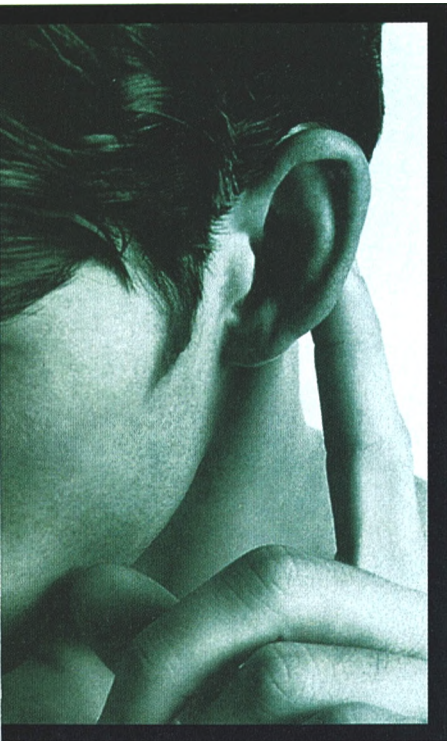




---

# SAWYER MILLER GROUP

---



- A XXI. században egyetlen hét alatt több információhoz jutunk, mint egy XVII. századi ember egész életében.
- A mi dolgunk az, hogy megbízóink kiemelkedjenek a kommunikációs hangzavarból.  
Hogy az Ön cége látható és hallható legyen.

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

# Marketing

## MENEDZSMENT

XLII. évfolyam, 2008/5-6.

Lapigazgató-főszerkesztő:  
Papp-Váry Árpád Ferenc  
(arpad@m-and-m.hu)

Szerkesztő: Fojtik János  
(fojtik@ktk.pte.hu)

Munkatárs: Hajnal Mónika

Kiadja: a Marketing Centrum – Országos  
Piackutató Intézet és a Pécsi Tudomány-  
egyetem Közgazdaságtudományi Kara

Felelős kiadó: Bruck Gábor

Értékesítés és marketing:  
MárkaDoktor Kft.

Szerkesztőség és kiadó:  
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.  
E-mail: info@m-and-m.hu

Grafikai előkészítés: *DuoMONT Bt.*  
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636  
E-mail: egk53@freemail.hu  
Nyomás, kötészet: *fotogOLD Nyomda*  
Telefon: 06 (29) 340-355;  
Fax: 06 (29) 340-297  
E-mail: fotogold@freemail.hu  
Felelős vezető: Borvető Béla

INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49  
Engedély: B/SZI/301/1989

**MARKETING**  
**CENTRUM**  
www.marketingcentrum.hu



## Tartalom

### HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

Az emberi tőke vállalati értékre gyakorolt hatása – Szalka Éva – Czifp Csongor	4
Munkakör-elemzési és -értékelési rendszerek a volt Jugoszlávia országaiban – Poór József – Szlávics Ágnes	15
Táv munka – korunk új munkaszervezési modellje? – Forgács Tamás	29
A kis- és középvállalatok tanulási-képzési gyakorlata a tudásalapúvá váló gazdaságban – Bencsik Andrea – Löre Vendel – Polyák Zoltánné	42

### MARKETINGKUTATÁS

A magyar piackutatás történeti áttekintése – Magyar Zoltán	51
A kollázs alkalmazhatósága a marketingkutatásban – Horváth Dóra – Mitev Ariel	60
A marketing információk szerepe és jelentősége a vezetői döntéshozatalban és a piaci tanulásban – Keszey Tamara	70

### MARKETING- ÉS MENEDZSMENT-OKTATÁS

A marketingről való gondolkodás és a marketingelmélet oktatása – Fojtik János	82
Magas interakció-szintű munkaformák a felsőoktatásban – Réthy István	91
Főiskolai hallgatók cégválasztása marketingre fókuszált esetjátékok keretében – Varsányi Judit	95

### VII INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE AIMP

Best papers of the VII International Conference of the AIMP – Veres Zoltán	104
Identity and image in the city marketing – István Piskóti – Szabolcs Nagy	106
Options for risk reduction in higher education – Márton Vilmányi – Erzsébet Hetesi – Zoltán Veres	117
Shared Meanings or Missed Opportunities? The Implications of Functional Health Literacy for Social Marketing Interventions – Gill Kemp – Lynne Eagle	125

### 2008-2009 FORDULÓJA

Más ez a válság! – Bíró Péter	134
Az országimázs mérhetősége elméletben és gyakorlatban – Jenes Barbara – Malota Erzsébet – Simon Judit	137
Mit tudunk a marketingről? – GfK-MMSZ	150
<b>KÖNYVAJÁNLÓ</b>	152

#### Szerkesztőbizottság:

**AGUILAR, FRANCIS J.** egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁCS IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** egyetemi tanár, Corvinus • **BÍRÓ PÉTER**, marketing tanácsadó • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, Corvinus • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, PTE • **GHOBIAN, ABBY** egyetemi tanár, Middlesex University, UK • **A. C. GROSS** egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • **GUPTA, ASHOK K.** egyetemi tanár, Ohio University, USA • **HOVÁNYI GÁBOR** egyetemi tanár, PTE • **JÓZSA LÁSZLÓ** tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem • **LEHOTA JÓZSEF** intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, PTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaságtudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETTYE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetvezető egyetemi docens, SZTE • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

# Contents

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- The Effect of Human Capital on Company Value  
– Éva Szalka – Csongor Czipf \_\_\_\_\_ 4
- Analytical and Evaluation Systems of the Scope  
of Activities in Countries of the former Yugoslavia  
– József Poór – Ágnes Szlávicz \_\_\_\_\_ 15
- Telecommuting as a New Model  
for Workload Management in Our Age  
– Tamás Forgács \_\_\_\_\_ 29
- Learning and Training Practices of Small  
and Medium-sized Enterprises in a Knowledge-based  
Economy – Andrea Bencsik – Vendel Lőre  
– Ms Zoltán Polyák \_\_\_\_\_ 42

## MARKETING RESEARCH

- A Historical Review of Market Research in Hungary  
– Zoltán Magyar \_\_\_\_\_ 51
- How Collage Is Used in Marketing Research  
– Dóra Horváth – Ariel Mitev \_\_\_\_\_ 60
- The Role and Significance of Marketing Informations in  
Managerial Decision-making and Market Learning  
– Tamara Keszezy \_\_\_\_\_ 70

## MARKETING AND MANAGEMENT EDUCATION

- Thinking on marketing and teaching marketing theory  
– János Fojtik \_\_\_\_\_ 82
- High-level Interaction Based Course Management  
in Higher Education – István Réthy \_\_\_\_\_ 91
- How College Students Choose Firms within  
Marketing-focused Case Studies  
– Judit Varsányi \_\_\_\_\_ 95

## VII INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE AIMPN

- Best Papers of the VII International Conference  
of the AIMPN – Zoltán Veres \_\_\_\_\_ 104
- Identity and Image in the City Marketing  
– István Piskóti – Szabolcs Nagy \_\_\_\_\_ 106
- Options for Risk Reduction in Higher Education  
– Márton Vilmányi – Erzsébet Hetesi  
– Zoltán Veres \_\_\_\_\_ 117
- Shared Meanings or Missed Opportunities?  
The Implications of Functional Health Literacy  
for Social Marketing Interventions  
– Gill Kemp – Lynne Eagle \_\_\_\_\_ 125

## ON TURN OF 2008-2009

- This Crisis is Different! – Péter Bíró \_\_\_\_\_ 134
- Measuring Country Image in Theory and Practice  
– Barbara Jenes – Erzsébet Malota  
– Judit Simon \_\_\_\_\_ 137
- What Do We Know about Marketing? – GfK-MMSZ \_\_\_\_\_ 150

## BOOK REVIEW \_\_\_\_\_ 152

# Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

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

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

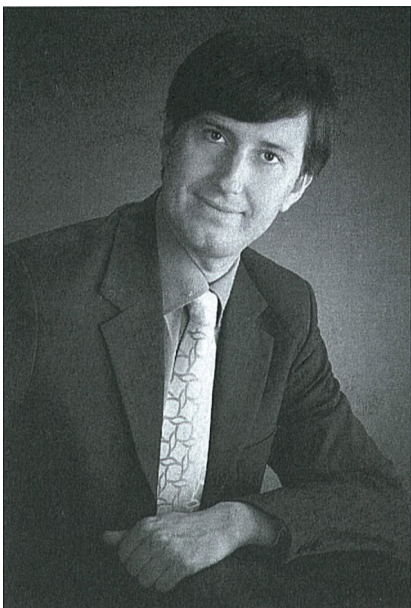
Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excel formátumban, a képi illusztrációkat pedig jpg vagy tiff kiterjesztéssel várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. A magyar nyelvű írásokhoz egy fél oldalas angol nyelvű összefoglalót is csatoljanak, hogy lapunk ilyen téren is nemzetközi legyen. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Az írásokat lapunk szerkesztőjéhez, dr. Fojtik Jánoshoz juttassák el e-mailben: [fojtik@ktk.pte.hu](mailto:fojtik@ktk.pte.hu)

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

*Tisztelettel:*

*Papp-Váry Árpád Ferenc főszerkesztő*



# Szerkesztői levél

**2008** végén – 2009 elején szinte minden híradás a globális válságról szól. De lehet, hogy nem is pontos a kifejezés? – teszi fel a kérdést Bíró Péter, aki szerint a mélyebb összefüggéseket vizsgálva legalább ennyire beszélhetünk első globalizációs válságról. Mint írja, „fontos különbségnek kell tekintenünk, hogy a mostani zavarokat nem az ipar, hanem a szolgáltatások egyike, a bankszektor generálta. (...) Amíg a korábbi világválság túltermelés nyomán alakult ki, addig ez a mostani mesterséges túlkínálatból következett be.”

A megoldásokat pedig közösen kell keresnünk. A válság hatására talán a társadalmi berendezkedés is változik, „társaságok, egyének szervezettebb formában kaphatnak nagyobb szerepet a megnövekedő társadalmi felelősségvállalás során.”

A válság az emberi erőforrás menedzsmentre is hatással lehet, ami e számunk fókusztemája. Szalka Éva és Czifra Csongor tanulmánya részletesen mutatja be az emberi tőke vállalati értékre gyakorolt hatását, míg Forgács Tamás, a Magyar Távmunka Szövetség elnökeként (is), a munkaszervezés egy új módszerét ismerteti, amely egyik oldalról csökkentheti a vállalatok költségeit, másik oldalról nagyobb szabadsághoz, ugyanakkor hatékonyabb munkavégzéshez vezethet.

Természetesen a piaci információk szerepe is kiemelt egy ilyen nehéz időszakban. Keszei Tamara tanulmánya arra ad választ, hogy mi javíthatja a megbízó és a megbízott vagyis a piackutató közötti munkát, és hozhat eredményesebb együttműködést. Horváth Dóra és Mitev Ariel pedig egy, a marketingkutatásban talán még szokatlan módszerrel, a kollázssal ismerteti meg az olvasókat.

Nem kérdés az sem, hogy az oktatásnak is nagy felelőssége van jelen helyzetben. E számunkban ezért, immáron szokásos módon, több tanulmányt is közlünk a Marketing Oktatók Klubjának 2008. évi konferenciáinak anyagából, melynek ezúttal a Corvinus Egyetem adott helyet. Fojtik János tanulmánya a marketingelmélet oktatásának fontosságára hívja fel a figyelmet, kiemelve, hogy az legfőképpen a master szinten, vagyis a mestertképzésben lesz lehetséges. Varsányi Judit pedig az esettanulmányok segítségével történő oktatás tapasztalatait összegzi.

Végül, de nem utolsósorban, e számunkban röviden beszámolunk a GfK-Hungária és a Magyar Marketing Szövetség kutatásáról, amely arra kereste a választ, hogy „mit tudunk a marketingről?” Mindehhez 1000 honfitársunkat kérdezték meg, és a reprezentatív kutatás eredményei kétségkívül fontos tanulságokkal szolgálnak mindannyiunk számára.

Részben ehhez is kapcsolódó hír, hogy a Marketing és Menedzsment 2008 végén tulajdonost vált. A Marketing Centrumtól a szaklapot a GfK-Hungária veszi át, és a 2009-es megjelenéseket már a GfK intézi. A Pécsi Tudományegyetem stábjában és a jelenlegi szerkesztőbizottság továbbra is részt vesz a munkában, így a tanulmányok lektoráltak maradnak, mind e mellett nagy hangsúly kerül a vállalati esettanulmányokra, kutatásokra. Az átálláshoz szükséges idő miatt 2009-es első számunk tavasszal jelenik majd meg. Régi olvasóinkat a Magyar Posta értesíti az előfizetés meghosszabbításával kapcsolatban, és természetesen az új előfizetőket is nagy szeretettel várjuk.

*Papp-Váry Árpád Ferenc*

# Az emberi tőke vállalati értékre gyakorolt hatása

**Kutatásainkban arra kerestük a választ, hogy miként vélekednek az emberi tényező fontosságáról a vállalatvezetők és a felsőoktatásban részt vevő hallgatók, az egyes kérdésekben mennyire térnek el az álláspontok, illetve milyen mértékben változnak a vélemények. Az emberi tényező megragadását célzó elméletekkel kapcsolatos álláspontjaik összehasonlítását végeztük el. Kíváncsiak voltunk arra, hogy az emberi érték szerepét napjainkban egyre jobban felismerő elméletek mennyire mentek át a köztudatba, illetve, hogy a vállalatvezetők és a „jövő munkavállalói” mennyiben érzékelik az emberi erőforrás szerepének felértékelődését, illetve véleményük miben tér el egymástól. Vizsgálatunk megközelítése sajátos, hiszen az ember szerepét a vállalat sikerességének, eredményességének, értékteremtő képességének szemszögéből vizsgáljuk.**

## BEVEZETÉS

„A 20. század elején a nagyvállalatok piaci sikere általában valamilyen természeti kincs birtoklásán, később a cégekbe fektetett pénztőkén nyugodott. Az 1970-es évektől kezdődően a fizikai pénztőke helyébe mindinkább a szellemi tőke – más kifejezéssel – megfoghatatlan tőke (intangible assets) lépett, mint meghatározó erőforrás. A folyamat a 90-es években felgyorsult. A vállalatok vagyonának – különösen a szűken vett információs szektorban – már nem a legfontosabb elemei a gépek, berendezések, vezetékek, tárnák, raktárak, gyárépületek. A legfontosabb vagyonrészek mobilak, nincsenek lebetonozva, nincsenek tartósan a vállalkozáshoz kötve, és esténként hazamennek” (Szabó – Hámosi 2006, 360). Nem szabad elfeledkeznünk arról sem, hogy megjelentek olyan vállalatok, amelyek a működésük első 5-6 évét csak kutatásra fordítják, és gyakorlatilag semmilyen értékes output nem jön ki belőlük, viszont amikor elérik céljukat, akkor akár az egész gazdaságra kiterjedő alapanyagot, vagy eljárást hozhatnak létre, ami utána tovább lökheti a makrogazdasági fejlődést.

Egyre több közgazdász látja be, hogy az elmúlt 100 évben olyan változás történt a gazdaságban, hogy ma már inkább az innovatív fejlesztő vállalatok vannak többségben, és nem azok, amelyek nyersanyagból új terméket állítanak elő. Ezt a változást hívja Paul Romer Soft Revolution-nak vagy gyenge forradalomnak, hiszen ma már olyan gyenge, vagy soft eszközökre koncentrálunk, mint a tudás, a képzés, a receptúrák és eljárások. Romer (2003) tanulmányában egy nagyon érdekes kérdésfeltevésből indít: azt vizsgálja, hogyan lehetséges az, hogy annak ellenére, hogy a földön rendelkezésre álló nyersanyagok mennyisége az elmúlt korokban nem növekedett, mégis a gazdasági jólét sokkal nagyobb egy főre vetítve, mint mondjuk 100, vagy 1000 évvel ezelőtt volt. Hogy lehetséges az, hogy ugyanynyi erőforrásból most sokkal több embert vagyunk képesek ellátni és magasabb színvonalon, mint tettük ezt korábban? Álláspontja szerint erre csak egy magyarázat lehetséges: adótnak tekintve a nyersanyagokat, lehetőségünk volt arra, hogy úgy rendezzük át őket, hogy azok egyre értékesebbek legyenek és egyre több igényt legyenek képesek kielégíteni. Emiatt a

gazdasági fejlődés, vagy jólét háttérében nem állhatnak nyersanyagok, hanem sokkal inkább azok átcsoportosításának, vagy átrendezésének a képessége. Ezen gondolatok alapjai a gazdaságban már korábban megjelent elképzelésnek, amely szerint a gazdaság motorja, vagy a növekedés vezető tényezői nem a fizikai eszközök, hanem az emberi tőke (Romer 2003, 65).

A fentieket másképpen is megfogalmazhatjuk: „Egy vállalat minden tevékenységét azok a személyek alapozzák és határozzák meg, akikből a vállalat intézménye felépül. Üzemek, irodák, számítógépek, automatizált berendezések és minden más, amit egy modern vállalat használ, természetlenek az emberi erőfeszítés és irányítás nélkül. Az emberi lények tervezik és szervezik rendszerré a berendezéseket, döntenek, hogy hol és hogyan használjanak számítógépeket, modernizáljanak, vagy vetik el a korszerűsítést, biztosítják a tőkeszükségletet és döntenek az alkalmazott számviteli és pénzügyi módszerekről. Egy vállalat tevékenységének minden aspektusát a saját emberekből álló szervezetének szaktudása, motivációja és általános hatékonysága határozza meg” (Likert 1967, 1).

A fentiek alapján vizsgáljuk azokat az elméleteket, amelyek az emberi tényező megragadásával foglalkoznak és bemutatjuk az ezekkel kapcsolatos hallgatói és vállalatvezetői álláspontokat.

## A KUTATÁS LEÍRÁSA

Kérdőíves kutatásunkban vállalatvezetők és felsőfokú oktatásban részt vevő hallgatók véleményét vizsgáltuk a szakirodalomban – az emberi tényező szerepéről – alapvető tézisként alkalmazott kijelentések segítségével. A vállalatvezetőkön kívül a hallgatók megkérdezését azért tartottuk fontosnak, mert ők a „jövő munkavállalói”, másfelől viszont ők még „vállalati vírusokkal nincsenek megfertőzve”, így véleményük rendkívül fontos, munkavállalói hozzáállás vizsgálatának, illetve a vállalati felsővezetők körében végzett kutatás kontrollcsoportjaként való alkalmazásának szempontjából. Ez a cikk a teljes kutatás egy részállomása, melynek keretében 140 feldolgozott hallgatói kérdőív alapján vonunk le következtetéseket. A kérdőívek kitöltésében az alábbi egyetemek és főiskolák

vettek részt: Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar, Széchenyi István Egyetem, Budapesti Gazdasági Főiskola, Zsigmond Király Főiskola, Pécsi Tudományegyetem. Arra törekedtünk, hogy a megkérdezések minél szélesebb körben és országos szinten történjenek, ez azonban nem jelent teljes körű reprezentativitást.

A megkérdezett 140 hallgató 31%-a férfi, 69%-a nő. A megkérdezettek életkora 18–33 év közé esik. Vannak közöttük nappali és levelezős hallgatók, szakirány alapján pedig közgazdászok, emberi erőforrás menedzserek, művelődésszervezők, turizmus-vendéglátás szakirányos hallgatók. A vállalatvezetőknek készített kérdőívet 4 nyelvre (angol, német, francia, szlovák) fordítottuk le, mert szerettük volna nem csak magyar, hanem külföldi országok (Ausztria, Németország, Franciaország, Szlovákia, USA) vállalatvezetőinek véleményét is megtudni.

A kérdőívek kitöltésében kapcsolataink révén külföldi felsővezetőket segítségét kértük, akik személyes ajánlásukkal és kérésükkel küldték ki kérdőívünket ismerőseiknek, barátainak. Arra tehát, hogy a kérdőíveket milyen vállalatok töltik ki, nem volt ráhatásunk. Úgy gondoljuk, hogy a mintába kerülés teljesen a véletlenen múlt. El kell azonban mondanunk, hogy vállalatvezetőktől információkat és kitöltött kér-

*„Egyre több közgazdász látja be, hogy az elmúlt 100 évben olyan változás történt a gazdaságban, hogy ma már inkább az innovatív fejlesztő vállalatok vannak többségben, és nem azok, amelyek nyersanyagból új terméket állítanak elő. Ezt a változást hívja Paul Romer Soft Revolution-nak vagy gyenge forradalomnak, hiszen ma már olyan gyenge, vagy soft eszközökre koncentrálnak, mint a tudás, a képzés, a receptúrák és eljárások.”*

dőíveket kapni nagyon nehéz és a tervezett időkeretnél sokkal hosszabb folyamat. Jelenlegi elemzésünk 30 kitöltött kérdőíven alapszik.

A megkérdezett vállalati felsővezetők 90%-a férfi, 10%-a nő. Életkoruk 30–64 év, átlagosan 46,3 év. A megkérdezettek főként vezérigazgatók, ügyvezetők, illetve a vállalat irányítását végző tulajdonosok. A megkérdezett cégek fő tevékenysége alapján vannak élelmiszeripari, energetikai, pénzügyi-tanácsadói, kereskedelmi szektorban részt vevő vállalatok. Vizsgálá-

tunk elkészítésekor nem volt célunk a magyarországi és külföldi vélemények összehasonlítása, így ilyen megállapításokat cikkünk nem tartalmaz.

A kérdőívünket különböző kérdéscsoportokba bontottuk, amely kérdéscsoportokban hipotéziseinket vizsgáltuk. Kutatásunk eredményeit kérdéscsoportonként mutatjuk be.

## VALÓBAN MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI-E A VÁLLALATI SIKERESSÉGNEK A VÁLLALAT MUNKAVÁLLALÓI?

A főként szakirodalmi bázis alapján meghatározott hipotéziseink – kérdőívünk első kérdéscsoportjával kapcsolatban – a következők voltak:

1. Jelenleg már széles körben elterjedt az a nézet, hogy a munkavállalók teljesítménye és a vállalat teljesítménye között egyértelmű kapcsolat van és egyúttal mára háttérbe szorultak azok a nézetek, amelyek a vállalat értékét pusztá vagyoneértékként (gépek, berendezések értékeként) definiálják (Likert 1967, 1).
2. A munkavállalók teljesítménye nem csak befolyásolja a vállalat teljesítményét, hanem a munkavállalók versenyelőnyt jelentenek a vállalat számára (Poór – Robertson 2003).
3. A munkavállalókat emberként kell kezelni (saját céljaik – vállalati célok melletti – teljesülését biztosítani kell, érzéseiket, hangulataikat figyelembe kell venni, megfelelően kell őket motiválni), hogy sikereket érjenek el a vállalat számára (László 2002).
4. A munkavállalói képzésre fordított kiadások növelik a munkavállalók értékét és a vállalat

hosszú távú jövedelmezőségét (Giles & Robinson 1972).

A fenti hipotézisek egymásra épülnek, egyrészt egyre jobban alátámasztják az emberi tényező fontosságát, másrészt rámutatnak az „emberségből” adódó figyelem középpontjában tartandó tényezőkre, amelyek egyéb termelési tényezőknél (pl. gépeknél) nem fordulnak elő.

Az első hipotézisünk tesztelése az 1. ábrán látható. A kapott válaszok grafikus ábrázolásából kitűnik, hogy mind a vállalatvezetők (87%), mind a hallgatók (69%) jelentős hányada szerint egyértelmű kapcsolat a vállalati teljesítmény és a vállalat dolgozóinak teljesítménye között. A hallgatók vállalatvezetőkhez képest kisebb részaránya válaszolt a kérdésre igen. Ez azt is jelenti, hogy a „jövő vezetői” szerint a kapcsolat egyértelmű ugyan, de mire vállalatvezetők-ké válnak, sokkal inkább fogják a kapcsolat egyértelműségét igazolni, mint jelenleg.

Az emberi szerep figyelembe vételének hiányát jó tükrözik azok a korábban alkalmazott vállalatértékelési elméletek, amelyek a vállalat értékét – mint vagyoneértéket – az adott vállalatnál materiális és nem materiális formában megjelenő, testet öltött vagyonszágok értékeként, tehát a vállalat fizikai, dologi vagyonszágai értékeként határozzák meg (Ulbert 2001, 19).

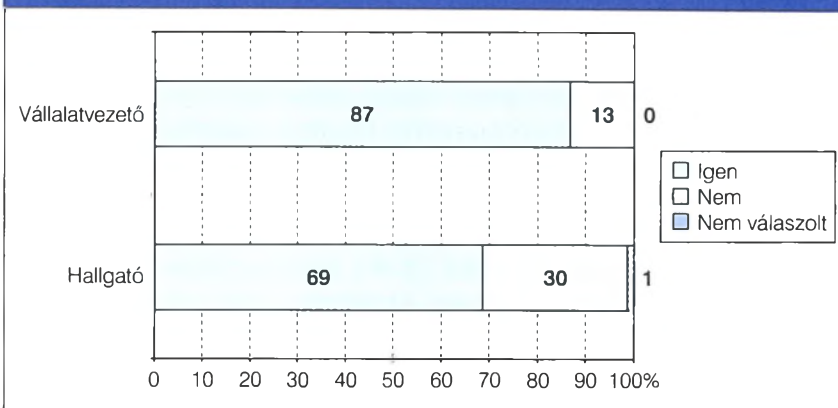
Nagyon érdekelt minket, hogy ez a napjainkban háttérbe szoruló nézet uralkodik-e még a vállalatvezetők és a hallgatók körében, vagy sem. Ezért a kérdőíves kutatásunkban kérdésként tettük fel, hogy egyetértene-e az alábbi kijelentéssel (ld. 2. ábra).

A felmérés adatai alátámasztják, hogy eltűnően van ez a nézet. Ugyanis ezzel a vállalatvezetők 43%

és a felsőoktatásban részt vevő válaszadók 61%-a nem, és további 33% illetve 25% nagyon nem értett egyet. Érdekes megfigyelnünk azonban, hogy a nem egyetértők aránya a vállalatvezetőkénél alacsonyabb (76%), mint a hallgatóknál (86%). Ha figyelembe vesszük a megkérdezett vállalatvezetők átlag életkorát (46,3 év), akkor ők még inkább találkozhattak a vagyoneértéket preferáló vállalatértékelési megközelítésekkel, amelyek a mai oktatásban már nem töltenek be fontos szerepet. Ezzel magyarázható a hallgatói nem

1. ábra

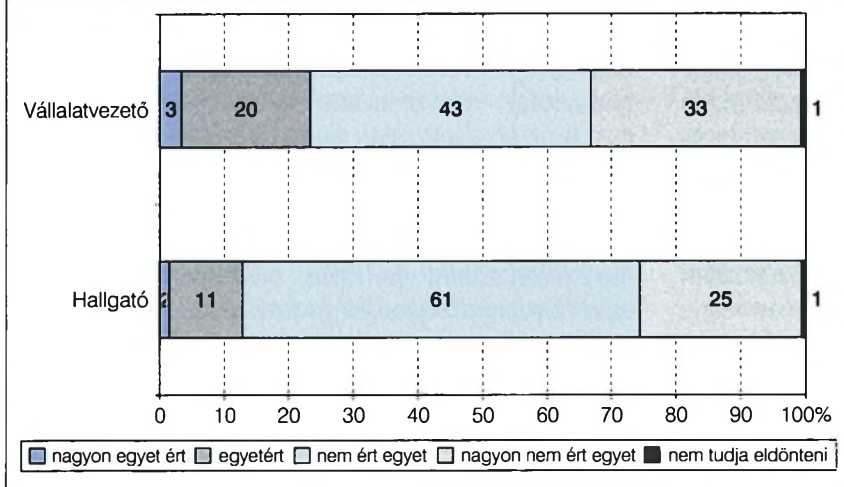
Ön szerint egyértelmű kapcsolat van-e egy vállalat dolgozóinak teljesítménye és a vállalat teljesítménye között?





2. ábra

A vállalat értéke egyenlő a benne lévő vagyontárgyak értékével



egyértékes magasabb aránya. Ez az eredmény azért is különösen megnyugtató, mert a felsőfokú oktatásban jelenleg résztvevő és 2-3 év múlva munkát vállaló emberek már nem a „rég” hozzáállással viszonyulnak a vállalatok értékéhez.

A fenti két kérdésre kapott válaszok alátámasztják az első hipotézisünket, azaz elmondhatjuk, hogy jelenleg már széles körben elterjedt az a nézet, hogy a munkavállalók teljesítménye és a vállalat teljesítménye között egyértelmű kapcsolat van, és egyúttal háttérbe szorultak azok a nézetek, amelyek a vállalat értékét pusztán vagyoneértékként (gépek, berendezések értékeként) definiálják.

Második hipotézisünket szintén két kérdéssel teszteltük. Hipotézisünk szerepére jól mutat rá Patay Lászlónak, az E.ON Észak-dunántúli Áramszolgáltató ZRt. ügyvezető igazgatójának állásponjtja, amely szerint: „A vállalat legfontosabb erőforrását az emberei adják. Hogy két egyforma eszközparkkal rendelkező, ugyanazon a piacon működő vállalat közül melyik a sikeresebb, az attól függ, hogy melyik milyen munkatársakkal rendelkezik. A legnagyobb versenyelőnyhöz az juttathat egy céget, ha munkatársainak készségeit, képességeit, tudását, elkötelezettségét növeli... a cég dolgai azon dőlnek el, hogy a benne lévő emberek mit tudnak kihozni belőle (Patay 2004).

Kutatásunk alapján elmondható, hogy a vállalatvezetők 43%-a, a hallgatók 61%-a egyetértett, illetve a

vállalatvezetők 47%-a és hallgatók 12%-a nagyon egyetértett a fenti állítással, azaz szerintük is kiemelendő az emberi szerepvállalás a vállalatok sikerei elérésének vizsgálatakor. Míg tehát a vállalatvezetők jelentős aránya (90%) szerint egyértelmű az, hogy két egyforma adottsággal rendelkező vállalat közül melyik lesz a sikeresebb, az a munkavállalóktól függ, addig a hallgatók ebben a kérdésben kevésbé (73%) egységesek.

Továbbfejtvé ezt a gondolatmenetet találkozhatunk egy másik állásponttal, mely szerint „minden vállalati területen, a kutatási és fejlesztési funkciótól kezdve a mar-

ketingen, a termelésen és a termékek kiszállításán, illetve a szolgáltatások teljesítésén keresztül a számvitelig és pénzügyig a szervezetben dolgozó emberek azok, akik meghatározzák a vállalat jelenlegi és jövőbeni sikerét (cash-flow-ját). Röviden az emberek versenyelőnyt jelentenek egy vállalat számára, más szóval versenyesszököként funkcionálnak. Emberek nélkül semmilyen technológia, vállalati stratégia, vagy egy oly briliáns menedzser sem lehet sikeres, sőt valójában a technológiák, a stratégiák, és a vezetőség mögött is az emberek szakértő, határozott és hatékonyan irányított erőfeszítései állnak” (Poór –

*„A válaszok alátámasztják az első hipotézisünket, azaz elmondhatjuk, hogy jelenleg már széles körben elterjedt az a nézet, hogy a munkavállalók teljesítménye és a vállalat teljesítménye között egyértelmű kapcsolat van, és egyúttal háttérbe szorultak azok a nézetek, amelyek a vállalat értékét pusztán vagyoneértékként (gépek, berendezések értékeként) definiálják.”*

Robertson 2003, 15). A vállalatvezetők 93%-a értett egyet, illetve nagyon egyet a fenti állítással. Ez az arány jelentősen meghaladja a hallgatói álláspontokat (56%).

Második hipotézisünket vizsgálva megállapítható, hogy míg vállalatvezetői oldalról egyértelműen kijelenthető, hogy a munkavállalók versenyesszököként funkcionálnak, addig a hallgatói vélemények ezt a hipotézisünket egyértelműen nem támasztják alá. Azaz

a hallgatók jelentős része nincs meggyőződve a munkavállalók versenyesszéköt betöltő szerepéről.

Ha elismerjük az emberi tényező fontosságát, fel kell ismernünk néhány sajátosságát is, ami pont emberi mivoltából adódik. Ekkor viszont harmadik hipotézisünk szerint újabb nézeteket kell vizsgálat alá vonnunk, amely hipotézisünket is két kérdéssel teszteltük.

Az emberierőforrás-menedzsment képviselői szerint az emberi munkavállalói teljesítmény, az emberi tőke az elmúlt évek gazdasági-társadalmi változásai során egyértelműen felértékelődött és már nem egy-

*„A fenti kérdésekre adott válaszok alátámasztják – mind vállalatvezetői, mind hallgatói oldalról – harmadik hipotézisünket, amely szerint a munkavállalókat emberként kell kezelni. A válaszadók részarányaiból az is kiolvasható, hogy ez a nézet a vállalatvezetőkben „ha lehet” még erősebb a hallgatókhoz képest.”*

szerű termelési tényező, pusztá költségátétel. Az emberi tőke, a „szürkeállomány” lehet képes alkotó stratégiai választ megtalálni a belső és külső gazdasági és társadalmi környezet változásaira, megfogalmazni és megvalósítani a vállalati stratégiát. Az emberi erőforrás az intellektuális tőke elkötelezettsége, szervezeti célokkal való azonosulása nélkül a vállalat elveszíti innovációs, környezeti kihívásokra aktívan reagálni képes hatékonyságnövelő potenciáljának jelentős részét. Ezért fontos, hogy a szervezeti célokkal párhuzamosan teljesüljenek az egyéni célok is, mert e nélkül nehezen érhető el a munkavállalók kívánt azonosulása (László 2002). Ezzel az utolsó mondatban megfogalmazott állítással a megkérdezett vállalatvezetők 97%-a és a megkérdezett hallgatók 87%-a fejezte ki egyetértését. Ez alapján elmondható, hogy az egyéni célok teljesülését mindkét megkérdezett csoport fontosnak tartja, de vállalatvezetővé válás során várhatóan ezen tényező fontossága erősödik.

Az egyéniségben, az emberi mivoltban rejlő tényező fontosságára mutat rá az alábbi vélemény is: „A homo sapiens komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyen. Nem gondolhatjuk komolyan, hogy az emberek pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képes izmakkal vannak jelen a vállalatnál. Az érzelmek, a han-

gulatok, a félelmek és örömök ugyanúgy részei az ember munkahelyi realitásának, mint a racionalitás, a logika és a fizikai erő” (Illés – Szirmai 2002, 33).

A megkérdezett vállalatvezetők (100%) és hallgatók egyetértenek azzal az állítással is (95%), hogy a hangulatok érzelmek, félelmek és örömök befolyásolják az alkalmazottak teljesítményét. Mindkét csoportban kiemelkedően magas az egyetértés ezzel a nézettel kapcsolatban. De nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a nézetet sem, amely a munkahelyi megelégedettség és siker meghatározásában az egyéni motiváltságot és érdeklődést éppolyan fontosnak tartja, mint a képességeket

(Giles & Robinson 1972, 11). Különösen érdekes ez az állítás annak a fényében, hogy a megkérdezett vállalatvezetők 94%-a és hallgatók 86%-a egyetért a motiváltság és érdeklődés a képességek egyenlően fontos szerepével.

A fenti kérdésekre adott válaszok alátámasztják – mind vállalat-

vezetői, mind hallgatói oldalról – harmadik hipotézisünket, amely szerint a munkavállalókat emberként kell kezelni. A válaszadók részarányaiból az is kiolvasható, hogy ez a nézet a vállalatvezetőkben „ha lehet” még erősebb a hallgatókhoz képest.

Ezzel a kutatási eredménnyel szemben nagyon érdekes Goleman (1997, 223) példája: „Egy felmérés során 250 vezető vallotta, hogy munkájuk „a fejüket veszi igénybe, a szívüket nem”. Sokan elmondták, attól tartanak, hogy az empátia vagy az együttérzés beosztottjaik iránt akadályozná őket szervezési feladataik végrehajtásában. Egyikük úgy vélte, abszurdum lenne figyelembe vennie a munkatársak érzelmeit – „hiszen akkor képtelenség bírni velük”. Mások azt hangoztatták, hogy érzelmi visszafogottság nélkül nem tudnák meghozni az üzlet követelte „kemény” döntéseket – holott a fokozott érzelmesség a humánusabb megoldásokat segítené elő. Nagyon örülünk, hogy kutatási eredményeink nem ezt a nézetet támasztották alá. Egyetértünk Goleman fentiekkel kapcsolatos álláspontjával, amelyben felhívja a figyelmet arra, hogy a gyatra munkaerőkölcs, a beosztottak megfélemlítése, a főnökök arroganciája – vagy a rossz munkahelyi légkör tucatnyi permutációja – a közvetlenül érintettek körén kívül nagyrészt észrevétlen marad. Pedig a teherátétel kiolvasható olyan jelekből, mint a termelési hatékonyság csökkenése, a határidő-csúszások, a hibák, a kínos intermezzók számá-

nak növekedése, a munkaerő elvándorlása kedvezőbb környezetbe. (Ezek a tényezők pedig közvetlenül, vagy közvetve hatást gyakorolnak a vállalat értékére.)” (Goleman 1997, 223)

Az emberi tényező fontosságának és sajátosságának felismerése ellenére a szakirodalomban sokáig folyt a vita arról, hogy vajon az emberi erőforrásokba végrehajtott beruházások (képzések) megtérülnek-e a vállalat számára. Ezzel kapcsolatban teszteltük 4. hipotézisünket.

A kérdőíveket kitöltő vállalatvezetők (97%) és hallgatók (80%) véleménye szerint az alkalmazottak képzésére fordított kiadások növelik a vállalat emberi tőkéjének értékét, és ezáltal a vállalat hosszú távú jövedelmezőségét is. Tehát mind a vállalatvezetők, mind a hallgatók véleménye megegyezik azzal a szakirodalmi nézettel, amely alátámasztja a tréningek, képzések fontosságát és véleményük szerint sem számítanak kidobott pénznek az alkalmazottak fejlesztésére fordított kiadások. Véleményünk szerint természetes az arányok közti különbség. A vállalatvezetők nagyobb aránya ért egyet az állítással, hiszen a vállalatvezetők erre vonatkozóan komoly tapasztalatokkal rendelkeznek.

A fentiek alapján elmondható, hogy a vállalatvezetők által adott válaszok minden esetben, a hallgatók által adott válaszok – a munkavállalói versenyelőny kérdésének kivételével – majdnem minden esetben igazolták a hipotéziseinket, amelyek alapján elmondható, hogy a munkavállalók valóban meghatározói a vállalat sikerességének, de a siker eléréséhez emberként kell kezelni őket és a képzésükre fordított kiadások növelik a vállalat jövőbeli jövedelmezőségét.

