

Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárlóközösségben

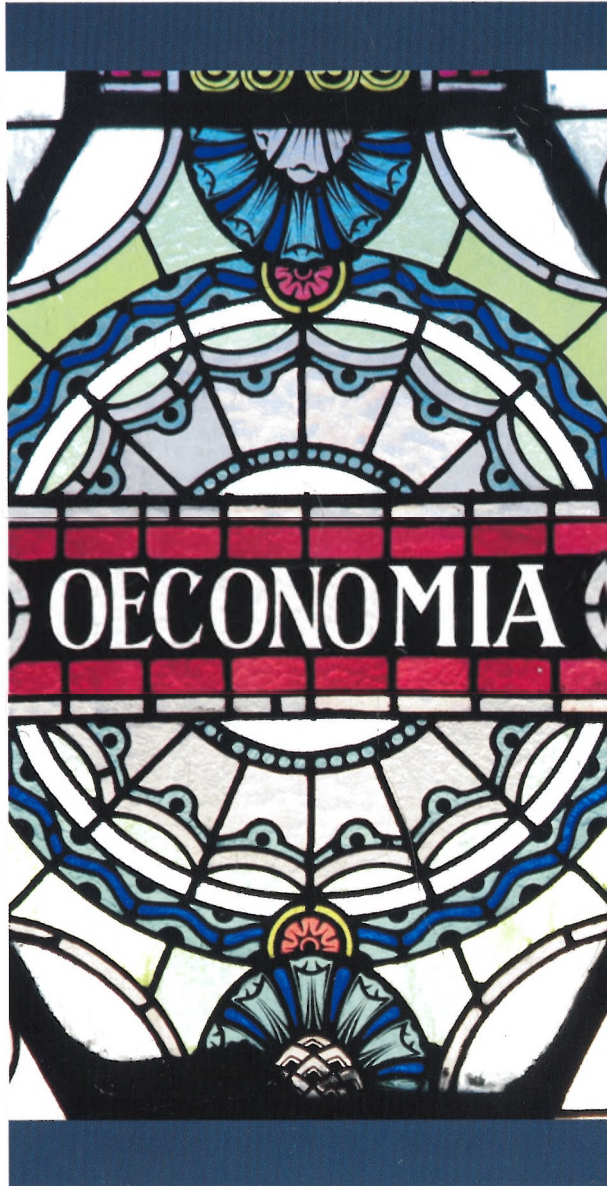
Az online szájreklám alapjául szolgáló magatartás és az elégedettség kapcsolata


Gamification – a játékok alkalmazása a marketingben és a marketingoktatásban

Generációk és vállalkozók

Increasing Employee Engagement through Branding Activities of Corporate Learning Leaders

Commonalities between US and Hungarian Universities with regards to Organizational Development and Controls against the Moral Hazards of Administration



 pécsiközcáz



Előfizetés 2016-tól

csak nálunk!

9.500Ft + áfa

részletek és info:



mm@ktk.pte.hu



Tartalom

XLIX. évfolyam 4. szám

Lukács Rita

A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárlóközösségben | 3

Nagy Ákos András - Kemény Ildikó - Simon Judit - Kiss Viktor

Az online szájreklám alapjául szolgáló magatartás és az elégedettség kapcsolata | 18

Kenéz András

Gamification – a játékok alkalmazása a marketingben és a marketingoktatásban | 36

Lukovszki Livia

Generációk és vállalkozók | 52

Viktória Lambert - Irén Gyökér

Increasing Employee Engagement through Branding Activities of Corporate Learning Leaders | 64

Christopher R. Schmidt - Ágnes Király

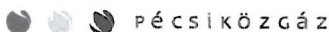
Commonalities between US and Hungarian Universities with regards to Organizational Development and Controls against the Moral Hazards of Administration | 79

Könyvismertetés | 90

Kiadja

Pécsi Tudományegyetem

University of Pécs



PÉCSI KÖZGÁZ



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

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

Szerkesztők | Farkas Szilveszter, farkas.szilveszter@pszfb.bgf.hu | Szücs Krisztián, szucsk@ktk.pte.hu |

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

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

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

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

Szerkesztőség

PTE KTK

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: +36 72 500-599 / 23124

www.mm.ktk.pte.hu

Nyomdai előkészítés, grafikai és technikai tervezés

IDResearch Kft./Publikon Kiadó

7623 Pécs, Tüzér utca 13. /10.

Tel./Fax: +36 72 522-624

www.publikon.hu

Nyomdai munkálatok

Molnár Nyomda és Kiadó Kft

Felölös vezető: Molnár Csaba

7622 Pécs, Légszeszgyár utca 28.

Contents

Volume XLIX., No. 4.

Rita Lukács

The corporate reputation and corporate social responsibility from a stakeholder point-of-view – a qualitative research in a shopping community. | 3

Ákos András Nagy - Ildikó Kemény - Judit Simon - Viktor Kiss

The relationship between online word-of-mouth behaviour and customer satisfaction | 18

András Kenéz

Gamification – application of games in marketing and marketing education | 36

Livia Lukovszki

Generations and entrepreneurs | 52

Viktória Lambert - Irén Gyökér

Increasing Employee Engagement through Branding Activities of Corporate Learning Leaders | 64

Christopher R. Schmidt - Ágnes Király

Commonalities between US and Hungarian Universities with regards to Organizational Development and Controls against the Moral Hazards of Administration | 79

Book Review | 90

Szerkesztőbizottság:**Balaton Károly**
Budapesti Corvinus Egyetem**Bélyácz Iván**
Pécsi Tudományegyetem**Berács József**
Budapesti Corvinus Egyetem**Czakó Erzsébet**
Budapesti Corvinus Egyetem**Dinya László**
Károly Róbert Főiskola**Farkas Ferenc**
Pécsi Tudományegyetem**Gaál Zoltán**
Pannon Egyetem**Hetesi Erzsébet**
Szegedi Tudományegyetem**Józsa László**
Széchenyi István Egyetem**Kállay László**
Budapesti Corvinus Egyetem**Lehota József**
Szent István Egyetem**Pliskóti 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**Urbert József**
Pécsi Tudományegyetem**Veres Zoltán**
Budapesti Gazdasági Főiskola**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 Hökansson**
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)

A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárlóközösségben

Lukács Rita

Budapesti Corvinus Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility, CSR) egyre jelentősebb szerepet tölt be a vállalatok megítélésében, ezért a szervezeteknek egyre inkább üzleti érdeke fűződik ahhoz, hogy érintettjeik kedvező véleménnyel legyenek CSR-tevékenységükről. A vállalati reputáció és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolatát érintetti szempontból elemző elméleti modell alapján egy szervezet érintettjeinek körében vizsgálom meg a cég társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megítélését. Egy olyan kvalitatív módszert mutatok be, amelynek segítségével a vállalatok visszajelzést kaphatnak arról, hogy társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket mennyire ismerik és hogyan értékelik az érintettek. Az érintettek által megalkotott „tükörkép” segítségével mind a társadalmi felelősségvállalás, mind a CSR-kommunikáció folyamatait lehet finomhangolni.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kvalitatív mélyinterjú kutatás az érintettek körében egy több elemből álló, vegyes módszertanon alapuló kutatás részeként.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK, ÚJDONSÁGOK:

A kutatás elméleti jelentősége az, hogy összekapcsolja egymással az érintettek, a társadalmi felelősségvállalás, az identitás és a reputáció fogalmait és együttesen vizsgálja ezeket. Az elvégzett kutatás különlegessége, hogy az érintettek bevonásával, az általuk alkotott „tükörkép” segítségével mutatja be egy szervezet társadalmi felelősségvállalását. A vizsgált szervezet, Szatyor Egyesület és Szatyorbolt érdekessége, hogy a szervezet egy nonprofit egyesületből és egy üzleti vállalkozásból áll, amelyek szimbiózisban működnek. A cikkben egy olyan modell hazai gyakorlati alkalmazását mutatom be, amely lehetővé teszi a vállalatok számára érintettjeik elvárásainak és észlelésének megismerését társadalmi felelősségvállalásukkal kapcsolatban. A CSR-szemponturnyú reputáció elemzése hozzájárulhat az érintettek számára fontos ügyek meghatározásához, az érintetti bevonás megalapozásához, valamint az érintetti elvárásoknak való jobb megfeleléshez.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A Szatyorbolt és Szatyor Egyesület társadalmi felelősségvállalásáról sokat tudtak az érintettjeik, a szervezet reputációja nagyon pozitív volt körükben. Bár nagyon elkötelezettek, az érintettek nem látták át a CSR-programok sokféleségét, ami a kommunikáció hiányosságaira vezethető vissza. Ezen a téren továbblépést jelenthetne egy, az elkötelezett érintettekre alapozott márka-nagyköveti rendszer, amely támogathatná a szervezet kommunikációs üzeneteinek közvetítését. A cikk azt szemléltette, hogy hogyan lehet a bemutatott elméleti modell gyakorlati alkalmazásával elemezni egy szervezet társadalmi felelősségvállalását, valamint reputációját.

Kulcsszavak: vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility – CSR), érintettek, vállalati reputáció, kvalitatív kutatás

BEVEZETÉS

Az elmúlt évek kutatásai azt igazolják, hogy a vállalatok egyre inkább felismerik a CSR jelentőségét a vállalat megítélése szempontjából. A KPMG a száz legnagyobb magyarországi cég honlapját és CSR-jelentését elemezte és tartalmuk alapján arra a következtetésre jutott, hogy hazánkban a reputáció az elsődleges motivációja a jelentéskészítésnek, ami a CSR-kommunikáció elsődleges eszköze (KPMG Tanácsadó Kft. 2010).

A Reputation Institute érintettek bevonásával évek óta értékeli a legnagyobb globális cégek reputációját. Az általuk vizsgált hét dimenzió közül három kapcsolódik a társadalmi felelősségvállaláshoz: a vállalati polgárság, a felelős vállalatirányítás, valamint a munkavállalókkal való megfelelő bánásmód. A 2008-as és 2009-es kutatások során a teljes reputáció negyven százalékát ezek a tényezők határozták meg (Reputation Institute 2010).

A vállalatok számára tehát egyre fontosabbá válik, hogy érintettjeik hogyan vélekednek társadalmi felelősségvállalásukkal kapcsolatban. De mi is pontosan a társadalmi felelősségvállalás és a vállalati reputáció, és kik az érintettek?

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS, ÉRINTETTEK ÉS VÁLLALATI REPUTÁCIÓ

A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának érintetti szempontú elemzését megelőzően külön-külön bemutatom a három fogalom jelentését, valamint a kvalitatív kutatás alapját képező elméleti modellt.

Az Európai Unió CSR-ről szóló Zöld Könyve a következőképpen határozta meg a CSR lényegét: „A vállalati társadalmi felelősség (CSR) fogalom jelentése, hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnerekkel fenntartott kapcsolatokban.” (EC 2001: 4)

A társadalmi felelősségvállalási tevékenység legfőbb célcsoportját az érintettek

alkotják. Ferrell és társai (2010, 94) szerint érintettek azok az egyének vagy csoportok, amelyekre a következő állítások közül legalább az egyik igaz:

1. *A szereplőt pozitívan vagy negatívan érinthetik a vállalat cselekedetei és/vagy aggályai vannak azokkal a hatásokkal kapcsolatban, amelyeket a vállalat a jóllétére gyakorolhat.*
2. *A szereplő megvonhat vagy biztosíthat olyan erőforrásokat, amelyek a vállalat tevékenységéhez szükségesek.*
3. *A szervezeti kultúra szempontjából értékes szereplő.”*

A társadalmi felelősségvállalás érintetti észlelése befolyást gyakorol a vállalati reputációra, éppen ezért a CSR-tevékenység szerepe jelentős a reputációmenedzsmentben. Ennek egyik legfőbb okát a szervezet és érintettjei közötti kapcsolat, az érintetti párbeszéd jelenti. A vállalati reputáció az érintetti elvárások megismerését, az azoknak való megfelelést, valamint a cég tevékenységének és magatartásának bemutatását jelenti, ami párbeszédet feltételez a cég és érintettjei között (Szeles és tsai. 2014).

Fombrun 1996-os reputációdefiniációja a szakirodalomban leginkább elfogadott és leggyakrabban idézett meghatározás (Fombrun, idézi Walker 2010: 72): „A vállalati reputáció a vállalat múltbeli cselekedeteinek és jövőbeli kilátásainak észlelésen alapuló értelmezése, ami leírja a vállalat általános vonzerejét fő választói szemében, más versenytársakkal összehasonlítva.”

Barnett és szerzőtársai szerint a reputációs tőke létrejötte olyan folyamat végpontjaként értelmezhető, amely a vállalati identitásnál kezdődik és a vállalati imázson, valamint reputáción keresztül jut el a reputációs tőkéig (Barnett *et al.* 2006).

Balmer a 6C-nek nevezett marketing mix modelljének segítségével ábrázolta a vállalat és a különböző érintett-csoportok viszonyrendszerének elemeit. Az eredeti modell hat, egyaránt „C” betűvel kezdődő

fogalmat tartalmaz (Balmer, & Greyser 2006):

- Character, azaz jellem.
- Culture, azaz kultúra.
- Communication, azaz kommunikáció.
- Constituencies, azaz választók.
- Covenant, azaz egyezés.
- Conceptualisations, azaz felfogások.

A koncepció jelentősége, hogy megkülönbözteti egymástól a vállalati és a szervezeti identitást, azaz a vállalat objektívnek tartott jellemét a szubjektív észleléstől.

Balmer és Greyser (2002) közös munkájának eredménye az AC²ID-teszt, amely a szervezetek köt különböző szempontú identitását különbözteti meg:

- Aktuális identitás: a szervezet egyedi attribútumai.
- Kommunikált identitás: mit kommunikál magáról a szervezet.
- Észlelt identitás: az érintettek észlelései.
- Ideális identitás: a szervezet számára optimális pozíció.
- Vágyott identitás: szervezeti vízió, a felső vezetés szemszögéből.

A reputáció egyfajta lenyomata az érintettek fejében a vállalat tevékenységének – annak is, amiről kommunikál a vállalat és annak is, amiről nem. Felmerül azonban a kérdés, hogy az érintettek kivül mi az, ami még összeköti egymással a reputációt és a társadalmi felelősségvállalást?

Hildebrand és társai (2011) a szervezeti magatartás, a menedzsment és a marketing aktuális szakirodalmára hivatkozva úgy vélték, hogy a társadalmi felelősségvállalás az aktuális, az észlelt és a szándékolt identitásokból sugárzik ki, ugyanakkor meg is határozza azok kölcsönhatásait. A belső érintettek maguk is résztvevői és alakítói a vállalat társadalmi felelősségvállalásának, a szervezeten kívüli érintettek pedig a vállalat által irányított kommunikáció révén (ez a szándékolt identitás), illetve a médiából és más érintettektől szereznek tudomást a CSR-tevékenységekről. Az informáltság

természetesen sosem lehet teljes, így az érintettek csak azokra az információkra tudják alapozni a benyomásaikat, ami a rendelkezésükre áll. A társadalmi felelősségvállalás reputációra gyakorolt kedvező hatása pedig csak akkor érvényesül, ha az érintettek hitelesnek találják a céget (Brammer, Pavelin 2010).

A kedvező reputáció a fő magyarázó változó a társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény között (Fombrun, Shanley 1990, Orlitzky *et al.* 2003, Bhattacharya, Sen 2004), tehát a vállalatoknak anyagi érdeke is fűződhet a CSR-hez. Az érintettek vállalati folyamatokba történő bevonásával tovább növelhető az érintettek elégedettsége és elkötelezettsége (Nádasi – Lukács 2006). A vállalattal való azonosulás jelentőségét Balmer (2008), valamint Hildebrand és tsai. (2011) mellett Scott és Lane (2000) is hangsúlyozta, akik a különböző érintett-elméletek szervezeti identitásra gyakorolt hatását vizsgálták.

Kérdés azonban, hogy mi volt előbb: a társadalmilag felelős vállalat vagy a kedvező reputáció? Hillenbrand és Money (2007) szerint a szakirodalom nem tekinthető egységesnek ebben a tekintetben. Az egyik álláspont szerint a társadalmi felelősségvállalás hozzájárul a kedvező reputáció kialakulásához. Ezzel ellentétben áll azok véleménye, akik szerint viszont a CSR a reputáció egyik fontos alkotóeleme, tehát nem eredménye, hanem része annak.

A kérdés eldöntése érdekében a szerzők kutatást végeztek egy angol pénzügyi cég munkavállalói és ügyfelei körében. Azt vizsgálták, hogy az érintettek számára mit jelent a társadalmi felelősségvállalás, milyen elvárásokat fogalmaznak meg. Három fő és nyolc alkategóriát azonosítottak, amelyek az 1. táblázatban olvashatók.

“A reputáció egyfajta lenyomata az érintettek fejében a vállalat tevékenységének – annak is, amiről kommunikál a vállalat és annak is, amiről nem.”

1. táblázat. A társadalmi felelősségvállalás kategóriái érintetti nézőpontból
 Forrás: Hillenbrand, Money 2007, p.271

Fő kategória	Alkategória
A vállalat viszonya HOZZÁM	Amit elmond, azaz a kommunikáció
	A számomra biztosított előnyök
	Hozzáállása az integritáshoz, az átláthatósághoz és az elszámoltathatósághoz
	Ahogyz érzem magam
A vállalat viszonya MÁSOKHOZ	Helyi közösségek
	A széles értelemben vett társadalom
	Olyan érintettek, akikkel közvetlen, tranzakciókra épülő kapcsolatban áll (munkavállalók, vevők, beszállítók, befektetők)
A vállalat viszonya ÖNMAGÁHOZ	Hosszú távú üzleti eredményesség

A két szerző arra a megállapításra jutott, hogy hasonló vállalati magatartás alapján tartanak egy céget felelősnek és jó reputációval rendelkezőnek, a két koncepció között sok az átfedés. Tehát a társadalmi felelősségvállalás és a reputáció nem feltétlenül két külön kategóriarendszer, hanem „ugyanannak az érmének a két oldala”. Ez a felismerés tulajdonképpen azt is lehetővé teszi, hogy a vállalatok reputációs mérési modelleket alkalmazzanak CSR-kommunikációjuk során az érintettek számára fontos ügyek meghatározására. Ezáltal a korábbinál nagyobb mértékben tudnak megfelelni az érintettek elvárásainak (Hillenbrand, Money 2007).

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A megfogalmazott kutatási célok és kérdések, a kutatási terület sajátosságai, valamint a kvantitatív jellegű reputáció-elemzési módszerekkel szemben megfogalmazott kritikák (Bromley 2002, Wartick 2002, Walker 2010) miatt egy több módszert ötvöző kvalitatív kutatást végeztem el, Money és tsai (2012) RELATE-keretrendszerét figyelembe véve, amely a szervezet vezetőinek és érintettjeinek bevonásával vizsgálja a szervezet és érintettjei egymásra gyakorolt hatásait.

A vegyes módszertannak (vezetői mélyinterjúk, dokumentum-elemzés, megfigyelés, érintetti mélyinterjúk) köszönhető

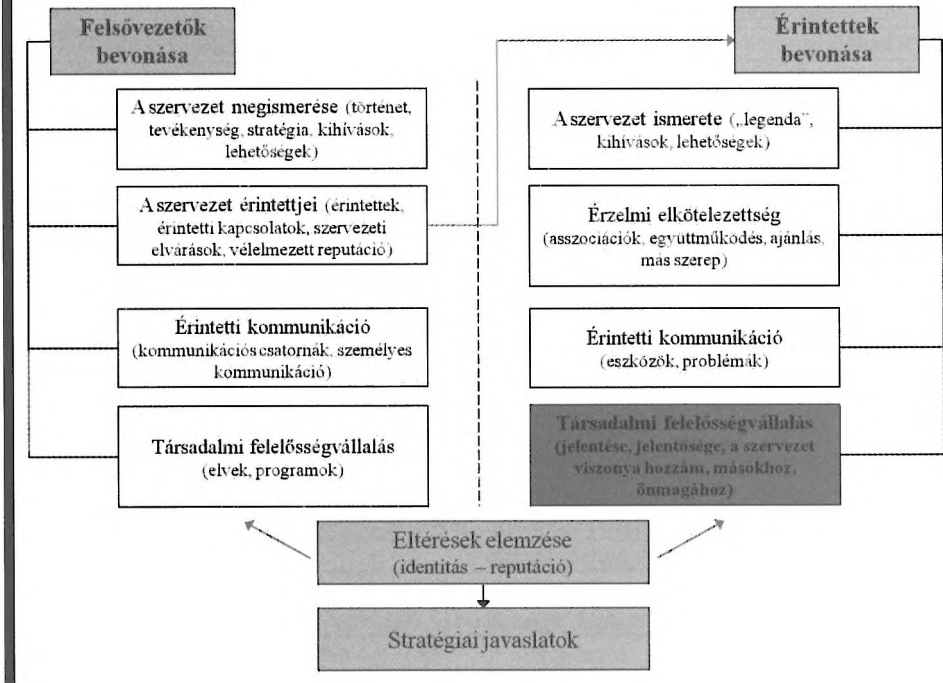
módszertani trianguláció erősítette a kutatás minőségét és pontosságát, a két forrásból származó információk (szervezeti-érintetti szempontok) összehasonlítása pedig az adatok triangulációja révén a fogalmi érvényességet erősítette (Yin 2009).

A doktori disszertációm részeként Hillenbrand és Money (2007) 1. táblázatban bemutatott elméleti modelljét alkalmaztam egy kvalitatív kutatás során, amelyben a Szatyor Egyesület és Szatyorbolt érintettjei körében vizsgáltam meg a szervezet megítélését, különös tekintettel a társadalmi felelősségvállalásra. A kutatás során vizsgált dimenziókat az 1. ábra mutatja. A cikk terjedelmi korlátaiból kifolyólag csak a Hillenbrand és Money (2007) által vizsgált CSR-kategóriákra vonatkozó eredményeket fogom bemutatni (Társadalmi felelősségvállalás dimenzió).

A kutatás során vizsgált Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt különlegessége, hogy egy nonprofit egyesületből és egy üzleti vállalkozásból áll, amelyek szimbiózisban működnek. Az előbbi célja a szemléletformálás a tudatos táplálkozás és az élelmiszer-önrendelkezés terén, az utóbbi pedig hazai, szezonális, friss zöldségeket-gyümölcsöket és rengeteg más, felelős forrásból származó terméket kínál vásárlói számára.

A szervezet működése szempontjából releváns érintetti kategóriákat a szervezet

1. ábra. A kutatás során vizsgált dimenziók
 Forrás: Saját szerkesztés



vezetőivel közösen határoztuk meg, a konkrét személyek kiválasztása során is egyeztettem velük. Összesen 19 fővel készítettem mélyinterjút 2015. január 26. és március 23. között. Az interjúk hossza 30 és 90 perc között szóródott, jellemzően az interjúalany személyisége, „beszédessége”, valamint a Szatyor Egyesülettel, illetve a Szatyorbolttal való kapcsolatának szorossága befolyásolta a beszélgetés hosszát. Az interjúkat digitális diktafonnal rögzítettem, a hangfelvételek alapján mindegyik beszélgetésről szó szerinti leirat készült. Ezeket a szövegeket az NVivo kvalitatív kutatási szoftver 10-es verziójának segítségével elemeztem.

Félig strukturált interjúkat készítettem, annak érdekében, hogy a kutatás témájával kapcsolatban hasonló információkat gyűjtsék össze az érintettektől, ugyanakkor biztosítsam az interjúk rugalmasságát és mélyebb információk megszerzését. Igyekeztem a távolságtartó, racionális

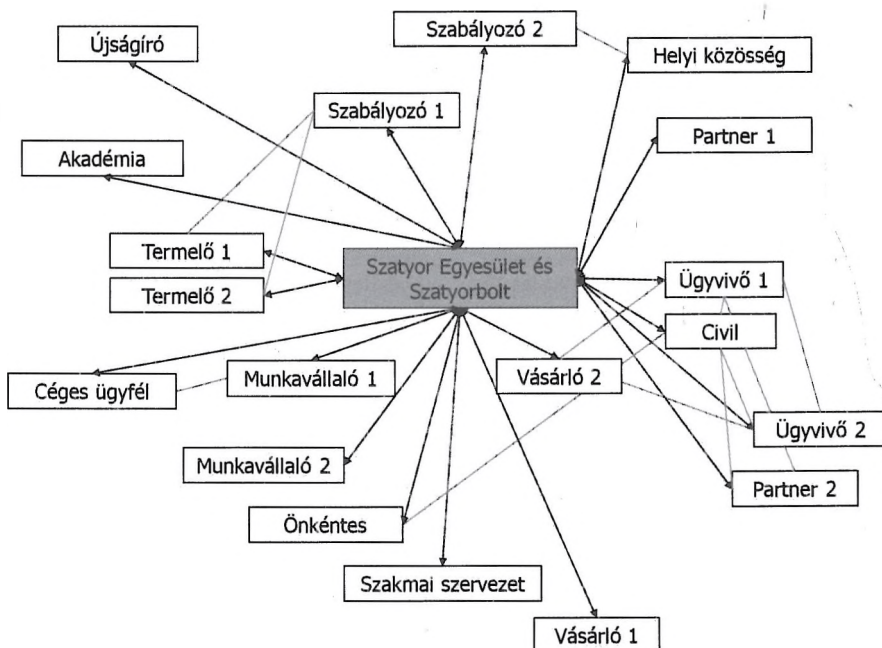
kutató helyett a résztvevő érintett szerepét felvenni az interjúk készítése során és közvetlen légkört teremteni, a bizalmuk elnyerése érdekében (Fontana & Frey 2003).

Az érintettek pozitívan viszonyultak a megkereséshez és örömmel álltak a rendelkezésemre. A mélyinterjúk kutatásban részt vevő érintettek listáját a következő, 2. táblázat mutatja. Ebben felsorolom az elsődleges érintetti szerepeket, amelyekben megkérdeztem az interjúalanyokat, a későbbiek során ezen a „néven” fogok hivatkozni rájuk. Illetve bemutatom a többi érintetti szerepüket is, amelyet betöltenek a Szatyorbolt életében. Emellett az érintetteknek egymással is sokszor van kapcsolata – ezeket a kapcsolatokat nem sikerült teljes mértékben feltérképeznem, ezért csak azokat a kötődéseket mutatom be, amelyekről az interjúalanyok beszámoltak a beszélgetés során. A kapcsolatokat, valamint az érintettek feltételezett távolságát a szervezettől a 2. ábra mutatja.

2. táblázat. A mélyinterjúk kutatás résztvevőinek bemutatása
 Forrás: Saját szerkesztés

Elnevezés	Szerepek
Akadémia	akadémiai szféra, vásárló, együtt-gondolkodó
Beszállító 1	beszállító
Beszállító 2	beszállító
Céges ügyfél	céges ügyfél
Civil	civil, ügyvivő, vásárló
Helyi közösség	helyi közösség, együtt-gondolkodó
Munkavállaló 1	munkavállaló, vásárló
Munkavállaló 2	munkavállaló
Önkéntes	önkéntes, vásárló
Partner 1	partner, civil, beszállító, vásárló, együtt-gondolkodó
Partner 2	partner, céges ügyfél, együtt-gondolkodó
Szabályozó 1	szabályozó hatóság
Szabályozó 2	szabályozó hatóság
Szakmai szervezet	szakmai szervezet, civil
Újságíró	újságíró, vásárló
Ügyvivő 1	ügyvivő, vásárló, önkéntes, céges ügyfél
Ügyvivő 2	ügyvivő, vásárló
Vásárló 1	vásárló
Vásárló 2	vásárló, egyesületi tag, önkéntes, ügyvivő, helyi közösség

2. ábra. A Szatyor érintetti térképe
 Forrás: Saját szerkesztés



KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Hillenbrand és Money (2007) három fő kategóriába sorolta a vállalati és érintetti viszonyrendszereket, amelyeket a reputáció fő dimenzióiként, illetve a társadalmi felelősségvállalás fő kategóriáiként határoztak meg. Azt vizsgáltam meg, hogy az érintettek milyenek látják a Szatyorboltot ezekben a dimenziókban, azaz hogyan értékelik a társadalmi felelősségvállalás, illetve a reputáció szempontjából.

A szervezet viszonya az adott érintetthez
Hillenbrand és Money (2007) elmélete alapján saját maguk szervezet iránti viszonyát négy kategória mentén határozták meg az érintettek, amelyek a következők voltak: kommunikáció, személyes előnyök, a szervezet hozzáállása az integritáshoz, átláthatósághoz és elszámoltathatósághoz, valamint személyes érzéseik.

Kommunikáció

Az észlelt kommunikáció kapcsán azt vizsgáltam, hogy az érintettek szerint mit mond el magáról a szervezet, mit kommunikál feléjük. Azt kérdeztem meg tőlük, hogy mit tudnak a kezdeményezés történetéről. A mélyinterjúk kutatásban részt vevő tizenkilenc érintett közül meglepően sokan, tizenegyen tudták kisebb-nagyobb részletességgel felidézni a Szatyor „legendáját”, közülük hárman részt is vettek a szervezet kezdeti munkájában önkéntesként. A többiek közül négyen részletesen, négyen részlegesen tudták elmesélni a szervezet történetét.

A „Szatyor-legenda” alábbi elemeit említették:

- családi, baráti kör önszerveződése, akik
- helyi mezőgazdasági kistermelőktől rendeltek közösen
- egészséges élelmiszereket,
- hogy összekössék a városban élő tudatos vásárlókat a kistermelőkkel
- először komolyabb informatikai háttér nélkül, egy megosztott Excel-táblában gyűjtötték össze az igényeket
- a rendeléseket hetente egyszer egy ideiglenes átvévponton lehetett átvenni,

- ahol önkéntesek segítettek a csomagok összeállításában
- később a kezdeményezés növekedésnek indult, újabb átvévpontok jöttek létre és elindult a házhozszállítás
- végül pedig létrejött a Szatyorbolt üzlethelyisége

Megállapíthatjuk tehát, hogy a szervezet formális és informális kommunikációjának hatására az érintettek többsége tisztában volt a szervezet eddigi történetével. Jellemzően a szervezethez közelebb álló érintettek tudása volt alaposabb, azonban egyáltalán nem biztos, hogy a Szatyor érintettjeinek szélesebb köréhez is elér a szervezet kommunikációja és ők is ilyen részletesen ismerik a „legendáját”.

Személyes előnyök

Az érintettek által megfogalmazott személyes előnyök a következő hat csoportba sorolhatóak:

- elismerés
- inspiráló
- itt vásárol
- jó érzés
- kapcsolati háló
- közösség

Az elismerést a beszállítók említették személyes előnyként, számukra egyfajta védjegyet, rangot jelent, hogy termékeik minősége alapján a Szatyorbolt beszállítói közé tarthatnak.

„Azt szokták mondani, hogy biztos piac. Meg erkölcsileg is jó. Tehát, hogy ez egy biztos pont, hogy én oda szállíthatok. Kvázi mintha egy védjegyet is jelentene egyébként.” (Beszállító 1)

A Szatyorboltot ismerők közül többen tekintettek egyfajta példaképként a kezdeményezésre, amely inspirálja őket. Kuriózumnak, értékes és szimpatikus kezdeményezésnek látják, emellett az együttműködés során megismert szereplőket is inspirálónak tartják:

„*Újságíróként iszonyatosan örülök, hogy ezt a sorozatot csinálhatom, nekem ez az abszolút szívem csücske azok közül, amiket csinállok. Mindig nagyon felvillanyozodom, amikor ilyen emberekkel lehet beszélgetni. És kiderül, hogy vannak emberek, akik ilyeneket csinálnak, nagyon elhivatottan.*” (Újságíró)

Talán a leginkább kézzelfogható személyes előny az, hogy az érintetteknek lehetőségük van a Szatyorbolt termékeinek megvásárlására. Véleményük szerint több olyan termék is kapható az üzletben, amelyet máshonnan csak jelentős utánajárással tudnának beszerezni. A kapcsolatnak köszönhetően könnyen jutnak hozzá minőségi alapanyagokhoz:

„*Innen viszem haza én is mindig a kaját, megvannak az előnyei, mert mindig csak nagyon minőségi alapanyagok vannak otthon, amire én nagyon büszke vagyok.*” (Munkavállaló 1)

Különböző érintetti szerepekből nézve jó érzés a Szatyorbolttal fenntartott kapcsolat, legyen szó ott dolgozó munkavállalóról (testreszabott, szerethető munkakör), ügyvivőről (önkéntes munka), vásárlóról (szemléletformálás).

A jó érzésen túl előnyként értelmezhető az a kapcsolati háló is, ami összegyűlt a Szatyorboltban és amit jó szívvel osztanak meg az érintettekkel is:

„*Szerintem ezek a kapcsolatok hozám adnak. Van egy ilyen tudásbázis, hogy meg tudom kérdezni az Egyesületvezetőt, hogy őt most ajánlja-e, vagy sem, vagy hogyan kell megkeresni így xy termelőket. Van speciális tudás, vagy tanácsadásszerűen.*” (Civil)

A leginkább jellemző személyes előnynek azonban az a közösség bizonyult, ami a Szatyorbolt környezetében kialakult, és

amelynek életében örömmel és öntevékenyen vesznek részt az érintettek, legyen szó beszállítóról, civil szervezet képviselőjéről, partnerről, önkéntesről vagy ügyvivőről:

„*Én nagyon hiszek ebben, hogy szerintem a mai világban az tök jó, hogyha az ember egy ilyen közösségnek a tagja. Tehát, mint régen a vallás volt, vagy hasonló dolgok. Tehát ott is valahogy behúzott téged, egy csoporthoz tartoztál.*” (Ügyvivő 2)

Hozzáállás integritáshoz, átláthatósághoz, elszámoltathatósághoz

Hillenbrand és Money (2007) a nagyvállalatok és érintettjeik szempontjaira fókuszáltak elméletük megalkotása során. Egy akkora méretű szervezet esetében, mint amilyen a Szatyorbolt, egészen más dimenziókban jelenik meg a becsületesség, az átlátható működés vagy az elszámoltathatóság. Az ezeket biztosító rendszerek és intézmények helyett sokkal nagyobb a személyes bizalom és hitelesség jelentősége.

Az egyesület vezetőjének személyes hitelessége, elismertsége és kiterjedt kapcsolatrendszere van „zöld körökben” – erről számolt be több érintett is, köztük ügyvivő, civil, illetve az akadémiai szféra képviselője is. Ez a magas szintű bizalom egyik fő forrása:

„*Azt gondolom, hogy az Egyesületvezető kommunikációján keresztül ez a hitelesség ez él, tehát, hogy minket hiteles szervezetnek tartanak, akivel érdemes együtt dolgozni.*” (Ügyvivő 2)

A másik fő forrást pedig a pozitív tapasztalatok jelentik, amelyet vásárlói szerepben szereztek a különböző érintettek: az esetek döntő többségében jó minőségű árut kaptak, ha mégis bármilyen probléma volt, azt pedig zökkenőmentesen sikerült orvosolni. A hitelességet tovább fokozza, hogy a weboldalon van egy olyan menüpont, amelyben a kistermelőkkel lehet megismerkedni: a nevük mellett általában szerepel egy fotó

is (van, ahol portrékép helyett termékfotót találunk), illetve az az információ, hogy honnan és milyen termékeket szállítanak a Szatyorboltba. Van, akinél ez kiegészül egy rövid bemutatkozással, hitvallással is.

Az átlátható működés terén ugyanakkor tapasztaltak hiányosságokat az érintettek – ez elsősorban azok esetében merült fel, akik napi kapcsolatban állnak a szervezettel és valamilyen módon részt vesznek a működésében:

„Ennek a pénzügyi része, ez mennyire rentábilis, meg, hogy egyáltalán fenntartható-e, ha már ennyit beszélünk a fenntarthatóságról, akkor maga az üzlet fenntartható-e gazdasági szempontból? Ebbe nem látok bele. Azt sem tudom, mennyit árulunk egy héten, vagy milyen a forgalmunk, ebbe a pénzügyi részébe abszolút nem látok bele, és ez zavaró is egy kicsit.” (Munkavállaló 1)

Személyes érzések

Amikor arról kérdeztem az érintetteket, hogy hogyan érzik magukat a Szatyorbolttal való kapcsolatban, döntően pozitív személyes érzésekről számoltak be.

„Szerintem egy nagyon pozitív közönség. Amikor indult a bolt, akkor is annyira jó volt látni, hogy micsoda elkötelezett emberek dolgoztak ott önkéntesként, és tényleg annyira lelkesek voltak és látszott, hogy teljesen elkötelezettek az ügy, a dolog mellett, és ez szerintem nagyon pozitív volt ezt gazdaként is megélni. Minket is lelkesítenek. És az ő sikereik a mi sikerünk is.” (Beszállító 1)

Csupán két érintett számolt be negatív személyes érzésekről, azonban közvetlenül egyik sem köthető a Szatyorbolt magatartásához, sokkal inkább situációfüggő esetekről van szó. Az egyik szabályozó szeretne hosszabb távon együttműködni a Szatyorbolttal a kerületi termelői piac üzemeltetésében, amelynek keretében a

szervezet segítene a kistermelők megnyerésében, azonban ennek megvalósítása egyelőre még nem sikerült. A civil szervezet képviselője pedig egyszerre vesz részt a Szatyor Egyesület munkájában ügyvivőként, valamint vezet egy másik, szintén fenntartható életmóddal és táplálkozással foglalkozó civil szervezetet. Az ő negatív személyes érzése tehát ebből az identitáskonfliktusból származik.

A szervezet viszonya a többi érintetthez

A szervezet mások iránti viszonya három kategória mentén elemezhető: a helyi közösségek, a szélesebb értelemben vett társadalom, valamint azok a közvetlen érintettek, akikkel tranzakcióra épülő kapcsolatban áll a szervezet – például: munkavállalók, vevők, beszállítók, befektetők.

Helyi közösség

A Szatyorbolt szűkebb értelemben vett helyi közösségét az a társasház jelenti, amelynek aljában, egy önkormányzati üzlethelyiségben a szervezet működik. Az interjúk készítése során beszélgettem a ház egyik lakójával is, ő annyira szoros kapcsolatban van a szervezettel, hogy annak idején már az üzlethelyiség felújításában is segédkezett, emellett pedig egyesületi tagként, ügyvivőként és önkéntesként is támogatja a kezdeményezést. Számára a közösségi kapcsolatok mellett a Szatyorbolt az elsődleges beszerzési forrást is jelenti.

