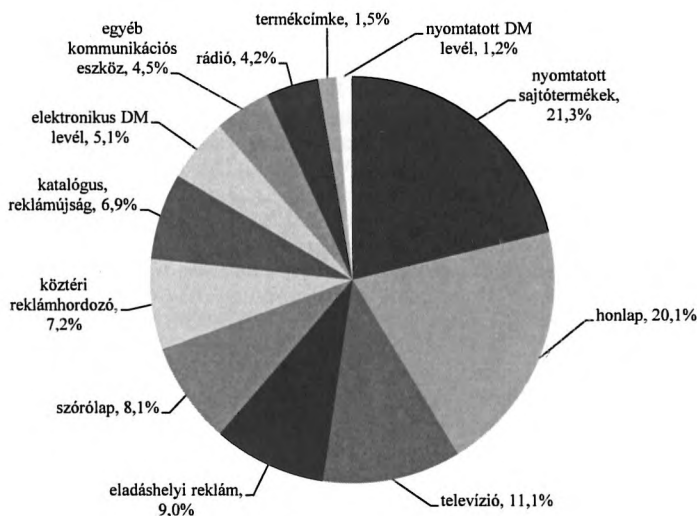
többletételek mellett lehetséges” (Vj-100/2011). A Versenytanács véleménye szerint azonban a vállalkozások nem alapozhatnak arra az elvárára, hogy a fogyasztó elolvassa azokat az apró betűs közléseket is, amelyeket egyébként a reklám észlelésének sajátosságaiból adódóan nem szükség-szerűen tekint meg.

A jószág típusától függetlenül is kiemelt szerepe van tehát az információnak, amely kapcsán a vállalkozásnak a kereskedelmi gyakorlat kialakítása során teljes körűsre és pontosságra kell törekednie, figyelembe véve az adott reklámeszköz tér- és időbeli korlátait.

TISZTESSÉGTELEN KERESKEDELMI GYAKORLATOK SORÁN ALKALMAZOTT KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK

A tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok során alkalmazott *marketingkommunikációs eszközök* kapcsán megfigyelhető, hogy a leggyakoribb „csatormák” a nyomtatott sajtótermékek (21,26%), az internetes megjelenések (20,6%), valamint a televíziós reklámok (11,1%), míg a nyomtatott DM levelek (1,2%), a termékcímke (1,5%) és a rádió (4,2%) elenyésző arányban jelennek meg az elmarasztalt gyakorlatokat közvetítő eszközök között (3. ábra).

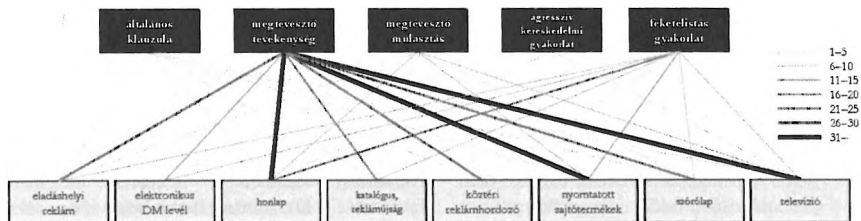
3. ábra: Az alkalmazott kommunikációs eszközök megoszlása [N%]



Forrás: Saját szerkesztés

Annak vizsgálata, hogy az Fttv. egyes kategóriáiba eső tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok jellemzően milyen kommunikációs eszközön keresztül valósultak meg, ugyanakkor nem mutat egyértelmű tendenciákat (lásd 4. ábra).

4. ábra: A gyakorlatok Fttv. szerinti megítélése és az alkalmazott kommunikációs eszközök kapcsolatai és azok gyakoriságai [a kapcsolatot jelölő vonal vastagságával kifejezve]



Forrás: Saját szerkesztés

Az egyes kommunikációs eszközök Fttv. alapján történő megítélése során az alábbi, jelentőséggel bíró szempontokat emeli ki a GVH az egyes kereskedelmi gyakorlatok értékelésekor (a fent említett, leggyakoribb eszközökre vonatkozóan):

- A *nyomatott sajtóban* (heti- vagy havilapokban, ingyenes helyi kiadványokban) megjelenő kereskedelmi kommunikáció esetén a fogyasztónak lehetősége van arra, hogy azt alaposabban, hosszabb időt ráfordítva, akár többször visszatérve tanulmányozza. Ugyanakkor ezen kereskedelmi kommunikációk kapcsán jelentőséggel bír az abban foglalt egyes információk elhelyezése, egyes képek, információk kiemelése, illetve „elrejtése”, az alkalmazott betűnagyság és minden más olyan reklámmegoldás, amely kihatással van a reklámban közvetített információk összehatására. A nyomatott sajtóban megjelent kereskedelmi kommunikáció által a fogyasztóknak közvetített üzenet kapcsán a címsoroknak, kiemeléseknek sokkal nagyobb a szerepük, mint az apró betűs közléseknek. Nem szükségszerű, hogy a címsorokkal, kiemelt szövegrészekkel találkozó fogyasztó a kereskedelmi kommunikáció más (adott esetben jóval kisebb betűvel szereplő) közléseit is megismerje.
- A *banner* Fttv. szerinti megítélése kapcsán jelentőséggel bír, hogy a bannerre kattintva a fogyasztó milyen egyéb információkhoz jut a fogyasztói döntési folyamat azonos szakaszában. A banneres esetében a fogyasztó a reklám észlelésekor többféle viselkedésmintát követhet, így a reklám sajátosságának megfelelően rákattinthat a bannerre, amely jellemzően elvezeti a fogyasztókat az adott vállalkozás

honlapjára, azaz ebben az esetben a banner csak elérési útként szolgál a további információszerzéshez, s az ún. landing page-en (amely tehát általában a vállalkozás honlapja) többnyire további információk állnak rendelkezésre. Főszabály szerint a banneres Fttv. szerinti minősítéséhez szükséges annak ismerete, hogy a fogyasztó a bannerre történő egyetlen kattintással milyen felületre jut, s ott további tájékozódás, „kutakodás” nélkül milyen tájékoztatást kap a reklámozott termékkel kapcsolatban. Hasonló megközelítés érvényesül az elektronikus *DM levél* esetén is.

- A vállalkozás *saját honlapján* elhelyezett kereskedelmi kommunikációk értékelése során vizsgálendő, hogy a fogyasztó egyetlen kattintással olyan felületre juthat-e, ahol további „kutakodás” nélkül egyértelmű, világos tájékoztatást kap az adott áru kereskedelmi kommunikációban kiemelt tulajdonságával kapcsolatban. A honlapokon megjelenő tájékoztatáshoz kapcsolódóan kiemelendő, hogy az internet jellegéből adódóan alkalmas arra, hogy az információkat, egy-egy áru vonatkozásában akár a releváns információk teljes körét gyorsan és kényelmesen elérhetővé tegye, így a fogyasztó és a vállalkozás közötti információs aszimmetria jelentősen leszükinthető. Az interneten megjelentethető és megjelenő információk nagy tömege ugyanakkor azt is jelenti, hogy a fogyasztó – versenyjogilag figyelembe veendő – döntésének meghatározatát általában nem az információk rendelkezésre állásának hiánya nehezíti meg, hanem a nagy mennyiségű információ szelektálása, a releváns információk megtalálása és

- kiválasztása, illetve azok feldolgozása. Ebből fakadóan fontos, hogy az áru fogyasztók általi reális megítéléséhez szükséges lényeges információk könnyen elérhetők legyenek és „fogyasztóbarát” módon kerüljenek elhelyezésre.
- A *televíziós* reklámban az időkorlátok és a reklám észlelésének sajátosságai miatt jellemzően kevés információ fér el, s a vetítés rövid időtartama, illetve a gyorsan pergő képek miatt a reklám üzenete nem azonosítható a reklám forgatókönyvében egymás után megfogalmazott állítások összességével. Külön kiemelő, hogy a reklámban nem hangsúlyosan megjelenő, kis betűmérettel elhelyezett írásbeli információ ténylegesen nem nyújt tájékoztatást a fogyasztók számára.
 - A fentiekkel azonos szempontok érvényesülnek a *szórólapok* esetében is. Különösen a hosszabb terjedelmű, több oldalas szórólapok esetén kiemelő, hogy a fogyasztó az azokban szereplő információk közül is elsősorban a figyelem felhívására alkalmas módon, címsorban, kiemelten szerepeltetett közléseket észleli, a bújtatottan, kis betűmérettel, a fogyasztó által észlelt közlésekhez tartalmilag kapcsolódó, de attól elhelyezését tekintve elszakítottan szereplő apró betűs rész nem szükségszerűen jut el ténylegesen a fogyasztókhoz.
 - A *közterületi kommunikációs eszközök* (óriásplakát, city light plakát, járműreklám, építési háló) befogadására egy fogyasztónak korlátozott ideje (egy autósnek maximum 1 másodperce, egy nem siető járókelőnek maximum 2-3 másodperce) van. Ebből következően ezen kommunikációs eszközök maximum 3 motívummal dolgozhatnak, amennyiben hatásosak kívánnak maradni (főszó, kép és embléma), így jellemzően nem azonos súllyal, nem azonos mérvű kiemeléssel jelennek meg ugyanolyan fontos közlések (például a főszó és az annak helyes értelmezéséhez szükséges információk). A kereskedelmi kommunikáció fő üzenetének tehát kiemelkedő szerepe van, míg az apró betűs információk tájékoztatásban betöltött szerepe gyakorlatilag elhanyagolható.
 - A *beltéri vagy eladáshelyi kommunikációs eszközök* esetén a fogyasztóknak lehetőségük van a kommunikációs eszköz
- alaposabb, nem csak a főszóakra korlátozó tanulmányozására, illetőleg a vállalkozás munkatársaitól, partnereitől azonnal kiegészítő információkhoz juthatnak.
- A kommunikációs eszközök között tehát alapvető különbség mutatkozik abban, hogy azok az idő- és térbeli, így terjedelmi korlátok miatt csak néhány vagy részletesebb információ közlésére alkalmasak. A Versenytanács gyakorlata szerint nem várható el egy vállalkozástól, hogy a termékre vonatkozó valamennyi részletet információt feltüntesse a reklámban, illetve hogy abban túlzott mennyiségű, s ezáltal a reklám sajátosságai miatt adott esetben éppen nem megfelelően értelmezhető információkat helyezzen el (Vj-011/2011). Ennek kapcsán továbbá kiemelő, hogy ha a vállalkozás által alkalmazott kommunikációs eszköz tényleges terjedelmi korlátot nem vagy csak szűk körben támaszt az információ-átadás előtt, akkor elvárt, hogy a kereskedelmi kommunikáció ne csak az adott termék pozitív, hanem annak negatív tulajdonságait is tartalmazza, lehetővé téve, hogy a fogyasztó reális képet alkothasson a termékről. Ez különösen azon kommunikációs eszközök esetében bír kiemelt jelentőséggel, amelyekről – a bennük elhelyezett információk milyensége, illetve mennyisége révén – a fogyasztó jogosan várhatja el a részletes tájékoztatást (például az internet és a nyomtatott sajtótermékek esetében). Ha azonban a vállalkozás által alkalmazott kommunikációs eszköz tényleges terjedelmi korlátot támaszt, akkor a vállalkozás mérlegelési körébe tartozik a kommunikációban szerepeltetendő információk körének meghatározása, amelynél irányadó, hogy ha a vállalkozás azt a döntést hozza, hogy szerepelteti a termék adott pozitív tulajdonságát, akkor e pozitív tulajdonság helyes értelmezéséhez szükséges információkat is közölnie kell. A fentiek alapján tehát a vállalkozásnak az azonos formai jegyeket magukon viselő, de különböző reklámeszközökön megjelenő kereskedelmi kommunikációk esetén tekintettel kell lennie az adott kommunikációs eszköz információ-áteresztő képességére. Ennek figyelmen kívül hagyása például azt eredményezheti, hogy két (formálisan) azonos tartalommal bíró és azonos kivitelezéssel megjelenő kereskedelmi kommunikáció közül az egyik (például a nyomtatott sajtóban megjelenő) nem minősül jogsértőnek, míg a másik (például a kültéri plakát) igen (Vj-100/2011). A különböző reklámeszközök révén megvalósuló *tájékoztatással kapcsolatban megfogalmazódó észlelhetőség alapvető kritériuma tehát nem a különböző betűméret, a kiemelések vagy az eltérő színhasználat, hanem a kommunikációs eszköz információátengedő képessége.* A reklám egyes ele-

meinek észlelhetősége – a Versenytanács álláspontja szerint – ugyanis kétféle módon értelmezhető, „*egyrészt a reklám elemeinek egyszerű ránézéssel, formai megközelítéssel történő meghatározásaként, másrészt a tartalom fogyasztó általi pontos befogadása lehetőségeként*” (Vj-31/2008). Mindez azt jelenti, hogy bár a fent említett reklámfilm vagy óriásplakát formálisan tartalmaz bizonyos tájékoztatást, ugyanakkor ez nem szükségszerűen észlelhető a fogyasztók által, hiszen a formai kivitelezés és az adott reklámmal történő „közlelbbi kapcsolatba kerülés” körülményei miatt erre nincs reális lehetőség. A fogyasztó ugyanakkor természetesen szükség esetén más úton megszerezheti ezt az információt, azonban a versenyjogi értékelésnek nem ez a kiindulópontja, hanem a reklámmal közvetített hangsúlyosan megjelenő (fő)üzenet. A vállalkozások szempontjából tehát kiemelendő, hogy a *tájékoztatásuk lényeges és főüzenetét körültekintően fogalmazzák meg*, figyelembe véve azt, hogy bizonyos csatornákon az eltérő módon megjelenített, illetve egyéb forrásból beszerezhető információknak a tájékoztatásban betöltött szerepe a fogyasztói döntések szempontjából ténylegesen nem meghatározó, így nem mérvadó a tájékoztatás tisztességtelenségének megítélése során sem.

ÖSSZEGZÉS

A GVH gyakorlata szerint a kommunikációs eszközök megválasztása során a *vállalkozásoknak* különös *figyelemmel kell lenniük* azok idő- és térbeli korlátai *által megszabott információátvezető* képességére. A kutatás eredményei alapján a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok során alkalmazott eszközök terén átrendeződés figyelhető meg. Előtérbe kerülnek azok a csatornák, amelyek a fenti szempontok szerint nem támasztanak területi korlátot a fogyasztóknak átadható információk teljeskörűségével szemben. Habár a tapasztalati- és bizalmi termékek esetén fokozottan érvényesül az információs aszimmetria problémája, nem feltétlenül jelent megoldást a fenti eszközök kínálta több információ. Amint az a GVH elvi jelentőségű döntéseiben is megjelenik, az internet területi- és időbeli korlátok híján alkalmas arra, hogy egy-egy áru vonatkozásában akár az információk teljes körét gyorsan és „kényelmesen” elérhetővé tegye, az így kialakuló információ-telítettség miatt azonban még az ésszerűen eljáró (átlag)fogyasztó számára is aránytalanul nagyobb nehézséget jelenthet a releváns információk megtalálása és értékelése, mint ha más információs forrásokat használna fel.

Éppen ezért annak ellenére, hogy a fogyasztók rendelkezésére álló információk és információforrások növelése kétségtelenül hasznos, vannak azonban bizonyos korlátok, amit a fogyasztó (védelmi) politikának is fel kell ismernie (Howells 2005). *Atapasztalati és különösen a bizalmi termékek esetében nem jelent megoldást a „több információ jobb” elv*, hiszen ezek hasznossága csak a vásárlást követően (vagy még akkor sem) válik ismertté a fogyasztó számára. Kérdéses tehát, hogy elvárható-e a „nem átlagos” fogyasztótól az interneten való tájékozódás, tekintve, hogy a jellemzően nekik szánt (bizalmi jellegű) termékekkel kapcsolatos információk jelentős részét – az esetfeldolgozások alapján – a vállalkozások online teszik elérhetővé (lásd erről a KSH [2014] 2013-as, az infokommunikációs eszközök elterjedtségét és azok használati szokásait mérő kutatásának eredményeit). A válasz egyértelműen nem, tekintettel arra, hogy bizonyos fogyasztói csoportok, jellemzően a sérülékeny fogyasztói kör tagjainak hozzáférése ezekhez az információkhoz korlátozottabb (lásd KSH 2014).

Ugyanakkor *elterjedőben vannak olyan újszerű kommunikációs eszközök és reklámozási technikák* is (például a mobilmarketing), amelyekre sem a vállalkozásoknak, sem a hatóságnak nincs még kialakult gyakorlata (és még a fogyasztók sincsenek felkészülve rájuk). Pontos határok és precedensek hiányában így természetes, hogy e csatornák használatának tanulási fázisában számos olyan elem merül fel, amiket az alkalmazandó jogszabályok nem szabályoznak és csak a fogyasztók visszajelzésére, illetve a Versenytanács által felvetett kérdésekre figyelemmel tisztázhatók és valósíthatók meg a jövőbeli kampányok során, s így *a szabályozási rendszer változásait is kilátásba helyezik*. Ez utóbbihoz kapcsolódóan a Bizottság több workshopot szervezett a nemzeti hatóságok közreműködésével az online szektorra – különösen a közösségi hálózatokon és az összehasonlító oldalakon alapuló, új hirdetési technikákra – összpontosítva (lásd továbbá COM[2016] 5.2. fejezet).

HIVATKOZÁSOK

- Akerlof, G. (1970), "The Market for "Lemons": Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, 84 3, pp.488-500
- Balogh V. (2010), „A fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról szóló 2008. évi XLVII. törvény”, in: Balogh V., Kaszainé Mezey K., Pázmándi K., Zavodnyik J.: *Magyar fogyasztóvédelmi és reklámjog*, Budapest: HVG-ORAC, 99-218. old.
- COM(2007) 99 végleges, *Közösségi fogyasztóügyi politikai stratégia (2007–2013)*, A fogyasztók pozíciójának erősítése, jólétük növelése, és hatékony védelmük
- COM(2016) 320, *Guidance on the Implementation/ Application of Directive 2005/29/EC on Unfair Commercial Practices*
- European Commission – DG Justice (2011) *Study on the Application of Directive 2005/29/EC on Unfair Commercial Practices in the EU, Part 1 – Synthesis Report*
- Fazekas, J. (1995), *Fogyasztói jogok – fogyasztóvédelem*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Fazekas, J. (2007), *Fogyasztóvédelmi jog*, Budapest: CompLex Kiadó
- Franck, J. U., Purnhagen K. (2014), „Homo Economicus, Behavioural Sciences, and Economic Regulation: On the Concept of Man in Internal Market Regulation and its Normative Basis”, in: Mathis K. (ed.), *Law and Economics in Europe. Economic Analysis of Law in European Legal Scholarship*, 1, Dordrecht: Springer, pp.329-65
- Hámori A. (2008), „A közösségi fogyasztóvédelmi politika és jog fejlődése”, *AGORA*, 2, 39-54. old.
- Howells, G. (2005), „The Potential and Limits of Consumer Empowerment by Information”, *Journal of Law and Society*, 32 3, pp.349-70
- Központi Statisztikai Hivatal (2014) *Infokommunikációs (IKT-) eszközök és használatuk a háztartási, a vállalati (üzleti) és a közigazgatási szektorban*, 2013
- Nelson, P. (1970), „Information and Consumer Behavior”, *Journal of Political Economy*, 78 2, pp.311-29
- Ogilvy, D. (2001), *Ogilvy a reklámról*, Budapest: Park Kiadó
- Papp-Váry Á. F. (2012.) „Mitől jó egy reklám? 12 szempont a reklámelmélet és -gyakorlat alapján”, *Kommunikáció, média, gazdaság*, 10 1, 79-96. old.
- Pázmándi K. (2007), *Modern reklámjog – A reklám a tisztességtelen verseny elleni jog és a modern reklámjog határán*, Budapest: HVG-ORAC
- Pázmándi K. (2010), „A gazdasági reklámtevékenység alapvető feltételeiről és egyes korlátairól szóló 2008. évi XLVIII. törvény”, in: Balogh V., Kaszainé Mezey K., Pázmándi K., Zavodnyik J.: *Magyar fogyasztóvédelmi és reklámjog*, Budapest: HVG-ORAC, 219-337. old.
- Rothschild, M., Stiglitz, J. (1976), „Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information”, *The Quarterly Journal of Economics*, 90 4, pp.629-49
- Süle M. (2015), „A piaci szereplők tudatossága – Tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok a viselkedési közgazdaságtan tükrében”, *Doktori értekezés*. Budapest: BME-GTK, *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola*
- Tárczy E. (2012), „A tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok”, *Doktori értekezés*. Miskolc: ME-ÁJK, *Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola*
- Thorelli, H. B. (1972), „A Concept of Consumer Policy”, in: Venkatesan, M. (ed.), *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, Chicago, pp.192-200
- Zavodnyik J. (2013), *Nagykommentár a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról szóló törvényhez*, Budapest: Wolters Kluwer

The standpoint of consumer protection on marketing communication tools in the light of unfair commercial practices

AIMS OF THE STUDY

The aim of consumer protection is the restoration of this asymmetric situation between the actors of the market by the protection of consumers, their empowerment with the ability to make reasonably well-informed and circumspect decisions, by the regulation of the enterprises' activities, as well as by the sanctioning of non-compliant, 'unfair' actors. Concerning the empowerment of consumers, providing them with the right to obtain proper information is of paramount importance, constituting one of the main pillars of consumer protection. In relation to that, in this paper I seek to find the answer to the following question: 'What are the typical tools of unfair commercial practices, and how their perception is influenced by the mode of transmitting information and the characteristics of the products?'.

METHODS

In order to explore the circumstances and underlying reasons of the enterprises' non-compliant commercial practices (violating consumers' economic interests and their rights for information), a content analysis of the Hungarian Competition Authority's resolutions has been conducted. As part of the research on unfair commercial practices against certain consumer groups, the communication tools, advertising claims, information contents and the modes of displaying information were examined. Beyond these, the enterprises' consciousness (when launching their advertising campaigns), as well as the consumers' supposed behavioural and decision-making patterns (in the case of a given product group) were also investigated.

RESULTS

Based on the results of this qualitative research, recently there has been realignment among the tools used in unfair commercial practices, since newly emerged channels come to the fore which do not pose limits in terms of the range of information provided to consumers. In the case of certain groups of products, however, the more information provided by these tools might not necessarily contribute to better decision-making either. At the same time, new advertising techniques also emerge, for which neither the enterprises nor the authorities have established practices at the moment. Hence, implementing changes in the regulatory system might be an actual task as well.

PROPOSALS

Enterprises need to pay particular attention to the information-transmission capacity of various marketing communication tools (determined by their temporal and spatial constraints), as the same kind of commercial communication is considered non-compliant via one communication channel, whereas via another one it is not.

Keywords: consumer protection, marketing communication, communication tools

A Black Friday jelenség Magyarországon

Kovács András^a – Sikos T. Tamás^b

^aBudapesti Gazdasági Egyetem

^bNemzeti Közszolgálati Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány célja a hazai „Black Friday” jelenség sajátosságainak feltáró elemzése, különös tekintettel a vásárlói magatartás fontos sajátosságainak feltérképezése. A tanulmány keretei között áttekintjük a Black Friday „nemzetközi karrierjét” a kezdetektől napjainkig, a marketing eszköztrendszeréhez való kapcsolódási pontjait, valamint a 2016-os hazai Black Friday akció lakossági fogadtatását, a vásárlói aktivitást, termékcsoport- és üzlettypus-preferenciát, valamint a költségek sajátosságait, továbbá vizsgáljuk a különféle változók közötti statisztikai kapcsolatot is.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás során – a vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintését követően – a Black Friday akció ismertségét és a lakosság vásárlói magatartásának sajátosságait vizsgáltuk empirikus kutatással. A lakosság véleményének és vásárlói magatartásának megismerése érdekében egy online kérdőívet készítettünk a Google Forms kérdőívszerkesztő segítségével. A kutatás során 272 válaszadót értünk el 2016. november 27-30. közötti időszakban. A kérdőívre adott válaszokat IBM SPSS Statistics 20 programmal dolgoztuk fel és elemeztük.

Vizsgálatunk során egyrészt leíró statisztikával kívánjuk elemezni az egyes kérdésekre adott válaszok eloszlását, másrészt több fontos (jellemzően nem metrikus) változó közötti kapcsolatot is vizsgálunk khi-négyzet próba segítségével. Vizsgálati módszereink kiválasztásánál figyelembe vettük az adatfelvétel során alkalmazható adatgyűjtési technikát (online kérdőív), ami a változók sajátosságait (mérési szintjét) is befolyásolta – jellemzően nominális és ordinális mérési szintű változók álltak rendelkezésünkre (Babbie 2008, Ghauri & Grønhaug 2011).

AZ EMPIRIKUS KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE

A kutatás eredményeinek feldolgozása során megállapítottuk, hogy a megkérdezettek mintegy 1/3-2/3 arányban vásároltak, ill. nem vásároltak az akció során, a költségek módusza 10.000-25.000 Ft közötti értéket vett fel vásárlóként, a preferált üzlettypus az e-kereskedők üzletei voltak (a vásárlók 76%-a vásárolt online), az akció során a műszaki cikkek és ruházati termékek voltak a meghatározó termékcsoportok.

ÚJDONSÁGOK, GYAKORLATI JAVASLATOK

Az akcióban való vásárlói részvételi adatok, a költségek valamint az üzlet-preferencia vizsgálatok eredményei messzemenően felhasználhatók a gyakorlatban a Black Friday akcióban részvételt tervező vállalkozások számára.

Kulcsszavak: Black Friday, ár, akció, vásárlói magatartás

A BLACK FRIDAY NEMZETKÖZI ÉS HAZAI TÖRTÉNETÉNEK FŐ MÉRFÖLDKÖVEI

Honnan ered a „Black Friday” vagy másként „Fekete Péntek” elnevezés? Ez nem más, mint az USA-ban ünnepként számon tartott hálaadás napját követő első péntek, mely igen jelentős „akciós vásárlási nap” – nem ritkák ezen a napon a 80-90%-os leértékelések, legalább is az Egyesült Államokban. A hálaadás napját követő első akciós vásárlási napot még az 1920-as években „Macy’s Thanksgiving Day Parade” néven ismerték a vásárlók, csak később az 1960-as években kapta a „Black Friday” elnevezést. Az új kifejezés 1961-ben Philadelphia-ban a hálaadás napját követő vásárlási láznak köszönhetően született, a vásárló tömegek óriási közlekedési káosz idéztek elő így ez a pénteki nap egyben a rendőrség „fekete napja” is lett, innen ered a „Black Friday” kifejezés.

A kifejezés negatív érzetet okozott, melyen 1966-ban igyekezett segíteni egy önkormányzati PR-alkalmazott Abe S. Rosen, akinek végül is sikerült pozitív kisugárzást kapcsolni a „Black Friday” kifejezéshez, természetesen ehhez kellett a helyi kiskereskedők is az általuk nyújtott árkedvezményekkel. Ettől az időponttól pedig már nem a város közlekedési problémáit kommunikálták „Black Friday” néven, hanem a karácsonyi vásárlás nyitányát és azokat a kedvezményeket, amelyekre ekkor lehetett szert tenni. A kedvező akcióknak köszönhetően a boltok zsúfolásig megteltek; a nyitás és zárás közötti időszakban pedig hatalmas sorok alakultak ki, és a napot a kereskedők jelentős profittal zárták. A kereskedők könyvelésében a piros helyett feketére váltottak a számok, ezzel is jelezve, hogy az üzlet nyereségessé vált. Javasolták is, hogy a „Black” helyett „Big” legyen a péntek jelzője, de a korábban kialakult és bevett név berögzült. A hatékony PR tevékenység következtében 1975-re már Philadelphia-n kívül is egyre elterjedtebb lett a „Black Friday” kifejezés használata, mely a vásárlóknak az akciós árakon való termékekhez jutást, míg a kiskereskedőknek a hatalmas forgalmat és profitot sugallta. A boltokban ezen a napon a megszokottól eltérő nyitvatartási rendet vezettek be korra reggel nyitottak és késő este zártak, az utóbbi években már nem ritka a 24 órás (pl. a Sears, a Best Buy, a Macy’s és a Walmart) nyitvatartás sem. Sok üzletben olyan jelentős kedvezményekkel várták a vásárlókat, hogy már nyitás előtt is hosszú sorok kígyóztak az üzletek előtt, mely a nyitvatartási idő alatt is fenn maradt. A hosszú sorok kialakulása egyáltalán nem

meglepő, hiszen a kereskedők sokszor önköltségi ár alatt is értékesítették termékeiket annak érdekében, hogy minél több vásárlót nyerjenek meg az üzleteiknek. A „Black Friday” az egyik legsikeresebb kereskedelmi nap az Egyesült Államokban (Mikkelson 2006) az 1990-es évek eleje óta, folyamatosan ott van a 3 legtöbb profitot termelő nap között.