Minden általunk vizsgált kérdéscsoportnál feltételeztük azt is, hogy a vállalatvezetők neme és életkora, valamint a hallgatók esetében a képzésüket végző intézmény, a hallgatók neme, kora és szakja független az általuk adott választól. Ezt a hipotézisünket  $\chi^2$  –próbával ellenőriztük minden egyes kérdés esetében. Statisztikai vizsgálataink azt mutatták, hogy míg a vállalatvezetők esetében minden adott válasz független volt a válaszadók nemétől és korától, addig a hallgatók esetében abban a kérdésben, hogy a munkavállalók versenyelőnyt jelentenek-e a vállalat számára, az adott válaszok és a hallgatók felsőoktatási intézménye 95%-os valószínűség mellett sztochasztikus összefüggést mutatott. Azaz a kérdésre

adott válasz nagymértékben függ attól, hogy a hallgató milyen felsőfokú intézményben tanul. Az egyes intézményenként adott válaszok közül a Széchenyi István Egyetem, a Zsigmond Király Főiskola és Pécsi Tudományegyetem hallgatóinak 61%-ot meghaladó részaránya értett egyet azzal, hogy a munkavállalók versenyelőnyt jelentenek a vállalat számára, a Budapesti Gazdasági Főiskola hallgatóinak 36%-a egyet értett, 40%-a nem értett egyet, így ők nem tudtak döntést hozni a kérdéssel kapcsolatban. Ugyanez mondható el Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karának hallgatóiról is (egyetértők 30%, nem egyet értők 36%), ők mégis a nagyon magas (35%-os) nem tudom eldönteni válaszadási részarányukkal lettek meghatározói a mintának.

Hasonlóan sztochasztikus kapcsolat mutatható ki arra a kérdésre adott válaszok és a hallgatók szakja között, amely a munkahelyi megelégedettség és siker meghatározásában az egyéni motiváltságot és érdeklődést éppolyan fontosnak tartja, mint a képességeket. A válaszadó közgazdászok 90%-a, a művelődésszervezők 100%-a, a humán erőforrás menedzserek 82%-a értett egyet a fenti állítással. A turizmus-vendéglátás szakosoknál az egyetértők aránya 65%, a nem egyetértők 30% volt.

Ezzel azonban nem elégedtünk meg. Azt is vizsgáltuk, hogy mely vállalatértéket meghatározó tényezők azonosíthatók be, ezeknek milyen az erőssége

*„Elmondható, hogy a munkavállalók valóban meghatározói a vállalat sikerességének, de a siker eléréséhez emberként kell kezelni őket és a képzésükre fordított kiadások növelik a vállalat jövőbeli jövedelmezőségét.”*

és iránya. Az emberi érték számszerű meghatározásának problémájának kezelhetőségére világít rá Kertesi és Köllő (2001) tanulmánya, amely a különböző iskolázottságú és életkorú munkaerő-csoportok piaci értékelésének és termelékenységének alakulását jellemzi 1986–1999 között Magyarországon az egyéni kereseti adatok, valamint nagyvállalatokra becsült termelési függvények segítségével. A bér-adatok az iskolázottság hozamának általános, minden korosztályra kiterjedő emelkedését – másként: a képzetlen munkaerő bérének csökkenését – mutatják 1989 és 1992 között.

A tanulmányban a szocializmusban felhalmozott iskolai és tapasztalati tudásfajták piaci értékét az is-

kolázottsághoz, illetve a munkaerő-piaci tapasztalathoz kapcsolódó kereseti hozamokkal mérték. Azt pedig, hogy a hozamok alakulása milyen mértékben magyarázható a különböző munkaerőcsoportok termelékenységével, vállalati szintű termelési függvények alapján ítélték meg. Vizsgálták, hogy a megfelelő munkaerőcsoportok (fiatal iskolázott és idős iskolázott) egy százalékkal magasabb aránya hány százalékos vállalati termelékenységváltozást valószínűsít (adott tőkefelszereltség mellett).

A vizsgálat eredményei: A fiatal-iskolázott munkaerő részarányának egy százalékos növekedése – például 1999-ben – a vállalati termelékenység 0,51%-os növekedését vonta maga után, míg az idős-iskolázott munkaerő részarányának egy százalékos növekedése a termelékenység 0,18%-os csökkenését vonta maga után. A szerzők által alkalmazott modellben a fiatal-iskolázott munkaerőnek tulajdonított termelékenységi hozam mindvégig növekedett, míg az idős-iskolázott munkaerő hozama 1992–1999-ben csökkent, olyannyira, hogy az időszak végén már nem is különbözött statisztikailag szignifikáns módon a képzetlen munkaerőnek betudott hozamtól. A tanulmány tehát értékesebbnek mutatja ki a vállalati termelékenység szempontjából a fiatal-iskolázott munkaerőt, mint az idős-iskolázott munkaerőt.

Természetesen túl egyszerű lenne ebből azt a következtetést levonni, hogy a vállalat értékének növelése céljából egyértelműen igazolható, hogy a fiatal iskolázott munkaerő alkalmazása a követendő cél. Erre a hibaforrásra a tanulmány is felhívja a figyelmet, hiszen rámutat arra, hogy a fenti folyamatok egyszerre zajlottak le az új technológiák bevezetésével, a külföldi tudás és tapasztalat elterjesztésével, tehát nem pusztán csak az emberi tényezőnek köszönhető a termelékenység-változás. A tanulmány mégis rámutat arra, hogy az emberi érték valamely módon megfogható, számszerűsíthető és mérhető (Kertesi – Köllő 2001).

## **EGYES TÉNYEZŐK ÉS A MUNKAVÁLLALÓK TELJESÍTMÉNYE KÖZTI KAPCSOLAT**

Részben a fenti tanulmány indított minket arra, hogy kérdőíves kutatásunkban összegyűjtsük azokat a tényezőket, amelyekre a szakirodalom úgy tekint, mint amelyek befolyásolják a munkavállaló teljesítményt, majd ezeket a tényezőket és befolyásoló hatásukat a vállalatvezetők és a hallgatók véleményének vessük

alá. Kutatásunk ezen része alapot adhat egy későbbi vizsgálatnak, melynek célja az emberi értékfüggvény meghatározása lehet. Jelenleg csak az emberi teljesítményre ható tényezőket és azok irányát vizsgáltuk. Feltételeztük, hogy a vizsgálat során a hallgatói és vállalatvezetői nézetek több esetben is különbözni fognak a felsorolt tényezők és munkavállalók teljesítménye közötti megítélésben.

Ezen témakör vizsgálatára a vállalatvezetőket és a hallgatókat arra kértük, hogy adják meg, hogy az alábbiakban felsorolt tényezők és a munkavállalók teljesítménye között – hallgatók esetében akár a szülei révén tapasztaltak, illetve eddigi tanulmányaik alapján – van-e véleményük szerint kapcsolat, és ha igen, akkor ez a kapcsolat milyen irányú. Minden tényezőről eldönthették igen-nem válaszokkal, hogy van-e kapcsolat, illetve a kapcsolat irányát is, amelynél a (+) kapcsolat egyirányúságot (azaz adott tényező javulása, növekedése esetén a munkavállaló teljesítménye is növekszik, javul), (-) kapcsolat ellenirányúságot mutatott. A kérdőívek értékeléséhez szükségünk volt a nem adott választ változó felvételére is. Az 1. táblázatban százalékosan foglaljuk össze az adott válaszokat.

A válaszadó hallgatók mintegy 64%-a minden egyes fenti tényezőről – kivétel a munkavállaló neme – úgy gondolta, hogy kapcsolatban van a munkavállalók teljesítményével. A vállalatvezetők esetében az arány már nem ilyen magas. A vállalatvezetők 53%-a gondolta úgy, hogy a munkavállaló életkorának növekedése kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével. Várakozásainkkal ellentétben a vállalatvezetők mindössze 40%-a szerint van csak kapcsolat a munkavállaló tapasztalati éveinek növekedése és teljesítménye között. Szintén alacsony egyetértési százalékot kapott (50%) a munkavállaló személyiségjegyei és teljesítménye közötti összefüggés. A nemmel kapcsolatos teljesítmény összefüggésre mindkét megkérdezett csoport által adott tagadó válasznak nagyon örülünk, hiszen az azt mutatja, hogy már elszakadtunk attól a nézettől, hogy a férfiak jobb munkavállalók lennének, mint a nők. Kutatásunk eredményei alapján bízunk abban, hogy távolodunk Pap Enikő független szakértő Nők és férfiak esélyegyenlősége – összhangban az európai mércével? című előadásában elhangzott helyzetképtől, mely szerint „a nők és a férfiak esélyegyenlősége még távolról sem valósult meg Közép-Kelet-Európában, így Magyarországon sem. A közéletben és a gazdaságban igen csekély – mindössze 9–10 százaléknyi – a veze-

1. táblázat

## Egyes tényezők és a munkavállalók teljesítménye közti kapcsolat

Tényező megnevezése	Van-e kapcsolat*						Kapcsolat iránya							
	Igen		Nem		Nincs válasz		+		-		+/-		Nincs válasz	
	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V
1. A munkavállaló életkorának növekedése	64	53	35	40	1	7	28	20	32	17	4	10	36	53
2. A munkavállaló szakmai képzettségének javulása	96	100	4	0	0	0	95	67	1	0	0	0	4	33
3. A munkavállaló iskolai végzettségének növekedése	79	93	20	7	1	0	78	60	1	0	0	0	21	40
4. A munkavállaló munkahelyi tapasztalati éveinek növekedése	94	40	5	60	1	0	89	60	5	4	0	3	6	33
5. A vezetők képességeinek javulása	83	97	16	0	1	3	81	60	1	0	0	3	18	37
6. A személyzeti kultúra javulása	68	93	31	7	1	0	68	60	0	0	0	0	32	40
7. A munkavállaló motiváltságának növelése	96	97	4	3	0	0	96	63	0	0	0	0	4	37
8. A munkavállaló megelégedettségének növekedése	83	100	16	0	1	0	78	67	4	0	0	0	18	33
9. A munkavállaló teljesítménycéljainak növelése	83	90	16	7	1	3	76	57	4	3	0	7	20	33
10. A munkahelyi légkör javulása	90	100	10	0	0	0	89	63	0	4	0	0	11	33
11. A munkahelyi kommunikáció javulása	86	100	13	0	1	0	82	60	0	3	1	0	17	37
12. A munkavállaló neme	18	7	79	83	3	10								
13. A munkavállaló személyiségjegyei	81	50	18	33	1	17								
14. A munkavállaló toleranciája	77	70	21	23	2	7								
15. A munkavállaló innovativitása	78	90	20	3	2	7								
16. A munkavállaló teljesítményorientáltsága	91	93	8	4	1	3								
17. A munkavállaló IQ-ja	69	70	29	27	2	3								

\*A válaszok %-os megoszlása (H=hallgató; V=vállalatvezető)

tői posztot betöltő nők aránya” (Pap E.

<http://www.cij.hu/index.php/articles/course/232>).

Emellett az is kiemelendő, hogy a vállalatvezetők és a hallgatók esetében az erre a kérdésre adott válasz statisztikailag független a válaszadó nemétől, tehát nem mondható, hogy mivel a vizsgálatban több nő szerepelt, ezért kaptunk a kérdésre nemleges választ.

A másik kiemelendő tényező a munkavállaló életkora volt. Amint az a válaszokból is látszik az eldőlt, hogy minden hallgató szerint a munkavállaló életkora befolyásolja a munkavállaló teljesítményét, de a befolyás irányát gyakorlatilag nem tudták meghatározni. A vállalatvezetők esetében ez a kijelentés szintén megállja a helyét, hiszen a megkérdezettek 53%-a szerint befolyásoló, 40%-a szerint nem befolyásoló tényező. A kapcsolat irányára a vállalatvezetők jelentős része

nem adott választ, de akik mégis válaszoltak, azok szinte azonos arányban jelölték be mind a pozitív, mind a negatív irányt. Több hallgatói kérdőívén szerepelt kiegészítésként, hogy először az életkor növeli a teljesítményt, majd az életkor növekedésével a teljesítmény csökken. Az életkoron kívül viszont minden általunk megkérdezett tényezőre vonatkozóan a hallgatók legalább 68%-a és a vállalatvezetők 57%-a gondolta úgy, hogy az adott tényezők pozitívan befolyásolják a munkavállalók teljesítményét.

A fenti táblázatban kivastagítottuk azokat a válaszokat, ahol a kapcsolat létezésére a hallgatók és a vállalatvezetők 10%-nál nagyobb mértékű eltéréssel adtak választ. Ezek közül a munkavállalók életkorára és nemére vonatkozó válaszokat már elemeztük. Figelemre méltó, hogy a vállalatvezetők sokkal nagyobb arányban (93%) állítják, hogy az iskolai vég-

zetség növekedése kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével. A megkérdezett hallgatók csak 79%-a vélekedett hasonlóan. A hallgatók 94%-ának véleménye szerint a munkavállaló munkahelyi tapasztalati éveinek növekedése kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével. Ezzel ellentétben a vállalatvezetők pusztán 40%-a gondolkodik hasonlóan. A vezetők képességeit és a személyzeti kultúra javulását, a munkavállaló megalégedettségének nö-

*„Várakozásainkkal ellentétben a vállalatvezetők mindössze 40%-a szerint van csak kapcsolat a munkavállaló tapasztalati éveinek növekedése és teljesítménye között. Szintén alacsony egyetértési százalékot kapott (50%) a munkavállaló személyiségjegyei és teljesítménye közötti összefüggés. A nemmel kapcsolatos teljesítmény összefüggésre mindkét megkérdezett csoport által adott tagadó válasznak nagyon örülünk, hiszen az azt mutatja, hogy már elszakadtunk attól a nézettől, hogy a férfiak jobb munkavállalók lennének, mint a nők.”*

vekedését, a munkahelyi kommunikáció javulását, valamint a munkavállalók innovativitását viszont ismét a vállalatvezetők nagyobb része (mindegyik esetben több mint 90%-a) hozza kapcsolatba a munkavállaló teljesítményével, míg a hallgatók csak 68–86%-ának ugyanez a véleménye. Ez alapján elmondható, hogy ezen tényezők fontosságával a hallgatók is tisztában vannak, de azok jelentőségét a vállalatvezetők sokkal többre értékelik. A munkavállaló személyiségjegyeinek megítélésével kapcsolatban pont fordított a helyzet. A hallgatók 81%-a gondolja úgy, hogy kapcsolatban van a munkavállaló teljesítményével, míg a vállalatvezetők csak 50%-a osztja ezt a véleményt.

Természetesen ezekre a kérdésekre is végeztünk függetlenség vizsgálatot. A vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy a munkavállaló munkahelyi tapasztalati éveinek növekedésével kapcsolatban annak irányára (+;-) adott hallgatói válaszok nagymértékben függtek a válaszadó nemétől. Ugyan mind a férfiak, mind a nők a (+) kapcsolatot jelölték meg, mégis a női válaszadók nagyobb aránya (93%) tartotta a kapcsolatot (+)-nak, míg a férfiak esetében ez csak 79% volt.

Nem volt független a válaszadás a hallgatók felsőoktatási intézményétől a munkavállaló megalé-

dettségének növekedése és teljesítménye között adott válaszok esetében. Az egyes intézményenként adott válaszok közül a Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karának, a Zsigmond Király Főiskola, a Budapesti Gazdasági Főiskola és Pécsi Tudományegyetem hallgatóinak 84%-ot meghaladó részaránya gondolta úgy, hogy a munkavállaló megalégedettsége és a munkavállaló teljesítménye között kapcsolat van. A Széchenyi István Egyetem hallgatóinak 57%-a szerint van kapcsolat, 43% szerint azonban nincs. Ugyanerre a tényező teljesítményt befolyásoló iránya esetén sztochasztikus kapcsolat mutatható ki a válaszadó neme, és a befolyás iránya között is. A nők 85%-a, míg a férfi válaszadók 63%-a ítélte a kapcsolat irányát pozitívnak.

A munkavállaló teljesítménycéljainak növelése, mint tényező teljesítményt befolyásoló kapcsolataira adott válaszok és a válaszadók felsőoktatási intézménye, valamint kora is sztochasztikus kapcsolatot mutatott. A Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karának hallgatóinak – többi felsőoktatási intézményhez képest kiemelkedően magas – 94%-a szerint van kapcsolat a munkavállaló teljesítménycéljainak növelése és a munkavállaló teljesítménye között. A 25–27 év közötti korosztály összes tagja a kapcsolat létezésével mellett voksolt, míg a fiatalabb korosztálynál megjelentek a kapcsolatot tagadó válaszok.

Hasonlóan két ismérvvel (válaszadó neme és szakja) való összefüggés mutatható ki a hallgatói válaszok alapján a munkavállaló toleranciájának teljesítményt befolyásoló hatására adott válaszok között is. Itt is igaz, hogy a nők nagyobb aránya (82%) választotta a toleranciát teljesítményt befolyásoló tényezőként. A férfiaknak csak 65%-a gondolta hasonlóan. A művelődésszervezők 100%-a, a közgazdászok 83%-a, a humán erőforrás menedzserek 64%-a, míg a turizmus-vendéglátó szakosok 59%-a tekintette a toleranciát teljesítményt befolyásoló tényezőnek.

A fentiek alapján elmondható, hogy majdnem minden teljesítményt befolyásoló tényezőt a vállalatvezetők és hallgatók hasonlóképpen ítélik meg, de az egyes tényezőknek más-más jelentőséget tulajdonítanak. A felsorolt 17 tényező közül 10-nél az egyes

csoportok válaszadói részaránya 10%-nál nagyobb mértékben tért el, amely mérték rámutat a vélemények eltérésére is, valamint kezdeti véleményeltérésre vonatkozó feltételezésünk helyességére is. Eredményeink alapján el kell oszlatni azt a tévhitet (amit a hallgatói válaszok alá is támasztanak), hogy a munkavállalók teljesítményét a tapasztalati évei jelentősen befolyásolják. Ezt a nézetet a vállalatvezetők nem osztják. A személyzeti kultúra jelentőségét és a munkahelyi kommunikáció javulását viszont a hallgatók becsülik alá, hiszen a vállalatvezetők 90%-ot meghaladó hányada szerint ez teljesítmény-befolyásoló tényező.

Hallgatói kérdőívünk tartalmazott olyan kérdéscsoportokat is, amelyeket a vállalatvezetőknek nem tettünk fel, így összehasonlítás nem végezhető, mégis a kapott eredmények hozzájárulhatnak a hallgatói (potenciális vállalatvezetői) gondolkodás további megismeréséhez.

### MILYEN JÖVEDELMET VÁRNAK ÉS MIT TESZNEK ÉRTE?

Kérdőívünk 3. és 4. kérdéscsoportjában arra kértük a hallgatókat, hogy becsüljék meg, mennyi lenne a bruttó keresetük, ha ebben az évben állnának munkába (ld. 3. ábra), illetve 5 év gyakorlat után mennyivel emelkedne ez a kereset. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy a hallgatók szerint arányban áll-e a pályakezdőként kapott fizetésük a felsőfokú tanulmányaikba fektetett erőfeszítéseik mértékével, illetve, hogy tesznek-e valamit felsőfokú tanulmányaik során azért, hogy értékesebb munkavállalókká váljanak.

Ami a fenti kérdések elemzésekor meglepett bennünket, hogy a hallgatók pályakezdő fizetési elképzelése jelentősen szóródott. Míg az átlagos bruttó

pályakezdői fizetési elvárás 153 293 Ft volt, addig a legalacsonyabb 70 000 Ft, a legmagasabb pedig 300 000 Ft, a szórás 50 552 Ft volt. A hallgatók fizetési elvárásait osztályközökbe soroltuk, amely alapján a fenti kép rajzolódik ki. Az ábra alapján elmondható, hogy a hallgatók 69%-a 70 000–170 000 Ft havi bruttó pályakezdői fizetésre számít.

Az 5 év tapasztalat megszerzése utáni emelkedésre adott becslések eredményei hasonlóan az előzőekhez. A hallgatók átlagosan 50%-os emelésre számítanak, melynek szórása 56% volt. A legalacsonyabb érték 7, míg a legmagasabb érték 500%-os volt. Annak ellenére, hogy az átlagos értékek közel esnek a realitáshoz, mégis úgy gondoljuk, hogy a hallgatók egy része nincs tisztában az aktuális munkapiaci lehetőségekkel. Többen alábecsülik, többen pedig túlzottan felülértékelik a munkapiacon kínálgató lehetőségeket. A megkérdezettek 79%-a szerint azonban a pályakezdőknek adott fizetés nem áll arányban a hallgatók felsőfokú tanulmányaiba fektetett erőfeszítések mértékével.

A fenti kereseti adatok és 5 év múlva elvárt növekedési adatok alapján konfidenciaintervallum-becslést is végeztünk. Ez alapján 95%-os megbízhatósági szint mellett a hallgatók által megadott havi bruttó fizetési elvárásnak 144 859 Ft és 161 727 Ft, az öt éves tapasztalatszerzés utáni fizetésemelkedésnek pedig 40,65% és 59,35% közé kell esnie.

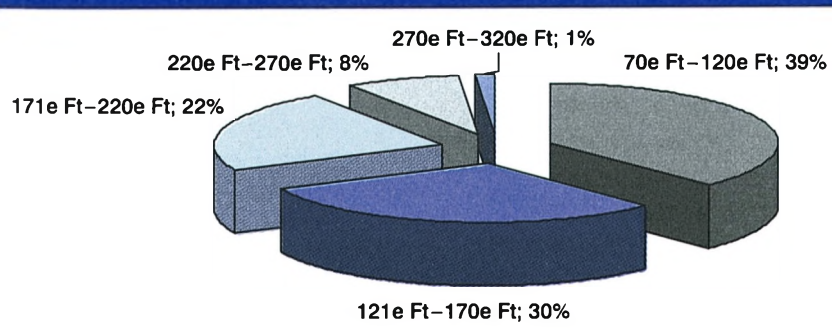
A munkapiaci verseny fokozódását jelezheti az is, hogy a megkérdezettek 50%-a válaszolta, hogy felsőfokú tanulmányai mellett egyéb erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy értékesebb munkavállalóként kezdhesse a pályafutását. Akik megneveztek ezeket az erőfeszítéseket, azok legtöbbször a szakmai belföldi és külföldi gyakorlatokon való részvételt, a plusz nyelvtanulást, a tudományos diákköri

munkát és OKJ-s tanfolyamok elvégzését emelték ki. Ha másik oldalról vizsgáljuk a fenti kérdést, akkor viszont elszomorító, hogy a hallgatóknak csak a fele hajlandó többlet erőfeszítéseket hozni a jövőbeni sikerek elérésének érdekében.

Természetesen a 3. és 4. kérdéscsoport esetén is végeztünk függetlenség vizsgálatokat. Kapcsolatot a 3. kérdéscsoport esetében csak az előre jelzett bérnövekedés és a megkérdezett hall-

3. ábra

A megkérdezett hallgatók pályakezdői havi bruttó fizetési elvárásai



gatók életkora között találtunk. A 18–19 évesek és a 27 év felettek mind a 0–100%-os béremelést várnak el 5 év gyakorlat után. A 25–26 éveseknél a becsült bérnövekedés a 0–150%-os sávban mozog. A kiugrások – túl magas bérnövekedés becslések – a 20–22 éves korosztályra jellemzők.

Azt, hogy az egyes hallgatók tesznek-e egyéb erőfeszítést a tanulmányaik mellett, hogy értékesebb munkavállalók legyenek, befolyásolja az, hogy melyik oktatási intézmény hallgatói. Azaz az intézmény és az extra erőfeszítések között (95%-os valószínűség mellett) sztochasztikus kapcsolat mutatható ki. Az intézmények között élen járnak a Pécsi Tudományegyetem hallgatói, akiknek 79%-a tesz tanulmányai mellett egyéb erőfeszítést, hogy értékesebb munkavállalóként kezdhessék pályafutásukat. Legkisebb arányban pedig a Budapesti Gazdasági Főiskola hallgatói (30%) vállalkoznak extra erőfeszítésekre tanulmányaik mellett.

## ÖSSZEGZÉS

Összességében elmondható, hogy a megkérdezett vállalatvezetők és hallgatók véleményei alátámasztották hipotéziseinket, melyekkel az emberi tényező a vállalati sikerek elérésében és a vállalati érték növelésében betöltött szerepének fontosságát vizsgáltuk. A vállalatvezetők és a hallgatók jelentős része egyetért abban, hogy a munkavállalóinak teljesítménye és a vállalat teljesítménye szorosan összefügg egymással. A vélemények azonban nem mindig egyformák, sőt több helyen kimutathatók a tapasztalt vállalatvezetők és a jövő generáció közötti nézetkülönbségek, valamint rá tudunk mutatni a vélemények magyarázható megváltozására is.

Fontosnak tartjuk ismét kiemelni, hogy a megkérdezett hallgatók nagy része a tanulmányaik mellett egyéb erőfeszítéseket tesz (nyelveket tanulnak, tanfolyamokra, gyakorlatokra járnak), hogy az oktatásból kikerülve értékesebb munkavállalóvá váljon, mint azok a társaik, akik nem tesznek többlet erőfeszítéseket. Meg kell azonban állapítani azt is, hogy nem minden hallgató van tisztában a pályakezdés alkalmával megkapható bérrel, illetve az első 5 év munkavállalás után bekövetkező várható béremelés mértékével. Előfordul ugyanis a túlzottan alacsony és a túlzottan magas elvárás is. Véleményünk szerint fontos lenne, hogy a hallgatók ne csak az emberi tényező fontosságával, hanem a munkavállalásért kapható ellenértékkel is tisztába legyenek.

Úgy gondoljuk, hogy cikkünkben sikerült rámutatnunk arra, hogy a megkérdezettek felismerték az emberi tényező fontosságát, vállalati értéket gyarapító tulajdonságát. Tudják, hogy az emberi sajátosságokból adódóan fontos a munkavállalók motiválása, megbecsülése, céljaik tiszteletben tartása.

## HIVATKOZÁSOK

- GOLEMAN, D. (1997): *Érzelmi intelligencia*, Budapest: Hátér Kiadó
- GILES W.J. – ROBINSON D. (1972): *Human Asset Accounting*, London: Institute of Personnel Management and Institute of Cost and Management Accountants
- ILLÉS K. – SZIRMAI P. (2002): Az emberi tőke átértékelésének szükségessége. *Vezetéstudomány*, XXXIII, 9, 29–39
- KERTESI G. – KÖLLŐ J. (2001): A gazdasági átalakulás két szakasza és az emberi tőke átértékelődése. A bérszerkezet átalakulása Magyarországon 1986–1999 – III. rész, *Közgazdasági Szemle*, XLVIII, 11, 897–919
- LÁSZLÓ Gy. (2002): Profitcélok és munkavállalói érdekek *Vezetéstudomány*, XXXIII, 7–8, 28–35
- LIKERT, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill
- PAP E. Sztereotípiák és aránytalanságok – nők és férfiak ábrázolása a médiában. Budapest: Független médiaközpont <http://www.cij.hu/index.php/articles/course/232>
- PATAY L. (2004), A legfontosabb erőforrás az ember, *Kisalföld*, 07.12, 10. old.
- POÓR J. – ROBERSON, M. (2003): Globális fejlődés: Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. *Vezetéstudomány*, XXXIV, 1, 13–19
- ROMER, P. (2003): *The Soft Revolution: achieving Growth by Managing Intangibles*, in: Hand, J.R.M. & Lev, B. (eds), *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*, Oxford: Oxford University Press, pp.63–94.
- SZABÓ K. – HÁMORI B. (2006): *Információgazdaság*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- ULBERT J. (2001): *A vállalat értéke*. Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó

Szalka Éva egyetemi docens,  
Széchenyi István Egyetem,  
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar,  
Regionális tudományi és közpolitikai tanszék  
Czipf Csongor, okleveles közgazda, PhD-hallgató  
a PTE Gazdálkodástudományi Doktoriskolájában



# Munkakör-elemzési és -értékelési rendszerek a volt Jugoszlávia országaiban

**Az emberierőforrás-menedzsment (HRM) nagyon szorosan kapcsolódik ahhoz a kultúrkörhöz, amelyben az adott szervezet tevékenykedik. Ezért is lehet érdekes a magyar szakemberek számára, hogy az olyan országok esetében, amelyek hosszú ideig egy államközösségben éltek majd szétváltak, milyen hasonlóságot, illetve különbséget mutat a HRM-módszerek alkalmazása. Cikkünkben arra vállalkoztunk, hogy bemutassuk a munkakör-elemzés és -értékelés elméletének és gyakorlatának fejlődését és átalakulását a volt Jugoszlávia területén létrejött országok (Szerbia, Horvátország, Bosznia-Hercegovina, Szlovénia) esetében.**

## MUNKAKÖR-ELEMZÉS ÉS -ÉRTÉKELÉS

A munkakör a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakört betöltő személy révén egyéni felelőse van. A munkakör-elemzés olyan szisztematikus eljárás, melynek segítségével meghatározhatók a munkakör elvégzésével összefüggő lényeges információk: a munkaköri azonosítók, a feladatok és felelőségek, a munkaköri követelmények, a szervezeti viszonyok, stb. A munkakör-elemzés leggyakoribb végeredménye az írott formában megjelenő munkaköri leírás, ami az adott szervezet előírásainak megfelelő formában rögzíti a munkakör azonosítóit, céljait, feladatait, követelményeit, szervezeti elhelyezkedését, valamint mennyiségi dimenzióit is.

A világ különböző régióiban eltérő a munkaköri leírás alkalmazása és elterjedtsége. A munkaköri leírás kritikusai e dokumentum kidolgozását a kreativitás és a munkatermelékenység szempontjából szükségtelen és időigényes tevékenységnek tekintik. Hívei azonban értékesnek találják, mind képességi, mind gazdasági szempontból. Ők a munkaköri leírást benchmark-nak, sőt, kiindulópontnak tekintik.

A történelem és a kultúra az a két tényező, amelyek valószínűleg a leginkább meghatározzák a különböző régiók vállalatai közötti eltérő nézőpontokat. Siddique (2004) úgy véli, hogy a kelet-közép-európai környezetben működő vállalatoknál a munkakör-elemzés hatékony HR eszköz, hiszen segíti a munkaköri felelőségek tisztázását, valamint a követelmények megfelelő kialakítását. Az utóbbi években az üzleti szférában egyre inkább terjed az a gyakorlat, hogy a munkaköri követelmények között meghatározzák a munkakörre jellemző magatartásjellemzőket is.

A munkakör-értékelés az a folyamat, amelynek segítségével megállapítható, hogy egy-egy munkakörnek mekkora a relatív súlya vagy fontossága az adott szervezeten belül. Fontos szempont az is, hogy azok számára, akik részt vesznek az értékelési munkában, jól áttekinthető és dokumentálható legyen az értékelés eredménye (Poór, 1992). A munkakör-értékelésben két jelentős irányzat figyelhető meg. Az egyik az ún. szintetikus (holisztikus), amely a munkakör egészére helyezi a hangsúlyt,

míg a másik az ún. analitikus (atomikus) megközelítés, amely a munkakör számtalan alkotó eleme közül próbál meg lényeges tényezőket megragadni. Számos nemzetközileg elismert munkakör-értékelési módszer létezik, melyek kifejlesztői és tulajdonosai a következő cégek: Hay Group (Bábosik, 2003), KPMG, Mercer, PA Consulting, REFA (Nemeskéri-Fruttus, 2001), SHL (Klein, 1998), Towers Perrin és Watson Wyatt (Amstrong, 1999).

## A MÚLT

### *Általános (intézményi, kulturális és HR) környezet a volt Jugoszláviában*

A volt Jugoszlávia országainak jelenlegi emberierő-forrás-menedzsment gyakorlatát jelentősen befolyásolja a XX. század második felében kialakult munkás-önigazgatás rendszere. A döntéshozói hatalmat a munkások kezében összpontosító rendszer nem foglalkozott a dolgozók megfelelő ösztönzésével, így a termelékenység nagyon alacsony szintre süllyedt, ami végül a gazdasági és a politikai rendszer bukásához vezetett (Szlávicz, 2006). A munkaügyi nyilvántartás és a munkaköri besorolás központi irányítás alatt állt.

Az öngazgatási rendszer alapegységét Jugoszláviában a társult munka alapszervezete (TMASZ) képezte. A vállalatokon belüli TMASZ-ok kijelölése a dolgozók száma alapján történt. A technológiai egység elvét gyakran figyelmen kívül hagyták, ami sok probléma okozója lett. Megnőtt az adminisztratív és a vezetői munkakörök száma, növekedtek a költségek és a fluktuáció is jelentős méreteket öltött. A vállalatok hatékonyságát jelentősen csökkentette a munkakörök megduplázódása is, hiszen egyes pozíciók jelen voltak a szervezeti egységekben és a cég felső szintjén is. Az öngazgatási rendszerben a közvetlen termelőmunkások hatásköre és fizetésének nagysága jelentősen megnőtt. A rendszer azt sugallta, hogy ez a réteg tartja el a fejlesztési, tervezési, piackutatási és más nem termelői munkakörökben dolgozókat. A döntéshozói szerepkör sokkal inkább hatalmi, nem pedig szakmai kérdésekre összpontosított.

Az öngazgatás eszméje a megvalósítás során elkövetett hibák miatt kudarcra volt ítélve. A rendszer nem találta meg a módját a foglalkoztatottak hatékony ösztönzésének. A fejlett piacgazdaságokban alkalmazott ösztönzési módszerek nem voltak használhatók, hiszen Jugoszláviában nem voltak kidolgozott módszerek a kreativitás és a sikeresség jutalma-

zására, az átlagnál hatékonyabb és jobb képességekkel rendelkező dolgozók ösztönző bérezésére, sem a nem megfelelő teljesítményt nyújtó dolgozók áthelyezésére vagy elbocsátására. A dolgozók ösztönzésében jelentkező gondok kihatottak a vállalatok hatékonyságára és versenyképességére is (Šušnjar, 1995).

Jugoszlávia nemzeti és szervezeti kultúráját Hofstede (1980) alapján mutatjuk be. Az 1. tábla mutatja Jugoszlávia négy kulturális indexét.

1. tábla A jugoszláv nemzeti kultúra Hofstede-féle indexei – 1980	
A nemzeti kultúra dimenziói	Index
Bizonytalanságkerülés	88
Hatalmi távolság	76
Individualizmus – kollektívizmus	27
Férfias – nőies értékek	21

*Forrás: Štangl Š.G. – Zimanji V. (2005): Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet, Subotica, p.14.*

A tábla alapján Jugoszlávia szervezeti kultúráját a magas fokú bizonytalanságkerülés és a nagy hatalmi távolság, valamint a kollektívizmus és a noies értékek tisztelete határozta meg. A jugoszláviai szervezeti kultúrára jellemző volt a változásokkal szembeni nagyfokú ellenállás és az alacsony alkalmazkodási képesség is, ami igen nehézkessé tette a környezeti változásokra való reagálást. A sokszor öntörvényű, makacs cégvezetők döntéshozatali folyamata igen hosszadalmas volt. A jugoszláv üzletemberek nem hittek a kompromisszumokban, azt a valódi megoldás elodázásának tekintették, az állammal szemben pedig igen bizalmatlanok voltak.

### *Munkakörelemzés és -értékelés az egykori Jugoszláviában*

Az egykori Jugoszláviában a pontozásos munkakörelemzés volt gyakorlatban. A munka nehézségét és értékét a következő négy tényező alapján határozták meg: a munka összetettsége, a munkával járó felelősség, a munka során kifejtett erőfeszítés és a munkafeltételek. A rendszer analitikus értékelése eredményeként kapott pontérték a munka nehézségét mutatta, s megkönnyítette a különböző jellegű munkák összehasonlítását. A munkák objektíven meghatározott relatív nehézsége pedig lehetővé tette az igazságos bérezési politika kialakítását. Emellett hoz-

zárult a megfelelő munkaügyi politika kialakításához is, hiszen egzakt adatokat szolgáltatott arról, hogy mely munkák elvégzéséhez milyen szaktudás szükséges.

Jugoszláviában a munkakör-értékelésnél használt tényezők jelentése a következő volt:

**Összettség** – E kategórián belül azt elemezték, hogy a dolgozóknak milyen ismeretekkel és képességekkel kell rendelkezniük a munka sikeres elvégzéséhez.

**Felelősség** – E kategórián belül azt értékelték, hogy a dolgozó milyen jellegű felelősséget vállalt a rábízott feladat elvégzése során. A dolgozótól elvárták, hogy lelkiismeretesen és megbízhatóan végezze munkáját, hogy őrizze a munkatársai biztonságát és egészségét, valamint elkerülje a nyersanyagokban, eszközökben és termékekben előidézhető károkat.

**Erőfeszítés** – E kategóriában azt a fizikai és szellemi igénybevételt értékelték, melyet a dolgozónak a munka sikeres elvégzéséhez kellett kifejtenie. A munkaértékelési módszer kidolgozói szerint a fizikai igénybevételt ajánlatos bizonyos időperiódushoz kötni.

**Munkafeltételek** – E kategória keretében a munkafeltételeket értékelték, valamint azokat a veszélyeket, amelyeknek a dolgozó a munkavégzés során volt kitéve. Fontos kiemelni, hogy a rendszer összeállítóinak nem az volt a célja, hogy a nem megfelelő munkakörülményekért kárpótolják a dolgozókat, hanem, hogy ösztönözzék a munkaadókat a munkafeltételek javítására (Šušnjar, 1995).

Annak érdekében, hogy a munkakörelemzést végzők minél pontosabban meg tudják határozni a vizsgált munka nehézségét, a rendszer kidolgozói elkészítették az egyes tényezők és altényezők különböző fokozatainak definícióját, illetve szöveges magyarázatát is (Šušnjar, 1995). Illusztrációként a vezetői képességek fokozatainak leírását mutatjuk be.

### Vezetői képességek

A munka kiscsoport vezetését kívánja meg. Kiemelendők a következő elvárások:

- felelősség az emberekkel való munkában – csoporton belüli együttműködés
- felelősség az emberek közötti viszonyok állapotáért
- felelősség az alkotás fejlesztéséért és ápolásáért
- felelősség a személyi jövedelem elosztás rendszerének állandó javításáért
- felelősség a lakhatási politikáért.

Technológiai és logikai egységet alkotó kiscsoport vezetésével kapcsolatos munka. Ezen a felelősségi szinten a következőt kell kiemelni:

- felelősség az emberekkel való munkában – csoporton belüli és munkacsoportok közötti együttműködés
- (a többi hasonló, mint az előző szint 2. pontjától következő leírás)

Egy szervezeti egység munkájának vezetésével kapcsolatos munka. Ezen a felelősségi szinten a következő tényezők a fontosak:

- a szervezeti egység személyügyi politikájáért való felelősség
- a szervezeti egységen belüli együttműködés és az emberi kapcsolatok iránti felelősség

Néhány szervezeti egység munkájának vezetésével kapcsolatos munka. Ezen a felelősségi szinten a következőt kell kiemelni:

- A szervezeti egységek közötti viszonyok és az együttműködés iránti felelősség.

Több szervezeti egységből álló vállalat munkájának vezetésével kapcsolatos munka.

### ***A foglalkozások rendszerezése az egykori Jugoszláviában***

A munkakörelemzés kidolgozott módszertana mellett a JSZSZK parlamentje 1990-ben kidolgozta a Foglalkozások egységes rendszertanát (*Jedinstvena nomenklatura zanimanja u SFRJ, Službeni list SFRJ* 31/1990) is. A foglalkozások klasszifikációja két szempontot vett figyelembe:

- a munka fajtáját – mely alapján 19 munkaterületet határoztak meg, 74 foglalkozási csoporttal és
- a munka összetettségét – mely szerint a foglalkozásokat nyolc összetettségi csoportba sorolták.

A foglalkozások jelölése három kétjegyű számmal történt. Az első két szám a foglalkozás összetettségét mutatta. A második számpár a foglalkozási csoportra utalt és 01–99 értéket vehetett fel. A harmadik számpár pedig a foglalkozás sorszámát mutatta egy foglalkozási csoporton és összetettségi kategórián belül. Így például a közgazdasági területen dolgozó tanácsadó kódja 72.67.92., míg a dolgozók képzéséért felelős dolgozó száma 71.70.02. volt.