„Az a nehéz, hogy ilyenkor próbálom felidézni, hogy jó, de előtte hol vásároltam? (...) egyre bővült a termékínalat, nyilván ebben is változott, és most már szinte mindent lehet kapni, a citromon és banánon, meg a WC-papíron kívül, mert ezeket szoktam máshol venni.” (Vásárló 2)

Tágabb értelemben véve pedig a VIII. kerület Palotanegyed nevű városrésze alkotja a helyi közösséget. Azok, akik nap, mint nap találkoznak az üzlettel, ami a Szatyorbolt egyik elsődleges kommunikációs

eszköze. Éppen ezért kellene az egyik ügyvivő megítélése szerint nagyobb figyelmet fordítani a környéken lakók becsábítására, arra, hogy egyáltalán be merjenek jönni az üzletbe.

A Palotanegyed közösségi életét a Civilek a Palotavárosért Egyesület igyekszik összefogni, amelynek a Szatyorbolt is aktív tagja, szervezeti szinten tehát ebben a formában kapcsolódik a helyi közösséghez.

Szélesebb értelemben vett társadalom

A szélesebb értelemben vett társadalom érdekében, a fenntarthatóság jegyében sok mindent tesz a szervezet, ez a tevékenység két fő részre bontható: az egyesület által szervezett közösségi, szemléletformáló programokra, valamint a bolt működésének fenntarthatóvá tételére.

Az érintettek beszámolóai alapján eddig a következő látókörbővítő és tudatosabb életmódot népszerűsítő programokra került sor, amelyek nagy része az ételkészítéshez kötődik:

- közös befőzés, szörpkészítés
- főzőtanfolyamok (például ötelemes főzés a hagyományos kínai orvoslás módszertana alapján)
- részvétel a Restaurant Day kezdeményezésben (nyitott étterem nap, amikor egy napra bárki nyithat egy éttermet)
- mini piac: nagyon kis mennyiségben terméket előállító termelők számára biztosított értékesítési lehetőség
- magcsere, palántacsere a városi kertészek számára
- gyerekeknek szóló programok, például szaloncukor-készítés
- permakultúra-kurzus (a permakultúra ökológiai folyamatokat utánzó mezőgazdasági rendszer)
- termelői beszélgetések vagy termelő-látogatás: az üzlethelyiségben mesélnek a termelők a saját módszereikről, termékkóstolót tartanak vagy pedig az érdeklődők látogatják meg a termelő gazdaságát és végeznek önkéntes munkát
- filmklub

- natúr szappanokat, szépítőszereket készítő kurzus, környezetbarát tisztítószerek készítése
- környezeti, fenntarthatósági témájú könyvtársarok kialakítása
- közösségi tér: a bolt helyisége önmagában is használható közösségi rendezvényekre

A programok egy részének a bevétel-szerzés is a célja, ezekből a bevételekből az egyesület más programokat tud finanszírozni. Vannak azonban olyan lehetőségek is, amelyeken önköltségi áron lehet részt venni. Az egyesület programjai elsősorban, de nem kizárólag az egyesületi tagokat célozzák meg, tehát ezeken előzetes jelentkezést követően minden érdeklődő részt vehet.

„Itt nem csak főzőprogramok szoktak lenni, hanem egyéb tevékenységek is, amiket az egyesület szervez. Ezeket a főzőtanfolyamokat valamennyire, sőt, nem valamennyire, de bevételforrás miatt is csináljuk, nem kifejezetten nonprofit, hanem legyen egy visszaforgatható része. (...) Vannak olyan programok, amik abszolút nonprofit jellegűek, ezek a közös befőzések, alapanyag áron, kifizetted a paradicsomot, vagy a gyümölcsöt, amiből lekvárt csinálunk, és akkor itt együtt azt befőzzük.” (Munkavállaló 1)

Ezek a programok tehát elsősorban társadalmi jellegű felelősségvállalást jelentenek, hiszen az emberek számára biztosítanak különböző lehetőségeket a fejlődésre, tanulásra, ugyanakkor azonban közvetve környezeti célokat is megvalósítanak, hiszen a fenntarthatóbb életmódot elsajátító résztvevők a jövőben kevésbé fogják terhelni a környezetet, ha megtanulnak egészségesebben és környezettudatosabban étkezni és tisztálkodni. A helyi és környezettudatos termelők és termékek népszerűsítésével pedig a helyi gazdaságot erősíti az egyesület. A társadalmi felelősségvállalásnak tehát

a környezeti, a társadalmi és a gazdasági dimenziója is megjelenik a szervezet működésében és programjaiban.

A Szatyorbolt többféleképpen igyekszik saját működését fenntarthatóbbá tenni, ezek közül az érintettek a következőket azonosították:

- bizonyos termékek nem kaphatóak (pl. banán, narancs), mert nem hazai, szezonális termékek
- műanyag palackos üdítők helyett csak üveges kiszerelésű üdítőt árulnak
- nem roskadoznak a polcok az árukészlettől
- odafigyelnek arra, hogy minél kevesebb csomagolóanyagot használjanak, ha a használatuk elkerülhetetlen, akkor próbálnak környezetbarát csomagolóanyagokat használni (visszaváltható üvegek, újrahasznosított anyagból készült papírzacskó stb.)
- az előre csomagolt termékek mellett sok termék kapható kimért változatban is (pl. olaj, joghurt)
- a bolt berendezése, bútorai újrahasznosított anyagból készültek (pl. üvegpalackokból készült lámpa)
- a lejárat határán lévő, megmaradt termékeket szombaton fél áron lehet megvásárolni (kevesebb a hulladék, valamint így azok is tudnak az üzletben vásárolni, akik egyébként nem engedhetnék meg maguknak)
- komposztálják a hulladékot
- a friss termékek jelentős része 50 kilométeren belülről származik, hogy így csökkentésük a szállításból eredő károsanyag-kibocsátást
- igyekeznek kistermelőkkel együtt dolgozni, akik átgondolt kiválasztási, „minősítési” folyamatot követően válhatnak a Szatyorbolt beszállítóivá
- az üzletben található termékekből rendezvényekre készítenek a fenntarthatóság szempontjait szem előtt tartó szendvicseket, hidegtalakat

A környezeti, gazdasági és társadalmi elvek ilyen szintű szem előtt tartása

természetesen nem csupán öncélú tevékenység, hanem egyúttal versenyelőnyt is jelenthet a tudatos fogyasztókért folytatott küzdelemben, ez az, ami megkülönbözteti a kezdeményezést más, esetleg „engedékenyebb” versenytársaitól:

De amit megkapunk, hogy miért jobb a Szatyor bolt, mint más helyek, vagy mint egy termelői piac, azért, mert egy nagyon szigorú rendszeren kell átmenni, ami nekünk abszolút plusz energia és fontos szempont, hogy megbízható forrásból legyenek nagyjából állandó jó minőségű dolgok. (Munkavállaló 1)

A Szatyorbolt által képviselt tudatosság ugyanakkor igényel egyfajta nyitottságot, szemléletváltást is az érintettek, különösen a fogyasztók részéről, hiszen a környezet védelme érdekében például nincs túl sok termék készleten, ami eltér a fogyasztói társadalomban megszokott, roskadozó polcoktól:

Nekem ott az volt meglepő, hogy nincs sok termék, vagy legalább is ahányszor én ott jártam, nem éreztem, hogy roskadoznának a polcok, és ez nekem meglepő volt. De az Egyesület-vezetővel beszélgetve kiderült, hogy ebben van tudatosság is, merthogy a hulladék-termelődéssel elkerülésének ez az egyik módja, hogy nem táraz be túl sokat, de mint vásárló, nekem nagyon meglepő volt, hogy ránézésre egy félig üres üzletbe megyek be. (Újságíró)

Az érintettek által felsorolt tevékenységekből megállapítható tehát, hogy az egyesület mellett a bolt működésében is megjelenik a társadalmi felelősségvállalás környezeti, társadalmi és gazdasági dimenziója is.

Közvetlen érintettek

Hillenbrand és Money (2007) elméletében azok számítanak közvetlen érintettnek,

akik közvetlen, tranzakciókra épülő kapcsolatban állnak a szervezettel, mint például a munkavállalók, a vevők, a beszállítók, illetve a befektetők.

A Szatyorbolt esetében nagyon kevesen tudnak arról, hogy egy befektető a háttérből támogatja a szervezet tevékenységét, ezért a kapcsolat jellegéről nem esett szó az interjúk során. A munkavállalók egyelőre kevesen vannak (egy vezető, illetve két alkalmazott), így kifejezetten erre az érintetti viszonyra nézve csekély rálátásuk volt a kutatás résztvevőinek. Amiről viszont sokan be tudtak számolni, az a Szatyorbolt vásárlók és beszállítók iránti viszonya, valamint az üzletben tapasztalható általánosan pozitív fogadtatás.

Az interjúk készítése során nagyon jó érzés volt megtapasztalni, hogy nem csak a szervezetet közelebbről ismerők, hanem a távolabbi érintettek számára is érezhető volt a Szatyorbolt egyedi, barátságos légköre:

„Családi és baráti. Mint egy közösség, tehát nagyon elmosódik az én-határ egymás között. Tehát pontosan kirajzolódik, hogy mi az, ami helyes, és mi az, ami nem és nagyon kisszerű problémák vannak csak. Bagatell, apróságok csak. (...) Mint egy vidéki lakodalom, amikor mindenki ismer mindenkít, így tudom lefesteni ezt.” (Munkavállaló 2)

Aki viszont még nincsen benne a „körben”, azaz még nem ismeri az üzlet munkatársait, az előfordul, hogy kívülállónak érezheti magát, számára kicsit zártnak és bennfentesnek tűnhet a Szatyorbolt világa:

„A vásárlók felé kicsit azt érzem, hogy azokkal nagyon jól kommunikál, akik már benne vannak a körben, azokkal jól tudnak kommunikálni, de hogy ez picit túl zárt és nagyon kevés látszik ki, holott elvileg fontosak lennének, akik érdeklődők, de még nem vásárlók.” (Újságíró)

Ennek lehet, hogy az az oka, hogy a szervezet erőforrásiánnal küzd és sokszor a meglévő vásárlókkal fenntartott kapcsolatai is elég hektikusak, a kommunikáció pedig esetleges. A beszállítói kapcsolatokat pozitívan értékelték az érintettek, tudják, hogy mivel a szervezet működésének alapját a megbízható beszállítók által biztosított termékek jelentik, ezért nagy figyelmet fordít rájuk a Szatyorbolt:

Ha jól, tudom a beszállítókkal elég jó (a kapcsolat), mert arra alapul ez az egész, hogy ez épüljön, ha jól tudom, erre elég nagy figyelmet fordítanak, illetve még egy érintett lehet, a potenciális beszállítók, azt nem tudom, hogy ott mennyire építik, vagy nem építik a kapcsolatokat. (Újságíró)

A szervezet viszonya önmagához

A szervezet önmagához való viszonya leginkább a hosszú távú üzleti eredményesség terén érhető tetten. Bár a kutatás interjúalanyai hisznek az üzleti koncepcióban és saját erőforrásaikkal (termékek, szakértelem, idő) is hozzájárulnak annak sikeréhez, többekben megfogalmazódott, hogy vajon hosszú távon életben tud-e maradni ez a példaértékű kezdeményezés. A hosszú távú sikeresség megteremtését az egyik, a szervezet előtt álló jövőbeni kihívásként határozták meg:

„Szerintem az is kihívás, hogy ez pénzügyileg fenntartható-e? Mennyi ember fog vásárolni és mennyit, vagy mennyi program lesz megszervezve, amiből lesz elég bevétel, amiből a munkások lesznek fizetve, szerintem ez egy nagy kihívás és ez egy nagy kérdés. Azért ez egy befektetés. Nagyon-nagyon erős befektetés emberileg is, és pénzügyileg is, ami most nagyon kevés emberen van, és nekik azért nagy kihívás, hogy ne hogy belebukjanak, és tényleg sikerüljön.” (Civil)

Az optimistább álláspont képviselői szerint viszont éppen a sajátos üzleti modell hozhatja meg a hosszú távú üzleti eredményességet a Szatyorbolt számára:

„Ez mindenképpen csak hosszú távú kifutású lehet. Tehát eleve, ami nagyon rövidtávon hoz üzleti hasznot, az rövid időn belül elhal. A gyorsan berobbanó és nagyon sikeres termékek közül nagyon kevés marad meg később is. Úgy gondolom, hogy ők pontosan olyan jellegű vállalkozás, amelynek hosszú kifutása lesz.” (Céges ügyfél)

A hosszú távú sikeresség esélyeinek értékeléskor figyelembe kell venni a szervezet eddigi történetét, fejlődésének ívét. Tulajdonképpen már most is jelentős fejlődést tudhat maga mögött a szervezet, hiszen egy baráti kezdeményezésből, önkéntes összefogásból eljutottak odáig, hogy létre tudták hozni a Szatyorboltot.

Amennyiben pedig a szervezet által képviselt egyik legfőbb értéket, a fenntarthatóságot is figyelembe vesszük, új dimenzióval gazdagodik a hosszú távú sikeresség értékelése. Nem biztos, hogy az a Szatyorbolt célja, hogy nagyon nagyra nőjön, lehet, hogy ehelyett az önfenntartás és a működés stabilizálása áll a középpontban:

Kérdés, hogy mit tekintünk sikernek, ha a profitmaximalizálást, akkor nem biztos, de ha azt mondjuk, hogy önfenntartó legyen, és hogyha ez a cél megvalósul, ez már siker, akkor lehet. Meggazdagodni nem fognak belőle. (Beszállító 1)

ÖSSZEGZÉS

Három fő dimenzió mentén vizsgáltam meg a Szatyorbolt és a Szatyor Egyesület társadalmi felelősségvállalását és érintetti megítélését, a szervezet érintettjei szemszögéből:

A szervezet viszonya az adott érintetthez: Az érintettek alapvetően pozitívnak tartották saját viszonyukat a szervezethez, a kommunikációnak köszön-

heten ismerték a szervezettörténetének főbb mérföldköveit, személyes előnyként pozitív érzéseiket, valamint a közösségethangsúlyozták. A szervezet integritáshoz, átláthatósághoz és elszámoltathatósághoz való hozzáállásánál az egyesület vezetőjének személyes hitelességét, valamint saját pozitív tapasztalataikat említették, hiányosságnak tartották viszont, hogy nem eléggé átlátható a működése. Az érintettek döntően pozitív személyes érzésekkel rendelkeztek a szervezet iránt.

A szervezet viszonya a többi érintetthez: A többi érintett meglátása szerint a helyi közösségnek aktív tagja a Szatyorbolt, a szélesebb értelemben vett társadalom érdekében pedig közösségi programokat szerveznek és igyekeznek fenntarthatóbbá tenni az üzlet működését. A közvetlen érintettekkel kapcsolatban kevesebb információval rendelkeztek az érintettek, a vásárlók pozitív fogadtatását viszont kiemelték, bár az is kiderült, hogy erőforráshiány miatt hektikus velük a kapcsolattartás.

A szervezet viszonya önmagához: A hosszú távú üzleti eredményesség sok kérdést vetett fel az érintettekben, akik szerint ez fontos jövőbeni kihívás lesz a Szatyorbolt és a Szatyor Egyesület számára.

A Szatyorbolt és Szatyor Egyesület társadalmi felelősségvállalásáról sokat tudtak az érintettek, a szervezet reputációja nagyon pozitív volt körükben. Elkötelezettségük ellenére a lelkes érintettek sem látták át a CSR-programok sokféleségét, ami a kommunikáció hiányosságaira vezethető vissza. Ezen a téren továbblépést jelenthetne egy, az elkötelezett érintettekre alapozott márkagyaköveti rendszer, amely támogathatná a szervezet kommunikációs üzeneteinek közvetítését.

A cikk azt szemléltette, hogy hogyan lehet a bemutatott elméleti modell gyakorlati alkalmazásával elemezni egy szervezet társadalmi felelősségvállalását, valamint reputációját.

HIVATKOZÁSOK

- Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2004), „Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, *California Management Review*, 47 1, pp.9-24
- Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2002), “Managing the Multiple Identities of the Corporation”, *California Management Review*, 44 3, pp.72-86
- Balmer, J. M. T., and Greyser, S. A. (2006), “Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation”, *European Journal of Marketing*, 40 7-8, pp.730-41
- Balmer, J. M. T. (2008), “Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity and Corporate Image”, *European Journal of Marketing*, 42 9-10, pp.879-906
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, 9 1, pp.26-38
- Brammer, S. J., Pavelin, S. (2010), “Corporate Reputation and Corporate Social Responsibility”, In: Aras, G. & Crowther, D. (Eds.) *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Farnham: Gower, pp.437-47
- Bromley, D. (2002), “Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, 5 1, pp.35-50
- European Commission (EC) (2001), *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., Maignan, I. (2010), “From Market Orientation to Stakeholder Orientation”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 1, pp.93-6
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990), „What’s in a name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, 33 2, pp.233-58
- Fontana, A., Frey, J. H. (2003), “The interview from structured questions to negotiated text”, In: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage, pp.61-106
- Hildebrand, D., Sen, S., and Bhattacharya, C. B. (2011), “Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective”, *European Journal of Marketing*, 45 9/10, pp.1353-64
- Hillenbrand, C., Money, K. (2007), “Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?”, *Corporate Reputation Review*, 10 4, pp.261-77
- KPMG Tanácsadó Kft. (2010), *Felelősségvállalás és fenntarthatóság a magyarországi nagyvállalatoknál – A 2008-2009-es jelentések tükrében*. Budapest: KPMG Tanácsadó Kft.
- Nádasi K. – Lukács R. (2006), „Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást? Egy multinacionális FMCG vállalatok vezetőivel végzett interjúsorozat tapasztalatai”, *Marketing & Menedzsment*, XL 4, pp.12-9
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. L. (2003), „Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis”, *Organization Studies*, 24 3, pp.403-41
- Scott, S. G. and Lane, V. R. (2000), “A Stakeholder Approach to Organizational Identity”, *Academy of Management Review*, 25 1, pp.43-62
- Szeles P. – Szücs T. – Varga Zs. (2014), *Hírnévmenedzsment*, Budapest: Révai Digitális Kiadó
- Walker, K. (2010), “A Systematic Review of Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory”, *Corporate Reputation Review*, 12 4, pp.357-87
- Wartick, S. L. (2002), “Measuring Corporate Reputation: Definition and Data”, *Business & Society*, 41 4, pp.371-92
- “Why CSR Matters to Corporate Reputation”, *Reputation Intelligence*, 2 (2010) 1, pp.4-10
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, 3/e Thousand Oaks: Sage, CA

Lukács Rita doktorjelölt
rita.lukacs@uni-corvinus.hu

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

The corporate reputation and corporate social responsibility from a stakeholder point-of-view -

A qualitative research in a shopping community

Aim of the paper

Importance of Corporate Social Responsibility in corporate reputation is growing; therefore companies have an increasing business interest in positive perception of their CSR-activities among stakeholders. In this article I examine CSR-based reputation of an organisation, according to a theoretical model analysing the relationship between corporate reputation and Corporate Social Responsibility from a stakeholder point-of-view. A qualitative research method will be described, with which companies can get feedback regarding knowledge and evaluation of their CSR-activities among stakeholders. With help of the reflection created by stakeholders, processes of both Corporate Social Responsibility and its communication can be fine-tuned.

Methodology

Qualitative in-depth interviews were conducted among stakeholders of an organisation, as part of a qualitative research with mixed methodology.

Most important results

The theoretical significance of the research is what connects the concepts of stakeholders, Corporate Social Responsibility, identity and reputation and examines them together. Specialty of the qualitative research is that it describes Corporate Social Responsibility of an organisation through the mirror of its stakeholders. The analysed organisation "Szatyor Egyesület" (Szatyor Association) and "Szatyorbolt" (Szatyor Shop) are special for they make an organisation comprising of a non-profit association and a business that function in symbiosis.

The research method applied in this article enables companies to get more familiar with stakeholder expectations and perceptions in connection with their Corporate Social Responsibility. Analysis of corporate reputation with focus on CSR can contribute to identification of stakeholder issues, establishment of stakeholder engagement, as well as to higher level of correspondence with stakeholder expectations.

Recommendations

The stakeholders of the organisation know a lot about Corporate Social Responsibility of Szatyor Shop and Szatyor Association, the reputation was very positive among them. Despite high level of engagement, stakeholders do not see through variety of CSR-programmes due to incomplete communication. A potential solution for this problem could be a brand ambassador programme, based on engaged stakeholders. This could support the coverage of communicational messages of the organisation among its stakeholders.

This article highlighted how Corporate Social Responsibility and corporate reputation of an organisation can be analysed with help of the introduced empirical model.

Keywords: Corporate Social Responsibility – CSR, stakeholders, corporate reputation, qualitative research

Az online szájreklám alapjául szolgáló magatartás és az elégedettség kapcsolata*

Nagy Ákos András(a) – Kemény Ildikó(b) – Simon Judit(b) – Kiss Viktor(a)
(a)Pécsi Tudományegyetem, (b)Budapesti Corvinus Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A szájreklám régóta fontos területként jelenik meg a marketing szakirodalomban. A tanulmány azonban az online word-of-mouth kutatások között új nézőpontból vizsgálja a szájreklámhoz köthető egyéni magatartáskomponensek hatását az elégedettségre, és ezen keresztül a továbbajánlási és újravásárlási szándéokra.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A látens változók közötti kapcsolatok elemzésére a strukturális egyenletek módszertana (SEM) került alkalmazásra. Az 1 000 fős mintavétel online kérdőíves megkérdezéssel történt azok körében, akik az adatfelvételt megelőző 3 hónapban vásároltak az interneten. Az egyes látens változók mérésére a szakirodalomban fellelhető korábbi kutatások alapján került sor és a skálák megbízhatósági mutatói megfelelőnek bizonyultak.

A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGOK

A feltárt összefüggések többsége szignifikáns és a felvázolt modell illeszkedésmutatói is elfogadhatóak. A személyközi információs befolyásoltság, mint egyéni tényező, meghatározó jelentőséggel bír a vélemények keresésére és terjesztésére mind online, mind offline környezetben. A kapcsolat szorossága és az észlelt hasonlóság pozitív szignifikáns kapcsolatot mutat az online véleményelfogadási hajlandósággal. Az online véleménykeresés a véleményelfogadáson keresztül szintén pozitív hatást gyakorol az elégedettségre és így a továbbajánlási és az újravásárlási szándéokra. Mindez fontos mozzanatát jelenti az online vásárlásoknak, hiszen a vállalattal fennálló kapcsolat nagyobb valószínűséggel folytatódik és még inkább sor kerülhet a továbbajánlásra online vagy offline környezetben.

GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

Gyakorlati szempontból érdekes következményekkel jár a modellben feltárt összefüggésrendszer. Ezek szerint azok, akik magasabb véleménykeresési magatartással, mint általános személyes jellemzővel bírnak, az internetes vásárlásaik során egy konkrét alkalommal is magasabb elégedettséggel rendelkeznek majd. Így érdemes lehet e tényezőt önmagában is szegmentációs ismérvek tekinteni, amennyiben a vállalati cél, hogy pozitívabb vásárlási kimeneteket, elégedettebb ügyfeleket szerezzenek. Tovább árnyalja azonban a képet az online véleményadási magatartás és az elégedettség között feltárt negatív irányú kapcsolat. E mögött számos okot feltételezhetünk, amelyek kifejtésre kerülnek a tanulmányban.

Kulcsszavak: online szájreklám, elégedettség, strukturális egyenletek modellezése

* A kutatás az az OTKA-K 109792 támogatásával valósult meg.

A SZÁJREKLÁM, MINT KUTATÁSI TERÜLET

A szájraklám – word-of-mouth (WOM) – mindig is fontos szerepet játszott egy termék vagy szolgáltatás vásárlása során szerzett élmények megosztásában, a vállalatokról és márkáikról kialakuló vélemények átadásában és megtalálásában. Számos kutatási eredmény mutatott rá arra, hogy a vásárlók magatartását jelentősen befolyásolják a másokkal folytatott beszélgetéseik, és e személyes információforrásokból érkező üzenetek hatással vannak a preferenciákra és döntéshozatalra (Arndt 1967, King, Summers 1970, Herr *et al.* 1991). Általánosságban a szájraklám kialakulását is a személyes befolyásolás átfogó témakörébe sorolhatjuk, amely bármilyen interperszonális kommunikáció hatására az egyén meggyőződéseiben, attitűdjeiben illetve magatartásában bekövetkező szándékolt vagy nem szándékolt változást jelent (Hanna & Wozniak 2001). A véleményvezérek elsősorban termékhez/ szolgáltatáshoz kötött információt adnak át és elismertségüket az érdeklődési szintjük, hozzáértésük, tapasztalatuk adja e témakörben (Myers & Robertson 1972, Richins & Root-Shaffer 1998). Minden olyan informális kommunikációt pedig, amelynek az esetében a közlendő üzenet a többi fogyasztó felé irányul, és az információk elsősorban a termék vagy a szolgáltatás birtoklásáról, használatáról vagy jellemzőiről szólnak, szájraklámnak nevezhetünk (Hennig-Thurau *et al.* 2004). Napjainkban a WOM számos csatornán terjedhet (személyesen, telefonon, e-mailben, internetes oldalakon stb.), de egyre gyakoribb az internet igénybevétele (Kiecker & Cowles 2002), ahol egy személy egyszerre veheti fel a véleményadó, -kereső, és -továbbító szerepköröket és ezek elkülöníthető, mérhető, egyéni dimenziók (Chu & Kim 2011).

Cheung és Thadani (2012) megítélése szerint két szintet különíthetünk el a szájraklám elméleti kutatásában: a piaci szintű és az egyéni szintű elemzéseket. A piaci szintű megközelítések esetében a kutatók

olyan piaci mutatókra koncentrálnak, mint például az értékesítési volumen, és objektív panel adatok (pl.: weboldal használat, vélemények pozitív illetve negatív mivolta, aránya) alapján vonnak le következtetéseket (Zhu & Zhang 2010). Az egyéni szintű megközelítések a WOM-t egyéni befolyásoló célzatú kommunikációnak fogják fel, amely során a küldő megpróbálja a befogadót vásárlásra bírni (Park & Kim 2008). Így az előzmények és a következmények megértésére irányul a figyelem, alapvetően három kutatási ág mentén.

Az *első* esetben a tanulmányok annak megértésére irányulnak, miért osztják meg véleményeiket proaktív módon a fogyasztók a vásárolt termékekhez kötődő és az igénybevett szolgáltatások esetében átélt élményeik kapcsán. A lehetséges faktorok közé sorolhatjuk az extrém elégedettséget vagy elégedetlenséget (Bowman, Narayandas 2001), a vállalat iránti elkötelezettséget (Dick, Basu 1994), a vállalattal fennálló kapcsolat hosszát (von Wangenheim, Bayón 2004), és a termék újdonságfokát (Bone 1995).

A *második* kutatási irány célja annak megértése, hogy mi mozgatja az információkeresési magatartást, pontosabban, milyen körülmények között támaszkodnak a vásárlók döntéseik során inkább a szájraklámra és kevésbé az egyéb információforrásokra. Azon vásárlók, akik kevesebb tapasztalattal rendelkeznek az adott termék kategóriában (Furse *et al.* 1984), akik magasabb kockázatészleléssel jellemezhetőek (Bansal, Voyer 2000), akik jobban involváltak a vásárlási döntésben, hajlamosabbak mások véleményét keresni.

A *harmadik* kutatási ág tanulmányai azt vizsgálják, hogy miért bírnak adott személyes források komolyabb hatással, mint mások. Olyan tényezők, mint a forrás szakértelme (Bansal, Voyer 2000), a kapcsolat szorossága, és az észlelt hasonlóság (homofília) (Brown, Reingen 1987) nevezhetőek lényeges jellemzőnek a WOM elfogadási hajlandósága esetében.

Számos kutatásban bizonyítást nyert, hogy az elégedettség alapvetően pozitív

“A szájreklám mindig is fontos szerepet játszott egy termék vagy szolgáltatás vásárlása során szerzett élmények megosztásában, a vállalatokról és márkáikról kialakuló vélemények átadásában és megtalálásában. Számos kutatási eredmény mutatott rá arra, hogy a vásárlók magatartását jelentősen befolyásolják a másokkal folytatott beszélgetéseik, és e személyes információforrásokból érkező üzenetek hatással vannak a preferenciákra és döntéshozatalra.”

hatással van az ajánlasi hajlandóságra (Swan, Oliver 1989) és az ajánlások számosságára is (Anderson 1998). Jelen kutatás azonban másként közelíti e témakört és megválaszolando konkrét kérdésként azt fogalmazza meg, hogy *az online szájreklámhoz köthető magatartáskomponensek (véleményadás, -keresés, és -továbbítás) milyen módon alakítják egy konkrét online vásárlási szituációban az elégedettséget, és ezen keresztül a továbbajánlasi és újravásárlási szándékot?*

A KUTATÁSI MODELL ÖSSZEFÜGGÉSENRENDSZERE

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében először is az elemzésbe vonható tényezők egy modellbe történő integrálása és a közöttük feltárható kapcsolatok feltételezett irányainak kijelölése szükséges. Így a következőkben részletesen kifejtésre kerülnek a 2. ábra összefüggéseinek elméleti alapjai.

Az információs befolyásoltság hatása

A személyes befolyásoltság iránti hajlam egy általános emberi tulajdonság, amely személyenként változó nagyságrendet öli és szituációkat átívelő módon, konzisztensen jelentkezik. Azok a vásárlók, akik magas információs befolyásoltsággal jellemezhetőek, gyakrabban támaszkodnak másokra vásárlási döntéseik során, vagyis akiknél magasabb a személyközi befolyásra való fogyasztói érzékenység információs kom-

ponense, azok gyakrabban találkoznak szájreklámmal és jobban kitettek hatásainak (Liao & Cheung 2001). Feltételezhetjük, hogy akik szükségét érzik vásárlási döntéseik meghozatala előtt, hogy megfelelő mennyiségű információt gyűjthessenek, azok esetében ez az igény online és offline word-of-mouth magatartáshoz vezet. Elsősorban a szájreklám keresési komponense esetén feltételezhetjük a pozitív összefüggést, azonban Hsu és Tran (2013) kutatásai arra is rámutattak, hogy az eWOM valamennyi dimenzióját érintheti e személyes jellemző. Publikációjukban bizonyították, hogy akik esetében magasabb volt a személyközi információs befolyásoltság erősebb online véleménykeresési, -adási és -továbbítási magatartással rendelkeztek.

A kapcsolat szorosság és az észlelt hasonlóság hatása

A vélemények elfogadása során két különösen érdekes hatás kerül a modellben vizsgálatra. A kapcsolat szorossága valamely hálózat tagjai között – e kutatás vonatkozásában a véleményt formáló és a véleményt kereső között – fennálló kötelék erősségét mutatja (Mittal *et al.* 2008). A küldővel fennálló kapcsolat szorossága kiemelten fontos, hiszen a közeli szociális kapcsolatok, mint például a barátság, komoly szereppel bírnak az emberek közötti információáramlásban (Czepiel 1974). Akikkel szorosabb a kapcsolatunk többet és gyakrabban lépünk interakcióba, osztunk meg információt. Online esetben Chu és Kim (2011) eredményei szerint a közösségi hálók esetében az észlelt kapcsolat szorosság pozitív módon hat az eWOM véleménykeresés és véleménytovábbítás dimenzióira. A kapcsolatok másik lényeges vizsgált jellemvonása az eWOM elfogadása szempontjából a homofília, azaz a küldővel észlelt hasonlóság. Rogers és Bhowmik (1970) definíciója szerint a homofília annak mértéke, amennyire az egymással interakcióba lépő egyének hasonlóan, illetve megegyezőnek tekinthetőek adott tulajdonságaik alapján. Minél hasonlóbbak

a kommunikáció résztvevői, annál egyszerűbb az üzenetek megértése, így a homofília tulajdonképpen megkönnyíti az információ áramlását, amikor külső információk után kutat az egyén (Price & Feick 1984). Wang *et al.* (2008) eredményei szerint a homofília lényeges szereppel bír a megbízhatóság észlelése és a meggyőzési folyamat során online esetben is. Ennek ellenére nem teljesen egyértelmű eredményekre vezetnek az online platformokon zajló eWOM kutatások abban a kérdésben, hogy vajon az észlelt hasonlóság pozitív hatást gyakorol-e a vélemények elfogadására, illetve eddig kevés e relációt ilyen környezetben vizsgáló kutatás született.

A minőségészlelés elégedettségre gyakorolt hatása

A modell szempontjából technikai jelentőségű közvetlen kapcsolatként szerepel a minőség elégedettségre gyakorolt pozitív hatása. Számos kutatás mutatott már rá arra, hogy online esetben is az e-szolgáltatásminőség dimenziói pozitív kapcsolatban állnak az elégedettséggel (Wolfinger & Gilly 2003; Bressolles *et al.* 2007). Ahogyan Kemény (2015) is megjegyzi, Yang és Tsai (2007) bizonyították, hogy az E-S-QUAL illetve az E-RecS-QUAL skálák dimenziói együttesen és külön-külön is pozitívan befolyásolják az fogyasztói elégedettséget, illetve Godwin *et al.* (2010) eredményei alapján is az elégedettséget az észlelt minőség részben befolyásolja. Mindezek alapján adódik az a feltetelezés, hogy az észlelt minőség pozitív kapcsolatban áll a fogyasztói elégedettséggel online vásárlás során is. E kutatási modellben azonban nem ezen összefüggés bizonyítása elsődlegesen a cél, hanem ezen felül az online szájreklámhoz kötődő magtartási dimenziók elégedettségre gyakorolt hatásainak megítélése és feltérképezése.

A véleményadás, - továbbítás és -keresés közötti kapcsolatrendszer

Flynn és Tsai. (1996) alapján online területen is érdemes megkülönböztetni a vélemény-

adás és a véleménykeresés folyamatait, illetve további passzív elemként jelentkezik a véleménytovábbítás (Sun *et al.* 2006).

A *véleményvezér* definíció szerint olyan egyén, aki információt oszt meg egy adott témáról másokkal ismeretszerző igényük függvényében (King, Summers 1970). Gyakran kerül ezen információ a véleményvezérek révén szájreklám formájában átadásra. Számos véleményvezér válik egyben véleménykeresővé is, mivel bővebb tudásra, ismeretre, szakértelemre tart igényt, részben annak köszönhetően, hogy érdeklődik az adott téma vagy termék iránt, részben pedig azért, mert ahhoz, hogy elmondhassa véleményét, szüksége van mások véleményének megismerésére is. Ennek ellenére nem lehet kijelenteni, hogy a 'véleménykeresők' szükségképpen véleményvezérek lennének (Arndt 1967).

A *véleménykeresők* döntéseik vagy tervezett lépéseik előtt fordulnak másokhoz információ és ajánlások reményében. Amikor magasabb kockázatot észlelnek, nincsenek ismereteik az adott témáról, termékről, vagy amikor mások korábbi élményeit hasznosnak ítélik, akkor aktív módon keresnek információt, tanácsot, hogy a lehető legjobb döntést hozhassák meg (Murray 1991). Ennek köszönhetően a véleménykeresés a szájreklám szükség-szerű dimenziója, mivel lehetővé teszi az információ diffúzióját a személyközi kommunikációs folyamat során (Reynolds, Darden 1971).

A véleményvezérek nem létezhetnek véleménykeresők nélkül, és ez fordított relációban is igaz. Egy olyan online közösségben, ahol hasonló érdeklődési kör alapján szerveződnek az egyének, a véleménykeresők gyakran keresnek – és a reciprocitás következtében osztanak is meg – fontosnak vélt információkat másokkal (Sun *et al.* 2006). Mindezek alapján tehát feltételezhetjük, hogy a véleményadás illetve véleménytovábbítás hatással van a véleménykeresés mértékére is, amellett, hogy egymással is szoros kapcsolatban állnak e véleményformáló cselekedetek

mind offline, mind online környezetben. A kutatási modellben elsősorban az offline véleményvezéri szerepkörhöz kötődő véleményadási és véleménytovábbítási magatartásdimenziók hatása kerül vizsgálatra az online magatartásra, azonban feltételezhetjük – illetve érdekes összefüggésnek ígérkezik – az online véleményadási magatartás befolyásoló hatása is az offline véleménytovábbításra.

A véleményelfogadás és a –adás hatása az elégedettségre

Amint korábban már szerepelt, a küldő jellemvonásai hatást gyakorolnak a véleménykeresés és az elégedettség látens változói között mediáló szerepkört betöltő véleményelfogadásra. Emellett azonban természetesen összefüggés mutakozhat a véleménykeresés dimenziójával is, ami tulajdonképpen annak kifejezésre juttatása, hogy a véleménykeresés meg kell, hogy előzze az elfogadást, és intenzívebb jellemből következően vélhetően pozitív hatást gyakorol, hiszen a megfelelő információk elérhetővé válnak az egyén számára.

A véleményelfogadás tehát magában foglalja a korábbiak alapján, hogy az egyén a termékekkel, szolgáltatásokkal, webshopokkal kapcsolatos információkra tesz szert online felületeken. Így tulajdonképpen vizsgálható az az összefüggés, hogy vajon e magasabb információs ellátottság magasabb elégedettséghez vezet-e? E hatás elsősorban ahhoz köthető, hogy a vásárlás előtt fellépő észlelt kockázat csökkentésében jelentős szerepe van a pozitív szájreklámnak (Arndt 1967, Murray 1991), illetve a pozitív információ megerősíti a döntést (Cooke *et al.* 2001). Neumann-Bódi (2012) eredményei alapján B2B relációban már bizonyosodott, hogy az ajánlással szerzett ügyfelek elégedettebbek és lojálisabbak az adott vállalathoz. Továbbá De Bruyn & Lilien (2008) a vásárlói döntési folyamat egyes lépései esetén vizsgálták a szájreklám hatását, különös tekintettel a küldő jellemvonásaira (kapcsolat szorosság, észlelt hasonlóság). Eredményeik alapján

ugyancsak feltételezhetjük, hogy a vélemények elfogadásának hajlandósága magasabb elégedettséghez vezet konkrét vásárlási szituációban. Továbbá jelen kutatás egyik újszerű kérdésfeltevése, hogy vajon az offline és online véleményadási magatartásdimenziók – hasonlóan – pozitív módon befolyásolják-e az adott online vásárlással kapcsolatos elégedettséget? Tehát tulajdonképpen a modellben e hatások révén annak vizsgálata történik, hogy azok az egyének, akik magasabb online és offline véleményadási magatartással, tehát aktív véleményvezéri szerepkörrel rendelkeznek, magasabb elégedettséget mutatnak-e egy konkrét vásárlási szituációban.