A „Black Friday” akció – hasonlóan Európa más országaihoz – Magyarországra is csak a 2010-es években érkezett meg, 2014-ben indultak az elsők, akkor még erőltlen próbálkozások a hazai kiskereskedelemben. 2016-tól azonban már igen jelentős offline és online kommunikációs kampányt folyt a vásárlók elérése érdekében. A cégeknek kulcskérdéssé vált, hogy a karácsonyi vásár nyitó napja a köztudatba sikeresen bekerüljön. A cégek minden igyekezete ellenére azonban – kutatásaink azt jelzik – a vásárlók csupán csak 47,8%-a tudott csak a „Black Friday” akciókról.

A BLACK FRIDAY MARKETING VONATKOZÁSAI

A Black Friday mára az Egyesült Államok nemcsak egyik legnagyobb forgalmú kiskereskedelmi napja, a „karácsonyi vásárlási láz” tényleges megindulásának kezdete, hanem komoly társadalmi esemény, az amerikai fogyasztói társadalom, illetve a fogyasztás hedonisztikus ünnepe, ahogy erre Bell és szerzőtársai (2014) is rámutatnak.

A Black Friday jelentőségénél és méreteinél fogva ma már messze nemcsak üzlettudományi, illetve marketingjelentőséggel bír, hanem komoly társadalmi, pszichológiai, döntésméleti és biztonsági kérdéseket is felvet. A nemzetközi (elsősorban USA-beli és nagy-britanniai) szakirodalomban a Black Friday-hez kapcsolódó matematikai alapú döntésméleti tanulmány (Wu & Zitakis 2017) és a Black Friday-hez kapcsolódó biztonsági kérdéseket vizsgáló elemzés is található (Smith & Raymen 2015).

Természetesen a Black Friday-hez kötődő kutatások elsősorban annak fogyasztói magatartás vonatkozásaira irányulnak. A fogyasztói/vásárlói magatartás kutatások elsősorban a vásárlás/nem vásárlás kérdéskörét, a vásárlási motivációkat vizsgálják (Kwon & Brinthaup 2015, Delcea et al. 2017), a Black Friday és az Egyesült Államokban az utóbbi években nagyon dinamikus fejlődő, elsősorban az e-kereskedők által kisajátított Cyber Monday (kiberhétfő) viszonyát elemzik (Swilley & Goldsmith 2013), illetve a vásárlók üzletpreferenciáját, viselkedését tárják fel.

A vásárlói, fogyasztói magatartás kutatások mellett a kereskedelmi logisztikai vizsgálatok (McLeod et al. 2016) és a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos elemzések (Lennon et al. 2014) találhatók meg a nemzetközi szakirodalomban.

A hazai szakirodalomban kifejezetten a Black Friday-jel foglalkozó tanulmány nem lehető feljöllehet az akció alapjait lefektető elméleti keretekkel számos hazai marketingszakember foglalkozott már: Rekettye az ármarketing-vonatkozásokat (Rekettye 2003), Bauer és Berács, valamint Józsa a stratégiai marketing kereteket (Józsa 2014, Bauer – Berács 2016, Töröcsik és Hofmeister Tóth a vásárlói és fogyasztói magatartás jellemzőket

(Hofmeister Tóth 2003, Töröcsik 2009, 2011) tárgyalta, Agárdi (2010) a kereskedelem, disztribúció marketing vonatkozásait vizsgálta, Braun (2015) a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával foglalkozott.

A továbbiakban arra teszünk kísérletet, hogy – részben fenti forrásokra támaszkodva – összefoglaljuk a Black Friday minden lényeges marketing vonatkozását, ugyanis leegyszerűsítő lenne a Black Friday akciókat egy-egy specifikus marketing részterület szemszögéből tárgyalni (pl. árazás, vásárlói magatartás, vagy éppen a marketingkommunikáció aspektusából). (1. táblázat)

1. táblázat: A Black Friday marketing vonatkozásai

Érintett marketing részterület	Kapcsolódási pont a Black Friday-hez	Jelentősége
Vásárlói, fogyasztói magatartás	fogyasztói, vásárlói motivációk feltárása, megértése	Hozzájárulhat a célcsoportok hatékonyabb eléréséhez/megtartásához
Marketingstratégia -tervezés	A Black Friday akciók beillesztése a vállalati marketingstratégiába	A (marketing) stratégiai célok megvalósítását befolyásolhatja
Termékportfólió menedzsment	készletgazdálkodási vonatkozások, „készletkisöprés”	Hozzájárul az optimális termékportfólió kialakításához
Árazás, árstratégia	Vállalati, versenytárs, vevői szempontokat egyaránt értékelő árcsökkentések	Ártaktikai és ár-stratégiai szerepe révén hozzájárul a profitmaximalizálásához
Marketingkommunikáció	A Black Friday és a vállalat részvétel kommunikációja	Támogatja a Black Friday ismertségének növekedését és a vállalati értékesítési célok elérését
CSR – társadalmi felelősségvállalás	hedonisztikus vs. tudatos vásárlás	Felelős vásárló ösztönzés a hosszú távú lojalitás növelésének érdekében
Disztribúció, elosztás	szükségesen nagyszámú megrendelések időben való kezelése	A vásárlói elégedettség előfeltétele (aktuális raktárkészlet információk, időben történő kiszállítás)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Az 1. táblázat legfontosabb tanulsága, hogy a vállalatok számára a Black Friday akciók (optimális esetben) nemcsak egy intenzív árcsökkentéssel egybekötött kommunikációs kampányként funkcionálnak, melynek célja a rövidtávú, karácsony előtti forgalom dinamizálása, hanem komplex módon érintik a marketingstratégia és tevékenység egyes elemeit is, a vállalat hosszú távú üzleti sikerességének érdekében. Ahhoz viszont, hogy a Black Friday akciók elérjék a kívánt kedvező hatást, nagyon fontos a logisztikai, a CSR, a termékmenedzsment és a stratégiai szempontokat is figyelembe venni a kommunikációs és árazási feladatok mellett.

Fenti áttekintésünk rávilágít arra, hogy akár egy értékesítés-ösztönző ár-akciónak is számos további marketing vonatkozása lehet, így különösen fontos ezeknek a kapcsolódási pontoknak a feltáró elemzése. Mivel korábban magyarországi kutatás keretében nem foglalkoztak a „Black Friday jeleséggel”, ezért fontosnak tartjuk, hogy feltárjuk az akcióhoz kapcsolódó vásárlói és fogyasztói magatartás fontosabb sajátosságait. Tanulmányunk további részeiben a 2016. november 25-27 közötti Black Friday akció kérdőíves vizsgálatának eredményeit elemezzük a céllal, hogy feltárjuk a magyar vásárlói magatartás fontosabb sajátosságait.

Az 1. táblázatban leírtak alapján már rávilágitottunk arra, hogy a Black Friday akciók számos marketing dimenziója vizsgálható lenne. Természetesen a Black Friday minden vonatkozásának vizsgálata egy kutatás keretében nem lehetséges, mert az egyes marketing részterületek, a vállalati (kínálati oldal) és a vásárlói (keresleti oldal) eltérő módszertannal és eszközzel tárhatók fel.

Kutatásunkban az 1. táblázatban feltüntetett területek közül a Black Friday hétvégéhez kapcsolódó vásárlói magatartás fontosabb, hazai sajátosságaira fókuszálunk, nem foglalkozunk a többi marketing területtel, így a vállalatok Black Friday-hez kapcsolódó marketingstratégiájával és annak egyes részterületeivel (jóllehet tanulmányunk összegző részében utalunk majd a vállalatok marketing feladataira).

Célunk, hogy empirikus kutatással feltárjuk a vásárlók körében a Black Friday ismertségét, a vásárlás/nem vásárlás viszonyokat, valamint a vásárlások fő meghatározóit: költés, üzlet és termékpreferencia, valamint a Black Friday-hez kötődő véleményeket.

A vizsgálathoz az online kérdőíves módszert választottuk, jóllehet napjainkban számos kutatási módszer áll rendelkezésre, ahogy erre Kemény – Simon (2015) is rámutat. A kérdőíves két szempontból is alkalmas módszernek tűnt a vizsgálat lebonyolítására. Egyrészt, ahogy azt Babbie (2008) is kiemeli, ez a módszer alkalmas arra, hogy nagyszámú, közvetlen megfigyelést hajtsunk végre. Másrészt az általunk kitűzött kutatási cél a vásárlók Black Friday-hez kapcsolódó véleményének és magatartási sajátosságainak leírása és elemzése, ehhez pedig a kérdőíves módszer jó alapul szolgál (Ghuri & Grønhaug 2011). A kérdőíves módszertant támasztotta alá, hogy a nemzetközi szakirodalomban szintén hasonló módszerrel tárták fel a Black Friday-hez kapcsolódó vásárlási szokásokat (Tsiotsou 2017).

A kérdőíves online módszerét (Google Forms) pedig azért részesítettük előnyben, mert ilyen módon volt lehetséges nagyszámú potenciális megkérdezett elérése rövid idő alatt, ami a Black Friday akciók jellege miatt (évente egy hétvégén kerül lebonyolításra) kiemelten fontos a vásárlók elérése és a lehető legpontosabb információszerezés miatt.

A 2016. november 27-30 közötti időszakban összesen 272 fő válaszolta meg kérdőívünket, melynek eredményeit (az adattisztítást és újrakódolást követően) IBM SPSS Statistics 20 programmal elemeztünk leíró statisztikai módszerekkel és egyes nem metrikus változók közötti kapcsolat feltárása céljából keresztábra-elemzéssel.

Kutatásunk során az alábbi kutatási kérdések megválaszolására törekszünk:

1. Hogyan jellemezhető a megkérdezettek érzékenysége és különböző akciókra való nyitottsága?
2. Milyen mértékű a Black Friday ismertsége nemzetközi és hazai dimenzióban?
3. A Black Friday akció vásárlói hogyan jellemezhetőek költés, termék- és üzletpreferencia szerint?
4. Hogyan alakul a Black Friday-jal kapcsolatos elégedettség a vásárlók és nem vásárlók körében?

A kutatás során feleletválasztós, ill. egy- és kétpólusú differenciálskáákat alkalmaztunk annak érdekében, hogy az online válaszadás gyors és gördülékeny legyen, bármilyen platformot is használ a válaszadó (számítógép, tablet, okostelefon).

A továbbiakban – a minta bemutatását követően – az egyes kutatási kérdések megválaszolásával foglalkozunk az egyes fejezetekben.

A 2016-OS BLACK FRIDAY KUTATÁS MINTAJELLEMZŐI

A kutatás során módszertani szempontból a legnagyobb kihívás az volt, hogyan mérjük fel a Black Friday ismertségét és az akció relatíve rövid időtartama (három nap) alatt vásárlók magatartását. Az online kérdőíves előnye, hogy nagyon gyorsan „bevethető”, nagyszámú potenciális válaszadó elérhető, azonban problémája, hogy az így kialakuló minta nem reprezentatív. Általában – így esetünkben is – a válaszadók közül felülreprezentáltak a fiatal, magasabb iskolai végzettséggel rendelkező, városi lakosok – akiknek a digitális írástudása átlag feletti. (2. táblázat) Itt kell megjegyeznünk, hogy vizsgálatunktól függetlenül NRC marketingkutató és a Média Markt közös kutatása, mely az internetfelhasználók körében készült hasonló eredményt mutat. Mintájukban a 18-39 év közötti korosztály érintett és jellemzően a felsőfokú végzettségűek, főleg budapesti és közép-magyarországi vásárlók férfiak dominálnak (ld. későbbiekben részletesen) (mediapiac.com 2016).

2. táblázat: A válaszadók fontosabb demográfiai jellemzői

Nem, %		
	férfi	35,3
	nő	64,7
Kor, %		
	20 év alatt	9,9
	21-30 éves	41,5
	31-40 éves	21,7
	41-50 éves	14,7
	51-60 éves	7,7
	61-70 éves	4,4
Iskolai végzettség, %		
	Általános iskola	4,4
	Szakiskola (érettségi nélkül)	1,5
	Középiskola (érettséggel)	20,2
	Főiskola (BSc, BA)	33,1
	Egyetem (MSc, MA)	40,8
Lakhely, %		
	főváros	33,2
	megyei jogú város	30,6
	egyéb város	23,8
	község	12,5

Forrás: saját kutatás

VÁSÁRLÓI TUDATOSSÁG, ÁRÉRZÉKENYSÉG ÉS AKCIÓK

Első kutatási kérdésünkkel a megkérdezettek árakhoz, akciókhoz való viszonyát vizsgáltuk. A Black Friday jellegű, jelentős árkedvezményt biztosító akciók sikerességének egyik fontos előfeltétele a vásárlói célcsoportok árérzékenységében keresendő. A magyar háztartások többsége nem

rendelkezik jelentősebb megtakarításokkal (60%) (Medgyesi 2016), így az árkedvezmények hatékony marketingeszközként is működhetnek. Kutatásunk során skálákkal mért kérdések segítségével kiderült, hogy a megkérdezettek bő 2/3-a tudatos, árérzékeny vásárlónak tartja magát, aki odafigyel az „akciós” ajánlatokra. (3. táblázat)

**3. táblázat: A válaszadók vásárlói magatartásának szubjektív (saját) megítélése, %
(szürke háttérrel a módusz értékek)**

	1 - egyáltalán nem	2	3	4	5	6 - teljes mértékben
Tudatos vásárlói magatartás	0,4	0,7	6,3	32,0	44,9	15,8
Árérzékeny vásárlói magatartás	0,7	2,2	18,4	34,9	28,7	15,1
Akciós ajánlatok keresése	0,7	12,5	18,8	28,7	31,6	7,7

Forrás: saját kutatás

Jóllehet a válaszadók többsége tudatosnak és árérzékenynek tartotta magát, mégis a megkérdezettek többsége a különféle akciókon ritkán vagy egyáltalán nem vásárol. (4. táblázat) Az elvégzett kapcsolatvizsgálatok (khi-négyzet próba) alapján gyenge, de szignifikáns összefüggés rajzolódik ki a legmagasabb iskolai végzettség és tudatos vásárlás között (magasabb végzettségűek tudatosabbnak bizonyulnak), míg az akciós ajánlatokkal szemben éppen az alacsonyabb végzettségűek mutatkoznak érzékenyebbnak.

Amíg azonban a „tradicionális” akciókat a válaszadók többsége (mintegy 80%-a) „többnyire” vagy legalább „ritkán” felkeresi, addig az olyan új típusú akciókat, mint a Black Friday vagy a Glamour/Joy napokat a megkérdezettek bő 1/3-a egyáltalán nem látogatja. Ez azért is meglepő, mert a válaszadók jelentős része relative fiatal (a válaszadók fele 30 év alatti), ill. nő. Így a Black Friday és Glamour/Joy napok relative alacsonyabb látogatottsága kutatásunk nem várt eredménye.

4. táblázat: A válaszadók „akciós” vásárlási aktivitása (vásárlási gyakoriság), %

	Minden alkalommal	Többnyire	Ritkán	Soha
Heti akciók	2,9	35,7	50,4	11,0
Szezon végi akciók	5,5	48,5	41,9	4,0
Ünnepek előtti akciók	9,2	42,3	43,0	5,5
Black Friday	6,3	16,2	43,0	34,6
Glamour/Joy napok	9,6	14,3	34,6	41,5

Forrás: saját kutatás

Statisztikailag is kimutatható különbség van a nemek és az akciókon való részvétel gyakorisága között. A nemek és a Black Friday ill. Glamour/Joy napokon történő vásárlási gyakoriság között elvégzett khi-négyzet próba szignifikáns eltérést jelez, a kapcsolat erősségét jelző Éta-teszt értéke pedig az első esetben (nemek*Black Friday) 0,19, míg a másodikban (nemek*Glamour/Joy napok) 0,36. Előbbi gyenge, utóbbi már közepesen erős kapcsolatra utal, amelynek marketingkommunikációs, piacszegmentálási, stb. szempontból egyaránt komoly jelentősége lehet. Eredményeink szerint tehát megállapítható, hogy a Black Friday inkább „férfiás”, míg a Glamour/Joy napok inkább „nőies” akciónak számítanak.

A BLACK FRIDAY ISMERTSÉGE ÉS A KÜLÖNBÖZŐ KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK HATÉKONYSÁGA

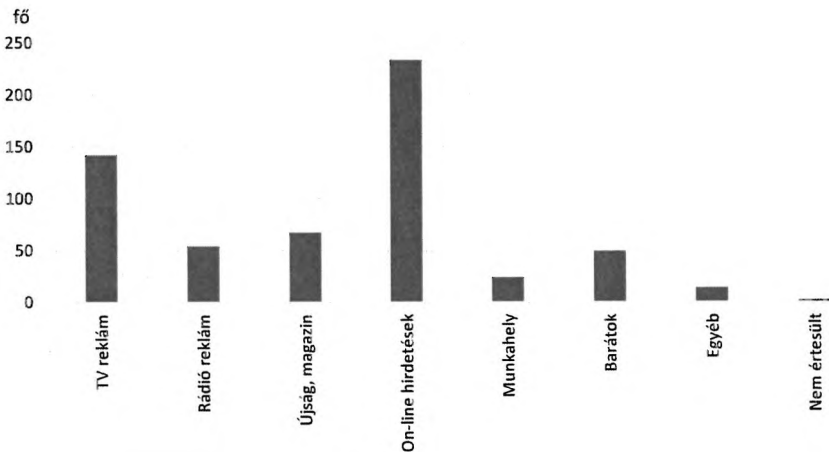
Mivel jól azonosíthatóan jelentős különbség van a válaszadók aktivitásában a különféle akciók során, fontos vizsgálni, hogy a Black Friday kommunikáció mennyire volt hatékony, mennyire került a köztudatba 2016-ra (2. kutatási kérdés). A válaszadók 92%-a négy válaszlehetőségből ki tudta választani azt az országot (USA), ahonnan a Black Friday akciók indultak, vagyis a megkérdezettek túlnyomó többsége felismerés szinten ismerte

a Black Friday fogalmat, képes volt párosítani a megfelelő országhoz (a többi válaszlehetőség: Nagy-Britannia, Németország, Franciaország volt). Érdekesebb azonban, hogy a Black Friday akciókra való aktív előkészület csak a megkérdezettek 1/3-ára volt jellemző (ők már számítottak az akcióra), a többség (a megkérdezettek 2/3-a) nem készült tudatosan az érkező akciókra. Ennek megfelelően alakult a vásárlás/nem vásárlás is, a vizsgált személyek harmad részben vásároltak, kétharmad részben nem vásároltak a Black Friday hétvégén. Fontos tényadat, hogy az összes megkérdezett

15%-a (42 fő) nyilatkozta azt, hogy noha nem készült tudatosan a Black Friday-re, mégis vásárolt a hétvégén az akció keretében. Ez a csoport lehet az, akit a 2016-os marketingkommunikációs kampány (tömegkommunikációs vagy PoS) informált a jelentős árkedvezményeket nyújtó vásárlási lehetőségről.

Mivel a különféle, Black Friday akcióban résztvevő vállalatok integrált kommunikációs kampányt folytattak novemberben, fontosnak tartottuk vizsgálni az egyes kommunikációs csatornák említését. (1. ábra)

1. ábra: A Black Friday akciók információforrásai



Forrás: saját kutatás

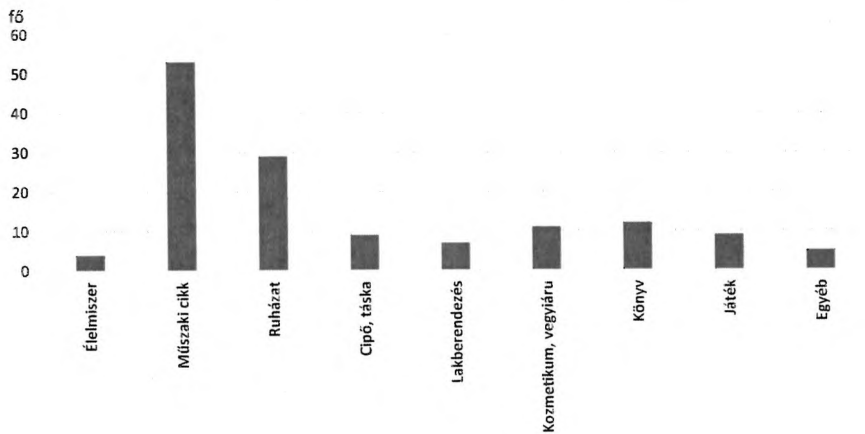
A 272 válaszadóból 233 fő (86%) említette az online hirdetéseket, 142 fő (52%) a TV-reklámokat, ennél jóval kisebb arányú a rádió és nyomtatott sajtóorgánumok jelentősége, de nem elhanyagolható a barátok és munkatársak „szájreklámja” sem. Mindösszesen két fő (0,7%) nem értesült a Black Friday akcióról, ami a kommunikáció intenzitását és eredményességét támasztja alá.

TERMÉK ÉS ÜZLET-PREFERENCIA, KÖLTÉSEK

Elemzésünk harmadik kutatási kérdéséhez kapcsolódva a „Black Friday-vásárlások” legfontosabb sajátosságait jellemezzük (költés, üzlet és termékpreferencia). A 272 válaszadóból 100 fő (37%) vásárolt valamilyen terméket vagy szolgáltatást

a Black Friday hétvégén. Mivel a 2016-os Black Friday akcióban a legkülönfélébb kiskereskedelmi és szolgáltató vállalatok jelentek meg kínálatukkal, ezért fontosnak tartottuk vizsgálni, hogy a vásárlók mely termékcsoportokat, esetleg szolgáltatásokat részesítették előnyben. Természetesen az ebben az időszakban amúgy is népszerű műszaki cikkek említése volt a leggyakoribb (52%), azonban a ruházat is széles vásárlóréteget vonzott (29%). A választék szélességére jellemző, hogy mintegy 10%-os részesedéssel megjelentek a könyvek, kozmetikumok, lakberendezési termékek, lábbelik és játékok, valamint az élelmiszerek is. A szolgáltatások között a különféle utazások (wellness hétvégék) említése volt számottevő (egyéb kategória). (2. ábra)

2. ábra: A Black Friday akciók során vásárolt termékek említése

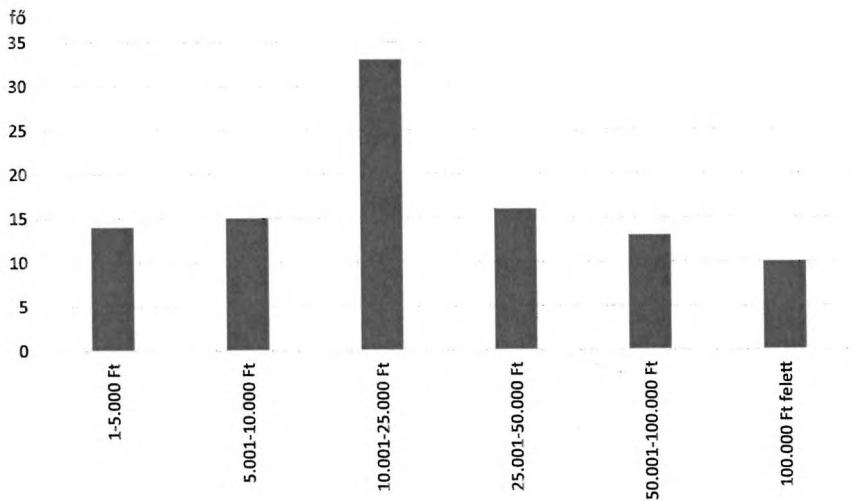


Forrás: saját kutatás

Fontos trend, hogy a „tradicionálisan” és elsősorban műszaki cikkek értékesítésére fókuszáló Black Friday, az akciókat egyre szélesebb kiske-

reskedő rétegek „fedezik fel” maguknak, és az általános vásárlási kedvet kihasználva kínálják termékeiket vagy szolgáltatásaikat a vásárlóknak.

3. ábra: A Black Friday akciók során elköltött pénzmennyiség nagyságának eloszlása

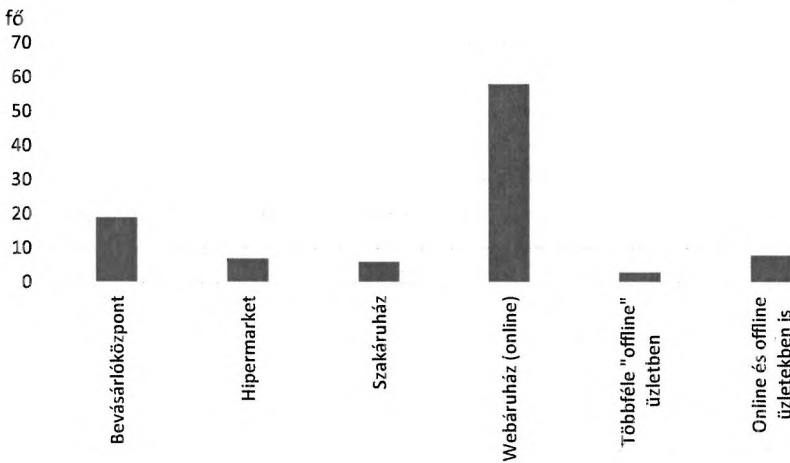


Forrás: saját kutatás

A heterogén termékválasztéknak megfelelően alakult az akció időtartama alatt elköltött pénzmennyiség is. A megkérdezettek 62%-a 25.000 Ft-nál kevesebbet költött, míg a fennmaradó 38% ezt meghaladó mértékben. A megkérdezettek mindössze 10%-a vásárolt nagy értékű műszaki cikkeket 100.000 Ft feletti értékben. A vevők 1/3-a 10.000-25.000 Ft között költött, jellemzően pedig műszaki cikkeket, ruházati termékeket és kozmetikumokat vásároltak. A legalacsonyabb költési kategóriában vásárlók (1-5.000 Ft) a kisértékű műszaki cikkek mellett lakberendezési tárgyakat, könyveket, játékokat és élelmiszereket vásároltak. (3. ábra)

Kiskereskedelmi versenyképességi szempontból lényeges kérdés, hogy hogyan alakult a különböző üzlettypusok (értékesítési csatornák) versenye. Mivel a mintánk túl kicsi elemszámú annak vizsgálatára, hogy az egyes kiskereskedelmi vállalatok vásárlói preferenciája hogyan alakult, a különféle üzlettypusok és csatornák kedveltségét mértük. (4. ábra)

4. ábra: A Black Friday akciók során preferált üzlettypusok említése



Forrás: saját kutatás

A megkérdezettek válasza alapján megállapítható, hogy a hazai Black Friday akciók „nyertesei” a webáruházak. A válaszadó vásárlók 58%-a kizárólag online, további 8%-a online és offline csatornákon is vásárolt. Az összes többi kiskereskedelmi üzlettypust mindösszesen a válaszadók 35%-a preferálta. Különösen érdekes a bevásárlóközpont üzlettypus relatív „gyenge” teljesítménye, hiszen egyrészt kiskereskedelmi szektoron belüli jelentőségük meghatározó, másrészt több olyan jelentős üzletláncot foglalnak magukban, melyek aktív szereplői voltak a 2016-os Black Friday akciónak. Feltételeztük, hogy a webáruházak előnyben részesítésének oka mintánk felülreprezentáltsága, jelen esetben a fiatal, magas iskolai végzettségű vásárlókkal – akik előnyben részesítik az online

vásárlást a hagyományos vásárlással szemben, különösen azokban a termékcsoportokban (pl. műszaki cikkek), melyek a Black Friday akciókban a legnagyobb arányban jelennek meg. Az adatok elemzését követően viszont megállapítottuk, hogy sem az iskolai végzettség, sem pedig a korszerkezet nincs hatással az üzlet-preferenciára. A keresztábra elemzések khi-négyzet teszttiszta statisztikái nem mutatnak szignifikáns eltéréseket sem a különböző korcsoportok, sem pedig az eltérő iskolai végzettségű vásárlók üzlet-preferenciájában.