A központilag meghatározott munkaköri besorolások rendszere túlélte a rendszerváltást. A volt Jugoszlávia számos országában még ma is használják ezeket a besorolásokat. A továbbiakban megismerkedünk az egyes országokban kialakult jelenlegi helyzettel.

## SZERBIA

Szerbia a volt Jugoszlávia tagállamai között meghatározó gazdasági és politikai szerepet töltött be. Az ország felbomlása után Szerbia Montenegróval együtt alkotott államközössége vette át a jogfolytonos állam kötelezettségeit és jogait. 2005-től, Montenegró kiválása után, Szerbia önálló államot alkot. Az ország 88 361 km<sup>2</sup>-en terül el, ahol csaknem hét és fél millió lakos él. A régió gazdasági nehézségei már a nyolcvanas években, az átmenet kezdetén tapasztalhatóak voltak, de Jugoszlávia széthullása után súlyos gazdasági és politikai krízissel szembesült a terület. 1992 és 1995 között az ENSZ gazdasági szankciói majd 1999-ben a NATO bombázások sújtották Szerbia gazdaságát és infrastruktúráját. Az infláció elképesztő méreteket öltött, 1993-ban a kiskereskedelmi árak növekedése több milliárd százalékot tett ki. 1994 januárjában pénzügyi reform kezdődött, de azt nem követte a gazdasági tevékenység élénkítése. A volt jugoszláv piacok elvesztése is hatalmas érvágást volt. A munkanélküliség nagyon komoly problémát jelentett, hiszen, például 1997-ben a regisztrált munkanélküliek aránya a munkaképes lakosság 30%-át is elérte. Ezt az arányt csak növelték a kényszer szabadságon levő dolgozók és a menekültek százezrei.

2000 végén, a Milosevics-korszak után reformpárti, Európa-orientált szerb kormány alakult, mely központi feladatának a gazdasági reformok véghezvitelét tartotta. Ezután relatíve gyors gazdasági növekedés jellemezte a szerb gazdaságot. 2004-ben a GDP növekedése 9,3% volt, ami Szerbiát az egyik legdinamikusabban fejlődő országok közé emelte. Az elkövetkező években a bruttó nemzeti termék növekedése azonban lelassult és 2006-ban már csak 5,8 % volt. A gazdasági fejlődést jól szemlélteti az egy főre eső GDP értéke is, hiszen míg 2001-ben 1445 \$ volt, addig 2005-ben értéke elérte a 3183 \$-t. A 2007-es évre becsült GDP 54310 milliárd \$, míg az egy főre eső értéke 7234 \$. Az elmúlt években az inflációt is sikerült megfékezni, hiszen míg 2001-ben az éves infláció 40% volt, addig 2006-ban 10% alá szorították.

### **A szerbiai szervezeti kultúra jellemzői**

A szerb nemzeti és szervezeti kultúra jellemzőinek elemzését Hofstede vizsgálatának Szerbiára vonatkozó értékeinek bemutatásával kezdjük. A volt Jugoszláviára vonatkozó nemzeti kultúra indexeit Hofstede 2001-ben bontotta fel Szerbia, Horvátor-

szág és Szlovénia adataira (Janićijević, 2003). E három kultúra pozicionálása azonban nagyon hasonló. Sot, Hofstede a Jugoszláviára vonatkozó 1980-as adatokat használta fel Szerbia kulturális sajátosságainak megjelölésére. Ez azzal magyarázható, hogy a politikai és gazdasági krízis éveiben a szerb kultúra változott a legkisebb mértékben és leginkább hasonlít az eredeti 1980-as állapotokhoz. A szerb nemzeti kultúra sajátosságai a 2. tábla szerint számszerűsíthetők.

2. tábla

#### A szerb nemzeti kultúra Hofstede-féle indexei

A nemzeti kultúra dimenziói	Index
Bizonytalanságkerülés	88
Hatalmi távolság	76
Individualizmus – kollektívizmus	27
Férfias – nőies értékek	21

Forrás: Janićijević N. (2003): *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*. Ekomomski Anali, p.54.

A számadatok alapján Szerbia egy magas hatalmi távolságú, kollektivistá, nőies értékeket valló, magas bizonytalanságkerülésű ország. A fenti jellemzők alapján az ország leginkább a dél-amerikai és a mediterrán országokhoz hasonlít. A legnagyobb eltérések az angolszász társadalmak kulturális jellemzőivel való összehasonlításban lelhetőek fel. Fontos kiemelni, hogy Hofstede szerint a magas hatalmi távolság nagyfokú centralizációra, míg az erős bizonytalanságkerülés jelentős formalizációra utal. Ezekre a kultúrákra a piramis szervezeti típus a jellemző. Janićijević (2003) kutatásai szerint azonban a szerbiai vállalatok szerkezetét a családi jelleg és a személyorientált bürokrácia határozza meg. A szerb vállalati kultúrára ugyanis az alacsony formalizáció és bürokrácia, valamint a nem formális és íratlan szabályok tisztelete jellemző. Jelentős a szociális ellenőrzés is, amit a munkahelyi szerepek és normák kiemelt fontossága bizonyít. A vállalat vezetőjét a dolgozók teljhatalmú vezetőként tisztelik és követik, ami jelentős perszónifikációra utal. A szerb vállalatvezetők tekintélye abban nyilvánul meg, hogy a társadalmilag elfogadott nézet szerint ők védik meg a foglalkoztatottakat a bizonytalanságtól, s ezért övék a döntés joga is.

A ljubljani Közgazdasági Kar szakmai felügyeletével 2001-ben végzett felmérés a szerbiai és horvát-

országi cégek közötti (business to business) kapcsolatokat elemezte. A kutatásba 216 szerbiai és 204 horvátországi cég kapcsolódott be (Zabkar–Brencic, 2004). A kutatás eredményei alapján a szerb szervezeti kultúra következő sajátosságai emelhetők ki: a szerbiai kultúrára inkább az együttműködés jellemző, mint a versengés, kiemelt fontosságúak az ismeretségek, az emberi kapcsolatok és a barátság. Az egyén cselekedeteit a csoporthoz való tartozás, a csoportérdek határozza meg. A szerbiai cégek fontosnak tartják a megbízhatóságot, az ígéretek megtartását, a becsületességet, a lojalitást és a nyitottságot. A barátságnak, a közös informális időtöltésnek és az ajándékozásnak jelentős szerepe van az üzleti kapcsolatok kialakításában és ápolásában. Az információáramlás gyakran informális csatornákon keresztül történik, ami még inkább hangsúlyozza az ismeretségek fontosságát.

### ***A munkakör-besorolás és -értékelés mai szerbiai gyakorlata***

A munkakörök besorolását illetően jelenleg egy komoly dilemmával szembesülnek a szerbiai gazdasági szereplők. Az 1996-ban hozott Munkaviszonyokat szabályozó törvény (*Zakon o radnim odnosima Službeni glasnik RS 55/96*) a Munkakörök besorolásának szabályzatát (*Akt o sistematizaciji poslova*) az általános jogi dokumentumok közé sorolta és meg is jelölte, hogy azt a vállalat igazgatója hozhatja létre. Ezzel szemben a 2001-ben életbe lépett új Munkatörvény (*Zakon o radu – Službeni glasnik RS 70/01*) nem tartalmaz ilyen kitétel. Az 1996 és 2001 közötti időszakban a törvénykezés a Munkakörök besorolásának szabályzatát általános jogi dokumentumként kezelte és az Alkotmánybíróság is több esetben vizsgálta egyes vállalatok ezen ügyiratának alkotmányosságát és törvényességét. A 2001-ben hozott Munkatörvény nem határozza meg e dokumentum jogi jellegét, így az Alkotmánybíróság hatásköre is megkérdőjeleződik, csakúgy, mint az, hogy a vállalaton belül kinek a jogkörébe tartozik a munkaköri besorolások meghozatala.

A jogi tisztázatlanság miatt jelenleg Szerbiában két ellentétes nézet uralkodik a munkakörök besorolásával kapcsolatban. Az egyik szerint az új Munkatörvény

tartalma ellenére a munkakörök besorolását szabályozó dokumentum általános jogi dokumentum. Ezt támasztja alá az is, hogy ez a dokumentum általános, személytelen módon határozza meg a vállalaton belüli viszonyokat – a munkaköröket, a végzésükhöz szükséges végzettséget és azokat az egyéb feltételeket, amelyeknek minden jelenlegi és a jövőben a céghez csatlakozó dolgozónak meg kell felelnie. A másik nézet szerint, amely a Munkatörvényt veszi alapul, a Munkakörök besorolásának szabályzata nem általános jogi dokumentum. E nézet képviselői szerint az említett dokumentum nem szabályozza a dolgozók jogait és kötelezettségeit, hiszen azokat a Munkatörvény szerint csak a törvény, a kollektív szerződés, valamint a Munkáról szóló szabályzat (*Pravilnik o radu*), mint egyedüli, általános jogi dokumentumok, és az egyéni munkaszerződések szabályozzák. Szerintük a munkakörök besorolását szabályozó ügyirat nem határozza meg a munkával kapcsolatos viszonyokat, csak bizonyos tényeket állapít meg, mint amilyen a munkaköri leírás, a munkaköri specifikáció és a dolgozók struktúrája. E nézet képviselői szerint a Munkakörök besorolását szabályozó ügyirat egy pontosan meghatározott gazdasági szereplő – a munkaadó – belső dokumentuma.

***„A szerbiai kultúrára inkább az együttműködés jellemző, mint a versengés, kiemelt fontosságúak az ismeretségek, az emberi kapcsolatok és a barátság. Az egyén cselekedeteit a csoporthoz való tartozás, a csoportérdek határozza meg. A szerbiai cégek fontosnak tartják a megbízhatóságot, az ígéretek megtartását, a becsületességet, a lojalitást és a nyitottságot. A barátságnak, a közös informális időtöltésnek és az ajándékozásnak jelentős szerepe van az üzleti kapcsolatok kialakításában és ápolásában.”***

A leírt általános dilemma miatt az Alkotmánybíróság egy általánosan elfogadott nézőpont meghozataláig felfüggesztette a különböző cégek munkaköri besorolását szabályozó ügyiratainak alkotmányossági és törvényességi vizsgálatait. A leírt helyzet miatt a munkaadók nem vesznek figyelembe semmiféle törvényi előírást és a dolgozók munkaköri leírásait, valamint a munkakörök rendszerezését önkényesen alakítják ki és változtatják meg. Azzal érvelnek, hogy a cég belső ügyeiről lévén szó, más külső személy vagy

intézmény nem szólhat bele. A munkavállalók tehát sokkal rosszabb helyzetbe kerültek, mint amilyen helyzetben az egykori Jugoszlávia dolgozói voltak.

Szerbiában a foglalkozások csoportosításának szabályozására a jugoszláviai helyzetkép elemzésénél bemutatott Foglalkozások egységes rendszertana van érvényben, eddig még nem vezettek be új csoportosítási rendszert. Az 1990-ben kidolgozott rendszer is inkább csak statisztikai nyilvántartásként, mint a személyügyi politikát segítő rendszerként funkcionál. A többi volt jugoszláv tagállam példája azt mutatja, hogy mindenképp szükséges egy, a nemzetközi ISCO-88-cal harmonizáló rendszer kidolgozása, de erre Szerbiában még nem került sor.

A HR-környezetben bekövetkezett változások miatt a munkakör-elemzési rendszer mielőbbi aktualizálásra szorul. Mivel egy új munkakör-értékelő rendszer kidolgozása sok időt, szaktudást és befektetést igényelne, ezt a munkaadók régóta halogatják. Az ágazati szintű kollektív szerződések tartalmazhatnak a munkakörök értékelésének alapelveit, de Szerbiában több mint egy éve nincs hatályban érvényes általános vagy ágazati szintű kollektív szerződés sem.

## A külföldi cégek szerepe

Szerbiában a közvetlen külföldi tőkeberuházások (FDI) 2001 és 2005 között 4 milliárd \$-t tettek ki, 2006-ban azonban elérték a rekordnak számító 2 milliárd \$ értéket. A rendelkezésre álló források szerint a külföldi tulajdonú cégek megjelenése Szerbiában fontos lépést jelent a korszerű HR gyakorlat elterjedésében. A külföldi tulajdonú cégekben ugyanis a fejlett HR módszerek alkalmazása figyelhető meg, főleg a munkaerő toborzás, -kiválasztás és -értékelés terén. Remélhetőleg a hatékony személyzeti menedzsment eredményei ösztönzőleg hatnak majd a szerbiai cégek gyakorlatára is. Idővel várhatóan a munkakörelemzés és -értékelés módszere is megváltozik, és a külföldi cégek mellett a hazai vállalatvezetők is belátják a ma még adminisztratív feladatnak tekintett eljárás stratégiai jelentőségét.

### 1. eseteírás

*A McDonald's restorani kft. munkakörértékelési gyakorlata Szerbiában*

A Szerbiába érkezett nemzetközi cégek HR módszereinek hatását a szerbiai munkakör-elemzési és -értékelési gyakorlatra a McDonald's gyorsétteremlánc példáján illusztráljuk. A volt Jugoszlávia első McDonald's étterme 1988-ban nyílt meg Belgrádban. Akkoriban a cég nemcsak a stan-

dard minőségű, gyors étkezést, hanem a sokak által csodált amerikai életmódot is jelképezte. Ma Szerbiában a cég 12 éttermet működtet: kilencet Belgrádban, egyet Nišben, egyet Újvidéken és egyet Szabadkán. Az éttermek a McDonald's Corporation tulajdonában vannak, a franchise rendszerű üzemeltetés a gazdasági és jogi nehézségek miatt még várat magára.

A McDonald's restorani kft-nek csaknem 600 alkalmazottja van. Egy szerbiai étteremben átlagosan 41 alkalmazott, 6 menedzsergyakornok és 4 menedzsment teamtag dolgozik. A munkakör-értékelés alapján az egyes munkakörök pontértékei a következők:

A McDonald's restorani kft. munkakör-besorolási rendszere	
Munkakör	Pontérték
Igazgató	n.a.
Első asszisztens	n.a.
Második asszisztens	n.a.
Swing menedzser	4500
Potenciális menedzser	4000
Oktató	3800
Kiképzett munkás	3500
Képzésben részesülő munkás	3200
Kezdő munkás	3000
Megjegyzés: n.a. = nincs adat	

Az egyes munkakörök értékelésének módjáról nem rendelkezünk pontos adatokkal, de valószínű, hogy a világszerte egységes minőség elérése érdekében az USA-ban kidolgozott munkaköri leírások alapján dolgozták ki őket. Érdekes, hogy a McDonald's szerbiai munkakör-értékelési rendszerében sem nyilvánosak a felsővezetői pozíciók pontértékei. Ez azonban, feltehetően, a szerbiai gyakorlattól eltérően, nem a topmenedzsment szubjektív értékelését szolgálja, hanem a menedzseri munkakör vállalaton belüli presztízset is növeli. Szembeötlő az is, hogy a munkakör-besorolási rendszer nem tartalmazza azt, hogy az egyes munkaköröket betöltő dolgozóknak milyen formális képzettséggel kell rendelkezni. Ez a cég tevékenységének specifikumából adódik és a belső, vállalaton belüli képzés fontosságát sugallja. A McDonald's szerbiai éttermeiben a munkakörök értékelésének eredménye a bérezési rendszer alapját képezi, hiszen a dolgozók fizetésének kiszámítása a következő képlet segítségével történik:

$A \text{ munkakör pontértéke} \times a \text{ pont pénzbeli értéke} \times a \text{ ledolgozott munkaórák száma}$

$Az \text{ összes lehetséges munkaórák száma az adott hónapban}$

Fizetésemelésre akkor jogosultak a dolgozók, ha országos szinten megnövekszik a pontok pénzbeli értéke vagy pedig a dolgozó teljesítménye alapján megnő az adott munkakörhöz tartozó pontok száma. A teljesítményértékelés fő kritériumait az alkotja, hogy a dolgozó mennyire ismeri a munkakörét, milyen minőségben és mennyiségben látja el feladatait, mennyire tartja magát a menedzser utasításaihoz és az étterem szabályaihoz, illetve mennyire megbízható és milyen személyes értékekkel rendelkezik.

A McDonald's cég példája jól szemlélteti, hogy a Szerbiában működő külföldi tulajdonú cégeknél a munkakör-elemzés és -értékelés fontos HR módszernek számít, de alkalmazása során figyelembe veszik a munkakört betöltő személy egyéni teljesítményét és a munkához való hozzáállását is ([www.mcdonalds.co.yu](http://www.mcdonalds.co.yu)).

*Forrás:* MDS (2007) MDS = a McDonald's restorani kft. munkakör-besorolási rendszere, Belgrád.

## HORVÁTORSZÁG

Horvátország az egykori Jugoszlávia hat tagköztársaságának gazdaságilag legfejlettebb régiói közé tartozott. Jelenleg a 87 661 km<sup>2</sup> nagyságú területen csaknem 4 és fél millió lakos él. Az 1980-as évek végén becslések szerint a jugoszláv nemzeti össztermék 25%-a származott Horvátországból. A horvát gazdaság eredményeinek drasztikus csökkenése a balkáni háború kitörésekor kezdődött. 1990-ben több mint 500 állami vállalat ment csődbe, 1991-ben a termelés az előző évihez képest 12%-os csökkenést mutatott, 1995-ben az államadósság már 3,662 mrd \$ volt – az egykori Jugoszlávia adóssága nélkül. A balkáni háború által okozott anyagi kár Horvátországban becslések szerint meghaladta a 20 mrd \$-t. A munkanélküliségi ráta elérte a 20%-ot. Az elmúlt években azonban a horvát gazdaság fellendülése tapasztalható. Horvátország 2005-ben írta alá az Európai Unióhoz történő Stabilizációs és Csatlakozási Egyezményt. A 2007. évre várható egy főre eső GDP 15 355 \$, ami az EU átlag 48%-át teszi ki. A GDP 67%-a szolgáltatások, 27%-a az ipar, míg 6%-a a mezőgazdaság területéről származik. A munkanélküliségi ráta fokozatosan csökken.

A Ljubljanei Egyetem Közgazdasági Karának szakmai felügyeletével 2001-ben végzett, a szerbiai és horvátországi cégek közötti (business to business) kapcsolatokat elemző kutatásba 204 horvátországi cég kapcsolódott be (Zabkar–Brencic, 2004). A felmérés eredményei alapján Horvátország és Szer-

bia nemzeti kultúrája között jelentős különbség fedezhető fel. Annak ellenére, hogy Hofstede kutatásai szerint mindkét állam kollektivistá értékeket mutat, a horvátok inkább individualista nemzetet alkotnak. A horvát kultúra versenyszellemű, cselekvésorientált és az önkiteljesedést hangsúlyozza.

A Hofstede féle hatalmi távolság értékek (Szerbiában az index értéke 86, míg Horvátországban 73) arra utalnak, hogy mindkét gazdaságban a személyes kapcsolatok, tapasztalatok és megítélések a fontosak (Zabkar–Brencic, 2004). Horvátországban azonban az üzleti kapcsolatok fenntartásának formális és nem formális módjai jobban hasonlítanak a nyugat-európai gyakorlathoz. A horvát cégek azonban gyengék a partnereiknek tett ígéretek betartásában, annak ellenére, hogy üzleti kapcsolataikat hosszú távra tervezik. Ez a paradox magatartás mindenképp megnehezíti a horvátországi cégekkel való együttműködést, hiszen a hosszú távú elkötelezettség nem mindig jár együtt lojális, megbízható és tiszteletteljes partnerkapcsolattal. Mivel Horvátországban a verseny sokkal kielezettebb, mint Szerbiában, az üzleti etika sok kivétlnivalót hagy maga után, különösen a hazai üzleti partnerekkel, dolgozókkal és az állammal szembeni kapcsolatokban. A kutatás adatai alapján megállapítható, hogy a horvátországi üzleti kapcsolatok komplexebbek és jelentősebb integrációs folyamat szükséges ahhoz, hogy sikeressé váljanak.

### ***A munkakör-értékelés és -besorolás mai horvátországi gyakorlata***

Horvátországban a Foglalkozások nemzeti csoportosítása (*Nacionalna klasifikacija zanimanja, Narodne novine 111/98*) 1998 óta van érvényben. Az Állami Statisztikai Intézet (*Državni zavod za statistiku*) dolgozta ki az ISCO-88 alapján.

A horvát klasszifikációs rendszer a foglalkozások felsorolása mellett a foglalkozások összetettségéről is tartalmaz adatokat. A horvát klasszifikációs rendszer azt vette tekintetbe, hogy az adott foglalkozás végzéséhez milyen képzési program elvégzése szükséges. A foglalkozás összetettségét a legmagasabb képzettségi szintet igénylő munkafeladat alapján határozzák meg. A besorolási rendszer ötféle elemet tartalmaz, mégpedig a következő megoszlásban: 10 nem (rod) (0–9), 28 faj (vrsta) (01–99), 115 alfaj (podvrsta) (011–991), 400 csoport (skupina) (0110–9911), 3861 foglalkozás (pojedinačna zanimanja) (0110.11.0–9911.11.1)

A 10 nem, például a következő típusú foglalkozásokat tartalmazza:

1. A döntéshozó szervek vezetői és tagjai, az állami hivatalok vezetői és tagjai, igazgatók (Čelnici i članovi zakonodavnih tijela, čelnici i dužnosnici državnih tijela, direktori)
2. Szakemberek és tudósok (Stručnjaci i znanstvenici)
3. Mérnökök, technikusok és hasonló foglalkozások (Inženjeri, tehničari i srodna zanimanja)
4. Hivatali tisztviselők (Uredski i šalterski službenici)
5. Szolgáltató és kereskedelmi foglalkozások (Uslužna i trgovačka zanimanja)
6. Mezőgazdasági, vadászati, erdészeti és halászati munkások (Poljoprivredni, lovno-uzgojni, šumski i ribarski radnici)
7. Kisipari és egyéni termelői foglalkozások (Zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji)
8. Gépközelők, járművezetők és termékeket összeszerelő munkások (Rukovatelji strojevima, vozilima i sastavljači proizvoda)
9. Egyszerű foglalkozások (Jednostavna zanimanja)
10. Katonai foglalkozások (Vojna zanimanja)

A horvátországi javadalmazási rendszer a munkakör-értékelésen alapul és kialakítása a munkakörök összetettségétől és pontértékétől függ. A megállapított pontokhoz minden munkaév után 0,5%-os emelés jár. A pontok pénzbeli értéke változó, a vállalatnak az adott hónapban elért teljesítményétől függ. A fizetésekre elkülönített összeg a cég összbevétele meghatározott százalékát teszi ki. Ezt osztják el a dolgozók pontjainak összegével. Az egyes dolgozók pontjai havonta változnak, az adott hónapban elért teljesítményük alapján. A dolgozók teljesítményértékelésének alapja a csoport teljesítménye, de figyelembe veszik az egyéni teljesítményt is. A cégek esetében az egyéni teljesítménytől függően 50%-kal növelhető vagy csökkenthető a csoportos teljesítmény alapján megítélt bér nagysága (CVH, 2004).

## **A külföldi cégek szerepe**

A volt jugoszláv tagállamok közül Horvátországba történt a legjelentősebb külföldi beruházás. 1993 óta az összes közvetlen külföldi tőkeberuházások (FDI) értéke elérte a 14,2 milliárd eurót. A külföldi befektetők bizalmát mutatja a befektetések állandó növekedése, hiszen míg 2005-ben közvetlen külföldi tőkeberuházás 1,846 milliárd \$ volt, addig értéke 2006-ban 3,679 milliárd \$ tett ki. A legszámottevőbb befektetők

Hollandiából, Ausztriából, Németországból és Franciaországból érkeznek. A legkecsegtetőbb horvát iparágak pedig a bankszféra, a vegyipar és a telekommunikáció.

A külföldi tulajdonú cégek jelentősen hozzájárultak az időszerű emberierőforrás-menedzsment-gyakorlat horvátországi elterjedéséhez. A rendelkezésre álló adatok alapján Horvátországban a toborzási és kiválasztási funkció a legfejlettebb. A cégek jelentős része többlépcsős kiválasztási eljárást alkalmaz a megfelelő munkatárs kiválasztására. Az emberi erőforrás és a HR funkció fontosságának felismerését jelzi a dolgozók képzését szolgáló programok elterjedése. Fontos kiemelni a képzés minőségi vonatkozásait is, hiszen többségüket tervszerűen, a teljesítményértékelés alapján dolgozzák ki (Szlávicz, 2007). Mivel a horvátországi HR gyakorlatban az egyéni teljesítményértékelés és -ösztönzés fontos szerepet játszik, várható, hogy a közeljövőben a cikkünk szűkebb témájához kapcsolódó munkakörelemzési és -értékelési eljárások modernizációja is megtörténik.

## **2. eseteírás**

*Egy élelmiszeripari cég munkakör-értékelési gyakorlata Horvátországban*

Horvátország egyik legjelentősebb élelmiszeripari vállalatát a 90-es évek végén privatizálták. A több mint 8000 főt foglalkoztató céget hamarosan bevezették a zágrábi tőzsdére. A tőzsdei bevezetést követően egy nemzetközi pénzügyi befektető csoport megvásárolta a vállalat részvényeinek közel 25 százalékát. A jelentős szerephez jutott pénzügyi csoport komoly vállalati átalakítást kezdeményezett. A javasolt változtatások között fontos szerepet szántak a munkaköri struktúra átalakításának, a korábbi állami besorolási rendszer modernizálásának. A feladat megvalósítását elnyerő tanácsadócsoporthoz többek között: a három hónapos átvilágítást követően javaslatot tett a korábban használt, részletes munkaköri utasításokat tartalmazó munkaköri leírások korábbi formájának és tartalmának a megváltoztatására. A külföldi befektetők ösztönzésére analitikus munkakör-értékelés bevezetésére tettek javaslatot. A több hónapos munkakörelemzés nyomán bevezették az ún. célorientált munkaköri leírásokat és elkezdték a korábban már jelzett munkakör-értékelési módszer alkalmazását. A menedzsment és a szakszervezetek tanácsára a korábban alkalmazott munkaköri azonosítókat és munkaköri besorolási értékeket is újra használni kezdték.

*Forrás:* Tanácsadó 1 (2000): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest.



## BOSZNIA-HERCEGOVINA

Bosznia-Hercegovina (rövidítve Bosznia) kb. 51 000 km<sup>2</sup>-en terül el, 1992-ben vált ki a volt Jugoszlávia föderatív közösségéből. A délszláv háború kitörése előtt, az 1991-es népszámlálás eredményei alapján 4,3 millió lakosa volt, míg 2007-re a lakosság száma 3,9 millióra csökkent. Boszniát 3 meghatározó etnikai közösség alkotja: a lakosság kb. 40%-a muzulmán, 31%-a szerb, 15%-a pedig horvát.

Az 1990-es évek háborús évei drasztikus hatással voltak Bosznia-Hercegovina gazdaságára. A GDP 75%-kal lecsökkent, míg a fizikai infrastruktúra pusztulása valódi traumát okozott. Bosznia gazdasága a politikai válság lezárultával is komoly gondokkal szembesül. Az egy főre eső GDP 2003 és 2004 között csak 10%-kal nőtt, a magas munkanélküliség és a külkereskedelmi deficit még most is komoly problémát jelent. Az infáció azonban a régióban itt volt a legalacsonyabb, 2004-ben 1,9%-ot tett ki. A 2007. évre becsült egy főre eső GDP 9168 \$-t tesz ki.

### **A munkakör-értékelés és -besorolás bosznia-hercegovinai gyakorlata**

Bosznia-Hercegovinában 2004-ben hozták meg a Foglalkozások standard csoportosításáról szóló törvényt (*Zakon o standardnoj klasifikaciji zanimanja, Službene novine BiH 22/04*), mely az ISCO-88-con alapul és 2005. január elsejétől minden adatkimutatót e törvény, illetve rendszer szerint kell elvégezni.

A munkakör-besorolási rendszer a foglalkozások rendszerezésén kívül a munkakörök összetettségét is meghatározza. A bosznia-hercegovinai rendszer a munkakörök összetettségének megjelölésére négy szintet alkalmaz. A klasszifikációs rendszer kétféle összetettséget különböztet meg: az összetettségi fokozatot és az összetettség szakosodását. Az összetettségi fokozatot a munkafeladatok mennyisége és összetettsége határozza meg, az összetettség szakosodása pedig a munkafeladat ellátásához szükséges tudásszintre utal.

Bosznia-Hercegovinában a munkakör-csoportosítási rendszer a következő elemekből épül fel: 10 nem (rod), 28 faj (vrsta), 116 alfaj (podvrsta), 401 csoport (skupina), 3762 foglalkozás (zanimanja). Bár a boszniai rendszer a nemzetközi ISCO-88-as rendszeren alapul, kisebb eltérések vannak a két osztályozási módszer között. A Bosznia-Hercegovinában érvényben levő munkakör-besorolási rendszer alapján az egyes foglalkozásoknak hat számjegyből álló kódjuk

van. Az első számjegy a nemre, a második a fajra, a harmadik pedig az alfajra utal. A pék foglalkozás kódja például 7412.02. Ez alapján ez a foglalkozás a 7. nembe, a 74-es számú fajba, azon belül pedig a 74.1-es alfajba tartozik. A 74.12-es csoport a pékek, cukrászok és hasonló foglalkozásokat tartalmazza. Ezen belül a pékek a 02-es számúak.

### **3. Esetleírás**

*A Bosznia-Hercegovinai Belbiztonsági Hivatal munkakör-rendszerezési gyakorlata*

Bosznia-Hercegovina munkakör-rendszerezésének gyakorlatát a Belbiztonsági Hivatal (Agencija za državnu službu) munkakör-rendszerezése alapján mutatjuk be. (Sistematizacija radnih mesta Agencije – anex Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Agencije za državnu službu) 8. táblázat

A Belbiztonsági Hivatal munkakör-rendszerezési gyakorlata alapján megállapítható, hogy Bosznia-Hercegovinában sem alkalmazzák teljeskörűen a nemzeti munkakör-besorolási rendszert. A munkakörök szisztematizációjában ugyanis nem jelenik meg a foglalkozás kódja és a munkakör összetettségének megjelölésére sem a nemzeti klasszifikációs rendszer módszertanát használják.

*Forrás: SRM (2005): SRM (Sistematizacija radnih mesta) – anex Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Agencije za državnu službu (A munkakörök szisztematizációs rendszere – a Belbiztonsági Hivatal Belső szervezési szabályzatának melléklete), Szarajevo.*

### **A külföldi cégek szerepe**

A vizsgált országok közül Bosznia-Hercegovinába érkezett a legkevesebb külföldi tőke, de a közvetlen külföldi tőkeberuházások értéke minden évben növekszik. Míg 1999-ben az FDI értéke 166 millió euró volt, addig 2004-ben már elérte az 500 millió eurót, 2006-ban pedig az 556 millió eurót. 2007 első félévében a külföldi tőkeberuházások értéke meghaladta az 1,2 milliárd eurót is. 1994-től 2007 júniusáig 4,05 milliárd eurónyi külföldi tőke érkezett Boszniába. A legjelentősebb befektetések Ausztriából, Szerbiából, Horvátországból, Szlovéniából, Svájcól, Németországból és Olaszországból származnak. A külföldi tőkeberuházások túlnyomó többsége az iparba kerül, de jelentősek a bankszférába és a kereskedelembe történő befektetések is.

A rendelkezésre álló források szerint a külföldi tulajdonú cégek Bosznia-Hercegovinában jelentősen hozzájárultak a szakszerű HR gyakorlat megjelenéséhez. Várhatóan a külföldi cégek számának növekedésével

8. táblázat

## Bosznia-Hercegovina Belbiztonsági Hivatalának munkakörbesorolási rendszere – kivonat

Elnevezés	A dolgozó besorolása	A munka megnevezése és összetettsége	Munkakörleírás – kivonat	Különös feltételek
Igazgató	Vezető állami hivatalnok – kiemelt munkakörrel	Szakmai operatív és analitikus munkák, legösszetettebb	Vezeti a Hivatalt, felel a pénzügyi, anyagi és emberi erőforrások felhasználásáért. Tanácsokat ad a Hivatalhoz forduló intézményeknek, aláírja a Hivatal hivatalos okiratait, ellenőrzi az igazgatóhelyettesek munkáját. Biztosítja a Hivatal jogszerű és átlátható működését	Felsőfokú – egyetemi végzettség (VII fokozat). Társadalmi, műszaki, természettudományi vagy humán irányzat. Minimum 10 év munkatapasztalat, tárgyalóképes angol nyelvtudás, számítógéphasználat
Oktatásért és információ-technológiáért felelős igazgatóhelyettes	Vezető állami hivatalnok – igazgatóhelyettes	Szakmai operatív, legösszetettebb munka	Vezeti az Osztályt és felel az Osztály pénzügyi, anyagi és emberi erőforrásainak felhasználásáért, részt vesz a Hivatal szakmai testületeinek munkájában, ajánlásokat fogalmaz meg az Osztályt érintő kérdésekben, az állami hivatalnokok képzésével és az információ-technológiát érintő kérdésekben konzultál az Igazgatóval, képzési elveket és programokat dolgoz ki, felügyeli a képzési stratégia kivitelezését, követi az oktatók szakmai fejlődését, stb.	Felsőfokú – egyetemi végzettség (VII fokozat). Társadalmi, műszaki, természettudományi vagy humán irányzat. Minimum 5 év munkatapasztalat, államvizsga, tárgyalóképes angol nyelvtudás, számítógéphasználat
Önálló számviteli referens – könyvelő	Foglalkoztatott	Számviteli, anyagi munka, összetett	Az időszakos és végső kimutatásokat dolgozza ki, vezeti a könyvelési dokumentációt és az üzleti események evidenciáját, követi a költségvetés megvalósulását	Főiskolai végzettség, közgazdasági szak. Önálló könyvelői bizonyítvány, minimum 2 év hasonló munkakörben töltött munkatapasztalat, számítógéphasználat

és a mintájukat követő hazai cégek térhódításával hamarosan a fejlett HR technikák is elterjednek és leváltják az uralkodó káderpolitikai nézőpontot, mely az emberi erőforrás menedzsmentet egy másodlagos, adminisztratív funkciónak tekinti. A toborzás, a kiválasztás és értékelés korszerű módszerei mellett a munkakör-elemzésben használatos eljárások mielőbbi továbbfejlesztése is kiemelten fontos.

#### 4. esetleírás

*A nemzetközi munkakör-elemzési rendszer bevezetése Boszniában egy külföldi tulajdonú cégnél*

Az esetleírásban szereplő termelő vállalatot a második évezred elején vásárolta meg a külföldi cég. A közel 600 főt

foglalkoztató gyár felvásárlásakor az állam az iparági szakszervezet nyomására jelentős fékeket épített be az eladási szerződésbe a létszám racionalizálását illetően. A felvásárlást követő években az új tulajdonos fokozatosan integrálta a boszniai céget nemzetközi vállalatának működési folyamatába. Viszonylag gyorsan modernizálták a termeléssel és kontrollínggal összefüggő folyamatokat és tevékenységeket. Az egyik legutolsó integrációs feladatként kapta meg a gyár már több éve együtt dolgozó helyi és regionális vezetése a munkaköri és a bérezési rendszer átalakítását. Az új tulajdonos szerette volna minél előbb elérni, hogy nemzetközi gyakorlatában alkalmazott munkakör-elemzési és -értékelési rendszerét bevezessék a boszniai leányvállalatánál. Ez a feladat nem bizonyult sétaga-

loppnak. Már több éve folytak a tárgyalások a gyári szak-szervezettel a boszniaitól eltérő elemzési és értékelési rendszer bevezetését illetően. 2004 tavaszáig minden ilyen kísérlet kudarcot vallott. Ekkor jött a regionális HR vezetőnek az az ötlete, hogy megpróbálják összehasonlítani a Bosznia-Hercegovinában általánosan használt munkakör-elemzési és -értékelési módszert az anyavállalattal. Az összehasonlítás eredményeit bemutató prezentáció után a szakszervezeti vezetők is úgy nyilatkoztak, hogy a leírt összevetés nagyon hasznos volt a számukra. Nem tartják most már annyira idegennek és érthetetlennek az anyavállalati javaslatokat. A megállapodás nyomán egy kettős besorolási rendszert dolgoztak ki, ami egyaránt mutatja a helyi, illetve az anyavállalati besorolási rendszernek megfelelő szinteket.

Forrás: Tanácsadó 2 (2005): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest

## SZLOVÉNIA

Szlovénia, a volt Jugoszlávia legkisebb tagköztársasága önállósult a legelőször, 1991-ben. A kétmillió lakosú közép-európai ország 2004-ben lett az EU, majd pedig 2007 januárjától az eurozóna tagja. Szlovénia ma már fejlett országnak tekinthető, hiszen az egy főre eső GDP meghaladja a 25 000 \$-t. A szlovén gazdaság sikeresen megküzdött az inflációval is, hiszen 2006-ban az inflációs ráta csupán 2,3% volt. A gazdasági növekedés is jelentős, 2007. első negyedévében 7,2%-ot tett ki. A 920 000 szlovén munkavállaló 56%-a a szolgáltatások terén, csaknem 40%-a az iparban, míg kevesebb mint 5%-a a mezőgazdaságban dolgozik. A munkanélküliségi ráta 2005-ben 6,3% volt.

Szlovénia a többi újonnan csatlakozott EU országhoz hasonlóan késésben van a modernizáció folyamatában. Az 1991-ben bekövetkezett önállósodás után a szlovén vállalkozók egészen új helyzettel szembesültek. Azóta, hogy 1989-ben lehetővé tették a magáncégek alapítását és miután több cégóriás darabjaira hullott, 2003-ban már 140 000 bejegyzett cég működött Szlovéniában (Ursic & Mulej, 2005), amelyek 94%-a azonban kevesebb mint 10 alkalmazottal dolgozott, és a nagyvállalatok aránya csupán 0,3% volt. Az újdonsült cégtulajdonosoknak, menedzsereknek szembe kellett nézniük a ténnyel, hogy a régi üzletviteli irányelvek már nem alkalmazhatók, másrésről azonban nem rendelkeztek megfelelő képzettséggel és nem ismerték fel azonnal az innováció szerepét és fontosságát sem.

A 2000-es évek elején azonban hatékony és versenyképes vállalatok váltották fel a kevésbé hatékony szlovén cégeket (Biloslavo–Lynn, 2007). A szlovén gazdaság sajátossága az is, hogy a cégek 63%-a belső tulajdonosok kezében van, a dolgozók többsége egyben cégtulajdonos is. Ennek következtében a szlovén menedzsereknek speciális, hosszú távú kapcsolatot kell kialakítani a dolgozókkal.