Az elégedettség hatása az újvásárlási és a továbbajánlási szándékra

Fontos megvizsgálunk az elégedettség következményeként azonosítható lehetséges magatartások közül két további tényező alakulását is: a továbbajánlási hajlandóságot és az újvásárlási szándékot. E területen számos kutatást találunk, amelyek közül most csak néhányat szükséges kiemelni. Anderson (1998) kezdeti kutatásai bizonyították, hogy az elégedettség U alakú függvényeként változik a várható WOM mértéke, azaz a nagyon elégedett és a nagyon elégedetlen vásárlók esetén gyakrabban kerül sor szájreklámra. Továbbá minél jobb a fogyasztói élmény, annál nagyobb valószínűséggel akarja majd az egyén újra igénybe venni a szolgáltatást illetve megvásárolni a terméket (Zhang & Prybutok 2005). Kemény (2015, 82) alapján kiemelhetjük, hogy „*az elégedettség vizsgálata online környezetben az újvásárlással kapcsolatban azért is fontos, mert sokszor a fizetés a szállítás előtt történik, ezért bizalmat kell az eladónak biztosítani. Amennyiben a fogyasztó elégedett, közös megértés alakul ki, és sokkal valószínűbb, hogy a kapcsolatuk folytatódik. Amennyiben az elégedettség a teljesítménnyel kapcsolatban nő, akkor a tranzakciók megismétlésének szándéka – újvásárlási szándéka – is nő (Kim 2012)*”. Továbbá

Wang et al. (2001) alapján is állíthatjuk, hogy az online fogyasztók elégedettsége jelentősen befolyásolja az újvásárlási szándékot és a vásárlás utáni cselekvést, amelynek egyik e kutatásban lényeges formája a továbbajlási hajlandóság.

A KUTATÁSI MODELL FELTÉTELRENDSZERE

A kutatás során a következő kiinduló feltételeket fogalmazzuk meg:

- kizárólag online vásárlási szituációkat vizsgálunk;
- a válaszadók saját megítélése, emlékezete alapján támaszkodunk magatartásuk megismerésére;
- egyének közötti kommunikációt, véleményadást és elfogadást vizsgáljuk, nem térünk ki a szakértők, összehasonlító tesztek, egyéb források befolyásoló szerepére, megkülönböztetésére;
- nem kerül vizsgálatra a kapcsolat szorosságán és a hasonlóság megítélésén kívül szerepet játszó tényezők köre a vélemények elfogadásában;
- a későbbiekben ismertetett modellváltozókon kívül az adott vásárlásra hatást gyakorló egyéb tényezők nem kerülnek vizsgálatra;
- az online vásárolható termékek és szolgáltatások köre nem leszűkített, a kutatás fókuszába nem kerül bele a termék- és szolgáltatás típusok különbözősége és azok vásárlásához fűződő információigény, involvment;
- a kutatás általános elméleti összefüggések vizsgálatára összpontosít olyan változók alapján, amelyek egy modellben látens változóként szerepelnek, azaz kellően absztraktok ahhoz, hogy ne egy egyszerűen mérhető változóként tekintsünk rájuk.

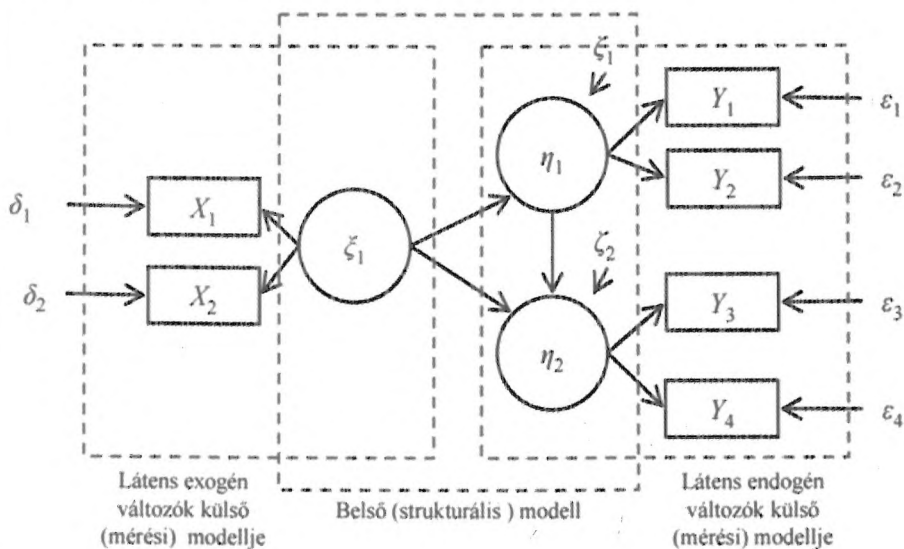
ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN ÉS ADATFELVÉTEL

A kutatási kérdés megválaszolására a strukturális egyenletek modellezése (SEM) került alkalmazásra az AMOS programban, mivel e módszertan alkalmas arra, hogy

látens változók indikátorokkal való leírását és a látens változók közötti kapcsolatokat is vizsgálja (Sajtos – Fache 2005, Hajdu 2009) (1. ábra). „*A SEM az általános lineáris modellek (General Linear Model, továbbiakban GLM) kiterjesztésének tekinthető, amely párhuzamosan több regresszió számítás tesztelésére alkalmas, így segítségével egy komplexebb összefüggés modellezhető a vizsgált változók között*” (Neumann-Bódi 2012, 139). E módszertan előnye, hogy képes komplex modellek esetében látens (közvetlenül nem megfigyelhető, mérhető (az alábbi ábrán ξ , illetve η) változók közötti kapcsolatokat elemezni, továbbá az elméleti modelleket tesztelni és előrejelzést is adni. Egyszerre képes a mérési módszer minőségét és az ok-okozati összefüggést vizsgálni (Wang, Wang 2012), illetve a közvetlen, közvetett és teljes hatásokat számszerűsíteni. A nem manifeszt változók közötti kapcsolatok elemzésére, az ok-okozati viszonyok feltárására két markáns megközelítés létezik: a kovariancia alapú és a PLS alapú strukturális egyenletek modellezése. A kutatás során a Jöreskog (1978) nevéhez köthető *kovariancia alapú módszertan* (CB-SEM) került alkalmazásra, mivel e megközelítés inkább alkalmas az elmélettesztelésre. A paraméterek becslése a maximumlikelihood eljárással történt, a becslést és a tényleges kovarianciamátrix közötti eltérést minimalizálása alapján (Hair *et al.* 2012). A látens változók és az indikátorok közötti kapcsolatok a kutatási alapmodellben *reflektív* módon jelennek meg, mivel a látens változók személyiségjellemzőkhöz vagy attitűdökhöz (magatartási komponens) köthetőek, így reflektív indikátorokat szükséges alkalmazni (Haenlein, Kaplan 2004).

Az adatfelvétel 2014-ben online kérdőív felhasználásával történt, egy online panel válaszadói körében, amely ugyan nem, kor, iskolai végzettség alapján reprezentatív a magyar lakosságra nézve, azonban e feltétel nem szükséges jelen kutatás eredményeinek vizsgálatához. A mintavételhez kvóta került

1. ábra. Egy SEM modell sematikus ábrája
 Forrás: Kazár (2014, 35)



kijelölésre. A kitöltők közé csak azok kerülhettek, akik a válaszadást megelőző három hónap során online vásároltak. A minta tervezett elemszáma 1 000 főben lett meghatározásra. Az online kitöltés mellett szólt, hogy a kutatás során elsősorban online szajreklámmal és az online vásárlásokkal kapcsolatos témakörök kerülnek előtérbe és így a választott megkérdezési felület is illeszkedik a témakörökhöz. A kérdőív kitöltése megközelítően 10-15 percet vett igénybe. Összesen 29 fő kérdéskör és 12 demográfiai jellegű kérdés került megfogalmazásra. A vizsgált minta elemszáma megfelel az „ $n / q > 5$ ” szabálynak (Bentler & Chou 1987), ahol „ n ” az elemszámot, „ q ” a modellben becsült paraméterek számát jelenti.

A hiányzó értékek kezelése különösen lényeges a strukturális egyenlőségek modellezésében, annak vizsgálata fontos, hogy ezek más változó(k)nak tulajdoníthatók-e. A hiányzó adatok elemzése során mindez nem állt fenn, így a hiányzó értékek helyettesítését SPSS-ben az ún. EM-algoritmus segítségével végeztük, amely az egyik legelterjedtebb és megfelelő tulajdonságokkal rendelkező eljárás (Weiber & Mühlhaus

2010). Mivel a CB-SEM módszertan alkalmazási kritériuma a változók multi normális eloszlása, így ennek tesztelésére egyéni változók esetében SPSS-ben, illetve a változóstruktúra kapcsán AMOS-ban került sor. Az egyéni változók normalitás vizsgálatára a Kolmogorov-Szmirnov teszt és a Shapiro-Wilk próba alkalmazható (Sajtos – Mitev 2007). E teszteket elvégezve arra az eredményre jutunk, hogy a változók eloszlása a magas mintaelemszám ellenére nem normális, mivel a p (sig) értéke minden esetben alacsonyabb, mint 0,05 (95%-os megbízhatósági szinttel számolva). Mindezzel azonban a gazdasági és szociológiai kutatások esetén számolnunk kell, az e területen alkalmazott skálák rendszerint nem mutatnak normális eloszlást, Magyarországon az elégedettség például gyakran egészen magas mértékű jobboldali ferdeséget mutat. Továbbá az alkalmazott tesztek szigorúbban értelmezik a normalitás kritériumait, mint amennyire az alkalmazni kívánt strukturális egyenletek módszertana során szükséges (Weiber & Mühlhaus 2010). Az AMOS programban vizsgált multi-normális eloszlás mutatója meghaladja ugyan az elvárt küszöbértéket, mivel azonban az

alkalmazott becslő módszerek e feltétel teljesülését tekintve robusztusak, más kutatásokhoz (Neumann-Bódi 2012) hasonlóan Weiber & Mühlhaus (2010) alapján feltételezhetjük, hogy a modell illeszkedését ez nem befolyásolja.

Az egyes látens változók mérésére korábbi kutatások alapján került sor és a skálák megbízhatósági mutatóit a mellékletben szereplő 2. táblázat tartalmazza. Továbbá a konstrukció érvényesség teljes alátámasztására egy *konfirmatorikus faktorelemzést (CFA)* is végeztünk. Az 1. táblázatban szereplő adatok alapján azt mondhatjuk, hogy a mérési modell megfelelő, illeszkedése jó, a mutatószámok teljesítik az elvárt kritériumokat.

A STRUKTURÁLIS MODELL EREDMÉNYEI

A strukturális modell illeszkedésmutatói szintén az elvárt kritériumoknak megfelelően alakulnak, egyedül a CMIN/d.f érték esetében nem teljesül a szigorúbb feltétel (ld.: 1. táblázat). Így tulajdonképpen megállapíthatjuk, hogy a modell jól illeszkedik az adatokra.

A kutatási alapmodellben javasolt hatások közül *három nem bizonyult szignifikánsnak (ld. 2. ábra) a szokásos 5%-os szignifikancia szint esetén.* Jelen kutatás alapján így a következőkre jutunk:

- A személyközi információs befolyásolt-ság nincs szignifikáns lineáris hatással az online véleménytovábbítási magatartásra.
- Az online véleményadási magatartás nincs szignifikáns lineáris hatással az offline véleménytovábbításra.
- Az offline véleményadási magatartás nincs szignifikáns lineáris hatással a konkrét online vásárlással kapcsolatos elégedettségre.

A korábban megfogalmazott és modellbe integrált *további hatások viszont szignifikánsak és elfogadhatóak, erősségük és irányuk a 2. ábrán található.*

A strukturális modellben vizsgált kapcsolatok alapján megállapítható, hogy *a személyközi információs befolyásoltság, mint egyéni tényező, meghatározó jelentőséggel bír a vélemények keresésére és terjesztésére mind online, mind offline*

1. táblázat. A mérési és a strukturális modell illeszkedésvizsgálata

Forrás: Saját szerkesztés

Modell-illeszkedési mutató	Elfogadási kritérium	Konfirmatorikus faktorelemzés során becslt érték	A strukturális modell illeszkedésvizsgálata során becslt érték	Értékelés
RMSEA	$\leq 0,06$ (Hu & Bentler 1999) $\leq 0,07$ ha CFI $\geq 0,92$ (Hair et al. 2010)	0,057	0,061	kritérium teljesítve
CMIN/d.f	< 5 (Marsh & Hocevar 1985; Carmines & McIver 1981) ≤ 3 (Bentler 1990)	3,753	4,113	kritérium teljesítve
NFI	$\geq 0,90$ (Hair et al. 1992)	0,923	0,904	kritérium teljesítve
TLI	$\geq 0,90$ (Homburg & Baumgartner 1996)	0,933	0,920	kritérium teljesítve
CFI	$\geq 0,90$ (Homburg & Baumgartner 1996)	0,942	0,926	kritérium teljesítve

Az összefüggés gyenge, természetesen számos más tényező is befolyásolhatja e faktort, azonban mindenképpen érdekes kutatási területet jelenthet e dimenziók hatásának vizsgálata online környezetben. Abban az értelemben is, hogy amennyiben a vélemények megformálására kerül sor vásárlást követően, úgy a véleményeket kereső és elfogadó új vásárlók vélhetően szorosabb kapcsolatban állnak majd és magasabb hasonlóságot mutatnak a vélemény adókkal, így ez az ügyfélportfólió szempontjából is mérlegelendő. Ilyen jellegű hatást a vevőélettartam érték kutatások kapcsán még nem tártak fel, azonban a vevőportfólió változása szempontjából lényegessé válhat.

A *minőség* és az *elégedettség* észlelése között meghúzódó kapcsolat számos korábbi kutatásban igazolást nyert már, erre vonatkozóan jelen eredmények nem jelentenek újdonságot. A kapcsolat szignifikáns, pozitív és erős.

A kutatás során bebizonyosodott, hogy *a véleményvezér-magatartás dimenziói* (Flynn et al. 1996 és Sun et al. 2006) *alkalmasak e személyes jellemvonás mérésére mind online, mind offline környezetben.* A kérdéssorban használt skálák elfogadási mutatói megfelelőek, így alkalmazhatóak. Rendkívül *szoros kapcsolat tárható fel a véleményadás és a véleménytovábbítás között mind offline, mind online környezetben.* E két tényező esetében az együttmozgás figyelhető meg, míg az online *véleménykeresés* szempontjából már nem egyértelmű a helyzet. E magatartási komponens pozitív kapcsolatot mutat az offline véleményadással, azonban negatívát az online véleményadással. Ebből az eredményből arra következtethetünk, hogy az online véleményadás és véleménykeresés között fordított a viszony, tehát *annál, akinél erősebben van jelen a véleményvezéri szerepkör aktív komponense, annál kevésbé jelentős a passzív információgyűjtési dimenzió.* Így egyetérthetünk Arndt (1967) megállapításával, miszerint nem lehet kijelenteni, hogy a 'véleménykeresők'

szükségképpen véleményvezérek lennének. Ennek ellenére az offline véleményadással feltárt kapcsolat azt mutatja, hogy a véleménykeresés a szájreklám szükségszerű dimenziója. Ebből arra következtethetünk, hogy aki offline módon véleményadóként gyakorabban hozzájárul az információ terjedéséhez, vélhetően online módon szerzi be azt. További megállapításként kijelenthető, hogy az online véleményadási és véleménytovábbítási tényezők erőteljesen függenek az offline környezetben is meglévő, személyhez köthető jellemvonásoktól. Érdekes a feltételezett viszonyok ellentmondó eredmény, hogy az offline véleményadás online véleménytovábbításra gyakorolt hatása negatív, fordított esetben pedig nem szignifikáns. Ez alapján akár arra is következtethetünk, hogy e két magatartás alakulása között *a virtuális és a valós világ eltérései döntő szerepet játszanak.*

Az online véleménykeresés intenzív mivolta egyértelműen pozitív hatást gyakorol a vélemények elfogadására, és ezen keresztül hat az elégedettségre.

A modellben feltárt kapcsolatrendszerben lényeges a véleménykeresés, -adás és -továbbítás *elégedettséghez* fűződő közvetlen viszonyának az elemzése. Az előzetesen megfogalmazott összefüggések közül egyedül az online véleménykeresés véleményelfogadáson keresztül gyakorolt pozitív hatása bizonyítható. Ez alapján egyértelműen kijelenthetjük, hogy *azok, akik magasabb véleménykeresési magatartással, mint személyes jellemzővel rendelkeznek, az internetes vásárlásaik során egy konkrét alkalommal is magasabb elégedettséggel rendelkeznek majd.* Ez alapján azt mondhatjuk, hogy érdemes lehet e tényezőt önmagában is szegmentációs ismérveknek tekinteni, amennyiben a vállalati cél, hogy pozitívabb vásárlási kimeneteket, elégedettebb ügyfeleket szerezzünk. Továbbá árnyalja azonban a képet az online véleményadási magatartás és az *elégedettség között feltárt szignifikáns negatív kapcsolat.* E mögött számos okot feltételezhetünk. Az egyik arra vezethető

vissza, hogy akik intenzív online véleményadási magatartással jellemezhetőek, vélhetően jóval kritikusabbak is, mint mások. Előzetes várakozásaikhoz tehát hozzájárulhat az, hogy folyamatosan értékelik vásárlásaikat annak érdekében, hogy másokkal megosztható pozitív vagy negatív tényezőket találjanak. A véleményadási magatartás azon alapul, hogy mások számára fontos, érdekes információt tudunk megosztani, így azok, akik ilyen szerepkört kívánnak betölteni, jobban figyelnek a fellelhető információkra. Míg a véleménykeresők elfogadják mások véleményét és elvárásaiak e tájékoztatáson alapszanak, a véleményadókna minden apró részletre figyelniük kell. Ennek következtében elégedettségük nem csak a korábbi várakozásaik szerint alakul és nemcsak az elégedettséghez való „hozzászokás” jellemezné őket, valamennyi vásárlási döntésük értékelésére is hangsúlyt helyeznek. További okként említhető, hogy a véleményadók az információkeresésben is érdekeltek, számos véleményt gyűjtenek és vetnek össze, illetve szélesebb látókörrel rendelkeznek a termékjellemzőkre vonatkozóan. Annak következtében pedig, hogy több dimenzió szolgál a konkrét vásárlással való elégedettség alapjául, nagyobb a valószínűség, hogy valamelyik jellemzőben hibát, negatívumot találnak, hogy valami nem úgy alakul, mint ahogyan azt előzetesen várnák. Gyakorlati szempontból az új és a meglévő ügyfelek szegmentációja felől is értelmezhetjük ezt az összefüggést. A meglévő vevőkön belül érdemes tehát megvizsgálni, hogy kik azok, akik inkább jellemezhetőek a véleményadás és ehhez kapcsolódóan a véleménytovábbítás magatartási jellemvonásaival (e két komponens között feltárt szoros kapcsolat miatt), hiszen ők azok, akik véleményvezéreként gyakrabban fogalmazznak meg értékeléseket az adott termékkel, szolgáltatással, web-shoppal kapcsolatban. Fontos azonban, hogy másrésztől negatív a konkrét vásárlásaik során feltárható kapcsolat az észlelt elégedettséggel. Tehát új vevőként nem feltétlenül célja egy vállalatnak, hogy e véleményvezéreket

megszólítsa. Az offline véleményadási magatartással továbbá nem mutatható ki szignifikáns összefüggés.

A szakirodalomban nem új keletű az *elégedettségen keresztül gyakorolt hatás a továbbajánlási és az újvásárlási szándékra, ez fontos mozzanatát jelenti az online vásárlásoknak*. Amennyiben a fogyasztó elégedetett sokkal valószínűbb, hogy a vállalattal fennálló kapcsolata folytatódik és az is, hogy sor kerül a továbbajánlásra online vagy offline környezetben. Szignifikáns, erős kapcsolatot azonosíthatunk mindkét vásárlást követő szándékolt magatartással.

A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

A kutatás korlátai nagy részben a kutatási modell felvázolásakor megtett kezdeti feltételekből adódnak. Különösen érdekes lenne az involvement, illetve ez által a termékkörök, bizonyos szolgáltatások megkülönböztetése, modellbe építése, és az ebből fakadó eltérések azonosítása. Számos egyéb tényező sem került vizsgálatra, bár a szakirodalom alapján szoros kapcsolatot fedezhetünk fel az egyes látens változók esetében. Egyszeri, nagymintás, kvantitatív megkérdezésre került sor, amely megfelelt az alkalmazott kutatási módszertan igényeinek, azonban tovább árnyalhatta volna a képet egy újabb mintavétel, egy longitudinális kutatás. A magatartási változók mérésére vonatkozóan az adaptált skálák elfogadhatónak és alkalmazhatónak bizonyultak, mégis szükség lenne több mérésre annak érdekében, hogy egyértelműen kijelenthessük validitásukat. A kutatásban kizárólag online vásárlási situációkat vizsgáltunk, amely mellett érdemes lenne kiterjeszteni az offline vásárlási situációkra vonatkozóan is a témakört, hiszen az internetes vélemények nem csak online vásárlásokhoz vezethetnek. Amint említésre került, általános, elméleti, absztrakt megközelítést követtünk, nem tértünk ki külön a szakértők, összehasonlító tesztek, egyéb források befolyásoló szerepére, megkülönböztetésére. Mindezek egyben

továbblépési, kiterjesztési lehetőségeket is jelentenek a későbbiekre nézve, más kutatók számára is. Az egyik legérdekesebb kutatási iránynak az online véleményadási magatartás és a konkrét vásárlással való elégedettség között meghúzódó negatív irányú szignifikáns kapcsolat okainak feltárása adódik. Erre vonatkozóan érdemes lenne kvalitatív módszertannal azonosítani azokat a tényezőket, amelyek szerepet játszhatnak, majd hasonlóan kvantitatív elméleti megközelítéssel vizsgálni a látens változók közötti kapcsolatokat. Új területet jelentenek a marketing-szakirodalomban, a hálózatalméletben és szociológiában elterjedt módon használt és modellbe épített fogalmak. A kapcsolatok szoroságának és a felek egymással észlelt hasonlóságának számos aspektusa nem került most elemzésre, ezek továbblépést jelenthetnek elsősorban az online felületekre adaptálva.

HIVATKOZÁSOK

Anderson, E. (1998), „Customer Satisfaction and Word of Mouth”, *Journal of Service Research*, 1 1, pp.5-17

Arndt, J. (1967), „Role of product-related conversations in the diffusion of a new product”, *Journal of Marketing Research*, 4 3, pp.291-5

Bansal, H. S., Voyer, P. A. (2000), „Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context”, *Journal of Service Research*, 3 2, pp.166-77

Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., Teel, J. E. (1989), „Measurement of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence”, *Journal of Consumer Research*, 15 4, pp.473-81

Bentler, P. M. (1990) “Comparative fit indexes in structural models”, *Psychological Bulletin*, 107 2, pp.238-46

Bentler, P. M., Chou, C-P. (1987), „Practical Issues in Structural Modeling”, *Sociological Methods and Research*, 16 pp.78-117

Bone, P. F. (1995), „Word of mouth effects on short-term and long-term product judgments”, *Journal of Business Research*, 32 3, pp.213-23

Bowman, D., Narayandas, D. (2001), „Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-Mouth Behavior”, *Journal of Marketing Research*, 38 3, pp.281-97

Bressolles, G., Durrieu, F. and Giraud, M., (2007), „The impact of electronic service quality's dimensions on customer satisfaction and buying

impulse”, *Journal of Customer Behaviour*, 6 pp.37-56

Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987), „Social ties and word-of-mouth referral behavior”, *Journal of Consumer Research*, 14 3, pp. 350-62

Carmines, E. G., McIver, J. P. (1981), “Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structures”, In: G. W. Bohnstedt & E. F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: current issues*, Beverly Hill, CA: Sage, pp.65-115

Chang, H. H., Wang, Y-H., Yang, W-Y (2009), „The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 20 4, pp.423-43

Cheung, C. M. K., Thadani, D. R. (2012), „The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model”, *Decision Support Systems*, 54 1, pp.461-70

Cheung, M., Luo, C., Sia, C., Chen, H. (2009), „Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and normative determinants of on-line consumer recommendations”, *International Journal of Electronic Commerce*, 13 4, pp.9-38

Chu, S-C., Kim, Y. (2011), „Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites”, *International Journal of Advertising*, 30 1, pp.47-75

Cooke, A. D. J., Meyvis, T., Schwartz, A. (2001), „Avoiding Future Regret in Purchase-Timing Decisions” *Journal of Consumer Research*, 27 pp.447-59

Czepiel, J. A. (1974), „Word-of-Mouth Processes in the Diffusion of a Major Technological Innovation”, *Journal of Marketing Research*, 11 2, pp.172-80

De Bruyn, A. & Lilien, G. (2008), “A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing”, *International Journal of Research in Marketing*, 25 3, pp.151-63

Dick, A. S., Basu, K. (1994), „Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 2, pp.99-113

Fan, Y. W., Miao, Y. F., Fang Y. H., Lin R. Y. (2013), „Establishing the Adoption of Electronic Word-of-Mouth through Consumers' Perceived Credibility”, *International Business Research*; 6 3; pp.58-65

Flynn, L. R., Goldsmith, R. E., Eastman, J. K. (1996), „Opinion leaders and opinion seekers: Two new measurement scales”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 2, pp.137-47

Francis, J. E. (2009), „Category-specific RECIPES for internet retailing quality”, *Journal of Services Marketing*, 23 pp.450-61

Furse, D., Punj, G. and Stewart, D.W. (1984), „A typology of individual search strategies among purchasers of new automobiles”, *Journal of Consumer Research*, 10 4, pp.417-31

- Godwin, U. J., Bagchi, K. K., Kirs, P. J. (2010), „An assessment of customers' e-service quality perception, satisfaction and intention”, *International Journal of Information Management*, 30 pp.481-92
- Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2004), „A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis”, *Understanding Statistics*, 3 4, pp.283-97
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1992), *Multivariate data analysis with readings*, New York, NY: Macmillan
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2010), *Multivariate data analysis* Vol. 5, New York: Pearson Prentice Hall
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Mena, J. A. (2012), „An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 3, pp.414-33
- Hajdu, O. (2009), „Poverty, Deprivation, Exclusion: A Structural Equations Modelling Approach”, *Hungarian Statistical Review*, 13 pp.90-102
- Hanna, N., Wozniak, R. (2001), *Consumer Behavior, An Applied Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. and Gremler, D. D. (2004), „Electronic word-of-mouth via consumer opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet?”, *Journal of Interactive Marketing*, 18 1, pp.38-52
- Herr, P. M., Kardes, F. R., Kim, J. (1991), „The effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: an accessibility-diagnostics perspective”, *Journal of Consumer Research*, 17 4, pp.454-62
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1996), „Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review”, *International Journal of Research in Marketing*, 13 pp.139-61
- Hsu, Y., Tran, T. H. Ch. (2013), „Social Relationship Factors Influence on EWOM Behaviors in Social Networking Sites: Empirical Study: Taiwan and Vietnam”, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 3, pp.22-31
- Hu, L.-T., Bentler, P. M. (1999), „Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives”, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 pp.1-55
- Jöreskog, K. G. (1978), „Structural Analysis of Covariance and Correlation Matrices”, *Psychometrika*, 43 4, pp.443-77
- Kazár K. (2014), „A PLS-ütemezés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára”, *Statisztikai Szemle*, 92 1, pp.33-52
- Kemény I. (2015), *A versenytársak csak egy kattintásra vannak, Az újrávásárlási szándék és*
- szájreklám alakulása az elektronikus szolgáltatásminőség és elégedettség tükrében az e-kereskedelem esetében*, Doktori értekezés (Ph.D.), Budapest: Corvinus Egyetem
- Khalifa, M & Liu, V. (2007), „Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience”, *European Journal of Information Systems*, 16 pp.780-92
- Kiecker, P. & Cowles, D. (2002), „Interpersonal Communication and Personal Influence on the Internet: A Framework for Examining Online Word-of-Mouth”, *Journal of Euromarketing*, 11 2, pp.71-88
- Kim, D. J. (2012), „An investigation of the effect of online consumer trust on expectation, satisfaction, and post-expectation”, *Information System and E-Business Management*, 10 2, pp.219-40
- King, C. W., Summers, J. O. (1970), „Overlap of opinion leadership across product categories”, *Journal of Marketing Research*, 7 pp.43-50
- Liao, Z., Cheung, M. T. (2001), „Internet-based e-shopping and Consumer Attitudes: An Empirical Study”, *Information and Management*, 38 5, pp.299-306
- Limayem M., Khalifa M., Frini A. (2000), „What makes consumers buy from internet? A longitudinal study of online shopping”, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A: Systems and Humans*, 30 4, pp.421-32
- Lis, B. (2013), „In eWOM We Trust - Ein Modell zur Erklärung der Glaubwürdigkeit von eWOM”, *Wirtschaftsinformatik*, 55 3, pp.121-34
- Luo, C., Luo, X., Schatzberg, L., Sia, C. L. (2013), „Impact of informational factors on online recommendation credibility: The moderating role of source credibility”, *Decision Support Systems*, 56 pp.92-102
- Marsh, H. W., Hocevar, D. (1985), „Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: first and higher-order factor models and their invariance across groups”, *Psychological Bulletin*, 97 pp.562-82
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & Daly, J. A. (2013) „Homophily Scale, Measurement Instrument Database for the Social Science” www.midss.ie
- Mittal, V., Huppertz, J. W., Khare, A. (2008), „Customer complaining: the role of tie strength and information control”, *Journal of Retailing*, 84 2, pp.195-204
- Murray, K. B. (1991), „A Test of Services Marketing Theory - Consumer Information Acquisition Activities”, *Journal of Marketing*, 55 1, pp.10-25
- Myers, J. H. and Robertson, T. S. (1972), „Dimensions of opinion leadership”, *Journal of Marketing Research*, 9 1, pp.41-6
- Neumann-Bódi Edit (2012): *Vevőértékelés egyéni és szervezeti vásárlók esetében – Az ajánlással szerzett ügyfelek jellemzői és hatásuk a vevőér-*

tékre szervezetközi viszonylatban, Ph.D. értekezés, Budapest

Norman, A. T., & Russell, C. A. (2006), „The pass-along effect: Investigating word-of-mouth effects on online survey procedures”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11 pp.1085-103

Park, D.-H., Kim, S. (2008), „The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews”, *Electronic Commerce Research and Applications*, 7 4, pp.399-410

Price, L. L. and Feick, L. F. (1984), „The role of interpersonal sources in external search: An informational perspective”, *Advances in Consumer Research* 11, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 250-5

Reingen, P. H., Kernan, J. B. (1986), „Analysis of referral networks in marketing: methods and illustration”, *Journal of Marketing Research*, 23 pp.370-8

Reynolds, F. D., Darden, W. R. (1971), „Mutually Adaptive Effects of Interpersonal Communication”, *Journal of Marketing Research*, 8 pp.449-54

Richins, M. and Root-Shaffer, T. (1988), „The Role of Involvement and Opinion Leadership in Consumer Word-of-Mouth: An Implicit Model Made Explicit”, *Advances in Consumer Research* 15, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.32-6

Rogers, E. M., Bhowmik, D. K. (1970), „Homophily–heterophily: relational concepts for communication research”, *Public Opinion Quarterly*, 34 4, pp.523-38

Sajtos L. – Fache, M. (2005), „A strukturális egyenlőségek módszere és alkalmazása a marketingkutatásban”, *Marketing & Menedzsment*, XXXIX 4–5, pp.99-111

Sajtos L. – Mitev A. (2007), *SPSS kutatási és adat-elemzési kézikönyv*, Budapest: Alinea

Sun, T., Youn, S., Wu, G. H., Kuntaraporn, M. (2006), „Online word-of-mouth (or mouse): an exploration of its antecedents and consequence”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11 4, pp.1104-27

Swan, J. E., Oliver, R. L. (1989), „Postpurchase communications by consumers”, *Journal of Retailing*, 65 4, pp.516-33

Verhoef, P. C., Donkers, B. (2005), „The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying”, *Journal of Interactive Marketing*, 19 pp.31-43

Wang, J., Wang, X. (2012), *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. Chichester: John Wiley & Sons

Wang, Y.-S., Tang, T.-I.; Tang, J.-t. E. (2001), „An Instrument for Measuring Customer Satisfaction toward Web Sites That Market Digital Products

and Services”, *Journal of Electronic Commerce Research*, 2 3, pp.89-102

Wang, Z., Walther, J. B., Pingree, S., Hawkins, R. P. (2008), „Health Information, Credibility, Homophily, and Influence via the Internet: Web Sites versus Discussion Groups” *Health Communication*, 23 4, pp.358-68

Wangenheim, F. von, Bayón, T. (2004), „The effect of word of mouth on services switching: Measurement and moderating variables”, *European Journal of Marketing*, 38 9/10, pp.1173-85

Weiber, R. / Mühlhaus, D. (2010), *Strukturgleichungsmodellierung*, Berlin-Heidelberg, Springer

Wolfenbarger, M., Gilly, M. C. (2003), “eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting eTail Quality”, *Journal of Retailing*, 79 pp.183-98

Yang, H. E. and Tsai, F. S. (2007), „General E-S-QUAL Scales Applied to Websites Satisfaction and Loyalty Model”, *Communications of the IIMA*, 7 2, pp.115-26

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1996), „The behavioral consequences of service quality”, *Journal of Marketing*, 60 2, pp.31-46

Zhang, X., Prybutok, V. R. (2005), „A Consumer Perspective of E-Service Quality” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52 pp.461-77

Zhu, F. and Zhang, X. (2010), „Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics”, *Journal of Marketing*, 74 2, pp.133-48

Nagy Ákos András tanársegéd
nagy@ktk.pte.hu

Kiss Viktor egyetemi tanársegéd
kissv@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar

Kemény Ildikó PhD,
tudományos segédmunkatárs
ildiko.kemeny@uni-corvinus.hu
Simon Judit PhD, intézetigazgató
egyetemi tanár
judit.simon@uni-corvinus.hu

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

MELLÉKLETEK

2. táblázat. Az alkalmazott skálák megbízhatósági mutatószámai

Forrás: Saját szerkesztés

Látens változó neve	Skála forrásal	Indikátorok	Cronbach-alfa mutató	Composit reliability (CR)	AVE
információs befolyásoltság	(Bearden és Tsai 1989, Hsu & Tran 2013)	Hogy biztos lehessenek online vásárlási döntéseimben, szívesen követem, mások mit vásárolnak, milyen szolgáltatásokat használnak.	0,796	0,799	0,503
		Ha nincsenek saját tapasztalataim, gyakran kikérem mások véleményét az interneten.			
		A lehető legjobb ajánlat megtalálása érdekében gyakran gyűjtök információt másoktól vagy weboldalakról.			
online véleménykeresés	(Flynn et al. 1996), Sun et al. (2006), Chu & Kim (2011)	Gyakran kikérem barátaim, illetve családtagjaim véleményét egy adott termékről/szolgáltatásról, mielőtt megvenném az interneten.	0,896	0,902	0,700
		A vásárlási döntésem meghozatala során fontos számomra, hogy kikérjem az interneten mások véleményét.			
		Végző döntésem előtt értékeléseket, véleményeket gyűjtök az interneten.			
online véleményadás	Sun et al. (2006), Chu & Kim (2011)	Sokkal nyugodtabb vagyok az adott termék/szolgáltatás kiválasztásakor, ha mások véleményét formálnak velem kapcsolatban az interneten.	0,896	0,895	0,741
		Sokkal nyugodtabb vagyok a web-áruház kiválasztásakor, ha mások véleményét formálnak velem kapcsolatban az interneten.			
		Gyakran meggyőzők másokat az interneten, hogy vásároljanak olyan termékeket, amiket szeretek, amikkel elégedett vagyok			
online véleménytovábbítás	Sun et al. (2006), Chu & Kim (2011)	Az ismerőseim az interneten, az én véleményem, értékelésem alapján választják ki a termékeket, web-shopokat	0,907	0,909	0,770
		Az interneten gyakran befolyásolom mások véleményét a termékekről, web-shopokról.			
		Amikor egy termékkel, web-shoppal kapcsolatos információt, véleményt kapok valakitől, szívesen továbbítom azt más ismerőseim számára is az interneten			
offline véleményadás	Flynn et al. (1996)	Az interneten szeretek megosztani különböző ismerősi köröimből származó érdekes információkat termékekről, szolgáltatásokról, web-shopokról, olyanokkal is, akik nem ismerik e barátaimat.	0,928	0,928	0,812
		Hajlamos vagyok arra, hogy a másoktól származó értékeléseket, véleményeket megosszam barátaimmal, ismerőseimmel az interneten.			
		Gyakran meggyőzők másokat személyes beszélgetésekben, hogy vásároljanak olyan termékeket, amiket szeretek, amikkel elégedett vagyok			
offline véleménytovábbítás	Chu & Kim (2011) alapján	Az ismerőseim az én véleményem, értékelésem alapján választják ki a termékeket, szolgáltatásokat web-shopokat	0,939	0,940	0,839
		Gyakran befolyásolom mások véleményét a termékekről, web-shopokról.			
		Amikor egy termékkel, web-shoppal kapcsolatos információt, véleményt kapok valakitől, szívesen elmondom azt más ismerőseim számára is.			
online véleményfogadás	Cheung et al. (2009), Fan és Tsai (2013), Luo és Tsai (2013), Lis (2013)	Szeretek megosztani különböző ismerősi köröimből származó érdekes információkat termékekről, web-shopokról, olyanokkal is, akik nem ismerik e barátaimat.	0,900	0,901	0,647
		Hajlamos vagyok arra, hogy a másoktól származó értékeléseket, véleményeket megosszam barátaimmal, ismerőseimmel.			
		A vásárlásom előtt az interneten megjelenő értékelést, véleményt elfogadom.			
		Az interneten megjelenő értékelésben, véleményben számomra új információ szerepel.			
		Az interneten megjelenő értékelés, vélemény segít eldöntennem, hogy mit, honnan érdemes vásárolnom.			
		Az interneten megjelenő értékelés, vélemény hatékonyabbá teszi a döntéshozatalomat.			