Ez a sajátos értékesítési csatorna-preferencia azért fontos, mert az amerikai kiskereskedelemben az online kereskedők már nem a Black Friday akciókban vesznek részt, hanem önálló akciókat hirdetnek „Cyber Monday” néven. Amennyiben a Black

Friday mellett Magyarországon is megjelenik a Cyber Monday, a Black Friday akciók jelentősége nagymértékben csökkenhet a jövőben. Természetesen ennek előfeltétele az, hogy a hazai e-kereskedelem részesedése tovább növekedjen, ill. olyan jelentős piaci szereplők váltsanak a Cyber Monday-re mint az e-digital vagy az emag, ezáltal „magukkal húzva” a többi kiskereskedőt.

VÁSÁRLÓI ELÉGEDETSÉG VIZSGÁLATA

Utolsó kutatási kérdésünk a Black Friday-jel kapcsolatos elégedettség felmérésére irányult. Mivel a korábbi Black Friday akciók során számos esetben történtek technikai anomáliák (webáruház nem tudta kiszolgálni a megnövekedett látogatószámot), vagy számos esetben készlethiányról, a kiszállítás nehézségeiről panaszkodtak a vásárlók, a vizsgálatunk során feltártuk azt, hogy a tervezett vásárlást sikerült-e megvalósítani, ill. a vásárlók elégedettsége hogyan alakult, a Black Friday akciók sajátosságait hogyan ítélik meg (meg tudják-e ítélni egyáltalán).

A válaszok feldolgozása során kiderült, hogy a 2016-os Black Friday alkalmával a megkérdezettek mindössze 6%-a nem kapta meg azt a terméket, amit szeretett volna, a válaszadók meghatározó részben hozzájutottak a kiválasztott áruhoz, szolgáltatáshoz. Ez az adat jelzi, hogy 2016-ra a Black Friday akció „kinötte gyermekbetegségeit”, a technikai és logisztikai támogatás megfelelő volt, a média sem a Black Friday körül kialakult vásárlói panaszokra fókuszált, sokkal inkább a jelenség társadalmi, fogyasztói kontextusát tematizálta.

A válaszadóknak (az összes megkérdezettnek, nemcsak a Black Friday akciók során vásárlóknak) egy négyfokozatú skálán kellett értékelniük azt, hogy az akciók egyes sajátosságaival mennyire voltak elégedettek. Mivel minden válaszadó számára „kötelező feladat” volt az értékelés, a „Nem tudom megítélni” válaszlehetőséget minden skála mellé

elhelyeztük. A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók 1/3-2/3-a bizonytalan a feltett kérdések megválaszolásában.

Természetesen a kérdések sokkal inkább voltak „relevánsak” azok számára, akik vásároltak a Black Friday alkalmával, azonban úgy ítéltük meg a kutatás előkészítő szakaszában, hogy attól még, hogy egy válaszadó nem vásárolt valamilyen oknál fogva az akció keretei között, még számos benyomás, információ érheti, így képes lehet az egyes sajátosságokat értékelni. Azért is vontuk be a nem-vásárlókat, mert például az árak színvonalával való jelentős mértékű elégedetlenség a nem-vásárlás egyik fontos oka lehet.

Az eredmények alapján a következőket állapíthatjuk meg (5. táblázat):

- A vásárláshoz kevésbé kapcsolódó tényezőket (pl. árak, kínált, reklámok színvonalát) a megkérdezettek közel 2/3-a képes volt megítélni, míg a vásárláshoz szorosabban kapcsolódó tényezőket (pl. kiszolgálás, szállítási feltételek) a válaszadók 1/3-a értékelte. Ez egybecseng azzal, hogy a válaszadók 1/3-a vásárolt a Black Friday alkalmával.
- Az összes vizsgált pont esetében a leggyakoribb válasz (azok közül, akik értékelték az adott tényezőt) az „inkább elégedett” volt. A teljesen elégedettek egy értékelt szempont szerint sem haladták meg az előző (inkább elégedett kategóriát). Ez alapján megállapítható, hogy a Black Friday akciók a vizsgált szempontokból tovább fejleszteni, különösen az árak és árengedmények, valamint a termékínálat vonatkozásában.
- Az inkább vagy teljesen elégedetlenek táborra is számottevő, hiszen 10%-28% között mozog. A legnagyobb elégedetlenséget a termékek elérhetősége kapta (tehát még mindig előfordulhattak problémák egyes termékek készletmennyiségével).

5. táblázat: Az elégedettségvizsgálat eredményei, %

	Teljesen elégedetlen	Inkább elégedetlen	Inkább elégedett	Teljesen elégedett	Nem tudja megítélni
Árak, engedmények	6,3	18,0	21,7	11,4	42,6
Termékinlátal, választék	8,1	18,0	23,5	8,9	41,5
Reklámok, tájékoztatás	5,5	10,3	30,6	16,5	37,1
Termékelérhetőség (készlet)	11,8	15,8	17,3	8,8	46,3
Kiszolgálási színvonal	6,3	11,0	15,4	12,5	54,8
Kiszállítás és feltételei	3,7	7,7	16,2	9,9	62,5

Forrás: saját kutatás

ÖSSZEZÉS

A nemzetközi szakirodalom és saját kutatási eredményeink összevetése alapján megállapíthatjuk, hogy a Black Friday „jelenség” noha nagyon dinamikus terjedt el Magyarországon, egyelőre fejlődési folyamatának első, mennyiségi szakaszán éppen túlvan. A mennyiségi szakaszt jellemzi a Black Friday akció ismertségének növekedése, az akcióban résztvevő vállalkozások számának bővülése, a forgalom intenzitásának felfutása. Mindezek mellett 2016-ra sikerült a minőségi sajátosságokon is javítani, a vásárlói elégedettség inkább pozitív, kevesebb problémát tapasztaltak a vevők, melyet kutatásunk is alátámaszt.

A Black Friday közeli és távolabbi jövőbeli sikerességének vonatkozásában az a kérdés, hogy a hazai gazdasági, társadalmi, jövedelmi viszonyok mellett mennyire válhat valóban „jelenséggé” a Black Friday úgy és olyan mértékben, mint ahogy az USA-ban évtizedekkel ezelőtt már megtörtént. A tengeren túl a „fogyasztás ünnepeként” is aposztrofált össztársadalmi és gazdasági esemény további hazai fejlődését a fogyasztásra alapuló kultúra terjedése segíti, azonban számos tényező korlátozza. A „Hálaadás” amerikai ünnep, nálunk nem jellemző, így az azt övező „ünnepi hangulat” (és ünnepnap) sem ismert a hazai vásárlók számára. További magyar sajátosság, hogy a diszkrecionális jövedelmek nagysága nem éri el az amerikai és nyugat-európai szintet, ill. a kiskereskedők sincsenek olyan árversenyre kényszerülve, mint az USA-ban vagy Nyugat-Európában, vagyis a keresleti-kínálati viszonyok egészen más jellegzeteségekkel bírnak.

A tradíció hiányából fakad, hogy a hazai kiskereskedők már 2016-ban is „meglovagolva” a Black Friday üzenetet, saját, specifikus, vállalati image-hez illeszkedő „Friday-eket” hirdettek (Red Friday – Media Markt; Blue Friday – Blue Chip), gyengítve ezzel a Black Friday vonzerejét. További veszélyforrás lehet az amerikai Cyber Monday (egy lehetséges hazai változatának) megjelenése, mely éppen az eddig legsikeresebb online kereskedőket vonná ki a Black Friday akcióiból.

Kutatási eredményeink és az eddigi hazai trendek azt valószínűsítik, hogy a Black Friday jelentősége tovább nő, valószínűleg önállóodni fog a Cyber Monday is, és egyre nagyobb lesz a szerepük közép- és hosszú távon a Karácsony előtti vásárlási kampányok beindításában.

Ahhoz, hogy a Black Friday hétvége hazánkban is hosszú távon sikeres és eredményes legyen mind kiskereskedelmi, mind pedig vásárlói szempontból, fontos, hogy a kiskereskedelmi vállalatok tudatosan, az üzleti és marketing stratégiájukba illesszék a november végi karácsonyi szezonnyitó akciót. Kutatásaink alapján megállapítottuk, hogy a hazai piacban még jelentős piaci potenciál van, hiszen a megkérdezettek 2/3-a nem vásárolt a Black Friday akciók hétvégén. Az értékesítési csatornák közül egyelőre csak az online értékesítés sikeres, a „hagyományos” kiskereskedők nem fektettek elég nagy hangsúlyt saját Black Friday akciójuk kidolgozásába. Mindennek eredményeként az akciók hétvégén a vásárlók közel 2/3-a online bonyolította (a Black Friday-hez kapcsolódó) vásárlásait, miközben az online kiskereskedelem piaci részesedése összességében 5,2%-volt a teljes kiskereskedelmi forgalomból az eNET 2016-os

adatai szerint. Az értékesítés sikerességét meghatározó marketingkommunikációs csatornákból is az online kommunikáció érte el leginkább a megkérdezetteket (86%), a tévé reklámokra a megkérdezettek „csak” 52%-a emlékezett, ami az integrált marketingkommunikáció hatékonyabb alkalmazásának kérdését veti fel. A vásárlói elégedettség egyes dimenzióinak (termékélérhetőség, árak, szállítás) értékelése során a válaszok módusza az „inkább elégedett” kategóriába esett, azonban a teljesen elégedettek tábora egyik kategóriában sem érte el a 17%-ot, ami a kiskereskedelmi vállalatok még hatékonyabb marketing és értékesítési munkájának igényére irányítja a figyelmet.

Összességében tehát a Black Friday akkor válik igazi társadalmi eseménnyé, „jelenséggé” Magyarországon, ha egyre több online és offline kiskereskedő a marketingstratégiájába integrálja a november végi hétvégét, és tovább javítja a Black Friday akciókat termék, ár, disztribúciós és kommunikációs szempontból egyaránt.

HIVATKOZÁSOK

Agárdi I. (2010), *Kereskedelmi marketing és menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Babbie, E. (2008), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest

Bauer A. – Berács J. (2016), *Marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Bell G. C., Weathers M. R., Hastings S. O., Peterson E. B. (2014), „Investigating the Celebration of Black Friday as a Communication Ritual”, *Journal of Creative Communications*, 9 3, pp.235-51

Braun R. (2015), *Vállalati társadalmi felelősségvállalás*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Delcea, C., Ioanas, E., Paun R. (2017), „Are You Really Influencing Your Customers?: A Black Friday Analysis”, in: Bilgin, M H. et al. *Empirical Studies on Economics of Innovation, Public Economics and Management*, Springer, pp.225-40

Ghuri, P. – Grønhaug, K. (2011), *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Hofeister Tóth Á. (2003), *Fogyasztói magatartás*, AULA, Budapest

Kemény I. – Simon J. (2015), „Az online vásárláshoz köthető minőségészlelés alakulása egy konkrét hazai online könyvesbolt esetében”, *Marketing & Menedzsment*, XLVIII 1,

Józsa L. (2014): *Marketingstratégia – A tervezés gyakorlata és elmélete*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Kwon H. J., Brinthead T. M (2015), „The motives, characteristics and experiences of US Black Friday shoppers”, *Journal of Global Fashion Marketing*, 6 4, pp.292–302

Lennon, S. J., Lee J., Kim M., Johnson K. K. P. (2014), „Antecedents of consumer misbehavior on Black Friday: A social responsibility view”, *Fashion, Style and Popular Culture*, 1 2, pp.193-212

McLeod, F., Cherrett, T., Bailey G., Dickinson J. (2016), „‘SHOP AND WE’LL DROP’ – Understanding the impacts of student e-shopping on deliveries to university halls of residence during Black Friday week”, *Conference Paper*. <https://www.researchgate.net/publication/312627294>

Medgyesi M. (2016), *A háztartások megtakarításai és eladósodottsága Magyarországon, 2008-2015* In: Kolosi T. – Tóth I. Gy. (2016), *Társadalmi Riport 2016*. TÁRKI. Budapest.

Mikkelson, D. (2006), *Black Friday. Urban Legends. Reference Pages*, 2016. november 20. <http://www.snopes.com/holidays/thanksgiving/blackfriday.asp>

Reketye G. (2003) *Az ár a marketingben*, KJK-Kerszöv, Budapest

Smith, O. and Raymen, T. (2015), „Shopping with violence: Black Friday sales in the British context”, *Journal of Consumer Culture*, 0 0, pp.1-18

Swilley, E., Goldsmith, R. E. (2013), „Black Friday and Cyber Monday: Understanding consumer intentions on two major shopping days”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20 1, pp.43-50

Töröcsik M. (2009) *Vásárlói magatartás*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Töröcsik M. (2011) *Fogyasztói magatartás - Insight, trendek, vásárlók*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Tsiotsou H. R. (2017), „‘Black Friday’: Attitudes Behavior and Intentions of Greek Consumers”, in: Martínez-López F. J. et al (eds.) *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, pp.11-8

Wu, J., Zitíki, R. (2017), „Should we opt for the Black Friday discounted price or wait until the Boxing Day?”, *The Mathematical Scientist*, 1

<https://www.mediapiac.com/marketing/Egyre-nepszerubb-a-Black-Friday/112857/>

Dr. habil. Kovács András, PhD, főiskolai docens
kovacs.andras2@uni.bge.hu
Budapesti Gazdasági Egyetem
Kereskedelmi, Idegenforgalmi és Vendéglátóipari Kar

Dr. habil. Sikos T. Tamás DSc., egyetemi tanár
sikos.t.tamas@uni-nke.hu
Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közszervezési és Közigazgatási Intézet

Black Friday phenomenon in Hungary

AIM OF THE PAPER

The aim of the paper is to provide an exploratory analysis of the “Black Friday” phenomenon in Hungary, with special emphasis on mapping the main characteristics of consumer behavior. In the study we survey the “international career” of Black Friday, from the beginning to present, its connection points to marketing tools, the Hungarian people’s reaction to it in 2016, consumer activities, product range and store type preferences, spending characteristics and we also examine the statistical connection between the variables.

METHODOLOGY

In the research – after providing a brief overview of the relevant international literature – with empirical methods we examined the awareness of Black Friday and the characteristics of the consumer behavior in Hungary. To explore the people’s opinion and their shopping behavior, we created an online questionnaire with Google Forms. In our research we reached 272 respondents between November 27 and 30, 2016. The replies were processed with IBM SPSS Statistics 20 and have been analyzed then. The distribution of the answers has been analyzed with descriptive statistical methods, and the connection between some important (not metric) variables has also been examined with a Chi-square test. For choosing our methods, the techniques of data collection (online questionnaire), which influenced the specific characteristics (measurement level) of the variables – we had nominal and ordinal levels of measurement (Babbie 2008, Ghauri & Grønhaug 2011).

KEY FINDINGS

When processing the data, we found that the ratio of respondents buying something or not buying anything was 1/3 to 2/3, the mode of spending was between 10.000 and 25.000 HUF per capita. The preferred type of retail unit was e-shops (76% of the buyers shopped online), and the dominant product groups were electric appliances and clothing items during the sale.

RECOMMENDATION

The participation data of the buyers, as well as the findings of the research on their spendings and shop preferences can be used by retailers planning to participate in the Black Friday sale.

Keywords: Black Friday, price, promotion, consumer behavior

Az óvodáskorú gyermekek televízió nézésének hatása a márkatudatosságukra és a fogyasztói magatartásukra

Kásler Tina Tímea

Budapesti Corvinus Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

Napjainkban az elektronikus média egyre jelentősebb szerepet játszik az életünkben, és ettől ma már a gyermekeket sem zárhatjuk el. A vállalatok jó része a gyermekkorú nézőt már igényes, megfontolt, kritikai érzékkel rendelkező fogyasztónak tartja, akik nagymértékben befolyásolni tudják szüleik vásárlási döntéseit. Jelen tanulmány célja, hogy feltárja, hogy milyen televíziófogyasztási szokásokkal rendelkeznek a gyermekek már egész fiatal korban, illetve ezek milyen módon befolyásolhatják márkaismeretüket, majd őket fogyasztóként.

AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kvalitatív kutatás során összesen húsz, 4-6 év közötti óvodáskorú gyermek számolt be általános televízió-fogyasztási és vásárlási szokásairól. A beszélgetés során a gyermekeknek tizenhárom különböző logót kellett felismerni.

A LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kutatás eredményei egyértelműen tükrözik, hogy a fokozott televíziózás erősen hat a gyermekek fogyasztói magatartására. Ugyanis a napi szinten televíziót néző gyermekek körében jóval magasabb volt a logók és a márkák ismerete. Ezek a gyermekek több márkás terméket igényeltek, illetve fokozottabb igényük volt a fogyasztásra, mint azoknak a gyermekeknek, akik ritkán vagy soha nem néztek televíziót. Sajnálatos módon a jelen kutatás továbbá kimutatta, hogy a gyermekek nagy része káros mennyiségű médiának van kitéve naponta.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Az eredményeket figyelembe véve kulcsfontosságú lenne ezt a tudást a gyakorlatban is alkalmazni. Bár a szülők zöme tisztában van azzal, hogy a túlzott televízió fogyasztás nem megfelelő a gyermekek számára, sokszor nincsenek a tudatában annak, hogy milyen káros lehet a média befolyása a gyermekekre. Ezért nagyon fontos lenne különböző segéd programok felhasználásával oktatni a szülőket, és ösztönözni őket az ésszerű televíziózás és médiafogyasztás irányába, hiszen láthatuk, hogy a túlzott televíziózás akár a gyermekek fogyasztási magatartását és márkaismeretét is befolyásolhatja.

Kulcsszavak: televízió fogyasztás, óvodáskorú gyermek, logófelismerés, kvalitatív kutatás

BEVEZETÉS

Korábbi kutatási eredmények azt mutatják, hogy főleg a média és a reklámok a felelősek azért, hogy a gyerekek mohó fogyasztókká váljanak és több olyan dolgra vágyjanak, amire a legcsekélyebb szükségük sincs (Buijzen & Valkenburg 2013, Büttner *et al.* 2014). A niche marketing korában felértékelődnek a gyermekek, mivel jelentősen befolyásolják szüleik vásárlási döntéseit. Ez egyre több konfliktust generál a családokon belül (Hofmeister-Tóth – Malota 2000). Buckingham (2000) kutatásai alapján megállapította, hogy a mai gyermekműsorok már önmagukban is reklámok, hiszen már majdnem minden gyermekmeséhez és filmhez tömegesen kötődnek árucikkek; pólók, uzsonnás dobozok, üdítők, matricás albumok és persze játékok, melyek mind növelik annak az esélyét, hogy a gyermek megkívánjon valamilyen terméket egy adott műsor hatására.

Mivel a televízió vizuális médium, így nem igényel különös képességet az értelmezése, például egy könyv olvasásához viszonyítva. Nem szükséges hozzá különösebb értelmi vagy képzeleti befektetés, így a gyermekek már nagyon fiatalon, akár pár hónaposan is nézni tudják. Postman (1983) szerint így apránként kivesznek a hagyományos gyermekjátékok, egyre inkább összeolvadnak a gyermekek és felnőttek szabadidős tevékenységei, sőt nyelvhasználatuk, étkezési szokásaik és szórakozási formáik is. A jelen tanulmány azt kívánja feltárni, hogy milyen televízió fogyasztási szokásokkal rendelkeznek a gyermekek már egész fiatal korban, illetve ezek milyen módon befolyásolhatják őket fogyasztóként.

ELMÉLETI HÁTTER

A televízió megjelenése óta a gyermekek és a média közti kapcsolat vizsgálata jelentős kutatási tevékenységgé nőtte ki magát. Részletes tanulmányok készültek a gyermekek televíziózási szokásairól és arról, hogy hogyan fejlődnek a gyermekek a médianarratívák megértésében, beleértve a médiahasználatukkal kapcsolatos kérdéseket is.

Hodge & Tripp (1986) írásában figyelhetők meg az első kísérletek, ahol a szerzők a gyermekműsorok és a közönség adatainak elemzésekor szocipszichológiai megközelítést alkalmaztak. Véleményük szerint az, ahogyan értelmezik a gyermekek a rajzfilmeket, illetve amit mondanak róla más gyermek és a felnőtt kérdező jelenlétében, összefügg azzal, ahogyan felfogják a csoportban elfoglalt pozíciójukat a többiekhez képest.

Míg Roberts és Bachen (1981) a gyermekek nyolcadik életéve körülre teszi azt az időpontot, amikor már a gyermekek megértik a reklámok eladási szándékát, azonban más kutatók szerint ez a tudás már sokkal korábban jelentkezik náluk (Gaines & Esserman 1981, Levin *et al.* 1982).

Egy viszonylag friss hazai kutatás (Antalóczy és tsai. 2012), egyik célja az volt, hogy feltérképezze az óvodába járó gyermekek filmnézési szokásait az óvónők, a szülők és az óvodások véleménye alapján. Eredményeik megerősítették a korábbi felmérések megállapításait, miszerint az eszköz-ellátottság közel száz százalékosnak mondható: mindössze 3 gyermek családja nem rendelkezett tömegkommunikációs eszközzel. A gyermekek televízió fogyasztásának jellegzetessége, hogy magányosan vagy testvéreikkel televízióznak, így a szülői kontroll is egyre inkább a háttérbe szorult.

Bár tanulmány elsősorban a televíziófogyasztást vizsgálja, célszerű az internetes használatot is megemlíteni. Cornish (2014) úgy találta, hogy a szülők csak akkor ismerik fel az online hirdetések, ha maguk is ki vannak téve ezeknek (pl. bannerek, pop-up hirdetések), de gyakran nem ismerik fel a burkoltabb marketingtechnikákat. Ráadásul a szülők tévesen úgy vélik, hogy a gyermekek ugyanúgy reagálnak az online marketingre, mint a felnőttek. Hang & Auty (2011) tanulmánya azt kutatta, hogy mely módon befolyásolja az adott termék elhelyezés interaktivitása a hatékonyság mértékét 9 és 10 éves gyermekek körében. Az eredmények arra engedtek következtetni, hogy amennyiben a gyermekek nem tudtak interakcióba lépni a termék elhelyezéssel a videojátékokban, ez a tény kevésbé befolyásolja a márkaválasztásukat, mint amikor valamilyen formában interakcióba kerültek a termékkel a játék során. Owen *et al.* (2014) írása azt bizonyította, hogy az idősebb gyermekek, akik megértik a reklám fogalmát, sokszor nem tudják, hogy a reklámnak nem hagyományos formái is léteznek. A tanulmány a gyermekek reklám-megértését hasonlította össze 134, 6-10 éves gyermeknél a közvetlen reklámokat a különféle nem hagyományos módon megjelenő reklám fajtákkal (pl. filmben vagy az adott játékon belül alkalmazott termékmegjelenítéssel). A gyermekek a televíziós reklámokat sokkal jobban ismerték, mint a nem hagyományos formátumokat, sőt még a legidősebb gyermekeknel sem volt tapasztalható a nem hagyományos reklámok meggyőző szándékának felismerése. A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság 2014-es lakossági internethasználat online piacfelmérése szerint a 0-6 éves gyermekek 10 %-a használ felügyelet nélkül mobiltelefont vagy tabletet, míg közel 30 %-os a

szülői felügyelettel történő használat. (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság 2014a). Összehasonlításképpen: az ugyanezen évi kutatásuk a kiskorúak médiafogyasztási szokásairól kimutatta, hogy az 1-5 éves gyermekek 77 %-a tévézik naponta. Természetesen a fent említett technikai eszközök egyre népszerűbbek, de kifejezetten az óvodáskorú gyermekek körében még a televízió az elsődleges médiafogyasztási eszköz. Így elenyésző az óvodás korú gyermekek körében kutatott internet használat.

Egy korábbi kutatásban, a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság felmérte a 3 legnagyobb gyermekcsatorna (Minimax, Disneychannel és Cartoon Network) reklámkínálatát is. A vizsgálat 4 hónapra keresztül zajlott, kizárólag a magyar csatornákon. A vizsgálat ideje alatt két gyorsétkezési hirdetés volt látható, összesen 161 alkalommal, ebből 55 a Burger King reklámfilmje, 106 pedig a McDonald's megjelenése volt. A vizsgálat tematikus médiaszolgáltatók közül a Disney Channel műsorán lehetett a legtöbb reklámfilmrel találkozni, összesen 121 szpot promótiált gyorsétkeztetést (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság 2012).

Érdekes Anderson *et al.* (1986) megfigyelése is, miszerint a gyermekek óránként 150-szer fordítják el a fejüket a képernyőtől, átlagban 15-15 mp-re. Ugyanakkor a televízió nézése közben játszó gyermekek játéka a TV-nézés ellenére folyamatos marad. A kutatók megállapításai szerint a gyermekek meglévő ismereteik, gondolkodási és értelmi sémáik segítségével igyekeztek megérteni a látottakat. A gyermek akkor „ragad le” a képernyő előtt, ha úgy érzi, hogy a további figyelés válaszolni fog egy kialakult kérdésre. Egy hasonló kutatás keretén belül Lyle & Hoffman (1971) 157 óvodáskorú gyermekkel készített interjút média- és televíziós fogyasztásaikról. A legtöbb 5 éves azt nyilatkozta, hogy saját maga választhatja ki a műsort, míg a 3 és 4 éveseknek csak az egyharmada adta ezt a választ. Megállapítható, hogy drasztikusan csökken 3 éves kor után a szülő által történő műsorválasztás. A dolgozó édesanyák gyermekei nagyobb valószínűséggel választják ki maguk a programot. A kutatók számos kérdést tettek fel annak érdekében, hogy kiderüljön: tudják-e a gyermekek, hogy az emberek a televízióban „valódiak”-e. A gyermekek 22%-a tudta, hogyan „működik” a televízió. Annál a kérdésnél, hogy „Hová mennek az emberek, a gyerekek és a tárgyak, amikor a televízió ki van kapcsolva?” 20% adott értelmes választ. Míg az anyák 87%-a jelezte: óvodás korú gyermekeik olyan élelmiszert kértek, amit a televízióban láttak; 91%-uk pedig azt mondta, hogy a gyermekeik olyan játékokat kértek, amilyeneket a televízióban láttak.

Az is kulcsfontosságú kérdés a gyermekek televízió fogyasztásával kapcsolatosan, hogy milyen módon befolyásolja őket a TV nézés során látott reklám. Ezzel a problémával egyre gyakrabban találkozunk a tudományos világban, de több kutatás foglalkozott e témával a múltban is. Pine és Nash (2002) olyan 4-6 éves gyermeket kérdezett meg a televíziózásuk mértékéről és jellegéről, akik levelet írtak a Mikulásnak. Összességében megállapítható volt, hogy azok a gyermekek, akik többször néztek kereskedelmi adót, több ajándékot kértek a Mikulástól. Ezek a gyermekek több márkás terméket is kértek, mint azok a gyermekek, akik kevesebbszer néztek televíziót. Ugyanakkor a gyermekek kérésénél nem volt megfigyelhető jelentős mértékben, hogy a leggyakrabban reklámozott játékokat kérték volna. A reklámozott játékoknak mindössze 10%-a szerepelt csak a gyermekek leveleiben, ami arra utal, hogy a 7 év alatti gyermekek emlékezete a konkrét márkanévre viszonylag gyenge. Pozitív korrelációt találtak viszont a kérések száma és azon gyermekek között, akik egyedül néztek tévét. Ennek egy lehetséges konklúziója az lehet, hogy a magányos tévézés fogékonyabbá teszi a gyermekeket a reklámra.