A Cranet nemzetközi komparatív HR kutatás 2005-ös adatai szerint Szlovéniában az emberierőforrás-menedzsment kedvező helyzetben van. A 161 vizsgált cég 70%-ában a HR menedzserek tagjai a top menedzsmentnek, és csaknem 60%-uknál a HR funkciót már a kezdetektől bevonják a vállalati stratégia kialakításába, és külön HR stratégia is létezik. A vizsgált cégek több mint felében egyéni teljesítmény-ösztönző programok működnek, s a cégek több mint 85%-a rendszeresen végez a dolgozók minden kategóriáját felölelő teljesítményértékelést. A dolgozók képzésére pedig átlagosan a bevétel 2,2%-át költik. (Cranet, 2006)

Szlovénia Hofstede 2001-es kutatásai szerint kimagaslóan kollektivistá, nőies értékeket mutató társadalom, melyre magas bizonytalanságkerülés és hatalmi távolság jellemző (Zagorsek, Jaklic & Stough, 2004). A szerzők Kouzes és Posner (2002) öt sikeres menedzsment gyakorlatának jelenlétét vizsgálták a szlovéniai, a nigériai és az USA-beli menedzserek körében. Az öt gyakorlat a következő:

- az út modellezése (*Model the Way*) – következetesen követni az elfogadott értékeket
- a közös vízió inspirálása (*Inspire a Shared Vision*) – egy érdekes jövő előrevetítése és a többiek figyelmének felkeltése
- a folyamatok kihívása (*Challenge the Process*) – kihívást jelentő lehetőségek felkutatása, a status quo megkérdőjelezése, kísérletezés, kockázatvállalás
- mások cselekvésének lehetővé tétele (*Enable Others to Act*) – az együttműködés serkentése, felhatalmazás és mások erősítése
- a szív bátorítása (*Encourage the Heart*) – pozitív feedback nyújtása, az egyéni előrehaladás elismerése, a csoport sikereinek ünneplése.

A szerzők 134 MBA hallgató véleményét elemezve a következő megállapításokra jutottak:

A fent bemutatott menedzseri gyakorlatok rangsora Szlovéniában a következő:

1. „mások cselekvésének lehetővé tétele”
2. „a szív bátorítása”

3. „az út modellezése”
4. „a folyamatok kihívása”
5. „a közös vízió inspirálása”.

A kutatás adatai arra mutatnak rá, hogy az országok közötti kulturális különbségek egyre kevesebb hatást gyakorolnak a menedzsment gyakorlatára és a vezetői stílusra (Zagorsek–Jaklic–Stough, 2004).

### **A szlovéniai foglalkozások standard csoportosítási rendszerének bemutatása**

Szlovéniában 2000 februárjában hozták létre a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét (*Standardna klasifikacija poklicev SKP-V2, Uradni list RS, št. 16/2000*). A rendszer az ISCO-88 szerkezetét követi. Ismét csak a példa kedvéért, a tíz nem a következő:

1. Katonai foglalkozások (Vojaški poklici)
  2. Törvényhozók, rangidős hivatalnokok és menedzserek (Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice, menadžerji/menadžerke)
  3. Szakemberek (Strokovnjaki/strokovnjakinje)
  4. Technikusok és más szakfoglalkozások (Tehniki/tehnice in drugi strokovni sodelavci/druge strokovne sodelavke)
  5. Hivatalnokok (Uradniki/uradnice)
  6. A szolgáltatóiparban és a kereskedelemben foglalkoztatottak (Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke)
  7. Képzett mezőgazdasági és halászati munkások (Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke)
  8. Kisipari foglalkozások (Poklici za neindustrijski način dela)
  9. Gyári gépkezelő és –szerelő munkások (Upravljalci/upravljalke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke in sestavljalci/sestavljalke)
  10. Alapvető foglalkozások (Poklici za preprosta dela).
- A HR menedzserek kódja például 5.1232.01.

#### **4. esetleírás**

*A szlovéniai köztisztviselők munkakör-besorolási gyakorlata*  
A foglalkozások csoportosításának és a munkakör-értékelés szlovéniai gyakorlatának bemutatására a köztisztviselők munkakörelemzését vesszük alapul. Ezen állami munkahelyek értékeléséhez a pontozásos rendszert és a fizetési osztályok kombinációját használják. Az egyes koefficienshez meghatározott bruttó alapfizetés értékek tartoznak. Az 1999-es évben a köztisztviselői munkakörök értékelése a következőképpen alakult:

A szlovéniai állami munkahelyek pontjai és alapfizetésük	
Koefficiens	Alapfizetés euróban
9,00	2009,14
8,50	1897,52
7,60	1696,61
7,20	1607,31
6,80	1518,02
6,40	1428,72
6,00	1339,43
5,60	1250,13
5,30	1183,16
5,00	1116,19
4,70	1049,22
4,40	982,25
4,20	937,60
4,00	892,95
3,80	848,31
3,60	803,66
3,40	759,01
3,25	725,52
3,10	692,04
3,00	669,71
2,90	647,39
2,75	613,90
2,65	591,58
2,50	558,10
2,40	535,77
2,30	513,45
2,20	491,12
2,10	468,80

*Forrás:* Virant, G.(1999): Civil servants and state administrations – Country report – Slovenia. University of Ljubljana-Law Faculty- Institute of Public Administration, Ljubljana, p. 35.

A fenti értékekhez a következő állami munkahelyek köthetők – néhány példa:

Néhány szlovéniai állami munkahely pontértéke		
Pontérték	Munkakör megnevezése	Munkakör megnevezése – angolul
2,75	Referens	referent
3,25	Senior referens	senior referent
3,40	Felügyelő	inspector

3,60	Tanácsadó	adviser
4,40	Senior tanácsadó	senior adviser
5,60	Segédtitkár	under-secretary
6,00	Kormányzati tanácsadó	adviser to the government
6,40	Állami segédtitkár	under-secretary of state
6,80	Általános titkár	secretary-general
6,80	Az adminisztratív egység vezetője	head of administrative unit

Fontos hangsúlyozni, hogy a köztisztviselők a magasabb fizetési osztályba csak minden harmadik évben léptethetők elő és összesen öt előléptetésre kerülhet sor karrierjük során. Így például, egy állami segédtitkár 15 év elteltével kerülhet a 9,00-es koefficiensű fizetési osztályba (Virant, 1999). A példában bemutatott munkakörök pontértékének kiszámítási módja nem ismeretes, nem tudni, milyen tényezők alapján ítélik meg az egyes munkákat.

*Forrás:* Virant G. (1999): Op.cit., pp. 35–36.

### **A külföldi cégek szerepe**

Szlovénia rendelkezik a volt Jugoszlávia államai közül a legfejlettebb és legstabilabb gazdasággal. Ennek alapján feltételezhetnénk, hogy a közvetlen külföldi tőkeberuházások aránylag egyenletesen érkeztek az országba. Ez azonban nem így történt, 2002 és 2006 között az FDI értéke nagyon változatos értékeket vett fel: míg 2002-ben 1,7 milliárd euró volt, addig 2003 és 2006 között átlagosan 300 és 665 millió euró között mozgott, a 2005-ös évet kivéve amikor 6,89 milliárd eurónyi külföldi tőke érkezett az országba. A külföldi beruházások számottevő része Ausztriából, Svájcból, Hollandiából, Franciaországból és Németországból érkezik. Annak ellenére, hogy a Szlovéniába érkező külföldi tőkeberuházások nem koncentrálnak 1-2 iparágba, szembeűnő a pénzügyi szektorba, a vegyiparba és a kereskedelembe történő beruházások értéke. A jelentős külföldi befektetések ellenére Szlovéniában sok cég még mindig állami tulajdonban van és így az EU országai közül itt a legkisebb az egy lakosra jutó közvetlen külföldi tőkeberuházások értéke.

A Szlovéniába érkező külföldi tulajdonú cégek sokat tettek a korszerű HR gyakorlat elterjedése érdekében. Kétségtelen, hogy a multinacionális cégek HR nézőpontja és emberierőforrás-gyakorlata nagyban hozzájárult ahhoz, hogy ma már a szlovén cégek többségében a HR funkció elnyerte az őt megillető stratégia szerepkört. Miután a HR szakemberek a cégvezetők valódi üzleti partnerei lettek és az emberi erő-

forrás menedzsment-stratégia a vállalatok központi kérdései közé került, joggal várható a piaccgazdaságokban elterjedt HR módszertan térhódítása is. A külföldi cégek közbenjárásával meghonosodott toborzási, kiválasztási, képzési és teljesítményértékelési módszerek mellett a cikkünk szűkebb témájához kapcsolódó munkakör-elemzési és -értékelési eljárások továbbfejlesztése is várható. S mivel a szlovén cégek jelentős beruházásokat hajtanak végre a volt Jugoszlávia országaiban, Szlovénia közvetve jelentősen hozzájárulhat a fejlett HR gyakorlat régióbéli elterjedéséhez is.

### **5. esetleírás**

#### *Fizetési felmérések Szlovéniában*

Számos nemzetközi tanácsadó cég már a kilencvenes évek közepe óta megpróbált jövedelemszint vizsgálatot végezni a szlovéniai helyi és külföldi cégek körében. Ez kezdetben szinte lehetetlen volt, azon egyszerű oknál fogva, amit a Szlovén Gazdasági kamara egyik prominens egyénisége úgy fogalmazott meg, hogy egy kis ország, itt mindenki ismer mindenkit. Ebből fakadóan nagyon nehéz biztosítani a fizetési és juttatási adatok bizalmas kezelését. Csak napjainkra változott meg ez a helyzet. A nagyszámú külföldi tulajdonú leányvállalat helyi és regionális vezetői már jóval nyitottabban közelítenek ehhez a kérdéshez. Ma már több viszonylag jó fizetési felmérés is létezik ezen munkaerőpiacon.

*Forrás:* Poór J. (2006): HR Mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC, Budapest.

### **KÖVETKEZTETÉSEK**

Jugoszlávia felbomlása után, a politikai és gazdasági rendszerváltást követően létrejött nemzetállamok többségében új munkakör-besorolási rendszert alakítottak ki, de annak gyakorlati alkalmazása nem mindig és mindenütt megfelelő. A munkakör-értékelés általában a múlt század második felében Jugoszláviában kidolgozott pontozásos rendszeren alapul. A régió vállalataiban alkalmazott munkakör-elemzési eljárások sokszor nem teljesen átláthatóak és összehasonlíthatóak, sőt, több esetben elavultak is. A volt jugoszláv tagköztársaságok munkakör-besorolási és -értékelési helyzetén sokat javíthatnak a globalizáció hatására megjelenő multinacionális cégek, amelyek a Balkán területére is behozzák a nemzetközileg elfogadott és standardizált menedzsment módszereket. A cégvezetők és a HR szakemberek feladata, hogy a cégeken belül érvényt szerezzenek a nemzeti klasszifikációs rendszereknek, valamint

objektív és átlátható módon értékeljenek minden munkakört, hiszen ez az igazságos bérezési politika előfeltétele, és a sikeres HR gyakorlat alapja.

## HIVATKOZÁSOK

AMSTRONG, M. (1999): Human Resource Management Practice. Kogan Page, London

BÁBOSIK M. (2003): Az érték elismerése: Edward Hay munkakörértékelési módszertana az új évezredben is sikerrel működik. Személyügyi Hírlevél, 2.

BILOSLAVO, R. & LYNN M. (2007): Mission statements in Slovene enterprises: Institutional pressures and contextual adaptation. Management Decision, 45: 773–788.

CVH (2004): Centar za vozila Hrvatske i Hrvatski Autoklub. Zagreb.

CRANET (2006): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management – International Executive Report 2005. Cranfield University, Cranfield

HOFSTEDE, G. (1980): Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage, Beverly Hills, CA

HOFSTEDE, G. (2001): Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2/e, Sage, Thousand Oaks, CA

JANIČIJEVIĆ, N. (2003): Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. Ekonomski Anali, 156: 45–66.

JNZ (1990): JNZ = Jedinstvena nomenklatura zanimanja u SFRJ (Foglakozások egységes rendszertana), Službeni list SFRJ (JSZSZK Hivatalos Lapja) 31, Beograd, p.1057.

KLEIN S. (1998): Munkapszichológia. I. kötet. JPTE FEFI, Pécs.

KOUZES, J.M. & B.Z. POSNER (1987), The Leadership Challenge, San Francisco, CA: Jossey-Bass

MDS (2007) MDS = a McDonald's restorani kft. munkakörbeorolási rendszere, Beograd. ([www.mcdonalds.co.yu](http://www.mcdonalds.co.yu))

NKZ (1998): NKZ=Nacionalna klasifikacija zanimanja (Foglalkozások nemzeti csoportosítása), Narodne novine (Horvátország Hivatalos Lapja) 111/98, Zagreb

NEMESKÉRI Gy. – FRUTTUS I. (2001): Emberi erőforrások fejlesztésének módszertana. Ergofit, Budapest.

POÓR J. (1992): Munkakör-értékelés. Munkaügyi szemle, 7–8, pp.1–12.

POÓR J. (2006): HR Mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC, Budapest.

PRAVNI INFORMATOR (2007): Pravni informator (Jogi tájékoztató) – on-line kiadás, [www.informator.co.yu/informator/tekstovi/priroda\\_1204.htm](http://www.informator.co.yu/informator/tekstovi/priroda_1204.htm), május.

SFN (2004): SFN = Sistematizacija fabrike Mikrokabel – a Mikrokábel gyár munkakör-besorolási rendszere) – Novkabel – Fabrika Mikrokabel, Novi Sad

SIDDIQUE, C.M. (2004): Job analysis: a strategic human resource management practice. International Journal of Human Resource Management, February.

SRM (2005): SRM = Sistematizacija radnih mesta – anex Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Agencije za državnu službu (A munkakörök szisztematizációs rendszere – az Államvédelmi Hivatal Belső szervezési szabályzatának melléklete), Sarajevo.

SKZ (2004): SKZ = Standardna klasifikacija zanimanja (Foglalkozások standard csoportosítása), Službene novine BiH (Bosznia-Hercegovina Hivatalos Lapja) 22/04, Sarajevo

ŠUŠNJAR, G. (1995), Nauka o radu i organizaciji. Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica

SKP (2000): SKP = Standardna klasifikacija poklicev SKP-V2 (Szlovéniai Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere). Uradni list RS, 16, Ljubljana.

ŠTANGL Š.G., ZIMANJI V. (2005) Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet, Subotica

SZLÁVICZ A. (2006): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában. Személyügyi Hírlevél, május: 28–37.

SZLÁVICZ A. (2007): HR Horvátországban. Személyügyi Hírlevél, április.

TANÁCSADÓ 1 (2000): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest

TANÁCSADÓ 2 (2005): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest

URSIC D. & MULEJ M. (2005): Theory and practice of management concepts: Slovenia's experiences. Journal of Management Development, 24: 856–878.

VIRANT, G. (1999): Civil servants and state administrations: Country report – Slovenia. University of Ljubljana, Law Faculty, Institute of Public Administration, Ljubljana.

ZABKAR V. – BRENCIC M. M. (2004): Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: A comparison of two former Yugoslav markets. International Marketing Review, 21: 202–215.

ZAGORSEK, H., JAKLIC, M. & STOUGH, S.J. (2004): Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: does culture matter? Cross Cultural Management: An International Journal, 11: 16–34

*Poór József, ügyvezető igazgató (Mercer),  
egyetemi tanár (PTE KTK),  
Szlávicz Ágnes, egyetemi tanársegéd, PhD hallgató  
(Újvidéki Egyetem Szabadkai  
Közgazdaságtudományi Kara)*

# Távmunka – korunk új munkaszervezési modellje?

**Az európai távmunka a látványos fellendülés időszakát éli. A távmunkavégzés iránti igények növekedését hozza magával a távközlési technológiák gyors fejlődése, az európai telekommunikációs piacok liberalizálása, ennek okozataként a távközlés egyre olcsóbbá válása, az IT szektor térhódítása, a számítógépek, a felhasználóbarát alkalmazások, az internet egyre nagyobb arányú otthoni használata, valamint a hálózati kultúrát már az iskolában megismerő új nemzedék megjelenése a munkaerőpiacon. A kínálati oldalon a gyorsan változó gazdasági környezet, a rugalmasan alkalmazható szakértelem és a költségtakarékosság szempontjai ösztönzik a cégvezetőket az új munkamódszerek bevezetésére. Jelen tanulmány a távmunka kialakulására ható tényezőket tekinti át, majd néhány kiemelt szempont szerint rendszerezi a távmunkával kapcsolatos szakirodalmi ismereteket.**

## TUDOMÁNYOS MUNKASZERVEZÉS

Már az őskori ember is törekedett arra, hogy létfenntartási körülményeit minél jobbá és könnyebbé tegye. Akkor még az volt a cél, hogy minél tökéletesebb eszközöket, szerszámokat alkosson. Kr.e. 4000 körül az egyiptomi piramisok építésein már megjelent a munkamegosztás is. Mivel a hatalmas építőelemek mérete és formája szabályozott volt, szükség volt olyan szakemberek képzésére, akik ezeket elő tudták állítani. Az építkezésen túlmenően a temetkezés is precíz, szakértelmet igénylő lépésekből állt, ezekre vonatkozóan is nagyon fejlett technikákat, dokumentációt dolgoztak ki. Kínában a császári udvarban minden anyagot meg kellett jelölni, hogy a készítőt egyértelműen azonosítani lehessen. Az ókori Rómában már mintegy 100 szabványt ismertek csak az útépitésre. A középkorban a manufaktúrák idején az egyes munkafázisok felosztását végezték a céhek segítségével, ekkor már különvált a gyártás, értékesítés. A cél már ekkor is a hatékonyság és a termék minőségének javítása volt.

A *munkaszervezés* napjainkig ható fejlődése az 1900-as évek modern gyáriparának kialakulásával kezdődött. Frederick Winslow Taylor 1911-ben publikálta a „Tudományos menedzsment alapelvei” című munkáját, amelyben arra az eredményre jutott, hogy a munka tudományos megszervezése jelentős mértékben képes a munkavégzés hatékonyságát növelni (Mahoney & Baker 2002, Klein 2004). A tudományos munkaszervezés alatt az egyes munkafolyamatok optimális elvégzésének kialakítását érti. Taylor idejében a munkaszervezésre az volt a jellemző, hogy egyes szakemberek hosszú betanulási idő után viszonylag nagy szabadsággal alakították ki az egyes munkafeladatok elvégzésének módját. A Taylor-féle tudományos munkaszervezés az egyes munkafolyamatokat olyan kisebb munkafeladatokra darabolja, amelyek elvégzésének legoptimálisabb folyamata meghatározható, és ezeknek az egyszerűbb és szabályozott munkafeladatoknak az elvégzése oktatás formájában viszonylag rövid idő alatt elsajátítható. Taylor kísérleteiben pusztán a munkaszervezés révén az egyes munkavégzők teljesítményét több esetben képes volt megsokszorozni. Például 60 centes bérnöveléssel 369 centes hasznot generált munkaszervezése, valamint ké-

pes volt egy esetben 500 főről 140-re csökkenteni a munkaállományt ugyanolyan teljesítmény mellett. Egy svájci gombostűkészítő manufaktúrában a munkások a tűkészítés összes műveletét egyedül végezték, és így naponta 20 db tűt készítettek. A taylori munkaszervezés időelemzés és munkamegosztás alapú átszervezése után egy munkás naponta 4800 db tűt volt képes elkészíteni. Ez gyakorlatilag a teljesítmény 240-szerezése. Hasonlóan kiemelkedő ered-

*„Egy svájci gombostűkészítő manufaktúrában a munkások a tűkészítés összes műveletét egyedül végezték, és így naponta 20 db tűt készítettek. A taylori munkaszervezés időelemzés és munkamegosztás alapú átszervezése után egy munkás naponta 4.800 db tűt volt képes elkészíteni. Ez gyakorlatilag a teljesítmény 240-szerezése.”*

ményt ért el a jénai Zeiss-művek vezetője. A munka tanulmányozása során a munkások teljesítményének alakulását vizsgálta. Munkamódszere alapján sikerült 12 órától 8 órára csökkenteni a munkaidőt úgy, hogy a napi teljesítmény nem csökkent. A taylori munkaszervezés üzemekben is széleskörű gyakorlati alkalmazása Henry Ford nevéhez kötődik, aki úgyszintén kimagasló hatékonyságnövelést ért el a munkaszervezési mód révén. Ismert példa, hogy 100 dollárt költött a munkavállalói oktatásra, amely révén évente 3 millió dollár többletjövedelmet generált.

Taylor rendszerét sok tudományos bírálat is érte, azt kifogásolva, hogy a munkást ugyanúgy kezeli, mint a gépet. Henri Fayol figyelmét már a taylori munkafeladat helyett az emberre összpontosította, aki a feladatért a felelősséget viseli. Ő fogalmazta meg elsőként 1916-ban a rendszeres vezetőképzés szükségességét, valamint meghatározta a vezetés 14 alapelvét, amelyben kimondja, hogy a munkamegosztás jelentősége a társadalmi szervezetek fejlődésével arányosan nő (Klein, 2003, 2004).

## **A MUNKASZERVEZÉS HUMÁN ASPEKTUSAI**

Elton Mayo a Harvard egyetem kutatójaként 1923–24-ben végzett kísérleteket a chicagói Hawthorne Works of the Western Electric gyárban, amelyek Hawthorne-effektus néven váltak közismertté (Highhouse 1999, Mahoney & Baker 2002, Klein

2004). Mayo kísérletében munkavállalói csoportokat hozott létre, és 5 éven keresztül mérte hatékonyságukat a legkülönbözőbb munkafeltételek között. A környezeti feltételek módosításával több esetben jelentős hatékonyságnövelést tudott elérni. A kísérletek után a kísérleti személyek a hagyományos munkakörnyezetbe kerültek vissza, ahol Mayo meglepetésére a résztvevők továbbra is jelentős hatékonyságnövelést mutattak a kísérletet megelőző, valamint a többi munkavégző teljesítményéhez képest. Az eredmény jelentősége kiemelkedő, ugyanis rámutatott arra, hogy a kísérletben mért változókon túlmenően a kísérleti személyek hozzáállása is átalakult, amely önmagában is jelentős hatékonyságnövelést tudott indukálni.

A hawthorne-i vizsgálatokra építve 1930-ban Lewin és munkatársai vizsgálatosorozatot végeztek a vezetési stílusok tanulmányozására, amelyekkel kimutatták, hogy a csoporttagoknak a döntésekbe való bevonásán alapuló demokratikus vezetés növeli leginkább a munkavállaló elégedettségét (Klein 2004).

A munkavégzés hatékonyságára a munkaszervezés technikáján felül tehát a munkavállaló hozzáállása, elégedettsége és *motivációja* is közvetlen hatással lehet. Motiváció az, ami cselekvésre készítet, ösztönöz, „mozgat”. A motivációs állapotok irányítják és aktiválják viselkedésünket. Tudatosan megválaszt-hatjuk, hogy motívumaink alapján cselekszünk-e, de a motivációk már tudatalatti szinten is kifejtik hatásukat (például reklámok „rejtett meggyőző” hatása). A motiváció forrásai: belső késztetések és külső ösztönzők (Inspi-Ráció, 2005–2006).

A motiváció megértéséhez meghatározó Abraham Maslow szükséglet-hierarchia elmélete („Piramis-modell”), amely szerint a különféle szükségletek hierarchikusan (rangsorban) egymásra épülnek, vagyis csak akkor válnak hatékonyvá, ha az alattuk levő már (legalább jórészt) kielégült (Atkinson 1995, Klein 2004). Ha bármelyik szinten kimarad a szükséglet kielégítése, elakad a motiváció, a személy megreked azon a szinten, ahol még kielégületlenek szükségletei. Így a fejlődés elmarad, nem jut fel az önmegvalósítás csúcsára. Maslow piramisának szintjei a munka interpretációjában a következők:

1. Élettani szükségletek: fizetés, munkafeltételek (fűtés, világítás stb.)



2. Biztonsági szükségletek: biztos és biztonságos munkahely, nyugdíjpénztár, orvosi ellátás stb.
3. Szociális (szeretet) szükségletek: jó munkahelyi légkör, barátok, jó vezető-beosztott kapcsolat stb.
4. Megbecsültség (elismertség): előmenetel lehetősége, teljesítmény-prémium, szolgálati lakás, autó stb.
5. Önmegvalósítás: személyes továbbképzés lehetősége, önállóság, döntési felelősség, vezetői munkakör stb.

Maslow struktúrája szerint az ember törekszik arra, hogy az egyes szükségleti szinteket elérje, be teljesítse, majd továbblépjen. Maslow szerint a munkások teljesítménye úgy növelhető, ha teret adunk emberi mivoltuknak (Klein, 2004). A munkaszervezés – bár nagyban növelheti a teljesítményt – fizikai megvalósítása elérheti korlátait, ahonnan további hatékonyságjavulást már csak a munkavégzők motiválása, elégedettségüknek javítása indukálhat. Napjaink munkaerőpiacán ez a szempont egyre nagyobb jelentőséget kap, elsősorban a magasan képzett munkaerő esetében, akik megtartása az egyik legnagyobb érték a vállalatoknál.

A munkavégzés hatékonyságát a társas hatások is befolyásolhatják, amelyet a Hawthorne-i vizsgálatok is megalapoztak. Triplett 1981-ben egyszerű, rutinizált kézmozgást igénylő feladatot adott kísérleti személyeinek (horgászszinórt kellett egy csévére feltekerniük), akik az egyik kísérleti feltétel szerint egyedül dolgoztak, a másik esetben pedig egymás jelenlétében végezték a feladatot. Az eredmények azt mutatták, hogy az együttes helyzet (mely a kísérleti személyek számára versenyhelyzetként jelentkezett) hatására javult a teljesítmény. Travis 1925-ben publikált egy kísérletet, amely azt mutatta, hogy a közönség jelenléte hatására a kísérleti személyek egy mozgáskoordinációs feladatban nyújtott teljesítménye jelentősen javult. Floyd Allport (1981), Gates (1935) és Dashiell (1935) kísérletei hívták fel a figyelmet arra, hogy míg egyszerű rutinműveleteket igénylő feladatok esetében a teljesítmény általában nő a társas helyzet hatására (versenyben jobban, bámész nézők hatására kevésbé), addig bonyolult vagy kevésbé begyakorolt feladat esetében a társas helyzet hatása fordított, a teljesítmény romlik

(Csepeli 2003). Ez a megállapítás rámutat tehát, hogy a komplex és kreatív feladatok elvégzéséhez nyugodt környezet szükséges, ahol a koncentráció jobban biztosítható.

A társas hatásban rejlő serkentő, illetve gátló többlethatásra először Robert Zajonc (1971) állított fel magyarázó elméletet. Zajonc elmélete abból indul ki, hogy a társas helyzet konkrét alakzatától függetlenül (mindegy hogy versenyről, együttműködésről, nézők, hallgatók jelenlétéről van-e szó) a más személyek pusztja jelenléte bizonytalanságerzetet ébreszt az egyénben, miáltal emelkedik reagálókészsége, s a begyakorlott, egyszerű feladatok esetében ez a domináns reakciók megjelenésének kedvez, míg a begyakorlatlan, illetve gondolkodást igénylő, feszültséget keltő, nehéz vagy kellemetlen feladatok esetében rontja a teljesítményt. Cottrel (1972) magyarázati modellje szerint a társas helyzet oly módon hoz létre motivációs többletet az emberben, hogy a társak anticipált pozitív vagy negatív megerősítőknak (potenciális büntetőknak vagy jutalmazóknak) tűnnek számára, s ezért, hogy a sikert

*„Floyd Allport (1981), Gates (1935) és Dashiell (1935) kísérletei hívták fel a figyelmet arra, hogy míg egyszerű rutinműveleteket igénylő feladatok esetében a teljesítmény általában nő a társas helyzet hatására (versenyben jobban, bámész nézők hatására kevésbé), addig bonyolult vagy kevésbé begyakorolt feladat esetében a társas helyzet hatása fordított, a teljesítmény romlik (Csepeli 2003). Ez a megállapítás rámutat tehát, hogy a komplex és kreatív feladatok elvégzéséhez nyugodt környezet szükséges, ahol a koncentráció jobban biztosítható.”*

kiérdemelje, illetve a versengéssel járó szégyent elkerülje, fokozottabb erőfeszítéssel fog a feladaton ügyködni. A teljesítményromlás magyarázata az, hogy az egyén társas helyzetben fokozottabban kockáztat, következésképpen könnyebben hibázik (Csepeli, 2003).

## **A MUNKAKÖRNYEZET HATÁSA A TELJESÍTMÉNYRE**

A munkavégzés minden esetben egy adott munkakörnyezetben történik. Peter J. Muscovite (2004), a

Pricewaterhouse Coopers Gazdasági Tanácsadó vállalatcsoportban végzett kutatása alapján megjelent „Új tudásközpontú munkahelyek” című írásában többek között a munkakörnyezet és a munkavégzés hatékonyságának szoros összefüggéseit tárgyalja. Megállapítja, hogy a globális gazdaság mintegy 40%-át jelenleg tudásalapú munkavégzés jellemzi, és néhány éven belül ez meghaladja az 50%-ot. Egy másik megállapítása, miszerint a vállalati tudás mintegy 50%-a informális, valamint egy-egy munkavállaló távozása

*„Az eredmények azt mutatták, hogy mind a férfiak, mint a nők hatékonysága szignifikánsan megnőtt a növényekkel kialakított környezetben. A férfiak mintegy 15%-kal több ötletet generáltak a feladatokban, míg a nők kreatívabbnak bizonyultak.”*

esetén a munkavállaló tudásának csak mintegy 20%-a marad meg a vállalatnál. Muscovite egy komplex Tudásalapú Munkahely Program alapelveit fekteti le írásában, ahol a munkavállaló hatékonyságának növelésében fontos szerepet tulajdonít az irodai munkakörnyezet minél személyre szabottabb kialakításának, és a teljesítményalapú munkakontrollnak is. Ez a kutatás rámutat az emberi tényező felértékelődésére, valamint a munkák pusztán fizikai végrehajtása helyett annak tudásalapúvá válására.

A munkakörnyezetnek a munkavégzés hatékonyságára tett közvetlen összefüggései kapcsán 2003-ban került publikálásra az „Ablakok és irodák: Tanulmány az irodai munkások teljesítménye és az irodai környezet közötti összefüggésről” című kutatási eredmény, amelyet Peter Boyce vezetésével a Hescong-Mahone Group végzett a Public Interest Energy Research (PIER) program keretében (Boyce 2004). Két terepkutatás eredményét dolgozták fel, amelyeknek célja az volt, hogy megállapítsák, milyen hatással lehet az irodai terek kialakítása a munkavégzők teljesítményére. Az első terepkutatást a Sacramento Municipal Utility District (SMUD) telefonos ügyfélszolgálatán végezték, ahol 100 irodai munkásnál több változó hatását mérték az átlagos hívásidőre a bejövő hívások kezelésekor. Ezek a változók lefedték a világítást, a kilátást, hőmérsékletet és szellőzést, a telefonközpont státuszát (például hány hívás kezelése van folyamatban), a személyi jellemzőket és a csoportjellelmzőket. Az adatokat 2002 szeptemberében négy, majd 2002 novemberé-

ben 3 hétig gyűjtötték. Az eredmények kiértékelésekor 7 változó esetében találtak állandó és szignifikáns hatást a hívásidő hosszára. A fülkék mérete, az ablak közelsége, a szellőzés szabályozhatósága, a fény természete a hívásidő hosszát 3–19%-ban csökkentette. A második terepkutatást 5 különböző kognitív teszt felvételével végezték a Sacramento Municipal Utility District (SMUD) számítógépes rendszerének segítségével. 201 irodai munkással végezték, akik 3 különböző épületben dolgoztak, amelyek eltérőek voltak a napfény és mesterséges fény arányaiban. A teszteket déltájt, 5 alkalommal, csütörtökönként vették fel 2002 októbertől és novemberéig között. A tesztek vizuális keresési pontosságot, rövid és hosszú távú emlékezést és logikai képességeket mérték. Az eredmények kiértékelésekor a monitor mérete és felbontása, a fény természete, a feladatmegoldásra rendelkezésre álló idő a hatékonyságot 13–29%-ban növelte.

Egy másik kutatás a növények és a munkavégzés hatékonysága közötti összefüggést mérte. A „Tanulmány a növények és virágok hatásáról a munkahelyi produktivitásra” című tanulmányt készítő kutatócsoportot Roger Ulrich viselkedéskutató, a Texas A&M Egyetem Center for Health Systems and Design osztályának igazgatója vezette (<http://www.scienceblog.com/community/older/2003/11/20035664.html>). A 8 hónapos kutatás során 101 személyi érzelmi, kreatív, figyelmi sajátosságait mérték általános irodai felszereltséggel rendelkező irodákban, kontrollált környezetben. A kísérletben részt vevőkkel többféle feladatot végeztettek el 3 különböző környezetben, ahol a következők egyike dominált: friss növények és virágok, absztrakt szobrok, díszítés nélküli környezet. Minden felmérés 2 kreativitást és egy figyelmet mérő tesztből állt, és ezeket 4 alkalommal vették fel. A tesztek készítéséhez felhasználták E. Paul Torrance által szerkesztett „Creative Thinking and Profile of Mood States” tesztet is. Az eredmények azt mutatták, hogy mind a férfiak, mint a nők hatékonysága szignifikánsan megnőtt a növényekkel kialakított környezetben. A férfiak mintegy 15%-kal több ötletet generáltak a feladatokban, míg a nők kreatívabbnak bizonyultak.

A történelem során tehát a taylori tudományos munkaszervezés kétségtelenül nagy áttörést hozott a munka hatékonyságának növelésében. Azonban az

ember gépként történő „hasznosítása” hosszú távon nem működhet, márcsak azért sem, mert az ember alapvetően egy komplex érző lény, akit belső erők, például a motiváció vezérel. A maslow-i szükséglet-hierarchia leírja az ember folyamatos előrehaladásának igényét, amelyet elsősorban a munkakörnyezet tud biztosítani számára. A hatékonyságnövelés következő lépése az emberi igények magasabb szinten való figyelembe vétele lehet. A munka célja változatlanul valaminek az előállítása, átalakítása lehet, azonban a munkavégzés módja, a munkaszervezés és az a környezet, ahol a munka történik, még sokat változhat. A munka világa fokozatosan alakul, napjainkban kifejezetten előtérbe került az *ember*. A munkavégzés hatékonysága egyre inkább függ az ő elégedettségétől, motivációjától, valamint attól a munkakörnyezettől, amelyben munkáját végzi. Az informatikai eszközök terjedésével egyre inkább lehetővé válik, hogy figyelmünket ezen tényezőkre folyamatos javítására összpontosítsuk. Napjainkban erre a legalkalmasabb munkaszervezési mód a távmunka lehet.

## MUNKASZERVEZÉS NAPJAINKBAN

A szervezés javítása révén érhetjük el a legkisebb ráfordítással a termelékenység növekedését, és ez a tény különösen napjainkban kap nagy jelentőséget, amikor átmenetileg csökkennek a fejlesztési lehetőségek. Szervezés alatt olyan céltudatos tevékenységet értünk, melynek során – egy előre meghatározott cél elérése érdekében – úgy kapcsoljuk össze a rendelkezésre álló erőforrásokat és az emberi munkát, hogy azok kedvező összhangban legyenek. A szervezés a gyakorlatban egyidejű a munkamegosztással. Mindenütt, ahol munkamegosztás van, szükséges a feladatok megosztása is, és így fennáll a szervező tevékenység szükségessége. A munkafeladatok megosztása elsősorban azok pontos körülhatárolását és felelőshöz rendelését feltételezi. Egy adott szervezet üzleti folyamatait<sup>1</sup> egyértelműen megismerhetők, mérhetők, ez-

által szabadon megváltoztathatók, fejleszthetők (Farkas 2004). A csapatmunka alapját is elsősorban a világosan körülhatárolt célok, elvárások jelentik, amelyeket jól meghatározott munkafeladatok esetén lehet csak megvalósítani (Kurland & Cooper 2001, Pérez et al. 2002, Hill et al. 2003, Greenberg et al. 2007).

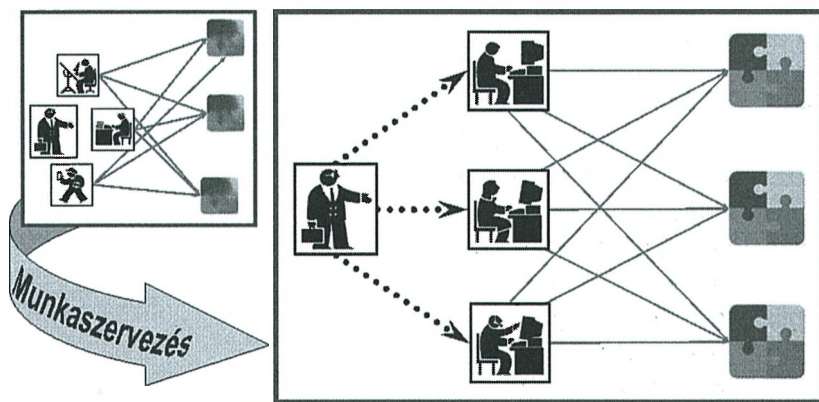
Napjaink munkaszervezési modelljeinek az alapja Taylor munkaszervezési modellje, ahol az egyes munkafolyamatokat olyan kisebb munkafeladatokra darabolja, amelyek elvégzésének legoptimálisabb folyamata a meghatározható, és ezeknek az egyszerűbb és szabályozott munkafeladatoknak az elvégzése oktatás formájában viszonylag rövid idő alatt elsajátítható. A munkafeladatok hatékonyan történő folyamatos szervezése időbeli és pénzbeli ráfordításokat is igényel. Az optimális munkaszervezésre fordított kiadás azonban meghatározható, annak a kiadásra és bevételre gyakorolt hatását az 1-2. ábra szemlélteti.

## AZ INFOKOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK FEJLŐDÉSÉNEK HATÁSA A MUNKASZERVEZÉSRE

A gazdaság folyamatosan alakul, a piaci szereplőknek gyorsan kell reagálniuk a piaci változásokra. A globalizációs folyamat révén az egyes multinacionális vállalatok egyre több országban jelennek meg, telep-

1. ábra

### A munkaszervezés hatása a munkafeladatokra és a vezetői irányításra

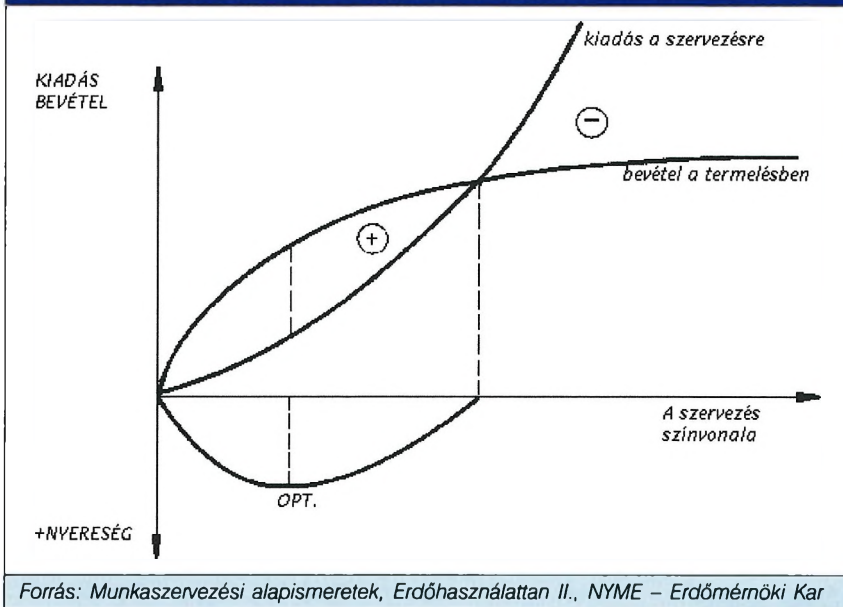


Forrás: a szerző saját szerkesztése

<sup>1</sup> Az üzleti folyamat tevékenységek sorozata, amelynek célja az anyag és/vagy információ átalakítása oly módon, hogy az összhangban legyen az üzleti céllal (Dangelmaier, 1999)

2. ábra

### A munkaszervezés optimális költsége a kiadások és bevételek alapján



helyeik száma rohamosan szaporodik. Ahhoz, hogy minél teljeskörűbben tudják kiszolgálni ügyfeleiket, nélkülözhetetlen számukra nemcsak a jelenlét, hanem a helyi piac ismerete, és a sajátosságok figyelembevétele is, valamint ezek beolvasztása működési stratégiájukba. Ennek köszönhetően ugyanazon szolgáltatások egyes országokban gyakran különbözőféleképpen működnek, gondoljunk csak a helyi adózási szabályokra, amelyek szinte minden országban, de gyakran országon belüli régiókban is eltérnek. Ezek a nagyvállalatok tehát a helyi prioritások szerint akarnak működni és terjeszkedni, mindazonáltal az információkat egységesen akarják látni. Ehhez munkafolyamataikat igen komplex módon kell megszervezniük, amely biztosítja az egységes kezelést, de lehetővé teszi a helyi sajátosságokhoz való igazodást is. Napjaink fejlett informatikai háttere nélkül ez a komplex munkaszervezés már elképzelhetetlen lenne.