észlelt hasonlóság (homofília)	McCroskey et al. (2013), Chu & Kim (2011)	1-6 nem úgy gondolkodik, mint én, 2, 3, 4, 5, 6, 7- ő úgy gondolkodik, mint én	0,864	0,866	0,684
		1-6 nem úgy viselkedik, mint én, 2, 3, 4, 5, 6, 7- úgy viselkedik, mint én			
		1-nem hasonlítottunk, 2, 3, 4, 5, 6, 7- hasonlítottunk egymásra			
kapcsolat szorosság	Brown & Reingen (1987), Norman & Russell(2006), Reingen & Kernan (1986), Chu & Kim (2011)	Milyen gyakran kommunikál azzal, akinek a véleményére, értékelésére leginkább támaszkodik?	0,916	0,918	0,788
		Mennyire fontos Önnek az, akinek a véleményére, értékelésére leginkább támaszkodik?			
		Milyen közelinek érzi magához azt, akinek a véleményére, értékelésére leginkább támaszkodik?			
elégedettség	Chang et al. 2009	Jó döntés volt ezen az oldalon vásárolni.	0,946	0,947	0,856
		Ha újra vásárolnék ezen a helyen, valószínűleg ugyanúgy értékelném a honlapot/céget.			
		Elégedett vagyok a döntéssel, hogy ezen az oldalon vásároltam.			
továbbajánlási szándék	Zeithaml et al. (1996), Verhoef et al. (2002), Neumann-Bódi (2012) alapján	Pozitív dolgokat mondanék másoknak erről a web-áruházról.	0,906	0,917	0,739
		Ajánlanám a web-áruházat azoknak, akik kíváncsiak a tanácsomra			
		Bátorítanám a barátaimat és rokonaimat, hogy használják ezt a web-áruházat. Az oldalról szívesen osztanék meg pozitív véleményt az interneten.			
újravásárlási szándék	Límayem et al. (2000) és Khalifa & Liu (2007) alapján	Szándékozom a közeljövőben vásárolni erről az oldalról.	-	-	-
észlelt minőség	Francis (2009)	-	-	-	-

3. táblázat. A látens változók közötti korrelációk

Forrás: Saját szerkesztés

			Korrelációs együttható
információs befolyásoltság	<->	offline véleményadás	0,502
információs befolyásoltság	<->	offline véleménytovábbítás	0,527
információs befolyásoltság	<->	online véleményadás	0,577
információs befolyásoltság	<->	online véleménytovábbítás	0,563
információs befolyásoltság	<->	online véleménykeresés	0,819
információs befolyásoltság	<->	online véleményelfogadás	0,521
információs befolyásoltság	<->	észlelt hasonlóság (homofília)	0,173
információs befolyásoltság	<->	kapcsolat szorosság	0,316
információs befolyásoltság	<->	elégedettség	0,086
információs befolyásoltság	<->	továbbajánlási szándék	0,142
offline véleményadás	<->	offline véleménytovábbítás	0,842
offline véleményadás	<->	online véleménykeresés	0,395
offline véleményadás	<->	online véleményelfogadás	0,348
offline véleményadás	<->	kapcsolat szorosság	0,237
offline véleményadás	<->	elégedettség	0,015
offline véleményadás	<->	továbbajánlási szándék	0,095

offline véleménytovábbítás	<->	elégedettség	0,061
online véleményadás	<->	online véleménytovábbítás	0,842
online véleményadás	<->	online véleménykeresés	0,387
online véleményadás	<->	online véleményelfogadás	0,326
online véleményadás	<->	észlelt hasonlóság (homofília)	0,159
online véleményadás	<->	kapcsolat szorosság	0,297
online véleményadás	<->	elégedettség	-0,051
online véleményadás	<->	továbbajánlási szándék	0,03
online véleménytovábbítás	<->	online véleménykeresés	0,38
online véleménytovábbítás	<->	online véleményelfogadás	0,38
online véleménytovábbítás	<->	észlelt hasonlóság (homofília)	0,189
online véleménytovábbítás	<->	kapcsolat szorosság	0,336
online véleménytovábbítás	<->	elégedettség	0,007
online véleménytovábbítás	<->	továbbajánlási szándék	0,085
online véleménykeresés	<->	online véleményelfogadás	0,577
online véleménykeresés	<->	elégedettség	0,133
online véleménykeresés	<->	továbbajánlási szándék	0,162
online véleményelfogadás	<->	észlelt hasonlóság (homofília)	0,201
online véleményelfogadás	<->	kapcsolat szorosság	0,223
online véleményelfogadás	<->	elégedettség	0,259
észlelt hasonlóság (homofília)	<->	kapcsolat szorosság	0,384
észlelt hasonlóság (homofília)	<->	elégedettség	0,15
észlelt hasonlóság (homofília)	<->	továbbajánlási szándék	0,178
kapcsolat szorosság	<->	elégedettség	0,153
kapcsolat szorosság	<->	továbbajánlási szándék	0,181
elégedettség	<->	továbbajánlási szándék	0,903
online véleményelfogadás	<->	továbbajánlási szándék	0,24
offline véleménytovábbítás	<->	továbbajánlási szándék	0,139
offline véleménytovábbítás	<->	online véleményelfogadás	0,417
online véleménykeresés	<->	kapcsolat szorosság	0,125
online véleménykeresés	<->	észlelt hasonlóság (homofília)	0,101
offline véleménytovábbítás	<->	észlelt hasonlóság (homofília)	0,167
offline véleményadás	<->	észlelt hasonlóság (homofília)	0,155
offline véleménytovábbítás	<->	online véleménykeresés	0,405
offline véleménytovábbítás	<->	online véleménytovábbítás	0,799
offline véleményadás	<->	online véleményadás	0,793
offline véleménytovábbítás	<->	online véleményadás	0,686
offline véleménytovábbítás	<->	kapcsolat szorosság	0,319
offline véleményadás	<->	online véleménytovábbítás	0,668

The Relationship Between Online Word-Of-Mouth Behaviour and Customer Satisfaction

Aim of the paper

Word-of-mouth research has long been present in the marketing literature. However this study follows a different perspective – it is focused on the relationship of the underlying behavioural motives of eWOM to customer satisfaction as well as to recommendation and repurchase intention.

Methodology

The applied method is structural equation modelling (SEM). An online sample of 1000 respondents who have made a purchase on the Internet in the last 3 months prior to the survey has been selected. Each scale used for measuring the latent constructs was chosen through a literature review and is acceptable based on the reliability test statistics.

Most important results

Almost all of the associations in the proposed model revealed significant and the fit indices are acceptable. Personal influence as an individual factor has an important role in the motives of opinion seeking and giving. Tie strength and homophily show a positive significant relationship to opinion adoption. Furthermore opinion seeking is positively related to customer satisfaction and so to recommendation and repurchase intention. This is an essential moment in electronic commerce, because in this way customer relationship is more likely to continue and more recommendations can take place in online or offline environment.

Recommendations

Out of practical aspects e.g. it is important that those who turn to others for information more frequently on the Internet, as a general personal characteristic, will have a higher customer satisfaction level after a given online purchase process. In this way online opinion seeking can be applied as segmentation criteria, if the corporate goal is to have more satisfied customers and positive purchase results. Although the negative effect of online opinion giving on customer satisfaction sheds light on different conclusions. Several underlying reasons can be thought of; these are highlighted in the publication.

Keywords: online word-of-mouth, customer satisfaction, structural equation modelling (SEM)

Gamification – a játékok alkalmazása a marketingben és a marketingoktatásban

Kenéz András

Edutus Főiskola

A TANULMÁNY CÉLJA

A *gamification* a játékok elemeinek és a játéktervezés technikáinak alkalmazása nem játék típusú kontextusban. Az oktatástól a menedzsmenten át a marketingig egyre több területen és egyre profibban alkalmazzák. A szakirodalomban is megjelent, elkezdődött a terület tudományos vizsgálata mind menedzsment, mind marketing, mind pszichológiai szempontból, könyvek, egyetemi kurzusok foglalkoznak vele. Jelentős vállalatok (Microsoft, Nike, Samsung) is alkalmazzák a különböző formáit. A szakirodalom pedig az elkövetkező évekre ennek a trendnek az erősödését jelzi, amit az okostelefonok és tabletek elterjedése is támogat. Jelen tanulmányban megpróbálok bemutatni a gamification definícióit és alkalmazásának alapjait a szakirodalomban megjelent publikációk alapján, illetve beszámolok a tapasztalatokról, amit az oktatásban való alkalmazása során szereztem az Edutus Főiskolán. Az Edutus Főiskola marketingkutatás kurzusát játékosítottam, amely kurzus elég sok részfeladat elvégzését kívánja meg a hallgatóktól és gyakorlati szemléletű, így ennek a tantárgynak az oktatásában szinte természetesen adódik a játékok technikáinak alkalmazása. Ezért is léptem tovább azon, amit a mai magyar oktatásban elsődlegesen láthatunk: hogy az értékelés van pontokká és szintlépésekké alakítva.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Leíró esettanulmány.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A legfontosabb megállapítás, hogy ugyan viszonylag sok munkával jár, de javítható az aktivitás, és megalapozható a gamification segítségével a folyamatos tanulás. A személyzeti és oktatási területen, a képzésekben, a folyamatos, de nem túl motiváló feladatok területén értékes kiegészítés lehet, még azzal együtt is számíthatunk az elterjedésére, hogy az újdonság erejének csökkenésével a hatékonysága is csökkenthet. Az élmény hozzákapcsolása a feladathoz jó irány a résztvevők motiválására. Véleményem szerint mindenképpen érdemes foglalkozni vele.

Kulcsszavak: gamification, marketingoktatás, játék, fogyasztói magatartás

BEVEZETÉS

Az utóbbi évek egyik legizgalmasabb divatkifejezése lett a marketingben a *gamification* – amit magyarul talán a játékosításként lehetne fordítani (bár találkozunk a *gamifikáció* magyarítással is). Mára igazi buzzword lett: szívesen beszélnek róla, sokszor előkerül, sorra generálja a beszélgetéseket, mindenkinek van véleménye, példája a témában. Míg korábban alig állt rendelkezésre választék a tudományos publikációk körében, addig mára a nemzetközi adatbázisokban egy szimpla Google kereséssel több száz cikket is találhatunk, amelyek címük alapján valamilyen módon kapcsolódnak a játékosításhoz. A Gartner IT kutató és tanácsadó cég szerint pár éven belül a cégek jelentős része (2015-re 70%-a!) rendelkezni fog valamilyen játékosított alkalmazással, területtel (Gartner 2012) – vagyis oda kell figyelnünk a jelenségre.

A marketinggondolkodást meghatározó paradigmák és teóriák az empiria által determináltak, az új trendek és tendenciák elsősorban a professzionális szférában manifesztálódnak. A digitális technológia innovációja lineárisan abszolválódik a multidiszciplináris és magas konnektivitású marketingbe, elősegítve akár paradigmaváltásokat is, mint például az e-kereskedelem új paradigmája (Hoffmann & Novak 1997). A környezeti elemek involválásának akcelerációja elemi szükséglet, ebből következik unikális elemek generalizálódása, hogy az innovatív digitális szektor diverzifikációs kényszere által bevonzott változás a multinacionális cégeken keresztül végül az akadémiai szférába is eljusson a külső, objektív szemlélő számára értéket teremtve.

Több félév telt már el, mióta elkezdtem a gamification elemeit alkalmazni a kurzusaim valamelyikében az Edutus Főiskolán.¹ Egyes kurzusoknak csak a pontozása változott, más kurzusokban a szimpla PBL rendszert kiegészítettem egy kerettörténettel – és bár még bőven van kipróbálnivaló, mindenképpen biztatónak tűnnek az első tapasztalatok.

A módszer rögtön érdekesnek tűnt, amint találkoztam vele, elsősorban a hall-

gatók motivációjának és a feladatokban való részvétel arányának növelésében rejlő lehetőségek hozták lázba. Kizárólag az alkalmazásra fókuszáltam, nem a modellek, hanem a konkrét tantárgyakban való alkalmazhatóság lehetőségei érdekeltek – de persze ehhez is érdemes egy kicsit elmélyülni a témában.

A JÁTÉKOSÍTÁS DEFINIÁLÁSA

Deterding és társai (2011, 2) általános definíciót próbáltak alkotni a gamification kifejezésre, ami így hangzik: a játékosítás a játékok elemeinek alkalmazása nem-játék kontextusban. A „játékosok” tehát nem játékként tekintenek a tevékenységre, nem feltétlenül érzik úgy, vannak tisztában azzal, hogy egy játék résztvevői (Werbach, Hunter 2012). Zichermann és Linder (2013, 14) definíciója szerint még ennél is többről van szó: „*a gamification az a folyamat, amelyben a közönség elköteleződik a hűségprogramok, a játéktervezés, és a viselkedési közgazdaságtan legjobb eszközeinek felhasználása révén*”. A definíció felhívja a figyelmet arra, hogy a játék nem öncélú, hanem az elköteleződés (*engagement*) kialakítása, megerősítése a célja.

Az első fontos különbségtételt tehát a játékok és a játékosított alkalmazások között kell megtennünk. A gamification a játékok mechanikáját, elemeit (pl. pontozás, ranglisták), illetve a játéktervezés (*game design*) módszertanát a játékok világán kívül alkalmazza, játékos kontextust alakítva ki, élményt kapcsolva egy nem-játék tevékenységhez. A tevékenység sokféle lehet – marketingszempontról a legfontosabb például a vásárlás, a tanulás, az információszerzés folyamatai: a példák a sales világtól a fogyasztói hűségprogramok, a fogyasztók bevonásának széles köréig terjednek. De más vállalkozási területeken is alkalmazható: munkaerő-toborzás, produktivitás, oktatási tevékenységek, belső tréningek, sőt még a fenntartható fejlődés és az egészséges életmód területén is akadnak alkalmazások. A gamification a tevékenységet nem változtatja meg – ellenben a játék elemeinek

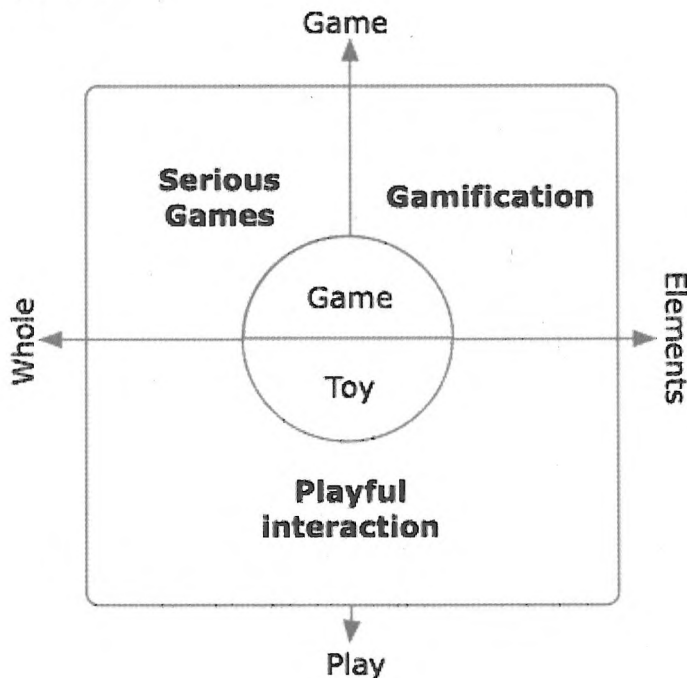
hozzáadásával élményt kapcsol hozzá (Park & Bae 2014, vö. Werbach and Hunter 2012).

Fontos megkülönböztetni a játékosítást a „komoly játék”-ok világától (*serious games*) is. Míg a játékosításban (*gamification*) nem játékról, hanem játékelemekről beszélünk – addig a „komoly játékok” alkalmazásakor teljes játékokat használunk valamilyen, nem játékos célra. A játékon keresztül való tanulás, megismerés során a játékos játékot játszik, tudatában van a helyzet játék jellegének és játékként éli meg azt. Ilyen például a szimulátorok, szimulációk világa (Deterding et al. 2011).

Ahogy az ábrán is látható, a komoly játékok és a játékosítás a játékok világát, elemeit jelenítik meg: a szabályok, a játékmenet, a győzelmi kimenetek – vagy egészként (*game*) vagy részeikben (*gamification*) található meg benne. A függőleges tengely másik területe a játszás és az élmény világa: a játékeszközök világától (*toys*) a játékos viselkedésig (*playful interaction*) terjed.

A játék (*game*) és a játszás (*play*) közötti különbséget Sid Meier a híres játéktervező úgy próbálja megragadni, hogy a játék (*game*) „értelmes döntések sorozata” (idézi: Rollings, Morris 2004) – míg a játszás (*play*) ösztönvezérelt szabad tevékenység (Zichermann, Cunningham 2011). De, hogy mennyire nem egyszerű a lehatárolás, és hogyan küzdenek egymással a különböző megközelítések, azt láthatjuk a kifejezések változatos rengetegében is: *gameful design* (vagy *gameful interaction*), *playful design*, *playification*, *persuasive game* – attól függően, hogy rendszerben, struktúrában gondolkodnak, vagy csak játékelemek adnak a tevékenységhez, hogy alkalmaznak-e pontozást, jutalmazási rendszereket vagy a játékosok közötti interakciót. Így nem gamification a McDonalds Monopoly játéka vagy azok a marketingrendszerek, amik nem kínálnak mást az egyszerű pontgyűjtésnél (legalábbis mindenki definíciójában nem).

1. ábra. Játék, komoly játék, játékosítás
Forrás: Deterding et al. 2011



A játékosítás kutatása és gyakorlati alkalmazásai látszólag két fő elképzelés között ingadoznak. Az első terület a videojátékok növekvő társadalmi elfogadása és intézményesítése és a játékok és játékelemek mindennapi életünkre és interakcióinkra gyakorolt növekvő hatása. A játékkervező Jesse Schell (2008) ezt úgy foglalta össze, mint trendet, „ahol valójában életed minden másodpercében játszol valamilyen módon”. A második irány, hogy a játékkervezés értékes megközelítést jelent ahhoz, hogy élvezetesebb, motiválóbba, lebilincselőbb módon használható nem-játék termékeket, szolgáltatásokat vagy alkalmazásokat hozzanak létre – mivel a videojátékokat kifejezetten inkább szórakoztatásra tervezték, ezek a játékok bizonyíthatóan valamilyen kívánatos élményállapotokat hoznak létre, és arra motiválják a felhasználókat, hogy továbbra is foglalkozzanak egy tevékenységgel. Park és Bae (2014) például a Samsung, a Foursquare, a Volkswagen, a Nike és a Szöuli Egyetem projektjeit mutatja be, de sokkal több és érdekesebb példát is találhatunk, ha a tudományos publikációk világán kívül is körülnézünk.

Huotari és Hamari (2012) a (szolgáltatás)marketing területére definiálta a gamification-t a következőképpen: „Az a folyamat, amelyben a szolgáltatást kiegészítjük játékos élményekkel az értékteremtés növelése céljából”. Ez a definíció nem az eszköztől, hanem a játékosítás céljából indul, vagyis az igény-kielégítési folyamatot vizsgálja. Végző soron tehát a játékosítás az értéklánc részeként a fogyasztói igény kielégítéséhez járul hozzá, a fogyasztó által értéként elismert termék/ szolgáltatás tulajdonságok által (vö. Chikán 1997). Ebből következik, hogy a játékosítás a marketingben a termékfejlesztés egyik lépése – a játékosítás a termék (szolgáltatás) kialakításának teljes része (kiterjesztett termék). A játékosítás a marketingben elsősorban a fogyasztók által elérhető érték növelésével befolyásolja a döntéseket, ugyanakkor az elköteleződés révén a személyes, viselkedésről szóló információknak

is széles tárháza lehet (Hamari et al. 2014). A játékosítás javítja az interakciót a vevő és a termék (ezáltal közvetve a vállalat) között. Ezáltal természetesen kiváló bázis lehet a teljes kapcsolati marketingnek is (Gummesson 2008). Érdekes, hogy a definíció megalkotói megközelítésükben azt szorgalmazzák, hogy a játék mérése ne a klasszikus mérőszámok (klikkek száma, értékesítés, ügyfélmegtartás), hanem az élmény, a fogyasztó által érzékelt érték alapján történjen. A marketinges megközelítés alapján a játékosítást (játékelményt) nem csak a szolgáltatást nyújtó cég adhatja a szolgáltatáshoz, hanem akár egy harmadik fél, vagy maga a fogyasztó is (Huotari, Hamari 2012). Bár a példák zöme digitális és a kutatások kiindulása is a videojátékok világa elsődlegesen – ez egyáltalán nem feltétele a játékosításnak.

A GAMIFICATION HÁTTERE

A játékok készítése pedig elég komoly iparágga nőtte ki magát: 2013-ra 76 milliárd dollárra becslik a videojátékok piacát, 9%-os évi növekedéssel (Galarneau 2014). Ezzel elkerülhetetlenül elkezdődött a játékok tudományos vizsgálata is. A játékok elmélete a játékelmélet matematikájától a játékosok viselkedésének tudományos vizsgálatán át a játékkervezés (game design) módszereiig és technikáiig mindent lefed. A játékok antropológiájától a filozófiáig jelentek már meg könyvek a terület elemzésére. Könyvek, egyetemi kurzusok, konferenciák sora igazolja, hogy a játékok tervezéséhez nem csak ötlet, de komoly háttérmunka, elemzés és tudatos tervezés is szükséges, a hatékonyság és a siker fokozható (Shell 2008). Dinamikusan fejlődő és komoly eredményeket felmutatni képes tudományos irány, ami szoros szimbiózisban él a piaccal és az értékesítéssel (alkalmazott tudomány). Nem véletlen tehát az egymásra találás, hanem szinte sorszerű: mindkét oldal sokat nyerhet a közös irányokkal (Werbach, Hunter 2012). A játék nagyon ősi, már az ókori görögök, rómaiak is játszottak – de a technológiai fejlődés, a

digitális háttér hozta el az igazi áttörést – a gamification területén is.

A statisztikák egyre inkább azt mutatják, hogy mindenki játszik. A közhiedelemmel ellentétben nem csak a tinik: az átlagos játékos életkora 30 év, aki pénzt is költ a játékokra azoknál 35 év – ami azt jelzi, hogy a játék a számítógépek, közösségi oldalak, okostelefonok világában a játék már különösen nem a gyerekek vagy a fiatal felnőttek kiváltsága. Nem is csak a férfiaké: a felmérések szerint a játékosok 47%-a nő (ESA 2012). A játékipar által kifejlesztett játékok széles köre alkalmas rövid időtöltésre munka, utazás vagy más elfoglaltság közben, míg más játékok komoly időbefektetést igényelnek, de akár erős függőséget is okozhatnak. Ez viszont azt jelzi, hogy van a játékoknak egy igen jelentős vonzereje, amit kihasználva komoly üzleti sikerek érhetőek el – és nem csak a játékok világában. A gamification éppen ezt ígéri: ha megtanítod játszani a célcsoportodat, és össze tudod kapcsolni a céljaidat a játék elemeivel, akkor *a tevékenység játékká válásával, játékosításával olyan plusz élményt adhatsz a folyamataidhoz*, ami sokszorosan megtérül (Zichermann, Cunningham 2011, Hamari & Koivisto 2013).

Lee és Hammer (2011) írása szerint a játékok kiválóan motiválnak, mivel a játékosoknak mind a kognitív, mind az emocionális, mind a társas funkcióit elérik. A kognitív szinten az a fontos, hogy a szabályrendszerek egyértelműsége miatt mindig tudják, mire számítsanak legközelebb, mit kell teljesíteniük a következő lépésben. Az is lényeges, hogy értelmes, jelentőséggel bíró döntéseket hozhatnak, és a kimenetek egyértelműen függenek a képességeiktől és a teljesítményüktől. Érzelmi szinten a sikernek és a kudarcnak van szerepe – a játékok ráadásul jutalmakkal erősítenek rá a sikeres teljesítmény örömére. A jól felépített játékban a kudarc szintje is csak annyi frusztrációt okoz, hogy újabb próbálkozásra sarkallja a játékosot. A társas szinten a verseny és az együttműködés mellett játékbeli identitással

szerepeket alakíthatnak, kommunikálhatnak, kifejezhetik az énjüknek valamely részét – miközben figyelmet, elismerést nyerhetnek a többi játékostól.

A játék élmény-hatása egészen a flow élmény elméletéhez vezethető vissza: amikor a játékos játszik, akkor önkéntelenül is átadja magát a játékoknak, kellemesen érzi magát, belefeledkezik az adott aktivitásba. „Flow” (*áramlat*) az a jelenség, amikor magának a tevékenységnek a kedvéért szeretnénk folytatni, amit éppen csinálunk, a tudatunk rendezett, harmonikus állapotban van. Elmélyült tevékenység során jön létre, amikor teljes figyelmünkkel a feladatunk felé fordulunk, nagy koncentrációt igénylő erőfeszítések alkalmával. Amikor egy természetes funkció szociálisan kidolgozott, célirányos és megfelelő szabályok szerint lebonyolított, ügyességet igénylő feladattá válik, akkor áramlat-élmény lesz: az öröm, a kreativitás, az élet teljes felvállalása (Csíkszentmihályi 1991). Egy 1998-ban publikált Nature cikk szerint a videójátékok játékosainál a dopaminszint rendszeres emelkedését mutatták ki játék közben. A dopamin akkor aktiválódik, ha valamilyen pozitív hatás éri az embert, vagy a megjelenését követően jutalomra számít: például az étel, a szex vagy a függőséget okozó drogok, mint a kokain esetében. Vagyis a játék az agy örmközpontját stimulálja (Xu 2011). McGonigal (2011) szerint a játék segít abban, hogy olyasmire fókuszáljunk az energiáinkat, amiben jók

„A statisztikák egyre inkább azt mutatják, hogy mindenki játszik. A közhiedelemmel ellentétben nem csak a tinik: az átlagos játékos életkora 30 év, aki pénzt is költ a játékokra azoknál 35 év – ami azt jelzi, hogy a játék a számítógépek, közösségi oldalak, okostelefonok világában a játék már különösen nem a gyerekek vagy a fiatal felnőttek kiváltsága. Nem is csak a férfiaké: a felmérések szerint a játékosok 47%-a nő.”

vagyunk, amit élvezünk – vagyis a játék a depresszió ellentéte. Ezt az élményt szeretnék a marketingesek is összekapcsolni a marketingcélokkal, ezzel fokozva a munka hatékonyságát, intenzitását, elterjedtségét. Ezt szeretnék a HR-esek és menedzserek a munkafolyamatokba kapcsolni. Vagyis a játékosított alkalmazás használója nem játszik, de mégis – hiszen egy nem játék-jellegű dolog (vásárlás, munka) kapcsolódik össze játékelemekkel.

A játékelemek, amik a gamificationben felhasználhatók, sokfélék és változatosak. A felosztásuk és megnevezéseik is elég változatosak: a szakirodalomban sem egyértelmű a besorolás, hát még, ha megnéznénk a szakmai blogokat, online folyóiratokat, esettanulmányokat. A leggyakrabban használt játékelemek a legkönnyebben használatba vehetők is egyben: a pontok, a szintek és a ranglisták. A pontok nyilván erős visszacsatolást jelentenek, értékelik a „játékos” teljesítményét összehasonlítható módon. A szintek afféle mérföldkövek, lehetőséget adnak a tagolásra és a megkülönböztetésre. Elérésükig célként funkcionálnak, és szintén a teljesítmény mérésére használhatók. A ranglisták pedig összehasonlítási lehetőségek, a játékosok számára megjelenítik a relatív teljesítményüket. (Zichermann, Cunningham 2011.) A játékokban gyakran használnak feladatokat, kihívásokat, küldetéseket, amelyek elérésével különleges jutalmak érhetőek el, illetve az ezek teljesítését kitűzők, jelvények segítségével jelenítik meg (Simões et al. 2013). Ezek az egyszerű játékmechanikák könnyen átvihetők akár az oktatás, akár a marketing világába.

A játékok gyakran operálnak különböző erőforrásokkal, javakkal (akár virtuális javakkal) ezzel szabályozva az előrejutás menetét, illetve ezeket alkalmazva jutalmakként a teljesítményért – a mindennapi életünkben a pénz tölthet be hasonló funkciókat.

Természetesen a játékoknak nem csak a mechanikája, hanem a dinamikája is átemelhető, amiből a legfontosabbak

közé tartozik a fokozatos bekapcsolódás, ahogy a kezdő szintek egyszerűsége és átláthatósága segíti a játék megszokását, míg a későbbi nehezedés az élmény szinten tartásában játszik fontos szerepet. Ehhez kapcsolódik a fokozatos hozzáférés is: a kezdő játékosok számára még nem férhető hozzá a teljes játékelményt, azt saját maga a teljesítményével érheti el, hogy a lezárt részek is elérhetőek legyenek. Ez a játékokban gyakran megfigyelhető dinamika segíti a játékosok bekapcsolódását és az elköteleződés elmélyülését (Iosup & Epema 2014).

Nem elhanyagolható a kapcsolatok, interakciók beépítése sem: a gamification eszköztárának egyaránt fontos eleme a verseny és az együttműködés – vagyis a játékosok közötti interakciók. Már a ranglisták is lehetőséget adtak az összehasonlításra, de lehetőség van akár korlátozott jutalmak kitűzésére, relatív eredményt megjelenítő küldetésekre, feladatokra, hogy a versengést fokozzuk. De hasonlóan izgalmas lehet az együttműködés kiváltása is, amit nagy, csak közösen teljesíthető feladatokkal, illetve a játékosok specializációját lehetővé tevő, de ezzel viszonylagos kölcsönös függőséget is kiváltó kerettel van lehetőség (Maan 2013). Akár a közösségépítés kerete is lehet ez: érdekes eszköz a játékon belüli közösségek kialakítása.

Szintén fontos elem lehet a kerettörténet, amiben a játék játszódik, ami a világot, környezetét, hátterét jelenti. A játék ezáltal lehet egy alternatív valóság, amiben ki lehet kapcsolódni a mindennapi világból, és el lehet szakadni az ismert és megszokott rutintól. A kerettörténet egyfajta kontextust is ad, átértelmezza a játékban történeteket – így előfordulhat, hogy bizonyos dolgoknak csak a játékban van értelme – a kívülállók számára értelmezhetetlen a kontextus nélkül a történet (Groh 2012).

JÁTÉKOSÍTÁS – ALKALMAZÁSOK

A gamification nagyon gyakran szerepel a kapcsolati marketing programok palettáján. Az ügyfélmegtartás, a kapcsolatban maradás, a bevonás szerepel a célok közt. Az

egészen alapvető, néhány elemre korlátozó alkalmazások elég gyorsan elterjedtek – ilyenek például a légitársaságok *frequent flyer* programjaiban megjelenő játékelemek (a kilométereket vagy az elköltött összeget pontokra, azokat szintekre és jutalmakra váltó programok). Ehhez hasonló a gyűjtögetés bekapcsolása a vásárlási folyamatba (közvetlenül: gyűjtőalbumok, gyűjthető ajándékok kapcsolása a vásárláshoz vagy közvetve: pontok gyűjtése, amelyekkel a későbbiekben jutalmak érhetőek el). Ezeket azonban sokan nem tartják játékosításnak, hiszen nem rendszer szinten történik az átalakítás csak néhány játékokból származó elem támogatja a marketinget. Ezzel szemben például a Samsung Nation lojalitásprogram egy teljes jutalmazási rendszert alkot, ahol a kitűzők, a szintlépések, a felfedezés élménye és a fogyasztók közötti interakciók is be vannak kötve a játékba – és természetesen termékeket is lehet nyerni, miközben a termékekről szóló információkat, videókat nézegetjük.

Közvetlen viselkedésformálásra, a kívánt magatartásminták tartós megváltoztatására is gyakran alkalmaznak játékosított megoldásokat. A Nike Fuel program a sportot, a mozgást népszerűsítette játékosított formában, a Foursquare kitűzői az app alkalmazásának elterjedésében segítettek, a Speed Camera Lottery (a VW FunTheory projektjében) a sebesség megfelelő megválasztásához kapcsolt játékelemeket, míg a Microsoft Language Quality Game az alkalmazottakat vonta be erőteljesebben a fordítások ellenőrzésébe.

De igen gyakori alkalmazási terület az innováció területe is. Itt leginkább az együttgondolkodás, a vállalati erőforrások összefogása és közös irányba terelése a cél – de az sem ritka, hogy *crowdsourcing* alkalmazásával vonnak be mindenféle irányból ötleteket az innovációs folyamatok katalizálásához, kiindulópontok generálásához. Kiváló példája ennek az angol Munka- és Nyugdíjügyi Minisztérium Idea Street programja, amely a szervezet több mint százezer alkalmazottját hivatott bevonn

a játékelemek alkalmazásával az ötletgenerálásba. A pontok, ranglisták, az ún. „buzz index” mind azt a célt szolgálták, hogy az ötletek megosztásra kerüljenek, kommentekkel, értékelésekkel, közös gondolkodással továbbfejlesszék azokat, vagyis közös kollaborációs térként működjön.

A Világbank által szponzorált Evoke játék pedig a világ minden részéről von be játékosokat azzal a céllal, hogy a társadalmi problémák megoldására generáljanak ötleteket (Deterding et al. 2011).

Nagyon izgalmas terület a gamifikációnak a piackutatásban való megjelenése. A Sony Music az előadók és a rajongók kapcsolatát felmérő tesztet tette játékosná a rajongók versenyszellemére építve, és igen erőteljes válaszadási rátát ért el, a nyitott kérdésekben is nagyon jó válaszokat kaptak. Többen kísérleteznek a kérdőívek gamifikációjával az egyszerű kérdőívek fejlesztésétől az access panelek működtetéséig. Elsősorban az online kvantitatív kutatásokban terjed (többben azt mondják, hogy offline illetve kvalitatív kutatásokban kevésbé alkalmazható), de kísérleteznek a fókuszcsoportok kreatív és projektív technikáinak ilyen irányú fejlesztésével is (Cechanowicz et al. 2013).

A gyakorlati tapasztalatok azonban azt is megmutatják, hogy a játékosításnak megvannak a korlátai is. Nem mindenre és nem mindig lehet azonban alkalmazni a játékot. A legalapvetőbb hibát akkor követhetjük el, ha azt hisszük, elég pontszámokat adni a marketinghez és máris kész a siker. Pedig a gamification alkalmazásakor is világosan kell látni és tervezni az üzleti célt, és érteni kell a célcsoport szegmenseit, motivációit. A játék eszközei is csak eszközök. Az üzleti cél figyelmen kívül hagyása elterelheti a fogyasztókat a tényleg kívánt viselkedéstől, például a valódi konverzió helyett csak a játékra koncentrálnak. De a célcsoport hiányos ismerete is hibákat rejt magában, ha például a célcsoporton belül csak egy kisebb szegmenst érünk el azért, mert játékhoz szükséges motivációt, képességeket, feltételeket nem vesszük figyelembe.

Plusz – természetesen – az elkötelezettség kialakulásához a marketing többi elemének is stimmelnie kell.

A tervezés nehézsége abban van, hogy a kihívásoknak mindig illeszkedniük kell a játékos képességeihez, lehetőségeihez. Fromann (2012) szerint a kulcs az optimális terhelés – ideális beszintezés – ideális jutalomrendszer hármában keresendő.

A játékosoknak értelmes választásokat, döntési lehetőségeket kell biztosítani, vagyis nem elég ha csak sodródik az eseményekkel, hanem alakítania is kell azokat. A játékban hozott döntések jelentősége természetesen változó, de ha a játékos befolyással tud lenni az esélyeire a játékban, az komoly pluszmotivációt jelenthet, és ezt a hosszabb távú bekapcsolódás feltételeként szokás megjelölni.

Werbach és Hunter (2012) arra hívja fel a figyelmet, hogy a játék által generált külső motiváció „felfalhatja” a tevékenységhez kapcsolódó belső motivációt – vagyis elfeledtetheti, felülírhatja azt az indokot, ami eredetileg, a játék nélkül kapcsolódott a tevékenységhez. Ennek a veszélye abban van, hogy csak a játék válik a vivő elemmé, a célt viszont szem elől tévesztjük – a döntéseink ennek megfelelően a játék logikájának fognak megfelelni, nem a valódi cél elvárásainak.

Ehhez hasonló probléma lehet a játékosításban, hogy a játék szereplői a játékra optimalizálják a viselkedésüket, és kihasználják a játék lehetőségeit, akár visszaélve azokkal. Ahogy a játékokban is sokan a csalási lehetőségeket (*cheat*) keresik, és a játék céljait ellenkezően is maximalizálják a pontszámaikat, jutalmait, úgy a játékosított alkalmazásokban is sokan így fognak tenni, különösen, ha az valamilyen játékon kívüli jutalommal jár.

Fontos kritikai elemként jelenik meg, hogy kevés az igazán jó alkalmazás a gamification területén – sokan gondolták azt, hogy elég pontokat, listákat és kitűzőket a tevékenységekhez kapcsolni, és máris kész a sikeres játék, ami ahhoz vezetett, hogy több példa is van, amikor

a próbálkozás kudarcba fulladt. A játéktervezők egy része játékosítás helyett pontszámításnak (*pointsification*) nevezi az ilyen nem működő próbálkozásokat. Az ügyfélszolgálatok esetében például nem egyszer negatív hatású volt a pontszámok és ranglisták bevezetése, a verseny a korábban elfogadható munkát kellemetlenné teheti, míg a pontszámítás a folyamatos kontroll érzetét erősíti, nyomást helyezve a „játékosokra”, akik élmény helyett ezt teherként értékelik.

GAMIFICATION AZ OKTATÁSBAN

Aki a gamification alkalmazásával kezd foglalkozni, azonnal belefut egy sor alkalmazásba az oktatás területéről is. Ez nem meglepő, hiszen több irányból kap erős támogatást ez a trend.

Egyrészt fontos alap az oktatás tanulóközpontú (vagy tanulóközpontú – learner-centered/learning-centered) megközelítésmódjának előretörése, különösen a felsőoktatás területén. Ez nem egy szimpla módszer, hanem jelentős szemléletváltást jelent: a hallgatók tanulásának támogatására fókuszáló elméletek és kutatások alkalmazását helyezi a középpontba. A változás egyik oka a felsőoktatás széles körű elterjedése, kiterjedése, de ugyanide vezet a gyorsan változó környezet (megnövekedett tudásanyag, könnyen hozzáférhető információk) jelentette kihívás az oktatás irányába: inkább kell problémamegoldást, gondolkodást tanítani, mint tananyagot átadni. Ez a megközelítés pedig minden olyan módszert magában foglal, amivel az oktató a diákok tanulását elősegítheti, megkönnyítheti. A hagyományos megközelítéssel szemben tehát felértékelődik a diákok saját munkája, a motiváltsága, a befogadás élménye – hiszen a középpontban a tanulás folyamata áll (Blumberg 2004).