Ward *et al.* (1977) tanulmánya a figyelem mértéke és a reklámnak való kitettségük szempontjából vizsgálta a gyermekek viselkedését a reklám nézésénél. Az eredmények kimutatták, hogy a reklámok alatti teljes figyelemcsökkenés a legfiatalabb gyermekeknél (5-7 éves korosztály) a legkevésbé. Bár az együttes TV-nézés a testvérekkel és az édesapákkal az életkorral nőtt, a teljes figyelem viszont a reklámok alatt csökkent az életkor előrehaladtával. Pine és Nash (2003) egy későbbi kutatásában azt is vizsgálta, hogy milyen mértékben preferálnak óvodáskorú gyermekek a televízióban reklámozott bizonyos márkákat. Az esetek 68%-ában a gyermekek a márkás, reklámozott terméket választották. Ez a preferencia nagyobb volt a lányoknál (78%), a fiúkhoz képest (58%). Végül egy hazai kutatás kimutatta, hogy a magyar családokban 1,5%-ban okoz mindennapos, illetve 5-6%-ban okoz hetente egyszeri vagy többszöri problémát a reklámok szükségletmővelő jellege (Hofmeister-Tóth és Malota 2000).

A fent említett kutatások különböző módon világitottak rá a gyermekek televíziózási szokásaira, arra, hogy hogyan fejlődnek a reklámnarratívák megértésében és nem utolsósorban a médiahasználatukról adtak változatos képet.

MÓDSZERTAN

A pilot kutatásban 4-6 év közötti, összesen 20 gyermek (8 lány és 12 fiú) vett részt, akik főleg budapesti óvodások voltak. A 20 gyermek között volt egy sajátos nevelési igényű, autista gyermek is. A gyermekek családi háttere különbözött. A 20 gyermekből 3 járt magánóvodába, illetve 4 kétnyelvű óvodába. A kutatás során kvalitatív interjúkat készítettem beszélgetés formájában. A kvalitatív interjú különösen a gyermekekkel való médiakutatásban bizonyult hasznosnak. Ugyanis a gyermekek számára kevésbé ajánlatosak a felnőtteknél alkalmazott eljárások, pl. ahol a kapcsolódó kérdéseket sokszor részletesen ki kell fejteni (Ayass & Bergmann 2011). A gyermekekkel folytatott interjúk során a megszerzett adatok mindig a kérdést feltevő értelmezésére szorúlnak, s így csak közvetve tükröznek egy bizonyos valóságot. Ezért kiegészítésként a gyermekek szülei is kitöltöttek egy rövid kérdőívet a gyermekük médiafogyasztásáról. A kérdőív csupán a gyermekek napi, illetve heti televíziózási szokásaira kérdezett rá, illetve a nézett műsorok fajtáira. A rövid szülői kérdőív csak arra szolgált, hogy kiszűrésre kerüljenek azok a gyermekek, akiknek a válasza egyáltalán nem egyezett meg a szülők által megadott televízió nézési adatokkal.

A beszélgetés hosszának meghatározása az ilyen fiatal gyermekeknél igen fontos, hisz még nagyon rövid a koncentrációs képességük. Ezen túl, számos olyan tényezőt is figyelembe kell venni, ami a gyermekek korával kapcsolatos. Például ebben a korban a gyermekek még nem ismerik az órát, így fölösleges tőlük megkérdezni, hogy pontosan mikor és mennyi időt töltenek a televízió előtt (Lyle és Hoffman 1971). Helyette úgy érdemes feltenni a kérdést, hogy milyen napszakban néznek általában televíziót, az óvoda előtt vagy után. A nagyobb gyermekek már arra is tudnak válaszolni, hogy hány mesét nézhetnek meg egyszerre. Annak érdekében, hogy a gyermekek figyelmét minél tovább megőrizzem, többféle feladatot adtam nekik a beszélgetés során. Például megmutattam nekik tizenhárom ismertebb logót, és megkérdeztem tőlük, hogy felismerik-e.

Az interjú 10 kérdésből állt. Az első 6 kérdés a gyermek televízió nézési szokásaira tért ki: milyen műsorokat néz a gyermek, kívül és főleg mennyit. 2 kérdés a gyermek vásárlási szokásait tudakolta, majd másik 2 kérdés a reklám fogalmával foglalkozott. A 10. kérdés arra tért ki, hogy a gyermek mit kér a Jézuskától karácsonyra. Az adatgyűjtés során a gyermekek egyenként, a csoporttól/

szüleiktől elkülönítve válaszoltak a kérdésekre, hogy mások ne tudják befolyásolni válaszukat. Az első pár kérdés a gyermekek televízió nézési szokásaival foglalkozott, a fennmaradó kérdések a gyermekek bevásárlási szokásaival voltak kapcsolatosak.

A kérdések után a „logó teszt” következett, mely 13 különböző népszerű logóból állt: Apple, Ariel, Barbie, Coca-cola, Disney, Facebook, Fisher-Price, LEGO, McDonalds, Minimax, Pampers, Rovio, Volkswagen. Az esetek felénél kifejezetten gyermek specifikus logót kellett kitalálniuk az óvodásoknak, , mint például a különböző játék márkák logóit (Barbie, LEGO vagy a gyermek televízió csatornák logója). DE szerepelt számos olyan márká is, amellyel a gyermekcsatornák is lehet találkozni, mint például a Pampers, a Fisher-Price és a McDonalds. Az egyéni interjúk gyermekeként átlagosan 10 percet vettek igénybe, de mivel a gyermekek több esetben játszottak az interjú közben, így előfordult, hogy az interjú akár 20 percig is eltartott. A primer kvalitatív kutatás mellett szekunder kutatásként a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság kutatásai szolgáltak.

EREDMÉNYEK

A hatékonyabb elemzés végett a gyermekek három kategóriába lettek besorolva a tévénézésük gyakorisága alapján. Azok a gyermekek, akik azt jelezték, hogy mindennap néznek televíziót, a „sokat tévéző” kategóriába kerültek. Azok a gyermekek, akik nem minden nap, de heti rendszerességgel néztek televíziót az „átlagos tévéző” kategóriába tartoztak, míg azok a gyermekek, akik otthon nem néztek televíziót (csak a nagyszülőknél) vagy nem is rendelkeztek televízióval a „ritkán tévéző” kategóriába lettek sorolva.

Televíziófogyasztási jellemzők

A 20 résztvevő gyermek közül csupán egy gyermeknek nem volt otthon televíziója, így ő volt az egyetlen, aki nem konfrontálódott a televízió fogyasztást serkentő eszközeivel. Szintén ő volt az egyetlen, aki végül egy logóhoz sem tudott hozzászólni (bár több olyan gyermek is volt a mintában, aki végeredményben egyetlen logót sem ismert fel helyesen). 11 gyermek azt nyilatkozta, hogy minden nap nézheti a televíziót, sőt volt olyan gyermek, aki délelőtt és délután is tévézhetett. A maradék 8 gyermek ritkábban, sokszor csak a nagyszülőknél juthatott televízióhoz.

12 gyermek tudta egyedül kezelni a távirányítót. A gyermekek zöme egyedül, vagy – ha voltak testvérei – a testvéreivel együtt nézhette a televíziót. Csupán két gyermek nézte a televíziót rendszeresen az anyjával vagy az apjával (mind két gyermek a ritkán tévézökhöz tartozott). 4 gyermek kivételével az összes maga döntötte el, mit néz a televízióban, bár egyesek a kábeltelevízió helyett DVD-ket néztek. Minden gyermek gyermekmesét nézett a televízióban, 1-2 gyermek még pár sportközvetítést is felsorolt, amit rendszeresen néztek. 5 gyermek hibátlanul meg tudta nevezni azt a gyermekcsatornát, amit otthon néztek.

Vásárlási jellemzők

A gyermekek vásárlási szokásai is rendkívül érdekesek és széleskörűek voltak. A kutatásban részt vett gyermekekből csupán 2 nem kísérté el a szüleit vásárolni. A többiek közül csak 5 állította, hogy nem szokott semmit kérni a boltban a szüleitől. A maradék mind rendszeresen kér valamit. Általában különféle édességeket (9) de akadtak, akik rendszeresen játékot kértek (3). Volt olyan gyermek, aki hozzátette:

„Szoktam boltba menni anyáékkaal, de nem kérek semmit, mert úgysem veszik meg, de ha lehet, LEGO-t szívesen kérek, az szokott lenni a Spar-ban.”

Szintén érdekes, hogy a fenti két márkanéven kívül csak egy márkát említettek a gyermekek a vásárlási szokásaikkal kapcsolatosan: a Kinder csokoládét. Ezek az eredmények alátámasztják Aktas Arnas (2006), illetve Taras *et al.* (1989) kutatását, amelyek kimutatták, hogy televízió nézés növeli a bolti vásárlás igényét az óvodáskorú gyermekeknél. Kutatásuk szerint a gyermekek ilyenkor elsősorban édességet kérnek szüleiiktől. Megállapítható az is, hogy az iskolás gyermekek körében ez a jelenség egyre ritkábban fordul elő.

Az első kategóriába sorolt „sokat tévézö” 11 gyermeknek több mint a fele kért márkás terméket a Mikulástól (főleg LEGO, Star Wars és Frozen – az utóbbi kettő Disney termék). 3 gyermek márkával nem rendelkező játékot kért (talpas autó, távcso és zongora), illetve 2 gyermek még nem tudta, vagy nem akarta megmondani mit kér. A mintából csupán 3 gyermeknél volt tapasztalható nagyon kevés vagy egyáltalán nem létező médiaforgaszta. Közülük 2 nem tudta, mit kér és 1 gyermek márka nélküli játékot kért (baba). A harmadik kategóriába sorolt „ritkán tévézö” 5 gyermek közül csak 1 kért márkás játékot (LEGO), 3 márka nélkülit (autó, lézer kard, motor) és 1 nem tudta még, hogy mit kér.

Ez az eredmény összhangban van Pine és Nash (2002) kutatásával, ahol kimutatták, hogy azok a gyermekek, akik több időt töltenek televíziózással, nagyobb számban kértek ajándékot, illetve ök voltak azok, akik több márkás játékot kértek.

Reklámtudat

Egyetlen gyermek sem tudott arra válaszolni, hogy hogyan kerülnek az emberek és a mesék a televízióba. A kérdés, hogy mi a reklám, hasonlóan megdöbbenő válaszokat eredményezett. A 20 megkérdezett gyermekből 11 kapásból azt válaszolta, hogy nem tudja, mi a reklám. A fennmaradó válaszokból kiderült, hogy még nem igazán voltak tisztában a fogalommal vagy még nem tudták megfelelően körülírni a reklám fogalmát. Például volt, aki azt válaszolta, hogy a reklám egy „film” vagy „a TV-ben megy valami”. A fennmaradó 6 válasznál látható volt, hogy a gyermekek tudják: a reklám egy olyan dolog, ami megszakítja kis időre a kedvenc műsoraikat, de egyetlen gyermek sem értette/nevezte meg a reklámok eladási szándékát:

„Mese után megy” (6 éves lány, sokat tévézö).

„Amikor a gyerekek TV-t néznek, és az előtt bereklámozna egy fotót” (6 éves lány, sokat tévézö).

Ez az elmélet Piaget (1999) szakaszelméletével is összhangban van, hisz a műveletek előtti szakaszban (2 és 7 éves kor között) a gyermek még csupán az egydimenziós gondolkodásra képes. Viszont volt olyan gyermek, akiben tudatosult, hogy különböző tárgyakat mutat be a reklám.

„Mutatja a doktor a szereket meg az autókat” (5 éves fiú, ritkán tévézö).

Volt olyan gyermek is, aki észrevette, hogy bizonyos reklámok fiúkat, mások lányokat céloznak meg:

„Valami befejeződik, jön a fiús, amikor egy kocsi repül” (5 éves fiú, sokat tévézö).

Végül akadt olyan gyermek, aki bár nem tudta igazán körülírni, hogy mi is az a reklám, de már kijelentette, hogy nem szereti:

„Tudom mi a reklám, nem szeretem” (5 éves fiú, átlagos tévézö).

Megállapítható, hogy a gyermekek televízió nézésének mennyisége és a reklám fogalmának megnevezése között nincs összefüggés.

Ezt a jelenséget számos régebbi kutatás alátámasztotta (Roberts & Bachen 1981, Levin *et al.* 1982, Oates *et al.* 2002; Blades *et al.* 2013), bár itt különösen kiemelném Oates *et al.* (2002) tanulmányát, miszerint még nagyon sok 10 éves gyermek sem érti a reklámok meggyöző szándékát.

Márkaismeret

Az alábbi táblázat összefoglalja a logóvizsgálat eredményeit (csupán azok a válaszok vannak feltüntetve, amelyekre a gyermekek helyesen válaszoltak).

1. táblázat: A gyermekek által helyesen felismert logók

LOGO	Sokat tévőző gyerekek N=12	Átlagos tévőző N=4	Ritkán tévőző N=4
Fisher-Price	0	0	0
LEGO	11	3	0
Apple	1	0	0
Pampers	0	0	0
Facebook	1	0	0
Volkswagen	4	0	1
Disney	1	0	0
Barbie	2	0	0
Ariel	0	0	0
Minimax	6	1	1
Rovio	0	0	0
McDonalds	5	1	0
Coca-cola	2	1	0

Forrás: saját szerkesztés

A „logó teszt” kapcsán legtöbbször a LEGO-t találták el helyesen, 14 gyermek ismerte fel a logót, míg a Minimaxot 8-an. Volt több olyan logó, amit egyetlen gyermek sem ismert fel helyesen, például a Fisher-Price. Voltak olyan logók, ahol a gyermekek felismerték, milyen termék, de a márka nevét nem ismerték: például az Ariel esetében. Egy gyermek sem tudta a nevét, de többen tudták, hogy mosószer. A Pampersről is több gyermek felismerte, hogy pelenka, de magát a márkanévet nem ismerte.

A legtöbb helyes választ egy 5 éves fiú adta, aki mindennap nézhetett televíziót. 5 logót tudott pontosan megnevezni. Ő volt az egyetlen gyermek, aki a Facebook logót is helyesen felismerte. Több logónál tudta, hogy mit jelent, csak nem tudta megmondani a márka pontos nevét. A Pampers-t „pelenkának”, a Fisher-Price-t „játékboltnak”, az Apple-t „telefonnak”, a Disney-t „Mikey mesének”, az Ariel-t „mosógépnek” és a Coca-Colát „Colának” jelölte. Csupán a Barbie és

a Rovio logóját nem ismerte. 3 gyermek tudott 4 logóra helyesen válaszolni. Közülük 2 sokat és 1 átlagos tévőző volt.

Érdekes, hogy csupán egy sokat és egy átlag tévőző gyermek nem ismerte fel a LEGO-t, míg 4 ritkán tévőző nem tudta megnevezni a márkát. A Minimax volt a második legnépszerűbb logó. Egy gyermek a konkurens adóval, a Jim Jam-mal keverte, míg egy másik tudta, hogy meseadó, de nem tudta a nevét. A naponta televíziózó gyermekek közül a fele nem ismerte fel a márkát, míg az átlag és ritkán nézők közül a gyermekek háromnegyedénél volt tapasztalható e hiányosság. Itt is kimutatható a tendencia, hogy azok a gyermekek ismerték fel az adott logót, akik gyakrabban nézik a televíziót. Viszont fontos kiemelni, hogy a Minimax egy kábeltelvíziós adó, így könnyen lehet, hogy azok a gyermekek, akik ugyan gyakran néznek televíziót, de nincs ilyen szolgáltatásuk otthon, nem ismerik ezt az adót.

Egy másik ismertebb logó a gyermekek körében a McDonalds volt, bár a helyes megnevezését (McDonalds) csupán 1 gyermek tudta hibátlanul megjelölni, 5 gyermek a szleng magyar néven „Meki”-ként használta a logót, ebben az esetben ezt a megnevezést is elfogadtam helyes válasznak. Elhangzott még jelölésként a „Happy Meal”, a „Hamburger” és a „Krumpli” is. Tehát a gyermekek nagy része tisztában volt azzal, hogy mi a McDonalds. Két gyermek az „M” betűt emelte ki a logót látva, és nem magát a céget. Az a gyermek, aki helyesen tudta a logó nevét, az átlag tévészó kategóriába tartozott, míg az az 5 gyermek, aki „Meki”-nek hívta a logót, mind a sokat tévészó kategóriába tartozott. Az eredmény nem meglepő, hisz a már korábban említett Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság vizsgálata is alátámasztotta, hogy a McDonalds közel kétszer annyit hirdet az ismert gyermekcsatornákon a konkurens vállalatokhoz képest.

Volt több olyan logó, amit egyetlen gyermek sem ismert fel helyesen, például a Fisher-Price. Érdekes, hogy egy nagy játékvártó cégről van szó, amelyik sokat hirdet a gyermekcsatornákon, bár a reklámoknál magát a játékot helyezi előtérbe és nem a márkát, a nagyobb FMCG cégekhez hasonlóan. Voltak olyan logók, ahol a gyermekek felismerték, milyen termék, de a márka nevét nem ismerték: például az Ariel esetében. A Pampersnél két gyermek felismerte, hogy pelenka. A két gyermek közül az egyiknek volt egy 11 hónapos kistestvére (az átlagos tévészó kategóriába tartozott) a másiknak nem volt testvére (viszont a sokat tévészó kategóriába tartozott). Szintén fontos megemlíteni, hogy mindkét gyermek fiú volt. Amit itt ugyan csak kiemelni, hogy az egyik gyermek, aki nem néz gyakran televíziót, de van egy kis testvére, azt a választ adta a Pampers logó láttán, hogy „Spar”. Ő nem a márkával kötötte össze a logót, hanem a boltban, ahol meg szokták venni a terméket. Az Apple ugyanúgy egy érdekes márka, hisz a gyermekek zöme azt mondta a logóra, hogy „alma”, hisz ők nem ismerték fel a márkát, hanem csak azt mondták a logóra, amit épp láttak. 5 gyermek technikai eszközökkel kötötte össze a logót: mobil, computer, TV, telefon, tab. De végül senki nem találta el a logó helyes megnevezését. 3 gyermek ismerte fel a Coca-Cola logóját (de 2 gyermek Colának hívta), közülük 2 ismerte a McDonaldsot is. Nemek közti különbséget is lehetett észlelni néhány márkánál. A Barbie logót csupán 2 gyermek ismerte, mindkettő lány volt. A LEGO-t érdekes módon sokkal több lány, mint fiú azonosította helyesen. A McDonalds-ot 6 gyermek ismerte fel, 4 fiú és 2 lány (testvérek). Bár nagyon sok gyermek

tudta, hogy a Volkswagen kocsija, csupán 5 tudta a márka nevét, 1 lány és 4 fiú. Jelentősen több lány ismerte fel a Minimax-ot, mint fiú. A Rovio logót szintén kiemeltem, 3 gyermek ismerte fel a logót, de mindegyik „Angry Birds”-nek hívta (ez várható volt, hisz a Rovio fejlesztette ki az Angry Birds játékot, és minden játék elején megjelenik a logó). Csak fiúk ismerték fel a logót, 2 mindennapi és egysokat tévészó. Bár most ez nem volt a kutatás része, érdemes lenne megvizsgálni, hogy az átlagos televízió fogyasztók vajon cserébe több időt töltenek-e el tableten lévő játékokkal. Ez megmagyarázhatná a fenti eredményt.

Korábbi kutatások csak részben támasztottak alá a jelenlegi tanulmány eredményeit. Bár a hasonló logós vizsgálatok kimutatták, hogy a televíziózás összefügg a márkaismerettel (Valkenburg és Buijzen 2005), érdekes módon a fiúk márkaismerete általában magasabb volt, mint a lányoké.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A vásárlással kapcsolatosan megállapítható, hogy bár nem említettek a gyermekek kifejezett márka neveket, főként azok a gyermekek kértek valamit a boltban, akik a „sokat tévészó” kategóriába kerültek. Bár a gyermekek tudják, hogy a reklám egy olyan dolog, ami megszakítja kis időre a kedvenc műsoraikat, de egyetlen gyermek sem értette meg a reklámok eladási szándékát. Szintén megállapítható, hogy a gyermekek televízióézési mennyisége és a reklám fogalmának megnevezése között nincs összefüggés. Megfigyelhető volt az is, hogy azok a gyermekek, akik többször néztek kereskedelmi adót, több ajándékot kértek a Mikulástól, de érdekes módon nagyon kevés gyermek kért kifejezetten márkás játékokat.

Fontos kiemelni, hogy csupán egy gyermek nem tudott egyetlen logóhoz sem hozzászólni, még hozzá az a gyermek, akinek nem volt otthon televíziója. Míg 5 gyermek megnevezett ugyan számos logót, de egyetlen logót sem ismert fel helyesen. Ezeknél a gyermekeknél 3 tartozott a ritkán tévészó kategóriába, 1 az átlag és 1 a sokat tévészó kategóriába. Ez a felmérés már utal arra, hogy a fokozott televízió fogyasztás több márkatudatosságot eredményezett a gyermekek körében, az 5 gyermek közül három 4 éves és 2 5 éves volt.

Szoros összefüggés volt észlelhető a gyakori televíziózás és a logók ismerete között. Erre kiváló példa a LEGO. A LEGO-t találták el legtöbbször helyesen: 13 gyermek ismerte fel a logót., Csupán

1 sokat és 1 átlagos tévöző gyermek nem ismerte fel a márkát. Ugyanakkor a 4 ritkán tévöző gyermek közül senki sem tudta megnevezni a márkát. Ez azért is érdekes, mert a LEGO manapság olyan mindennapi játék a gyermekek körében, mint a gyurma. Szinte minden óvodában megtalálható, a gyermekek erre tekintettel természetesen felismerik a terméket, de a példa pregnánsan kimutatta, hogy azok, akik nem néznek televíziót, nem tudják a LEGO logóját a termékhez kötni.

A nemek közti különbség – bár minimálisan, de – észlelhető volt a megkérdezett gyermekek körében. Több tipikusan lányos vagy fiús márkánál (pl. Barbie és Rovio) csak az ismerte fel a logót, akit a márka megcéloz. A McDonalds-t közel azonos mennyiségű lány ismerte fel, mint fiú. A Volkswagen-t több fiú ismerte fel, de ez is várható volt, hiszen az autók általában a fiúkat érdeklik jobban. Bár a LEGO igyekszik lányokat is megcélozni (most már gyártnak tipikus lányoknak való termékeket), általában ez a termék fiús játéknak minősül. Mégis érdekes, hogy több lány ismerte fel, mint fiú. Ennek a magyarázata az lehet, hogy a LEGO igyekszik jobban betörni a lányokat megcélozó piacra, és ezért több lányoknak szóló reklámat alkalmaz.

Az eredményeket figyelembe véve kulcsfontosságú lenne ezt a tudást a gyakorlatban is alkalmazni. Bár a szülők zöme tisztában van azzal, hogy a túlzott televízió fogyasztás nem megfelelő a gyermekek számára, sokszor nincsenek a tudatában annak, hogy milyen káros lehet a média befolyása a gyermekekre. Ezért nagyon fontos lenne különböző segéd programok felhasználásával oktatni a szülőket, és ösztönözni őket az ésszerű televíziózás és médiafogyasztás irányába, hiszen láthattuk, hogy a túlzott televíziózás akár a gyermekek fogyasztási magatartását is márká ismertetését is befolyásolhatja.

ÖSSZEFOGLALÁS

A gyermekek lelki egészségének megőrzése érdekében minden jel szerint fontos és célszerű, hogy otthon, az óvodában és a tágabb értelemben vett közösségi kultúra területén is válják el egymástól a felnőttek és a gyermekek világa. Ez maga után vonja a gyermekek kizárását is a felnőtteknek fel-fogott világból. A gyermek nem felnőtt: nem szabad tehát megengedni, hogy hozzáférjen olyasmikhez, amiket a felnőtt a „sajátja”-ként értelmez (Buckingham 2000). Sajnálatos módon a jelen kutatás is kimutatta, hogy a gyermekek nagy része káros mennyiségű médiának van kitéve naponta (a mintában szereplő gyermekek több mint a fele mindennap, sokszor délelőtt és délután is nézi a televíziót

vagy játszik egyéb elektronikai eszközökkel), mely sok esetben negatívan hat a még fejlődésben lévő gyermekekre.

Összegezve, a jelenlegi kutatás maximálisan alátámasztja az elmúlt évek kutatási eredményeit ezen a területen. A kutatás fő konklúziója, hogy a fokozott televíziózás növeli a márkatudatosságot, mely erősen befolyásolja a gyermekek fogyasztói magatartását. Elmondható, hogy az általános logófelismerésnél a kor és nemek közötti megkülönböztetés nem mutatható ki egyértelműen. Konkrét logóknál viszont különbségek mutatkoztak a nemek között. Az is megállapítható, hogy a gyermekek főként azokat a logókat ismerték fel, amelyek valamilyen módon érintették, vagy érdekelték őket a mindennapokban: LEGO, McDonalds, Minimax. Egy érdekes kivétel a Barbie volt, hisz ez a márka a lányok körében elképesztően népszerű, mégis csak két lány ismerte fel a logót.

A kutatás eredményei alátámasztják azt is, hogy a mai gyermekek egyre hozzáértőbbek, „vásárlási szakértők” lettek. Egy adott termékről alkotott véleményük akár az egész család fogyasztói magatartására kihathat. Schor (2014), valamint McNeal & Mindy (1999) is kimutatta, hogy az elmúlt években folyamatosan nőtt azoknak a szülőknek a száma, akik kikérlik a gyermekeik véleményét az egész család számára megvásárlandó termékeknél. Így manapság előfordul, hogy olyan jelentős beruházásoknál is figyelembe veszik a szülők a gyermek véleményét, mint például egy autó vásárlása. A vállalatok számára ma már elengedhetetlen az óvodáskorú gyermekek meghódítása, hisz ez jelentős piaci előnyt jelenthet, nemcsak a gyermekjátékok piacán, hanem bármilyen egyéb iparág esetén is.

Fentiek ismeretében nagy kihívással kell szembenézni a modern szülőknek: a XXI. században a modern technológia, a kibernetika és a médiumok világa soha nem látott módon beavatkozik az egyén életébe, már egészen kisgyermek kortól kezdve. Mivel nem lehet függetlenedni ezektől, a szülőkön múlik, hogy ne egyszerűen félelmetes és üldözendő Góliátot lássanak a médiumokban, akivel szemben Dávidként elkeseredett harcot kell vívniuk, hanem megszeliítve, a kisgyermek számára is „fogyaszthatóan” tudják a nevelés során felhasználni a médiát. Az ideális az lenne, hogy a kicsik csak nagyon fokozatosan, főleg a felnőttek állandó jelenléte mellett ismerkednének meg a későbbiekben az életük elkerülhetetlenül fontos részévé váló médiával. Így a gyermek a későbbiekben nem rabja lesz a médiának, hanem tudatos és örömteli használójává válik.