A gazdaság változásai és az informatikai megoldások fejlődése szoros kapcsolatban vannak. Elképzelhetetlen lett volna a mai modern gazdaság az

infokommunikációs – eszközökön történik, a műveletek gyakran automatizáltak, és azokat inkább már csak ellenőrizni, vezényelni kell. A munkakörök egy-

*„Az átalakulás ellenére a munkavégző továbbra is minden reggel bemegy a munkahelyére, majd nap végén hazatér. Egyes nagyvárosokban ez naponta 1–3 órát is igénybe vehet. Éves szinten ez 10–31 napnyi utazást jelent, de ha munkaidőként tekintünk rá, úgy 31–93 extra munkanapot jelenthet, amit akár szabadságként, nem pedig egyfajta önkéntes, ingyenes munkavégzésként töltené el a legtöbb ember. Hisz ez az idő legtöbbször nem hasznos sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak, de mégis kizárólag a munka miatt töltjük utazással az időnket. Ennek a holtidőnek a felszabadítása az egyik fontos eleme a távmunkavégzés munkavállalói előnyeinek.”*

re nagyobb része a szellemi tevékenység irányába tolódik el. Az átalakulás ellenére a munkavégző továbbra is minden reggel bemegy a munkahelyére, majd nap végén hazatér. Egyes nagyvárosokban ez naponta 1–3 órát is igénybe vehet. Éves szinten ez 10–31 napnyi utazást jelent, de ha munkaidőként te-

internet, a vállalatirányítási szoftverek (ERP – Enterprise Resource Planning), a kommunikációs technológiák kialakulása nélkül. Ezeknek a technológiai fejlesztéseknek köszönhetően napjainkban gyakori, hogy egyes vállalatok napi szintű koordinációjukat más országból vezénylik (például indiai távmunkahelyek amerikai központtal). A munkaszervezés és a technológia tehát az egyes munkafeladatokat azok elvégzésének térbeli helyétől függetlenül is képes munkafolyamatokká építeni (Falch 2006).

A munkavégzők ebből a gazdasági és technikai fejlődésből annyit tapasztalnak, hogy munkavégzésük egyre nagyobb részben már csak informatikai és kommunikációs – más néven

kintünk rá, úgy 31–93 extra munkanapot jelenthet, amit akár szabadságként, nem pedig egyfajta önkéntes, ingyenes munkavégzésként töltené el a legtöbb ember. Hisz ez az idő legtöbbször nem hasznos sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak, de mégis kizárólag a munka miatt töltjük utazással az időnkét. Ennek a holtidőnek a felszabadítása az egyik fontos eleme a távmunkavégzés munkavállalói előnyeinek.

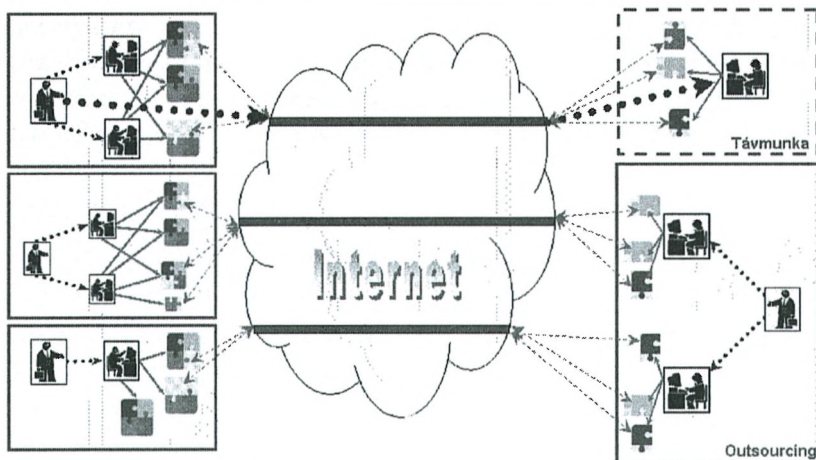
A munkavégzés egyre több munkakörben és a nap egyre jelentősebb részében szinte csak infokommunikációs eszközökön történik, így gyakorlatilag lehetővé vált, hogy ne csak a telephelyek legyenek szétszórva a világban, hisz ugyanaz a munkaszervezési logika és technológia teszi lehetővé azt is, hogy a munkavállalók bárhol is elérhessék a központi rendszereket. Ugyanazok a számítógépek 1–2 egyszerű szoftver felinstallálásával (például VPN-kliens) technikai szempontból gyakorlatilag azonnal távmunkára alkalmassá tehetik a munkavállalót.

### TÁVMUNKA, KORUNK EGY LEHETSÉGES MUNKASZERVEZÉSI MODELLJE

A távmunka alapját az 1970–80-as évek információs társadalmi és technológiai feltételei nyitották meg (Hill et al. 2003, Falch 2006). Ekkor jelennek meg a modern gazdasági világra jellemző munkafolyamatok újraszervezései, üzleti egységek kihelyezése (outsourcing), valamint az alvállalkozók megjelenése a nagyvállalatok háttérében. A munkafeladatok egy részét funkcionális területenkénti lehatárolásukkal erőforrás-kihelyezés formájában alvállalkozónak adhatják ki a vállalatok. Ilyenkor úgynevezett „szolgáltatásszint-szerződésekben” (SLA – Service Level Agreement) határozzák meg az egyes munkafeladatok elvégzési módját, feltételeit, kontrollkritériumait. A távmunka hasonlóan igényli a munkafeladatok pontos megfogalmazását azzal, hogy rugalmasságot biztosít az egyes feladatok végrehajtására vonatkozó vezetési gyakorlatban. A munkafeladatok elvégzésére vonatkozó utasítások ugyanis a szolgáltatásszint-szerződésekkel szemben rugalmasabban ala-

3. ábra

Rugalmasabb vezetési gyakorlat a távmunka üzleti modelljében



Forrás: a szerző saját szerkesztése

kíthatók a változó körülményekhez. A távol dolgozó munkavállaló vezetője ugyanis továbbra is ugyanaz a munkaadó lesz, ellentétben az erőforrás-kihelyezés esetén belépő vállalkozásra, ahol már önálló szervezeti struktúra található. A 3. ábra a távmunka és erőforrás-kihelyezés üzleti modelljének hasonlóságát ábrázolja. Munkaszervezési szempontból a különbség tehát csak a munkavégző feletti kontrollban van, amelyet az ábrán pontozott fekete vonal jelez.

Az infokommunikációs technológia fejlődésével egyre több olyan munkakör alakul át és jön létre, amelyek munkafadatait elsősorban számítógépen kell ellátni. Ahogyan napjainkban egy üzleti folyamat munkafadatai más-más országokban kerülnek végrehajtásra (például az egyik nemzetközi infokommunikációs nagyvállalat beszállítói számlafogadása Prágában, feldolgozása Budapesten, kifizetése Bécsben történik), lehetséges a munkafeladatok oly módon történő munkaszervezése is, amely lehetővé teszi a munkavégzők térben tetszőlegesen elhelyezkedését. Ez a környezet teszi lehetővé a távmunka egyre szélesebb körben és céllal való felhasználását és elterjedését.

A távmunka elsősorban tehát munkaszervezési mód, amely a munkafolyamatok munkafeladatokká való bontásával vált lehetségessé. A távmunka során az infokommunikációs eszközök segítségével az egyes munkafeladatok elvégzése térben elkülönül a vállalatok telephelyétől. Ez lehetővé teszi a munkakörnyezet egyedi, munkavállaló számára legmegfelelőbb kialakítását.

## A TÁVMUNKA MEGHATÁROZÁSA

A technikai fejlődéssel, az információs társadalom kialakulásával a munka világa radikálisan átalakul. A hagyományos munkahelyek száma csökken, a foglalkoztatás újabb és újabb, és egyben olcsóbb megoldásait keresik a munkaadók, hogy a világméretű

*„A távmunka elsősorban tehát munkaszervezési mód, amely a munkafolyamatok munkafeladatokká való bontásával vált lehetségessé. A távmunka során az infokommunikációs eszközök segítségével az egyes munkafeladatok elvégzése térben elkülönül a vállalatok telephelyétől. Ez lehetővé teszi a munkakörnyezet egyedi, munkavállaló számára legmegfelelőbb kialakítását.”*

versenyben megőrizték vagy erősítsék pozíciójukat. Az új megoldások keresése egyaránt folyik a legális kereteken belül, illetve nem ritka a legalitás világának az átlépése az illegalitás felé, amely előbb-utóbb a vállalkozói szféra érdekérvényesítési erejének következtében a jog által legalitást kap. Az EU egyszerre hangsúlyozza a foglalkoztatás rugalmasabbá tételét és a szociális biztonság megőrzését, miközben folyamatosan ösztönzi az új foglalkoztatási formák terjedését, mint lényegében az egyedüli esélyt arra, hogy a fejlett Európa polgárai munkához jussanak (Török, 2006).

A munkavégzési formák rendszerében két alapvető típus különböztethető meg:

- *Tipikus* (szokásos) munkavégzési forma, amelyre jellemző a munkáltató és munkavállaló közötti, a foglalkoztatás feltételeit a szokványos alkalmazási rendelkezések és jogszabályok szerint rendező, határozatlan időre kötött munkaszerződés, melyből a munkavállalót törvényben meghatározott jogok és kötelezettségek illetik meg – fizetett szabadság, betegszabadság, fizetett ünnepnapok stb.
- *Atipikus* vagy *rugalmas* munkáról beszélünk, ha nem érvényesülnek a hagyományos munkaviszony főbb jellemzői, azaz a munkavállaló határozott időre szóló munkaszerződésben, rész-munkaidőben, polgári jogviszonyon alapuló szerződéssel végez olyan új elgondoláson (távmunka,

bedolgozás, otthon végzett munka stb.) alapuló munkát, ahol a munkaidő eloszlása a felek igényei szerint alakul. Az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák térhódítása a fejlett gazdaságokban, így az Európai Unióban is jelentős. 1985-ben az atipikus foglalkoztatás az EU tagországaiban a foglalkoztatottak 32,9%-át érintette. Ez az arány 1996-ban már 43,2% volt (Tóthné Sikora 2002).

A távmunka az atipikus munkavégzési formák közé sorolható. Megállapítható, hogy a bedolgozó jogviszonyhoz hasonló a távmunka a tekintetben, hogy a terminál, amivel a munkavállaló dolgozik, általában ugyancsak kívül van a munkáltató telephelyén. A távmunka mégis alapvetően különbözik a bedolgozó tevékenységtől: az előbbi ugyanis immateriális javakat hoz létre. E javak értéke nagyon különböző: az egyszerű adatrögzítéstől a bonyolult programok elkészítéséig terjedhet. Minél alkotóbb jellegű feladatot végez a távmunkás, annál nehezebb tevékenységét a bedolgozóéval egy kategória alá szorítani. A bedolgozó tevékenysége ugyanis az általa előállított termékek megszámlálása útján mérhető, javadalmazása is ezen alapszik, ami értelemszerűen nem alkalmazható a távmunkás esetében (Bankó 2003).

A távmunka kifejezés és annak kialakítása az 1970-es évek első felére tehető, és Jack Nilles nevé-

*„A távmunka mégis alapvetően különbözik a bedolgozó tevékenységtől: az előbbi ugyanis immateriális javakat hoz létre. E javak értéke nagyon különböző: az egyszerű adatrögzítéstől a bonyolult programok elkészítéséig terjedhet. Minél alkotóbb jellegű feladatot végez a távmunkás, annál nehezebb tevékenységét a bedolgozóéval egy kategória alá szorítani.”*

hez fűződik. Ő alkotta meg a „telework” és a „telecommuting” kifejezéseket, és definiálta a köztük lévő különbséget, az alábbi módon:

- *Telework* – ha a munkával kapcsolatos utazásokat az információ-technológia valamely formája (például távközlés vagy számítógép) helyettesíti.
- *Telecommuting* – amikor nem a dolgozó utazgat a munkahely és otthona között, hanem a munkája.

A munkavállaló a hét egy vagy több napján munkáját nem a cég székhelyén, hanem saját otthonában vagy egy teleházban végzi. A lényeg, hogy a távmunkás kevesebbet vagy egyáltalán nem jár be (to commute = ingázni) a munkahelyére és vissza.

Az európai nyelvek nem tesznek különbséget a két szó között, valójában nem is létezik elfogadott szó a telecommuting kifejezésre, így a kontinensen összerosódik a telework és a telecommuting fogalma, németül egyszerűen Telearbeit, olaszul tele-lavoro, franciául télétravail stb., a magyar nyelvben pedig már meghonosodott és általánosan használt szavunk a távmunka.

Magyarországon az Országgyűlés a 2004. április 26-i ülésnapján fogadta el a 2004. évi XXVIII. törvényt, amely a hagyományos munkaviszonyra építve a munka törvénykönyvébe bevezeti a távmunkavégzés fogalmát, valamint több kapcsolódó törvényt is módosít (személyi jövedelemadó, munkavédelem). A törvény 192/D. § definíciója a távmunkára: „A távmunkát végző munkavállaló: a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló.”

Sok definíció létezik a szakirodalomban a távmunkára vonatkozóan (Olson 1989, Gray et al. 1994, Barnard 1995, Budai 2002, Tóthné Sikora 2002). Ezek rendelkeznek az alábbi meghatározások egyikeivel:

- hangsúlyozza a távmunka munkaszervezési jellegét,
- kiköti a munkafeladatok teljes értékű elvégzésének lehetőségét a távmunkahelyen,
- a rendszeresség tekintetében a lehetőségre helyezi a hangsúlyt, azaz, hogy álljon rendelkezésre erre alkalmas munkakörnyezet,
- a helyszín tekintetében függetlenséget követel meg a munkafeladat elvégzése és a helyszín között (például egy értékesítési pont nem távmunkahely),
- kiköti az infokommunikációs eszközök használatát mind a munkavégzéshez, mind a kommunikációhoz,
- a szervezeti felépítésben rögzíti az elkülönültséget, ezáltal megteremti a távoli felügyelet és mérhetőség kötelezettségét,

- feltételezi, hogy a munkafeladat nem teljes értékű üzleti folyamat, amely megszorítás lehetővé teszi a távmunka kiterjesztését az alvállalkozókra, ön-foglalkoztatókra.

Ezen feltételek alapján a szerző saját definíciója a távmunkára: *A távmunka olyan munkaszervezési mód, amelynek lényege, hogy a távmunkás számára olyan munkakörnyezetet biztosít a vállalati központtól eltérő helyen is, ahol infokommunikációs eszközök segítségével egyes munkafadatait teljes értékűen el tudja végezni. A távmunkavégzés helyszínének megválasztása nincs közvetlen kapcsolatban az ellátandó munkafeladattal, azaz a helyszín hasonló felszereltséggel bárhol létrehozható. A munkavégző munkaszervezési szempontból egy komplexebb munkafolyamatnak csak egy részét végzi, vezetője a távmunkavégzés helyszínétől eltérő helyen található, kommunikációjukat infokommunikációs eszközökkel valósítják meg a távmunkavégzés idején.*

## A TÁVMUNKA TÍPUSAI

A távmunka jellegéből adódóan nehéz pontosan meghatározott iránymutatásokat adni a távmunkavégzés szabályozásával és típusaival kapcsolatosan. Mutatja ezt az is, hogy sem a távmunka keret-megállapodás, sem a magyarországi távmunka törvény nem tett kísérletet a *távmunkavégzés helyének és rendszerességének* részletesebb szabályozására. A legtöbb felmérés és tanulmány e kérdések vizsgálatkor a munkaszervezés jellegére hivatkozik, azaz távmunkának tekinti azokat a munkavégzési formákat, ahol a munkaszervezés lehetővé teszi az egyes munkafeladatok helyfüggetlen elvégzését. A munkavégzés helyére és a távoli munkavégzés rendszerességére vonatkozóan az esettanulmányok alapján a szakirodalomban mégis kialakult egyfajta csoportosítás, amelyet itt kívánunk bemutatni (Bagley et al. 1994, Campbell 1995, Venkatesh & Speier 2000, Pérez et al. 2002, Tóthné Sikora 2002, Hill et al. 2003, Helminen and Ristimäki 2007). A szakirodalom egyes esetekben további részletezést is tartalmazhat, azonban a dolgozat szempontjából az alábbiakban ismertetett fő csoportosítások lesznek az irányadók.

A távmunkavégzést a *munkavégzés helye* szerint az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

- *Otthoni távmunka* – a távmunkás hetente legalább egyszer otthon végez munkát, rendelkezik a munkaadóval való kommunikációs kapcsolat felvétel-

éhez szükséges technológiai berendezéssel, távmunkában végezhető feladatot kap, illetve képes és hajlandó megfelelő önállósággal és szervezettséggel otthon végezni munkáját. A távmunka trendjeit vizsgáló EcaTT (Electronic Commerce and Telework Trends – Elektronikus Kereskedelem és a Telemunka Fejlődésének Iránya) definíciója szerint az otthon végzett munka tiszta formájáról akkor beszélhetünk, ha az otthon teljesített munkaidő aránya meghaladja a teljes munkaidő 80%-át. Abban az esetben, ha ez nem teljesül, alternatív otthoni távmunkáról van szó. Erre legalkalmasabb munkakörök például a programozó, adatrögzítő.

- *Mobil távmunka* – a vevők elvárásaihoz, a piac igényeihez leginkább alkalmazkodó forma nemcsak a távmunkák között, hanem az összes foglalkoztatási forma tekintetében is. Ebben az esetben a munkavégzés helyszíne változik a munkavégzés tartalmától függően. A mobil távmunkás laptop, illetve egyéb mobil kommunikációs eszközök segítségével tartja a kapcsolatot munkáltatójával, ugyanakkor a vevőkkel, megrendelőkkel személyes kontaktust alakít ki. Az EcaTT meghatározása szerint mobil-távmunkának minősül az a munkavégzés, amikor a távmunkás hetente legalább 10 órát úton tölt, a munkahelye és a megrendelők között, vagy legalább ennyi időt a beszállítóknál, a vevőknél vagy otthon dolgozik. Erre legalkalmasabb munkakörök például az értékesítők, kárfelmérők, tanácsadók.
- *Távmunkaház vagy szatellit iroda* – lényegük, hogy a modern számítástechnikai és telekommunikációs eszközöket közel kívánják vinni az ilyen módon foglalkoztatottak/foglalkoztatni kívántak otthonához. Általában az agglomerációban, vidéki településeken kialakított számítógépes munkahelyek. A munkáltató telephelyétől távol eső irodát jelent, lényege, hogy az adott munkáltató alakítja ki a munkakörnyezetet saját távmunkásai számára. Hasonlítható a hagyományos irodához olyan szempontból, hogy megteremti annak lehetőségét, hogy a munka feletti ellenőrzés hasonlóképpen legyen megoldott, mint a hagyományos irodákban. A költségcsökkentési lehetőségek és a munkaerőpiac rendelkezésre állása alapján a munkavállalók regionális irodákban látják el a feladataikat. Ezen irodák üzemeltetését elláthatja a munkaadó vagy egy harmadik fél is. Erre legalkalmasabb munkakörök például a call-centerek, könyvelés, adatrög-

zítés. A távmunkaház fajtáival és pontosabb meghatározásával egy külön fejezetben foglalkozom.

A telephelytől távol végzett *munka rendszeressége* alapján az alábbi csoportokat különböztethetjük meg (Campbell 1995; Teo et al. 1998, Tremblay & Genin 2007):

- *alkalmi távmunka* – a munkavégző egyes távmunkára alkalmas munkafeladatokat távmunkában láthat el. Ezek rendszeressége azonban a munka jellegénél fogva nincs meghatározva, a munkafeladat megjelenésekor, külön jóváhagyással, alkalmi jelleggel történik a távmunkázás (például ajánlatok és szerződések készítése, marketingakciók előkészítése, kutatások),
- *részleges távmunka* – a munkavállaló előre meghatározott rendszerességgel végezheti munkáját távmunkában (például heti 1–2 nap, heti 2–3 nap),
- *folyamatos távmunka* – a munkavállaló gyakorlatilag folyamatosan a telephelytől távolról látja el feladatait (például call center, adatrögzítés, monitoring feladatok).

A 2004. évi XXVIII-as törvény bevezette a távmunkát a munka törvénykönyvébe. Ennek megfelelően Magyarországon távmunka-munkaszerződés is köthető, amely egyes speciális elemekkel bővíti a hagyományos munkaviszonyra kötött munkaszerződéseket. Az alkalmazott *jogviszony szerinti* csoportosítás:

- *hagyományos munkaviszony* – a hagyományos munkaviszony keretein belül gyakorolják a munkavállalók a távmunkát.
- *távmunka-szerződés* – a munkáltató és a munkavállaló között a munkaviszony távmunka-szerződéssel jön létre.
- *alvállalkozói jogviszony* – nem jön létre munkaviszony, de munkaszervezési szempontból a bedolgozó jogi személy távmunkát végez (egyres munkafeladatokat az „egész” ismerete nélkül végez el)

## TÁVMUNKÁBAN VÉGEZHETŐ TEVÉKENYSÉGEK

Gyakran merül fel az a kérdés, hogy mely munkakörök végezhetőek távmunkában? Erre sokszor és sokféle válasz született már, de a gyakorlatban a kérdésfeltevés túl tág. A távmunka annak munkaszervezési jellegéből adódóan ugyanis csak munkafeladatra definiálható. Azaz a távmunkás a munkaköréhez tartozó munkafeladatok ellátását végzi. A legtöbb irodai munkakörben vannak olyan munkafeladatok, ame-



lyek alkalmasak lehetnek távmunkára, de az is igaz, hogy szinte minden munkakörben vannak olyan munkafeladatok, amelyek nem végezhetők távmunkában. Egy munkafeladatra már konkrétan meghatározható, hogy milyen erőforrásigénnyel rendelkezik, milyen információk és fizikai anyagok kellenek kivitelezéséhez, így megállapítható, hogy tartalmaz-e olyan elemet, amely helyhez kötöttséget igényel, avagy távmunkában is elvégezhető.

A távmunkában való ellátásra azon munkafeladatok a legalkalmasabbak (Peters et al. 2003, Pulido & López 2005), amelyek:

- inkább szellemi, mint fizikai aktivitást igényelnek,
- erősen támaszkodnak az információ feldolgozásra,
- egyértelműen megfogalmazhatók vagy önállóan végezhetők,
- világos céljaik és mérhető eredményeik vannak,
- nem igényelnek különleges, helyhez kötött vagy drága berendezéseket és infrastruktúrát,
- minimális közvetlen ellenőrzést igényelnek.

A távmunkában végezhető munkaköröket tehát az alapján célszerű kiválasztani, hogy milyen munkafeladatok tartalmazznak, és azok mely része alkalmas a távoli megvalósításra. Ezen munkafeladatok csoportosíthatók úgy, hogy folyamatukban 1–2 napot tegyenek ki, ekkor az adott munkakör már al-

kalmas lehet a részleges távmunkára. Az egyes munkafeladatok vállalatonként eltérhetnek, azaz az általánosítás nem megengedhető a munkakörök távmunkásíthatóságára vonatkozóan. A legtöbb távmunkásítható munkafeladat gyakran a következő területeken található:

- Szakértők és vezetők: tervezők, könyvelők, menedzserek (marketing, pénzügy, PR, minőségügy, HR stb.), projektvezetők, ügyfélfelelősök, pénzügyi elemzők, brókerek.
- Informatikusok: rendszerszervezők, programozók, kiadvány-szerkesztők, webszerkesztők, grafikusok, technikai támogatásban dolgozók, szoftver mérnökök.
- Irodai szakértők: könyvelők, elemzők, fordítók, korrektorok, kutatók, vezető adminisztratív munkatársak.
- Adminisztráció: adatrögzítők, szövegbeírók, telefonos értékesítő munkatársak.
- Ügyfélszolgálati funkciókat ellátók: közvetlen értékesítés, értékesítési támogatás, technikai támogatás, marketing és foglalások.

A 1. számú táblázat egyes munkakörök távmunkában végezhető munkafadatait tartalmazza, valamint azon munkáltatói csoportokat, ahol ilyen funkciók előfordulhatnak.

1. tábla

**Távmunkában végezhető munkakörök, munkafeladatok**

Munkakör	Munkafeladatok	Munkáltatói csoport
Adatrögzítés, adatfeldolgozás	nyomtatványok rögzítése; adatok módosítása; rendelések rögzítése; dokumentálási feladatok	Biztosítótársaságok; Kereskedelmi egységek; Pénzügyintézetek; Közszolgáltatók
Telefonos értékesítés és adatfelvétel	ügyfelek megkeresése, tájékoztatása; értékesítési információk szolgáltatása; információs szolgáltatás; piackutatás	Pénzügyintézetek; Kereskedelmi hálózatok; Piackutatók; Telemarketing és telesales cégek; Távközlési szolgáltatók
Telefonos ügyfélszolgálat	információszoolgáltatás; értékesítési információk szolgáltatása; termékvonat	Pénzügyintézetek; Kereskedelmi hálózatok; Call centerek, kihelyezett ügyfélszolgálatok; Távközlési szolgáltatók; Közszolgáltatók; Média vállalkozások [emelt díjas szolgáltatók]
Rendszerfelügyelet	rendszerek felügyelete; programtesztelési feladatok; rendszerek dokumentálása	Informatikai vállalatok; Távközlési szolgáltatók; Közszolgáltatók
Szoftverfejlesztés	programozás; programtesztelési feladatok; szoftverek dokumentálása	Informatikai vállalatok; Pénzügyintézetek;
Pénzügy, számvitel	könyvelés; adóbevallások készítése; számlaforgalom és pénzügyi tranzakciók lebonyolítása; jelentéskészítés	Bármely vállalat
Humán ügyvitel	munkaügyi adminisztráció; munkaidőadat-feldolgozás; bérszámfejtés; TB ügyvitel és számfejtés; hatósági adatszolgáltatások; munkáltatói juttatások kezelése	Bármely vállalat

Forrás: a szerző saját szerkesztése

## ÖSSZEFOGLALÓ

A munka célja napjainkban változatlanul valaminek a létrehozása, átalakítása, de a mód, ahogyan ezt elérjük, a történelem során, de különösen az elmúlt évszázadban sokat változott. A taylori tudományos munkaszervezés részekké, munkafeladatokká bontotta le az egészet, és a hatékonyságot tűzve zászlajára, az embert már-már robottá tette. A kezdeti kiemelkedő sikereket követően a kutatók rávilágítottak arra, hogy az ember hozzáállása, elégedettsége, motivációja nagyban meghatározza a hatékonyságot, és annak fenntarthatóságát. Az utóbbi években egyre nagyobb jelentőséget kap a munkavállalók motiválása, valamint az optimális munkakörnyezet kialakítása, amely lehetővé teszi a munkavállalók belső értékeinek magas szintű kiszolgálását, ezáltal a munkavégzés hatékonyságának további növelését.

A munkavégzéshez kapcsolódó változásokban az információtechnológia rohamos fejlődése is szerepet játszik. A technológiai fejlődés kapcsán olvashattunk már kontinenseket átívelő távműtésekről, távösszeszerelő-üzemről, amikor repülőgép fejlesztését vezérelték távolról, de ha nem is ilyen óriás léptékben gondolkodunk, a tény az, hogy a számítástechnika nélkül napjaink gazdaságát nem lehetne elképzelni. A fizikai munkák nagy részét már automatizálták, vagy más kontinensekre telepítették. Hazánkban is, mint a nyugati országokban, a feladatok egyre nagyobb részét a munkavállalók már infokommunikációs eszközökön látják el, a munkavégzés célja elsősorban az információ feldolgozása, tárolása, továbbítása.

Ezek a változások megteremtették annak lehetőségét, hogy a munkafeladatok elvégzésének helye elváljon az input és output tényezők helyszínétől, továbbá lehetőséget adtak arra is, hogy az emberi tényezőt figyelembe véve a munkavégzés szempontjából leghatékonyabb munkakörnyezetet teremtjük meg. Ezen szempontok tudatos felhasználása vezet a távmunka napjainkban terjedő változatainak sikeréhez. A szellemi munkások egyre nagyobb értéket képviselnek tudástársadalmunk vállalataiban, akik igyekeznek mindent megtenni, hogy anyagi juttatásukon kívül a munka-magánélet, munkakörnyezet és motiváció területén is minél versenyképesebb ajánlatokkal tarthassák maguknál szakembereiket. A hiányszakmák esetében verseny folyik a megfelelő szakemberekért, és ma már nem elégséges stratégia elcsábítani más vállalattól az embereket, szükséges

a munkaerőpiacok szélesítése is. A költséghatékony működés jegyében azonban nem célszerű mindenhol irodát nyitni, ahol a potenciális szakemberek lakhatnak, a távmunka ugyanis ideális megoldást kínál a vállalati székhelytől távol élő munkavállalók foglalkoztatására is.

## HIVATKOZÁSOK

- ATKINSON, R. L. (1995): *Pszichológia*. Osiris, Budapest
- BAGLEY, M.N., Mannering, J.S. & Mokhtarian, P.L. (1994): *Telecommuting Centers and Related Concepts: A Review of Practice*. Institute of Transportation Studies, University of California, Davis, CA  
(<http://repositories.cdlib.org/itsdavis/UCD-ITS-RR-94-04>)
- BANKÓ Z. (2003): *Távmunka az Európai Unióban és Magyarországon*,  
[http://szochalo.hu/szochalo/upload/Banko\\_tavmunka\\_2003\\_februar.pdf](http://szochalo.hu/szochalo/upload/Banko_tavmunka_2003_februar.pdf)
- BARNARD, C. (1995): *EC Employment Law*, Wiley, Chichester
- BUDAI B. B. (2002): *E-government*. Aula, Budapest
- CAMPBELL, C.J. (1995): *Community Technology Centers: Exploring a Tool for Rural Community Development*, The Center for Rural Massachusetts, University of Massachusetts, Amherst, MA  
(<http://www.umass.edullarp/crm/Campbell/CTC.html>)
- CSEPELI Gy. (2003): *Szociálpszichológia*. Osiris, Budapest.
- FALCH, M. (2006): ICT and the future conditions for democratic governance. *Telematics and Informatics*, 23 2, pp.134–56
- FARKAS F. (2004): *Változásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- GRAY, M., Hodson, N. & Gordon, G.(1994): *Teleworking Explained*, John Wiley & Sons
- GREENBERG, P. S. – GREENBERG, R. H. – Antonucci, Y. L. (2007): Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50 4. pp.325–33
- HELMINEN, V. AND RISTIMÄKI, M. (2007): Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, 15 5, pp.331–42
- HIGHHOUSE, S. (1999): The Brief History of Personnel Counseling in Industrial-Organizational Psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 55 pp.318–36
- HILL, E. J., FERRIS, M. & MÁRTINSON, V. (2003): Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 pp.220–41
- INSPI-RÁCIÓ EGYESÜLET (2005–2006): Motiváció. Animátor képzés. Kárpátalja.

- KLEIN S. (2003): *Munkapszichológia*. Edge 2000, Budapest.
- KLEIN S. (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia. 3. kiadás*, Edge 2000, Budapest
- KURLAND, N. B. – COOPER, C. D. (2002): Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13 1, pp.107–26
- MAHONEY, K. T. & BAKER, D. B. (2002): Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques. *Journal of Vocational Behavior*, 60 pp.437–50
- MUSCOVITE, P.J. (2004): *The New Knowledge Workplace. Executive Perspectives*. PwC.
- OLSON, M.H. (1989): Organizational Barriers to Professional Telework, in: Boris, E. and Daniels, C.R. eds., *Home-work: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, University of Illinois Press, Chicago, IL, pp.215–31
- PÉREZ, M.P., SÁNCHEZ, A.M. & CARNICER, M.P. (2002): Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22 pp.775–83
- PETERS, P., TIJDENS, K.G. & WETZELS, C. (2004): Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, 41 4, pp.469–82
- PULIDO, J.C. & LÓPEZ F.J. (2005): Teleworking in the information sector in Spain. *International Journal of Information Management*, 25 pp.229–39
- TEO, T.S., LIM, V.G. & WAI, S.H. (1998): An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International Journal of Information Management*, 18 5. pp.329–43
- TÖRÖK E. (2006): Túlléphetünk-e a bér munka társadalmán? *Szociológiai Szemle*, 2, pp.111–30
- TÓTHNÉ SIKORA G. (2002): *Munkaerő-piaci ismeretek*. ME GTK Humán Erőforrás Tanszék, Miskolc
- TREMBLAY, D.G. & GENIN, É. (2007): The demand for telework of IT self-employed workers. *The Journal of E-working*, 1 pp.98–115
- VENKATESH, V. AND SPEIER, C. (2000): Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal Human-Computer Studies*, 52 6, pp.991–1005

*Forgács Tamás a Magyar Távmunka Szövetség elnöke  
a Deloitte Magyarország vállalati kockázatkezelési  
üzletágának menedzsere  
PhD-hallgató a PTE KTK Gazdálkodástudományi  
Doktoriskolájában*

## 1967

# A marketingtörténelem legfontosabb évszáma

**Az USA-ban megjelenik Kotler Marketing Menedzsmentjének első kiadása.**

**Magyarországon megjelenik a Marketing és Menedzsment első száma.**

**Tartson lépést Ön is a világgal!**

**Újítsa meg előfizetését!**

A féléves előfizetés díja összesen 7650, az egyévesé pedig 15 300 forint.  
Gondoljon bele: ennyiért még egy félnapos konferenciát se nagyon találni.

**Rendelje meg lapunkat a [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu) címen!**

# A kis- és középvállalatok tanulási-képzési gyakorlata a tudás alapúvá váló gazdaságban

**Az emberi erőforrás menedzsment területén belül a szervezeti tanulás, a képzés és fejlesztés az egyik legnépszerűbb terület napjainkban. A tanulmányban kísérletet teszünk arra, hogy empirikus minta alapján elemezzünk egy speciális szegmenst, a kis- és középvállalatok tudás kezelésével kapcsolatos humánpolitikáját. Képet kaphatunk arról, hogy a kisvállalati szektor elegendően felkészült-e a tudás alapú gazdaságra, vagy még van tennivaló.**

## A TUDÁS MINT STRATÉGIAI TÉNYEZŐ

Tudás, tanulás, képzés. Egyre divatosabb kifejezések az üzleti életben. Ezt bizonyítja a számtalan konferencia, cikk és publikáció, mely a témában megjelent az utóbbi néhány évben. Napról napra gyarapszik a téma irodalma, az említett „filozófia” áthatja az üzleti élet szinte minden szintjét. Terjednek az e-learninges képzési formák, és ki ne ismerné az élethosszig tartó tanulás (a nemzetközi irodalomban elterjedt Life Long Learning, sőt napjainkban mára Life Wide Learning) fogalmát, pontosabban annak koncepcióját.

A humán erőforrás menedzsment területén az utóbbi valamivel több, mint egy évtizedben a tanulás-, képzés-, humán erőforrás fejlesztés kérdése egyre meghatározóbb területté vált. Itt azonban nem csak arról van szó, hogy a tudás és tanulás szerepe felértékelődött, hanem ennél sokkal többet jelent ez a hangsúlyeltolódás: a tudás megfelelő kezelése stratégiai kérdés, sőt a stratégiai versenyelőny egyik domináns forrását jelentheti.

De mi is adja a tanulás stratégiai szerepét? Nem más, mint az az egyszerű összefüggés, hogy a tudás legtöbb formájának – különösen a nehezen formalizálható tudásnak (az ún. tacit tudáselemek) – a megszerzése és vállalaton belüli felhalmozása időigényes feladat. Emellett nem elhanyagolható tényező az sem, hogy az említett tudástípust sokkal nehezebb másolni és adaptálni, mint bármely más erőforrást (Davenport–Prusak 2001; Sveiby 2001; Prahalad–Hamel 1990). E két jellemző pedig stratégiai szempontból a hosszú távú versenyelőny forrásává teszi a tudást, hiszen ezen input felhalmozása esetén a konkurensokkal szemben hosszú ideig védhető versenyelőnyt épít ki a vállalat, köszönhetően annak, hogy az esetleges utánzás időigényesebben és nehezekebben valósítható meg.

## A TUDÁS ALAPÚ GAZDASÁG MAKROSTRATÉGIÁJA

A fenti gondolatmenet nemcsak vállalati szinten érvényes, hanem makrogazdasági aspektusban is értelmezhető. Ez nem jelent mást, mint na-

gyon leegyszerűsített formában azt, hogy az egyes régiók, országok és nemzeteknél nagyobb gazdasági tömörülések többféle stratégiával is versenyezhetnek egymással. Ezen stratégiák közül napjainkban két lényegesen eltérő lehetőséget különböztethetünk meg. A hagyományosnak tekinthető az ún. „költséggel versenyző” stratégia, mely a termékek és szolgáltatások minél olcsóbb előállítását tűzi ki célul, mely a nemzetgazdaság, vagy a gazdasági tömörülés tökevonzó képességét növeli, és ezen keresztül teszi lehetővé a gazdasági növekedést. (Csath 2008, 142. old.) A másik stratégia, melyet az Európai Unió is megfogalmazott célként, a tudásra alapozott gazdasági növekedés stratégiája. Ez utóbbi fejlődési pálya a „Lisszaboni cél”-ként vált ismertté. A gazdaságfejlesztési modell azon a felismerésen alapul, hogy a hozzáadott tudásérték is erőforrás, méghozzá olyan erőforrás, mely hosszútávon fenntartható. A nemzetközi kutatók többsége egyetért abban, hogy a fenntartható fejlődéshez a tudáson, innováción és kreativitáson keresztül vezet az út, míg a költségfelfaragó stratégia rendkívül sérülékennyé és sebezhetővé teszi a gazdaságot.