A másik irány, ahonnan a gamification táplálkozik az az IT elterjedése az oktatásban: a tanulás online támogatásától a szociális médiában megjelenő kommunikáción át a teljesen online alapú oktatásig. A lehetőségek kiterjedése, a platform és a

környezet változása elősegíti, hogy a játékosítás felé (is) elmozduljon az oktatás, hiszen a kutatások szerint a gamification jó válasz lehet az online tanulás, az e-learning által felvetett egyes kérdésekre: a tanulók motiválatlansága, az interakciók limitáltsága mind a hallgatók közt, mind az oktató-hallgató viszonylatban olyan problémák, amiket tudna orvosolni. A MOOC-okban megfigyelték, hogy már egy olyan kis visszajelzés, mint az Ed-X (ingyenes online egyetemi kurzusok meghirdetésére létrejött oldal) rendszerében a feladatmegoldáshoz kapcsolt, képernyőn megjelenő nagy zöld pipa már alkalmas a siker élményének megerősítésére: a hallgató addig próbálgatja a képletet, addig számol, amíg el nem éri, hogy a szoftver „kipipálja” a helyes választ. Mivel ebben az oktatási környezetben a tantermi keretek és az időponthoz kötöttség kevésbé hatnak a diákokra ezért a külső motiváció felértékelődik (Agarwal 2013).

Már igen régóta, a játékipar felfutása és a benne rejlő lehetőségek észlelése óta foglalkoznak azzal, hogy hogyan lehet felhasználni a játékokat az oktatásban – illetve hogy mit és hogyan tanulunk meg a videójátékokból. A *game based learning* azonban még a komoly játékok területe, de releváns tanulmányok sora igazolja az alkalmazás hatékonyságát és eredményeit. A játékok bekerülése az oktatás világába

„Aki a gamification alkalmazásával kezd foglalkozni, azonnal belefut egy sor alkalmazásba az oktatás területéről is. Ez nem meglepő, hiszen több irányból kap erős támogatást ez a trend. Egyrészt fontos alap az oktatás tanulóközpontú megközelítésmódjának előretörése, különösen a felsőoktatás területén. Ez nem egy szimpla módszer, hanem jelentős szemléletváltást jelent: a hallgatók tanulásának támogatására fókuszáló elméletek és kutatások alkalmazását helyezi a középpontba.”

sintén olyan trend, ami jó alap a gamification elterjedéséhez (Simões et al. 2013).

Két terület adódik kézenfekvően az oktatásban a gamifikáció alkalmazására: az egyik az osztályzás (értékelés), a másik az órán kívüli tevékenységek aktivizálása. Az elsöre kiváló példát találunk Prievara Tibor (2012) izgalmas kísérletében a középiskolai nyelvtanulás (angol) átalakításáról. A diákok úgy kapnak osztályzatot, hogy pontokat gyűtenek. Nem osztályozzák a szöveganyagokat például, hanem ha sikeres, akkor 2, ha nem sikeres, akkor 0 pontot kap a tanuló – a végén ezen pontok összessége adja az eredményét. Így stresszelés nélkül újraírhatja a dolgozatot, nem kell kijavítania a rossz jegyet, illetve a saját ütemében haladva érhet el a végén a teljesítményének megfelelő osztályzatot az összegyűjtött pontoknak megfelelően.

A másik terület a tanulás folyamatára vonatkozik: a játék díjazhatja a feladatmegoldást, videók megtekintését, pluszfeladatok megoldását. Ebben az esetben az osztályzás nem függ közvetlenül a játékban való részvételtől, de az élmény hozzáadásával növeli annak lehetőségét, hogy a tanulókat a tanulás folyamatában való részvétellel ösztönzi. A játékosításnak a kísérletek szerint pozitív hatása van mind az órai megjelenésre, mind az önkéntes feladatok elvégzésére (Borys, Laskowski 2013).

Az egyre szaporodó gyakorlati alkalmazás és annak vizsgálata azt mutatja, hogy mindkét iránnyal érdemes foglalkozni. Kim és Lee (2012) kutatásukban megvizsgálták a játék-design faktorok (mitől lesznek a játékok vonzóak), az oktatási játékok főbb karakterisztikáit, az oktatási környezet tervezés ARCS modelljét és a gamification elemeinek korrelációját – ez alapján létrehozták az oktatás játékosításának dinamikus modelljét. A modellben négy fő faktor köré csoportosították a gamification összefüggérendszerét, hatékonyságát meghatározó tényezőket: kíváncsiság, kihívás, fantázia és kontroll. A játékosítást alapjában véve az oktatás két fontos akadályá ellen látják bevethetőnek: a diákok nem félhetnek

az oktatótól és nem unatkozhatnak nála a tanulók. Csíkszentmihályi Mihály (1997) kísérletei egyértelműen bebizonyították, hogy az élményteli megélésnek ez a két fő akadálya az iskolában – ahogyan az életben is.

A gyakorlati alkalmazások empirikus kutatásának eredményei elég hasonlóak. Az egyik ilyen kutatásban Gásland (2011) usability teszteléssel és interjúkkal vizsgálta az általa létrehozott gamification alapú web-oktatási platformot egy egyetemi csoportban. A platform kollaboratív felületként működött, válaszokat írhattak, átbeszélhettek különböző kérdéseket. Tapasztalati pontokat kaptak, a videójátékokhoz hasonló módon követhették a fejlődésüket. A szerző tapasztalatai alapján a gamifikáció alkalmazása jelentett valamennyi plusz motivációt a hallgatók számára. Domínguez és társai (2013) egy kurzusban magasabb hallgatói aktivitást mértek, és azt tapasztalták, hogy a játékosítás erős érzelmi és szociális hatást gyakorolt a hallgatókra. A gamification motivációs rendszere hatékonyan bizonyult a hallgatók munkájára. A kutatásuk kvalitatív részében ők is megtalálták azokat a problémákat, amik általánosan a gamification alkalmazásokra jellemző: a rendszer bonyolultsága riasztó lehet, a technológiai problémák és az időhiány pedig gátolja a részvételt. A szakirodalom még megemlíti, hogy érdemes a játékos-típusoknak megfelelően kialakítani az oktatás játékosítását, vagyis a különböző személyiségű játékosok számára biztosítani a lehetőséget a kihívásokban, pontozásban, hogy saját személyiségüket jól érvényesíthessék (Simões et al 2013).

ESETTANULMÁNY: GAMIFICATION AZ EDUTUS FŐISKOLÁN

Miután elvégeztem egy egyetemi gamification kurzust (egy MOOC-ot), egyből a játékosítás gyakorlati alkalmazásán kezdtem gondolkodni. Az aktuális félévet az előkészítésre használtam, ki kellett dolgozni a rendszert, amit alkalmazni fogok, majd a következő félévtől elkezdtem

alkalmazni a játékosítást. A félévek során sok változás volt jellemző, kísérleteztem a pontrendszerrel, a kerettörténettel, a feladatokkal – eddig összesen 5 félévben és 4 tantárgyban használtam a játékosítást². Az általam alkalmazott gamification nyilvánvalóan nem alkalmas arra, hogy tudományos igényű általánosításra adjon lehetőséget – hiszen nem a tudományos kutatás szándékával vágtam bele a projectbe. Ennek ellenére bízom abban, hogy az eset leírása érdekes lehet azok számára, akik maguk is gondolkodnak az alkalmazásban, illetve hasznosítható tapasztalatokkal tud szolgálni azok számára, akik érintettek az oktatási területen, legyen szó akár céges képzésekről, akár iskolai oktatásról.

A gamification bevezetését két előkészítő lépéssel kezdtem. Először megkérdeztem a hallgatókat a játékokkal kapcsolatos tapasztalataikról. A céloom annak megvizsgálása volt, hogy milyen játékokba és játékosított tevékenységekbe kapcsolódnak be, mik motiválják őket és milyen lehetőségeket látnak a játékosítás alkalmazására az oktatásban. Összesen két fókuszcsoportos beszélgetést bonyolítottam le hallgatókkal (az Edutus Főiskolán a szakkollégiumi munka keretein belül). A fókuszcsoportok után egy kreatív workshopot tartottam arról, hogy hogyan kellene megvalósítani az elképzelést. A hallgatókkal együtt próbáltuk meg az oktatást átalakítani gamification elvek szerint. Az első fázis előtt megfogalmazott prekonceptióm az volt, hogy a hallgatók játékokkal kapcsolatos tapasztalatai alapján össze lehet állítani a kurzus számára egy olyan programot, ami segítheti az oktatást, ösztönözheti a részvételt.

Ezt követően a szeptemberi félév elején, az első óra előtt a gamifikált kurzus hallgatóinak játékokkal kapcsolatos attitűdjét és játszási szokásait próbáltam megismerni – gondoltam érdekes input lehet a kurzushoz. Ez megerősítette azt, hogy érdemes lehet kipróbálni a játékosítást. Sajnos a tudományos megközelítés hiánya miatt ezek az előzetes eredmények nem tudnak

más szakemberek számára is hasznosítható tapasztalatokkal szolgáltni.

A gamification első komplex bevezetése a *Marketingkutató*s kurzusban történt. A kurzus értékelése egy elméleti részvizsga (definíciók és kifejezések), illetve egy elvégzett kutatás (kvantitatív kutatás kötelező részei: kutatási terv, kérdőív, lekérdezés, prezentáció) alapján történik. Ezt nem akartam a játékosítás miatt megváltoztatni, és mindenképpen azt szerettem volna, hogy aki esetleg nem vesz részt a játékban annak a korábbi rendszerben lehetősége legyen a jegyet megszerezni. Éppen ezért a fenti követelmények alapján mindenki 0 és 100 pont közötti pontot érhetett el (a beadott feladatok és a részvizsga értékelése alapján), ez alapján alakult ki a szokásos pontozással a félév végi jegy.

A játék, amelyet bevezettem, ezt egészítette ki, első lépésben a legklasszikusabb elemekkel: pontozás, kitűzők, ranglisták kerültek kialakításra – az órai részvételt, a kiegészítő anyagok olvasását, az egymás közötti kommunikációt próbáltam támogatni. A kurzus részére online platformot hoztam létre, itt lehetett egymással kommunikálni (fórum-felület), a feladatokat ide lehetett feltölteni, az anyagokat (pl. előadás ppt) innen lehetett leszedni – és nem utolsó sorban itt jelentek meg a játék eredményei és kihívásai is.

A játékban pontot lehetett gyűjteni az órai magatartással: pontot ért maga a részvétel és az, ha olyan példákat hoztak be, amit az órán megbeszéltünk (*kérdőívek, kutatási eredmények*). A részvételt azért értékeltem pozitívként, hiszen az Edutus webinariumi rendszere lehetővé teszi az előadások utólagos visszanezhetőségét, ami a személyes órai jelenlétre negatívan hat. A példák keresése elsősorban a tantárgy módszertani jellegét igyekezett ellensúlyozni: a technikák, szabályok, eljárások önmagukban nem túlzottan izgalmasak, mégis alapját képezik egy sor, a mindennapi életünket is érintő információnak.

Pontot lehetett gyűjteni a feladatbeadással: már azzal is, ha valaki egyáltalán

feltöltötte, de a legjobb, a legelső, a határidő előtti legutolsó, és a példaként bemutatott feltöltés is pontot ért (*akkor is, ha negatív példaként mutattam be*). Ezzel kettős céltam volt: egyrészt erősebb figyelmet akartam a részfeladatok beadási határidőire irányítani, másrészt próbáltam a feladatokat is bevonni, közelebb hozni a játékhoz – hiszen azzal, hogy a játék a tantárgy értékelésétől független, a részfeladatok beadandói nem képezik annak részét.

Szintén pontot ért, ha valaki a fórumon megválaszolta más kérdését. A fórum a kurzus kiegészítéseként, továbbgondolásként volt hivatott működni, itt kérdezhettek például a hallgatók saját projektjeikről, megoldásaik helyességéről. Itt eredetileg a MOOC-okban gyakran használt módszert is szerettem volna bevezetni és értékelni, amikor a hallgatók egymás beadott feladatait értékelik (*peer assessment*) – ez azonban technikai okok miatt elmaradt. Ennek a megoldása azonban mindenképpen értékes lenne, attól függetlenül ugyanis, hogy milyen az értékelés, már abból is sokat tanulhatnak, hogy megnézik, elolvassák, hogy a másik hallgató a saját feladatát hogyan oldja meg.

Végül minden órán lehetőség volt egy rövid (5 kérdés) röpdolgozat megírására, ami bármire vonatkozhatott az elmúlt hét anyagából (feltöltött példák, tananyag, órai előadások), amire szintén pontot lehetett kapni, ha valaki hibátlanul töltötte ki.

A hallgatók az eredményeiket a kurzusfelületen lévő, folyamatosan frissülő Excel táblában láthatták. A különleges teljesítmények (pl. a „*leg*”-ek) kitűzött is értek, amit egy kis képben láthattak a hallgatók a nevük mellett az Excel táblában, ha elérték. A pontokkal szinteket lehetett lépni (egyre nehezebben), minden szintlépéshez pedig jutalom kapcsolódott – olyasmis, ami megkönnyítette a hallgatók munkáját, de nem váltotta ki a kötelező feladatokat: a lekérdezendő kérdőívek számának csökkentése, az elméleti részvizsga újra-próbálkozás, a szemináriumis hiányzás lehetősége, a késés lehetősége a leadásnál. A játék végső szint-

jével plusz pontokat lehetett szerezni az értékeléshez is.

A későbbi kurzusokban kerettörténetet is használtam: itt az előrejutás és a feladatok egy piackutató cég történetében játszódtak: „alkalmaztam” a résztvevőket gyakornokként, a szintlépések pedig a céges ranglétrán való előrejutást mutatták. A feladatok a cég ügyfeleihez kapcsolódtak.

Amilyen lelkesedéssel vágtam bele én a feladatba, olyan lelkesedéssel fogadták a hallgatók is – mondhatnám, ha így lenne. De amíg a kidolgozásba bevont hallgatók nagyon értékelték a játékot és a rendszer kialakítását, addig azok, akik a kurzus elején szembesültek a rendszerrel, némi idegenkedéssel fogadták azt. Sokan gyorsan túllendültek ezen és a megértették a célt és a játékot, de mindvégig maradtak olyan hallgatók, akik nem értették, miért nem marad az értékelés a szokásos mederben, miért kell variálni („*azt szoktuk meg, hogy van egy vizsga vagy házi dolgozat és azt értékeli a félév végén*”), illetve olyan is volt, aki túl bonyolultnak találta a rendszert és ezzel el is vesztette az érdeklődését.

Az első kurzusban (és ezzel a projektben) összesen 53 hallgató vett részt³. A játékban a hallgatók negyede, 14 fő (26,4%) egyáltalán nem vett részt (vagy értékelhető eredményt nem ért el). A hallgatók további egynegyede (13 fő, 24,5%) részt vett ugyan a játékban, de csak részben: vagy lemorzsolódtak, vagy kihagytak elemeket, időszakokat (pl. behúztak a legvégén, amikor láthatóvá vált, hogy érdemes vagy szükséges). A második teljesen játékosított kurzusban 42 hallgató vett részt – itt a részt nem vettek száma alacsonyabb (9 fő – 21,4%), és a nem folyamatosan játékosok aránya lényegesen visszaesett (4 fő – 9,5%), de a nem kötelező feladatok és a hallgatók közötti kommunikáció is kisebb volt.⁴

A játékosított kurzusok tanulmányi eredményei nem hasonlíthatók össze a korábbi eredményekkel, mivel ebben a rendszerben valamivel több lehetőség adódott pluszpontok elérésére. A kurzusok tapasztalatairól nehéz tudományos komolysággal

kijelenteni, hogy a játékosítás eredménye lenne – bármennyire is szeretném azt hinni, hogy az –, hiszen nem tudhatjuk, mi történt volna, ha nincs a játékosított környezet és kontrollcsoport sem áll rendelkezésünkre. Az egyes félévekben a hallgatók sok szempontból eltérhetnek a más félévekben tanulóktól. Az alábbi tapasztalatok⁵ elsősorban érdekességeként szolgálhatnak azoknak, akik kipróbálnák a módszert, illetve a szerző szubjektív véleményén keresztül talán segíthetnek azoknak is, akik tudományos vizsgálatokat végeznének a területen.

1. *Aktivítás.* A játékban részt vevő hallgatók egyértelműen használták a kiegészítő anyagokat, illetve aktívan utánajártak példáknak, érdekességeknek. Valószínű, ettől nem lettek igazán érdeklődők vagy lelkesek a tantárgy iránt, de eszükbe jutott az aktív tanuláson kívül is a tantárgy, így a netes szörfölés közben találtak ilyen anyagokat – illetve elolvasták az óra előtt a mások által feltetteket.

2. *Folyamatos tanulás.* A részfeladatok beadására való nagyobb odafigyelés folyamatosabbá tette a tanulást. Ez még akkor is igaz, ha jó pár hallgató csak egy idő eltelte után jött rá, hogy megéri bekapcsolódní, ezért az aktivitásuk nem volt egyenletes – de még így is jobb volt a kampányszerű vizsgaidőszaki felkészülésnél. Egy olyan módszertani tantárgynál, ami jellemzően sok, a hallgatókat nem érdeklő elemet tartalmaz, mindenképpen fontos lehet ez a szempont is. Mivel a pontrendszer önmagában kevés élményt jelent, ezért a játék szerepe másodlagos a feladathoz képest ebben az oktatási környezetben, de a kerettörténet, a mindenki által látható kitűzők és különösen a direkt jutalmak ennek ellenére pozitív hatást gyakorolnak a kurzus teljesítésére és a tanulási folyamatra.

3. *Visszajelzés.* Fontos tapasztalat, hogy alapvető fontosságú a visszajelzés folyamatossága, a megerősítés. Az első játékosított félévben csak alkalmanként,

a beadási határidők idején használták a hallgatók az oktatás online felületét (nem úgy, mint például az online kurzusok esetében ahol a kurzus összes anyaga és órái is az oktatási felületen érhetőek el), ami miatt nem volt folyamatos a visszajelzés. Amikor azonban ott voltak, megnézték a játékot is. Vagyis olyan helyen kell adni a visszajelzést, amit könnyen elérnek, mivel az nagyon fontos a részvételre való motiválásban. Az egyik félévben egy mobil-applikációval kísérleteztünk, ami a könnyű elérhetőség miatt szintén ígéretesnek tűnik – viszont nincs közvetlen kapcsolatban a tantárggyal, így csak a játék miatt használják. Elveszik egy másik aspektus: nem látják a többiek teljesítményét közvetlenül. Ebben az esetben tehát még fontosabb a látvány és a jutalmak a visszajelzéshez.

4. *A játék kijátszása.* Negatív tapasztalatként tekinthető, hogy a hallgatók megpróbálták kihasználni a játékot: az ideális megoldásokat keresték arra, hogy a lehető legkisebb befektetéssel a legnagyobb eredményt ériék el. Ezért akár a játék „meghekkelésével” is próbálkoztak, vagyis a szabályok kihasználásával, becsapásával, még ha ez nem is lett általános. Ez ugyanakkor teljesen természetes magatartás, a játékosított projektek szinte mindegyikében beszámolnak hasonlóról – és nem csak ott. Az ilyen próbálkozások bármely rendszerben előfordulnak – de nagyon ügyelni kell már a játék tervezésénél, hogy elkerüljük őket. A szabályok menet közbeni változását ugyan kerülni kell – de ennek elkerülésére még attól sem szabad visszariadni, hogy belenyúljunk a szabályrendszerbe (pl. maxímálva az egy módon elérhető pontokat vagy jutalmakat). Ennyi szűrhető le a viselkedésből, és ez alapján úgy tűnik, érdemes próbálkozni a gamification alkalmazásával akár vállalati, akár felsőoktatási oktatási projektekben. Növeli a motivációt és kiegészíti a képzés által nyújtott

élményt – de azért csodákat ettől sem várhatunk. A beszélgetésekből egyaránt kitűnt, hogy a dolog újdonságélménye mind pozitív, mind negatív irányban fontos: amíg szokatlan, addig nyilván érdekesebb is, jobban motivál, mint egy unalomig ismert rendszer – de éppen ez vált ki bizonyos szintű ellenállást is: más, mint amire az oktatási rendszer éveken keresztül trenírozta őket. Végül van még egy komoly következmény:

5. *Munka.* Akárkivel is beszélék a gamification alkalmazásáról az oktatásban (pl. a *Gamification a magyar oktatásban* Facebook csoportban), mindenki egyértelműen a jelentősen megnövekedett mennyiségű munkáról számol be. Ezt én is így tapasztaltam: mind a játék kialakítása, mind a félév közbeni munka lényegesen több, még akkor is, ha ez a rutinnal és a későbbi kurzusokban a már kész keretrendszerrel nagymértékben csökken is – vagyis minél többet teszünk azért, hogy a hallgatók, részt vevők számára érdekes legyen az oktatás annál több energiát kell befektetni. Ezt nem ellentételezi senki: az óraszám és a fizetés azonos. Viszont az élmény az oktató számára is jobb, mintha csak „lenyomja az előadásokat”.

BEFEJEZÉS

Első megközelítésben az látszik, hogy a gamification körüli hype indokolt: valóban izgalmas és újszerű, nagy lehetőségekkel rendelkező területről van szó, a marketing olyan területre terjed ki ismét, ami még sok mindent megváltoztathat. Ugyanakkor a jóslatokat (mindenki alkalmazni fogja és ez lesz a jövő alapvető trendje) alapvetően túlzásnak látom – valószínűleg csak korlátok között lehet sikeres: lehetséges, hogy sokan próbálkoznak, de kizárólag alapos kidolgozású, gondosan kivitelezett, egyedi ötletek működhetnek jól. Az elsők persze mindig óriási előnyben vannak, de – akár csak a gerilla marketingben – az ismétlések viszont már nem ütnek akkorát, akkor sem,

ha nem szolgálai másolatok, hanem érdemi újításokat tartalmaznak.

Konkréten a személyzeti és oktatási területen, a képzésekben, a folyamatos, de nem túl motiváló feladatok területén értékes kiegészítés lehet, még azzal együtt is számíthatunk az elterjedésére, hogy az újdonság erejének csökkenésével a hatékonysága is csökkenthet. Az élmény hozzákapcsolása a feladathoz jó irány a résztvevők motiválására. Javasolom mindenki számára, aki ezeken a területen tevékenykedik, hogy tanulmányozza, hogyan kapcsolhatja a játékosítást a tevékenységeihez.

JEGYZETEK

- 1 A cikk eredetileg 2013-ban íródott, az esettanulmány a 2013. őszi félév egy kurzusát mutatja be
- 2 Marketingkutató, fogyasztói magatartás, online marketing tantárgyak – itt elsősorban a marketingkutató tantárgy tapasztalatait foglaltam össze
- 3 Egy hallgató az első óra után csatlakozott, vagyis a kurzusban már részt vett, de a kurzus előtti kutatás során még nem vett részt, nem látszódott a Neptunban. Azok a hallgatók, akik egyéni tanrendben vették fel a tantárgyat vagy tantárgy-elfogadási kérelmük pozitív elbírálása miatt automatikusan megkapták a teljesítést nincsenek benne ebben a számban.
- 4 A további kurzusokban (pl. tavaszi félévekben) a játékosítást kis csoportlétszámú kurzusokban (szakirány-órák, mesterképzés) alkalmaztam, illetve nem voltak teljesen játékosítottak.
- 5 Bár a hallgatókkal folyamatosan kommunikáltam, így adtak visszajelzéseket a véleményükről, de a felsorolt megállapítások mindegyike a viselkedésük megfigyeléséből származik: a beadott és értékelt feladatok és a jutalmakra adott visszajelzések adatai alapján.

HIVATKOZÁSOK

Agarwal, A. (2013), *Why massive open online courses (still) matter?*, TED Talks (http://www.ted.com/talks/anant_agarwal_why_massively_open_online_courses_still_matter.html) – Letöltve: 2014. január 31.)

Borys, M., Laskowski, M. (2013): „Implementing game elements into didactic process: a case study”, *Management, Knowledge and Learning International Conference*, pp.819–24

Blumberg, P. (2004), „Beginning journey toward a culture of learning centered teaching”, *Journal of Student Centered Learning*, 2 1, pp.68-80

Cechanowicz, J., Gutwin, C., Brownell, B., Goodfellow, L. (2013), „Effects of Gamification on Participation and Data Quality in a Real-World Market Research Domain”, *Gamification 2013, Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications*, Stanford, Ontario, Canada, pp.58-65

Chikán A. (1997), *Vállalatok és funkciók integrációja – alprojekt zárótanulmány*. Kutatási jelentés. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

Csikszentmihályi M. (1991), *Flow - Az áramlat*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. E. (2011), „From game design elements to gamefulness: defining 'gamification'”, *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, ACM, New York, pp.9-15

Dominguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., Martínez-Herráiz, J.-J. (2013), „Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes”, *Computers & Education*, 63 pp.380–92

ESA (Entertainment Software Association) (2012): *Essential Facts about the computer and video game industry, 2012 – sales, demographic and usage* (http://www.theesa.com/facts/pdfs/esa_ef_2012.pdf) – Letöltve: 2013. május 17.)

Fromann R. (2012), *Gamification jelentősége és működési mechanizmusa*. Digitális identitás Blog. 2012. április 22. (http://digitalisidentitas.blog.hu/2012/06/04/fromann_richard_gamification_jelentosege_es_mukodesi_mechanizmusa) – Letöltve: 2013. május 22.)

Galarneau, Lisa (2014): *2014 Global Gaming Stats: Who's Playing What, and Why?*, Bigfish blog (<http://www.bigfishgames.com/blog/2014-global-gaming-stats-whos-playing-what-and-why/>) – Letöltve: 2014.12.21.)

Gartner Inc. (2011): *Gartner Says By 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes*. Gartner Newsroom. 2011. április 12. (<http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>) – Letöltve: 2013. március 2.)

Gäsländ, M. M. (2011), *Game mechanic based e-learning. Science And Technology*, Master Thesis. (<http://ntnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:441760/FULLTEXT01>) – Letöltve: 2014. január 31.)

Groh, F. (2012), „Gamification: State of the Art Definition and Utilization”, *Proceedings of the 4th Seminar on Research Trends in Media Informatics*, Ulm University, pp.39-46

Gummesson, E. (2008), *Total Relationship Marketing, 3/e*. Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford

Hamari, J., Koivisto, J. (2013), *Social motivations to use gamification: an empirical study of gamifying*

- exercise, ECIS 2013 Completed Research. Paper 105.
- Hamari, J., Koivisto, J., Sarsa, H. (2014), „Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification”, *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA
- Hoffmann, D. L., Novak, T. P. (1997), „A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce, *The Information Society: An International Journal*, 13 1, pp.43-54
- Huotari, K., Hamari, J. (2012), „Defining Gamification - A Service Marketing Perspective”, *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, Tampere, pp.17-22
- Iosup, A., Epema, D. (2014), „An experience report on using gamification in technical higher education”, *SIGCSE'14 Proceedings of the 45th ACM technical symposium on Computer science education*, pp.27-32
- Kim, J. T., Lee, W-H. (2012), „Dynamical model for gamification: Optimization of four primary factors of learning games for educational effectiveness”, in: *Computer Applications for Graphics, Grid Computing, and Industrial Environment*, Volume 351 of the series *Communications in Computer and Information Science* pp 24-32
- Lee, J. J., Hammer, J. (2011), „Gamification in education: what, how, why Bother?”, *Academic Exchange Quarterly*, 15 2, pp.146-51
- Maan, J. (2013), „Social Business Transformation through Gamification”, *International Journal of Managing Information Technology*, 5 3, pp.9-16
- McGonigal, J. (2011), *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*, The Penguin Press, New York
- Park, H. J. and Bae, J. H. (2014), „Study and Research of Gamification Design”, *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 8 8, pp.19-28
- PrievaraT. (2012), *21. századi tanár*, TANÁR-BLOG
(<http://www.tanarblog.hu/21-szazadi-tanar/3208-21-szazadi-tanar-1-resz> – Letöltve: 2014. január 8.)
- Rollings, A., Morris, D. (2004), *Game Architecture and Design: A New Edition*, New Riders Publishing, Indianapolis, IN
- Shell, J. (2008), *The Art of Game Design – A Book of Lenses*, Morgan Kaufmann Publishers – Elsevier, Burlington, MA
- Simões, J., Díaz Redondo, R., Fernández Vilas, A. (2013), „A social gamification framework for a K-6 learning platform”, *Computers in Human Behavior*, 29 pp.345-53
- Werbach, K., Hunter, D. (2012), *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press, Philadelphia, PA
- Xu, Y. (2011), *Literature Review on Web Application Gamification and Analytics*, CSDL Technical Report 11-05, University of Hawaii, Honolulu, HI
- Zichermann, G., Cunningham, C. (2011), *Gamification by Design – Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media, Sebastopol, CA
- Zichermann G. – Linder J. (2013), *Gamification – Az üzleti játékok forradalmasítása*, Z-Press Kiadó, Miskolc

Kenéz András lecturer
Andras.Kenez@staffs.ac.uk

Staffordshire University
Marketing Dept.

Gamification – application of games in marketing and marketing education

Objective of the article

Gamification is the use of game elements and game design techniques in non-game contexts. There are more and more examples of its application in the fields of education, management and marketing. Scientific examination of the topic started in the marketing, management and psychology literature, and soon after the first books on gamification were published and university courses were launched. Among the first users, remarkable companies can be found (Microsoft, Nike), and many experts forecast a significantly increasing trend supported by the development of gamification based on literature and also present an example from the field of education. I used gamification in the marketing research course at Edutus College. This course was based on practical knowledge and the evaluation consist of a series of assignments – therefore usage of gamification was pretty obvious for this course. I had used more game techniques not only the points and levelling up in grading, which was the most frequent application of gamification in the field of education in Hungary.

Methodology

Descriptive case study.

Most important results

I argue that the application of gamification can improve the activity of students and also helps them in continuous learning though it requires a lot of extra work from the teacher. We can expect the spread of gamification in the field of HR, education, and trainings or any other non-motivating activities can be boosted by it – though its efficiency would decrease it loses its novelty. Adding fun elements to tasks seems to be an excellent way to motivate, to reach engagement. Gamification is a worthy of note trend of marketing.

Keywords: gamification, marketing education, game, consumer behaviour

Generációk és vállalkozók

Lukovszki Livia

Pécsi Tudományegyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A generációk közötti különbségek társadalmat átívelő hatása az élet számos területén érzékelhető. A különböző generációk eltérő szokásokkal, tapasztalatokkal, normákkal rendelkeznek, így felmerülhet a kérdés, vajon a vállalkozók körében milyen különbségeket eredményezhet az egyes generációkba való tartozás. A tanulmány célja, hogy empirikus adatokkal alátámasztva bemutassa a generációs különbségek hatását a vállalkozói tulajdonságokra.

AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás alapját 438 darab strukturált mélyinterjú és a hozzájuk tartozó kérdőívek jelentették, melyet egyetemi hallgatók készítettek általuk ismert vállalkozókkal. A generációs különbségeknek a vállalkozói tulajdonságokra gyakorolt hatását faktoranalízis és korrespondencia analízis segítségével vizsgálta a szerző.

A LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kutatás rávilágított, hogy a különböző generációk között markáns különbségek mutatkoznak a legfontosabbnak vélt vállalkozói tulajdonságok tekintetében, és a kutatás eredményei alapján ezek a különbségek a generációk sajátosságaival összhangban vannak. Az építők és a boomer generáció tapasztaltabb, döntésfókuszú, míg az X generáció lehetőségfelismerő és nagy jelentőséget tulajdonít a kockázatkezelési képességeknek, ezzel szemben az Y generáció kommunikatív és jártas az új technológiák alkalmazásában.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás eredményei elsősorban a vállalkozások hatékonyságának növelése területén hasznosíthatóak, illetve alapul szolgálhatnak olyan oktatási programok kidolgozásának és működtetésének, melyek a generációs különbségek ismertetése által hozzájárulnak a leendő vállalkozók sikeréhez. A különböző generációk közötti munkakapcsolatok eredményességét ugyanis jelentősen növelheti, ha az együttműködő vállalkozók ismerik a másik generáció sajátosságait a jellemvonások, normák tekintetében és a különbségekből megpróbálnak előnyt kovácsolni.

Kulcsszavak: generáció, vállalkozó, vállalkozás, KKV, vállalkozói jellemvonások

ELŐSZÓ

Az információs technológia robbanásszerű fejlődésének és az információs társadalom kialakulásának köszönhetően az utóbbi évtizedben az egyes generációk közötti eltérések egyre markánsabban jelentkeznek, megnehezítve a generációk egymással való kapcsolatát, kommunikációját, együttélését és együttműködését. Természetesen a generációs különbségek túlmutatnak a családi otthon falain, jelen vannak valamennyi társas kapcsolatban, így a munka világában is. Az azonos generációba tartozás könnyítheti a munkakapcsolatot, gördülékenyebbé teheti az együttműködést, hiszen az azonos generációjú emberek sajátos normarendszerrel, tapasztalatokkal, szokásokkal rendelkeznek. Ugyanakkor a generációk közötti kommunikációs és motivációs különbségek nehezíthetik, bizonyos esetekben akár ellehetetleníthetik a különböző nemzedékbe tartozók közös munkáját. A vállalkozó szektor nagy kihívása az öröklés kérdése, melyre szintén hatással vannak a generációs problémák.

Ha a vállalkozói szektort vizsgáljuk, láthatjuk, hogy a sikerhez szükséges tulajdonságokat számos tényező (mint például a gazdasági és jogi környezet, az iparág, a szociális környezet stb.) befolyásolja. Felmerül a kérdés, hogy a sikerhez szükséges vállalkozói tulajdonságokra milyen hatást gyakorol az egyes generációkba való tartozás. Milyen eltérések figyelhetők meg az egyes generációkon belül a vállalkozói tulajdonságok tekintetében? Vajon egy ötvenes éveiben járó, „baby boomer” generációba tartozó vállalkozó és egy harmincas éveit taposó Y generációs vállalkozó ugyanazokkal a tulajdonságokkal igyekszik sikerre vinni a vállalkozását? A jelen tanulmány ezekre a kérdésekre keresi a választ.

A VÁLLALKOZÓI JELLEMVONÁSOK ELMÉLETI HÁTTERE

Vállalkozói tankönyvek és cikkek sokasága foglalkozik a sikereses vállalkozáshoz szükséges tulajdonságokkal. A vállalkozói tulajdonságokra vonatkozóan nem alakult

ki egységes álláspont, bár a kutatók egyetértenek abban, hogy a sikeres vállalkozóvá váláshoz bizonyos tulajdonságok elengedhetetlenül szükségesek, a legtöbb tulajdonság esetében igen nagy az átfedés az egyes szerzők között, ugyanakkor jelentős eltérések is megfigyelhetők a relevánsnak ítélt tulajdonságok között. A legtöbb vállalkozói tulajdonság Timmons (1999) szerint tanulható, a készségek megszerzhetőek, fejleszthetőek, ugyanakkor nincs olyan vállalkozó, akiben egyszerre fellelhető lenne mindegyik vonás.

A szakirodalom főbb összefüggéseit, tapasztalatait felhasználva hat tulajdonságcsoportot hoztam létre, melyekkel a vállalkozók sikerességéhez hozzájáruló számos tulajdonságot igyekeztem rendszerezni (Lukovszki 2011).

Kockázatvállalási hajlandóság

A kockázatvállalás, illetve a kockázatok kezelése a vállalkozói tulajdonságok egyik legfontosabb tényezője, mivel minden vállalkozót érint, mindennapi döntéseiket befolyásolja. Az azonban egyénenként változik, hogy ki milyen módon és mértékben képes úrrá lenni a felmerülő kockázatokon. Knight (1921) volt az első, aki összekapcsolta a profitot, a vállalkozást és a szabad piac létét a kockázattal és a bizonytalansággal. A kockázatviselés mellett a vállalkozó tudatosan törekszik kockázatmegosztásra és csökkentésre is a bizonytalan környezetben (Knight 1921, McClelland 1967). A későbbi kutatások a vállalkozóvá válás kockázati tényezői közé a pénzügyi kockázat mellé besorolták a karriert, a családi és a szociális, illetve a pszichikai kockázatokat is (Hisrich és Peters 1991, Kuratko és Hodgetts 2004).

A sikeres vállalkozók képesek szembenézni a kockázatok fenyegetésével és kezelni *őket*, kockázatvállalási hajlandóságuk meglehetősen magas. A kor tekintetében azt lehet mondani, hogy ugyan a fiatalabb korú vállalkozó kockázatvállalási képessége magasabb, mint az idősebb vállalkozóké, azonban az idősebb vállalkozó

vállalatmenedzseléssel kapcsolatos ismeretei magasabbak. Ennek következtében várhatóan a középkorú, még nem túl idős, de már kellő tapasztalatokkal rendelkező vállalkozó lesz leginkább sikeres (Szerb 2007).

Döntéshozatali képesség

A döntéshozatal a legfontosabb vezetői feladatok közé tartozik, magába foglalja a mindennapi, rutinjellegű *döntéshozatalt* és a hosszú távra szóló, stratégiai döntések meghozatalát egyaránt. A sikeres működéshez tehát elengedhetetlenül fontos, hogy a vállalkozó a szükséges döntéshozatali képesség birtokában legyen. A vállalkozónak a döntési alternatívák közül a legmegfelelőbbet kell választania, figyelembe véve a rendelkezésre álló információkat, az időt, az erőforrásokat és a lehetséges következményeket. Egy-egy rosszul meghozott döntés visszafordíthatatlan következményekkel járhat, mégis sok esetben a vállalkozó rákényszerül a gyors döntéshozatalra (Krasz 2007, 16.). A vállalkozói döntések meghozatalára többnyire rövid idő áll rendelkezésre, a rendelkezésre álló információk általában szintén korlátozottak, így a vállalkozónak gyorsan, az intuíciójára támaszkodva kell visszavonhatatlan és sok esetben hosszú távra szóló döntéseket hoznia (Hébert & Link 1989, Wenckers & Thurik 1999).

A lehetőségek felismerése

A lehetőségek felismerését és a kiaknázásuk iránti ösztönző erőt Kirzner (1979), Timmons (1999), Venkataraman (1997) és Shane & Venkataraman (2000) a vállalkozói lét központi elemének tartják (Szerb 2007, 24.). A vállalkozók legfontosabb feladatai közé tartozik az új lehetőségek eszméinek és szemléletmódjainak kidolgozása és ezeknek az eszméknek valamilyen megfogható formában való megvalósítása (Kao 1989, 6; idézi: Rimler 1998, 362.). Timmons (1990) is kiemeli, hogy a vállalkozásban alapvető szerepe van a lehetőségek meglátásának. Ezt szerinte sem szabad összekeverni az

ötletekkel. A vállalkozónak nem az a feladata, hogy ötleteket gyártson, hanem az, hogy meglássa, hogy egyes időpontokban és körülmények között mely lehetőségek megvalósítására van esély (Rimler 1998, 362.).