HIVATKOZÁSOK

- Aktaş Arnas, Y. (2006), „The effects of television food advertisement on children’s food purchasing requests”, *Pediatrics International*, 48 2, 138-45
- Anderson, D. R., Lorch, E. P., Field, D. E., Collins, P., Nathan, J. G. (1986), „Television viewing at home: Age trends in visual attention and time with TV”, *Child Development*, 57 4, 1024-33
- Antalóczy T., Pörzsi Zs., Vaskuti G. (2012), „Óvodások Távirányítóval – Média- és filmfogyasztás a legifjabb nemzedékek körében”, *Kultúra és Közösség*, 4 3, 143-53
- Ayass, R. / Bergmann, J. (Hrsg.), *Qualitative Methoden der Medienforschung*, Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung, Dr. Martin Hartung, 2011
- Blades, M., Oates, C., Li, S. (2013), „Children’s recognition of advertisements on television and on Web pages”, *Appetite*, 62 190-3
- Buckingham, D. (2000), *After the Death of Childhood – growing up in the age of electronic media*, Cambridge: Polity Press
- Buijzen, M., Valkenburg, P. M. (2003), „The unintended effects of television advertising: A parent-child survey”, *Communication Research*, 30 5, 483-503
- Büttner, O. B., Florack, A., Serfas, B. G. (2014), „A Dual-Step and Dual-Process Model of Advertising Effects: Implications for Reducing the Negative Impact of Advertising on Children’s Consumption Behaviour”, *Journal of Consumer Policy*, 37 2, 161-82
- Cornish, S. L. (2014), „Mum, can I play on the internet? Parents’ understanding, perception and responses to online advertising designed for children”, *International Journal of Advertising*, 33 3, 437-73
- Gaines, L., Esserman, J. F. (1981), „A quantitative study of young children’s comprehension of television programmes and commercials”, In: Essermann J. F. (ed.) *Television Advertising and Children*, New York: Child Research Service
- Hang, H., Auty, S. (2011), „Children playing branded video games: The impact of interactivity on product placement effectiveness”, *Journal of Consumer Psychology*, 21 1, 65-72
- Hodge, B., Tripp, D. (1986), *Children and Television: A Semiotic Approach*, Cambridge: Polity Press
- Hofmeister-Tóth, Á., Malota, E. (2000), „Reklámok a gyerek és a szülő szemével”, *Marketing & Menedzsment*, 34 2, 33-8
- Levin, S. R., Petros, T. V., Petrella, F. W. (1982), „Preschoolers’ awareness of television advertising”, *Child Development*, 53 4, 933-7
- Lyle, J., Hoffman, H. (1971), „Explorations in Patterns of Television Viewing by Preschool-age Children”, In: *Television and social behavior* (4), Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office 257-73
- McNeal, J., Mindy F. J. (1999), „Chinese children as consumers: an analysis of their new product information sources”, *Journal of Consumer Marketing*, 16 4, 345-65
- Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság (2012), A tematikus gyermekcsatornák reklámkinálata http://nmhh.hu/dokumentum/155046/Reklaminalat_a_tematikus_gyermekcsatornakon_tanulmany.pdf (Megtekintve: 2015.12.03)
- Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság (2014), Lakossági internethasználat online piacfelmérés http://nmhh.hu/dokumentum/166308/Internet_2014_webre.pdf (Megtekintve: 2017.03.26)
- Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság (2014), Online felmérés a kiskorúak médiafogyasztási szokásairól http://nmhh.hu/dokumentum/166332/kiskorukak_mediafogyasztasi_szokasai_2014dec_2015feb.pdf (Megtekintve: 2017.03.26)
- Oates, C., Blades, M., Gunter, B. (2002), „Children and television advertising: When do they understand persuasive intent?” *Journal of Consumer Behaviour*, 1 3, 238-45
- Owen, L., Lewis, C., Auty, S. (2014), “Under the Radar: How Embedded Commercial Messages in TV and the New Media Influence Children Without their Conscious Awareness”, In: Blades, M, Oates, C. Blumberg, F. Gunter, B. (eds.): *Advertising to Children*, London: Palgrave Macmillan, 178-98
- Piaget, J., Inhelder, B. (1999), *Gyermeklélektan*, Budapest: Osiris kiadó
- Pine, K., Nash, A. (2002), „Dear Santa: The effects of television advertising on young Children”, *International Journal of Behavioral Development*, 26 6, 529-39
- Pine, K., Nash, A. (2003), „Barbie or Betty? Preschool Children’s Preference for Branded Products and Evidence for Gender-Linked Differences”, *Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics*, 24 4, 219-24
- Postman, N. (1983), *The disappearance of childhood*, London: W. H. Allen
- Roberts, D. F., Bachen, C. M. (1981), „Mass Communication Effects”, *Annual Review of Psychology*, 32 1, 307-56

- Schor, J. B. (2014), *Born to buy: the commercialized child and the new consumer cult*, New York: Simon and Schuster
- Taras, H. L., Sallis, J. F., Patterson, T. L., Nader, P. R., Nelson, J. A. (1989), „Television’s influence on children’s diet and physical activity”, *Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics*, 10 4, 176-80
- Valkenburg, P. M., Buijzen, M. (2005), „Identifying determinants of young children’s brand awareness: Television, parents, and peers”. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 26 4, 456-68
- Ward, S., Wackman, D., Wartella, E. (1977), *How children learn to buy: The development of consumer information processing skills*, Beverly Hills CA: Sage

Kásler Tina Tímea, PhD-hallgató
 tina.toth@yahoo.com
 Budapest Corvinus Egyetem
 Gazdálkodástudományi Kar
 Marketing és Média Intézet

The preschool children’s media consumption impact on consumer behaviour

AIMS OF THE PAPER

Today, electronic media plays an increasingly important role, from which children cannot be excluded. Children are perceived as demanding, considerate, critical consumers, who greatly influence their parents' purchasing decisions. The purpose of this paper is to explore what kind of television consumption habits children have in their early years and how it can influence their brand awareness and enhance their demand as consumers.

METHODOLOGY

The qualitative research of twenty preschool children, from the age of 4-6, reports of the children’s general television consumption and purchasing behaviour. During the conversations, the children had to recognize thirteen different logos.

MOST IMPORTANT RESULTS

The research results clearly reflect that increased television consumption strongly affects children’s consumer behaviour, as the knowledge of logos and brands was much higher amongst those children, who viewed television on a daily basis. These children demanded more branded products and felt a greater need to consume than those children who rarely or never watched television. Unfortunately, this research also showed that most children are exposed to a harmful amount of media daily.

RECOMMENDATIONS

Taking the results into consideration, it would be crucial to apply this knowledge in practice. Although the majority of parents are aware that excessive television consumption is inappropriate for their children, they are often unaware to what extent the media influence damages the children. That is why, it would be very important to educate parents with various auxiliary programs and encourage them to rational television and media consumption, as we could see that excessive television can affect consumer behaviour as well as brand awareness among children.

Keywords: television consumption, preschool children, logo recognition, qualitative study

Does co-operation affect positively innovative performance?

Case study of Estonia and Romania

Viktor Prokop – Samuel Amponsah Odei – Jan Stejskal
University of Pardubice, Czech Republic

AIMS OF THE PAPER

SMEs support their innovative processes with connecting to networks (corporate or business or knowledge-based or cooperative). Many international studies show that participation in the cooperative network can help to improve the innovation performance of small or medium sized enterprises. It has been proved that various types of cooperative linkages (e. g. inter-firm cooperation and cooperation with the intermediaries, cooperation with research organizations or cooperation in the holding group) has a positive impact on the firm's ability to innovate. An interesting question is the involvement of government or public institution in these cooperative networks. Mostly the world wide studies show that their involvement does not bring significant positive benefits. But the new forms of cooperation, such as vertical or horizontal cooperation with customers and suppliers or competing companies also play a significant role in the innovation processes. Even some studies show that the cooperation among the industrial enterprises and customers is more important than cooperation in the knowledge-based network. The question remains whether the results of various international studies are also valid in the CEE regions.

THE METHODOLOGY

Therefore, to fill the gap, we analyse the influence of cooperation with different partners (e. g. customers, competitors, universities) on the growth of firms' turnover from innovated products in manufacturing industries (in total, 4903 firms) in Estonia and Romania between the years 2010-2012 by using own multiple linear regression models. For data collection, we use CIS, which is a harmonised questionnaire.

THE MOST IMPORTANT RESULTS

Results show, that proper selection of cooperation partners (especially in Estonia) in combination with other determinants of innovative activities (e. g. participation in the group of companies, public financing) lead to creation of synergies and spillover effects, that significantly influence innovative activities.

RECOMMENDATION

We recommend countries to thoroughly define their innovation policy goals and system of support to analyse them before their wide application.

Keywords: innovation, cooperation, spill-over effects, Estonia, Romania

INTRODUCTION

Even today, traditional production factors – considered to be work, land, and various forms of capital – can still be perceived as one of the basic determinants of economic development (Porter & Van der Linde 1995). Nonetheless, other kinds of production resources, which help strengthen or maintain a company's position on the international and domestic markets or help increase company competitiveness, began to increase in importance during the second half of the 20th century (Carney 1998).

In the last few decades of the 20th century, there was a reduction in industrial production in many countries, which has tended to be replaced in modern Western economies more frequently by the production of services. It is possible to explain this by using technological and demographic changes, people's changing preferences, or a change in the maturity of individual economies, for example. These factors gradually and noticeably change the ways of looking at the role of production factors and logically result in a changeover from material production to production based primarily on the use of information, i.e., knowledge. On the basis of scientific research, it was already possible to state in the 1990s that economies based on knowledge achieve a higher gross domestic product (Abramovitz & David 1996).

The use of various types of knowledge is a driver for company growth in the 21st century. Knowledge is a source of innovation; moreover, in contemporary economies, the competitive advantage of companies, regions as well as countries is dependent on it. Alois Schumpeter, who considered innovation originating with entrepreneurs to be the source of technological change for nations, came up with these conclusions (Peters et al. 2009).

Nonetheless, thanks to globalization, market competition is increasing – even in relation to the use of the aforementioned information and knowledge and the subsequent creation of innovation. It is possible to discover the fundamental differences that distinguish one company from the rest within the innovation process itself. Primarily groups of small and medium-sized companies are more frequently engaging in networks that operate on the basis of cooperation and knowledge in the attempt to hasten the overall innovation process and make it less expensive. Representatives of institutions from the public sector (of regional or national governments) also tend to be included in the cooperative chains or forms of cooperation. Another

interesting fact from recent years is the finding that a direct relationship between industrial companies and customers is also fundamental for the development of the innovation process. Many mentioned scholars even point to the fact that this relationship is more important than cooperation in networks based on pure knowledge.

The goal of this paper is thus to analyze how individual partners influence companies' innovation performance. For example, this is understood to be the possible increase in innovation outputs resulting from cooperation with local, regional, government, or European public financing; from cooperation with suppliers of equipment, materials, components, or software; and from cooperation with clients and customers as well as universities or other government or public research institutions. The overall 26 variables that were selected were analyzed in addition to their individual combinations. Regarding a gap stemming from research on existing studies in this area, attention has been focused on Estonia and Romania. In addition, the comparison of the innovation leader and the innovation backbone can bring interesting results to other CEE countries that are moving between these extremes.

THEORETICAL BACKGROUND

It was first possible to observe massive cooperation between companies for the purpose of increasing productivity in the 1980s (Negassi 2004). In the studies of this period, it was initially proven that knowledge spillover (as one of the unintentional outputs of cooperation) is able to reinforce a company's innovation capacity and increase its competitiveness. Miotti and Sachwald (2003) observed the influence of cooperation and spillover effects in the area of research and development (as well as the creation of global research and development networks) over the course of the 1990s in various European countries.

Germany is one important European economy where it is possible to observe how cooperation's positive influence on competitiveness and the capacity to innovate evolves. As Stejskal and Prokop (2016) have stated, this country has one of the most productive economies in the world; additionally, it is also primarily one of the countries that are most competitive internationally (for 2015–2016, Germany came in fourth place in the Global Competitiveness Index composed by the World Economic Forum). However, the situation was the reverse even into the 1990's. As Audretsch

(1995) states, this country struggled with both high unemployment as well as a loss of international competitiveness at the beginning of the 1990s. The scope of this problem can be seen in the fact that a solution for the innovation crisis was eventually adopted as one of the German government's three main objectives for the 1990s.

In general, however, the importance of innovation, competitiveness, and cooperation can also be explained using economic theory. For example, from the microeconomic perspective, it is possible to start with the knowledge spillover theory, which explains the positive recognition and use of companies' opportunities. This fact was confirmed by Acs et al. (2009), among others. In their research, Alfaro and Chen (2013) explained that cooperation also contributes to the growth of productivity. They demonstrated that it is also possible to observe this positive effect on a sample of 60 of the world's countries for knowledge that has spilled over from transnational companies to domestic companies. The significance of cooperation and knowledge spillovers was also documented by Prokop and Stejskal (2016) – on data originating in the Czech Republic confirming that innovation does not emerge in isolation, but rather is created and disseminated effectively via cooperation. For example, Fritsch and Franke (2004) have actually already confirmed a similar fact for a number of German regions for the beginning of the 21st century itself.

As can be seen from the above, primarily in recent years, knowledge has played an important role in theoretical concepts of innovation – not only for companies but also for national economies. Nonetheless, the general discovery of the positive benefits of spillover effects and cooperation can be considered merely a first step on the road to prosperity. In order to be able to cooperate and derive benefits, it is necessary to find an appropriate partner for cooperation. From a closer analytical perspective, this fact naturally appears to be a distinctly complicated process. It is necessary to start with the fact that potential partners are significantly different depending on industrial focus or affiliation to an industrial sector. Different rules apply to each case, and ties emerge that vary in strength and effectiveness.

At the start of the 21st century, this problem was also analyzed for Germany; Fritsch and Lukas (2001), for example, analyzed the tendency to maintain various forms of cooperation in the area of research and development with customers, suppliers, competitors, and public research institutes on a sample of 1800 manufacturing companies

from the processing industry. On the basis of this research, it was demonstrated that a propensity for maintaining ties tended to be shown by larger companies with a higher participation in research and development. Moreover, using data for Belgium, Veugelers and Cassiman (2005) determined that it is primarily large firms engaging in the chemical and pharmaceutical industry (a so-called vertical network) that have distinct interest in maintaining mutual ties, i.e., actively engaging in cooperation in the area of industry and science. This fact was also verified in research by Tomlinson (2010), who confirmed a hypothesis using data from Great Britain that ties in vertical networks are able to explain the innovation level of individual companies. This study also drew attention to the fact that it is not only the existence of these mutual ties that is fundamental, but also, particularly, their strength. Nonetheless, the results also concede that horizontal network ties are also important in certain sectors (even though this is to a lesser degree). On the basis of the study results listed here, it is possible to postulate the conclusion that companies cooperate on R&D in order to supplement internal resources for their private innovation process (Becker and Dietz, 2004).

Even despite the above, it is also necessary to accept the fact that mutual cooperation by companies from the private sector is not the only driver of innovative development. Today, positive participation on behalf of the public sector in creating innovation is overall a common phenomenon, which has been demonstrated by David et al. (2000), among others. German experience can be utilized for this as well, because Germany has been pursuing extensive expansionary fiscal policy in the area of industry, primarily using the system of providing grants. This fact has been confirmed by Beise and Stahl (1999), among others. Using a sample of 2300 German companies, they determined that less than one tenth of new innovative products (or innovative production methods) were developed without the participation of research derived from public resources. It is thus a logical connection that universities began to be perceived by companies as an important source of findings for their innovation activities. Nonetheless, it is necessary to point out that massive private investment is the primary reason behind the German companies' success (Prokop and Stejskal 2016). McMillan et al. (2000) also came to the same conclusions concerning the significance of government grants. They investigated the effects of supporting research and development in the USA. They determined that American companies' industrial base relies

on public research to a large degree; this implies that knowledge is derived from universities, research institutions, and government laboratories (the results confirmed the fluctuating dependency of various sectors of industry).

However, individual companies' capacity for innovation is also dependent on other variables – primarily, on the quality of the innovation environment, the condition of the global economy, and the public policies that have been adopted (mainly industrial and tax policies). Cooke (2001) points to the gap in the innovation capabilities of European and American companies. European companies lose their ability to be successful in competitive markets precisely because they rely too much on public “pro-innovation” government intervention. Naturally, this can cause market failure and a crowding out effect on private investment (as can all government interventions). Almus and Czarnitzki (2003) have dealt with this subject on the European continent. They analyzed the effect government expenditure programs supporting R&D had on the innovation activity of German enterprises (whether they stimulate research activities or whether they crowd out private investment in research and development). The results show that if companies use both private and public funding to finance their research, this increased their innovation activity by 4% (this did not lead to the crowding out effect in the given empirical sample). Czarnitzki and Fier (2002) also came to the same conclusion.

The studies presented here primarily deal with the influence of cooperation and public support for research and development in the most advanced countries. However, the question remains as to whether these two factors of a pro-innovation environment also have a positive effect on economies that are not as advanced, whose public and private business sectors suffer various deficiencies. The goal of this paper is thus to analyze whether the analyzed companies' ability to innovate their production increases with the influence of cooperation in the selected sectors. Two countries that appear to be undergoing development in the area of innovation, Estonia and Romania, were chosen for analysis.

DATA AND METHODOLOGY

For our analyses, we obtained data from the Community Innovation Survey 2010–2012. The Community Innovation Survey is a harmonized questionnaire, which is part of the EU's science and

technology statistics and it is carried out every two years by the EU member states and a number of ESS member countries. Continuously, we created original multiple linear regression models to investigate the relationship between one dependent variable – *innovation performance* – represented by the % of turnover in new or improved products introduced during 2010–2012 (new to the market), and a number of selected independent variables (innovation activities determinants). In total, we analysed 4 903 enterprises from the manufacturing industries (NACE Categories 10-33) in Estonia and Romania. We don't consider data from Eurostat as censored or truncated. All independent variables are shown in Table 1. Regression models are commonly used for this kind of analysis (e.g., Nieto and Quevedo 2005, Chen and Huang 2009, Schneider and Spieth 2013) and take the general form as follows (Chatterjee and Hadi 2013):

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon \quad (1)$$

where
y is a dependent variable;

$x_1, x_2 \dots x_n$ are independent variables;

ε is an error term that accounts for the variability in y that cannot be explained by the linear effect of the n independent variables;

$\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$, called the regression parameters or coefficients, are unknown constants to be determined (estimated) from the data.

To verify whether the data from the Community Innovation Survey were correlated, Spearman's test was used. Spearman's coefficient (r_s) measures the strength of the linear relationship between each two variables when the values of each variable are rank-ordered from 1 to N, where N represents the number of pairs of values (the N cases of each variable are assigned integer values from 1 to N inclusive, and no two cases share the same value). The difference between ranks for each case is represented by di. The general formula for Spearman's rank correlation coefficient takes the general form as follows (Weinberg and Abramowitz 2002, Borradaile 2013):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{N^3 - N} \quad (2)$$

All calculations were made using the statistical software STATISTICA (StatSoft Inc., 2011). The values of Spearman's test rejected the hypothesis that the data are correlated with a level of signifi-

cance at $p < 0.05$. After fulfilling the first prerequisite (uncorrelated data) and the rejection of multicollinearity in the model, the analysis itself was conducted.

Table 1: Independent variables

Financing	Cooperation	Innovation	Expenditures	Firm Activities	Other
Public funding from local or regional authorities (FUNLOC)	Cooperation arrangements on innovation activities (CO)	Introduced a new or significantly improved product into the market (INN_G)	Intramural R&D (RRDIN)	Merge with or take over another enterprise (ENMRG)	The largest market in terms of turnover between 2010-2012 (LARMAR)
Public funding from the central government (FUNGMT)	Other enterprises within an enterprise group (COGP)	Introduced a new or significantly improved service into the market (INN_S)	Extramural R&D (RRDEX)	Sell, close, or outsource some of the company's tasks or functions (ENOUT)	Participation in a group of enterprises (GP)
Public financial support from the EU (FUNEU)	Suppliers of equipment, materials, components, or software (COSUP)	Introduced a new or significantly improved process into the market: method of production; logistic, delivery, or distribution system; supporting activities (INN_P)	Acquisition of machinery (RMAC)	Establish new subsidiaries in [home country] or in other European countries (ENNWEUR)	
	Clients or customers (COCUS)		Acquisition of external knowledge (ROEK)	Establish new subsidiaries outside Europe (ENNWOTH)	
	Consultants and commercial labs (COCONS)		All other activities (ROTR)		
	Competitors or other enterprises in the sector (COCOMP)		Total expenditures on innovation activities (RALL)		
	Universities or other higher education institutions (COUNI)				
	Government or public research institutes (COGOV)				

RESULTS OF REGRESSION ANALYSES IN ESTONIA AND ROMANIA

Firstly, we analyzed the relationship between each of the independent variables (the determinants of innovative activities) and the target variable – *innovation performance* – by using original multiple regression models. Table 2 shows the results of the individual models for the manufacturing industries of each country.

Table 2: Comparison of determinants of innovation activities between the countries

	Romania R=0.983; R ² =0.967; p=0.045	Estonia R=0.706; R ² =0.498; p=1 E-04
FUNGMT	-	0.014**
FUNEU	0.059*	-
COGP	0.065*	0.000***
COSUP	-	0.643
COCUS	-	0.047**
COUNI	0.055*	-
COGOV	0.070*	-
INN_G	-	-
INN_S	0.076*	0.402
INN_P	0.104	0.133
RRDIN	-	0.000***
RRDEX	0.034*	0.630
RALL	0.054*	-
ENOUT	0.082*	-
ENNWOTH	-	0.007***
GP	-	0.037**

Legend: significant at P<0.1; ** significant at P<0.05; *** significant at P<0.01

Source: Authors' own research.

Determinants of innovation performance are different in each country because of number of different internal and external factors (e. g. initial conditions, background for innovation activities, infrastructure, and absorptive capacity). In Romania, a background in innovation is missing and therefore determinants of innovative activities are not able to influence firms' innovation performance. This is one of the signs of the innovation paradox, which countries like Romania may suffer. Innovation paradox refers to the apparent contradiction between the comparatively greater need to spend on innovation in lagging regions and their relatively lower capacity to both absorb public funds earmarked for the promotion of innovation and invest in innovation related activities (as we can see in Table 2 – FUNGMT, FUNEU do not

effectively influence innovation performance) as compared to more advanced regions or countries (Oughton et al. 2002). Therefore, innovation performance cannot increase with the cooperation as well as it could.

The situation in Estonia is different from Romania and number of factors (determinants of innovation activities) influence firms' innovation performance independently. Financial sources are the most important determinants (businesses intramural expenditures in R&D, establishment of new subsidiaries outside Europe and self-financing from their national resources). The new product – innovated process or service (INN_P and INN_S) – is not a significant determinant of innovative activities in Estonia (their role increases, combined with other changes – see below). Estonian firms,

in comparison with firms from Romania, can use the cooperation as the source of cost-cuts and new knowledge. We show that cooperation with other enterprises within the enterprise group (COGP: 0.000***), participation in the group of firms (GP: 0.037**) and cooperation with clients and customers (COCUS: 0.047**) significantly influence firms' innovation performance in Estonia.

Because of weak effects, especially in Romania, we consequently analysed the effects of mutual combinations between determinants that allow the creation of synergies and spillover effects and can significantly influence firms' innovation performance. It is clear because innovation is not created in isolation (Hajek and Stejskal 2015, Mikušová Meričková et al. 2016, Prokop and Stejskal 2016).

Romania is a typical example of a country where there is an innovation paradox. In this country, a background for innovation is missing, and the country faces obstacles in elements of its

environment. Therefore, determinants of innovative activities are not able to influence firms' innovation performance even if they were provided with sufficient public funds. The country struggles with a lack of absorption capacity but may also be hampered by a lack of demand for innovation outputs (from both enterprises and research organizations). On the other hand, results in Table 3 show that finding of proper collaboration partners (universities and public research institutes) has impact on firms' innovation performance. For example, if a company simultaneously introduced process innovations and cooperated with universities, this causes effects influencing the growth of turnover from innovations (0.046**). Also, the provision of EU funds led to the creation of significant effects in some cases – in cooperation with universities (0.045**) and in cooperation with public research institutes (0.042**).

Table 3. Influence of Cooperation on Innovative Activities in Romania

	Universities (or Other Higher Education Institutions)	Public Research Institutes (or the Government)
FUNEU	0.045**	0.042**
INN_S	-	0.048**
INN_P	0.046**	0.065*
COGP	0.055*	0.052*

*Legend: significant at $P < 0.1$; ** significant at $P < 0.05$; *** significant at $P < 0.01$*

Source: Authors' own research.

The results in Table 4 confirmed that cooperation (with various subjects) brings positive effects on firms' innovation performance (the rate of signification was increased). We can see the improved results in INN_S (improved service onto the market). INN_S in combination with all types of cooperation increase the level of determination (compare result: Tab.4: INN_S*COCUS: 0.006*** in opposite itself Tab.2: INN_S: 0.402 - without influence). Cooperation with competitors or other enterprises in sector (COCOMP) has no significant influence 0.249 (see table 2); now if we analyse the combination with INN_S we obtain significant value 0.009***. In our analyses, we also confirmed the negative role of national financial sources in combination with other variables. If we analyse these combinations, the results are lower (for example FUNGMT*COCUS*INN_S: 0.087**) or the level of significance is lower. We can conclude

that public support does not always bring positive effects, especially if subsidies are not carefully targeted to the appropriate industry and to the target activity (totally clear type of innovation; the same results as in Franco and Gussoni 2014). It was confirmed also with results from INN_P analysis. If we analyse the combinations concerned INN_P, we obtain higher significance levels and better results also in combination with public funds (example: FUNGMT*COSUP*INN_P: 0.009*** means that public sector brings positive effects if support the process innovation in firm who cooperate with its suppliers). A number of other studies have also produced unequal results (for example Gallego et al. 2013 or Gołębiowski and Lewandowska, 2015).

Table 4. Combinations of Variables in Estonia - Importance of Innovation and Cooperation

	INN_S	INN_P
GP	0.004***	0.662
COGP	0.004***	0.430
COCUS	0.006***	0.210
COCOMP	0.009***	0.099*
COSUP	0.461	0.034**
COCOMP*FUNGMT	0.046**	-
GP*COCUS	0.007***	0.018**
COGP*COCUS	0.006***	0.019**
FUNGMT*COCUS	0.087**	0.506
FUNGMT*COSUP	0.289	0.009***

*Legend: significant at $P < 0.1$; ** significant at $P < 0.05$; *** significant at $P < 0.01$*

Source: Authors' own research.

The results of our study confirm the results of previous studies – for example, Srholec (2015) in his study states that results indicate strong differences across countries in the latter. But characteristics of firms that explain cooperation have not been found to differ much by country. Rõigas et al. (2014) analysed three groups of variables which could be related to the probability to cooperate with universities (size of a firm, the second group measures different innovation activities and the third group describes the internationalisation of firms) and stated that conducting internal or external R&D is a significant factor characterising the cooperation with universities (home and also the foreign).

CONCLUSION AND PRACTICAL IMPLICATIONS

Based on the results of this research we can state that complete innovation ecosystem lacks in Romania. The Romanian environment is not able to absorb the incoming innovation impulses – all innovation are crowded out. The Romanian public authorities try to block the crowding out effect with the public investments, but the innovation paradox is observed. Also, the other public funds from EU budget are used. The results show that variables FUNGMT or FUNEU are not able to change the situation and influence the output of the innovation processes (innovation performance of the firms). Conversely we have shown that cooperation among universities (other higher educational institutions)

as well as cooperation with public research institutions improved firms innovativeness (INN_P 0.046**, 0.065* respectively), but this didn't lead to their ability to introduce a new or improved service into the market. Funding from the EU (FUNEU) influenced firm's collaboration with universities and public research institutions.

In contrast, the same models were used also in Estonian CIS data. The results showed that the innovation paradox is not observed in this country. Public support (from EU budget – FUNEU 0.014**) affects the innovation activities in Estonian firms. But firm's collaborations with universities and other public research entities didn't demonstrate any influence on their innovation activities. Lastly their general cooperation influenced their propensity to introduce a new or improved service into the market than their ability to introduce a new product to the market.