## STRATÉGIAI HÁTTÉR

Ahogy a bevezetőben olvasható, a tudás kezelése nemcsak a vállalati emberi erőforrás politika egyik fő aspektusa, hanem fontosságánál fogva makroszinten is felvetődő feladat. Ahogy a korábbiakban említettük, nemzetgazdasági szinten két alapstratégia létezik. De vajon megjelenik-e, illetve ha megjelenik, akkor milyen konkrét formát ölt e két stratégia az üzleti életben?

A kérdés helyes megválaszolásához, Michael Porter jól ismert stratégiakategorizálási modelljét használjuk, melyben három vállalati alapstratégiát különböztet meg:

- Költségvezető stratégia; a modell lényege, hogy egy vállalat széles termékpalettát kínál, amellyel nagy sorozatnagyságot érhető el. A következő eredmény fajlagos költségcsökkenés lesz.
- A megkülönböztető stratégia lényege az, hogy valamilyen termék, vagy szolgáltatásjellemző alapján ér el a vállalat versenyelőnyt, mely lényegesen különbözik a versenytársak termékjellemzőjétől.
- Fókuszáló stratégia keretében a vállalat egy, vagy néhány piaci szegmenst hódít csak meg. A modell életképességét itt az adja, hogy a fókuszált jelenlét segítségével valamilyen belső versenyelőnyt ki tud a vállalat használni (Porter 1980).

Jól tetten érhető a porteri stratégiákban a két korábban említett stratégiai irányvonal is. A költségvezető stratégia megfeleltethető a „költséggel versenyző” nemzetgazdasági stratégia vállalati analógiájának. A megkülönböztető és a fókuszáló stratégia pedig nagyon gyakran együtt jár a tudásra alapozott stratégiákkal, hiszen a versenyelőny forrását jelentheti ezekben az esetekben a tudástőke. Példaként említjük meg, hogy a magyar kisvállalati gyakorlatban is működő modell az ún. minőségvezető fókuszú stratégia, melynek a lényege, hogy a vállalat egy szűk piacot céloz meg, mely magas minőségi követelményeket állít (Papp 2006, 95. old.). A siker záloga pedig ebben az esetben az, hogy a cég valóban elő tudja-e állítani a magas minőséget. Ezen a ponton kerül előtérbe az emberi erőforrás minősége és képzettsége. Egy másik, szintén működő üzleti modell, hogy a vállalat olyan tudásigényes piacon jelenik meg, ahol az igénykielégítéshez szükséges egy kulcstényező, mely a leggyakrabban valamilyen speciális szakismeret jelent. Azaz a szükséges humán tőke egyedül az adott vállalatnak áll rendelkezésére (Lőre–Papp 2008, 102. old).

Jól érzékelhető, hogy mind a megkülönböztető, mind a fókuszáló stratégia mögött szinte feltételként jelenik meg a tudástőke, illetve ehhez kapcsolódóan a tanulás, képzés szerepe.

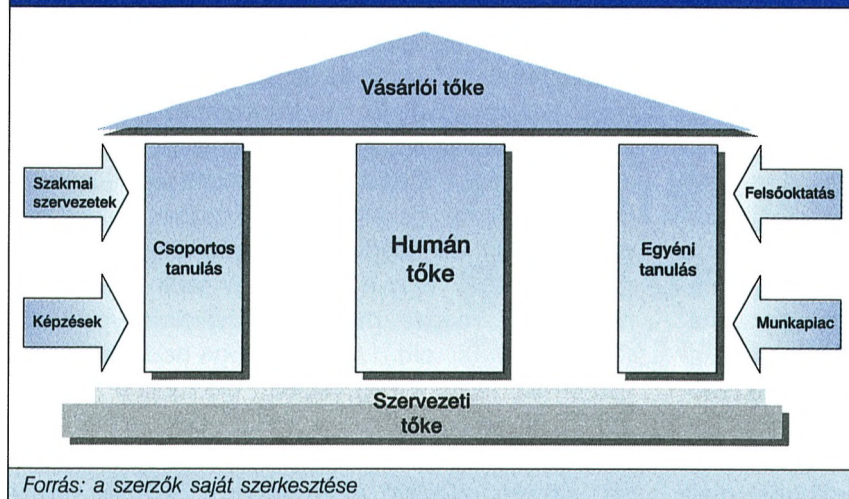
## A TANULÁS MÓDJAI A KKV SZEKTORBAN

A tanulásnak és képzésnek tehát – mint humán erőforrás menedzsment funkciónak – kiemelt szerepe van a tudásalapú stratégiák megvalósítása folyamán, hiszen a képzés és tanulás – még ha az implicit formában is valósul meg – napi szinten jelentkező szükségyszerűség. A modellalkotás során a tudástőke klasszikus tipizálását használtuk fel, melyben három alapvető forma különíthető el:

- Az ügyfél tőkéhez tartozik a vállalat külső kapcsolatrendszere, elsősorban a vevői és beszállító oldallal meglévő piaci kapcsolatok, ezen kívül a befektetőkkel, vagy az iparágon belüli vállalatokkal meglévő kapcsolatok. Vagyis ide tartoznak mind a formális, mind az informális üzleti kapcsolatok is.
- A szervezeti tőke elemei olyan tudáselemek, amelyek közvetlenül nem kapcsolódnak az alkalmazottakhoz, hanem magához a vállalathoz köthetők. Egyik legfontosabb eleme a vállalati kultúra, vagy ide tartozó kategória a menedzsment vezetési gyakorlata, valamint a belső eljárások, rutinok és rendszerek.

1. ábra

## A nem formális tanulás rendszere a KKV szektorban



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

- A szellemi tőke harmadik csoportját a humán tőke alkotja. Az emberi tőke magában sűríti a könnyen kifejezésre juttatható – ún. explicit-tudást, a tapasztalatokat, jártasságot és minden emberi képességet.

E három tőketípus egyfajta értékláncot alkotva hierarchikusan kapcsolódik egymáshoz. Az értéklánc legelején a humán tőke áll, amely a szervezeti tőke építőkövét jelentheti, majd végül a szervezeti tőke „sugárzik” át optimális esetben ügyfél tőkévé, és így válik pénzügyileg realizálható eredménnyé (Papp 2006, 75. old). Ez a felismerés rendkívül fontos a gyakorlatban, hiszen azt deklarálja, hogy csakis abban az esetben növelheti egy szervezet az ügyfél tőke értékét, ha a másik két tőkeelem is egészséges arányban megtalálható a vállalatnál. Ezen belül is felhívja a figyelmet arra, hogy kiemelt és alapvető szerepe van a humán erőforrás minőségének, és fejlődési potenciáljának, és ezzel együtt a humán erőforrás menedzsment milyenségének is.

A korábbi kutatásaink eredményeképp felépítettünk egy elméleti keretmodellt arra vonatkozóan, hogy mely faktorok jelentősek a kis- és középvállalkozások tanulási folyamataiban során. Alapvetően két tanulási forma volt jellemző: egyrészt a külső környezetből történő információ- és tudásszerzés; ennek tipikus megnyilvánulása a felsőoktatással, vagy szakmai szervezetekkel, kamarákkal való kapcsolattartás. Másrészről egy markánsan eltérő forma is jelen van, a külső tanulásnál rejtettebb formában, ennél fogva sokkal nehezebben is érhető tetten. Ez a tanulási for-

ma a vállalatok belső erőforrásaira épít: a leggyakrabban nem formális keretben jelentkezik, például a csoportos munkavégzés során, a teammunkák keretében, vagy a spontán együttműködések alkalmával. Az utóbb említett tanulási forma – melyet nevezhetünk nem formális tanulásnak is – végső soron a tudásátadás, megosztás és tudásmegsokszorozásra épül, mely fejlesztésének közismert módja a csoportos munkavégzés, a teamek kialakítása, a mentori rendszer, vagy a spontán alkalmazotti együttműködések (ún. gyakorlatközösségek) támogatása. Az említett összefüggésrendszer modell-

szerűen is nyomon követhető az 1. ábrán.

## A KUTATÁS CÉLJA

Felmerül a kérdés, hogy a magyar vállalatoknál jelen vannak-e a tudás alapú stratégiák, és ha igen, akkor milyen támogatás jellemzi az emberi erőforrás menedzsment oldaláról. Ezen a kérdésen belül is az itt bemutatandó kutatásban egy speciális szegmenst vizsgálunk meg, nevezetesen a kis- és középvállalkozásokat. Ez a gazdálkodási terület ugyanis sokkal kevésbé került a kutatók érdeklődési körébe, pedig a nemzetközi irodalomból jól ismert, hogy éppen a kisvállalatok játszanak jelentős szerepet a tudás alapú szektorokban (Sveiby 2001). Ennek tükrében mutatjuk be a 2008 tavaszán végzett kérdőíves felmérésünk eredményeit, melynek fókuszpontjában a képzést és tanulást támogató humán erőforrás menedzsment és vezetési tevékenységek álltak. A kérdőíves felmérést a magyar kis- és középvállalkozások körében végeztük el. A kutatás szervesen illeszkedik a korábbi vizsgálatok sorába, hiszen immáron ez a harmadik ilyen témakörben végzett felmérés. Azonban abban különbözik a korábbiaktól, hogy elsősorban az ún. puha – vagyis a nehezen mérhető – tényezőkre koncentrált, mint például a vezetés minősége, vagy az alkalmazottakkal szembeni elvárt személyiségjellemzők.

A kutatás a következő területekre fókuszált:

- 22 tényezőből álló változócsokorral vizsgáltuk meg, hogy a szervezeteken belül mely jegyek vannak dominánsan jelen a tudásátadás, tudásterem-

tést, tanulást támogató szervezeti kultúra, és vezetési stílus egyes elemei közül.

- A szervezeten belüli tanulás típusait mértük aszerint, hogy az egyes formák mennyire jellemzőek az adott vállalkozásnál.
- Vizsgáltuk, hogy a felsőfokú alkalmazottak kiválasztásánál – mely a tudás alapú szervezetek egyik legfontosabb kategóriája – mely személyiségjellemzők, illetve mely képességek a legfontosabbak.
- Elemeztük, hogy mely területen vannak a legnagyobb hiányosságok az emberi erőforrással kapcsolatban.
- A felsőoktatással tartott kapcsolatok meglétére, annak típusára, illetve azt a gátló tényezőkre is rákérdeztünk.

## A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

H1: A kis- és középvállalatok a tanulás- képzési gyakorlata a hagyományos nézőpontjából szemlélve (mely csak a kívülről történő/ formális tudásszerzést ismeri) elmarad a nagyvállalatoktól, amely szükségszerűen versenyhátrányt okoz.

H2: A vállalat mérete befolyásolja a belső adottságokra építő nem formális tanulást támogató szervezeti kultúrát, illetve vezetési stílust. A kisebb cégméret javítja a nem formális tanulás feltételeit.

H3: A tudásfejlesztésnek léteznek tipikus stratégiái: egyes szervezetek a formális tanulást, míg mások a nem formális tanulást részesítik előnyben.

H4: A tudásintenzív iparágakban működő vállalatok emberi erőforrással kapcsolatos elvárásai különböznek a nem tudásalapon működő vállalatoktól.

## A FELMÉRÉS MÓDSZERTANA ÉS A MINTA ALAPJELLEMZŐI

Mint a korábbiakban már utaltunk rá, a kutatás kérdőíves felmérés keretében valósult meg. Különös figyelmet fordítottunk a kérdőívek felhasználóbarát jellegére: tiszteletben tartottuk az időkorlátokat, vagyis a lehető legrövidebbre redukáltuk a kitöltéshez szükséges időt. Emellett egyszerű struktúrát alkalmaztunk a kérdéseknél, a szubjektív elemeknél egységesen 5 fokozatú Likert skálát használtunk, a könnyebb áttekinthetőség érdekében.

A kérdőívek feldolgozása során sokszínű statisztikai módszertant alkalmaztunk. Első lépcsőben az egyszerűbb leíró jellegű statisztikai elemzéseket Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével dolgoztuk fel. Második lépésként pedig a többváltozós statisztikai elemzéseket az SPSS 15.0 programcsomag segítségével végeztük el.

A mintavétel eljárása tekinthető egyszerű véletlen mintának, a területi jellemzőit illetően országos szintű.

A kitöltött kérdőívek száma 400 felett volt, de tekintettel a kérdőívek önkitöltős jellegére, az adattisztítás után 365 vállalat maradt az adatbázisban. Az alapjellemzők közül a következőkben három tényezőt emelünk ki: a vállalatok méret, tevékenységi kör, valamint a kitöltő beosztása szerinti megoszlását.

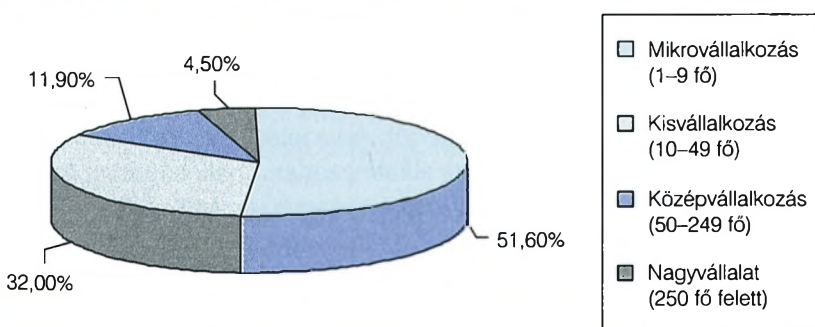
Mint a 2. ábrán látható, a mintában szereplő vállalkozások több, mint 50%-a mikrovállalkozás volt, további közel harmada a kisvállalkozás kategóriába tartozott. A mintában kis arányban – kevesebb, mint 5%-ban – a nagyvállalkozásokat is bent hagytuk, mivel ez az arány nem torzította el a mintát.

Az iparágak megoszlásának tekintetében jól diverszifikált szerkezetet alkottak a mintában szereplő vállalkozások (ld. 1. táblázat). Ezek közül a legmagasabb aránnyal a kereskedelem, illetve a javítás és egyéb szolgáltatás kategóriái emelkedtek ki.

A harmadik lényeges mintajellemző a kitöltők személye volt. Ennek alapján három kategóriába soroltuk be a válaszadókat: felső vezetők, illetve tulajdonosok (55,3%), funkcionális vezetők (26,6%) és alsó szintű vezetők (18,1%) – ld. a 3. ábrát. Lényeges, hogy ebben a vonatkozásban jelentősen eltérünk a szokásos terminológiától.

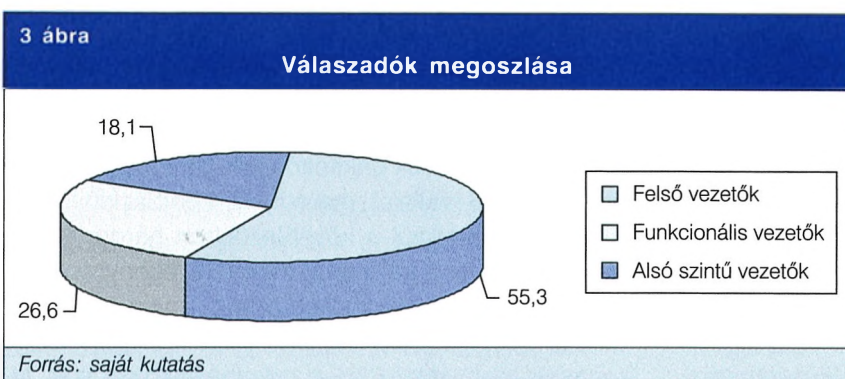
2 ábra

Minta megoszlása vállalati méret szerint



Forrás: saját kutatás

1. táblázat A minta iparági megoszlása	
	Megoszlás (%)
Mezőgazdaság és halászat	5,0
Építőipar	14,8
Feldolgozóipar	13,1
Kereskedelem	23,7
Vendéglátás	8,0
Szállítás és raktározás	4,5
Pénzügyi- gazdasági tevékenység	8,9
Oktatás	2,1
Egészségügyi szolgáltatás	1,2
Javítás, egyéb szolgáltatás	18,7
Forrás: saját kutatás	



Felsővezetőként azonosítottuk mindazokat, akik globális rálátással rendelkeznek az adott vállalat ügyeire. Vagyis a tulajdonosokat is ebbe a kategóriába soroltuk be, függetlenül attól, hogy milyen szerepet töltenek be a vállalkozás irányításában. Funkcionális vezetői megjelölést kaptak azok a válaszadók, akik a vállalat egy-egy nagyobb részterületére látnak rá munkájuk során. Végül alsó szintű vezetőként azonosítottuk azokat, akik a fenti kategóriákba nem voltak besorolhatóak, de vezető funkciót töltöttek be.

## KISVÁLLALATOK TANULÁSA HAGYOMÁNYOS NÉZŐPONTBÓL

Az első hipotézisben megfogalmazott állítás igazolása céljából megvizsgáltuk a kis- és középvállalkozások külső forrásokból történő tanulási szokásait. Az elemzés során egyrészt a felsőoktatással meglevő kooperációs kapcsolatok kerültek a kutatás fókuszába, másrészt pedig az egyéb hagyományos értelem-

be vett HR tanulási-fejlesztési elemek: a szervezett képzésekben való részvétel, az alkalmazottak tanulási szándékának támogatása, vagy a szakmai rendezvényeken való részvétel (2. és 3. táblázat).

Mint ahogy a táblázatok megoszlási viszonyzataiból is leolvasható, előzetes hipotézisünket igazolják az adatok. Különösen figyelemre méltóak a felsőoktatással történő kooperációra adott válaszok megoszlásai, melyeknél függetlenül a kapcsolat fajtájától elsöprő volt a „nem tartunk fent ilyen kapcsolatot, és nem is szándékozunk ilyet létesíteni” válaszlehetőség megjelölése. Ez jól mutatja, hogy a jelenlegi kis- és középvállalati szektor mennyire zártnak él, különösen az információ és tudás tekintetében. Tapasztalatunk szerint ez az elutasító attitűd jórészt bizalmatlanságból fakad, mely a kérdőív kitöltése során is komoly problémát okozott. A külső

tanulás ezeknél a vállalatoknál egyelőre inkább a kivétel kategóriát jelenti, mintsem a standardként elfogadott megoldásokat. Az iménti érvelést erősíti meg az a tény is, hogy a felsőoktatással való kapcsolattartás akadályait is vizsgáltuk, és bár a vállalkozások döntő többsége semmilyen kapcsolatot nem tart fenn egyetemekkel, illetve főiskolákkal, mégsem jelöltek meg akadályozó tényezőket. Ez véleményünk szerint

egyrészt a bizalomhiányt, másrészt pedig a téma fontosságának fel nem ismerését jelenti.

## A NEM FORMÁLIS TANULÁS

Jól ismert összefüggés, hogy a nem formalizált tudásátadást és tudásteremtést számtalan vezetési, humán menedzsment és szervezeti kulturális tényező támogatja, vagy kedvezőtlen esetben akadályozhatja is azt. A szervezeti tényezők közül kiemelhetjük a nyitott vállalati légkört, a nem hierarchikus vezető-beosztott viszonyt, a motiváló légkört, vagy a tanulás elfogadottságát. A vezetési tényezők közül említésre méltó az alkalmazottak önállóságának fokozása, az alulról jövő kezdeményezések felkarolása és támogatása, a rugalmasabb munkakörök, vagy az együttműködések és kooperáció támogatása.

A fentiekben említett tényezőket 22 változó segítségével operacionalizáltuk. Az elemzés során két részre bontottuk a mintát, és a választóvonalat a 20



2. táblázat

## A felsőoktatás és a kis-, illetve középvállalati szféra kooperációs kapcsolatai

	Nincs ilyen kapcsolat, és nem is szándékoznak létesíteni (%)	Nincs ilyen kapcsolat, de szándékoznak létesíteni (%)	Van ilyen kapcsolat, és nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket (%)	Van ilyen kapcsolat, és a jövőben fejleszteni szeretnék (%)
Alkalmazottak szakmai képzése a felsőoktatásban	56,3	22,8	4,2	16,7
Szakedolgozat készítésben részvétel	57,1	15,2	8,3	19,4
Kutatási kooperáció a felsőoktatással	72,9	16,2	3,2	7,7
Kutatási panelben válaszadás	74,5	16,2	2,9	6,4
Szakember részt vesz a felsőoktatási képzésben	65,8	16,2	4,6	13,4
Informális kapcsolat oktatóval	61,7	12,9	4,5	20,9
Felsőoktatási rendezvényen való részvétel	64,9	15,8	2,8	16,5
Felsőoktatási állásbörzén való részvétel	72,0	16,7	4,9	6,4

*Forrás: saját kutatás*

3. táblázat

## A hagyományos oktatási, képzési, tanulási formák a KKV szektorban

	Egyáltalán nem jellemző (%)	Nem jellemző (%)	Közepesen jellemző (%)	Jellemző (%)	Tökéletesen jellemző (%)
A vállalat anyagilag támogatja a tanulást	11,9	31,6	25,8	23,8	6,9
Szervezett képzések vannak	14,6	35,5	20,8	22,5	6,5
Tanulást támogató vezetői hozzáállás	7,3	24,3	33,8	26,8	7,8
Részvétel szakmai rendezvényeken	6,7	13,7	31,6	32,1	15,9
Kamarai kapcsolattartás	14,6	23,3	26,7	23,6	11,8

*Forrás: saját kutatás*

fős vállalati méret jelentette. Tapasztalataink szerint ez a vállalatméret jelent egyfajta választóvonalat a tudásmenedzsment szempontjából a „kis és nagyvállalati” viselkedés tekintetében.

A két részre bontott sokaságon független mintás T-próbát végeztünk. Az elemzés eredményei közül a statisztikailag szignifikáns tényezőket a 4. ábra tartalmazza (P,05, vagyis 5%-os szignifikancia szintet felhasználva).

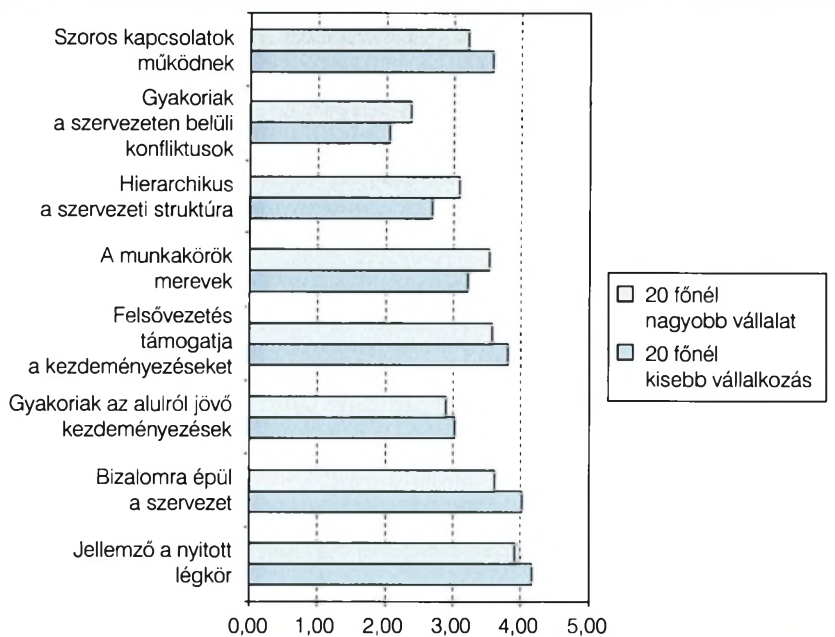
Nagyon plasztikusan leolvasható a 4. ábráról, hogy mely tényezők tekintetében meghatározó a vállalatméret. Ezek alapján kijelenthető, hogy a kisebb szervezetekben statisztikailag kimutathatóan a kölcsönös bizalom dominál, ez pedig együtt jár a konfliktusok alacsonyabb előfordulási számával, emellett

sokkal inkább jellemző a nyitott légkör. Ez rendkívül jó táptalajul szolgálhat a belső tudásteremtésnek és tudásátadásnak. Tovább erősíti a megállapításunkat az, hogy a szervezeti struktúra is támogatólag hat: a kisebb szervezetek esetében a hierarchikus viszony és az erős lezabályozottság ritkábban fordul elő, amely ismét csak kedvez a nem formalizált tudásátadásnak. Kis szervezetek esetében gyakoribbak az alulról jövő kezdeményezések, amelyet a felsővezetés is gyakrabban karol fel.

Az elvégzett egyszerű elemzésből is jól látható, hogy éppen a kisebb szervezetek azok, melyek igazán kedvező feltételeket kínálnak a belső (vagy nem formalizált) tanulásnak, köszönhetően a „puha” szervezeti kultúrának és vezetési elveknek. Nem véletlen

4. ábra

### Szervezeti kultúra és vezetési stílus jellemzői vállalatméret szerinti bontásban



Forrás: saját kutatás

Megjegyzés: a vízszintes tengelyen lévő értékek ötfokozatú Likert-skálára adott pontszámok átlagait jelölik mindkét vállalati méretkategória tekintetében.

az sem, hogy a tudás alapú szervezetek felülreprezentáltak a kisvállalatok körében (Sveiby 2001), hiszen itt vannak meg igazán a tudásátadás és tudásteremtés megfelelő feltételei.

## A TANULÁS KISVÁLLALATI STRATÉGIÁI

A harmadik hipotézis vizsgálatához többváltozós statisztikai módszertant használtunk fel, ezen belül a klaszteranalízis eszközét. Az elemzésbe szám szerint tíz változót vontunk be, melyek tartalmaztak egyaránt külső (vagy formális) és belső (vagyis nem formális) tanulási elemeket is. A klaszterelemzésbe bevont változók felsorolását, és a módszer eredményeit a 4. táblázat tartalmazza.

A klaszterelemzés eredményeként stabil struktúrát kaptunk, mely négy alapvető tanulási stratégiát írt le. Az első csoporthoz,

vagyis a hagyományos tanulási elemekre alapozott stratégiához tartozott az esetek 28,5%-a. Ennél a stratégiánál a 3. táblázatban jól láthatóan átlagosnál kevésbé jellemző a belső tudásteremtés, viszont a külső tanulás minden eleme erőteljesen jellemző. (Mivel standardizált értékekkel számoltunk az elemzés során, ezért a táblázatban látható végső klaszterközépponti értékek is standardizáltak. Ez megkönnyíti a következtetések levonását, hiszen a klaszterközéppontok negatív értékei azt is jelentik, hogy az adott tényező tekintetében az éppen vizsgált csoport középponti koordinátája az átlagosnál alacsonyabb, vagyis az átlagosnál kevésbé jellemző. Ha pozitív valamely csoport klaszterközépponti koordinátája, az pedig azt jelenti, hogy az adott tényező jellemzőbb az átlagnál a csoport tekintetében.) A második csoportot éppen az első

klaszterrel ellentétes értékek jellemzik: itt a belső erőforrásokra alapozott tudásteremtés és -megosztás feltételei adóttak. Arányaiiban a legkisebb csoportot

4. táblázat

### A tanulás típusai a szervezeteken belül

	Végső klaszterközéppontok			
	1	2	3	4
A vállalat anyagilag támogatja a tanulást	0,43	-0,42	0,97	-0,72
Szervezett képzések vannak	0,47	-0,53	1,03	-0,65
Tanulást támogató vezetői hozzáállás	0,20	-0,13	0,93	-0,73
Önálló együttműködés az alkalmazottak között	-0,31	0,60	0,77	-0,79
Teammunka	-0,25	0,52	0,74	-0,85
Mentori rendszer	-0,07	0,01	0,77	-0,45
Részvétel szakmai rendezvényeken	0,33	-0,29	1,05	-0,78
Kamarai kapcsolattartás	0,46	-0,37	0,95	-0,71
Tudásmegosztás	-0,28	0,47	0,65	-0,66
Csoportos alkotó technikák	-0,15	0,36	0,87	-0,83
Megosztás (%)	28,53	27,38	17,29	26,80

Forrás: saját kutatás

Megjegyzés: A táblázatban szereplő számértékek standardizált klaszterközéppontok koordinátái.

(17,3%) azok a vállalkozások alkották, amelyeket mindkét tanulási típus egyaránt jellemez (3. klaszter). A negyedik, és egyben utolsó csoporthoz azok a vállalkozások tartoztak, amelyeknél egyik típusú tanulás sem jellemző (26,8%).

A klaszterelemzés rendkívül plasztikusan bizonyította hipotézisünket, amely szerint a vállalkozások tipikus tanulási stratégiával rendelkeznek, aszerint, hogy a hagyományos humán erőforrás képzési- fejlesztési mintát, vagy a tudásmenedzsmentre alapozott stratégiát követik. Találtunk arra is példát, hogy mindkét stratégia megtalálható, és olyan cég is akadt, ahol egyik tudásbővítő módszer sem használatos.

## A HUMÁN ERŐFORRÁSSAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK

A kérdőíves adatfelvétel során vizsgáltuk, hogy mely személyiségjegyek, illetve tulajdonságok fontosak a felsőfokú végzetekkel kapcsolatban a kis- és középvállalkozásoknál. A tételes felsorolást, illetve az egyes tulajdonságok fontosságára adott pontszámok átlagát az 5. ábra tartalmazza.

Mint az ábrán látható a megbízhatóság került a fontossági ranglista elejére, rögtön ezután a problémamegoldó képesség, és a harmadik a szakmai tudás. Első megközelítésre talán meglepő az informatikai ismeretek és a nyelvismeret fontosságának háttérbe szorítása. Ez azonban magyarázható azzal, hogy a kis- és középvállalatok többségében helyi piacokon működnek, az exportorientáció csak marginálisan fordul elő, ami indokolhatja azt, hogy a nyelvtudás az utolsó helyre került. Az informatikai ismeretek háttérbe szorítását pedig nagy valószínűséggel infrastrukturális okok magyarázzák, hiszen ne felejtjük el, hogy a minta több, mint 50%-át mikrovállalkozások adták.

Megvizsgáltuk 4. hipotézisünknek megfelelően a vállalatméret szerepét a felsőfokúakkal szemben támasztott elvárások tekintetében, azonban egyetlen tényező

esetében sem bukkantunk szignifikáns különbségre. Ennek fényében megállapítható, hogy a KKV szektoron belül függetlenek a vállalat méretétől az alkalmazottakkal szembeni követelmények. Ennek megfelelően ezt a hipotézisünket elvetettük.

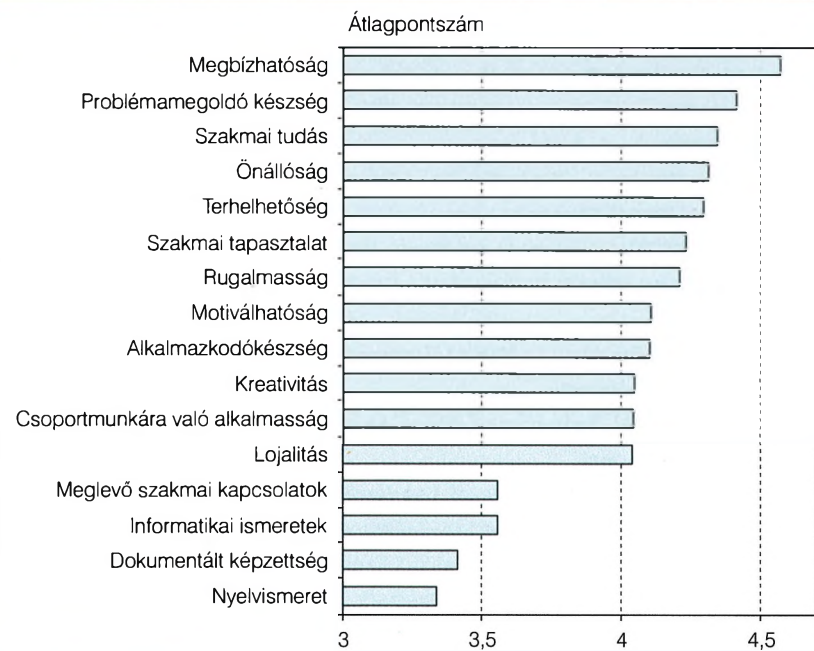
## ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatási programban a kis és középvállalatokat vizsgáltuk meg a tudás alapúvá váló gazdaság szemszögéből, hogy miként képesek azok alkalmazkodni a jövő ilyen irányú kihívásaihoz. A kutatás formája kérdőíves adatfelvétel volt, mely során 365 kis- és középvállalkozást vontunk be az elemzésbe.

A kutatás során azt vizsgáltuk, hogy milyen formában jelenik meg a képzés- oktatás kérdése a vállalkozásoknál. Megállapítottuk, hogy a hagyományos értelemben vett oktatás, tanulás – mely egyébként a külső környezet által termelt tudás vállalati megszerzését jelenti – egyelőre a kisvállalkozásoknál háttérbe szorul. Azonban a tanulás egy tágabb értelmezése szerint – mely a tudásmenedzsment nézőpontját öleli fel – a KKV szektor kifejezetten jó helyzetben van, hiszen a kis szervezeti méretből fakadóan az in-

5. ábra

### A felsőfokú alkalmazottakkal szembeni elvárások a KKV szektorban



Forrás: saját kutatás

Megjegyzés: a vízszintes tengelyen lévő értékek ötfokozatú Likert-skálára adott pontszámok átlagait jelölik kategóriánként.

terperszonális kapcsolatok és az ezzel együtt járó demokratikus vezetési stílus kifejezetten kedvez a tudásátadásnak és tudásteremtésnek, melyre a legtöbb nemzetközi szerző a modern gazdasági élet új paradigmájaként tekint.

Megállapítottuk továbbá, hogy a tanulásnak négy stratégiai típusa fedezhető fel a kis- és középvállalkozásoknál: egyes szervezetekre a tanulás egyik formája sem jellemző. Ennek ellenpontja azok a cégek, melyek mind a hagyományos, mind a belső tanulásra alapoznak. Kutatásunkban ki tudtuk mutatni a csak belső tudásmenedzsmentre alapozott stratégiát, és a csak hagyományos képzési-tanulási módokat (külső tanulás) választó vállalkozások csoportját is.

A negyedik vizsgálati szempont az volt, hogy a vállalatméret miként befolyásolja a humán erőforrással szemben állított követelményeket. Ebben az esetben viszont nem tudtunk szignifikáns különbséget kimutatni a tényezők között.

Összességében tehát megállapítható, hogy a kis- és középvállalatok a hagyományos képzés, oktatás tekintetében elmaradásokkal küzdenek, azonban a belső tudásteremtés, tudásátadás, tehát a nem formális tudásmenedzsment területén méretükből fakadóan versenyelőnyökkel rendelkeznek.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALFÖLDINÉ DÁN GABRIELLA [2000] Tudásmenedzsment, Budapest
- ANTAL – MARKOS Z. – BALATON K. – DRÓTOS GY. – TARI E. [2000] Stratégia és szervezet, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- BAKACSI GY. – BOKOR A. – CSÁSZÁR CS. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S. [2004] Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- CSATH MAGDOLNA [2008] Globalizációs végjáték, Kairosz Kiadó, Budapest
- DAVENPORT, T. – PRUSAK, L. [2001] Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest
- DINYA LÁSZLÓ [2005] Szervezetek sikere és válsága, Akadémia Kiadó, Budapest
- FARKAS FERENC [2003] The Role of Leadership in Knowledge Management and Knowledge Transfer, In: Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary, Szeged
- GÉRO KATALIN [2000] A „gyakorlatközösségek” (communities of practice), Budapest
- KOCSIS ÉVA – SZABÓ KATALIN [2000] A posztmodern vállalat, Oktatási Minisztérium, Budapest

KÁLLAY LÁSZLÓ [2000] Mikrohitelzés piaci alapon – Vállalkozásélénkítés intézményfejlesztéssel, In: Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. január, Budapest

KÁLLAY LÁSZLÓ [2002] Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben, In: Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 2002 július–augusztus (557–573. old.), Budapest

LENGYEL IMRE [2004] Klaszterelmélet: A klaszterek fejlesztésének alapkérdései, Budapest

LÓRE VENDEL – PAPP ILONA [2008] A tudástőke mint kisvállalati versenyképességi forrás, In: „XI Nemzetközi Tudományos napok előadásai” című konferenciakötet, 2007 március 27–28. Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

NONAKA, I. – TOYAMA, R. – BYOSIERE, P. [2001] A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge, In: Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford University Press, New York

PAPP ILONA [2006] Tanulás és stratégiaalkotás a kis- és középvállalatoknál, Doktori Disszertáció

PRAHALAD, C.K. – HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, March, p. 81–92.

RAB KÁROLY – SZABÓ JÓZSEF [2000] Sikerkönyv, Győr

REINHARDT, R. – BORNEMANN, M. – PAWLOWSKY, P. – SCHNEIDE, U. [2001] Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, In: Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Oxford University Press, New York

SALAMONNÉ HUSZTY ANNA [2000] Jövőkép és stratégiaalkotás, Kossuth Kiadó, Budapest

SVEIBY, K.E. [2001] Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

*Bencsik Andrea egyetemi docens  
Lóre Vendel PhD hallgató  
Polyák Zoltánné egyetemi adjunktus  
Széchenyi István Egyetem, Marketing és  
Menedzsment Tanszék*

# A magyar piackutatás történeti áttekintése<sup>1</sup>

**A hazai piackutatás története három fő szakaszra osztható. Az első szakasz az I. világháború után kezdődött és a II. világháború kezdetéig tartott. A korszak első dokumentált piackutatás-jellegű tevékenysége 1926-ból származik és az újonnan alakult Magyar Rádió műsorainak fogadtatását volt hivatott felmérni.**

**A második időszak a II. világháború után kezdődött és a rendszerváltásig tartott. Erre az időszakra jellemző volt, hogy a piackutatás a mindenkori (gazdaság)politikai vezetés belátásától függően nyert teret és állt a gazdasági és politikai döntések szolgálatában.**

**A rendszerváltástól kezdődően a gyökeresen átalakuló fogyasztói szokások következtében hazánkban is megjelentek a multinacionális piackutató szervezetek, akik a hazai szervezetekkel együtt professzionális módszerekkel állnak a gazdasági és társadalmi szervezetek rendelkezéseire.**

## BEVEZETÉS

A „piackutatás”, mint a gazdasági döntések meghozatalát segítő irányított folyamat kisebb nagyobb intenzitással mindig jelen volt az első világháború utáni magyar gazdaságtörténetben. A szervezetek által előállított értékek piaci-fogyasztói fogadtatásának, az újabb, jobb piaci lehetőségek feltárásának, vagy a termelés-fogyasztás dinamizmusa kiegyenlítésének igénye sokszor, sok formában öltött testet. Bár a gazdaság reformszemléletű döntéshozóiban megvolt az igény, mindig az adott kor gazdasági-társadalmi berendezkedésének függvényében végeztek, végeztek ilyen jellegű vizsgálatokat.

A piackutatás nem csupán „sziget” a marketing tengerén, hiszen a nevezett tevékenység hazai történetének alakulása csak az adott kor gazdasági-társadalmi kontextusában vizsgálható. A piackutatás megléte és milyensége a gazdasági közeg eredőjeként alakul(t) ki.

A rendszerváltás utáni időszakban a gazdasági döntések alapjául szolgáló információk szisztematikus gyűjtésének igényével legelőször a multinacionális vállalatok, és azokhoz kapcsolódó szolgáltatók (például reklámügynökségek) jelentek meg, majd követve a nemzetközi cégeket a hazai nagyvállalatok, majd a kisebb cégek is hasznosítani kezdték a felmérések eredményeit.

A piackutatás mára a magyar gazdaság egyik alapelemévé, a fogyasztói társadalom alapintézményévé vált.