Kirzner (1979) szerint nem minden lehetőség megfelelő minden ember számára (Endres & Woods 2006). A lehetőségnek összhangban kell lennie a vállalkozó személyiségével, tulajdonságaival, személyes tapasztalataival, máskülönbben a lehetőség kiaknázása nem vezet sikerhez.

Innovációs képességek

Az innováció fogalmát Schumpeter vezette be a közgazdaságtanba. Schumpeter szerint az innováció forrása a vállalkozói tevékenység. Megkülönböztetett termék-, eljárási, és szervezeti innovációt, valamint marketinginnovációt, melyet az új piacok feltárásaként említett (Schumpeter 1934). Schumpeter szerint a gazdasági fejlődés ellentétben a gazdasági növekedéssel, új kombinációk, azaz innovációk, megvalósítása következtében érhető el. Az új kombinációk megvalósítása a vállalkozás, aki pedig végrehajtja az a vállalkozó. *A vállalkozói funkció nem jelenti maguknak az új lehetőségeknek a megteremtését, mert ezek általában rendelkezésre állnak, hanem ezek alkalmazásában jár elől a vállalkozó* (Rimler 1998).

Az innovációs folyamat során az újítóknak nemcsak technológiai, hanem szervezési, gazdasági-financiális, kognitív és intézményi-jogi problémákkal is meg kell küzdeniük. A sikeres innovációs folyamat magját e különféle akadályokon való áttörés képezi (Hughes 1983, 1987; Callon 1987; idézi: Kovács 2004, 56.).

Team-építési képességek

Az emberekkel, beosztottakkal való személyes bánásmód, a jó munkahelyi környezet biztosítása a tartós siker kulcsa lehet, tehát a csoportépítési képesség és a csoportban történő munkavégzés képessége szintén rendkívül fontos vállalkozói tulajdonság. Gyakori probléma, hogy a vállalkozó –

saját pozícióját féltve – nem von be más személyt a vállalkozás irányításába, holott a sikeres működés *feltétele sok esetben a többszemponútú problémamegoldás lenne*. A vállalkozói team létrehozása – több vélemény és tapasztalat figyelembe vétele által – az első lépés lehet a vállalkozás sikere felé vezető úton (Timmons 1999).

Kommunikációs képességek

A kommunikáció folyamata során az emberek tudatosan vagy akaratlanul hatást gyakorolnak a másik ember érzéseire, gondolkodására (Soós – Tuska 2002). A kiváló kommunikációs képesség kulcsfontosságú szerepet játszik a siker elérésében, ugyanis lehetővé teszi a vállalkozók számára, hogy könnyen szót értsenek ügyfeleikkel, meggyőzzék partnereiket, motiválják alkalmazottaikat. Bizonyos területeken, mint például a kereskedelem, elképzelhetetlen volna sikerre vinni egy vállalkozást megfelelő kommunikációs képességek nélkül. A tulajdonságok ezen csoportjába sorolhatjuk még a globalizáció következtében egyre fontosabbá váló nyelvtanulási és nyelvhasználati képességet is, melynek segítségével külföldi partnerekkel, ügyfelekkel való kapcsolatfelvételre, együttműködésre nyílik lehetőség. A külföldi partnerek innovációt, tőkét, új megrendeléseket hozhatnak, ezáltal versenyelőnyt jelentenek, mely a sikertényezők közé emeli a nyelvtanulási képességeket is.

A GENERÁCIÓ FOGALMA ÉS TÍPUSAI

A generáció fogalma

A generáció fogalmának meghatározására számos szerző vállalkozott az elmúlt évszázadban, a fogalom az újabb és újabb generációk megjelenésével együtt változott.

Mannheim Károly 1928-ban a nemzedékhez való tartozás kritériumaként három lényeges elemet emelt ki. Egyrészt az adott generációra kronológiai egyidejűség jellemző, ezen túlmenően a generáció tagjait összeköti, hogy ugyanahhoz a történeti-társadalmi térhez és időhöz tartoznak, és

részt vesznek ennek a történelmi-szociális egységnek a közös sorsában (Mannheim 2000, Karácsony 2009). Strauss és Howe (1991) nézetei szerint egy társadalmi generáció olyan személyek csoportja, akik 20 éves időszakban születtek, életük azonos időszakában élnek meg bizonyos történelmi szituációkat, van valamiféle közös hiedelmük, magatartásformájuk, közös tapasztalatuk és tulajdonságuk, amit megosztanak egymással, és észlelik a közösségüket (Szabó – Róbert 2012).

McCrindle és Wolfinger (2009) a generációt olyan személyek csoportjaként definiálta, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció az azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport. Minden generáció saját időszakának következménye, és reakció az öt megelőzőre (McCrindle, Wolfinger 2010, 14-15).

A generációk típusai

McCrindle és Wolfinger (2009) szerint a következő generációkat különböztethetjük meg:

- az építők (1925-1945 között születettek),
- a boomerek (1946-1964 között születettek),
- az *X generáció* (1965-1979 között születettek),
- az *Y generáció* (1980-1994 között születettek),
- a *Z generáció* (1995-2009 között születettek).

Az egyes generációk ismertetése során a mintában szereplő generációkra térek ki, a Z generáció ismertetésétől eltekintek, mivel a vállalkozói szektorban elhanyagolható súlyt képviselnek koruk okán.

Az építők generációja (1925-1945)

Érett, veterán generáció névvel is illetik őket. A generáció tagjai ma már déd-/nagyszülők (Tari 2010). Az ő alapértékeik

„McCrinkle és Wolfinger a generációt olyan személyek csoportjaként definiálta, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció az azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport. Minden generáció saját időszakának következménye, és reakció az őt megelőzőre.”

azok, amelyeket ma hagyományos értékeknek nevezünk: fegyelem, lemondás, kemény munka, tekintélytisztelő, pénzügyi és társadalmi konzervativizmus (Smith & Clurman 2003). Az ő idejükben még léteztek „nyugdíjas” állások, ahonnan 30-40 ledolgozott év után megbecsüléstől övezve lehetett távozni (Tari 2010, 19).

A generáció tagjai átértékelték vagy nagyon közelinek élték meg a háborút és a nélkülözést. Megtapasztalhatták az elnyomó rendszereket, az egyént háttérbe szorító és engedelmességre tanító kormányzatokat. A magyar generáció hosszabb ideig szenvedte el ezeket a beavatkozásokat a magánéletbe, súlyosbítva egy forradalommal (1956) és következményeivel (Törőcsik 2009, 224). A fentiek alapján véleményem szerint a többi generációhoz viszonyítva az építők generációjába tartozó vállalkozók tulajdonítják a legnagyobb fontosságot a lehetőségek felismerési képességének, többségük tehát a legmagasabb pontszámmal értékelte ezt a képességet (1. hipotézis).

A boomer generáció (1946-1964)

Az 1946 és 1964 közötti születési robanáskor világra jöttek csoportját a jól látható demográfiai befolyása miatt a „baby-boomer” kifejezéssel azonosították (McCrinkle, Wolfinger 2010). A boomerek napjainkban egyfelől a lassan nyugdíjba menő korosztály, másfelől a munkaerőpiacon még aktívan jelen lévő ötvenesek, akik

egyáltalán nem akarnak öregemberként élni (Tari 2010, 20). Rögeszméjük az önmegvalósítás és az állandó továbbfejlődés. Semmibe veszik a régi szabályokat és vitatják a hagyományos értékeket. A boomerek irányítani akarnak, azt hiszik, ők mindent jobban tudnak, és ettől az önbizalomtól vezérelve önállóan cselekszenek (Smith & Clurman 2003). Ebből következően véleményem szerint a többi generációhoz viszonyítva a boomerek a döntéshozatali képességeknek kiemelt fontosságot tulajdonítanak és többségük a legmagasabb pontszámmal illeti ezt a tulajdonság-faktort (2. hipotézis). A boomerek a világtörténelem legstresszesebb nemzedéke. A fő stresszforrásuk a túl sok tennivaló, a túlzottan szerteágazó felelősség és a túl sok meghozandó döntés (Smith & Clurman 2003). Ebből adódóan meglátásom szerint a boomer generáció többsége a legmagasabb pontszámmal értékeli a kockázatkezelési képességeket (3. hipotézis).

A hazai baby boomerek közül az idősebbek még részt vettek a szocializmus építésében, ami életfelfogásukat is meghatározta. Merev hierarchiához és kemény munkához szoktak, de állandó feltételek között. A fiatalabb boomerek közül azonban sokan a rendszerváltás aktív résztvevői voltak, ők az állami munkahelyekről fejest ugrottak a privátüzleti szférába. Megpróbálták megkapaszkodni az új feltételek között, a többségnek azonban nem volt könnyű dolga. Az a biztonság és nyugalom, ami a rendszerváltás előtt megszokott volt a munkaerőpiacon, odalett. A fogyasztói társadalom egyik alapizenete akkoriban az volt, hogy az önmenedzselés a legfontosabb a világon, mert alanyi jogon már nem jár sem munka, sem státusz, nincs már nyugdíjas állás. A munkaerőpiac átalakult, a korral szerzett tapasztalat és tudás nem jelent létbiztonságot (Tari 2010, 21-22). A rendszerváltás tapasztalataira alapozva a boomerek számára véleményem szerint az innovációs képességek kiemelt fontossággal bírnak, így a legmagasabb pontszámmal értékelték őket (4. hipotézis).

Az X generáció (1965-1979)

Az X generáció tagjai már nem a korlátlan lehetőségek korában születtek, kételkednek, nem lázadók, hanem kivárák, egoizmus, individualizmus, pesszimizmus jellemzi őket (Törőcsik 2003). Az X generáció tagjai bizonytalanságok közepette nőttek fel: válások, hajléktalanság, csúcspont döntőgő államadósság, leépítések, elbocsátások. Az élet bizonytalansága gyanakvást és óvatosságot váltott ki belőlük. A generáció tagjai korán megtanulták, hogy ne tekintsenek semmit magától értetődőnek, nem bíznak a jövőjükben, ezért megteszik ma, amit csak tehetnek (Smith & Clurman 2003). Ennek következtében a bizonytalanságok kezelése számukra döntő fontosságú, így a kockázatkezelési képességeket feltételezhetően többségük a legmagasabb pontszámmal értékeli (5. hipotézis).

Bár szeretik a szórakozást, pénzügyekben konzervatívok, költségeik visszafogottabb, előre gondolkodnak, nem bíznak a társadalombiztosításban, igyekeznek elkerülni a gondokat (Smith & Clurman 2003). Ebből következhet feltételezésem szerint, hogy a lehetőségek felismerésének képességét és az ehhez társuló kalkulált kockázatvállalást a legmagasabb pontszámmal osztályozta az X generációba tartozók többsége (6. hipotézis).

A magyar X generáció éppúgy átélte a biztonság elvesztését, mint a szülei. Érzékelték, hogy már nincs élethosszig tartó foglalkoztatás, folyamatos változás van, melyhez naprakésznek kell lenni és érdekkapcsolatokat kell építeni. Ez a generáció részese az információs technológia robbanásszerű fejlődésének, mégis kevesen tudtak élni az új technológiák nyújtotta lehetőségekkel (Tari 2010). Mindezek alapján véleményem szerint az X generáció tagjainak többsége a legmagasabb pontszámmal értékelt a kommunikációs és kapcsolatépítési képességeket (7. hipotézis).

Az Y generáció (1980-1994)

Az Y generációnak lázadás helyett csupán „bele kellett ülnie a készbe”, ez a generáció

együtt nőtt fel a modern technikákkal: a technikai újdonságok számukra nem kihívást és lehetőséget, hanem hétköznapi készséget és természetes környezetet jelentenek, számítógép nélkül nem tudják elképzelni az életüket. Társadalmi kapcsolataikat egy időben élik meg a valós és a virtuális világban. Kevés céljuk és nagyfokú érzékenységük, széles körű tudásuk, készségük van, kevésbé kételkednek saját képességeikben (Braun 2009, 10). Több nyelvet beszélnek, az ország határai nem kötik őket, nem mindent tudnak fejből, de pontosan tudják, hol keressék (Kissné 2014). Többségük véleményem szerint a kommunikációs és kapcsolatépítési képességeket a legmagasabb pontszámmal díjazta (8. hipotézis).

Önálló döntések, információéhség, igény a csapatjátékra, magas elvárások a munkaadók felé, ambíciózusság és sikerorientáltság: ezek a mai huszonevűsek jellemző tulajdonságai (Tari 2010). Mindezek alapján feltételezhetően a generáció tagjainak többsége a legmagasabb pontszámmal értékelt a team-építési képességeket (9. hipotézis).

Az Y generáció tagjai már nem „engedelmes munkaerők”, hanem öntudatos munkavállalók, akiknek ha nem tetszik valami, akkor odébbállnak nagyon hamar. Viselkedésükben mintha keveredne a „rabszolgalét” fogalma a munka, hivatás iránti alázattal (Tari 2010). Ám ez az öntudatosság nem csupán a munkahelyváltás esetében jellemző az Y generációra. Ez a generáció nem vonul tüntetni a rendszer ellen, de nem is tűri szolgálalkúen az elnyomást és a bizonytalanságot. Ha nem érzik biztosítottnak a jogaikat, a jövőjüket, élnek a globalizáció nyújtotta lehetőségekkel és egyszerűen elhagyják az országot. Olyan életet, olyan országot választanak maguknak, amely a világnézetüknek jobban megfelel.

AZ ADATBÁZIS ÉS A VÁLTOZÓK KÉPZÉSE

Az adatbázis

A kutatás módszere a strukturált mélyinterjú volt. 438 elemet számláló minta állt a rendelkezésemre esettanulmányok és hozzájuk tartozó kérdőívek formájában Dr. Szerb Lászlónak köszönhetően, melyeket a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának, a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának és a Pécsi Tudományegyetem Illyés Gyula Főiskolai Karának gazdálkodási szakos hallgatói készítettek általuk ismert vállalkozókkal. A mintába kerülés önkéntes alapon történt. A mintában szereplő vállalkozások székhelye és tevékenységi köre eltérő, valamennyi mintába került vállalkozó főállású.

A vállalkozóval készített mélyinterjú előre meghatározott követelmények alapján került rögzítésre. A mélyinterjú lefolytatása alatt egy vállalkozói kérdőív is kitöltésre került, melyben a vállalkozó saját megítélése szerint ötfokozatú Likert-skála segítségével értékelte a felsorolt, mindösszesen tizenkilenc darab vállalkozói tulajdonságot aszerint, hogy mennyire tartja fontosnak az adott tulajdonságot a siker elérésében. A vállalkozói kérdőív a szakirodalmi tapasztalatok alapján kialakított, a fentebb ismertetett hat tulajdonságcsoport, illetve elsősorban Deschoolmeester és Izquierdo (2010) kutatásait alapul véve készült.

A változók

A vállalkozói tulajdonságok esetében az elemzésben résztvevő, egymással szoros kapcsolatban levő változók számát célszerűnek látszott csökkenteni. Az eredmények alapján a Bartlett-próba nullhipotézisét el lehet vetni, mivel a szignifikanciaszint kisebb 0,05-nél, azaz a kiinduló változók alkalmasak a főkomponens-analízisre, mivel van köztük korreláció. A Kaiser-Meyer-Olkin mutató 0,734-es értéke szintén megerősítette, hogy érdemes faktorokat képezni.

A főkomponens analízis során (Equamax rotációval és Kaiser normalizációval) hat faktort sikerült azonosítani, amelyek együttesen 56%-ban magyarázzák az eredeti változók totális varianciáját. Fontos megemlíteni, hogy a faktoranalízist végrehajtottam öt, illetve hét faktor kialakításával is, de ezekben az esetekben a faktoranalízis nem hozott egyértelműen értékelhető és értelmezhető eredményt, míg hat faktor kialakítása esetén az eredmény teljes mértékben illeszkedett a vállalkozói jellemvonások korábban ismertetett hat nagy tulajdonság-csoportjának felépítéséhez. Esetünkben tehát a hatos faktorstruktúra alkalmazását a faktorok értelmezhetősége indokolta.

Az alábbiakban a hat faktort alkotó tulajdonságokat, zárójelben pedig a faktorsúlyokat találhatjuk, amelyek alapján a tulajdonságok az adott faktorba kerültek.

1. faktor: kockázatkezelési képességek:
 - stresszel történő bánás (0,831)
 - kudarcral történő bánás (0,826)
 - bizonytalanságokkal történő boldogulás (0,605)
2. faktor: kommunikációs és kapcsolatépítési képességek:
 - szóbeli kommunikációs képességek (0,718)
 - tárgyalási és megegyezési képesség (0,704)
 - írásbeli kommunikációs képesség (0,508)
 - külső kapcsolatépítési, hálózatépítési képesség (0,494)
 - nyelvtanulási képességek (0,397)
3. faktor: lehetőség-felismerés és kockázatvállalás:
 - üzleti lehetőségek azonosítási képessége (0,815)
 - üzleti lehetőségek értékelési képessége (0,776)
 - kalkulált kockázatvállalás (0,407)

4. faktor: döntéshozatali képességek:
- döntéshozatali képesség (0,638)
 - probléma-azonosítás és megoldás képessége (0,689)
 - elemző (analitikai) gondolkodás (0,605)
5. faktor: innovációs képességek:
- ösztönösen ráérző (intuitív) gondolkodás (0,668)
 - innovatív (újszerű) gondolkodás (0,624)
 - a piac másoktól eltérő felfogása (0,574)
6. faktor: team-építési képességek:
- csoportban (teamben) történő együtt dolgozás (0,876)
 - csoport (team) építési képesség (0,849)

Az egyes faktorok értékének kiszámítása ezt követően az őket alkotó tulajdonságokra adott pontok számtani átlagának meghatározásával történt.

Az eredmények átláthatósága érdekében szükség volt a tulajdonság-faktorok esetében az ötfokozatú skáláról háromfokozatú skálára való áttérésre az alábbiak szerint: ha a faktor értéke 1 és 2,9 közé esett, akkor 1-es, ha 3 és 3,9 közé, akkor 2-es, 4 és 5 között pedig 3-as értéket kapott. A fenti átalakításra azért volt szükség, mivel a korrespondencia térképek könnyebben átláthatóvá és értékelhetővé váltak azáltal, hogy koncentráltan jelentek meg az alacsony és a magas értékek.

A fent említett hat tulajdonság-faktoron kívül a vállalkozók generációját számszerűsítettem változóként.

EREDMÉNYEK

A rendelkezésre álló adatok elemzéséhez korrespondenciaanalízist végeztem. Korrespondenciaanalízis segítségével lehetőség nyílik grafikus formában szemléltetni a tárgyalt változók közötti kapcsolatokat, összefüggéseket egy többdimenziós térben. A korrespondenciaanalízis-térképeken a hasonló jellegű változók egymáshoz közel csoportosulnak, ami megkönnyíti a köztük lévő kapcsolat megértését (Ketskemény – Izsó 2005). Az analízis végrehajtásához SPSS 20.0-ás programcsomag Correspondence programját (Analyze/Dimension Reduction/Correspondence Analysis) használtam.

A korrespondenciatáblázatok és -térképek eredményeit terjedelmi okok miatt az 1. táblázatban foglaltam össze. Az 1. táblázat valamennyi tulajdonságfaktor esetében megmutatja azokat a generációkat, amelyek a legfontosabbnak ítélték az adott faktort, vagyis akik a korrespondenciatérképen a legközelebb estek a legmagasabb, 3-as értékhez.

Elsőként a generációk és a kockázatkezelési képességek kapcsolatát vizsgáltam. Az 1. számú táblázatról leolvasható, hogy az X generáció értékelte a legmagasabb pontszámmal a kockázatkezelési képességeket.

1. táblázat. A generációk és a vállalkozói tulajdonságok kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés

Tulajdonság megnevezése	Generáció			
	Építők	Boomer	X generáció	Y generáció
kockázatkezelési képesség			x	
kommunikációs és kapcsolatépítési képesség	x		x	x
lehetőség-felismerés és kockázatvállalás	x		x	
döntéshozatali képesség	x	x		
innovációs képesség	x	x		
team-építési képesség		x	x	

Ezzel az 5. *hipotézist* sikerült alátámasztanom, hiszen az X generáció valóban kiemelt fontosságot tulajdonít a kockázatkezelési képességeknek a többi generációhoz viszonyítva, a boomer generáció viszont a korrespondencia térkép tanúsága szerint nem, így a 3. *hipotézist* el lehet vetni. Ennek oka feltételezésem szerint az, hogy az X generáció – tekintve, hogy gyermekkorától kezdve bizonytalanságoknak volt kitéve – tudatosabban kezeli a kockázatokat, míg a boomer generáció inkább a stressz áldozata marad, minthogy felülkerekedne rajta.

A második általam vizsgált tulajdonság a kommunikáció és kapcsolatépítési képességek faktora, melynek generációkhoz fűződő kapcsolatát szintén leolvashatjuk az 1. számú táblázatból. Láthatjuk, hogy az építők, az X és az Y generáció tagjainak többsége kiemelt fontosságot tulajdonít a kommunikációs és kapcsolatépítési képességeknek. Ezzel a 7. és a 8. *hipotézist* sikerült igazolni. Emellett láthatjuk, hogy az érett generáció is rendkívül fontosnak tartja ezt a tulajdonság-faktort, melynek okát abban látom, hogy ez a generáció megtanulta értékelni az összefogás, a kapcsolatok erejét, ezért ebben látják a boldogulás útját.

Következőként vizsgáljuk meg a lehetőség-felismerési képességeknek és a kockázatvállalási hajlandóságnak a generációkhoz fűződő kapcsolatát! Az 1. táblázat tanúsága szerint a lehetőség-felismerési és kockázatvállalási képességeket az építők és az X generáció tagjai értékelték a legmagasabb pontszámmal. Ezzel az 1. és a 6. *hipotézist* sikerült alátámasztani.

Negyedikként a generációk és a döntéshozatali képességek kapcsolatát vizsgáltam. A korrespondencia térkép tanúsága szerint valamennyi generáció előtt ismert a döntéshozatali képességek fontossága, az építők és a boomer generáció azonban kiemelkedik a többiek közül, számukra a leginkább fontos a döntéshozatali képességek megléte. Ezzel a 2. *hipotézis* igazolódni látszik azzal a kiegészítéssel, hogy nem csupán a boomer generáció tulajdonít kiemelt fontosságot a döntéshozatali képességeknek, hanem

az építők generációja is. Ennek okát feltételezésem szerint az építőkre jellemző tekintélytisztelőnek és a hagyományos értékek tisztelőének tulajdoníthatjuk.

Ezt követően a generációk és az innovációs képességek kapcsolatát vizsgáltam. Az eredmények alapján a boomer és az *építők* generációja becslili legtöbbször az innovációs képességeket. A 4. *hipotézis* ezzel igazolást nyert. Ami az építők generációját illeti, ők távolról figyelték az információs technológia robbanásszerű fejlődését, látták az innovációk nyújtotta versenyelőny értékét, ebből adódhat véleményem szerint, hogy mindenfajta innovációs képességnek hasznát látják a vállalkozói szférában.

Végül a generációk és a team-*építési* képességek kapcsolatát elemeztem. Az eredmények alapján elmondható, hogy a boomer és az X generáció értékeli legtöbbször a team-*építési* képességeket, ezzel megcáfolva a 9. *hipotézist*. A fent említett két generáció nagy tapasztalatot halmozott fel a munka területén, így feltételezésem szerint ezért láthatják jobban a team-*építési* képességekben rejlő lehetőségeket, mint a fiatalabb, a munka területén kevésbé tapasztalt generáció.

Az 1. táblázatból jól látszik, hogy a generációk között markáns különbségek mutatkoznak a legfontosabbnak vélt vállalkozói tulajdonságok tekintetében, és a kutatás eredményei alapján ezek a különbségek a generációk sajátosságaival összhangban vannak. A kutatás eredményei azonban csupán korlátozottan alkalmazhatók, ugyanis az építők generációja 4,3%-ban, az Y generáció pedig 3,4%-ban képviseltette magát a mintában, míg a boomer generáció 62,1%-ot, az X generáció 30,1%-ot képviselt. Ennek oka természetesen a munkapiaci viszonyokban is keresendő, hiszen az Y generáció még munkásévei elején jár, így kevesen tudtak olyan munkatapasztalatra szert tenni, mellyel sikeres vállalkozást működtethetnek. Az építők generációja pedig már elhagyta a munkapiacot. A terület azonban egyértelmű lehetőséget rejt a további kutatásra.

ÖSSZEGZÉS

A generációs különbségek mentén a vállalkozáson belül jól elkülöníthető csoportokhoz juthatunk. A különböző generációk értékrendje, az őket ért társadalmi, politikai és gazdasági hatások, a generációra jellemző sajátos tapasztalatok mind-mind hozzájárulnak ahhoz, hogy ezek a vállalkozói csoportok sajátosan látják a vállalkozói sikerhez vezető kulcsfontosságú tulajdonságokat. A tanulmány az eltérő generációkba tartozó vállalkozók között megfigyelhető különbségek vizsgálatát tűzte ki célul a vállalkozói tulajdonságok szempontjából.

A kutatás eredményei elsősorban a vállalkozások hatékonyságának növelése területén hasznosíthatóak, illetve alapul szolgálhatnak olyan oktatási programok kidolgozásának és működtetésének, melyek a generációs különbségek ismertetése által hozzájárulnak a leendő vállalkozók sikeréhez. A különböző generációk közötti munkakapcsolatok eredményességét ugyanis jelentősen növelheti, ha az együttműködő vállalkozók ismerik a másik generáció sajátosságait a jellemvonások, normák tekintetében és a különbségekből megpróbálnak előnyt kovácsolni. Gyakori probléma, hogy még családon belül sem képesek együttműködni az idősebb és a fiatal generáció tagjai, holott az érdekeik megkívánják. A családon belüli öröklés kérdése többnyire a generációs különbségeken bukik el. Amennyiben a felek nem megváltoztatni akarnák a megváltoztathatatlant, hanem kiaknázni a különbségekben rejlő lehetőségeket, eredményesebb vállalkozást működtethetnének. Ehhez azonban be kell látni, hogy minden generációnak megvan a maga erősségei, és ezek rendkívül különbözőek. Példának okáért a boomer generáció tapasztaltabb, döntésfókuszú, ezzel szemben az Y generáció kommunikatív és jártas az új technológiákban. Ha mindkét generáció megismeri a másik erősségeit, és elfogadja a generációs különbségeket, a generációk együttműködése rendkívül gyümölcsöző lehet a partnerek számára, ehhez

azonban nyitottság, tolerancia és elfogadási szándék szükséges mindkét fél részéről. A jelen kutatás ezeknek a különbségeknek a feltárását tűzte ki célul, annak érdekében, hogy a különböző generációk jobban belátassanak a másik „színfalai” mögé.

HIVATKOZÁSOK

- Braun R. (2009), „Az R-generáció”, *Magyar Fogyasztó*, november, 8-12. old. www.magyarfogyasztó.hu/file/MFSZ_CSR.pdf, letöltve: 2010. május 21.
- Callon, M. (1987), “Society in the Making: the Study of Technology as a Tool for Sociological Analysis”, In: Bijker, W. E. – Hughes, Th. P. – Pinch, T. J. (eds.): *The Social Construction of Technological Systems*, Cambridge, MA: The MIT Press, pp.83–103
- Deschoolmeester, D. & Izquierdo, E. (2010), „What Entrepreneurial Competencies should be emphasized in Entrepreneurship and Innovation Education at the Undergraduate Level?”, *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Volume 3: International Perspectives, pp.194-207 http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres/Renc2008/Topics_2008/C/Rencontres_2008_Deschoolmeester_Izquierdo_f.pdf, letöltve: 2014. június 25.
- Endres, A. M. & Woods, C. R. (2006), „Modern Theories of Entrepreneurial Behavior: A Comparison and Appraisal”, *Small Business Economics*, 26 pp.189–202
- Faragó K. – Kiss O. (2005), „Vállalkozók kockázatvállalása: a bizonytalanság, a tét és a keretezés szerepe”, *Magyar Pszichológiai Szemle*, LX 1, 203-23. old.
- Hébert, R. F. & Link, A. N. (1989), „In Search of the Meaning of Entrepreneurship”, *Small Business Economics*, 1 pp.39–49
- Hisrich, R. – Peters, M. (1991), *Vállalkozás*, Budapest: Akadémiai Könyvkiadó
- Hughes, Th. P. (1983), *Networks of Power: Electrification in Western Society 1880–1930*, Baltimore, MD: John Hopkins University Press
- Hughes, Th. P. (1987), “The Evolution of Large Technological Systems”, In: Bijker, W. E. – Hughes, Th. P. – Pinch, T. J. (eds.) *The Social Construction of Technological Systems*, Cambridge, MA: The MIT Press, pp.51–82
- Kao, J. (1989), *Entrepreneurship, Creativity & Organisation, Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Karácsony A. (2009), „Lélek - élet - tudás – A fiatal Mannheim útja a szociológiához”, *Szociológiai Szemle*, 3, 26–42. old.
- Ketskemény L. – Izsó L. (2005), *Bevezetés az SPSS programrendszerbe*, Budapest, ELTE Eötvös Kiadó

- Kirzner, I. M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press
- Kissné András K. (2014): „Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században”, *HR Magazin Online*, <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropic-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>, letöltve: 2014.07.01.
- Knight, F. H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, New York
- Kovács Gy. (2004), „Innováció, technológiai változás, társadalom: újabb elméleti perspektívák”, *Szociológiai Szemle*, 3, 52-78. old.
- Krasz K. (2007), „A hatékony vezetés jellemzői”, In: Krasz K. (szerk.) *Alapismeretek a vezetői gyakorlatához*, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság és Társadalom-tudományi Kar Ergonómia és Pszichológia Tanszék
- Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M. (2004), *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 6/e, Thomson Learning
- Lukovszki L. (2011), „Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót?”, *Vezetéstudomány*, XLII 11, 16-30. old.
- Mannheim K. (2000), „A nemzedékek problémája”, In: Mannheim K.: *Tudásszociológiai tanulmányok*. Budapest: Osiris, 201–55. old.
- McClelland, D. C. (1967), *The Achieving Society*, New York, The Free Press
- McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2009), *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*, Sydney: UNSW Press
- McCrindle, M. – Wolfinger, E. (2010), „Az XYZ Ábécéje. A nemzedékek meghatározása”, *Korunk*, Harmadik folyam XXI 11, http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf, letöltve: 2014.06.03.
- Rimler J. (1998), „Kreativitás és vállalkozás”, *Közgazdasági Szemle*, XLV április, 353-69. old.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), „The Promise of Entrepreneurship as a field of research”, *Academy of Management Review*, 25 pp.217-26
- Smith, W. – Clurman, A. (2003), *Generációk, márkák, célcsoportok*, Budapest: Geomédia Szakönyvek
- Soós B. – Tuska A. (2002), „A munkaszervezeti kommunikáció két meghatározó aspektusa”, *Emberi Erőforrás Menedzsment*, 1-2, 7-47. old.
- Strauss, W., Howe, N. (1991), *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company
- Szabó A. – Róbert P. (2012), „Generációk konfliktusa - A politikai generációk operacionalizálása”, konferencia előadás a *Generációk konfliktusa* című konferencián, MTA TK Politikatudományi Intézet, 2012.12.13., Budapest, http://www.mtapti.hu/uploaded_files/5099_2012_1213_robert_szabo_eloadas.pdf, letöltve: 2014.06.03.
- Szerb L. (2007), *A kis- és középvállalkozások növekedési lehetőségei: külső és belső támogató és gátló tényezők*, Budapest: Piacgazdaság Alapítvány
- Tari A. (2010), *Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*, Budapest: Jaffa Kiadó
- Timmons, J. A. (1990), *New Venture Creation, Entrepreneurship in the 1990's*, Boston: Irwin
- Timmons, J. A. (1999), *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*, Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Töröcsik M. (2003), *Fogyasztói magatartás – Trendek*, Budapest: KJK KERSZÖV Kft.
- Töröcsik M. (2009), „Generációs marketing”, In: Bugár, Gy. – Farkas, F. (szerk.): *Elkötelezettség és sokoldalúság. Tanulmánykötet Barakonyi Károly tiszteletére*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 221–228. old., letöltve: 2010. május 13., http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/LetolthetoPublikaciok/TorocsikM/generacios_marketing_tm.pdf
- Venkataraman, S. (1997), „The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective”, In: J. Katz – R. Brockhaus (eds.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, Greenwich: JAI Press, pp. 119-138.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999), „Linking Entrepreneurship and Economic Growth”, *Small Business Economics*, 13 pp.27–55

Lukovszki Livia, PhD hallgató
 livi.lukovszki@gmail.com

Pécsi Tudományegyetem,
 Közgazdaságtudományi Kar,
 Gazdálkodástani Doktori Iskola

Generations and entrepreneurs

Aims of the study

The impact of the generation gap on the society can be perceived in many areas of life. The different generations have various habits, experiences and norms, so the question may raise what differences may result among entrepreneurs in belonging to a certain generation. The aim of this study is to present the impact of the generation gap on the entrepreneurial skills based on empirical data.

Methodology

The research was carried out in the form of structured in-depth interviews based on questionnaires and case studies prepared with the involvement of 438 entrepreneurs known by university students. The impact of the generation gap on the entrepreneurial skills is examined applying factor analysis and correspondence analysis.

Most important finding

According to our findings, the generation gap has an influence on the entrepreneurial traits. We could refer to generation groups into the entrepreneurs, which are in tune with the generations' speciality. The Traditionalists and the Baby boomers are more experienced and decision making is highly important competency for them, the Gen Xers identify easily business opportunities and taking calculated risk has a high importance for them, the Gen Y members have good communication skills and are familiar with new technologies.

Practical suggestions

The results of the research can be primarily utilized to increase the efficiency of small businesses and may ground for the development and operation of educational programs. The working relations between different generations will be more effective if the cooperating entrepreneurs are aware of the characteristics of the different generations and try to take advantage from these differences.

Keywords: generation, entrepreneur, SME's, entrepreneurial traits

Increasing Employee Engagement through Branding Activities of Corporate Learning Leaders

Viktória Lambert – Irén Gyökér

Budapest University of Technology and Economics

PURPOSE OF THE STUDY

The workplace learning environment and the responsibilities of learning leaders are increasingly important in the changing world of HR, as organizations recognize that they can maintain their competitive edge only if their employees are motivated to play an active part in the learning process. Our aim was to evaluate the role of learning leaders in this process, to offer a model of effectiveness in terms of the branding of corporate learning and to contribute to defining the critical indicator needed if investment in corporate learning is to be successful.

RESEARCH METHOD

We identified the corporate learning leader - i.e., Chief Learning Officer (CLO) - as playing the most important role in an elaborated model embracing all stakeholders in corporate education programs. We also examined the CLO's role as 'value creator' in the learning enterprise model, focusing especially on the branding of the learning program. After reviewing the relevant literature, consulting with practitioners in industry, investigating the most important features relating to the branding of corporate learning programs and drawing on the most fundamental level of Kirkpatrick's model, we conducted a web-based survey, with the aim of proposing a possible ranking order of effectiveness for these branding efforts.

RESEARCH FINDINGS

Learning leaders have an emerging value-creating role in identifying and engaging the most highly motivated employees - those willing to invest their own time in opt-in learning programs. This role is strengthened by branding these learning programs, and so we suggest a possible framework for prioritizing efforts in this direction, targeting tangible outcomes. These include such factors as the numbers of participants enrolled and indicators of effectiveness such as course completion rates and attendance at follow-up sessions.

SUGGESTIONS

Building on an assessment method of learning program branding activities, dimension-based branding activity attributes and their intensity, we suggest making these branding initiatives more conscious, so helping learning leaders to make their corporate learning program branding activities more comprehensive.

Keywords: corporate learning, learning leader, CLO, learning program, branding

LEARNING AND DEVELOPMENT IN THE CORPORATE CONTEXT

Much has changed in the world of HR and workplace learning, as well as for the leaders who are responsible for human capital and its development. HR is a strategic asset since it can play a critical role in both strategy implementation and management systems. Specifically, the ability to implement strategy well is a source of competitive advantage, and “people” are the lynchpin of effective strategy execution. Technological inventions and improvements appear in a turbulent market-place in which competition is increasingly global and where the importance of customer service is critical. Workforces are increasingly dynamic, fast-paced, pursuing multinational career paths (Gyökér – Finna 2012) and the requirements which they have to meet are rapidly changing. Organizations can keep their competitive edge in this environment only if their employees are willing to adapt, innovate and learn.

The surroundings and the context of this form of learning have become important issues. The world’s largest association of learning and development professionals (ASTD) proposed a logic for adopting workplace learning and performance (WLP) as the workplace specifies the context for learning and performance (Bernthal *et al.* 2004, 26-27). Accepting this concept, learning broadens the scope of the responsibilities of learning leaders to include all opportunities – formal or informal, planned or unplanned, on-the-job or off-the-job – which help individuals to learn and develop new knowledge and skills and also to change their perceptions, attitudes and behaviour. Considering that the owner of the intellectual capital remains the individual and that any investments in it are the results of the individual’s own decisions (Gyökér 2004), there arises the questions of how to arrive at and to initiate these decisions, of how to motivate adult learners in relation to their own professional development in the corporate environment, of how to convince them to enrol for the

next corporate learning program and how to raise the level of their commitment - of their engagement with learning.

To have a better understanding of possible ‘anti-learning’ behaviour, we must first determine who pays and who benefits from corporate learning programs. Ironically, these are key financial considerations in a standard ROI (Return on Investment) calculation, in which ‘I’ represents what is actually paid out by a first ‘who’ (related to the ‘I’). A second ‘who’ relates to the ‘R’ — the return — specifically, who benefits from the investment (Echols 2015)?

There are mandatory, corporate-funded training schemes where the benefactor is the company, which needs the specific human capital capacity which the training is designed to develop. In these situations the company has the primary need for learning outcomes and so the company invests by organising the required training in company time – training funded by a specific corporate expense item in the budget. Given these learning investment conditions, marketing is not only unnecessary; it is inappropriate. Opt-in is not an option; learning is mandatory, and so the only choice which the employee has is to opt out (Vance, 2015). There is, in addition, a separate class of learning where the employee has the primary need for the learning outcome, and both company and employee invest. The financial investment is a combined product of the company and the employee, although the investment in terms of time is always the employee’s as the learning takes place outside working hours. The company wants the employee to be some kind of joint venture partner in their own learning (Echols, 2015), and in these cases it becomes more relevant to examine the strategy for branding and marketing the learning to the employees.