Not only does this result confirms that EU subsidy policy affect differently the innovation activities in various countries. Therefore, it is necessary to more thoroughly define the goals of public innovation policies, planned tools and system of support analyse before their wide application (ex-ante). When this is done then the greater efficiency can be achieved.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper is the result of the research financed by Student Grant Agency of University of Pardubice in 2016

REFERENCES

- Abramovitz, M., and David, P. A. (1996), „Technological change and the rise of intangible investments: The US economy's growth-path in the twentieth century“, *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, 35-50.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., and Carlsson, B. (2009), „The knowledge spillover theory of entrepreneurship“, *Small business economics*, 32 1, pp.15-30
- Alfaro, L., and Chen, M. X. (2013), „Market reallocation and knowledge spillover: The gains from multinational production“, *Harvard Business School BGIE Unit Working Paper No. 12*.
- Almus, M., and Czarnitzki, D. (2003), „The effects of public RandD subsidies on firms' innovation activities: the case of Eastern Germany“, *Journal of Business and Economic Statistics*, 21 2, pp.226-36
- Audretsch, D. B. (1995), *The innovation, unemployment and competitiveness challenge in Germany*, (No. 1152). CEPR Discussion Papers
- Becker, W., and Dietz, J. (2004), „RandD cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry“, *Research policy*, 33 2, pp.209-23
- Beise, M., and Stahl, H. (1999), „Public research and industrial innovations in Germany“, *Research policy*, 28 4, pp.397-422
- Borradaile, G. J. (2013), *Statistics of earth science data: their distribution in time, space and orientation*. Springer Science and Business Media
- Carney, M. (1998), „The competitiveness of networked production: the role of trust and asset specificity“, *Journal of Management Studies*, 35 4, pp.457-79
- Cooke, P. (2001), „Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy“, *Industrial and corporate change*, 10 4, 945-974.
- Czarnitzki, D., and Fier, A. (2002), „Do innovation subsidies crowd out private investment? Evidence from the German service sector“, *Applied Economics Quarterly*, 48 1, 1-25.
- David, P. A., Hall, B. H., and Toole, A. A. (2000), „Is public RandD a complement or substitute for private RandD? A review of the econometric evidence“, *Research policy*, 29 4, 497-529.
- Franco, C., and Gussoni, M. (2014), „The role of firm and national level factors in fostering R&D cooperation: a cross country comparison“, *The Journal of Technology Transfer*, 39 6, pp.945-76
- Fritsch, M., and Lukas, R. (2001), „Who cooperates on RandD?“, *Research policy*, 30 2, pp.297-312
- Fritsch, M., and Franke, G. (2004), „Innovation, regional knowledge spillovers and RandD cooperation“, *Research policy*, 33 2, pp.245-55
- Gallego, J., Rubalcaba, L., and Suárez, C. (2013), „Knowledge for innovation in Europe: The role of external knowledge on firms' cooperation strategies“, *Journal of Business Research*, 66 10, pp.2034-41
- Gołębowski, T., & Lewandowska, M. S. (2015), „Influence of internal and external relationships of foreign subsidiaries on innovation performance. Evidence from Germany, Czech Republic and Romania“, *Journal of East European Management Studies*, 20 3, pp.304-27
- Hajek, P., and Stejskal, J. (2015), „Predicting the innovation activity of chemical firms using an ensemble of decision trees“, In: *Innovations in Information Technology (IIT), 2015 11th International Conference*, IEEE, pp.35-9
- Chatterjee, S., Hadi, A. S. (2013), *Regression analysis by example*. John Wiley and Sons.
- Chen, C. J., Huang, J. W. (2009), „Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity“, *Journal of Business Research*, 62 1, 104-114.
- Mikušová Meričková, B., Stejskal, J., and Prokop, V. (2016), „The cooperation between enterprises: significant part of the innovation process – A case study of the Czech machinery industry“, *E + M Ekonomie a Management*, 19 3, pp.110-22
- McMillan, G. S., Narin, F., and Deeds, D. L. (2000), „An analysis of the critical role of public science in innovation: the case of biotechnology“, *Research policy*, 29 1, pp.1-8
- Miotti, L., and Sachwald, F. (2003), „Co-operative RandD: why and with whom?: An integrated framework of analysis“, *Research policy*, 32 8, pp.1481-99
- Negassi, S. (2004), „RandD co-operation and innovation a microeconomic study on French firms“, *Research policy*, 33 3, pp.365-84
- Nieto, M., Quevedo, P. (2005), „Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort“, *Technovation*, 25 10, pp.1141-57
- Oughton, C., Landabaso, M., Morgan, K. (2002), „The regional innovation paradox: innovation policy and industrial policy“, *The Journal of Technology Transfer*, 27 1, pp.97-110
- Peters, M. A., Marginson, S., and Murphy, P. (2009), *Creativity and the global knowledge economy*, Peter Lang

- Porter, M. E., and Van der Linde, C. (1995), „Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship“, *The Journal of economic perspectives*, 9 4, pp.97-118
- Prokop, V., Stejskal, J. (2016), *Influence of Cooperation and Funding on Innovative Capacity in Manufacturing Firms – Estonia and Lithuania Comparative study*. In: Proceedings from 21st International Scientific Conference, 2016.
- Rõigas, K., Seppo, M., Varblane, U., and Mohnen, P. (2014), *Which Firms Use Universities as Cooperation Partners?–The Comparative View in Europe*. Working Paper. Tartu: University of Tartu.
- Schneider, S., Spieth, P. (2013), „Business model innovation: towards an integrated future research agenda“, *International Journal of Innovation Management*, 17 1, pp.1-40
- Srholec, M. (2015), „Understanding the diversity of cooperation on innovation across countries: Multilevel evidence from Europe“, *Economics of Innovation and New Technology*, 24 1-2, 159-182.
- StatSoft, Inc. (2011), STATISTICA (data analysis software system), version 10. www.statsoft.com.
- Stejskal, J., Prokop, V. (2016), „The Drivers of Company Innovation Activities in German Industries“, In: *Proceedings of The 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 15-16 September 2016.
- Tomlinson, P. R. (2010), „Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing“, *Research Policy*, 39 6, pp.762-75
- Veugelers, R., and Cassiman, B. (2005), „RandD cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing“, *International Journal of Industrial Organization*, 23 5, pp.355-79
- Weinberg, S. L., Abramowitz, S. K. (2002), *Data analysis for the behavioral sciences using SPSS*. Cambridge: Cambridge University Press

Ing. Viktor Prokop, Ph.D
Assistant Professor
victor.prokop@upce.cz

Samuel Amponsah Odei
PhD Student
samuelamponsah@odei.cz

Doc. Ing. Jan Stejskal, Ph.D
Associate Professor
jan.stejskal@upce.cz

University of Pardubice
Faculty of Economics and Administration
Institute of Economics

Assessing Entrepreneurial Potential of University: Empirical Evidence from Croatia

Sunčica Oberman Peterka - Petra Mezulič Juric - Tihana Koprivnjak

J.J. Strossmayer University of Osijek, Croatia

AIMS OF THE PAPER

This paper deals with the main characteristics of entrepreneurial university and uses the cases of two Croatian universities to demonstrate how far they are from being entrepreneurial. The question arises, to what extent did these two Croatian universities adapt to the new circumstances and how close are they to fulfilling their third mission and becoming entrepreneurial.

METHODOLOGY

This paper compares two Croatian public universities according to characteristics of entrepreneurial university, developed by Ranga (2014) and will try to see how similar or different they are, what is missing and what can be done in order for them to become more entrepreneurial.

MOST IMPORTANT RESULTS

The change process is long and difficult and there is no unique solution how to transform a university into an entrepreneurial university; each university has to find its own specific pathways, its own specific configuration how to bring about change that is reflected by situation, resources and environment in which each university operates (Clark,2004).

Analyses of these universities show that some elements of entrepreneurial universities exist at both universities but they are not systematically developed and usually not part of strategic plans of the universities.

RECOMMENDATIONS

This paper gives recommendations of what is missing and what needs to be done in order to become an entrepreneurial institution. Universities need to find a way to act more innovatively to create a more engaging environment for researchers and students, and to collaborate with their stakeholders. In order to achieve this, they need to become entrepreneurial organizations. Universities should not focus just on transferring knowledge to students or producing new knowledge, but also on implementation and usage of that knowledge in solving the problems of industry and society in which they operate.

Keywords: entrepreneurial university, "third mission" of university, innovation, entrepreneurship, Croatian universities

INTRODUCTION

Today's environment is characterized by high uncertainty and complexity, which forces all systems to make significant changes in order to survive, including universities (as a part of the environment). The levels of uncertainty and complexity in any environment and the associated threats and opportunities dictate the need for entrepreneurial response (Gibb, 2013). Universities are facing higher levels of uncertainty and complexity in their environment as well as greater entrepreneurial pressures from within, because of different challenges to the concept of the university as a "protected place for individual research and teaching" (Gibb, 2013).

Pressures for easier access to higher education, expectation from the government about involvement of universities in socio-economic development of the country and demands for implementation of principles of market economy and organizational management at universities create a completely new context for development of higher education. Their role should not simply be focused on producing new knowledge, but also on disseminating it to industry and society (Guerrero et al., 2012). With the emergence of university's "third mission", in addition to teaching and research, emphasis is also placed on socio-economic development, research and technology commercialization (Ranga, 2014). Universities cannot be seen only as a part of the national education system, protected by the government and responsible only for educational programs and research. In a highly competitive world, universities need to compete for students, research and financing and they need to take care of developing relationships with their stakeholders, which demands a complete change in their way of doing business (Oberman Peterka, 2008). Pressures in this respect have increased with the global recession (Gibb, 2013). In order to fulfill their task, universities need to redefine their mission, vision and activities and replace their traditional approach with a new, contemporary approach, which has been named "entrepreneurial approach" (Oberman Peterka, 2011). Entrepreneurial character of university does not mean that universities will become too dependent on industry, neither that they will become "*all-purpose shopping malls*" (Clark, 2001). Entrepreneurial universities are active actors in society that influence their environment (industry) in the same way that the environment (industry) influences them. These are institutions that are capable of change in complex and uncertain environment, without compromising their mission.

(Oberman Peterka, 2008). Being an entrepreneurial higher education institution depends, to a large extent, upon individuals and innovative ways of doing things and therefore recognizing and building – in innovative ways – on what already exists (Gibb et al., 2014).

This paper consists of three parts: the first part provides a literature review about the entrepreneurial university and the main characteristics of entrepreneurial university, the second part focuses on the situation in the Croatian higher education system and gives a comparison of two Croatian public universities in the context of being an entrepreneurial university, and the third part gives recommendations of what needs to be done in order to become an entrepreneurial institution.

LITERATURE REVIEW AND CONTEXTUALIZATION

Emergence of entrepreneurial university is an answer to the growing importance of knowledge in national and regional innovation systems since university is an agent of effective and creative creation of new knowledge and technology and their transfer from university to society (Etzkowitz, 2000). In knowledge-based economy, university is becoming (or should become) a key institution of the innovation system – as a producer of human capital and as a base for the development of new businesses, and, besides government and industry, it is becoming an unavoidable element of societal development. These three institutional spheres (government, industry and university), according to Etzkowitz et al. (2000) are interconnected in the Triple Helix model. Connections between these spheres are happening in different phases of innovation processes. The Triple Helix model can help in understanding the concept of entrepreneurial university, but it does not explain what entrepreneurial university is or how to create and develop relationships between these three institutional spheres. In two thirds of cases, partnerships between university, business sector and government do not lead to fulfillment of common goals and they usually end in failure (Hagen, 2002), mostly because of different business cultures and differences in the way they operate (Cyert and Goodman, 1997, cited by Hagen, 2002: 209). However, when successful, cooperation can lead to synergistic effects, which are explained by the Triple Helix model. Thus, a university can be referred to as an entrepreneurial university if it embraces its role within the Triple Helix model, its "third mission" of contribution to

regional and national development (Philpott et al., 2011). In that sense, entrepreneurial university becomes something that all universities should strive to become.

Nowadays, the role of universities is widely discussed because the focus has shifted from teaching and research to the “third mission” of university, with increasing involvement in socio-economic development and technology commercialization (Ranga, 2014). Findings of the study by Kalar and Antoncic (2015) imply that it is not enough simply to announce entrepreneurial orientation of the university in strategy documents, because there are still some academics who believe that, upon introducing the third mission of the university, the main missions of university will be neglected. Therefore, it is necessary to persuade academics to believe in the necessity of entrepreneurial orientation of the university, not just by writing new policies and measures, but also by providing real action and support. Strengthening the role of university as an active creator of innovation is motivated by university’s increased interest in knowledge capitalization, which leads to strengthening connections between university and industry, but also between university and government. Governments all around world are focusing on developing potential of university for creating innovation and knowledge-based economy development (Etzkowitz et al., 2000). Technology transfer offices (TTO) have been established at many universities. Together with government programs for enhancing technology transfer, they help academics search for economic and technological potential of their research. Besides TTOs, universities are becoming involved in other activities connected with knowledge capitalization and technology transfer, such as establishing business incubators, centers for entrepreneurship, etc. Universities are also acquiring equity in certain companies and thus technology and knowledge transfer activities are becoming an important part of some universities’ income.

The research of entrepreneurial university began in late 1990, with Clark (1998, 2001) and Gibb (2002, 2005), who have developed characteristics of entrepreneurial university.

According to Clark (1998, 2001), there are five basic elements of entrepreneurial university: strong leadership, diversified financing, developed university periphery, stimulated academic heartland and integrated entrepreneurial culture.

Gibb (2013:3) has developed a broader definition of entrepreneurial higher education institution in which he states that “entrepreneurial higher education institutions are designed to empower staff

and students to demonstrate enterprise, innovation and creativity in research, teaching and pursuit and use of knowledge across boundaries. They contribute effectively to the enhancement of learning in a societal environment characterized by high levels of uncertainty and complexity and they are dedicated to creating public value via a process of open engagement, mutual learning, discovery and exchange with all stakeholders in society – local, national and international.” Facing many challenges, universities need to find a way to act more innovatively, creating more engaging programs, while taking more responsibility for employability of their students. They need to collaborate with their stakeholders, with industry and government, in synergy, to disseminate the knowledge and embrace their role in carrying out necessary changes. Changes need to start from individuals, then building on to institutional change, to be able to cope with demanding environment.

According to Ranga (2014) the entrepreneurial university has nine core activities, as follows: (1) joint research projects; (2) technology transfer and research commercialization; (3) spin-off formation by academic faculty, students, alumni; (4) engagement in strategic partnerships and venture capital; (5) mobility of university researchers to industry and of industry researchers to academia; (6) professional education to companies (lifelong learning); (7) involvement in local and regional development projects through various models of public-private partnership; (8) entrepreneurial education for students; and (9) internationalization.

From this definition, we can see that concept of entrepreneurial university goes even beyond the concept of the Triple Helix to a wider stakeholder model, which is centrally concerned with how universities can negotiate pressure from a wide range of stakeholders (Gibb and Haskins, 2013).

European Commission (2014) highlights the following three challenges that seem to be particularly relevant for higher education and drive their innovation: challenges from globalization, challenges from the changing supply of and demand for higher education and challenges from changes in higher education funding. Taking in consideration all these challenges, European Commission and other international organizations (such as OECD, World Bank, etc.) put a strong accent on stressing the importance of changing the way in which HEIs operate. As a result of these initiatives, in November 2013, the European Commission and the OECD LEED Forum (supported by a panel of six independent experts) launched a tool for measuring entrepreneurial and innovative potential of univers-

ities - HEInnovate (<https://heinnovate.eu/about>, January 05, 2017). This tool corresponds with previous research on entrepreneurial university and measures seven areas of entrepreneurial/innovative university: leadership and governance, organizational capacity (funding, people and incentives), entrepreneurial teaching and learning, preparing and supporting entrepreneurs, knowledge exchange and collaboration, the internationalized institution and measuring impact. This tool is intended to be self-evaluation tool that allows stakeholders (internal and external) of HEIs to come together, compare their assessments internally, start discussion, and define the priorities and steps for the change process. In three year of its existence, more than 100 HEIs from Europe have used this tool to assess their entrepreneurial and innovative potential¹.

From all above mentioned it is obvious that the change process is long and difficult, and that there is no unique solution how to transform a university into an entrepreneurial university; each university has to find its own specific pathways, its own specific configuration how to bring about change that is reflected by situation, resources and environment in which each university operates (Clark, 2004).

METHODOLOGY

This paper will compare two Croatian public universities according to characteristics of entrepreneurial university, developed by Ranga (2014) and will try to see how similar or different they are, what is missing and what can be done in order for them to become more entrepreneurial. This paper is written on the basis of publicly available information, which might have been limited. Because of unavailability of some data, it is possible that some facts have not been taken into account when making conclusions.

Taking into consideration the core activities of entrepreneurial university developed by Ranga (2014), the available resources, such as Strategy of Josip Juraj Strossmayer University of Osijek 2011–2020² and University of Rijeka Strategy 2014–2020³, articles and internet sources, an assessment of entrepreneurial potential of these two universities was made. Activities of entrepreneurial university are closely related and often overlapping

with each other and therefore it is not easy to draw a straight line between certain activities. Activities of entrepreneurial university, such as joint research projects, technology transfer and research commercialization, formation of spin-offs by academic staff, students and alumni, involvement in strategic partnerships and venture capital, mobility of university researchers to industry, and of industry researchers to academia, providing professional education to companies (lifelong learning), involvement in local and regional development projects through various models of public-private partnerships, entrepreneurial education for students and internationalization are closely linked and they are analyzed as a whole.

HIGHER EDUCATION IN CROATIA

In order to understand the comparison and conclusions, it is important to know the context in which Croatian universities operate. According to the Agency for Science and Higher Education (AZVO⁴), there are currently 119 institutions of higher education in Croatia: 8 public universities, 2 private universities, 68 graduate and art academies and one university center within a public university. There are also 4 private universities of applied sciences, 11 public universities of applied sciences, 22 private colleges and 3 public colleges. Even though faculties are part of universities in Croatia, they have autonomy and therefore are not so closely connected to the university core and there is no clear identity of the university as a whole, as it is the case in United States or in some European countries. Because of this fragmentation within the university, communication between its constituent units is slow and scarce; there is poor information flow among faculties, university employees and students.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek is one of seven public universities in Croatia with eleven faculties, five university departments and one Academy of Arts. The University was founded in 1975 and it had 18,004 students enrolled in the academic year 2015/2016⁵.

¹ <https://heinnovate.eu/about>, January 05, 2017

² http://www.unios.hr/wp-content/uploads/2015/07/SJJS_Strategija_Sveucilista_HR.pdf, January 04, 2017

³ http://www.uniri.hr/files/staticki_dio/strategija/Strategija_UNIRI_2014_2020_EN.pdf, January 04, 2017

⁴ <https://www.azvo.hr/en/>, January 05, 2017

⁵ www.unios.hr, January 05, 2017

The University of Rijeka was founded in 1973 and it consists of ten faculties and three departments, as well as several scientific and development centers, joint services, other constituents and organizations. Currently, there are 16,654 students enrolled in the academic year 2015/2016 at the University of Rijeka.

As it can be seen, these two universities are quite similar in context of year of establishment, number of students and regional importance, because of which they are easily comparable. They can learn from each other, although they can develop their own ways of being innovative and entrepreneurial.

ANALYSIS OF THE JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK (UNIVERSITY OF OSIJEK)

Joint research projects

Cooperation between industry and university is crucial for fulfillment of university's third mission in terms of producing knowledge and research that could contribute to social and economic development. The most common way of using knowledge and research as tools for improving socio-economic development are **joint research projects**.

One of the key reasons for encouraging joint research projects at the university lies in fact that "the university is a potential seedbed for new interdisciplinary scientific fields and new industrial sectors, each cross-fertilizing the other" (Etzkowitz, 2003).

At the University of Osijek, there are some cases where companies from industry are looking for opinions and scientific studies from faculties, but these activities are not the part of everyday activity of any faculty and they are not formally conducted or recorded. Because of that the number of these joint projects is not easy to be found and it can only be guessed, based upon the information from university/faculties' web sites and other promotional materials.

There is also no evidence of formal cooperation between faculties and the university or cooperation between faculties and industry that could result in new interdisciplinary scientific projects or knowledge that could contribute to economic development.

Technology transfer activities and spin offs

Even though the university has made significant steps in creating an environment for technology transfer by establishing the Tera Tehnopolis technology park in 2009, the conditions for technology transfer at the university are still relatively poor. Tera Tehnopolis serves both as a business incubator and as a technology transfer office. Even though Tera Tehnopolis's business incubator has around twenty companies in the incubation process, more than half of those companies are not actually technology and innovation-oriented, but rather service-oriented, involved in activities such as bookkeeping, marketing solutions, etc.

Some faculties, such as the Faculty of Food Technology has established the Center for Development and Technological Engineering CERTING and the FOODLINKS Center in order to improve cooperation and knowledge transfer with industry.

When looking at the number of spin-off firms created by faculties or the university, there is no official information about their existence or number.

Engagement in strategic partnerships

Creating a stimulating environment for research, technology transfer and start-up firms represent a challenge, especially when there is a lack of financial resources. In more developed countries universities easily engage in strategic partnerships with government and industry, but there are also different financing options available, such as venture capital funds. Venture capital industry is much less developed in the EU than in the US (Ranga, 2014), and it is poorly developed in Croatia with only a few venture capital funds operating in the whole country. In February 2015, a new venture fund was established in Osijek, named Frank Ventures with the main goal of financing ten start-ups in their first year with HRK 600,000 (Biberović, 2015). This venture capital fund was established by private investors and until today (2017) it has not made a single investment.

MOBILITY OF UNIVERSITY RESEARCHERS TO INDUSTRY AND VICE VERSA

Encouraging joint research projects through mobility of university researchers to industry, and that of industry researchers to academia is an important activity of entrepreneurial university. At the Josip Juraj Strossmayer University, such mobility almost does not exist due to the opinion that scientists should work at the university and focus on scientific work and “production” of articles, while industry researchers should focus on practical work in their own industry. It is also very difficult to involve industry researchers into teaching at universities, due to strict regulations prescribing who can teach at a university and what kind of academic title they need to have (which is very difficult to achieve while being employed in industry).

Another reason for such situation is the fact that the University is located in the part of Croatia that is still feeling the effects of heavy industry losses during the 1990's war and the global economic crisis of 2008. Not many industrial companies have managed to survive those unfortunate times and those that did invest little in research and development in their own departments. Without engaging in joint research projects, it is not possible to create a stimulating environment for technology transfer, research commercialization, and formation of spin-offs.

Lifelong learning programs

The faculties and the University are still mainly financed by government funds with only a small portion of self-financing. According to research on European universities, 69% of funding of Croatian universities comes from the government and only a small part from the industry and the private sector (Dominicis et al., 2011). A portion of the funding comes from professional education offered through lifelong learning programs. The University offers a range of lifelong learning programs at different faculties. One of the goals stated in the strategy is the establishment of a Lifelong learning center. In addition to the establishment of such a center, the University should constantly revise its lifelong programs (as well as all other educational programs at the University) in order to make them more useful to participants by including new, modern and entrepreneurial content. Considering the limitation of government funding, the faculties and the University itself are trying to fund more activities through European projects. The University is participating in European Union funding programs such as Eras-

mus+ and Horizon2020, which provide the opportunity to network and research with people from throughout Europe. Unfortunately, the evidence of such projects at the university does not exist and it is impossible to say in how many of such project different faculties have participated and how many are still open and active.

European funded projects also provide faculties opportunity to build strategic partnerships and give its employees and students the possibility to get international experience.

Internationalization

When talking about mobility and internationalization of both university staff and students, they are at the same low levels as the participation in international research projects. The interest of domestic students to be included in international mobility is greater than the interest of international students to come to the Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. This claim is confirmed by the fact that in the academic year 2014/2015 there were only 28 international (incoming) students enrolled in classes at the Josip Juraj Strossmayer University (in comparison with 110 outgoing students). One of the problems is that there are no programs at the University of Osijek that are taught in English. Another problem that prevents better internationalization of University of Osijek could lie in the fact that students prefer to choose universities that are situated on the coast and whose location is geographically more attractive.

Entrepreneurship education

One of the key activities of entrepreneurial university is entrepreneurship education for students. Although entrepreneurship is offered as an elective course to all university students, entrepreneurial education is offered merely at the Faculty of Economics at all education levels, from the undergraduate to the doctoral level. Course in Entrepreneurship is obligatory for all students at the Faculty of Economics at undergraduate level (three hundreds of them) and at Entrepreneurship major, there are around 100 students at undergraduate level and around 60 at master level. Doctoral program in Entrepreneurship and Innovativeness is international and interdisciplinary program that was developed through a TEMPUS project in 2009 and till now it attracts more than 50 students from different countries (Croatia, Bosnia, Albania, Kosovo, Nigeria, Canada) and from different disciplines (economics, business, engineering, agriculture, humanities...).

Making entrepreneurial content and courses available to all University students should be in University's focus in the future because entrepreneurship education is focus to developing entrepreneurial skills, attitudes and behaviors that could enhance employability of students (which is currently a huge problem in whole Croatia).

Analysis of the University of Rijeka

The University of Rijeka wrote a new strategy for the period 2014 – 2020 which has many important goals and objectives with indicators and measures, but without an action plan or the necessary steps to be taken. Realization of this strategic document depends on a strong leader, one that will encourage changes at university towards its entrepreneurial orientation. The rector of the University of Rijeka seems to have predispositions to make changes. He sees the necessity for university integration, as well as collaboration with industry and government. He is supporting technology and knowledge transfer and is strongly in favor of internationalization of the University (Erasmus mobility and EU funds, but also visibility of the university at the international level). Considering that his field of work is medicine, he had additional education in the field of management, but he would benefit from entrepreneurial education as well.

Joint research projects, technology transfer activities and spin offs

Activity of technology and knowledge transfer and research commercialization is covered from multiple aspects at the University of Rijeka. Their Science and Technology Park, Technology Innovation Center, Technology Transfer Office and Center for Proteomics have achieved great results in this area. Although they need to ensure greater visibility of their work and projects at regional and national levels, they are internationally recognized as a desirable partner in different projects.

In 2008, University of Rijeka founded the Science and Technology Park of the University of Rijeka (StepRi). The main idea behind establishing this kind of institution was to promote and encourage entrepreneurship-based knowledge and new technologies, but also to encourage research commercialization. They offer subsidized offices and lab spaces for startups and spin-offs, entrepreneurial education and consulting. They have close cooperation with the Ministry of Entrepreneurship and Crafts and Croatian Agency for SMEs and Investments. StepRi has been a partner in the Enter-

prise Europe Network since 2011, which allows it to offer advisory services for internationalization of companies.

Technology Innovation Center (TIC) is one of the first entrepreneurial steps made by the University of Rijeka. The idea came from the University of Rijeka in 1994, and three years after, in 1997 the center was founded by the University of Rijeka, Primorje-Gorski Kotar County, City of Rijeka and Privredna bank Zagreb. It is a scientific – technological incubator, with the main goal of assisting in science and technology transfer. TIC has established a foundation called FIPRO. The aim of the foundation is to finance the manufacture of prototypes.

The University of Rijeka Technology Transfer Office was founded in 2009. Its main tasks are promoting culture of innovations, intellectual property protection and technology transfer from university to industry.

The Center for Proteomics was founded in 2006 at the University of Rijeka, Faculty of Medicine. They are known for their collaboration with academia and industry. It is financed through international grants and commercial activities. The Center has collaborated on numerous projects with research institutes, universities and SMEs from Southeast Europe, European Union and USA. Examples of ongoing projects are PACINNO and Becoming Entrepreneurial. PACINNO (Platform for trans-Academic Cooperation in Innovation) has three areas of work: research of best practices of innovative SMEs, education of human resources and knowledge transfer. Becoming Entrepreneurial is a project for knowledge transfer from the University of Rijeka Faculty of Medicine to the biotechnology business sector.

The Foundation of the University of Rijeka is a nonprofit organization which offers financial support for the activities that are not financially supported by the government. Those activities are related to teaching, research and contributing to the community. It was founded by the University of Rijeka, City of Rijeka and Primorje-Gorski Kotar County in 2003. It is financed from contributions of founders and donations. The Foundation is a part of the United Nations worldwide initiative Global Compact, as well as a member of the international organization The Talloires Network.

Additionally, the Center for Local Economic Development at the Faculty of Economics is a remarkable channel for greater involvement of the University in local and regional development projects, but should include the University as a whole, not just the Faculty of Economics.

MOBILITY OF UNIVERSITY RESEARCHERS TO INDUSTRY AND VICE VERSA

Mobility of university researchers to industry and that of industry researchers to university is a vague area. Involvement of entrepreneurs in education is low and it is mainly present as a entrepreneurs as a guest speaker in some courses. There are no formal evidence of such activities. Activities such as "...the use of entrepreneurs in teaching; joint entrepreneurial ventures in research; the offering of status to entrepreneurs as Fellows and Professors of Practice; levels of graduate placement with SMEs (Gibb, 2012)" are also an area with room for improvement at the University of Rijeka.