## A KEZDETEK: A MAGYAR PIACKUTATÁS JELLEMZŐI A II. VILÁGHÁBORÚIG

Az első dokumentált magyarországi piackutatás-jellegű tevékenység 1926-ból származik. A kutatás előzményeként említendő, hogy 1925.

<sup>1</sup> Köszönetemet fejezem ki Dr. Lendvai Juditnak, a Magyar Piackutatók Szövetségének főtítkárnak, hogy rendelkezésemre bocsátotta a PMSZ által készített szakértői interjúkat, napi aktualitási adatokat valamint hasznos tanácsaival segítette munkámat. Köszönetemet fejezem ki továbbá Terescsényi Tamásnak, az MTA-ELTE Kommunikációelméleti Kutatócsoportja vezetőjének, a „Jel-Kép” című folyóirat főszerkesztőjének, hogy megosztotta velem a Tömegkommunikációs Központ munkájára és a Magyar Közvélemény-kutató Intézetre vonatkozó információit és tapasztalatait.

december 1-jén a Telefonhírmondó Rt. egyesült az induló Magyar Rádióval, és így „Magyar Telefonhírmondó és Rádió Rt.” néven működött tovább. A kutatás létjogosultságát az a fontos tény alapozta meg, hogy a Rádió számára Lakihegyen 20 kW-os adótoronyot építettek, és így lehetővé vált az országos méretű sugárzás. Ez a technikai és újságíró munkatársaknak lényegében azt jelentette, hogy az addig ötezeret számláló hallgatóságuk az éter segítségével az első évben már 16 ezer, a harmadikban 90 ezer, 1929-ben pedig már egy erősebb adóállomásról negyedmillió

*„A rádió vezetői és munkatársai kíváncsiak voltak műsoraik fogadtatására, ezért 1926-ban először egy egyszerű kérdőívvel, majd 27-ben részletesebb kérdőívvel közvélemény-kutatást végeztek. A szavazólapot az előfizetők 30%-a, 27 ezer ember küldte vissza. A kutatás eredménye szerint a tetszési lista élén holtversenyben a magyar nóta és a cigányzene állt. A közönség 91%-a szavazott eme műfajokra.”*

háztartásba juthatott el. A rádió vezetői és munkatársai kíváncsiak voltak műsoraik fogadtatására, ezért 1926-ban először egy egyszerű kérdőívvel, majd 27-ben részletesebb kérdőívvel közvélemény-kutatást végeztek. A szavazólapot az előfizetők 30%-a, 27 ezer ember küldte vissza. A kutatás eredménye szerint a tetszési lista élén holtversenyben a magyar nóta és a cigányzene állt. A közönség 91%-a szavazott eme műfajokra.

„Egyre ismertebb és népszerűbb lett még például a jazz, Magyarországon is. A húszas években – ezt a hallgatók közötti 1926-os 'közvélemény-kutatás' is mutatja – a készüléktulajdonosok inkább a komolyzenét kedvelték (jöjjön az Budapestről, Barcelonából vagy Stuttgartból), mint a jazzt (de jobban tetszett nekik a magyar nóta, a cigányzene, a katonazene, a könnyűzene és az operett). 1926 és 1933 között azonban ez megváltozott. A rádió részben átalakította az emberek ízlését, akik 'lassan-lassan' hozzászoktak az 'idegen' zenéhez, majd, vélhetőleg, megkedvelték azt. (Biztosan azonban nem lehet ezt állítani, ugyanis az első véleménynyilvánító szavazáson csak az előfizetők 30 százaléka vett részt, a következőn 1933-ban viszont több mint 80 százalékuk.) A rendszeres magyarországi műsorszórás indulását követő évben a válaszolók 71 százalékának tetszett a

komolyzene (a magyar nóta és a cigányzene 91-91 százalékuknak), és csak 35 százalékuk hallgatott szívesen jazzt. 1933-ban már éppen fordítva, a jazzt kedvelte a feleletet adók 65 százaléka, és a komolyzenét 37 százalékuk (az első ekkor is a cigányzene lett 86 százalékos 'tetszési indexszel')”  
([www.hullamvadasz.hu](http://www.hullamvadasz.hu)).

A hivatkozások szerint 1934-ben, és 1941-ben újabb rádiós kutatások készültek hasonló céllal.

A kor, illetve a 20-as évek közepe a kapitalizmus stabilizációjának időszaka volt. Bethlen István miniszterelnöknek sikerült a rendszer politikai konszolidációját a gazdasági élet megszilárdításával alátámasztani. Az akkor megvalósult állami beruházások anyagi fedezetéül az állami szervek által felvett kölcsönök szolgáltak. A Népszövetség bizottságai és a Nemzetek Szövetségének Tanácsa Magyarország számára 1924 elején lehetővé tették egy 250 millió aranykoronás kölcsön felvételét (1929-ig – a szanálásokat követő

években – a magyar állam további dollármilliókat vett fel kölcsön címén). Az 1925-től kezdődő gazdasági fellendülés alapja tehát a külföldi (német, amerikai) tőkebeáramlás és az egyre nagyobb volumenű agrárexport volt (Ránki, 1976). 1924-ben megalakult a magyar Nemzeti Bank, 1927. január 1-jén a koronát felváltotta a pengő. Ebben az időben tehát összetetten jelentkeztek a hazai politikai döntések gazdasági és társadalmi életbeli hatásai.

A magyar piackutatás fejlődésének következő fázisa 1928-ban indult. Ekkor alakult meg a Magyar Gazdaságkutató Intézet Varga István vezetésével. Itt szólnunk kell az intézetről, és az intézet megalakításában elvülhetetlen érdemeket szerző Varga István szakmai munkásságáról. Az intézet modelljeként a Nyugat-Európában amerikai mintára létrejött konjunktúrakutató intézetek szolgáltak. Az intézetnek elsősorban gazdasági helyzetjelentések készítése, a kül- és belföldi gazdasági helyzetre vonatkozó analízis volt a feladata. „A prognózist nem tekintettük a tulajdonképpeni feladatunknak. De a gazdasági helyzet analizálása alapján a várható fejlődésre mégis igyekeztünk rámutatni.” (Jelentés 1939. 12. o. in.: Majoros, 2003) Az intézet működése során tevékenységének központjában elsősorban a konjunktúrakutatás, a nemzetijövedelem-számítás, és egyéb gaz-

daságstatisztikai kérdések álltak. Tevékenysége rendkívüli volt a hazai gazdasági gyakorlat és közgazdaságtudomány szempontjából. Az Intézet folyamatosan kapott megrendeléseket különböző elemzések, számítások végzésére. Rendszeresen felméréseket készített például a Magyar Nemzeti Bank, a Magyar Rádió és különböző minisztériumok részére. Láthatjuk tehát, hogy az intézet nem klasszikusan piackutatási tevékenységekre volt „kitalálva”, de mivel Varga István sokoldalú szakmai érdeklődésében központi helyet foglalt el a „fogyasztói kereslet” tanulmányozása, az ilyen jellegű vizsgálatok is helyt kaptak az Intézetben.

1939-ben a Gazdaságkutató Intézet és az Egyetemi Lélektani Intézet közösen készített tanulmányt a dohányzási szokásokról. A tanulmány elnyerte a Nemzetközi Dohány Egyesület római nagydíját. A Magyar Gazdaságkutató Intézetet 1949-es megszűntetéséig rendszeresen készített és jelentetett meg jelentéseket az ország gazdasági helyzetéről, illetve számos területen végzett gazdasági elemzéseket.

Bár időben sokkal későbbre, 1957-re tehető, de mégis itt említendő meg Varga István szakmai munkásságának egyik legfontosabb mérföldköve. Varga ekkor a Közgazdasági Bizottság elnökeként, több közgazdással együtt a szocializmus és a tervezettség különböző problémáit vizsgálva egy átfogó programot készített a gazdasági problémák megoldására, és a gazdaság fejlesztésére vonatkozóan. Az 1957 közepére megváltozott politikai légkörben a koncepcióval egy állami döntéshozó sem foglalkozott, de az 1968-as gazdasági reform előkészítéskor a program újra napirendre, illetve alkalmazásra került. Ekkor alakították újra Gazdaságkutató Intézetet is, mely ekkor a Központi Statisztikai Hivatalhoz kötődött. Fő feladata az volt, hogy a gazdaság állapotának és a rövidtávú fejlődés lehetőségeinek elemzésével segítse a gazdaságpolitika megalapozását, a gazdaság növekedését. Varga Istvánt a Magyar Tudományos Akadémia munkásságáért 1943-ban jutalomban részesítette. Varga István sokoldalú szakmai és tudományos életművét a tudományos megközelítés és a teljesség igényével mutatja be a Majoros Krisztina által készített, 2003-ban publikált tanulmány (lásd: Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdasági Kutatóközpont: Műhelytanulmányok 2003/9).

## A PIACKUTATÁSI TEVÉKENYSÉG ALAKULÁSA A II. VILÁGHÁBORÚ UTÁNI MAGYARORSZÁGON

A háború befejeztével Magyarországnak 300 millió dollárnyi jóvátételt kellett fizetnie az általa okozott háborús károkért, ennek kétharmadát a Szovjetunió kapta. Az életben maradt magyar társadalomnak a béke volt a legfontosabb, ezért hatalmas lendülettel indult meg a helyreállítás, a háborúban elpusztult a magyarországi nemzeti vagyon helyreállítása. A háborús károk mellett ugyanakkor óriási infláció sújtotta az országot, s ez nagyon sokáig a világtörténelem legsúlyosabb mértékű pénzromlásának számított. Az újjáépítéshez sajnos minimális erőforráskészlet állt rendelkezésre, nem volt működőképes a hitelrendszer, nem voltak beruházható javak. Az 1947 közepétől felerősödő államosítási folyamat az augusztus 1-jétől meghirdetett hároméves terv keretén belül ment végbe. A hároméves tervnek az újjáépítés terén komoly eredményei voltak: lényegében e tervnek a keretében állították helyre az ipart, tették működőképpé a közlekedési vállalatokat és a közigazgatási hivatalokat.

Az 1945-ös évszám azért jelentős állomás a hazai piackutatás történetében, illetve fejlődésében – mert Közép-Európában elsőként – a Magyar Távirati Iroda egyik szerveként – ekkor alakult meg a Magyar Közvéleménykutató Intézet. 1949 februárjáig, amikor

*„A Magyar Közvéleménykutató Intézet egyik (néha "a") legfontosabb tevékenysége a politikai hangulatjelentések, a politikai célú közvélemény-kutatás készítése volt. Havonta készítettek jelentéseket, melyekben az aktuális politikai eseményekre és a közhangulatra vonatkozó válaszokat összegezték.”*

is megszüntették az Intézetet 140 piac- és közvélemény-kutató felmérést készítettek. Az Intézet egyik (néha "a") legfontosabb tevékenysége a politikai hangulatjelentések, a politikai célú közvélemény-kutatás készítése volt. Havonta készítettek jelentéseket melyekben az aktuális politikai eseményekre és a közhangulatra vonatkozó válaszokat összegezték. A felmérések eredményeiről a Közvélemény c. szemlében adtak hírt, ahol különböző elméleti és módszertani problémával foglalkozó írások is megjelentek. A munkát Tanácsadó Testület (elnöke Ortutay Gyula)

segítette és irányította. Az első felmérésekkel, az 1945. augusztusi budapesti próbavizsgálatokkal a társadalom háború utáni közérzetét, közgondolkodását kívánták tesztelni. Az októberi, első országos reprezentatív közvélemény-kutatás kérdései arra irányultak, hogy megtudják az állampolgárok véleményét – többek között – az újjáépítésről, illetve annak eredményeiről, a közellátás helyzetéről, az életszínvonal alakulásáról, a gyorsuló inflációról, az államosításokról, az aktuális bel- és külpolitikai kérdésekről. A fordulat éve után (1948) ez az Intézet megszűnt.

*„Az első felmérésekkel, az 1945. augusztusi budapesti próbavizsgálatokkal a társadalom háború utáni közérzetét, közgondolkodását kívánták tesztelni. Az októberi, első országos reprezentatív közvélemény-kutatás kérdései arra irányultak, hogy megtudják az állampolgárok véleményét – többek között – az újjáépítésről, illetve annak eredményeiről, a közellátás helyzetéről, az életszínvonal alakulásáról, a gyorsuló inflációról, az államosításokról, az aktuális bel- és külpolitikai kérdésekről.”*

A MKP megkezdte az erőltetett, gyors iparosítást, a nehézipar felfuttatását, a mezőgazdaság kollektivizálását, a magántulajdon totális felszámolását. 1948–49 folyamán rendeleti úton államosították a 100, majd 10 főnél több munkást foglalkoztató üzemeket, gyárakat, megszüntették a tőzsdét, koncepciós perekkel teremtették meg az állami tulajdont, szármolták fel a piacgazdaságot.

1948-tól a Rákosi Mátyás vezette Magyar Kommunista Párt – az Országos Tervhivatal és a Népgazdasági Tanács által készített – éves és ötéves népgazdasági tervek alapján képzelte el a gazdaság működését és irányítását. A szovjet típusú tervezdélkodás közismert „eredményei” mellett – a piackutatás szempontjából releváns tényezőként – a piactól, a kereslet-kínálat viszonyától és fogyasztóktól való elszakadás jellemezte a gazdaságot. A minőség és a korszerűség háttérbe szorultak a mennyiséggel szemben (pl. sztahanovista-mozgalmak). Ebben a gazdasági közegben tehát beszűkült, ideiglenesen megszűnt a piackutatás „élettere”. Az 1951. január 1-től életbe lépő új, általános ár- és bérrendezés a fogyasztói árak emelkedését, a vásárlóerő csökkenését eredményezték. Ekkor alakult ki a szocialista korszak egészére jellemző árszerke-

zet: az alapvető élelmiszerek, illetve szolgáltatások (lakás, elektromos áram, közlekedés) árát az állam mesterségesen alacsonyan tartotta. Ez a piaci versenyt megerősítő lépés tovább csökkentette a piackutatás életterét.

A Sztálin halála (1953. március 5.) utáni szovjet politika változásai tették lehetővé a Rákosi diktatúra felszámolását, és a Nagy Imre miniszterelnök (1953–55) vezette „Új Szakaszmunkáinak” (1953. július 4.) megvalósítását. A miniszterelnök programadó beszédében egy „puhább” módosított szocializmusképet vázolt fel. 1953 nyarán a szovjet vezetők olyan gazdaságpolitikát képzeltek el országunk számára, amely jobban illeszkedik a magyar gazdasági adottságokhoz. Ennek, illetve Nagy Imre agrár-beállítottságának megfelelően a mezőgazdaság került a gazdaságpolitikai érdeklődés előterébe. Rövid időre felfüggesztették a jegyrendszert is. Azt ismerte fel a politikai vezetés, hogy a gazdaság a korábbi módon már nem irányítható, változások kellene. Politikai en-

gedményeket is kellett tenni ahhoz, hogy a lakosság elviselje a gazdasági nehézségeket.

Nagy Imre kormánya megpróbálta a szakmai értelmiség egy részét bevonni az irányításba. Ennek jeleként 1953 őszén a kormányfő létrehozta a Közgazdasági Bizottságot, amely egyrészt az ország gazdasági helyzetét volt hivatott elemezni, másrészt pedig a gazdasági hiányosságok felszámolására próbált meg javaslatokat tenni. (Ennek a Bizottságnak lett későbbi elnöke Varga István.)

1953-ban a Belkereskedelmi Minisztérium irányítása alatt megalakult egy reklám- és piackutató igazgatóság. (A gyökerek az egy évvel korábban megindult gazdasági reformkísérletben rejlettek.) Ebből egy év alatt kereskedelemfejlesztési és piackutató igazgatóság lett, ahol önálló piackutató osztály működött. Az ebben az időben készült piackutatások nagy része azonban „dekoráció” volt a hiánygazdaságban. A kutatások alapvetően tudományosan megalapozottak voltak, az eredmények hasznosításáról azonban a kutatóknak nem voltak információi, nem volt közvetlen visszajelzés. A kutató munkája a különböző kiadványokban való közzététellel véget ért.

1957-ben a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen megindult a marketing jellegű tárgyak



térnyerése, mely tárgyaknak a Kereskedelem Gazdaságtan Tanszék adott helyt. A tanszék vezetője Dr. Bognár József volt. Az elméleti oktatást kiegészítő létrejött a Piackutató Szolgálat is, melynek vezetője Hosszú Gézáne volt. „1957–58-ban megalakult meg a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem belkereskedelmi tanszéke mellett a Piackutató Szolgálat. A Piackutató Szolgálat módszertani vizsgálatai mellett – amelyeket felhasznált az egyetemi hallgatók oktatásában – több országos szintű vizsgálatot is készített” (Sándorné, 1978). A Piackutató Szolgálat nagyban hozzájárult az ifjú nemzedék, a jövő piackutatóinak és marketingeseinek gyakorlati és elméleti képzéséhez (Ungváriné, 2000).

A Piackutató Szolgálat – többek között – az alábbi területekre vonatkozóan készített felméréseket:

- Szintetikus mosószeres várható kereslete (1958)
- A könyvvásárlás várható alakulásának felmérése (1959)
- A termelőszövetkezetek gépbeszerzési tervének feltárása (1960)
- A mélyhűtött áruk kereslete és forgalmazási problémájuk (1962)
- Margarin iránti kereslet (1964)

Az 1962/63-as tanévben a hivatalos oktatás keretében fakultatív reklám-keresletkutatás szeminárium indult, melynek vezetője 1962 decemberében bekövetkező haláláig Varga István volt. Ezt követően Szabó László vette át a képzés irányítását.

Időrendileg kicsit előbbre tevődik, de logikailag mindenképpen itt említendő, hogy 1968-ban az – országban elsőként – megalakult a Piackutató és Piacszervezési Tanszék. A Tanszék egyfajta bázisát jelentette a marketingoktatás térnyerésének a felsőoktatásban. A tanszék vezetője Molnár László lett. A hallgatók olyan könyvekből tanultak, mint a Varga István által írt „A reklám” (Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1960) illetve Fenyő Imre „Piackutatás a belkereskedelemben” (Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1960).

A következő, a piackutatás szerepe szempontjából is fontos időpont 1958 volt, amikor is a korábbi időkre jellemző hiánygazdasággal ellentétben hihetetlen mértékben megnöttek az elfekvő készletek különböző fogyasztási cikkekből. Ennek hátterében

egy igen sajátos mechanizmus állt. A termelővállalatok megkapták a tervet és az anyagbeszerzési kvótát, melyek alapján igyekeztek mennyiségileg túlteljesíteni a tervet, mert ebben voltak érdekeltek. A kereslettel kevésbé törődtek. A Belkereskedelmi Minisztérium ekkor létrehozta a piackutató irodát, és fele részben finanszírozta a működését. Az iroda vezetésével Szabó Lászlót bízták meg. Nem sokkal később, Bognár József belkereskedelmi minisztersége idején létrejött a Belkereskedelmi Kutató Intézet (BKI), amelynek szintén Szabó László lett az ügyvezető igazgatója, Bognár József pedig a tudományos tanács vezetője. A felállított Intézet elsősorban a fogyasztói piacra vonatkozóan készített tanulmányokat, vizsgálatokat. Az akkori politikai vezetés úgy gondolta, hogy érdemes piacot kutatni, mert így elkerülhető az elfekvő készletek felhalmozása.

A Kádár-korszak alatt, a hatvanas évek végén kiderült, hogy az iparosítás addigi, csak a mennyiség fokozására törekvő modellje kezdi kimeríteni lehetőségeit, s olyan fejlődésre van szükség, amely a minőséget, a hatékonyságot és az eladhatóságot helyezi előtérbe. 1968. január elsejétől érvénybe lépett az Új Gazdasági Mechanizmus. Nem véletlen, hogy a tervutasításos gazdasági rendszer megreformálását a piaccal hivatásszerűen foglalkozó szakemberek az elsők között szorgalmazták. Köztük három olyan, ma már klasszikusnak számító nevet kell megemlíte-

*„A kor 'kutatási színvonalára' jellemző, hogy a kutatási módszerek rendelkezésre álltak, a vizsgálatok tudományos színvonalon készültek, de nem volt olyan közvetlen felhasználásuk és gyakorlati hatásuk, mint most. Nem volt közvetlen visszacsatolás a kutatócég és a döntéshozó között. Nem voltak kvalitatív vizsgálatok, mélyinterjúk, fókuszcsoportok, és tesztvizsgálatokból is nagyon kevés volt. Az adatok feldolgozásához használt lyukkártyákat a nyolcvanas évek közepétől kezdték felváltani a mai számítógépek elődei.”*

nünk, mint Kürthy Pál, Bognár József, Varga István (1962-ben elhunyt, de munkáival nagyban hozzájárult a reformokhoz). Ők nemcsak reformerek, hanem a hazai piackutatás és marketing úttörői is voltak. (Berend T. Iván mindhármukról a teljesség igényével szól „A magyar közgazdasági gondolat fejlődése” című könyvében.)

Amikor elindult a Mechanizmus, létrehozták az Országos Piackutató Központot (OPK). Az ötlet az volt, hogy már nemcsak a fogyasztási cikkekkel kapcsolatos piackutatásra lesz szükség, hanem – a vállalatok önállósodásával párhuzamosan – szükség lesz termelőeszközökkel kapcsolatos piaci információkra is. Így jött létre önálló vállalatként az OPK, amelybe átkerült a BKI piackutató osztálya. Így az OPK-ban két termelési és két fogyasztási cikkek kutatásával

*„1969-ben Szecskő Tamás létrehozta a Magyar Rádió és Televízió (MRT) belül működő Tömegkommunikációs Kutatóközpontot (TK). Szecskő Tamás gazdasági újságíró volt, aki ösztöndíjjal kijutott az Egyesült Államokba, ahol megismerkedett az ott már széles körben használt közvélemény- és médiakutatási módszerekkel. Amikor hazaérkezett, Grósz Károly – aki akkoriban az MRT párttitkára volt – támogatását megnyerte arra, hogy egy 1968. évi párthatározat nyomán 1969-ben nálunk is elinduljanak a Nyugaton alkalmazott tudományos módszereken alapuló közvélemény-kutatások.”*

foglalkozó osztály dolgozott. Az akkor végzett kutatásokra jellemző, hogy paneleket hoztak létre; 1200–1500, időnként 2000 háztartás részvételével. Alkalmazták a sztenderdizálás módszerét a minta beállítására: életkorra, nemre és iskolai végzettségre a KSH adataihoz igazították a mintát. A megkérdezések – a rendelkezésre álló költségvetés igen szűkös volta miatt – postai úton folytak, nem voltak kérdőkkel lebonyolított személyes interjúk. A visszaérkezési arányok a vizsgált témától függően 25–30 százaléktól 60–65 százalékig változtak (PMSZ Almanach, 2007).

Szintén 1967-ben alakult meg a KOPINT (a Konjunkció és Piackutató Intézet), ami a másik központja lett a piackutatási területnek. Az ő feladatuk volt elsősorban a külföldi piackutatás, az export támogatása. Akkoriban jött létre a Magyar Divatintézet, ahol a ruházati és a lakástextil termékekkel kapcsolatos piackutatási feladatokat végezték. A Szövetkezeti Kutatóintézet is végzett piackutatásokat (PMSZ Almanach, 2007). És természetesen nem lehet megfedkezni a Közgazdasági Egyetem Piackutató Tanszé-

kén Dr. Hoffmann Istvánné vezetésével végzett kutatásokról sem.

A kor „kutatási színvonalára” jellemző, hogy a kutatási módszerek rendelkezésre álltak, a vizsgálatok tudományos színvonalon készültek, de nem volt olyan közvetlen felhasználásuk és gyakorlati hatásuk, mint most. Nem volt közvetlen visszacsatolás a kutatócég és a döntéshozó között. Nem voltak kvalitatív vizsgálatok, mélyinterjúk, fókuszcsoportok, és tesztvizsgálatokból is nagyon kevés volt. Az adatok feldolgozásához használt lyukkártyákat a nyolcvanas évek közepétől kezdték felváltani a mai számítógépek elődei.

Az OPK az elfekvő készletek értékesítésére létrehozta az Interker szolgáltatást, amely börze formájában keresett vevőt a feleslegessé vált termelőeszközöknek, anyagoknak, majd szintén az OPK kezei között jött létre a Kiváló Áruk Fóruma, amely a kimagasló minőségű termékeket díjazta. Elindították a Marketing – Piackutatás

című lapot, amelyben elméleti és tudományos igényű piacelemző cikkek jelentek meg.

A hetvenes években 150 fő volt az Országos Piackutató Intézet létszáma. A kezdeti idők után a cég semmilyen állami támogatást nem kapott, de a piaci megbízásokból is finanszírozni tudta a 150 fős dolgozói állományt. A cég önálló vállalatként működött, egy miniszterhelyettesnek alárendelve. A lebonyolított vizsgálatok megbízói között találjuk – többek között – a Medicor vállalatot, akik orvosi műszereket gyártottak, a FÉKON-t, ahol ruhagyártás folyt, vagy az Egyesült Vegyiműveket, amely mosószeret, műtrágyát gyártott.

A következő állomás 1969-re tehető, és ismét a Magyar Rádió volt a fejlődés színtere. A Rádió belül akkor már működött egy kisebb közvélemény-kutató részleg, ami a mai értelemben vett médiakutatással foglalkozott. Ezt akkor tömegkommunikációs kutatásnak hívták. Ennek a vezetője S. Molnár Edit demográfus volt. Végül 1969-ben Szecskő Tamás létrehozta a Magyar Rádió és Televízió (MRT) belül működő Tömegkommunikációs Kutatóközpontot (TK)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> A TK-t dolgozatomban külön egységként kezeltem, ezért annak történetét is „egy egységben” mutatom be.

Szecsckő Tamás gazdasági újságíró volt, aki ösztöndíjjal kijutott az Egyesült Államokba, ahol megismerkedett az ott már széles körben használt közvélemény- és médiakutatási módszerekkel. Amikor hazatért, Grósz Károly – aki akkoriban az MRT párttitkára volt – támogatását megnyerte arra, hogy egy 1968. évi párthatározat nyomán 1969-ben nálunk is elinduljanak a Nyugaton alkalmazott tudományos módszereken alapuló közvélemény-kutatások. A Tömegkommunikációs Kutatóközpontban (TK), ahol sok jól képzett, főleg szociológus végzettségű szakember dolgozott, megindultak a tudományos igényességű politikai közvélemény-kutatások és a médiakutatások. A Központ unikumnak számított az akkori szocialista táborban. Hasonló intézetek a többi szocialista országban is működtek, de a TK egyedülálló volt abban, hogy nálunk empirikus kutatások is folytak, míg a többi országban főleg csak elméleti kutatásokat engedélyeztek.

A TK működése során kéthavonta rendszeresen jelentette meg a „Rádió és Televízió Szemle” című folyóiratot. Ebben helyet kaptak a rádiózás és a televíziózás műhelyproblémái mellett a nyomtatott sajtó elméleti és gyakorlati kérdései, a tömegkommunikáció politika problémái, az akkortájt születő tömegkommunikáció kutatás és közvélemény-kutatás eredményei, módszertani kérdései. A lap akkori főszerkesztője Dr Cserés Miklós 1981-ben megvált a laptól, és minden idejét a rádiónak szentelte. Ezután Szecsckő Tamás lett a lap főszerkesztője. Ebben az időben a folyóirat neve és profilja is megváltozott, inkább a megerősödő közvélemény-kutatások és a tömegkommunikációs kutatások fórumává vált. Az ekkor már „Jel-Kép” című lap volt a fóruma azoknak a tudományos publikációknak is, amelyek az ekkorra már Magyar Közvéleménykutató Intézetnek nevezett kutatóintézetben születtek.

1991 őszén egy kormányrendelet jogutód nélkül megszüntette a Magyar Közvéleménykutató Intézetet. A megszüntetett Intézet azon munkatársaiból, akiket a Magyar Tudományos Akadémia addigi tudományos tevékenységük alapján átvett kutatói állományába, létrejött az MTA-ELTE Kommunikációelméleti Kutatócsoportja. A Kutatócsoport akadémiai támogatású egyetemi kutatóhelyként az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Karának Társadalom- és Neveléslélektani tanszéke mellett működik. Fő feladatának a

kommunikáció, a média és a közgondolkodás egymásra vonatkoztatott empirikus és elméleti vizsgálatát tekinti. A Kutatócsoport „örökölte” a Magyar Közvéleménykutató Intézet könyvtárát, amelyet Magyarország legnagyobb, több mint 20 ezres állományú kommunikációs közgyűjteményévé fejlesztett. 1994-ben a Magyar Médiaért Alapítvánnyal együttműködve kifejezetten kommunikációtudományi profillal újraindította a Magyar Közvéleménykutató Intézetet felszámolásával szintén megszűnt „Jel-Kép” című negyedéves folyóiratot. Az újraszervezett folyóirat Terestyéni Tamás főszerkesztőségével elsődlegesen a kommunikáció és közvéleménykutatások, valamint a média kérdéskörével foglalkozó tudományos fórumként működik. A lap, azóta a jelenlegi formájában, terjedelemben és tematikai tagolásban, negyedévenként jelenik meg.

A hetvenes évek piackutatói világára jellemző, hogy igen nagy volt az érdeklődés a nyugati piackutatók körében egy ilyen „sajátos” régió iránt. Az ESOMAR 1974-ben Budapesten rendezte a kongresszusát. Az iparág hazai képviselőinek élő külföldi kapcsolata volt az egyes cégekkel. Már lehetséges volt szakmai utak tételére nyugat-német, francia és angol piackutató ügynökségekhez szakmai-módszertani tapasztalatcserére. Erre a korra jellemző, hogy megindult a vállalati piackutatás fejlődése. A hetvenes évek második felére kiteljesedett a marketingképzés. Minden marketingtankönyv hangsúlyoz-

*„A hetvenes évek piackutatói világára jellemző, hogy igen nagy volt az érdeklődés a nyugati piackutatók körében egy ilyen 'sajátos' régió iránt. Az ESOMAR 1974-ben Budapesten rendezte a kongresszusát.”*

ta a jó döntésekhez szükséges piaci ismereteket. Így megnőtt a vállalatok igénye a piackutatás iránt. Az országban ekkor sok nagyvállalat volt, és a nagyvállalatok egy része exportérdekelt is volt. Az exportpiacon csak úgy tudtak eredményesek lenni, ha megtanulták azokat a módszereket, amelyeket a fejlett piacgazdaságokban dolgozó partnereik alkalmaztak. A hetvenes évek végére elindult a piaci gondolkodás a vállalatoknál. Ez a gondolkodás szülte az igényt a piaci információkra, amit piackutatásokkal lehetett kielégíteni. A nyolcvanas évek elején ezek az igények már tömegessé váltak, ami megerősítette a piackutatói szolgáltatásokat nyújtó cégek helyzetét.

A lakossági vásárlóerő nőtt, hiszen már 1974-től lehetőség volt a „háztáji” termelésre, azaz a falvakban gyümölcs, zöldség, vágóállat értékesítési célú termelésére. Ez több mint a háztartások felének jelentett addicionális jövedelmet, megváltoztatta a jövedelem struktúráját, és lényegesen növelte a nagyságát. Tömeges igény jelentkezett olyan termékekre, amelyeket azelőtt a családok nem tudtak megvenni. Ekkor terjedtek el a hűtőszekrények, hűtőládák, a televízió, a mosógép. A nyolcvanas években a gazdasági munkaközösségek, a gmk-k másodálláshoz, illetve újabb jövedelemforráshoz, plusz jövedelemhez juttattak újabb háztartásokat. Ez érezte hatását a fogyasztásban is. Megjelent az igény a kényelmi cikkek iránt is.

## **A HAZAI PIACKUTATÁS ALAKULÁSA A RENDSZERVÁLTÁSTÓL NAPJAINKIG**

Az egyes marketingaktivitásokra vonatkozó döntések meghozatalát szolgáló marketingről, illetve piackutatásról „csak” a rendszerváltás utáni évektől kezdődően beszélhetünk. Fontos állomás volt a Piackutatók Magyarországi Szövetségének (PMSZ) létrehozása. A PMSZ a magyar piackutató cégek tagságára támaszkodva tevékenykedik. Mind az egyesület, mind annak tagjai a nemzetközi ESOMAR kódexben foglaltakat betartva végzik tevékenységüket. A PMSZ célja az egyesület tagjainak képviselete, érdekeinek szervezett, szakszerű védelme, a kutatás funkciójának és jelentőségének hangsúlyozása. A szervezet rendszeresen szervez konferenciákat, ismeretterjesztő előadásokat, rendszeresen jelentet meg adatokat az iparág trendjeiről, tendenciáiról.

A kilencvenes évek első felében hazánkban is megjelenő hipermarketek mára gyökeresen átalakították a vásárlási- fogyasztói szokásokat. Ma a bevásárlásnak a termékek beszerzésén túl új, élményszerző funkciója is van. A kereskedelmi láncok nemcsak a vásárlási szokásokat változtatták meg, hanem nálunk is átvették a disztribúciós csatornák irányítását.

A kilencvenes évek első felében évente 1000–1500 márka került a magyar piacra, a lakosságnak új márkákkal, és új termékfunkciókkal kellett megismerkednie. A termék- és márkaválaszték „részakadt” a magyar fogyasztókra, akik néhány évvel korábban még a hiánygazdasághoz voltak szokva. A hirtelen megjelenő árubőségben alapvetően zavarodottság jellemezte a fogyasztók nagy részét, nem volt kon-

zisztens a fogyasztás. Minden termék- és márkainformáció mindenkit elért, az ésszerűséget és az adott jövedelmi szintet figyelmen kívül hagyva vásárolt a lakosság. A változásokat elindító – alapvetően az FMCG szektorban működő – multinacionális vállalatok letelepedésük idején meglehetősen kevés információkkal rendelkeztek. Azért kellett először a retail audit jellegű vizsgálatok, hogy megismerjék a disztribúciós csatornákat, hogyan, milyen eszközökkel pozícionálhatják magukat (PMSZ Almanach, 2007)

1991-ben elindult a panelvizsgálat Magyarországon, ez a mai kiskereskedelmi auditot jelentette. Nagyon fontos és érdekes volt számukra, hogy milyen márkakép van a magyar fogyasztó fejében azokról a nyugati márkákról, amelyekről már esetleg hallott. Az első gyorsvizsgálatok után a megbízók igényelték a lakosság vásárlásainak, fogyasztási szokásainak szisztematikus és folyamatos nyomon követését is. Markáns igény merült fel a lakossági panelek iránt, amelyek adatai jól követték az új termékek, márkák használatának terjedését, a fogyasztói szegmensek kiépülését. A másik fontos a fogyasztói piac vizsgálatára irányuló kutatási tendenciát a használat és attitűdkutatások képviselték. Ezen kívül tömegesen jelentek meg a nyugati márkák az országban, de gyártóknak, illetve forgalmazóknak nem volt információjuk arra vonatkozóan a magyar lakosság hallott-e már a márkáról, maga a márkanév ismert-e. Egyszerű, alapozó vizsgálatokra volt szükség mind a lakossági fogyasztás, mind a disztribúció területén. A piackutató cégek kínálatára jellemző volt, hogy nem indult meg a szakosodás, a cégek specializációja. Igyekeztek minden – a piackutatás területén – felmerülő igényt kielégíteni, hiszen nem volt akkora koncentrált piaci igény, hogy érdemes lett volna szakosodni bizonyos területekre.

A kilencvenes évek második felében fontossá vált a vásárlás helyén való viselkedés, a vásárlói döntés kutatása. A kategória-menedzsmentet támogató vizsgálatok, az eladáshelyi reklámok hatását vizsgáló kutatások is ekkor indultak, és a piackutatás is technológiai változáson ment keresztül, elindultak a CATI – számítógéppel segített telefonos – kutatások. Ebben az időszakban jelent meg új jelenségként az elinduló specifikáció. A magyar tulajdonban megmaradó nagy hazai cégek akkoriban kezdték el a nyugat európai mintájú marketingirányítási eszközöket használni, és ebből adódóan piackutatási igényeikkel is megjelentek a kutatócégeknél. Később, a kilencve-

nes évek végén, a közepes méretűvé váló hazai cégek is rendszeresen használták a piackutatási eszközöket. Hasonlóan a nyugati cégekhez, nekik is kötelező munkaeszközzé vált a piackutatás. (PMSZ almanach, 2007)

## A PIACKUTATÁSI IPARÁG TENDENCIÁI NAPJAINKBAN

Magyarországon 2006-ban a vállalatok, és egyéb gazdasági szervezetek 14 milliárd forintot költöttek közvélemény- és piackutatásra. A piackutatási költés

*„Az otthoni megkérdezés egyre nehezebb feltételei, a mind kevésbé együttműködő kérdezettek ellenére magas a személyes megkérdezések aránya, bár az utóbbi években számottevően csökkent. Ugyanakkor jelentős a telefonos és az online kutatások lemaradása hazánkban, bár alkalmazásuk évről évre szélesebb.”*

trendjei Magyarországon a világ legfejlettebb részein tapasztalt irányoknak megfelelően alakulnak. A piackutatási költés növekedési üteme világszerte lassul – a dinamikus növekedés a viszonylag fejletlen, kialakulóban lévő piacokra jellemző jelenség. A hazai piackutatási piacra jellemző jelenség a piac koncentrációja: a legnagyobb három piackutató cég piaci részesedése folyamatosan nő (2002-ben 35, 2005-ben 40 százalék). Közülük kettő 100 százalékos külföldi tulajdonú, de a harmadikban is többségben vannak a külföldi tulajdonosok.

Az iparági bevétel döntő többsége (83 százaléka) belföldi megbízásokból származik, melyeknek a piackutatók elsősorban saját kapacitásuk felhasználásával tesznek eleget – a hazai vagy a külföldi alvállalkozókkal végeztetett munka aránya alacsony (8 százalék). Hazánkban a piackutatásból származó bevétel alakulásában jelentős szerepe van az állami megrendeléseknek, Magyarországon arányuk a piackutatási összköltés 23%-a.

A kutatások döntő többsége kvantitatív kutatás: arányuk 83 százalék, akárcsak világszerte. A kvalitatív kutatások aránya 12, az egyéb kutatásoké (desk research, másodlagos kutatás) 5 százalék. A korszerű adatfelvételi módszerek alkalmazása tekintetében a magyar piackutatás felzárkózóban van a nemzetközi trendekhez. Az otthoni megkérdezés egyre nehezebb feltételei, a mind kevésbé együttműködő kér-

dezettek ellenére magas a személyes megkérdezések aránya, bár az utóbbi években számottevően csökkent. Ugyanakkor jelentős a telefonos és az online kutatások lemaradása hazánkban, bár alkalmazásuk évről évre szélesebb. A hazai piackutató ügynökségek kezdenek felkészülni ezekre a technológiai kihívásokra – egyre több cégnél találhatók CATI és CAPI munkaállomások; terjed a CAWI adatfelvétel is. Több cég kínál online paneleket is. A kutatások többsége ad hoc kutatás – arányuk azonban csökken. Ugyanakkor egyre nagyobb részt hasítanak ki a kutatási megbízásokból az ismétlődő kutatások, ezek közül is a panelvizsgálatok.

A hazai piackutatási iparágat érintő napi aktualitású esemény, hogy a Piackutatók Magyarországi Szövetségéből (PMSZ) hat cég kiválásával új érdekvédelmi szervezetet van kialakulóban. A távozó cégek a Szonda Ipsos, a GfK Hungária, a Research International Hoffmann, az AGB Nielsen, a Medián és a TNS, az új szakmai szövetség pedig a Professzionális Piackutatók Társasága (PPT).