The key strategic difference between mandatory learning and opt-in corporate learning brings us closer to the definition problem: do learning leaders need to brand corporate training as other organizations brand and market their products? If so,

why does current branding practice not primarily aim to be comprehensive and results-oriented? How can the branding efforts of corporate learning leaders be more aware and more firmly grounded, supported by an up-to-date model?

For this reason our study follows the following research tracks:

1. The extent to which a CLL's value-creator role involves branding opt-in corporate learning programs;
2. Possible priority rankings for a CLL's branding activities relating to opt-in corporate learning programs.

The significance of the study lies in offering a ranking-based model of branding effectiveness, driven by tangible outcomes, such as the number of participants enrolled and effectiveness indicators such as course completion rates and attendance at follow-up sessions.

It was clear that there is much to be learned by "going to the top" to collect information from those learning leaders actually responsible for the branding of their learning implementations. The limitations of the study are the lack of relevant literature and the fact that we were focusing on a special sample of CLL responses. Our aim was to identify the range of branding activities from 'practice excellence' supported by examples from large, multinational companies. To test the validity of our interpretation, we selected 10 pre-qualified members from the Advisory Board and Speaker Panel of an annual Corporate University and Corporate Learning Summit representing both the objective side (with a holistic knowledge of corporate universities and learning departments) as well as the industry practitioner side. After reviewing the relevant literature, we carried out semi-structured interviews with these industry experts and continued with our investigations on the following models based on their responses.

CORPORATE LEARNING PROGRAM "STAKEHOLDERS"

Those involved in learning programs must drive performance and behavioural change, as without their individual efforts, the program will not be successful. When pressed for reasons for not applying new types of decision and new behaviour, participants usually blame others, most of the time the immediate manager or some unchanged process. That, however, may not be the real reason.

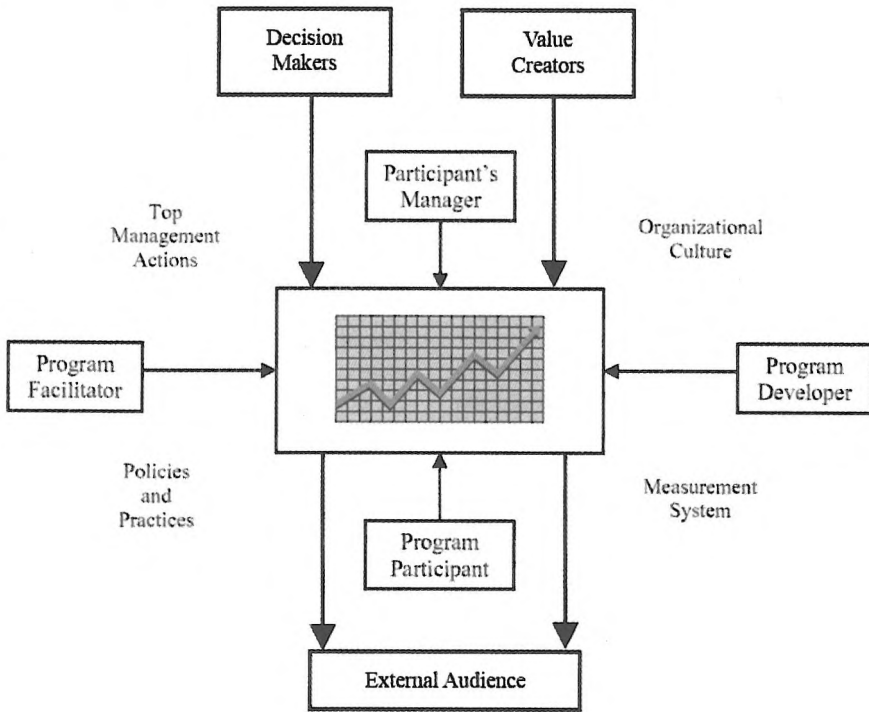
Figure 1 illustrates our interpretation of major stakeholder groups who are held responsible for the results of learning programs. The developed model is based on the Elkeles – Phillips's model which shows these groups.

In their book Elkeles and Phillips (2006) identified four major groups or individuals who are responsible for results from learning programs. According to them, the employees, the learner target audience, form the group of *Program Participants (1)*, their immediate supervisors and colleagues at managerial level can be referred to as *Participants' Managers (2)*. The Trainers, Mentors, Coaches (Internal and External) are considered as the *Program Facilitators (3)* whilst the Corporate Learning Department's Representatives are typically the *Program Developers (4)*.

We propose a possible development of this stakeholder group model whilst completing it with additional critical players who are responsible for the success of learning programs. C-level Executives, Management Board Members who have to provide the critical support and additional voice for learning programs are the *Decision Makers (5)*, whilst the customers, clients who can experience the end results and the direct impacts of learning programs (i.e. through a customer service call) are identified as *External Audience (6)*.

From our current perspective, the most important added stakeholders are the Corporate Learning Program Directors, Corporate Learning Leaders, Chief Learn-

Figure 1. Elaborated model of major stakeholder groups of corporate education programs
 Source: own research, (Elkeles et al 2006)



ing Officers (CLOs) who can be the *Change Enablers* and *Value Creators* (7) at the top of their organizations.

We suggest that the Corporate Learning Leader and the Learner Target Audience stakeholder groups are categories which deserve more attention. The problem is that the Program Participants do not see their own change in behaviour as their responsibility, and CLOs are held responsible for a lack of results. Nevertheless, their role in increasing the intrinsic motivation of the workforce, a behaviour change towards corporate learning programs (and ultimately their success) has often been overlooked.

CATALYSTS OF CORPORATE LEARNING: CLOS AND THOSE WHO PLAY THAT ROLE

To begin investigating the learning leaders and their role specifically in branding corporate learning programs, we need

to have a broader perspective of how top executives perceive the CLO roles and the challenges they need to address. There are six important challenges taken from a study of CEO perceptions about the competencies of workplace learning and performance professionals (Lindholm 2000): apart from understanding the products of the company and the company's business issues, facilitating business model changes (Financial Challenges), understanding the company's culture (Globalization Challenge), there are Recruiting Challenges, Customer Challenges, Technology and Internet Challenges and Corporate Knowledge Challenges.

Being able to cope with these in a global environment, within precise financial targets, is what makes the CLO role dynamic. In follow-up research to this study, CEOs identified the competencies needed by CLOs to help the organization to meet these challenges (Rothwell 2006).

These competencies are:

- Business Knowledge
- Communication
- Broad perspective
- Assessment skills
- Implementation of effective delivery mechanisms for different forms of learning
- Innovation
- Drive, which translates in demonstrating energy and enthusiasm for programs, projects, initiatives and building bridges across barriers to learning program acceptance.

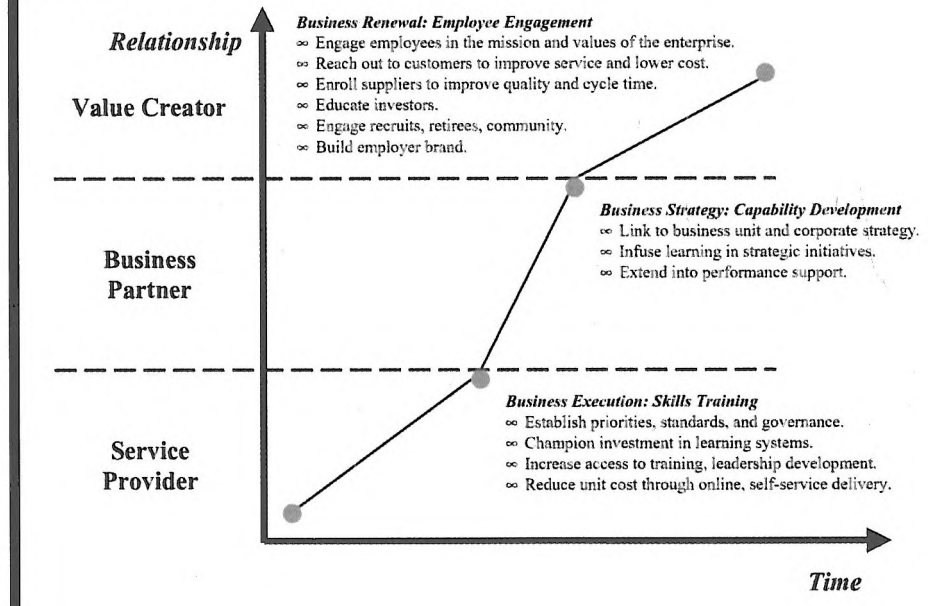
A total of 464 learning executives, many holding the official title of CLO, responded to these issues and other questions as part of a CLO Futures Survey to determine the trends related to both the position and the issues concerning the individuals who hold that position (L'Allier 2005). The outcome of that survey is that the top four competencies (rated on a scale from "not critical" to "very critical") which CLOs should have are:

1. Demonstrated leadership skills
2. Possession of experience with strategic planning
3. Commanding knowledge of the learning and development process and
4. Demonstrated impact on business performance.

We suggest that this set of competencies needs to be refreshed to ensure the CLO's success now and in the future. The new CLO is expected to do much more than design, develop and deliver learning. He or she must be the catalyst to bring change and create value in the organization - as stated as the goal of the book on "The Chief Learning Officer" (Elkeles, Phillips 2006).

The role of the CLO has evolved. Building on the CLO's critical characteristics for success (Bongiorno *et al.* 2005) and the maturity of the learning enterprise model (Gratton 2004) depicted in Figure 2, the CLO has now to be a value creator and to achieve still higher levels of employee engagement. This engagement occurs through employees being able to resonate with the mission and

Figure 2. The maturity of the learning enterprise
Source: Gratton 2004



values of the enterprise, engaging recruits, retirees and communities as well as building the employer brand among others. Continuous business renewal is needed on the basis of business execution (skills training) and business strategy (capability development).

There is almost universal agreement that more attention is needed for creating and showing the value of corporate learning programs to justify their existence on an ever higher level of strategic importance. In an era where technology will replace half of today's jobs with automatised solutions in the next 20 years, the ultimate goal is to achieve competitive advantage and value-creation with corporate learning and by developing programs viable in the long term for employees who *stay and participate*. Employees stay if their generation-based commitment concerns are addressed (Krajcsák *et al.* 2014), if they feel involved, if they know and can exploit their professional development potential, if they are motivated by recognition and rewards, if they resonate with the organization's mission and feel that they have a role in the wider context. This type of engagement is strongly powered by the internal corporate education branding activities of CLOs and other learning leaders who are regarded as catalysts to develop their specific brand with critical impacts.

Considering the development of the learning enterprise and learning leaders (as shown in Figure 2), the CLO role model also needs renewal in the post-experiential informal learning ecosystem (Szeghegyi *et al.* 2014). In order to embrace fully the value creator role, learning leaders need to be good marketers and brand specialists, which is why, in this article, we wish to examine the elements of corporate learning program's value creation through branding, and in this way to provide guidance for CLOs as to how they can efficiently fulfil the value creator role. In addition to engaging employees, it is also critical to reach out to customers, suppliers, investors and the community to improve service, lower costs and to educate. Branding alone cannot ensure the visibility

of workplace learning for these external audiences also, but it can be an excellent tool to involve them, create ownership and ensure that they are maintained as the primary source of important feedback loops in this process.

BRANDING CORPORATE LEARNING PROGRAMS

An important, of intangible, measure has evolved in the learning and development community: developing a brand for learning programs. Branding has always been a critical issue in the field of marketing, but successful organizations are developing a strong, identifiable, attractive brand and maintaining it. The same case can be made for the learning and development function in requiring attention to the various elements - which we will describe in more detail. Collectively, the brand should provide evidence of the role, importance, success and value from the learning and development processes. Capturing the brand, then developing and presenting it effectively enables the stakeholders to understand clearly what can be expected from the learning program, whatever their position: Participants, Facilitators, Developers, Decision Makers etc.

Brand Discovery

The first step in developing a brand for corporate education programs is to explore the role, function, process, and desired outcomes. Discovering the brand includes developing the brand elements which identify the different parts of a brand and analyzing what attracts members of the organization to the learning and development centre, together with the results expected.

Brand Essence

Brand essence is the fundamental issue around the brand, reflecting the values, beliefs, attitudes, and opinions of those involved. It is the heart and soul of the brand. It identifies what the learning stands for, what value can be expected, what makes

the learning program successful, and what can make the experience compelling. Successful brands offer more than a product and provide more than a service; they offer an experience. For example, Disney is not only in the business of running theme parks, but provides family fun. Starbucks sells time to relax and not just coffee. Nike sells athletic performance and not just shoes. Therefore, a critical component of a successful brand is to understand value and experience which the customers (in our case: employees) are seeking, and being able to communicate and deliver that experience (Travis 2004).

Brand Identity

The actual identity of the brand is usually the tag-line or logo of value statements which reflect what the brand intends to offer. Unfortunately, whilst attempting to brand, many learning organizations move directly to this step without thinking through previous steps. With a clear focus, the brand discovery, in essence, must be developed first.

The identity can reflect the essence of the brand. The brand identity should include logos, web sites, key presentations, marketing material, and handouts. Consistency, clarity, and instant recognition are very important. The focus on creating value for the corporate learning program—the brand and its identity—should reflect key words such as performance, results, improvement, value, success, accomplishment, growth, and achievement. These are deliverables that individuals, particularly executives, are seeking in the learning and development enterprise, at a corporate university or academy.

Brand Building

On the basis of the classic four P classification: *product*, *price*, *promotion* and *place* (McCarthy 1964) we propose the elements of learning program brand building, whether it is a menu of courses or the educational branch of the organization.

The *product* in this context is an intangible service providing a learning experience

and satisfying the learning and development needs. As every product, it is subject to a life-cycle including a growth phase followed by a maturity phase and, finally, a period of decline as interest falls. Learning leaders, as marketers of these programs, should research carefully the likely length of the life cycle and focus their attention on different drivers of demand.

When considering not just an entity (i.e. a corporate university or academy) but the entire range of professional development programs, learning leaders should also propose a certain type of product mix. They can expand the current mix of corporate training courses by increasing a certain course's depth or by increasing the number of courses. Learning leaders should consider how to position the *product*: the basis of the need which is identified during performance management and evaluation processes based on strategic goals, the pool of employees for whom is it meant to be, and how to configure the mix so that each product complements the other.

The *price* is very important as it determines the product's profit and survival, although in this sense we cannot talk about the amount paid for a product as employees are not paying for their professional development within the company. The expenses, however, can be determined (or at least estimated) at both organization and individual levels. At the same time, the benefit of professional development is a more important characteristic, and so a cost-benefit analysis can be conducted. In addition, learning leaders should investigate the employee's perception of the value of the product i.e. the completion of a course. The price should reflect the value of the learning process, whilst considering the alternative cost represented by other types of learning. Increased levels of performance, cost-efficiency related concrete numbers are desirable (preferably by focus groups as the basis of comparison) to show the real value of the product and other alternative solutions.

The *promotion* includes all of the methods of communication which the learning leader may use to provide information to different stakeholders about the product. Promotion comprises elements such as: advertising, public relations, promotion by participants' managers as well as by the decision-makers i.e. the CEO. The targeting and positioning of the promotion should go beyond the internal stakeholders and address external audiences also. It can not only strengthen the reputation but also the involvement of these audiences by, based on their help, improving the relevant content and increasing customer orientation. Advertising covers any communication which is paid for, whilst public relations on the other hand, is where the communication is not directly paid for and includes emails, intranet, newsletters, articles, press releases, brochures, sponsorship deals, exhibitions, conferences, seminars or trade fairs and corporate events. Word-of-mouth is any, apparently informal, communication about the product by ordinary individuals, satisfied program participants or people specifically engaged to create word of mouth momentum.

The *place* refers to providing the product at a place and platform convenient for stakeholders to access. Various strategies can be used by the learning leader to make the corporate learning visible and accessible (depending on the type of learning) whilst increasingly taking into consideration the need to optimize for the individual interest of the participants.

Drawing on this logic we can extend this model whilst adding "physical evidence", "people", and "process" (Booms and Bitner 1981) to the above Ps, given that the relevant product here is providing learning experience - which is not merely a physical good, but a service.

Physical evidence shows that a service took place, positively or negatively.

People refers to the employees who carry out the service, chiefly to the manner and skill employed.

Finally, *process* stands for the processes and systems within the organization which affect the carrying out of this service, such as a platform for 'gamifying' the learning experience or running an internal YouTube-like learning channel.

Living the Brand

The next step should be living up to the brand. The old saying, "Actions speak louder than words," is very true in brand development and use. The reactions of the learning and development staff members, the success of the programs, the quality of the materials, the value of the experience, and the results are all connected to the brand in some way. If there is a breakdown in delivering the value perceived in the brand, the brand is destroyed. If the service, offerings, experience and success do not align with the brand, the value of the brand will disappear, opening up opportunities for ridicule. If the brand is to deliver unmistakable value, the value must exist; if the brand is creating results through learning, the results must be evident. This will require constant focus on branding, on ensuring that the brand becomes an important consideration in the development of new programs, on the design and delivery of the programs, and on the data which are constantly developed to provide the proof points. A successful learning brand will drive unique benefits for an organization. External press about a company with a successful learning organization will be attractive to potential candidates and potential learning partners (vendors, trainers, etc.). Internal press about a successful learning function will be important for retaining employees and will influence learning participation and executive involvement.

Brand Discipline

The final step is the discipline to maintain the brand. Branding is not a one-time event; it is a continuous and consistent process to ensure that stakeholders are engaged in the brand, identify with the brand, and are con-

stantly reminded of the brand. Year-to-year, corporate learning leaders should reflect the brand, and the proof points should be a constant string of data to convince all stakeholders that the value of the brand exists.

Wherever programs and processes are communicated, they should relate directly to the brand and its identity, always ensuring that the employees and other key stakeholders identify with what the brand stands for.

BRANDING EXCELLENCE IN PRACTICE

During creating the programs of 4 Corporate University and Corporate Learning Summits specifically designed for corporate universities and reaching with them the highest attendance in Europe, a vast amount of data and knowledge had been gathered from Europe- and US-based CLOs and learning leaders. A review of the relevant literature and research into the trends published in some leading industry journals and periodicals, consultations in the preparation phase of these summit programs, and - most importantly - on-site anecdotal evidence from industry practitioners proved to be both unique and the most relevant source of knowledge for us to exploit, thanks to the presence of corporate learning leaders and their openness to on-site interviews. These sources offered a wide variety of branding excellence examples in practice to these elements.

Product

At Turkish Airlines' Turkish Aviation Academy, the learning program ("Leaders of Tomorrow") is represented by Aysu Acar and her team as an appealing learning experience, career growth path and leadership development opportunity. They pay close attention to clear communication of the career pyramid and the career plan as well as the life-cycle of the learning program which has to satisfy learning and development needs at different phases of the employees' professional development path, whilst meeting individual and corporate expectations

(Acar 2013). So Turkish Aviation Academy aims for continuous renewal of itself and its "product": the portfolio of learning programs. This institution is a pioneer corporate academy in aligning the product mix to the demand and creating a range of courses which complement each other. They are currently on the way to obtain certification (Renaud-Coulon 2005) for their courses to make the product even more attractive from 2015 onwards (Acar 2015).

Price

The Lely Academy defines the purpose and the value of the learning department and their programs, answering upfront questions such as "why do we exist?" and "what would happen if our department would not be there?". Ronald van der Molen, the Global Head of the Academy invites stakeholders to examine practice and visit the field; he defines the added value of the Academy within the field, the costs of alternative solutions, increased levels of workforce performance and cost-efficiency results (van der Molen 2014).

Promotion

A prime example of promotion is how the Italian award-winning Banca Mediolanum University embodies the identity, the culture and values of the brand: besides internal PR tools such as emails, newsletters, articles, brochures and corporate events, they established the Mediolanum University Museum and Media Library. It represents the roots of knowledge from which Mediolanum Corporate University is sustained and it is a stable, continuous place of corporate learning's promotion (Randazzo 2014).

Place

The Turkcell Academy goes beyond the traditional methods of making corporate learning visible and accessible. The corporate learning team (formerly supported by Nilay Ozman) re-launched the Academy and its courses in partnership with Coursera as a free and digital learning platform - so

providing the product at a place and on a platform convenient for stakeholders to access, optimized for their individual requirements and available in Turkish also (Ozman 2014).

Physical evidence

To provide evidence that the learning program took place, Stefaan van Hooydonk, the CLO and Dean of Philips Lighting University created the so-called LED certification system at Philips to show not only course completion but also tangible figures justifying its relevance to work, the positive impact on performance, the improvement in productivity and the impact on the bottom line – in other words, the ROI of the LED-certification (van Hooydonk 2014).

People

Southwest Airlines' approach to people who execute the service and the manner in which they do so is simple. They do not care much about education and experience, since they train people to do whatever they have to do. They hire attitudes (Gallo 2013). In this way they ensure that the employees and people involved in corporate learning programs have the right attitude to provide a learning experience with the needed skills, in the appropriate manner.

Process

To the process element the industry practice offers several good examples, from Nestlé University's corporate learning spaces which enhance social learning and 'flipped' classroom methodology (Rajon 2014), through EDP University's 'My Might' avatar-based personalized learning process (Sanches 2014) to Alstom University's AU Tube, a peer video streaming portal dedicated to education. Through this interface (available in several languages), Alstom employees are encouraged to share their best working practices, knowledge, skills and expertise with the entire Alstom community in a fun and interactive way through self-produced, instructional videos (Salone 2012).

Suggested Methods for Assessing a CLO's Branding Activities

Branding activity by CLOs and learning leaders are much needed and must be versatile, although they appear in a rather *ad hoc* manner and there is no systematic (or, at least, organized) approach or a formal branding plan. The tools currently in use do not primarily aim to be comprehensive and results-driven. We suggest, therefore, a method to make the learning leaders' branding activities more conscious and more firmly grounded, supported by a renewed model.

Ultimately, the most pressing challenges facing the learning leaders continue to be measuring the organization's intellectual capital (Gyökér 2004) and demonstrating the success of the learning investment. A widely accepted method of examining the measurement and evaluation of learning as a value chain where various types of data (levels) are collected at different times (sometimes from different sources) to generate a balanced profile of success, providing the value desired by various stakeholders of the process. Figure 3 shows this value chain, which is fundamental to the work in evaluation and which has provided since its appearance a framework for CLOs to measure the success of learning.

The most fundamental level of measurement is Level 0, the capture of inputs and indicators.

1. *Volume* or *Participant count* is a common measure and it can represent participants with various job titles, in various categories.
2. *Efficiencies* reflect a wide variety of measures such as the percentage of learners completing the programs, the percentage of individuals attending follow-up sessions and the time it takes individuals to complete the programs.

From Level 0, the two dimensions which we regard as the most important from the branding point of view, and the categories selected to present these measures are: the

Figure 3. The learning value chain
 Source: Elkeles, Phillips 2006

Level	Measurement Focus	Key Questions
0 Input and Indicators	Measures input such as volume and efficiencies	What is the number of participants, hours, and programs and what are the costs?
1 Reaction and Planned Action	Measures participant satisfaction with the project and captures planned actions	Was the learning relevant, important, useful, and helpful to participants in the job environment? Did the participants plan to use the content in the program?
2 Learning and Confidence	Measures changes in knowledge, skills, and attitudes	Did participants increase or enhance knowledge, skills, or perceptions and have confidence to use them?
3 Application and Implementation	Measures changes in on-the-job behavior or action	What did the participants do differently in the job context? Was the program implemented effectively? What changes were made on the job?
4 Impact and Consequences	Measures changes in business impact variables	What are the consequences of the application in terms of output, quality, cost, time, and satisfaction?
5 ROI	Compares project benefits to the costs	Did the monetary benefits of the learning program exceed the investment in the program?

employee enrolment count and the efficiency factors for opt-in corporate learning programs. In short, these relate to how the success of CLOs branding activity or efforts can be quantified as the number of participants who have registered for non-mandatory learning programs and the efficiency rates (longer-term engagement

levels) for those programs which are a free choice on a learning program “menu” and not compulsory training “prescribed” by a line manager.

The reason why we have selected Level 0 and not upper Levels (i.e. Level 1’s Reaction and Planned Action) as a base of measurement is that the real engagement

towards these programs is not satisfactorily indicated by a score on an evaluation form filled in immediately following the course; it is far better to use the 'new participant' count and the percentage of those completing a newly launched program.

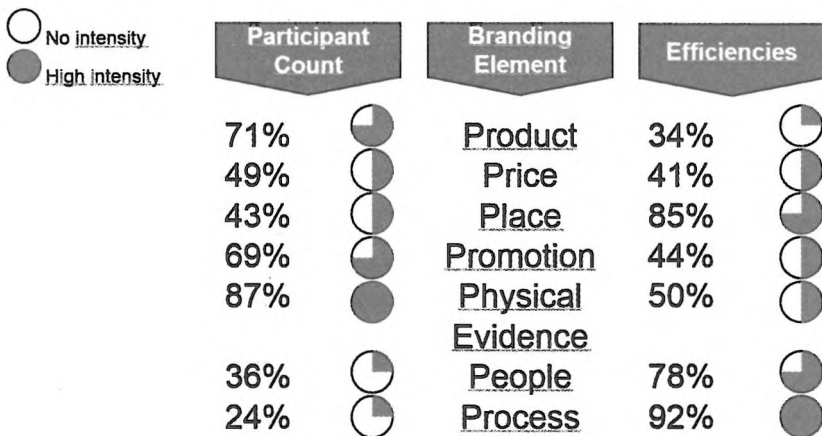
On this narrowed focus of Kirkpatrick's model, we would suggest a framework for measuring the intensity of learning leader's branding activities based on the two chosen dimensions of Level 0.

To investigate and describe systematically a sample of these, we opted to use a quantitative survey approach. The development process proceeded as follows. Based on the dimensions described and the literature review, presentations were made at corporate university conferences, and survey questions were devised for use in semi-structured interviews with learning leaders. Each survey item was created to represent a branding activity element. To support the content and structure of the survey instrument, pre-pilot expert validation was conducted. The selected pre-qualified members from the Advisory Board and Speaker Panel described earlier (excluding those mentioned with examples in the "Branding Excellence in Practice" part) were asked to rank the intensity of branding

activity elements according to their impact on: 1) the number of employees who register for opt-in corporate learning courses or corporate university programs and 2) their efficiency rates, with responses on a 1-5 point scale arranged as: 1=Not at all, 2=very little 3=Quite a Bit, 4=Somewhat, 5=A Great Deal.

These learning professionals (n=8) representing 'typical' survey respondents were asked for their feedback on the survey. The learning professionals held titles such as Chief Learning Officer, Director of Learning, Head of Learning and Development, Vice President of Training, Head of Corporate University, etc. Based on the feedback, a further refinement of the survey was made, such as having certain branding elements be more specific, illustrated by examples. Then the survey was converted to a web-based questionnaire using an easy to access internet tool as our intention was to reach learning leaders across geographic locations and have responses returned quickly. The sample for this study was comprised of senior-level individuals who work for or are part of a corporate university or learning department within a larger company. The study required one individual respondent per organization.

Figure 4. Intensity of branding activity elements (attributes) based on a survey about the attributes rankings – a Branding Efficiency Model for Learning Leaders
Source: Own research



The completed surveys were subjected to further inspection to filter them for possible non-sampling errors, and now, from a sample of n=27 completed surveys. We offer our findings as follow:

For the *Participant Count* dimension, the *Physical Evidence*, *Product* and *Promotion* proved to be the most intensive branding activity elements in encouraging the learner target audience to participate in opt-in corporate learning programs. In respect of for the *Efficiencies* dimension, the *Process*, *Place* and *People* headed this ranking, providing the higher satisfactory and engagement levels during the course.

Our aim was also to examine the results compared to already existing findings and we found that there is a thin weak literature and research base on the branding of corporate learning leaders and their impacts on learner engagement.

David Vance, founding and former President of the Caterpillar University argues that learning and development departments should not try to market training to employees, creating awareness and demand for the courses as their important priority (Vance 2015). These departments and their leaders exist primarily to help their organizations achieve their goals. Consequently, learning leaders should align and prioritize their efforts around the organization's highest priority goals, and then work with those who have set the goals to develop learning initiatives in direct support of those goals. According to Vance's reasoning and if we apply the expanded model of corporate education program stakeholders, the learning and its ultimate effect on the goals will be a result of close collaboration and partnership between the learning leader and the goal-setting stakeholder (*Decision Maker*) in the owner's organization.

In this model, why would learning and development need branding or marketing? The goal-setter, such as the Senior Vice-President of Sales, has agreed that targeted salespeople need the training. Presumably, everyone in the target audience will be

required to take the training or to demonstrate the desired proficiency. The Senior VP, with the help of the learning leader, will need to convey the expected benefit of the training, and will need to communicate the appropriate positive incentives for applying the desired behaviours, but this is not marketing. If the Senior VP decides the learning will simply be recommended, then primarily the learning leader will need to communicate the expected benefits, but this still should not represent an all-out selling effort for the course. Thus, for learning programs aligned to high-priority organization goals, learning leaders should not have to brand, market and "sell", although they may need to help the goal-setter communicate the expectations and benefits of the learning program. Vance (2005) describes the rest of the learning offerings as unaligned to the highest-priority important goals – certainly important, but much less so than the other learning which is aligned or mandatory. Consequently, it simply makes no sense to spend a great deal of effort selling this learning to employees. He agrees that good marketing will lead to more employees taking these courses, but that should not be the goal of learning leaders. The goal is to help the company achieve its goals by offering learning aligned to the company's goals and by providing all the required compliance and basic skill training. He suggests to spend time and resources there and not on branding and marketing the unaligned learning.

The assumption behind our study is driven by the importance of capturing the real value of an opt-in corporate learning strategy as described in a recent article (Echols 2015). In the case of these non-mandatory learning courses, the dollars invested are a certain combination of company and employee. The time investment is always the employee's, as the learning takes place outside working hours. For this second learning set, it is a very useful strategy to brand and market the learning offering to employees and this is where we think that

the significance of this study lies. Requiring employees to be investors in their own learning, the company is identifying one of the most important success factors needed for these investments to be successful. Opt-in implicitly identifies the most highly motivated employees for the corporate portion of the joint venture investment. Finding the most highly motivated employees is of key importance when it comes to prioritizing corporate learning investments. In this case, marketing the investment's benefits to employee is not only appropriate, but also it benefits the company immensely. Therefore, our aim was to investigate comprehensiveness and a possible framework in prioritizing learning leaders branding activities, driven by tangible outcomes as numbers of participants enrolled and efficiency indicators such as completion rates and attending follow-up sessions. This is a fundamental level which is often neglected; it can, however, provide the representative respondent pool to continue with the measurements at higher levels. It is essential for learning leaders that they understand how they want to create value and how they communicate it. A comprehensive - yet very logical and transparent - tool of learning program value creation can be the Corporate University Value Creation Menu (Meyer 2012, In: Rademakers 2014). This "menu card" is a matrix formed by four distinctive value-creation options: personal development, cross-unit networks, corporate identity and business expertise - and learning leaders need to send the messages of their Ps considering these matrix quadrants in order to achieve sustainable learner engagement.

SUMMARY

Once elevating the learning and development leader to a C-level title, the company is communicating the clear message that it is committed to make a long-term investment in human capital via organizational learning. There is a renewed interest today in talent management, succession planning

and organizational effectiveness; therefore, the new breed of CLOs have an emerging role in employee engagement powered by value creation. Embracing this value creator role is strongly powered by internal corporate education branding activities of CLOs and other learning leaders who are considered to be the catalysts to develop this specific brand with critical impacts. The problems are that these branding activities may occur eventually rather than on an organized branding activity basis, a formal branding plan. The branding tools currently in use do not aim for comprehensiveness and are not sufficiently outcome-oriented. This paper aims to offer an assessment method of opt-in corporate learning program branding activities building on Kirkpatrick's framework in which two main dimensions had been identified on Level 0. Dimension-based branding activity attributes and their intensity had been consolidated and so a branding-efficiency model could be created. Our investigation into the perceived intensity of branding activity elements (attributes) aims at this stage to help current and future learning leaders to bring comprehensiveness in their corporate learning program branding activities and to provide a possible framework in prioritizing learning offering branding activities.

REFERENCES

- Acar, A. (2013), "Turkish Aviation Academy – Leaders of Tomorrow", in: *3rd Corporate Universities and Academies Summit Proceedings*, Brussels, Retrieved January 7, 2015
- Acar, A. (2015), "Achieving Global CCU Certification – The Journey of Turkish Aviation Academy", in: *5th Corporate Universities and Corporate Learning Summit Proceedings*, Amsterdam, Retrieved May 3, 2015
- Bernthal, P. R., Colteryahn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W. J., Wellins, R. (2004), *ASTD Competency Study: Mapping the Future*, Alexandria, VA: ASTD Press
- Bongiorno, G., Coleman, G., Hessel, G. & Murphy, W. (2005), "Critical Characteristics for CLO Success", *CLO Magazine*, 4 2, pp.52-8
- Booms, B. H. and M. J. Bitner (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms", in: *Marketing of Services*, Donnelly and

- George (Eds.), Chicago: American Marketing Association, pp.47-51 Retrieved May 3, 2015
- Echols, M. (2015), "Who Pays and Who Benefits?", *CLO Magazine*, 14 11, pp.31-5
- Elkeles, T., Phillips, J. J. (2006): *The Chief Learning Officer (Improving Human Performance)*, Saint Louis, MO: Routledge
- Gallo, C. (2013), "How Southwest and Virgin America Win by Putting People Before Profit", *Forbes*, 193 3, pp.44-53, Retrieved January 7, 2015
- Gratton, L. (2004): *Aligning Corporate Learning with Business Strategy*, Kingwood, TX: The Concoours Group
- Gyökér I. (2004), "A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon", *Harvard Business Manager*, 6 6, 12-8. old.
- Gyökér I. – Finna H. (2012), „Nemzetközi karrierutak és karriermenedzsment hazai vállalatok gyakorlatában”, *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 4 4, 129-38. old.
- Hooydonk, S. van (2014), "Learning @Philips", in: *4th Corporate Universities and Ac@demies Summit Proceedings*, Brussels, Retrieved January 7, 2015
- Krajcsák, Z. – Jónás, T. – Finna, H. (2014), „An Analysis of Commitment Factors Depending on Generation and Part-Time Working in Selected Groups of Employees in Hungary”, *Argumenta Oeconomica*, 33 2, pp.115-43
- L'Allier, J. J. (2005): "The CLO's Role: Preparing for Future Challenges", *CLO Magazine*, 4 2, pp.26-34
- Lindholm, J. E. (2000): *A Study of CEO Perceptions of the Competencies of Workplace Learning and Performance Professionals*, Unpublished doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, PA: University Park
- McCarthy, J. E. (1964): *Basic Marketing. A Managerial Approach, 2/e*, Irwin, IL: Homewood
- Meyer, R. (2012), "Learning to Learn: Unleashing the Potential of Your Corporate University", In: Rademakers, M. F.: *Corporate Universities – Drivers of the learning organization*, New York, NY: Routledge, 2014
- Molen, R. van der (2014), "Lely Academy", in: *4th Corporate Universities and Ac@demies Summit Proceedings*, Brussels, Retrieved January 7, 2015
- Ozman, N. (2013), "Turkcell Academy", in: *3rd Corporate Universities and Ac@demies Summit Proceedings*, Brussels, Retrieved January 7, 2015
- Rajon, B. (2014), "70/20/10 Revisited – From Effectiveness towards Impact at Nestlé", in: *4th Corporate Universities and Ac@demies Summit Proceedings*, Brussels, Retrieved January 7, 2015
- Randazzo, G. (2014), "Mediolanum Corporate University – Relationship for Excellence", in: *4th Corporate Universities and Ac@demies Summit Proceedings*, Brussels, Retrieved January 7, 2015
- Renaud-Coulon, A. (2005), "Corporate University Certification", in: *GlobalCCU*, <http://www.globalccu.com/globalccu-tcu-certification.html>, Retrieved May 3, 2015
- Rothwell, W. J. (2006), *What CEOs Expect from Corporate Training*, New York, NY: Amacom
- Salone, M. (2012), "Educational Video Learning", in: *2nd Corporate Universities and Ac@demies Summit Proceedings*, Paris, Retrieved January 7, 2015
- Sanches, A. (2014), "Frameworks for a Successful CU Implementation – EDP University: Energizing our Organization through a Renewable Source of L&D", in: *4th Corporate Universities and Ac@demies Summit Proceedings*, Brussels, Retrieved January 7, 2015
- Szeghegyi, Á. – Lambert, V. – Velencei, J (2014), "Informal Post-Experiential Learning", *Acta Polytechnica Hungarica*, 11 4, pp.241-52
- Travis, L. (2004), "Branding Enterprise Learning", *CLO Magazine*, 3 4, pp.28-32
- Vance, D. (2015): "Avoid 'Marketing' Learning to Employees", *CLO Magazine*, 14 6, pp.19-24

Viktória Lambert, PhD Student
vlambert965@hotmail.com

Irén Gyökér, CSc, Associate professor
gyoker@mvt.bme.hu

Budapest University of
Technology and Economics
Department of Management and
Corporate Economics

Commonalities between US and Hungarian Universities with regards to Organizational Development and Controls against the Moral Hazards of Administration

Christopher R. Schmidt – Ágnes Király

University of Pécs

AIMS OF THE PAPER

This paper explores key control elements inside of Hungarian and American Universities that guide organizational development via the strategic planning processes and looks for evidence of mechanisms that would prevent, identify, and allow the remediation of breaches of fiduciary duty related to the moral hazards of administration. The aim of this paper is to establish criteria for comparison and evaluation, centering on the use of internet communication technology to provide transparency and effective governance.

METHODOLOGY

Within the frames of qualitative research, we analyzed the strategic plans of 6 American and 6 Hungarian universities and looked at institutional structures for organizational development and learning that would improve the institutions' ability to detect theft and corruption on its own. The study explores key control points to verify (1) the existence and availability of the strategic plan, (2) whistleblowing as a defined process for the solicitation of concerns, (3) internal controls as a strategic objective, (4) the existence and availability of code of ethics, (5) public solicitation of actual complaints received, (6) public report of findings; whether (7) organizational learning was a defined goal, and (8) public reporting of achievements.

MOST IMPORTANT RESULTS

No institutions evaluated met all of our criteria. Overall the Hungarian institutions had a slightly higher average fulfillment of the criteria at 61% compared to the US fulfillment of rate of 56%. The fact that specific criteria had extremely low fulfillment rates, indicates that internal controls as institutional priorities and public presentation of these processes for the purpose of enhancing efficacy of governance and organizational learning is inconsistently pursued within public university administrations.