Lifelong learning programs

University of Rijeka offers numerous lifelong learning programs. Strip Ltd. is a company founded by the University of Rijeka with the aim to develop lifelong learning programs and to promote entrepreneurship. They have carried out several projects, and their most recent project is Ricount – development and implementation of lifelong learning programs using new technologies. Through an on-line platform it is possible to participate in three education modules: Entrepreneurship, EU funds management and Module for employees of the Jadran Galenski Laboratorij company (which is direct professional education for the company). There is also the Center for Applied Psychology, which can be considered as a spin-off. It offers education for government bodies and companies (services offered to clients are programs and projects related to research, education, prevention, counseling and evaluation of existing projects).

Internationalisation

University of Rijeka has been participating in Erasmus mobility programs since the academic year 2009/2010, when 35 students and 7 university employees visited universities in Poland, Austria and Italy, with a budget of EUR 70,752. In the academic year 2013/2014, 121 students and 30 university employees visited different European universities, and the University of Rijeka had 79 incoming students. The situation was even better in the academic year 2014/2015, when 137 students and 25 university employees used Erasmus mobility, and there were 154 incoming students at the University of Rijeka.

Entrepreneurship education

Entrepreneurship education is offered only to the students of the Faculty of Economics at undergraduate and graduate level and the content of entrepreneurship courses is focused on small business management.

CONCLUSION

National, regional and EU policies for innovation, entrepreneurship and higher education should contribute to creating a stimulating environment for the development of entrepreneurial universities. Based on analysis and research, European Commission gave policy recommendations for policy makers and higher education institutions. Recommendations for policy makers address the need for clear regulatory frame for online learning, quality assurance, clarifying the funding implications, intended outcomes and timescale for the innovation. Recommendations for higher institutions focus on changing the landscape of teaching and learning in higher education through engaging faculty members in new innovative practice, stimulating those who engage in such a practice and review existing organizational boundaries and linkages. Secondly, they focus on technology and student performance and, finally, on globalization and internationalization strategies. All of these recommendations are very important for Croatian policy makers and universities because they could serve as guidelines to start the processes of change and as guidelines how to become more innovative and entrepreneurial. All of these changes are not easy and they cannot be done over night.

Changes at the Josip Juraj Strossmayer University of Osijek usually come from enthusiastic individuals and since they are not part of strategic decisions of University leadership, it takes more time to carry them out. Another obstacle is the current policy and laws that do not stimulate innovative initiatives of university employees. Something that the University and its faculties should focus on is the integration of University in terms of starting cooperation among university employees, creating stimulating reward programs for employees and create a supportive environment for interdisciplinary work. Connecting employees through creation of University intranet, and organizing weekly meetings of university researchers and industry researchers and representatives for the purpose of networking is one of possible ways for creating a stimulating environment for joint research projects that could later result in developing other activities of entrep-

reneurial and innovative university. It takes willingness of the University leadership and all employees, but also changing of certain policies at the national level, that could contribute to making the University more entrepreneurial. National policy should undergo changes, especially in the area of requirements for promotion to higher academic rank, where the emphasis should be on publishing research that contributes to socio-economic development, and in the area of rewarding innovative employees. Changing ourselves and encouraging others to change is the step forward in creating entrepreneurial university in Osijek. It only depends on how many people are willing to make that step.

There are considerable and important efforts at the University of Rijeka directed at becoming an entrepreneurial university. Entrepreneurial orientation of the university is more visible in strategic documents and in the support from the university leadership, but still, quite often and in many activities, it is just the effort of individuals. Information about achievements are scattered and there is a lack of communication within the university. University of Rijeka took the entrepreneurial path, but the idea of entrepreneurship has to be spread throughout the University and it has to be transformed into widespread activities. An Alumni association could be a great step for integration. Some faculties and departments have their own Alumni associations, but it is necessary to have University's Alumni, which would lead to closer connections and create a stronger identity of the University. Alumni members would thereby get a chance for greater involvement in University's activities. This could be the basis for future strategic partnerships, joint research projects, or other activities. It is important to note that the University of Rijeka and its constituent units are highly oriented towards internationalization and are putting significant efforts into making partnerships and research projects with universities from Europe and the world, financed by EU funds and international grants. At the end of 2013, almost 7% of University's budget was coming from EU research funds (Strategy 2014-2020). That percentage should increase with the years.

Both observed universities have some characteristics of entrepreneurial university and both have taken some steps towards becoming more innovative and responsible and have started introducing activities that are connected to the "third mission". But, in most cases, those changes are just starting and are still dependent on individual initiative, and a lot of energy and effort is still needed to become entrepreneurial and innovative. What is missing in both cases is more communication between university departments, more support from the university leadership and more supportive environment for interdisciplinary and collaborative work between researchers themselves and between researchers and industries. In order to keep their role as key players in economic development and as knowledge creators, universities need to change faster, involving all stakeholders in the process of change.

Finally, because of above mentioned limitation in information gathering, it is possible that some facts have not been taken into account when making conclusions. But, nevertheless, this paper can be useful as a good basis for further research of entrepreneurial potential of the University of Osijek and the University of Rijeka.

REFERENCES

- Agency for science and higher education, Available from: <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obra-zovanje/visoka-ucilista> [Accessed January 05, 2017]
- Biberović, M. (2015), Frank Ventures u Osijeku nudi 600.000 kuna za prvih 10 stratupa. Available from: <http://www.netokracija.com/frank-accelerator-ventures-osijek-startupi-98306> [Accessed December 30, 2016]
- Brennan, J., Broek, S., Durazzi, N., Kamphuis, B., Ranga, M. and Ryan, S. (2014), Study on innovation in higher education: final report. European Commission, Directorate for Education and Training Study on Innovation in Higher Education, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 9789279350818, Available from: <http://eprints.lse.ac.uk/55819/> [Accessed January 05, 2017]
- Clark B. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities*, IAU and Elsevier Science, Paris and Oxford
- Clark B. (2001), *The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement*, Higher Education Management, 13 2, 9-24
- Clark B. (2004), *Delineating the Character of the Entrepreneurial University*, Higher Education Policy, 17, 335-370
- Dominicis, L., Pérez, E. and Fernández-Zubieta, A. (2011), *European university funding and financial autonomy: A study on the degree of diversification of university budget and the share of competitive funding*, European Commission Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies. Available from: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC63682.pdf> [Accessed January 05, 2017]
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university, *Research Policy*, 32 1, 109–121. Available from: <http://www.crossingboundaries.eu/wp-content/uploads/2014/02/Etzkowitz-2003.pdf> [Accessed December 30, 2016]
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university – industry – government relations. *Research Policy*, 29 2, 109 – 123
- Etzkowitz, H., Dzisah, J., Ranga, M. and Zhou, C. (2007), *The triple helix model of innovation: University – industry – government interaction*. *Techmonitor*. Special feature, 14 – 23. Available from: http://www.techmonitor.net/tm/images/7/7d/07jan_feb_sf1.pdf [Accessed December 30, 2016]
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000), The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29, 109–123. Available from: [http://www.chss.uqam.ca/Portals/0/docs/sts8020/\(20\)Etzk-Leides.Triple.Helix.pdf](http://www.chss.uqam.ca/Portals/0/docs/sts8020/(20)Etzk-Leides.Triple.Helix.pdf) [Accessed December 30, 2016]
- European Commission (2014), *Study on Innovation in Higher Education*. Available from: http://ec.europa.eu/education/tools/docs/study-innovation-he_en.pdf [Accessed December 20, 2016]
- Faculty of Economics in Osijek official web page. Available from: <http://www.efos.unios.hr/en/> [Accessed December 20, 2016]
- Faculty of Electrical Engineering at University in Osijek, official web page. Available from: <http://www.etfos.unios.hr/home> [Accessed December 20, 2016]
- Faculty of Food Technology at University of Osijek official web page. Available from: <http://www.ptfos.unios.hr/en/> [Accessed December 20, 2016]
- Gibb, A. (2012), Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation and Entrepreneurship*. Available from: http://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2014/06/ENTREPRENEURIAL_UNIVERSITY_STRATEGY.pdf [Accessed December 15, 2016]
- Gibb, A., Hofer, A. and Klofsten, M. (2014), *Heinnovate: The Entrepreneurial Higher Education Institution; A review of the concept and its relevance today*. Available from: https://heinnovate.eu/intranet/tef/downloads/HEInnovate_Analytical%20paper.pdf [Accessed December 15, 2016]
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J. and Organ, D. (2012), *Entrepreneurial universities in two European regions: a case study comparison*. *J. Technol. Transfer*, 1-20. [dx.doi.org/10.1007/s10961-012-9287-2](https://doi.org/10.1007/s10961-012-9287-2)
- Hagen R. (2002), *Globalization, university transformation and economic regeneration, A UK case study of public/private sector partnership*, *The International Journal of Public Sector Management*, 15 3, 204-218
- HEInnovate, <https://heinnovate.eu/about>, [Accessed January 05, 2017]

- HEInnovate, The Entrepreneurial Higher Education Institution: A review of the concept and its relevance today. Available from: https://heinnovate.eu/intranet/tef/downloads/HEInnovate_Analytical%20paper.pdf [Accessed January 05, 2017]
- Interview with professor Zoran Sušanjić PhD. Available from: <http://www.ri2020.eu/teme/rijeka-i-drustvo-znanja/dr-sc-zoran-susanj> [Accessed December 20, 2016]
- Interview with Rector of the University of Rijeka, professor Pero Lučin, PhD. Available from: <http://www.ri2020.eu/teme/rijeka-i-drustvo-znanja/prof-dr-sc-pero-lucin> [Accessed December 20, 2016]
- Josip Juraj Strossmayer University in Osijek, official web page. Available from: <http://www.unios.hr/index.php> [Accessed January 05, 2017]
- Kalar, B. and Antončić, B. (2015), The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. *Technovation*, 36 – 37 2-3, 1 – 11
- Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C. and Lupton, G. (2011), The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31 4, 161 – 170
- Oberman Peterka, S. (2008), Entrepreneurial universities in a function of effective dissemination of intellectual property of university, doctoral dissertation, J.J. Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek
- Oberman Peterka, S. (2011), Entrepreneurial university as the most important leverage in achieving Knowledge-Based Society, Challenges Of Europe: Growth And Competitiveness Reversing The Trends, Faculty Of Economics, University Of Split
- Ranga, M. (2014), Lecture materials on Triple Helix, Doctoral programme Entrepreneurship and Innovativeness. Osijek. Available from: <http://www.ices-study.org/Pages/Default.aspx> [Accessed December 14, 2016]
- Ricount project website. Available from: <http://www.ricount.uniri.hr/> [Accessed January 05, 2017]
- Strategy of Josip Juraj Strossmayer University of Osijek 2011 – 2020. Available from: <http://www.unios.hr/uploads/50STRATEGIJA%20SVEU%C4%8CILI%C5%A0TA%20HR.pdf>, [Accessed January 04, 2017]
- Strategy of University of Rijeka 2014-2020. Available from: http://www.uniri.hr/files/staticki_dio/strategija/Strategija_UNIRI_2014_2020_EN.pdf [Accessed January 04, 2017]
- Strip Ltd. website. Available from: <http://strip.uniri.hr/about/> [Accessed January 05, 2017]
- Technology Park official web page - Tera Tehnopolisa d.o.o. Available from: <http://www.tera-unios.hr/> [Accessed January 04, 2017]
- Tehnological and Innovations Centre website. Available from: http://www.ticri.hr/en/index_hr.htm [Accessed January 05, 2017]
- The Center for Applied Psychology website. Available from: <http://www.ffri.hr/psihologija/centar-za-primijenjenu-psihologiju.html> [Accessed January 05, 2017]
- The Center for Local Economic Development website. Available at: <http://cler.hr/tkosmo/?lang=en> [Accessed January 05, 2017]
- The Center for Proteomics website. Available from: <http://www.capri.com.hr/about-us.html> [Accessed January 05, 2017]
- The Foundation of the University of Rijeka website. Available from: <http://www.zaklada.uniri.hr/zaklada/o-nama/> [Accessed January 07, 2017]
- The Science and Technology Park of University of Rijeka brochure. Available from: <http://www.step.uniri.hr/wp-content/uploads/2013/01/Step-bro%C5%A1ura-2.pdf> [Accessed January 07, 2017]
- University of Rijeka 2014-2020 Strategy. Available from: http://www.uniri.hr/files/staticki_dio/strategija/Strategija_UNIRI_2014_2020_EN.pdf [Accessed January 07, 2017]
- University of Rijeka Erasmus mobility data. Available from: http://www.uniri.hr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=175&Itemid=215&lang=hr [Accessed January 07, 2017]
- University of Rijeka official website. Available from: <http://www.uniri.hr/> [Accessed January 07, 2017]
- University of Rijeka Technology Transfer Office website. Available from: http://www.uniri.hr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=81&Itemid=166&lang=en [Accessed January 04, 2017]
- University of Rijeka, Faculty of Economics website. Available from: <http://www.efri.uniri.hr/hr/study/poduzetnistvo-> [Accessed January 06, 2017]

Sunčica Oberman Peterka, PhD, Associate Professor
suncica@efos.hr

Petra Mezulić Juric, MA, Teaching and Research Assistant, PhD student
pmezulic@efos.hr

Tihana Koprivnjak, MA, Teaching and Research Assistant, PhD student
tihana@efos.hr

J.J. Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek

Group Dynamics in Entrepreneurial Team Formation – a Case Study

Péter Popovics – Judit Katonáné Kovács – Georgina Árváné Ványi – Tímea Gál
University of Debrecen

AIMS OF THE PAPER

In 2010 the innovative Finnish Higher Education model (Tiimiakatemia – Team Academy) was launched at the University of Debrecen. In this system, team entrepreneurs – that is, individuals who have to work together in teams - are developed. In this particular study the authors attempt to analyse how this model can be used in a Team Entrepreneur Education system to build high performing teams and also to determine which tools are best able to enhance its efficiency.

METHODOLOGY

The methods used were in-depth interviews together with a review of the authors' own experiences in the form of a case study. In total, 44 students and 10 team coaches were interviewed.

RESULTS

The respondents recommended the adoption of a Personal Learning Contract (a coaching tool) in Higher Education and also in Team Formation. One-and-a-half years were not enough for the creation of high performance teams, and so for this form of education the study period must be longer.

RECOMMENDATIONS

The use of the Personal Learning Contract may be an answer to the challenges outlined in the literature, and the efficient and effective support of the team coach is necessary if the teams are to be able to complete each phase successfully.

Keywords: high performing teams, Team Academy, Higher Education, learning by doing, team coaching.

INTRODUCTION

The authors invariably work with multiform, smaller or larger teams in the educational process of the university. In this the quality of the nexus between the members of these teams is unimportant in respect of teaching in a traditional way, and consequently, it is irrelevant whether there is interpersonal harmony or disharmony in the group during the lectures. The authors have experienced during their work that personal relationships among students has changed greatly over the last 20 years. They have become rather more detached or isolated, and they prefer organizing themselves only into smaller groups or even cliques. This grouping phenomenon also influences the social life of the students.

These changes developed when the educational system, and especially Higher Education (HE), became mass education. In our opinion, the consequences of this process have been negative in terms of quality standards. Students are weakly motivated and individual performances merely generate data which have no effect on the team. The flexibility of the HE credit system gives the opportunity to graduate from university with a relatively low level of achievement. Due to the high number of students, not only have lectures and seminars become impersonal, but exams also. Most exams are now written and based on knowledge derived simply from reading, rather than generated by creativity, innovative thinking and individuality.

LITERATURE REVIEW

The factors mentioned in the above Introduction were faced when the authors tried in 2010 to launch a new education method at the Faculty of Economics and Business at the University of Debrecen

(now called Team Academy Debrecen). Originally, this was a Finnish method (Tiimiakatemia, established by Johannes Partanen, in Jyväskylä, Finland, in 1993). Its foundations are quite similar to those, detailing the forming and functioning of learning organisations in 'The Fifth Discipline' by Peter Senge. In fact, Senge (1994) named five areas which would not be successful without each other and which: 'How do we create our own reality – and how can we change this?' The five areas are: System Thinking, Personal Direction, Mental Models, Joint Vision and Group Learning. Development of these areas is also a strong basis of Team Academy (Katonáné *et al.* 2017). About the innovative thinking, Professor Ikujiro Nonaka and his friend Hiroaka Takeuchi started a project in the 1970s, studying the innovation process of Japanese companies. Their conclusion was that the innovation process is not only handling information but grasping, creating, utilising, and maintaining knowledge (Nonaka & Takeuchi 1995).

Team Academy, a four-wheel-drive (4WD) learning model developed by Partanen (Toivanen 2014) includes theory (books), a learning contract, dialogue and practical activity with customers' projects (Partanen 2012). The main methods are learning by doing and team learning. Real business projects (Table 1.) offer opportunities to apply the theory studied directly into practice and also provide a platform for students to reflect on theory in the light of their own experiences whilst studying. Students read books which relate to their activity, but do not overload themselves with reading; they read what they need. Teams use dialogue as a tool to share knowledge and think together. The purpose of dialogue is to go beyond one individual's understanding – the whole organizes the parts, rather than trying to pull the parts into a whole. In dialogue, people become observers of their own thinking (Árváné *et al.* 2016).

Table 1. Main differences between the traditional education and Team Academy

Traditional education	Team Academy
students	team entrepreneurs
classrooms	an open plan office
teaching	learning
teachers	coaches
simulations	real business
control	self-organizing

Source: Partanen (2012)

Control and self-organization (Table 1.) are also examined in the study by Molnár (2009), where control means that a system adapts to the environment through feedback in accordance with the criteria and the goals, whilst in the case of self-organization the system can change – as also can the goal or the criteria. Hence self-organization already includes the concept of learning. Szilágyi (2017) suggests that self-organized learning is a conscious activity focusing on the learning project determined and prepared by the student. In this process students are the ones who decide the aim of learning, its direction, the information used, the tools for seeking information, the evaluation methods and indicators of learning. The student takes responsibility for his/her learning and manages the development of his/her knowledge either with or without help.

Forming and developing of the team has especially high significance in this educational system. The composition of the team has to be defined precisely, since it has to be totally clear to all members of the team, who is in and who is out of the team. The role of the team coach is decisive in this respect as he observes the team continuously, collects the relevant data and, after analysing the results, may intervene. It is important for the coach always to know where the team is, at which stage of the five they are (according to Tuckman) and how can the team be helped to reach the next level? What kind of environmental effects can influence the team altering its behaviour? How will these changes affect the performance of the team?

At Team Academy Debrecen, the authors would like to develop teams with active homing guidance abilities, in which outstanding individual performances can determine the results of the whole team through a synergic effect. Self-evaluation, regular feedbacks, and the Q47 quality-control method of the TA provide enough motivation for the team for self-development. We try to expand our evaluation system involving the EFQM model (researched and elaborated at our University by Gályász *et al.* (2016).

In this study the authors' aim is to examine the coaching tools suitable for introducing into HE through our specific educational system based on coaching methods. In an earlier study by the authors (Gál *et al.* 2016) four things to their focus in development. These groups are Personal Development (10 tools), Theory (4 tools), Learning by Doing (9 tools) and Cooperation (6 tools) – plus the groups (Table 2) were created from the 30 tools used in Team Academy – essentially related Rocket Model, which provides the basis of the methodology. Among the Personal Development tools, the Learning Contract, training diary, passport, portfolio and values-mission-vision are used as self-coaching tools and serve to improve the self-responsibility of students during their studies.

Table 2. Tools of Team Academy model

	Personal Development	Theory	Learning by Doing in team companies	Cooperation
Tools	Learning Contract; Training Diary; Q47; 360° evaluation; Individual's development discussion; Skill profile; Internal Leadership Program; Passport; Portfolio; Around the World Trip	Book of Books; Bookpoints; Essay Bank; WWW Theory (MOOCS, TED)	Values-Mission-Vision; Pre-Motorola; Post-Motorola; Customer Visit; Birth Giving; HIT Mr Leadership; Brand Envelope; Leading Thoughts; Network Day&Forums	Co-working office; Team coaching; Team learning; Rules of dialogue; Houston calling; Belbin test
	Rocket Model			

Source: Gál *et al.* 2016:3459

Among these tools, the Personal Learning Contract is a tool for self-organized learning, and students sign this contract with themselves. This contract provides space for students to determine their own learning path. The five main questions which they answer in the contract are those of Cunningham (1999) regarding the self-managed learning structure:

- Where have I been? – history
- Where am I now? – current reality
- Where am I going? – vision
- How do I get there? – strategy, actions
- How will I know that I am there?
– measurements, milestones

Group vs. team

It is important to clarify the difference between a group and a team (Popovics *et al.* 2017). Rudas (2016) defines the group as a kind of cooperation between members who perceive each other directly and interact with each other regularly. By contrast, the team consists of persons who have common tasks and aims and depend on each other in respect of information, resources and capabilities. They integrate their strengths to fulfil their common goals. The rules and roles are known and accepted by everyone. The composition of the team is clear for all the people in or out of the team (Horváth – Szabó 2017).

Berne (1996) emphasises some characteristic features of the team. It has main external and internal boundaries. The main external boundary determines who is in and out of the team. The members have regular interaction with each other, and also, of course, with those (e.g. stakeholders), who are outside the boundary. The main inner boundary defines the leadership. According to Berne (1996), a team without leadership is not able to function. It does not necessarily mean a formal position of manager, but an individual's role in the team which is accepted by everyone. This person can also be the team coach or facilitator. In such cases this person has to lead the team without any position. This situation can be more complicated if the members do not work in the same office, as the workspace is where interaction can most easily happen. It should be highlighted that there is a significant difference between team and group. In the team – in contrast to the group – the members work in mutual interdependence. This needs a highly responsible attitude from the members. There should be “we” instead of “I”, team goals instead of individual ambitions, and management of interpersonal relationships instead of self-

management. Working in a group or in a team needs different competences and the authority of the leader and/or coach will also be quite different. Berne said that the teams are characterised by how they can manage the boundaries of their team including the internal, external boundaries as well as the boundaries between the various members. What do these boundaries look like? Are they flexible, accessible or rigid and inflexible? Hence it is an important step in the development of a team that the managing of the boundaries should be adjusted to the goals of the team. If cohesion is to be strengthened, the external boundary should be closed – so avoiding coming-and-going, and the inner boundaries (between members and between membership and leadership also) should be made less tight in parallel, so as to create space for communication and linkage. If the team needs innovation, new, fresh energy should be let into the team; hence the external boundaries should be opened up. If the thinking of some of the members tends to be too one-sided, then those inner boundaries should be loosened which separate the members or department, as this would facilitate communication. Giving common subtasks or projects can also be useful.

Team coaching is the most complex intervention among the various coaching processes. The Team Academy offers excellent philosophy, tools, methods and models for us to undertake team coaching in our educational system. What is the mission of a team coach? According to the TA, the task is to help every member of the team: to get system-wide recognition of themselves, to be able to define themselves, to perceive the reality more consciously, to be able to locate themselves in the stakeholder's world, to be able to observe how they function together and what kind of constructive and destructive processes they have.

Basics of Team Coaching

Team coaching is mentioned with different attributes in the literature, such as Real Time Team Coaching (Mulec & Roth 2005), In-the-Moment team coaching (Anderson *et al.* 2008), Team Effectiveness coaching (Goldberg 2003), but the meaning was nearly in the same in all cases.

Team coaching was defined by numerous authors in recent years. According to Goldberg (2003), team coaching “serves and assists teams in enhancing their effectiveness through real time, practical action learning that generates immediate and cumulative results”.

Clutterback (2009) said that team coaching is such a kind of intervention, which aims learning with which we raise the capability and the performance of the group or the team. For this, team coaching uses the following concepts: supported reflexion, analysis, and motivation for changing (Horváth 2012).

Team coaching is a developmental strategy, with which we (the team coach and the members of the team together) work on the more effective operation of the team.

- First, we establish a diagnosis describing the current features of the team and define their strength and their requirements. We decide the topics to work on together to develop the team.
- The coaching appointments and training are to develop the team; we try to act together to facilitate communication between members and to find solutions to their problems. We verify the effective functional features of the team and determine clearly what the team know now and what their strengths are.
- During coaching, the participants are able to think about themselves as a team and acquire tools to handle following:
 - How to provide space for alternative thinking?
 - How to accept that others can perceive the same reality on differently?
 - How to generate fresh energy from inside?
 - How to distinguish between individual ambition and team needs?
 - How to pledge themselves to actions which serve team purposes? (Horváth – Szabó, 2017)

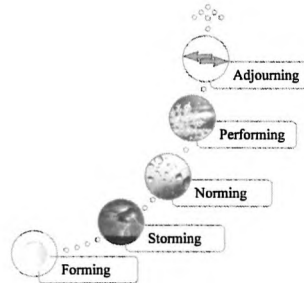
These thoughts show the importance of our study, in which we focus on the team, how it is formed, how it operates and how its dynamics appear.

Tuckman model: Group Development process

Tuckman (1985) named five stages of team formation: forming, storming, norming, performing and adjourning. The model is shown in Figure 1. A new team cannot be expected to perform outstandingly when it first comes together. It takes time to form a team, and they often go through recognizable stages as they change from being a collection of strangers to a united group with common goals. This must first be understood and only then can one help ones team to become effective more quickly. A team coach has to monitor the team and determine which

stage it has reached. It is also important to know that a team can retrogress to an earlier stage if the conditions are changed (e.g. a new member joins the group). The coach can manage these events by careful but conscious intervention.

Figure 1. Tuckman's model: the five stages



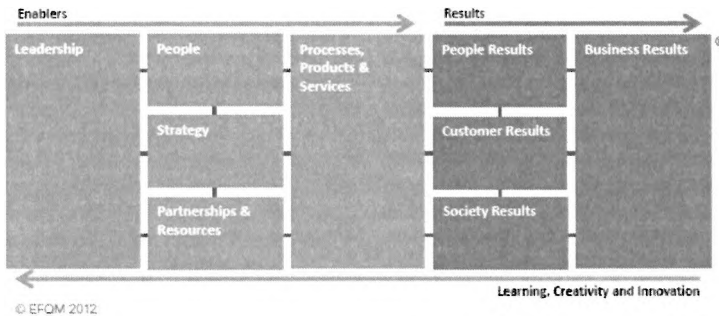
Source: Tuckman, 1985

The EFQM excellence model

People often talk about *excellence*, and in general they feel they are doing an *excellent* job, but what is excellence? *Excellence* is more than just doing well, or being good. Excellence is when people strive to be the best they can be and this applies to organisations as well. The EFQM Excellence Model allows people to understand the cause and effect relationships between what their organisation does and the results it achieves.

There are five 'enabler' criteria (those on the left in Figure 2) concerned with how an organisation does things, and four 'results' criteria concerned with what an organisation has achieved. It helps the teams to understand the role each part of their organisation needs to play in effectively implementing their strategy; whether in an SME, a school or a global company. In Figure 2, below, we can also see percentages, which show us the importance of each element (Integrating Performance 2012).

Figure 2: The EFQM model



Source: Integrating Performance, 2012

To survive in the global competitive market, organizations must understand how they connect with others in their operating environment. The fundamental concept is the values of the excellence model. There are many different ways of achieving excellence, but what is most important is continuous improvement.

Each enabler element of the model has its own focus. *Leadership* should focus on how they lead to deliver a better organization. In their *strategy*, they should decide the organization's long-term aims and how they can achieve them. Regarding *people* they should make the decision how to manage them. In connection with the *partnerships and resources* they should then consider how to make the best use of what they need. Regarding *processes, products and services* they should always improve what they do and they should ensure their customer focus before and after the delivery of products or services.

When considering 'result' elements they need loyal, satisfied *customers*, who use them more; satisfied *people*, who are engaged and want their company to succeed. As a *society result* they should check what is their effect on the outside world and what do they think of the company. And as a *business result* they need to achieve their strategy and long term aims.