RECOMMENDATIONS

Universities in the USA should focus more on internal control and the follow-up of their strategic achievements. Hungarian universities need to elaborate the whistleblowing process and should share more information about the solicitation process and the findings with the public.

Keywords: organizational development, strategic planning, whistleblowing, transparency

MORAL HAZARDS IN THE ADMINISTRATION OF HIGHER EDUCATION

Considered by many to be morally superior and immune to internal crime or theft, institutions of higher education can also be victims of employee theft, fraud, or misconduct. Numerous cases of fraud and theft at universities and colleges have been studied where theft and embezzlement by employees has gone undetected for decades, and the largest and most complex schemes have only been discovered by accident. The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) in its annual report to nations finds that 22% of the claims reported involved theft of over \$1million USD (Ratley 2014). The importance of organizational learning to establish, monitor, and maintain a well considered system of disciplines that protect the institution against internal crime, theft, or misconduct is of growing importance as historically prominent methods such as investigative journalism are impacted by the decline in traditional mass media (Aucoin 2005, Houston 2010, Weissman 2014).

Whistleblowing is a key control mechanism to solicit both internal and external complaints of fraud or theft or misconduct (Bertot *et al.* 2010, Piotrowski 2007) and is an effective mechanism in identifying large, complex, and well-concealed acts, with approximately 40% of all theft and fraud is identified via whistleblowing claims (Lawson 2015). The term “whistleblowing” has its origins in a 1972 conference paper by the famous American activist Ralph Nader (Nader *et al.* 1972).

Research into whistleblowing was led by Janet Near and Marcia Miceli who have authored numerous papers on the topics of whistleblowing over the last 30 years. Exploring the scenarios of individual and organizational behaviors and developing models that would necessitate and result in whistleblowing (Near and Miceli 1985), looking at the consequences and repercussions for whistleblowers (Near & Miceli 1986), and further analyzing predictors of whistleblowing in organizations and high-

lighting the unique characteristics of each organization and the potential influence of hostility of wrongdoers (Miceli and Near 1994), and more recently looked at the frequency of wrongdoing in public institutions in Australia, Norway, and the US (Miceli and Near 2013).

Specific focus on public universities and the role of internal audit in the efficiency of the administration in Australia was studied by Joe Christopher, but his research does not specifically address the processes of whistleblowing. Christopher (2015) finds that there is considerable flexibility in the requirements and implementation of an Internal Audit function and that this flexibility leads to non-compliance and a variety of implementations that deviate from the best practices.

Schmidt and Farkas (2015) looked at specific fraud claims made against all institutions of higher education in the state of Ohio over a two year period, looking for the nature of claims and studied the ability of the institution to generate learning and improvement opportunities. Studying the details of the claims made, valid or not, found that claims could be categorized into the 4 key areas: hiring and pay practices, theft of institutional resources, theft of student funds, and issues related to credentials both personal and institutional. This research also found that the review of the state processes to investigate and resolve such claims was limited in scope by the legislated mandate of the body charged with the administration of the claims process: the Auditor of State, which limited organizational learning and the improvement in prevention of recurrence.

In a multi-state, multi-year review of claims against institutions in the US there are wide variations in processes and effectiveness employed by the state level administration of higher education funding and governance (Schmidt, forthcoming). Looking at four states, Massachusetts, Ohio, California, and Michigan, all homes to prestigious institutions, finding state

level processes that either don't exist or are limited by legislation, resources, and scope of organizational mandate.

In Hungary cases became known for the public as a result of the investigations of the Government Control Office (KEHI) and the State Audit Office of Hungary (ÁSZ) which are responsible for the operation of control mechanisms. Their reports revealed cases regarding unethical hiring and pay practices, theft of institutional resources and theft of student funds (KEHI, 2015). According to Mezey (2014) the higher education institutions in Hungary were not ready to handle the problems when ethical conflicts occurred.

This research takes these works further in exploring and comparing the concepts of key control elements and frameworks inside of Hungarian and American Universities that would prevent, identify, and allow the remediation of breaches of fiduciary duty related to the moral hazards of administration. We examine how the subject of internal fraud and theft prevention are captured in the strategic planning processes and look for evidence of other mechanisms for the solicitation, administration, and learning from such claims. In facilitating the comparison of approaches used at universities in Hungary and the United States, criteria are established to measure the transparency and effectiveness of current governance mechanisms for organizational development and learning as an outcome of whistleblowing activities. Institutional structures for organizational development and learning that would improve the institutions ability to detect theft and corruption on its own are compared and assessed. Our hypotheses are the following:

1. We anticipate that American universities have more developed and complete processes surrounding the prevention of fraud and organizational learning mechanisms to ensure improvements result from such claims. This would include the prominence of both internal controls and whistleblowing processes explicit in

their strategic plans and public facing web sites.

2. Due to their traditions American universities emphasize the importance of ethical issues more than Hungarian ones by presenting to the public their institutional Code of Ethics.

Organizational Development and Learning

The following standard definition of Organizational Development (OD) provides a comprehensive description how OD can contribute to creating a healthy organization: "Organization Development is an effort planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's 'processes', using behavioral-science knowledge." (Beckhard 1969, 9). Farkas and Dobrai (2012) stated that the role, structure and task of higher education institutions have become dramatically more complex during the past decades. The decision-making processes of universities are complex and the lobbyist power is divided among several parties (Kováts 2009). Studies in cognitive and social psychology have examined the effect of the personal and interpersonal attributes of management and the type of control-related techniques on organizational development and concluded that "control systems achieve congruence between employees' behavior and management goals" (Sisaye 1998, 13), which means that whistleblowing and internal control can considerably support organizational development.

Use of Internet Communication Technologies (ICT)

The position that public facing transparency is not essential to the proper function of internal controls and specifically whistleblowing processes, may be based on the press and media inquiries generated by the transparency. Prior to the internet, public notice and public information access was

limited to on-site visitation or written request with paper response. For the last 15 years, institutions have had the ability to place information in easily retrievable format on their internet websites, which has increased transparency and improved the governance of these institutions. In a study of the impact of e-government projects in India, Bhatnagar finds that e-services greatly reduced bribery and corruption (Bhatnagar 2003). Bushman *et al.* (2004) looked at the determinants of corporate transparency and find legislative and political factors to be major influences of transparency (Bushman *et al.* 2004). Shim and Eom (2009) find that the use of ICT reduces corruption and increases social capital of governance. Relly and Sabharwal (2009) find that ICT is used as an indicator of sophistication and advancement that drives long term growth. Bertot *et al.* (2010) find that while ICTs can improve the efficiency of government, that culture and expectations of the populus served needs to adapt to increased transparency.

METHODOLOGY

We chose qualitative research to review the websites for a number of universities in both

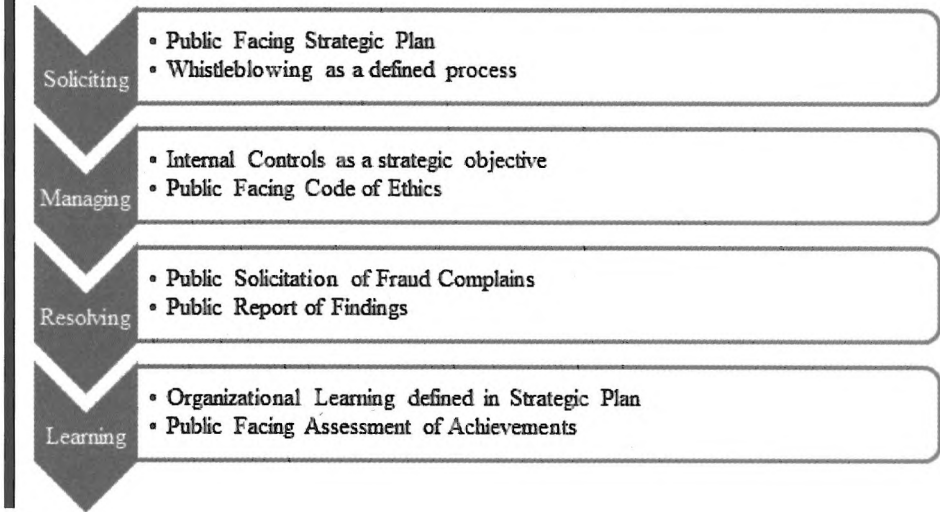
of the author’s home countries: the United States and Hungary. Institutions selected were geographically convenient and known to the authors, and had the highest level of recognition within their region.

Each of these universities web sites were reviewed for public access and dissemination of information related to the four steps of learning from whistleblowing complaints: soliciting complaints, managing complaints, resolving complaints, and organizational learning to prevent recurrence and improve prevention. We identified 2 key controls in each of these process steps as areas to be tested and evaluated and discuss each in section 2 where we describe our interpretation of the significance of each of these topics. Figure 1 shows the four process steps and the eight key control points we used in assessing the implementation of control disciplines for the prevention of and identification of fraud. The focus of these controls is to measure and evaluate the availability of information to the public through websites that provide access to the general public to all these key points specific to the environment of soliciting, administering, and learning from whistleblower claims.

*Table 1. Universities analyzed in the research
Source: Own construction*

United States	Hungary
Florida State University	Budapest University of Technology and Economics
State University of New York	Corvinus University
Ohio State University	Eotvos Lorand University
University of California at Berkeley	University of Debrecen
University of Michigan	University of Pecs
University of Minnesota	University of Szeged

Figure 1. Control points evaluated
 Source: Own construction



Public Facing Strategic Plan

Our research started with a review of each institution's publicly disclosed strategic plan information. Where this information was not available at the institutional level, searches were conducted inside key schools or colleges that are component units of the larger institution.

An institution's strategic plan embodies priorities which will be the focus of the institution energies and efforts. Accrediting bodies such as the Higher Learning Commission in north central region of the United States specifically have made long-range strategic planning a required component of their accreditation criteria, as key evidence that the institution is continually preparing itself for the future (Higher Learning Commission 2012, Dobrai and Farkas 2008). A public facing strategic plan communicates openly to the public what those priorities are, make them accessible for internal and external partners of the institution, and allow for third party review. In Hungary the legal regulation does not define the tools and documents of the strategic management in higher education. There are rules which are related to organizations, activities, titles and authori-

ties. The higher education institutions regard the institution development plans (IDP) as the most important and compulsory strategic document (IFUA 2011). In accordance with the Act on National Higher Education (2011) institutional development plans should project at least for four years. Therefore, in Hungary all of the examined universities have an institution development plan (IDP), most of which are publicly available. Regarding traditional strategic plans the picture is much more heterogeneous. Only two of the six analyzed universities have publicly available strategic plans on their websites – this is the reason why IDPs mean the basis of our examination.

Whistleblowing as a Defined Process

Whistleblowing as a key control mechanism which identifies a substantial number of claims as Lawson (2015) stated, to solicit both internal and external complaints of fraud or theft or misconduct is the most effective mechanism of identifying large, complex, and well-concealed acts. In the United States, whistleblowing protections are ingrained in state and federal laws, and at the federal level, compliance is managed by the US Department of Labor.

From January 2014, a new whistleblowing act – Act CLXV of 2013 on Complaints and Whistleblowing – was introduced for employers and for their parent companies in Hungary. The new law particularly affects the processing of personal data under such procedures and the employer's disclosure obligations. It also incorporates the practice of the Authority for Data Protection and Freedom of Information (NAIH) on whistleblowing hotlines (Petrányi – Marton 2013).

Our research looked at all the institutional strategic plans, their institutional website, and policy documents for the presence of a management reaffirmation of the importance of whistleblowing.

Internal Controls as a Strategic Objective

Strategic plans were reviewed for mention of the topic of internal controls and as part of a management reaffirmation of the importance of the topic. Internal controls consist of an assortment of policies, practices, and communications from institution leadership “tone from the top” with regards to the prevention of the loss or misuse of institutional resources, and consequently the preservation of the institutional image and brand in its community and marketplace. Strategic plans invariably focus on the availability of new resources to find new objectives, often overshadowing the topic of the improvement internal controls and maintaining the culture of prudence, propriety, and efficiency.

Public Facing Code of Ethics

Codes of Ethics in higher education in the United States have historically focused on academic and research integrity as the American Association of University Professors adopted their first formal code of ethics in 1966. The higher education Code of Ethics expanded in scope as an essential component of effective, open, and accountable administration and governance was reinforced in the wake of Enron and other corporate scandals. Driven by financial and accounting functions, Codes of Ethics

became essential part of higher education as governing bodies adopted the recommendation that member institutions adopt a code of ethics as institutional policy. In the United States, the Council for the Advancement of Standards in Higher Education which represents 35 member associations and numerous institutional functions adopted a standard in 2006 (Council for the Advancement of Standards 2006). Codes of Ethics by their very nature exist and vary widely between functions in the university environment. The CAS code of ethics is abstracted to fulfill the needs of the diverse functions of the institution and enshrine the principles of service, honesty and integrity. The public disclosure and presentation of this Code of Ethics not only communicates to the public the institutions' commitment, but serves a secondary function of enabling prosecution of violators of these principles.

The Hungarian case is completely different. There is no legal background of the creation of Codes of Ethics in higher education, the Act on National Higher Education (2011) does not determine a framework for the procedure either. Higher education institutions have an authority to decide – in line with legal regulations – whether they formalize the ethical process in their internal regulations and to which degree. However, the Hungarian Academy of Sciences published its first Science Ethics Code in 2010 (MTA 2010), and the universities use this as a reference (Mezey 2014) but it does not cover all of the ethical issues a higher education institution faces with. Mezey (2014) stated that the Hungarian Rectors' Conference would initiate the constitution of a standard Code of Ethics for Hungarian universities. Currently 16 out of the 27 Hungarian universities deal with ethical issues, regarding both science and education in the form of public facing Codes of Ethics. Out of these 16 universities 14 are state (public) universities and only two are private institutions. Further 4 universities have some kind of ethical regulation, seems to be partly equivalent with the Code of Ethics.

Public Solicitation of Fraud Complaints

Institutional websites were reviewed for the public solicitation of fraud complaints, as an essential part of the communication and solicitation of whistleblower complaints. The importance and significance of the ability of people to submit anonymous claims about their concerns or suspicions of fraud or theft is a key element in soliciting and organizing such complaints for analysis and investigation (Elliston 1982, Price 1998). Solicitation usually encompasses one or more mechanisms for individuals to submit concerns and complaints which would include a phone number, email address, postal address and in some cases an electronic form that may in some cases provide multiple language and translation support.

Public Report of Findings

Institutional websites were reviewed for the publication of an annual report or listings of new complaints, findings, and tracking and monitoring of unresolved issues from prior years. This is exemplified by the process followed at the state level in California (Schmidt, forthcoming) where annual reports are published with statistics on findings, and continuous reporting of status of major findings until remediation and corrective actions are completed. These reports serve as a key communication mechanism of the quality of the entire process evidencing to the public that the process is well controlled and well managed. The reports also present a form of continuous learning for the organization and individuals. Individuals can read the report and familiarize themselves with the types of issues and consequences that have arisen, while organizations demonstrate how they have adapted and continue to adapt to strengthen weaknesses and continue to learn and improve as an organization.

Organizational Learning defined in Strategic Plan

At this point we reviewed the strategic plans of the institutions whether they focused

on both structural and cultural/behavioral aspects of the organization in their goal-setting and organizational development process.

From a Behavioral Psychology and Organizational Development point of view organizational learning is the result of organizational inquiry (Argyris, Schön 1978). According to this theory organizational learning takes place when the stakeholders of an organization intend to understand why the actual outcome differs from the wished/expected outcome. In order to do this these actors need to interact with each other – this produces new knowledge for the organization (Argyris, Schön 1978). This process can take place in three different ways (Argyris, Schön 1996):

1. Single-loop learning: reviewing the process, finding the mistakes and try to achieve the same goal in a different way
2. Double-loop learning: reviewing the goal, then finding new ways to achieve it
3. Deutero-learning: learning the lessons from the process of learning (learning how to learn)

A successful and healthy organization has to apply and combine all three ways of learning. Obviously, the real challenge for them is the second and third way of learning. To be able to implement those, organizations need to be very conscious about control mechanism and organizational development actions, as in order to implement deutero-learning both structural and behavioral components need to be involved in the change process.

Public Facing Assessment of Achievements

This section tests to see that institution tasks departments to assess their progress towards achieving their strategic plan that is then included in a publicly presented, publicly facing and readily available for internal and external review of progress. Specific evidence of progress towards achievement of the goals 1-6 were sought

in these assessments. This is often a key element of accreditation reviews, where assessment reports of progress and achievements are made. The public presentation of these assessments is an essential component of transparency and efficient governance.

FINDINGS

Eight key control points were evaluated for the existence of and the availability of the strategic plan, whistleblowing as a defined process for the solicitation of concerns, internal controls as a strategic objective, existence and availability of codes of ethics or equivalent regulation, public solicitation of actual complaints received, public report of findings, if organizational learning from complaints was a defined goal, and public reporting of achievements by the units towards the strategic plan were assessed.

We can conclude the followings:

- Not all institutions had presented their strategic plans to the public via their website.
- Whistleblowing as a process was only defined slightly more than half (54%) of the institutions reviewed. In several cases, topics such as whistleblowing were identified in policy statements at

the institutional level. Several Hungarian institutions and the University of Minnesota had no public facing policy definition of Whistleblowing, where the State University of New York (SUNY) and the University of California at Berkeley were exemplary websites and policy statements. Partial statements existed at the University of Michigan, Ohio State University, and the University of Pecs.

- The institutions with internal controls included in their strategic plans were five of the six Hungarian institutions and only two American institutions, Ohio State and Florida State Universities had internal controls contained as a priority in component unit strategic plans but not for the entire institution.
- Public facing code of ethics statements were found for all but two institutions. The University of Michigan did not have a code of ethics for the institution, and the Code of Ethics at the University of Pecs is at the phase of 'ready for acceptance' (Mezey 2014). Ethics was often embedded in institutional mission statements but transparency and an emphasis on ongoing improvements were rarely identified as a strategic priority.

Table 2. Controls used by institutions to control moral hazards
Source: Own construction

Public Facing Strategic Plan	• 96%
Whistleblowing as a defined process	• 54%
Internal Controls as a strategic objective	• 50%
Public Facing Code of Ethics	• 88%
Public Solicitation of Fraud Complaints	• 42%
Public Report of Findings	• 0%
Organizational Learning defined in Strategic Plan	• 88%
Public Facing assessment of Achievements	• 54%

- Public solicitation of fraud claims was most prevalent in the US, with 5 of 6 institutions having a web based claim submission mechanism, whereas the University of Minnesota and none of the Hungarian institutions had not yet adopted this level of service.
- None of the institutions reviewed in this research made a public report of the annual findings, as a basis for organizational learning, improved prevention, and improved detection.
- Organizational learning was outlined in all but two strategic plans: the State University of New York (SUNY) and the University of Michigan made no explicit mention of organizational learning, whereas all Hungarian institutions defined this as a strategic goal.
- With regards to the strategic plan and the published assessment of outcomes and achievements, only half of the institution fulfilled these criteria, with a slightly higher level of completion in Hungarian institutions than in the US.

So our findings regarding our hypothesis are the following:

- The completeness and availability of the processes surrounding the prevention of fraud and organizational learning mechanisms which ensure improvements result from such claims are nearly equally developed and implemented for both Hungarian and American institutions.
- Differences occurred in the absence of public facing assessment of achievements of strategic goals in the US which was well adopted in Hungary and the absence of a web based complaint solicitation mechanism in Hungary which was widely implemented in the US institutions.
- Of course, it is important to emphasize that our research was limited to a small sample and it is not appropriate generalize our results to these assumptions, although we do feel that these institutions are role models for their countries

and play an important role in leading trends and establishing standards.

- The following summary of findings shows a low overall level of fulfillment of the criteria established. Based on the findings table below, no institution addressed all points at all levels of the institution, and some institutions met only a few of the criteria. The scope and size of these institutions led to several institutions where college or component entities had created their own strategic plans but institutional level plans were not available.

Looking at the comparative performance of Institutions in the US and Hungary, we find that two institutions, one in the US and one in Hungary met 75% of all of the criteria: the Budapest University of Technology and Economics and the Ohio State University. Overall the Hungarian institutions had a slightly higher average fulfillment of the criteria at 61% compared to the US fulfillment of rate of 56%.

Areas for further research should explore the internal learning mechanisms and processes used internal to the institutions for ensuring that issues that are identified are communicated and shared among its stakeholders, to increase awareness, understanding, and empower individuals and institutions to avoid and overcome where necessary, the moral hazards of administration.

REFERENCES

- Act CCIV of 2011 On National Higher Education (2011), Netjogtár, http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100204.TV
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Aucoin, J. (2005), *The evolution of American investigative journalism*, Columbia, MO: University of Missouri Press
- Bhatnagar, S. (2003), *E-government and access to information*, Global Corruption Report 2003, Washington, DC: Transparency International

Table 3. Detail of Key Controls used by Institution

Source: Own construction

Control Point Evaluated	Florida State University	SUNY	Ohio State University	UC Berkeley	University of Michigan	Univ of Minn	BP Univ of Tech and Economics	Corvinus University	Eötvös Loránd University	Univ of Debrecen	University of Pecs	University of Szeged
1- Public Facing Strategic Plan (web)												
2- Who debriefing as a defined process												
3- Internal Controls as a strategic objective												
4- Public Facing Code of Ethics												
5- Public Substitution of Fraud Complain (web)												
6- Public Report of Findings (annual)												
7- Organizational Learning defined in Strategic Plan												
8- Public Facing assessment of Achievements (web)												
Legend:												
Available at available level												
Partially available at some level												
Not available												

Table 4. Percentage of Criteria Met by Institution

Source: Own construction

University	Criteria Met (out of 8)	Percentage of Criteria Met
University of Michigan	3,5	44%
Ohio State University	6,0	75%
UC Berkeley	5,0	63%
Univ of Minn	3,0	38%
SUNY	4,0	50%
Florida State University	5,5	69%
	27,0	56%
University of Pecs	5,0	63%
Corvinus University	4,5	56%
University of Szeged	4,0	50%
Budapest University of Technology and Economics	6,0	75%
Eötvös Loránd University	5,0	63%
University of Debrecen	5,0	63%
	29,5	61%
	56,5	59%

Beckhard, R. (1969), *Organization development: Strategies and Models*, Reading, MA: Addison-Wesley

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., and Grimes, J. M. (2010), "Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies", *Government information quarterly*, 27 3, pp.264-71

Bushman, R. M., Piotrowski, J. D., and Smith, A. J. (2004), "What determines corporate transpar-

ency?", *Journal of Accounting Research*, 42 2, pp.207-52

Christopher, J. (2015), "Internal audit: Does it enhance governance in the Australian public university sector?", *Educational Management Administration and Leadership*, 43 6, pp.954-71

Council for the Advancement of Standards. (2006). *CAS Statement of Shared Ethical Principles. CAS Professional Standards for Higher Education (6e)*. Washington, DC.

- Dobrai, K., and Farkas, F. (2008), "Knowledge-based services: Examining knowledge processes in public-serving nonprofit organizations", *International Journal of Knowledge and Cultural Change Management*, 8 2, pp.9-21
- Elliston, F. A. (1982), "Anonymity and whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 1 3, pp.167-77
- Farkas, F., and Dobrai, K. (2012), "Knowledge profile of Higher Education Institutions: an international overview of mainstream research", *International Journal of Management in Education*, 6 1-2, pp.120-36
- Higher Learning Commission. (2012), *Policy0 Book*. Retrieved from <http://policy.hlcommission.org/Policies/appendix-a.html> on Aug. 20, 2015.
- Houston, B. (2010), "The future of investigative journalism", *Daedalus*, 139 2, pp.45-56
- IFUA Horvath Partners (2011), *Intézményfejlesztési tervek összehasonlító elemzése*. OFI, Budapest http://www.ofi.hu/sites/default/files/attachments/ofi_intezmenyfejlesztési_tervek_osszehasonlító_elemzése.pdf
- KEHI (2015): <http://kehi.kormany.hu/kereses#category=all&search=egyetem>
- Kováts G. (2009), „Az egyetem, mint szervezet“, in: Drótos Gy. – Kováts G. (szerk.), *Felsőoktatás-menedzsment*, Budapest, Aula Kiadó, 63-86. old.
- Lawson, R. (2015), "Solving the Whistleblower's Dilemma", *SF Magazine*, <http://sfmagazine.com/technotes/november-2015-solving-the-whistleblowers-dilemma/> Nov. 29, 2015.
- Mezey B. (2014), "A tudományetikai felelősség kérdései a magyar felsőoktatásban. Az egyetemi és a tudományos élet etikai szabályozása – az egyetemi kódexek", *Magyar Tudomány*, 175 6, 655-64. old.
- Miceli, M. P. and Near, J. P. (1994), "Relationships among value congruence, perceived victimization, and retaliation against whistle-blowers", *Journal of Management*, 20 4, pp.773-94
- Miceli, M. P. and Near, J. P. (2013), "An international comparison of the incidence of public sector whistle-blowing and the prediction of retaliation: Australia, Norway, and the US", *Australian Journal of Public Administration*, 72 4, pp.433-46
- MTA (2010): <http://mta.hu/cikkkek/akademiai-szabalyozasok-119791>
- Nader, R., Petkas, P. J., and Blackwell, K. (1972), *Whistle blowing: The report of the conference on professional responsibility*. New York: Grossman
- Near, J. P., and Miceli, M. P. (1985), "Organizational dissidence: The case of whistle-blowing", *Journal of Business Ethics*, 4 1, pp.1-16
- Near, J. P., Miceli, M. P. (1986), "Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects", *Journal of Applied Psychology*, 71 1, p.137
- Petrányi, D., Marton, D. (2013): Hungary – New Whistle-blowing Law. <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=482b2d89-a20f-411b-80e1-aa2fb910c569>
- Piotrowski, S. J. (2007), *Governmental transparency in the path of administrative reform*, New York: SUNY Press
- Price, A. R. (1998), "Anonymity and pseudonymity in whistleblowing to the US Office of Research Integrity", *Academic Medicine*, 73 5, pp.467-72
- Ratley, J. D. (2014), *Report to Nations on Occupational Fraud and Abuse*. Association of Certified Fraud Examiners, Austin, TX
- Relly, J. E., and Sabharwal, M. (2009), "Perceptions of transparency of government policymaking: A cross-national study" *Government Information Quarterly*, 26 1, pp.148-57
- Schmidt, C. R. (2005), "The driver's view" *Internal Auditor*. 5(6). 29-32.
- Schmidt, C.R. (forthcoming). Learning points from Whistleblower Claims against Institutions of Higher Education: the Case of Ohio
- Schmidt, C.R. (forthcoming). State Level Mechanisms for Learning from Whistleblowing Cases involving Institutions of Higher Education in the United States
- Schmidt, C. R., Farkas, F. (2015), *Anonymous Reporting "Whistleblowing" as a Mechanism to improve Institutions of Higher Education: the Case of Ohio*, Almaty Conference Proceedings. Almaty, Kazakhstan
- Shim, D. C., Eom, T. H. (2009), "Anticorruption effects of information communication and technology (ICT) and social capital", *International Review of Administrative Sciences*, 75 1, pp.99-116
- Sisaye, S. (1998), "An Overview of the Social and Behavioral Sciences Approaches in Management Control Research", *Behavioral Research in Accounting*, 10 1, pp.11-26
- Weissman, J. (2014), *The decline of newspapers hits a stunning milestone*. Slate.com/ Moneybox. Retrieved April 22, 2015 from http://www.slate.com/blogs/moneybox/2014/04/28/decline_of_newspapers_hits_a_milestone_print_revenue_is_lowest_since_1950.html

Christopher R. Schmidt CMA, CIA
schmidt.christopher@pte.hu

International PhD Program
in Business Administration
Faculty of Business and Economics
University of Pécs, Hungary

Ágnes Király, Assistant Lecturer
kiralynagnes@tk.pte.hu

Faculty of Business and Economics
University of Pécs, Hungary

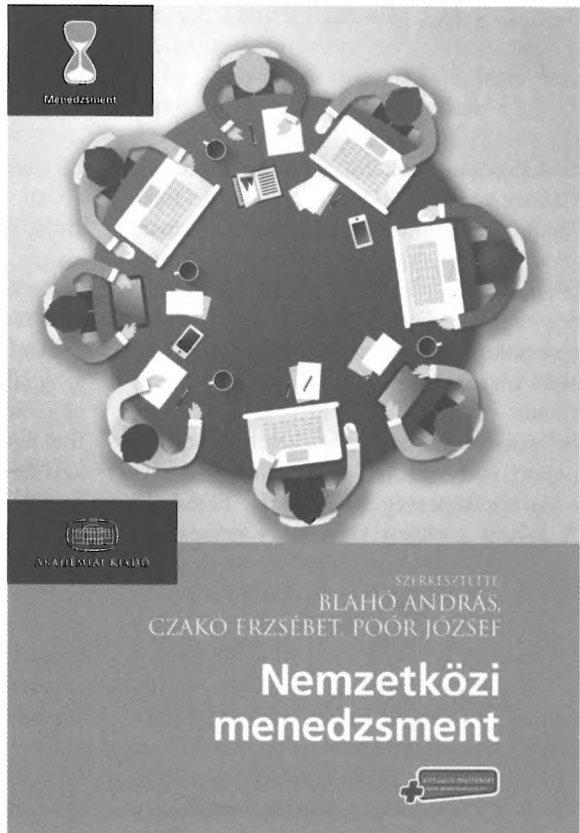
BLAHÓ ANDRÁS – CZAKÓ ERZSÉBET – POÓR JÓZSEF (SZERK.)
NEMZETKÖZI MENEDZSMENT

AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST, 2015

A nemzetközi menedzsment jelentősége a globalizáció, valamint a nemzetközi verseny miatt nem megkérdőjelezhető, tárgyalása elengedhetetlen, illetve vannak olyan területei, amelyek folyamatosan fejlődnek, így felülvizsgálatuk szükséges. A szerkesztők véleménye szerint „a magyar szakkönyvkiadásban mind a mai napig nem volt elérhető a témát teljes komplexitásában tárgyaló Nemzetközi menedzsment könyv” (15 o.). A témát valóban nagy részletességgel tárgyaló könyvet foghat a kezébe az olvasó, azonban megemlíteném Poór József – Farkas Ferenc: Nemzetközi menedzsment című könyvét, amely az ezredfordulón jelent meg és tárgyalta nagyon részletesen a nemzetközi menedzsment témaköreit. A idén megjelent *Nemzetközi menedzsment* komplexitását az támasztja alá, hogy összesen negyvenegy szerző tollából származnak az egyes fejeze-

tek. A saját kutatási területükön kiemelkedő neves kutatók egy-egy fejezetben mutatják be az adott, általuk vizsgált témakört nemzetközi szemléletben.

A könyv három részre tagozódik, melyek közül az első két rész szolgálja a nemzetközi környezet befolyásoló tényezőinek, illetve a vállalati funkcióknak az áttekintését, majd a harmadik részben esettanulmányok szemléltetik a nemzetközi menedzsment gyakorlatát. Az elméletet leíró részek a nemzetközi menedzsment majdnem minden területét érintik, kevés kivétellel, viszont, mint a szerkesztők is említik a könyv bevezetésében, ennek csak a terjedelmi korlát szabott határt. Az egyes részek további fejezeteket foglalnak magukba, amiket a korábban említett módon az adott téma szakértői mutatnak be nemzetközi kontextusban. Ezzel az elrendezéssel a szerkesztők



a nemzetközileg leginkább elfogadott – a témakört tárgyaló – könyvek mintáját követik.

Egy-egy fejezet elején az olvasó megtudhatja, hogy abban a fejezetben milyen tudásanyagra tehet szert, miről kap információkat, a fejezet végén pedig összefoglalják számára az előzőekben leírtakat, majd felsorolásra kerülnek azok az alapfogalmak, amelyek felmerültek a téma tárgyalása során, valamint ellenőrző kérdések segítségével az olvasó át is tekintheti a fejezetek tartalmát. Ez mutatja leginkább a kiadvány tankönyv jellegét, amely ezek segítségével a hallgatók számára megkönnyíti a tanulást és támogatja a könnyebb feldolgozást.

A globalizáció folyamatának bemutatásával (Blahó András – Czako Erzsébet – Poór József) kezdik a szerkesztők a könyv első részét, amelyben a nemzetköziesedés

fogalmát, a globalizáció hatásait tisztázzák, majd a nemzetközi menedzsment kérdéskörét tárgyalják. A befolyásoló tényezőket és azok hatásait illetően a további fejezetekben számos témát érintenek a szerzők. Többek között a nemzetközi közgazdasági elméleteken, a kereskedelmi elméleteken, valamint azoknak a nagyvállalati menedzsmentre gyakorolt hatásán (Csáki György), a globális és lokális térbeli folyamatainak kapcsolatán (Bernek Ágnes), a külföldi befektetéseken (Szlávicz Ágnes – Marzena Stor – Ruth Alas – Kerekes Kinga – Seben Zoltán – Kontra-Csapó Györgyi), a vállalati kultúrán (Jarjabka Ákos), a kommunikáción (Borgulya Istvánné) keresztül, nemzetközi vonatkozásban.

A második részben a nemzetközi vállalatok sajátosságait kerülnek előtérbe a stratégia (Csath Magdolna), a szervezeti

formák és azok változásai (Farkas Ferenc), a konszern- és holdingirányítás alapvető szervezeti formái (Dobák Miklós – Tari Ernő), a marketingmenedzsment (Rekettye Gábor – Fojtik János), a termelés és logisztika (Szegedi Zoltán), a pénzügy (Kutasi Gábor), az adózás (Gyurián Norbert – Beke Jenő), az emberierőforrás-menedzsment (Poór József), illetve a tudásmenedzsment (Bencsik Andrea) témakörében. Az utolsó fejezetben pedig a kis- és középvállalatok nemzetközi környezetben való működéséről olvashatunk (Szerb László – Márkus Gábor – Csapi Vivien), azok sajátosságain, befolyásoló tényezőin, helyzetén, export- és import aktivitásán, a nemzetköziesedés és a versenyképesség kapcsolatán keresztül. A fejezet rávilágít arra, hogy nemcsak a nagyvállalatok kiváltsága a nemzetközi piacokon való megjelenés, hanem a kis- és középvállalatok számára is adottak ezek a lehetőségek.

A könyv harmadik részében esettanulmányok kaptak helyet, amiket oktatási módszerként gyakran alkalmaznak a felsőoktatásban. Ezek segítségével aktivizálják a hallgatókat a kurzusokon, hiszen egy-egy esettanulmány elemzésekor megfogalmazott vélemények, érvek, ellenérvek megfogalmazásával, azok és további lehetséges alternatívák elemzésével jutnak el közösen – sok esetben – a tudományos megalapozottságú következtetésekhez. Az esettanulmányok megoldását, elemzését kérdések segítik, melyek további gondolkodásra is készítetik az olvasót az adott témakör kapcsán. A könyvben bemutatott nyolc esettanulmány a nemzetközi vállalatok menedzsment gyakorlatának egy-egy kiválasztott területét mutatja be: a nemzetközi projektvezetés kihívásait (Szabó Lajos – Csepregi Anikó), a BRITA céget és marketingtevékenységét (Hetesi Erzsébet – Madarász László), a Starbucks növekedését (Rekettye Gábor – Hetesi Erzsébet – Bánsághi Száva – Szerémy Péter), a coaching menedzsmentet (Kunos István) a tudás- és tehetségmenedzselést (Dobrai Katalin), a Railjet stratégiáit (Machová

Renáta), a nemzetközi piacra lépés és hálózat kialakítását (Tokár-Szadai Ágnes), illetve a francia cégek magyarországi letelepedésének problémáit.

A könyvet ajánlanám egyetemi, főiskolai hallgatóknak a téma megismerése vagy az abban való elmélyülés szempontjából, főiskolai, egyetemi oktatóknak kötelező vagy ajánlott irodalomként hallgatóik számára, külön kiemelve az esettanulmányokat, amelyek támogatják az elmélet gyakorlatba való áttüntetését, szemináriumok anyagaként szolgálhatnak, valamint vállalatvezetőknek egyaránt, akik a nemzetközi piacra lépést fontolgatják. A könyv segítségével számos kérdésre választ kaphatnak, amelyek felmerülnek nemzetközi környezetben való működés kapcsán.

Mindent összevetve úgy gondolom, hogy a könyv jól szintetizálja a nemzetközi menedzsment témakörét. A nemzetközi menedzsment elméletét részletesen, sokszínűen tárgyalják a szerzők más-más fókusszal az egyes fejezetekben. A bemutatott esettanulmányok pedig időszerűek, valamint érdekesek és segítik az elmélet gyakorlati alkalmazhatóságának szemléltetését.

*Posza Alexandra
Pécsi Tudományegyetem*

ÚJRA ÖTLETVERSENY A PTE-N! VÁLTSD VALÓRA ÁLMODAT!

Van egy jó ötleted, de eddig nem volt kivel vagy miből nekifogni? Mi csapatot, mentort és infrastruktúrát biztosítunk, hogy az 5letből kockázati tőkések figyelmét felkeltő vállalkozás alapja jöhessen létre.

Jelentkezési határidő:
2016. FEBRUÁR 15.

Jelentkezz az 5LET OUTLET ötletversenyre és vedd részt ötleteddel egy **11 hetes Inkubációs programban**, aminek a végén felkerülhetsz a Hubbub nemzetközi **közösségi finanszírozási platformra**, így ötletedhez pénzt is szerezhetsz.



Természetes szájtvtz - 2013 őszi

Főnix Ökoközösség - 2014 tavasz

Főzni könnyű pack! - 2014 őszi

Van egy jó ötleted?

JELENTKEZZ!

5let.ktk.pte.hu



simonvi üzlet- és
gazdaságfejlesztési
központ
PÉCSI KÖZGÁZ



2016

Call for papers



Felhívás a Marketing & Menedzsment folyóiratban való közlésre

1

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.

Adatbázisok

2

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 tudományok területéről.

3

2016-os fókusz

A folyóirat Szerkesztőbizottsága a 2016. évi lapszámok tekintetében is meghatározott előzetes fókusz témákat. Az alábbi témákban így különösen számítunk tanulmányok benyújtására, és bátorítjuk a szerzőket a Marketing & Menedzsmentben való publikálásra.

1. Vállalati stratégia
2. Gazdaság- és vállalkozásfejlesztés
3. Társadalmi vállalkozás
4. Startup finanszírozás

Kiemelt témák

4



FONTOS INFORMÁCIÓK

5

A szerzői útmutató alapján elkészített angol vagy magyar nyelvű kéziratokat az mm@tk.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.

Bővebb információ: mm.tk.pte.hu, és mm@tk.pte.hu



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Menedzsmenttudományi Kar