METHODOLOGY

The study has two hypotheses. Firstly, in agreement with Aronica and Robinson (2016) that education has two roles – i.e., helping youth to discover the world and helping them to discover their own talent, and also that traditional education has a focus on the first role (discovering the world) the first hypothesis is that the Personal Learning Contract helps young people in exploring their talent, and it also helps them during the team formation phase. This means that the adoption of a Personal Learning Contract strengthens the role of education in helping students to discover themselves, whilst it can make team formation path much smoother.

The second objective of the study was to examine and analyse the team formation process based on Tuckman's model.

In-depth interviews were carried out to underline the two hypotheses. We also examined whether students and team coaches would offer to use Personal Learning Contract in Higher Education, a tool used by all Team Academies.

In the first round, team coaches and teampreneurs (students studying in Team Academy) from Team Academy Debrecen were asked. In the survey, carried out in the spring of 2016, students studying Commerce and Marketing, Tourism and Catering and Finance and Accountancy (but also joining Team Academy Debrecen) were interviewed. The coaches (4 in number) taking part in Team Academy Debrecen education and also the authors of this study gave answers to the questions

and collected their experiences with the use of Personal Learning Contracts in a focus group discussion. Teampreneurs gave the interviews personally. Most of them being part of the Team Academy program formed a closed group with the help of the social media. Of the 75 teampreneurs in the closed group 66 were contacted and 44 answered the questions. The interviews were analysed by content analysis (Lehota 2001).

In the second round of the primary research, teampreneurs and coaches from other parts of Europe applying Team Academy method were questioned. Answers were collected from three universities outside Hungary – Tampere University, Finland, Mondragon University, Spain and the West of England University, UK.

RESULTS AND DISCUSSION

Team formation

In the Team Academy program, team coaching is used alongside other methods such as mentoring, facilitating, coaching and training to develop excellent teams from group of strangers as they came to Team Academy system. That type of ‘hat’ which is needed in the process is used.

The question might arise of why team coaching was the most obvious tool for developing teams. In fact, the basic theoretical knowledge can be acquired from books. Learning the entrepreneurial skills is basically not a problem and can be learned. However, we believe that for someone to become a team entrepreneur it is necessary to have special skills and abilities which cannot be learnt in the traditional educational framework with frontal teaching. Our experience shows that small groups of 12-15 people proved to be the correct size, where appropriate skills and abilities can be developed through training using the dialogue circle. This is the size in which everyone’s knowledge and thoughts effectively can be on the table with respect to certain issues in the dialogues, and so it may have a kind of synergistic as expected to be. Since the implanted knowledge and skills are quite diverse, it allows a multilateral approach, and, given this size of group, progress can be monitored.

Traditionally, team coaching for a company or for a project team is expected to be a relatively short process. Whilst in business such a process may last 4-12 months, in our system each team spent 42 months. This time frame allows a slow but extremely deep learning process, since it is knowledge gained experientially. (We have witnessed

many changes or developments during this time, of course). In our system basically only one coach deals with each team, although we do have experience of different arrangements. We experienced that each member improved a great deal under our system, but their team’s growing maturity, as well as the actual level of excellence achieved was one of the most striking changes noted by the team coaches.

The authors’ aim is to create excellent team entrepreneurs, who are not only products of one special kind of learning organization, but who can also organize successful projects for themselves. In the previous Team Academy learning system (2010-2014), students started their learning process after the 4th semester of the Bachelor level course at university and this process lasted for 3.5 years until the end of the Master degree course. However, between 2014 and 2016 the system had to be changed because of changing regulation, and their learning journey was reduced to only 1,5 years. This short period was not enough for the teams to become high performers. In Team Academy Debrecen students start their process in September of each year.

If Tuckman’s model is taken into consideration, the first 3.5 months is the *forming period* for the groups. They get to know each other. This is the “polite” stage in which the team starts to form. All the team members are trying to figure out what the team concept is. Initially “silent” leaders may take the reins. The team is usually positive for the initial meetings, and no-one has offended anyone else at this point. They try to define the tasks and how they will be accomplished. Here comes the first successful small project. The feelings and behaviour of the members reflect excitement, anticipation and optimism, but they also have fears of the unknown. As a team coach, we have to deal with feelings and behaviour. We support them in terms of their sense of security by clarifying the frames - time frames, goals, roles. We should give them all shareable information and involve them in discovering their common goals.

At the beginning of the next semester they usually establish their own companies, and so the honeymoon is over. They move to the next stage, which is the *storming stage*. The silent leaders may now clash for control of the group. People disagree and may blame the team concept, saying that it doesn’t work. From our experience we can expect conflicts, struggles for authority, criticism, challenges, absenteeism, cliques, defensiveness, competition and choosing sides. There are sharp fluctuations in attitude about

the team and the project's chance of success. The members often argue even when they agree on real issues. The team coach should keep the focus on the positive results and intervene only if someone appears to dominate the others. The team coach should support the team to live and process their emotions. They are beginning to understand one another. This phase sometimes takes 3 or 4 meetings before the norming phase arrives

At the *norming phase* the team starts to work well together, and has turned around from the 'storming' phase. They may start to boast about the team concept to others who are not in the team and will be very positive about their role and team. Often, the team will bounce back and forth between "storming" and "norming" when issues arise. Regression will become rarer and the team will bounce back to "norming" more quickly as the team "matures". This team still takes management direction, but not as much as when storming. The team members have the ability to express criticism constructively. They also attempt to achieve harmony by avoiding conflict. There is more friendliness, confiding in each other, and more sharing of personal problems. The team coach's task is to consolidate the good routines and norms. He mainly operates as an observer and only intervenes if someone breaks the rules. He mainly encourages and supports the members.

The *performing phase* is the level where the team becomes a high-performance team. The team can build on the strengths of the members. They can be given new projects and tasks and accomplish them successfully, and very rarely do they fall back into the "storming" phase. They are a completely self-directed team and require little, if any management direction. The only task for the team coach is to support the team if needed and to help in processing individual questions. In our Team Academy system, it can take 1 year or longer to reach this stage, and this was a real problem to face within (Business Innovation Economist) was elaborated and in 2018 it will be launched for the new volunteers.

As we started our 3.5-year Team Academy system in Debrecen, so we reached the *adjourning phase* - which is the closing period. The teams conclude their common projects, but many relations formed within these teams still continue today. If the team was excellent and successful, this stage is their hardest. The team coach's task is to support the closure and to evaluate.

The application and utility value of the learning contract

The in-depth interviews with coaches strongly support the use of Personal Learning Contracts in Higher Education, and, in explaining their answers, they also emphasized the following points:

- SELF-KNOWLEDGE – A tool for self-knowledge.
- GOAL ORIENTATION, AWARENESS – the Personal Learning Contract is a living document. It helps to formulate individual goals, so students will be purposeful. Awareness merits serious attention; it helps in consciously building their future.
- EVALUATION, REFLECTION – students create an inventory, evaluate their path, what went well and what did not, what they would change, what they have done well, where they would have arrived when doing things differently.
- TEAM, TRUST - helps team-work by building trust. Discovering the Personal Learning Contract of others helps in accepting the others and in building trust between them. The individual, the coach and the team members can give open, honest feedback.

This study also revealed that this tool greatly assists the unique nature of the training which students are undergoing in teams. This is due not only to writing the answer for themselves, but also to sharing them with their peers and with their coaches. They present in front of each other, and so this becomes a clear reference point. It also means that the team will bear it in mind when finding tasks for the members during their projects, as they try to find tasks which are in line with the person's contract, from the field which he or she wishes to develop. It is important to keep personal goals in line with the team's goal, as this means that they will not lose anyone from the team. It was noted that this tool works well if entrepreneurs use it at the beginning of their Team Academy studies and thereafter in every semester. Coaches see added value in requesting the contract in visual form.

Entrepreneurs also emphasized the points mentioned by the coaches. These they considered and ranked in terms of importance. The most often used expression in this field was TRACEABILITY. More underlined the importance of the written form, which enables them to refer to it repeatedly most easily. A contract carries more weight if it is in written form.

GOALS, CONSCIOUSNESS and SELF-AWARENESS reached second place. They used the words awareness, purposeful, conscious planning, responsibility, sense of responsibility. Here the appearance of responsibility has to be underlined. SELF-REALISATION was ranked next to self-knowledge, and the answers indicated the important point that a Personal Learning Contract has to take account of actual personal skills and has to build on these skills. TEAM, working in teams also featured in the answers of the teampreneurs, but with the exception of the Spanish teampreneurs (who considered this the most important role in building teams it received less attention than from the coaches).

A new perspective given by the teampreneurs was MOTIVATION: More of them asserted that the preparation of the contract motivated them.

The answers of those who are not in favour of Personal Learning Contract in HE make up 4 groups:

- its application depends on personality,
- it is difficult to find and plan goals,
- there are no consequences from the university side, if you do not succeed,
- rigidity and regulation of the traditional system.

One of the teampreneurs from the first year defined this as follows: *"The traditional system is very rigid; it is difficult to move there. There are rules in them which you have to follow. Personal Learning Contract worked in Team Academy, where the system has more freedom, and I can build my own path, I can develop what I have interest in and define my goals on the basis of these."*

There was only one Hungarian teampreneur who did not recommend a Personal Learning Contract in HE. The answer was as follows: *"The reason why I do not recommend, because this depends on personality whether or not a contract written on a paper helps personal development. For me for example it did not mean anything, it did not help my development, it was only compulsory to do. On the other hand it could be very difficult to build the contract in the frame of the traditional education, because this is not accountable and cannot be forced to the student to take it seriously. This has to be a decision of the student if he/she would like to have his/her goal in a written form like this, or this does not give any extra to him/her."*

Considering these results, we can see that the learning contract helps the students to be goal-oriented, conscious, motivated and increase their self-knowledge. Since in the Team Academy, the team members present their Personal Learning

Contract every semester in front of each other, it can help to foster the team's development as well. If the team members know each other's goals and motivations, it is much easier to fit it into the team's vision and mission. It was experienced many times that in this way the team can handle and go through the storming phase much faster. The authors think that the use of the learning contract is most important in the forming phase (when the teampreneurs get to know each other), and in the norming phase when they set new and more sophisticated rules and goals for their operation.

CONCLUSION

Based on the results, a Personal Learning Contract is a good example to help both personal and team development at Team Academy. Dobos (2013) also suggested the theoretical and practical development of coaching-oriented education opportunities. The results of our primary research show that Team Academy and its tool, the Personal Learning Contract can be a good answer to help coaching-oriented education. The questions of the Personal Learning Contract are also questions of different coaching models. One of these models is the GROW model, whose steps are: defining the goal, exploring the current situation, identifying options, planning the path of the road (Komócsin 2009). The application of a Personal Learning Contract in HE and also in the team formation is recommended by students and coaches alike. The use of the contract can be an answer to the challenges outlined in the literature (Scharmer & Kauffer 2013; Robinson & Aronica 2016), as to how a university can help students to discover their own talent.

Hausmann *et al.* (2011) argue that the secret of modern societies is not that each person holds much more productive knowledge than those in a more traditional society. The secret to modernity is that we collectively use large volumes of knowledge, whilst each of us actually holds only a few 'bits' of it. Society functions because its members form webs that allow them to specialise and share their knowledge with others. The more knowledge ('bits') one holds and the more colourful/diversified are the 'bits' owned by local people, the more they can share and use to build their region. By conferring importance on teams and team learning, the method introduced also helps this process, collectively using volumes of knowledge. The use of Personal Learning Contract with its role played in building both the team and trust creates a higher level in development.

The use of the Personal Learning Contract from entering the program and its continuous updating from semester to semester is important, since in many cases it helps the students to lead and control their own life and also to get to know each other's goals – all to be built into their joint team goals.

In the latest period, our experience shows that, for such skill development, 1.5 years were not sufficient. As could be seen from Tuckman's team development phases, the teams can only reach the "norming" stage, and so there is little chance for the teams to enjoy the benefits of the "performing phase". To be able to become a real team, the trust, the credibility and the permanence of a team coach are essential. The team coach's task is to design a secure environment for the participants in which the clarification of the frames can help. However, the team coach's efficient and effective support is necessary for the teams to be able to complete each phase.

REFERENCES

- Anderson, M. C., Anderson, D. L. and Mayo, W. D. (2008), "Team Coaching Helps a Leadership Team Drive Cultural Change at Caterpillar", *Global Business and Organizational Excellence*, 27 4, 40-50
- Árváné Ványi G., Katonáné Kovács J., Gál T., Popovics P. (2016), Vállalkozói képzés a 21. században a felsőoktatásban – lehetőségek, módszerek, jó gyakorlatok. *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények*, 1 1, 1-14
- Berne, E. (1996), *Games People Play – The Basic Handbook of Transactional Analysis*. Grove Press, First Ballantine Books Trade Edition, 21-48
- Clutterback, D. (2009), "Coaching Teams in the Workplace. European Foundation for Management Development", *Global Focus Magazine*, 3 03
- Cunningham, I. (1999), *The Wisdom of Strategic Learning. The self managed learning solution 2/e*. Farnham: Gower
- Dobos E. (2013), „Coaching a felsőoktatásban 2. rész – Végzős hallgatók fejlesztési irányai és lehetőségei coachingggal”, *Magyar Coachszemle*, 1, Downloaded 31st January 2017.
- Gál, T., Katonáné Kovács, J., Popovics, P., Árváné Ványi, G. (2016), „Evolution of an innovative business education model from Finland in different European countries,” *Iceri2016 Proceedings*, 3455-64
- Gályász J., Nábrádi A., Szakály Z. (2016), A vállalati/szervezeti kiválóság értékelésére használt EFQM modell kritériumait vizsgáló eszköztár kibővítése, a modell továbbfejlesztési lehetőségeinek vizsgálata. Kutatási jelentés, Debreceni Egyetem, 2016.
- Goldberg, S. (2003), "Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach for Supporting Teams in Complex Systems," *Leadership and Management Engineering*, 15-7
- Hausmann, R., Hidalgo, C.A., Bustos, S., Coscia, M., Chung, S., Jimenez, J., Simoes, A., Yildirim, M.A. (2011), *The Atlas of Economic Complexity. Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge, MA: The MIT Press
- Horváth T. (2012), „A team coaching különböző fajtái”, *Magyar Coachszemle*, 3, 5-16
- Horváth T. and Szabó Zs. (2017), *Szervezetfejlesztő team coach képzés. Handout*. Printed by Asccon Consulting
- Integrating Performance (2012), *The EFQM Excellence model*. http://www.integratingperformance.com/photos/efqm_1136.jpg, Downloaded 31st November 2016.
- Katonáné Kovács J., Árváné Ványi G., Popovics P., Gál T. (2017), "A személyes tanulási szerződés alkalmazása az egyetemi oktatásban: esettanulmány", *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 1, (27) 155-62
- Komócsin L. (2009), *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek, Manager könyvkiadó*
- Lehota J. (2001), *Marketingkutató az agrárgazdaságban, Digitális tankönyvtár* <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/marketingkutatas/ch02s09.html> Downloaded: February 2016.
- Molnár (2009)
- Mulec, K. and Roth, J. (2005), „Action, reflection, and learning – coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams”, *R&D Management*, 5 35-45
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press
- Partanen, J. (2012), *The Team Coach's Best Tools*, Partus Oy
- Popovics P. – Gál T. – Katonáné Kovács J. – Árváné Ványi G. (2017), "Team Coaching eszközök alkalmazása az egyetemi oktatásban – esettanulmány", *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények*, 2 4, pp. 445-456.

- Robinson, K. and Aronica, L. (2016), *Creative schools – the grassroots revolution that’s transforming education*, London: Penguin Books
- Rudas J. (2016): *Csoportdinamika – Kezdőknek, haladóknak, kívülállóknak*. Oriold és Társai Kft.
- Scharmer, O. and Kaufer, K. (2013), *Leading from the emerging future. From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publisher
- Senge, P. (1994): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. (The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organisation)* Budapest: HVG Kiadó
- Szilágyi (1997)
- Toivanen, H. (2014), „Friend Leadership. A Visual Inspiration Book” TEKES PELLERVO and JAMK University of Applied Sciences.
- Tuckman, B. W. (1965), „Developmental sequence in small groups”, *Psychological Bulletin*, 63 6, 384-99

Péter Popovics, PhD, Assistant Professor, Team Coach
popovics.peter@econ.unideb.hu

Judit Katonáné Kovács, PhD, Assistant Professor, Team Coach
katonane.kovacs.judit@econ.unideb.hu

Georgina Árváné Ványi, PhD, Assistant Professor, Team Coach
arvane.vanyi.georgina@econ.unideb.hu

Tímea Gál, PhD, Assistant Professor, Team Coach, Trainer
gal.timea@econ.unideb.hu

University of Debrecen
Faculty of Economics and Business
Department of Enterprise Development

Könyvismertető

Lőrincz Katalin – Sulyok Judit (szerk.): Turizmusmarketing, Akadémiai Kiadó, Budapest (357 oldal, ISBN 978 963 45 4024 3)

A Pannon Egyetem és az Akadémiai Kiadó együttműködésében, az egyetem támogatásával elkészült szakkönyv az első, magyar nyelven megjelent irodalom, amely kizárólag a turizmusmarketinggel foglalkozik. A Marketing és Turizmus szakkönyvsorozat ikertagjaként publikált mű célja az, hogy elősegítse a marketingből, azon belül pedig a szolgáltatásmarketingből ismert tudás turizmusban való gyakorlati alkalmazását. Külön dicséret illeti a szerzőket azért, mert a turizmusmarketing teljes folyamatát a turizmus aktuális helyzetéhez igazodva, a hazai viszonyokat figyelembe véve tekintették át. A cél érdekében összegyűjtésre kerültek a marketinghez szükséges információk, a turisztikai élményeket bemutató kommunikációs tevékenység, valamint a megfelelő termékstruktúra kialakításának lépései. A könyv mindezek mellett kitér arra is, hogy milyen módon és eszközök segítségével célszerű a marketingtevékenység során elért eredményeket nyomon követni, illetve értékelni.

A sokéves oktatói és gyakorlati tapasztalatra építő kötet fogyasztói célcsoportja igen széles. Az elméleti ismereteket illusztráló nemzetközi példák, szemléltető ábrák és táblázatok, valamint a magyarázandó témakörökhöz kapcsolódó esettanulmányoknak köszönhetően a turizmusban dolgozó, valamint a turizmus területén szakértői, illetve oktatói tevékenységet folytató személyek házi könyvtárának is megbecsült és gyakran forgatott részét képezheti. Az egyes fejezetek végén található kulcsfogalmak és ellenőrző kérdések a diákok számára kínálnak segítséget, akár tanulásról, akár saját, egyéni kutatásról van szó.

A közérthetőséget szem előtt tartva a könyv a turizmusban gyakorta alkalmazott szakkifejezéseket sok esetben meg is magyarázza, hogy a más területen tevékenykedő érdeklődők számára is értelmezhető, élvezhető legyen a kötet mondanivalója. A szerzők sok esetben saját megjegyzéseket is fűznek a törzsszöveghez, ezzel is elősegítve annak megértését és át-, illetve továbbgondolását. A fejezetek bár kapcsolódnak egymáshoz, külön-külön is olvashatók, hiszen más-más szerző által, az adott témakörhöz igazodó stílusban és hangnemben íródtak.

A szerzők – a vesprémi székhelyű Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán működő Turizmus Intézeti Tanszékének, valamint a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának oktatói – törekedtek arra, hogy a turizmusmarketinget erősen befolyásoló technológiai fejlődés is a megfelelő hangsúllyal szerepeljen a kötetben. A folyamatosan bővülő, a marketing minden elemét átszövő elektronikus lehetőségek nem külön fejezetben, hanem az adott specifikus témakörökhöz kapcsolódóan kerültek bemutatásra. Ez a fajta felépítés az olvasó számára könnyebb érthetőséget és szélesebb látókört kínál. Az e-marketinghez tartozó tevékenységek közvetlenül a fejezetek fő témájához illesztve kerülnek bemutatásra.

A könyv 1. fejezete a marketing turizmusban betöltött szerepét mutatja be, különös hangsúlyt fektetve a közös élményteremtés folyamatára, a jelenleg uralkodó globális trendekre és a turizmusmarketing területén megjelenő legfőbb kihívásokra. A 2. fejezet számos példát felvonultatva a turizmusmarketing környezetével, annak szintjeivel, valamint társadalmi, gazdasági, technológiai és jogi szempontjaival foglalkozik. A következő fejezettel, valamint a fogyasztót, a turisztikai értékreteremtés folyamatának leglényegesebb szereplőjét helyezik előtérbe. A 3. fejezet segítségével az olvasó megérti, hogy a turisták milyen lépéseken keresztül jutnak el a turisztikai termék megvásárlásával kapcsolatos végső döntésig. Megismeri a fogyasztók magatartását befolyásoló legfontosabb tényezőket, valamint tudást szerez az utazási szokásokat befolyásoló aktuális trendekről. A kötet kitér a piacszegmentáció jelentőségére és technikáira (4. fejezet), valamint a célpiac választás módszereire és a turisztikai termékek pozicionálásában rejlő lehetőségekre is. Az 5. fejezet a piackutatással és az előrejelzéssel kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat és módszereket tartalmazza, míg a hatodik már a tervezés és a stratégia ismeretkörébe kalauzolja az olvasót.

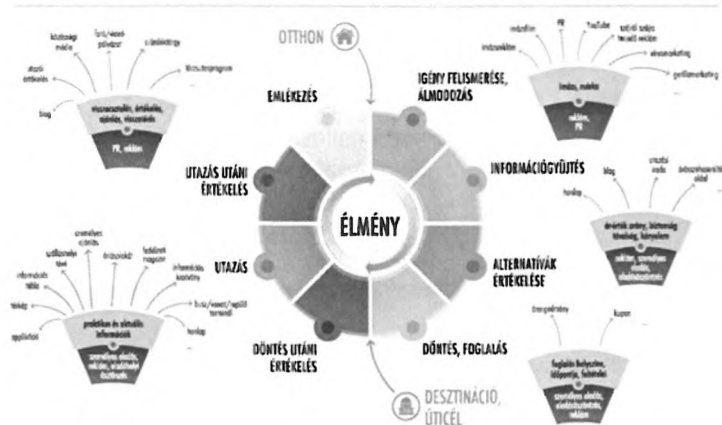
Ezt követően a turizmus kínálatának alapvető egysége, a turisztikai termék (7. fejezet) és annak elosztási csatornáit (8. fejezet) kerülnek bemutatásra. A mű részletesen kitér a márkázásra és a turisztikai termékek egy jellemző piaci megjelenési formájára, az utazási csomagokra, valamint az elosztás online és offline lépéseire, lehetőségeire is. Az árazás kérdésére fókuszáló kilencedik fejezet olvasmányosan magyarázza az árazás fontosságát és leggyakrabban elkövetett hibáit, illetve azok következményeit.

A fejezet végigveszi az árazás helyes folyamatát és példák segítségével támogatja az olvasót az egyes lépések lényegének megértésében. A soron következő fejezetek a marketingkommunikációs mixet (10. fejezet), ezen belül kiemelten a reklám (11. fejezet), a kommunikáció szerepét, megjelenési formáit, kategóriáit tárgyalják. A kötet a továbbiakban foglalkozik még a turisztikai szereplők alapvető jelentőségű feladatával, a médiával és a fogyasztókkal való kapcsolattartással. Kitér a PR-rel kapcsolatos tévhitekre és tényekre, valamint annak turizmusban való alkalmazhatóságára is (12. fejezet). Megmagyarázza továbbá, hogy miért lényegesek a turizmus szereplői között létrejövő partnerségek, illetve ismerteti az együttműködés jellemző és előnyös típusait (13. fejezet). A turisztikai desztinációk marketingtevékenységét a 14. fejezet taglalja, míg az utolsó előtti (15.) fejezet a téma lezárásaként a monitoring turizmusmarketingben betöltött szerepét és szakaszait, valamint a marketingtevékenység eredményesség mérésének lehetőségeit mutatja be. A kötet végén a szerzők mintegy előretételeznek és tudományosan megalapozott jóslatokba bocsátkoznak a jövő utazóival, turisztikai lehetőségeivel és trendjeivel kapcsolatosan.

A Turizmusmarketing című könyv révén a szakmai közönség egy alaposan átgondolt, magas színvonalon és logikusan megírt, könnyedén megérthető, ám minden fontos ismeretet tartalmazó szellemi kútfővel gyarapodott. A kötet a turizmusban illetve a marketingben érintett vállalkozók, kutatók, diákok számára is hasznos és megalapozott szakmai tartalmat kínál.

A könyv megvásárolható az Akadémiai Kiadónál (www.akademiai.hu) és a nagyobb könyvesboltokban.

TURIZMUSMARKETING AZ UTAZÁSI FOLYAMAT TÜKRÉBEN



Strack Flórián
Pannon Egyetem, Veszprém

A MARKETING & MENEDZSMENT

folyóirat a hazai marketing és menedzsment szakma első számú, a Pécsi Tudományegyetem gondozásában negyedévente, magyar nyelven, nyomtatott és online formában megjelenő tudományos folyóirata, melyben a gazdálkodástudományok aktuális írásai, gyakorlati alkalmazásai, kutatási eredményei jelennek meg doktori fokozatszerzés előtt állók, már fokozattal rendelkező és magasabb tudományos szintekre törők tollából.

A folyóiratban megjelenő cikkeket az angol nyelvű EBSCO, illetve a magyar nyelvű MATARKA szemlézi. A Marketing & Menedzsment folyóirat célja, hogy interdiszciplináris lapként tudósítson a hazai kutatók tudományos eredményeiről, kutatási előrehaladásáról. A folyóirat fenti célok szellemében fogad tanulmányokat megjelenésre mind a marketing, mind a menedzsment és pénzügy területéről.

A folyóirat Szerkesztőbizottsága a 2018. évi lapszámok tekintetében mind empirikus, mind koncepcionális tanulmányokat vár a marketing, a menedzsment, valamint a pénzügy területéről.

A szerzői útmutató alapján elkészített angol vagy magyar nyelvű kéziratokat az **mm@kttk.pte.hu** címre kérjük küldeni. A Marketing & Menedzsment folyóirat a Szerkesztőbizottság tudományos minősítéssel rendelkező tagjai által lektorált cikkeket közöl a kettős vak lektorálás módszerét alkalmazva, vagyis a lektor számára a szerző, a szerző számára a lektor ismeretlen.

CALL FOR PAPERS
2018

Korábbi számaink, különszámaink elérhetőek a Marketing & Menedzsment folyóirat honlapján:

<http://mm.ktk.pte.hu>

Bővebb információ:
<http://mm.ktk.pte.hu>



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar



EGYESÜLET A MARKETING OKTATÁSÉRT ÉS KUTATÁSÉRT, AZAZ EMOK.

Az Egyesület céljai:

- A marketing szemlélet elterjesztése, a marketingszakma ismertségének, elismertségének növelése, a marketingoktatás és kutatás fejlesztése, gyakorlati eredményességének erősítése a vállalkozásoknál, intézményeknél, a széles közvélemény megítélésében.
- A hazai felső- és középfokú oktatási intézményeknél, képző vállalkozásoknál folyó oktatási tevékenység szakmai támogatása, a képzés gyakorlatorientáltságát szolgáló programok, szakmai együttműködések szervezése.
- Szakmai, tudományos kiadványok megjelentetése.
- Szakmai rendezvények, konferenciák, kiállítások szervezése.
- A hazai marketing oktatás és kutatás hagyományainak ápolása.
- A marketingképzéseken végzett hallgatók szakmai együttműködésének, továbbképzésének, munkahelyi beilleszkedésének segítése.
- A munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek foglalkoztatásának elősegítése. A fenti cél érdekében marketing akciók kezdeményezése.
- Szakmai kapcsolatok kiépítése a marketingszakma hasonló célokkal, feladatokkal bíró hazai és nemzetközi szervezeteivel.
- A fogyasztóvédelem és a felelős marketingkoncepció fontosságának hangsúlyozása, és terjesztése a marketingoktatásban és kutatásban, a vállalkozói és intézményi szférában és a széles közvélemény körében.

További információ és tagfelvétel:

<https://emok.hu>