## IRODALOMJEGYZÉK

- BEREND T. IVÁN – RÁNKI GYÖRGY (1972): A magyar gazdaság száz éve. Kossuth Kiadó, Budapest
- LENDVAY JUDIT (2007): PMSZ Almanach. A piackutatás mestersége és piaca, Piackutatók Magyarországi Szövetsége, Budapest
- MAJOROS KRISZTINA (2003): A múlt század jeles magyar közgazdásza: Varga István (1897–1962), MTA Közgazdasági Kutatóközpont Műhelytanulmányok Új sorozat, 2003/9, 82.p.
- RÁNKI GYÖRGY (1976): Magyarország gazdaságtörténete 1918–1919, 1919–1945, Akadémiai Kiadó, Budapest
- UNGVÁRINÉ DR. KÖCSE JOLÁN (2000): „Hobbink volt a marketing?!” A magyar piackutatás és marketing úttörő műhelyei és személyiségei, Simon Könyvkiadó, Budapest

*Magyar Zoltán tanársegéd  
Nyíregyházi Főiskola – GTF*

# A kollázs alkalmazhatósága a marketingkutatásban<sup>1</sup>

## *A vizuális fogyasztói választás verbalizációjának magyarázó ereje*

Max Ernst definíciója szerint a kollázs az „...amikor két egymástól különböző realitás kerül szembe egy számukra idegen térben”. Az egymástól független elemek együtt elhelyezve új jelentést hoznak létre, melyek együttese mást és többet jelent, mint az egyes elemek külön külön.

A ma rendelkezésünkre álló IT technológia lehetővé teszi, hogy nemcsak papíron és ragasztóval (a kollázs szó francia eredetű, a „coller” szó annyit tesz, mint ragasztani), hanem elektronikusan is létre hozzunk újabb és újabb jelentéseket feltáró kompozíciókat, melyek esetében nem önmagában a létrehozott kompozíció, hanem annak alkotói interpretációja tárja fel a vizsgált problémát. E cikkben a kompozíciókat és azok fogyasztói interpretációit mutatjuk be különböző iparágakban és témakörökben, bizonyítva a technika erős magyarázó erejét.

### KOLLÁZS A MŰVÉSZETBEN

A kollázs szó a francia „collage” (ragasztás) szóból ered, tehát a kollázs ragasztott képet jelent. A művészetben ragasztáskor felhasználható anyag tulajdonképpen bármi lehet: fára, vászonra vagy papírra madzagot, újságkivágást, buszjegyet, hulladékot vagy fotót ragaszt a művész.

A kollázs megjelenését a kubistáknak tulajdonítják, és attól kezdve folyamatosan jelen van a művészetben. A technika Pablo Picasso (Csendélet nádszékkal, 1912) és Georges Braque (Hegedű és pipa, 1913–1914) munkáinak következtében terjedt el. Nem sokkal később átvette a technikát a dadaizmus (Kurt Schwitters) és a szürrealizmus (Max Ernst). A kollázstechnika a hazai művészeket is magával sodorta, így például Kasák Lajost, Bálint Endrét, Korniss Dezsőt vagy Ujházi Pétert.<sup>2</sup>

Gauguin azt hangsúlyozza egyik Tahitin írt levelében, hogy úgy érzi, vissza kell térnie a kezdet kezdetéhez, gyermekkorra hintalovához. A dadaisták pedig kisgyermekké kívántak visszaváltozni (a dada gyermek szótagjai a játékosságra utalnak), ezzel tiltakozva a nagybetűs Művészetnek (Gombrich, 2002:601). A művészetnek ezen a szintjén gyakorlatilag mindenki átesett, hiszen mindenki volt gyermek és fel tudja idézni a gyermeki önkifejezés alapvető eszközeit.

A piackutatásban a montázsok, vagyis a magazinokból, újságokból összevágott kollázsok terjedtek el.

### A KOLLÁZS, MINT POSZTMODERN TECHNIKA

A kollázstechnika a művészetben a széttöredezett (fragmentált) világkép metaforikus megjelenítését jelenti. A technika szemben áll a klasszikus művészetfelfogással, ahol a valóság bizonyos részletei maguk is a műalkotás részeivé válnak. A széttöredezett világkép posztmodern sajátosság.

1 A tanulmány először a Marketing Oktatók Klubjának 2008. évi konferenciáján került ismertetésre.

2 <http://mroe.cmt.hu/bevezetes.html> Letöltve: 2008.04.20.

A posztmodern szerint nincsenek egyetemes igazságok, nem érvényesek a „nagy narratívák”, a nagy igazságok voltaképpen csak nyelvi játékok, nincsenek kritériumok, amelyek alapján az igazság eldönthető lenne.

A szociológus Daniel Bell (1976) szerint az én (self) a hetvenes években, a jóléti állam kimerülésével elveszett (loss of the self). Az Én felfedezésével, a nyugati ember magabiztosságával szemben az Én válsága, és a fejlett világ polgárának újjászületett bizonytalansága áll. Ez ad értelmet annak, hogy a posztmodern gondolkodásban és művészettelfogásban ismét nagy szerepet kap az automatizmus, az improvizáció, a befejezetlenség kultusza (Danto, 2001).

Daniel C. Dennett (1998) szerint: „Az én narratív felfogása” keretében az ember azzal alkotja meg a maga világát, hogy létrehozza a saját „narratív gravitációs központját”. Mindent, ami vele történik, „kis narratívák” formájában őriz meg. Személyisége voltaképpen a saját történeteink összege, terméke.

Az a fajta látszat alkotótevékenység, amelyet Adorno pszeudo-, Csíkszentmihályi mikro-kreativitásnak nevez. Apró kreatív játékok, amelyek megadják az alkotás látszatát, de voltaképpen elzárnak a valóságos kreativitástól, és egy pszeudo-autonóm személyiség kialakulásához vezetnek (Vitányi és Sági, 2003:84). A piackutatásban alkalmazott kollázstechnika megadja az alkotás látszatát, de nem célja, hogy bárkiből művészt faragjon.

A *fragmentáció* (szétaprózottság) amely az egyén identitáskonstruálását világítja meg. Ha arról beszélünk, hogy a fogyasztók fragmentáltak, ez nem kizárólag azt jelenti, hogy csoportokba fragmentálódtak (vagyis szegmensek alakultak ki), hanem azt is jelenti, hogy a self is töredezett. Ezért a selfet inkább egy utánzó gyűjteménynek, mint egységes konstrukciónak fogják fel. A self újradefiniálása során a fogyasztó állandóan átalakul a termékekkel és termékekkel való kapcsolataik során.

Az összes posztmodern tényező közül talán a fragmentáció jellemzi legjobban napjaink fogyasztóját. A fogyasztó vagy a fogyasztás tradicionális nézete az egységes selfet és egységes jelentést képviseli. A feltevés az, hogy a fogyasztókat jól meghatározott igények és célok vezérlik. Ebből következik, hogy a fogyasztói igények kielégítésére kell koncentrálni, amely logikusan szervezett és átlátható a megfigyelő számára. Bár ez rendkívül vonzó forgatókönyv, a posztmodernisták szerint azonban nem ez a helyzet.

A fogyasztók magatartása az idő és a tér függvényében változik. Egy választásokkal teli világban nincsenek fenntartható motívumok vagy fogyasztási szokások. Számos területen, ahol a fogyasztói kultúra a leginkább látható (divat, utazás, művészet), a fogyasztók nem alakítanak ki megfigyelhető mintákat, és sokféle tapasztalat jön létre. Ezekből a tapasztalatokból narratívumok alakulnak ki, s mivel a narratívumok változhatnak, s egyiknek sincs kiemelt helyzete, minden narratívum megengedhető (Venkatesh, 1999).

A szimbólumok jelentéseket hoznak létre, amelyek a média, a kulturális csoportok vagy a család révén jutnak el a fogyasztóhoz. A jelentések állandóan átutazóban vannak, változásukkal a fogyasztói gyakorlatok is változnak. Ez nem azt jelenti, hogy a jelentések ugyanolyan sebességgel változnak minden kultúrában vagy minden személy esetében.

A posztmodern marketing és a fogyasztói magatartás növekvő szerepe abból az előfeltételből indul ki, hogy a szöveg (reklám, újság, könyv, kép stb.) nem stabil, és nem csupán egyetlen értelmezés lehetséges (Brown et al., 1999; Scott, 1994). Ehelyett azt állítják, hogy a szöveg labilis, és a szöveg olvasata sokféle lehet, ami a szöveg értelmezőjétől függ. Az értelmező személyes, kulturális, és nemi meghatározottsága a kontextus, melynek alapján az egyén a szövegnek jelentést tulajdonít, és a férfiak és nők különböző módon reagálnak ugyanazon szöveg által keltette ingereknek.

## A HÁROMDIMENZIÓS KOLLÁZS LÉTREHOZÓJA: A BRICOLEUR

Az antropológiában használatos *bricolage* szó olyan eszközöket jelent, amelyek segítségével az ember elméje reagál az őt körülvevő világra. A „rögtönzött vagy összehordott” struktúráknak (ezek a bricolage műveletének durva fordításai) mint a környezetre adott ad hoc válaszoknak az a szerepük, hogy megmagyarázzák és hihetővé tegyék a világot (Hawkes, 1977). A *bricoleur* (barkácsoló) pedig az a személy (alkotó), aki a látványt különféle stílusselemekből hordja össze (Hebdige, 1995).

A tárgy és a jelentés együtt jelet alkot, és ezek a jelek minden szubkultúrán belül újra és újra a jellemző közlési formákká összegződnek. Amikor azonban a bricoleur a jelentést hordozó tárgyat az adott közlési rendszeren belül egy másik pozícióba helyezi át, miközben egészében véve ugyanazt a jelkészletet

használja, vagy amikor a tárgy egy egészen más együttesbe kerül át, akkor új közlési forma jön létre, és más üzenetet kapunk (Clarke, 1976).

Például az üzleti világ szokványos jelvényeit (pl. öltöny, gallér, rövid haj) átvehetik bizonyos szubkultúrák, eredeti jelentéstartalmuktól (teljesítmény, ambíció, konformizmus) megfosztják ezeket, s üres féti-eket, vagyis önmagukban értékelt, dédelgetett és becsült tárgyakká változtatják.

***„A posztmodern marketing megkívánja, hogy változás álljon be a vállalatok és a fogyasztók közötti kapcsolatokban. A menedzsereknek és a fogyasztóknak partneri viszonyt kell létesíteniük az igények, vágyak, valamint az élet értelmének konstruálásának folyamatában.”***

Bricolage szoros összefüggésben van a szürrealizmussal, mert két egymással nyilvánvalóan összeférhetetlen realitást rendel egymás mellé egy alkalmatlan vonatkozási rendszerben. A dadaizmus és a szürrealizmus radikális esztétikai megoldásai – az álomszerű alkotások, a kollázs, a másoktól átvett „készárúk” – is idetartoznak (Hebdige, 1995).

Max Ernst úgy látja, hogy „aki azt mondja, kollázs, azt mondja, irracionális”. A szubkultúrához tartozó bricoleur (ugyanúgy, mint a kollázs alkotója) jellemző módon két, nyilvánvalóan összeférhetetlen realitást rendel egymás mellé, egy látszólag alkalmatlan vonatkoztatási rendszerben.

A vizuális média olyan képbankként betöltött egyre központibb szerepe, amelyből a divattal kapcsolatos tudás ered. A posztmodern paradigma esetenként leginkább hivatkozott termékek a televízió (különösen a zenecsatornák), a videó és a stílusmagazinok, amelyek elsősorban vizuálisan hatnak (Muggleton, 2005).

Az eklektika posztmodern terjeszkedéseként megnevezhető jelenségben gyökerezik: a stílusok szélesebb választéka most gyorsabb ütemben terjed, mint korábban valaha, nagyobb teret engedve az „aktív” fogyasztók kreatív és esztétikai megnyilvánulási lehetőségeinek. Az eredmény a „a csináld magad stílus előtérbe kerülése”, amelyben „a posztmodern megjelenés-menedzsment a kollázs formális technikájával vethető össze” (Kaiser et al., 1991). Willis megfigyelése szerint a fiatalok a vásárlás során is bricoleur-ökként működnek: „A fiatalok nem egyszerűen közömbösen vagy kritikátlanul vásárolnak. A megvásárolt áruk jelentéseit mindig átalakítják, kisa-

játva és új kontextusba helyezve a tömegpiaci stílusokat... A legtöbb fiatal kombinálja az öltözködési elemeket, hogy új jelentéseket alkosson... s néha elutasítja a ruhaipar által reklámozott „divat” normatív meghatározásait és kategóriáit” (Willis, 1990).

A posztmodern marketing megkívánja, hogy változás álljon be a vállalatok és a fogyasztók közötti kapcsolatokban. A menedzsereknek és a fogyasztóknak partneri viszonyt kell létesíteniük az igények, vágyak,

valamint az élet értelmének konstruálásának folyamatában. Ezt a folyamatot a fogyasztók számára is elérhetővé kell tenni oly módon, hogy részt vehessen a kívánt realitás konstruálásában. A fogyasztói igények kielégítése a modern marketing célja volt, a posztmoderné ezzel szemben a fogyasztó hata-

lommal való felruházása (consumer empowerment). Ez azt jelenti, hogy a marketing a fogyasztó közösségek eszköze, amely lehetővé teszi számukra egyéni életmódjuk létrehozásában és megélésében (Firat és Dholakia, 2006).

A kollázs tehát alkalmas a mai fogyasztó lelkivilágának feltérképezéséhez. A technika nem idegen tőle, hiszen nap mint nap kollázsokkal szembesül, legyen szó a televízióról, a magazinokról vagy az öltözképről. Egy olyan eszköz, amellyel a kívánt realitás konstruálása, a fogyasztó hatalommal való felruházása már a piackutatás folyamatában megvalósul.

## **KOLLÁZS A PIACKUTATÁSBAN**

A kollázshoz használt képek származhatnak nyomtatott médiából, a számítógép képbankjából, de alapanyag lehet a személyes fotó vagy rajz is. A lényeg, hogy valamilyen formában annak a kultúrának a részei, amelyben az alkotó él.

A kollázskészítés során a fizikai és a mentális aktivitás ötvöződik. Az alkotó fizikai erőfeszítést végez, miközben lapozgatja az újságot, vagy böngészi a számítógépen a képbankot. Addig kutat a képek között, míg meg nem találja a számára megfelelőket. A magazinokban a képeknek meg van a maguk kontextusa, a kollázs készítője azonban ezeket a képeket kiragadja eredeti környezetükből és egy újabb kontextusba kerülnek, ahol értelemszerűen egy másfajta jelentést kapnak. Egy olyan történet részeivé válnak, amelyet az alkotó hoz létre. A kéz és az elme együtt dolgozik, hogy megoldjon egy problémát (Finley, 2001).



Termékasszociációk, termékkonceptiók alkalmazására használt papír-alapú kollázst számos szerző használ a marketingirodalomban (Costa et. al, 2003; Havlena & Holak, 1996), azonban a kollázskészítés filozófiai, művészeti és pszichológiai háttérével szinte nem foglalkoznak, az elkészült kollázsokat egyenként, illusztrációként prezentálják.

*„Az online kollázs annyiban különbözik a magazinos képkivágástól, hogy a számítógépes képbank már eleve olyan anyagot tartalmaz, amelyet az eredeti kontextusából már kiragadtak. ... Megfigyeléseink szerint a klasszikus olló-papír megoldást a fiatalok már egyre inkább ódivatúnak tartják, és könnyebben elboldogulnak számítógépes környezetben, mint a magazinokat lapozgatva.”*

Az online kollázs annyiban különbözik a magazinos képkivágástól, hogy a számítógépes képbank már eleve olyan anyagot tartalmaz, amelyet az eredeti kontextusából már kiragadtak. Ez azonban érdemben nem befolyásolja a kollázs készítésének folyamatát, hiszen a hangsúly az alkotáson, az új jelenítés adásán van, és nem azon, hogy honnan származnak a képek. Megfigyeléseink szerint a klasszikus olló-papír megoldást a fiatalok már egyre inkább ódivatúnak tartják, és könnyebben elboldogulnak számítógépes környezetben, mint a magazinokat lapozgatva.

A kollázs készítése az alábbi előnyökkel jár együtt (Landgarten, 1993):

- Segít bizonyos élmények felidézésében.
- Olyan érzelmek, élmények kifejezését is lehetővé teszi, amelyek ritkán mondhatók el kizárólag szavakkal.
- Az alany által saját maga választott képek bepillantást engednek az egyén látásmódjába, gondolkodásába.
- Az alany által saját maga választott képek az önkifejezés gazdag, szimbólumokkal teli eszköztárát jelentik.

A kollázsok elkészülte után célszerű magyarázatot kérni az alkotótól, hogy melyik kép mit szimbolizál, és

mit akart kifejezni vele. Erre azért van szükség, mivel a kollázsokat könnyen félre lehet értelmezni, ami téves irányba viheti a kutatót. Egy kép ráadásul mást és mást jelenthet az alkotóknak (egy kutya például lehet a házőrzés vagy a hűség szimbóluma egyaránt).

A kollázsok értelmezésének másik módja, ha a kutató nem kéri meg az alanyokat, hogy magyarázzák el, mi miért van a képen. Ilyenkor egy tesztelt képanyag áll rendelkezésre, amelynél a kutató pontosan tudja, hogy melyik szimbólumnak mi a jelentése. Ezzel a technikával meglátásunk szerint az a probléma, hogy feltételez egyetlen objektív, mindenk felett álló jelentést, és figyelmen kívül hagyja, hogy az egyéni értelmezések, interpretációk eltérők lehetnek. Célravezetőnek találjuk azonban azt a megoldást, ha a kollázsokat az alkotók saját interpretációjától függetlenül egy szakértő is elemzi és értelmezi.

Bruner (2004:94) szerint senkinek nem kell háborúznia a többszörös jelentés, többszörös perspektíva és keret miatt, amit az emberiség jelene, múltja és jövője megértéséhez alkalmazunk. A közös megértés-

*„A kollázsok elkészülte után célszerű magyarázatot kérni az alkotótól, hogy melyik kép mit szimbolizál, és mit akart kifejezni vele. Erre azért van szükség, mivel a kollázsokat könnyen félre lehet értelmezni, ami téves irányba viheti a kutatót. Egy kép ráadásul mást és mást jelenthet az alkotóknak (egy kutya például lehet a házőrzés vagy a hűség szimbóluma egyaránt).”*

hez nem kell uralkodás, nem kell az erősnek saját verzióját lenyomni a gyengébb torkán.

## **ELEKTRONIKUS KOLLÁZS: KULCS A FIATALOK GONDOLKODÁSMÓDJÁNAK MEGÉRTÉSÉHEZ**

A kollázs vagyis a képi ábrázolás és az alkotás jelentősége, hogy a résztvevők szabadon beleélhetik magukat az adott témába és kötetlenül fogalmazhatták gondolataikat. Az elkészített kollázsok magyarázata során a válaszadók tapasztalataink szerint igen szí-

nes, szemléletes válaszokat adnak, ezért úgy gondoljuk, hogy véleményük idézetekbe foglalása, az idézetek együttes megjelenítése érzékletesen tárja fel e korosztályok jellemző attitűdjeit.

Egy adott témakör kapcsán a megkérdezettek feladata, hogy tetszőleges képi kompozíciót készítsenek az adott kérdéskörre asszociálva. A képi kompozíció elkészítése során a megkérdezettek elmagyarázzák, hogy mit miért ábrázolnak művükön.

A résztvevők egy megadott webcímen, egy interaktív felületen, bizonyos szempontok szerint rendezett képcsoportokból kiválasztott képi motívumokból építik fel a kollázst. A kollázsban a résztvevők az előre megadott elemeket tetszőleges helyezhetik el, forgathatják azokat, szöveget írhatnak a képek mellé. A képek csoportjai: természet, emberek, járművek, ételek, állatok, tárgyak.

A kutatás résztvevői, a kollázs elkészítése után elmondják, hogy mit akarnak műveikkel kifejezni. Az elemzés során a kollázssal kapcsolatban megfogalmazott asszociációkat rendszerezjük és értelmezzük.

A kollázsok elkészítése során megadott jellemző instrukció, mely alapján a válaszadók elkezdenek dolgozni:

A megkérdezettek a munka során a feladatot leíró instrukciókat kapnak, melyek általánosítva az alábbiakban illusztrálhatók:

Képzeld el a következőt: valahol ..... valamit ..... most és 10 év múlva.

Készíts kollázst, általad választott képekből összerakott képkompozíciót az alábbi témáról:

A kollázs címe:

„Amit az ..... jelent számomra ma és 10 év múlva!”

• „Készíts kollázst arról a hangulatról, ahogy a jövőt képezed, ..... Mit és hol .....? Külön-külön ábrázold a különböző ..... típusokat és a különböző hangulatokat!

Azt is mutasd be, hogy milyenek képezed magadat .....!

A mű elkészítése után a megkérdezettek az alábbi instrukciók alapján mutatták be alkotásaikat:

Mutasd be a művedet! Magyarázd el, hogy miért kerültek az egyes elemek a kollázusra!

• Részletesen írd le a situációt: ki vagy hogy nézel ki, mit viselsz, hol ülsz? Milyen napszakban vagy?

.....

Továbbiakban korábbi kutatómunkánk egy-egy projektje alapján mutatjuk be azt, hogy a vizuális ábrázolás és az alkotói interpretáció, milyen mély jelen-

tésstruktúrák megfogalmazását és értékelését teszi lehetővé. Nem célunk e kutatási projektek tartalmi bemutatása.

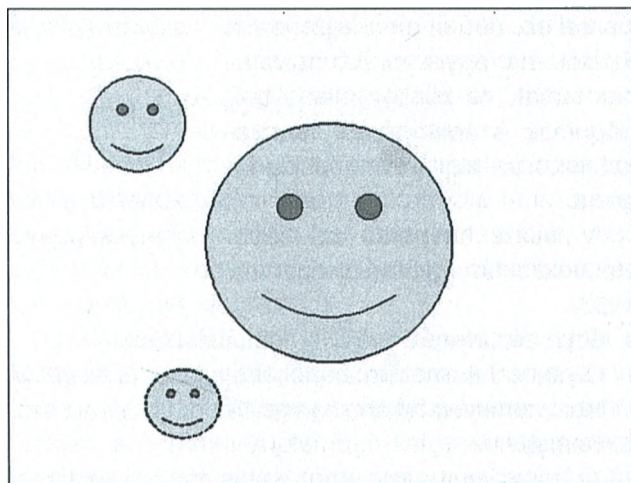
## AZ ELEKTRONIKUS KOLLÁZS-KÉSZÍTÉS GYAKORLATI BEMUTATÁSA

Az alábbiakban két különböző időpontban és célból készült kutatás tartalmából idézünk, célunk hogy szemléltessük, hogy az elkészített kollázsok, milyen jellegű anyagot szolgáltatnak, hogyan értelmezhetők és komponálhatók újra, az eredmények értelmezéseként.

Egyik kutatásunkban a kollázs elkészítése során a résztvevők az egyes telekommunikációs szolgáltatásokhoz fűződő viszonyukat ábrázolták. Fontos elemzési szempont lehet, hogy a fogyasztók hova helyezik el magukat a vizsgált termékhez vagy szolgáltatásokhoz képest.

Az idézett kutatás résztvevői az adott kontextusban az elkészített kollázsokon saját magukat legjellemzőbben a középpontban helyezik el, és azt az elvárást fogalmazzák meg, hogy őket szolgálják ki az egyes szolgáltatások. A különböző asszociációkban, nemcsak hogy középre, de mindenképp felé helyezik magukat a válaszadók, kifejezve az eszközök fölötti kontrol igényét.

A kollázsokon az egyén legjellemzőbb pozíciója:



A kollázsok alkotása során a válaszadók nagy hangsúlyt fektettek saját pozíciójuk megjelenítésére, az asszociációk legjellemzőbb vonulata, nemcsak az én középpontba történő helyezése, hanem annak a kifejezése, hogy a telekommunikáció fő feladata az egyén szolgálata:

Az egyén központi szerepének különböző dimenziói jelennek meg az asszociációkban:

- én, az ügyfél, a király
- kiszolgálás, kényelem nyújtása
- szoros, harmonikus kapcsolat a szolgáltatókkal

Az egyén, mint a szolgáltatások főszereplője és egyben felhasználója:

*hát ő én vagyok egy hal, egy raj, amit végül is körbe vesz minden, ugye mert az ember az mindenkivel és mindennel kapcsolatban áll és mindenhova elér a keze. Hát végül is ő irányítja, ő találta fel az összes többi dolgot, amit használ és amire szüksége van és amik megkönnyítik az életét. (20 éves fiú, Tamás)*

Az egyén a központban, mint a kiszolgált „király”:

*Ez vagyok itt középen én, ez a kakas, ha jól látom ez kakas és végül is ez azt jelképezi hogy én vagyok a kakas a szemétdombon, tehát valamilyen szinten azért én vagyok a főnök. (24 éves fiú, László)*

A központi szerep mellett, az asszociációkban megfogalmazódik a kapcsolat elvárt, vagy megvalósult jellege, valamilyen szoros egymásrautaltságot kifejező „szimbiózis” (természeti hasonlat), mely mutatja a fiatal korosztály dinamikus és meghatározó kapcsolatát a telekommunikációs szolgáltatásokkal kapcsolatban:

*szívem szerint saját magamat egy bennszülöttként ábrázoltam volna ...aki teljes mértékben harmóniában él a környezetével, fogyasztja az állatokat, megeszi a növények termését, ő közvetve a növényeket is megeszi ugye az impalán és a teknősbékán keresztül. Tehát ő mint a hierarchia csúcса, a csúcsragadozó, ő elfogyaszt minden szolgáltatást, amit a környezet nyújt neki. (24 éves fiú, Balázs)*

A szolgáltatáshoz fűződő viszony fontos dimenziója a kényelem és a mindennapok megkönnyítésének az igénye:

*Én vagyok a katica középen, és azért középen, mert ammm.. És.. egy karosszékben vagyok, vagy legalábbis egy ilyen kényelmes székben. ... leginkább azért fontos, mert.. mert akármelyik*

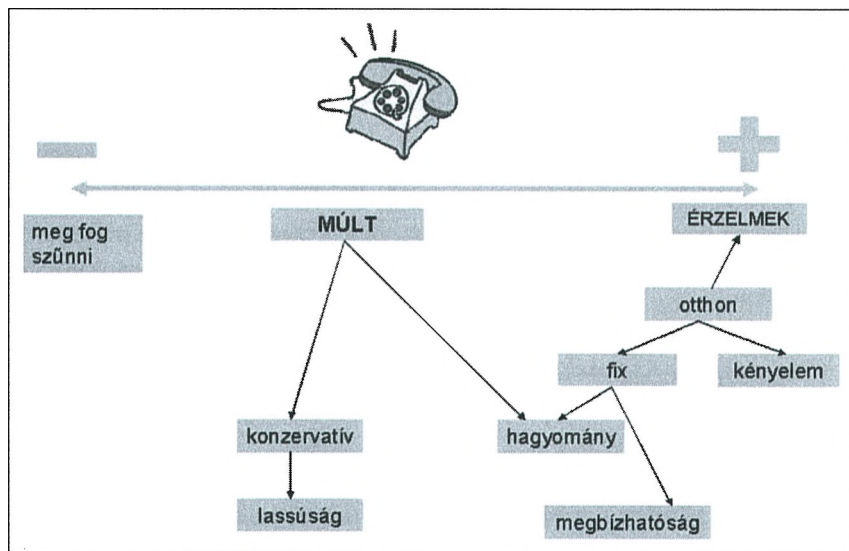
*szolgáltatót nézzük mindenképpen kényelmesen igénybe lehet venni a szolgáltatásaikat. (21 éves lány, Kati)*

Az egyén és a telekommunikáció viszonylatában megjelenik a kontrol igénye:

*Egy ablak mögül nézek ki a világra, amit tetszésem szerint kinyithatok vagy becsukhatok, kizárva vagy éppen beengedve ezzel a technika csodáit. (25 éves lány, Dia)*

A telekommunikációs eszközök ábrázolása közül csak egyet, a vezetékes telefon értékelését ragadjuk ki.

Ellentétben előzetes várakozásainkkal a fiatal felnőtt korosztály a leggazdagabb, és leginkább alapvető értékekre utaló asszociációi a vezetékes telefon fogalma kapcsán jelentek meg. Bár az asszociációk domináns központi motívuma a múlt, az ezzel kapcsolatos asszociációk főként pozitívak, utalnak az otthonra, a kényelemre, a megbízhatóságra és a hagyományra, mint értékekre, melyre a jövőben is igényt tart a fiatal felnőtt korosztály.



A múlt kapcsán a legjellemzőbb asszociáció az otthon, és az otthonhoz fűződő pozitív érzések:

Fontos a kapcsolat:

*A harmadik a két medve, ez lenne a vezetékes telefon, és itt.. tulajdonképpen azért ilyen... őő.. két-két állat, mert hogy kapcsolatot fejez ki két ember között (21 éves lány, Kati)*

Hagyomány, megbízhatóság, és a dolgok fix, nem mozgó jellege, ami egyben biztos pont:

*Az akváriumot választottam a vezetékes telefonnak, mert az akvárium számomra ilyen nyugal-*

mat jelent, meg valami fix dolgot, ilyen régi dolgot, szinte így a hagyományokhoz hasonlít és a vezetékes telefon is. (23 éves lány, Nóra)

A múlt, hagyomány, mint érték: Egy csikó, a magyarok is használtak csikókat, a honfoglalás korban sokkal hasznosabb volt egy ló mint most, de itt tudjuk vele ábrázolni ezt a vezetékes telefont. (22 éves fiú, Balázs)

Az asszociációkban, a vezetékes telefont, mint a múlt egyik értéke, mint egyfajta kiváltságos dolog is megjelenik, egyfajta pozitívan értelmezett konzervatív értéként:

A kutyusos úriember meg volt a... a vezetékes telefon. Menjünk vissza a régi szép Angliába, hogy amikor még bevezették a... a telefont, és akkor ez még az úriemberek kiváltsága volt. Igazából ez jutott eszembe erről a kutyról. (23 éves lány, Ági)

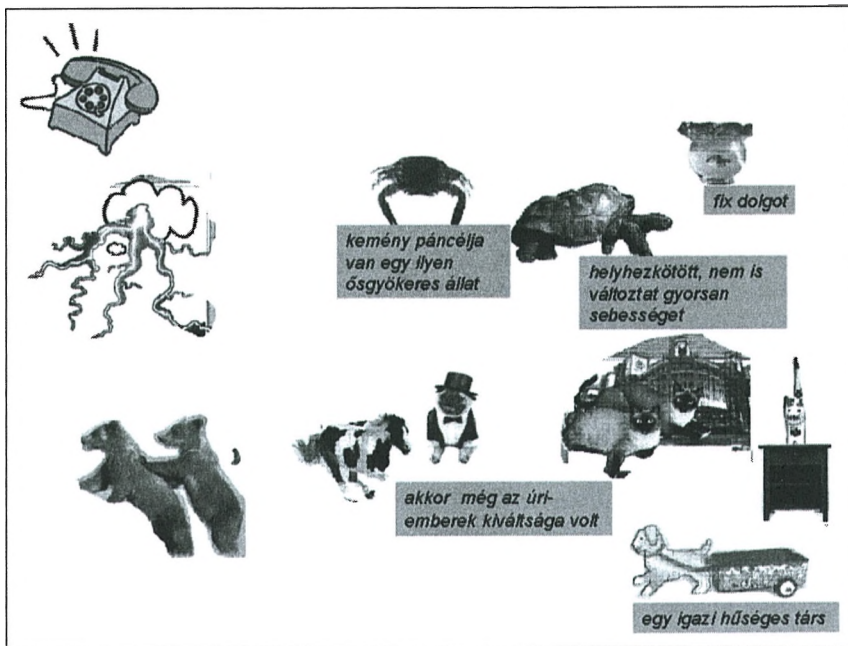
A vezetékes telefon erősen kötődik az otthonhoz, és egyben kényelmet jelent:

a vezetékes telefont szimbolizáló (nevet) ő macskapáros. Akik hát azért.. azért őket választottam, mert hogy otthonról telefonálni az ember így elterül az ágyon, és olyan kis kényelmes mint a cica. Az is ugye szeret lustálkodni, meg kényelmeskedni. És őmm.. hát a ház.. a házat azt így próbáltam lakóház-típusú házat keresni, és leginkább ez illett bele a... képbe, úgyhogy azért ezt választottam (21 éves lány, Vera)

A múlttal kapcsolatos asszociációk, kevésbé pozitív, de nem feltétlenül kimondottan negatív asszociációk a masszív, merev jelleg és a lassúság:

A vezetékes telefont pedig egy, egy ő rákkal, amit azért találtam ki, mivel annak kemény páncélja van egy ilyen ősgyökeres állat, ami már régóta létezik. És hát a vezetékes telefon is egy masszív dolog, amit már régóta használ az ember, hiszen. Majdnem az összes kommunikációs eszköz közül szinte az került az előtérbe leg hamarabb. (20 éves fiú, Tamás)

A mellékelt ábrán láthatjuk a kollázsok alapján „de-komponált” és újrakomponált kollázst, mely a jellemző asszociációkat és képi elemet foglalja össze. A vezetékes telefonos kommunikációval kap-



csolatos fogyasztói asszociációkban megjelenő visszatérő szimbólumok:

- Lassú, sokáig élő, ősi páncélos állatok
- Nehezen mozdítható fix dolgok
- A macska, mint az otthon és kényelem jelképe

A következő ábrán egy további kutatásunkban egy vezető nagyvállalat imázs-összetevőit prezentáljuk. A kollázsokból kiragadt motívumok szemléletesen mutatják meg, hogy jellemzően a fókuszban álló szereplőről (vállalat, jelenség, márka) hogyan vélekednek a válaszadók. Láthatjuk, hogy az egyes elemek a hozzájuk kapcsolt interpretáció és rendszerezés után tárják fel a vizsgált jelenség jellemzőit.

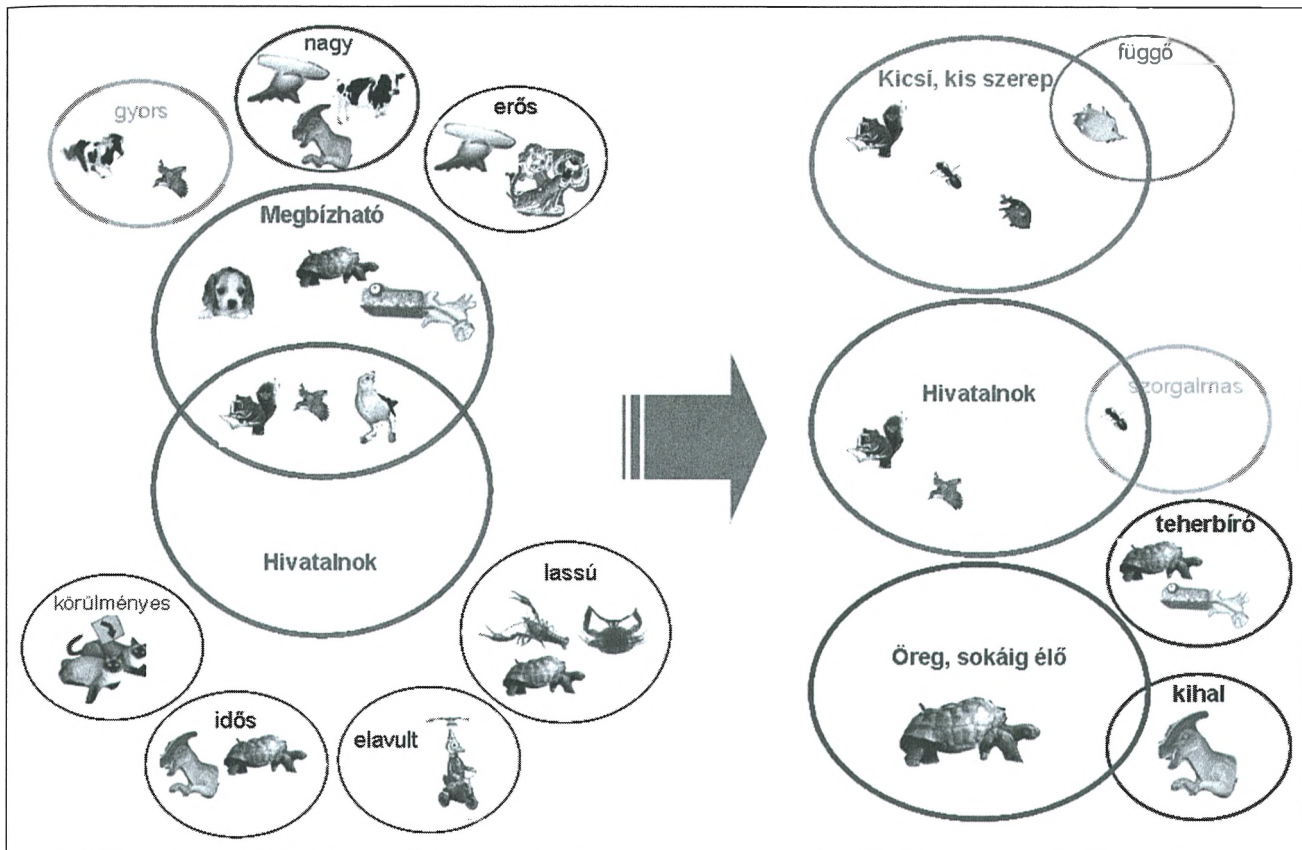
Illusztratív ábránk mutatja, hogy az egyes állatszimbólumokhoz kötött értékek, nem univerzális értékek, hanem egy adott kontextusból fakadó asszociációk: ugyanaz az állat ld. cápa lehet a gyorsaság és az agresszivitás jelképe, a teknős egyben lehet a megbízhatóság és a lassúság vagy az öregség kifejezője is.

Egy tradicionális nagyvállalat, mint hivatalnok számos módon jelenhet meg:

Logisztikai szakértő, megbízható:

Kutyus kocsis a posta, mert fizikai dolog az információ továbbítás a posta esetében. Nekem legalább olyan fontos mint az internet a hivatalos kommunikáció (főiskola stb.). A posta kézzel foghatóbb, mint az internet és ez fontos, biztonságot ad, aláírjuk. (Áron, 24)

A posta a madár, mint postagalamb amely megbízhatóan tisztán le szállítja a leveleket, mögöt-



tem helyezkedik el, mert nem ez a meghatározó kommunikációs csatorna az életemben, a múltban többet használtam. (Réka, 24)

Lassú, elavult, de megbízható:

Teknőst azt azért választottam a posta szimbólumának, mert öreg, lassú, de biztos, hogy odaér, ahova indul. (Robi, 21)

A homár a tengeri élővilág piramisában viszonylag alul helyezkedik el, és lassúsága miatt leginkább a postához hasonlítható. (Kata, 20)

Nagy és egyben megbízható:

A tehén egy nagy testű, nem túl okos állat, de már ősidők óta szolgálja az embert. A postát is ehhez tudom csak hasonlítani, már nagyon régóta áll az emberek rendelkezésére. Segíti őket. És mint ahogy a tehennek is van pár olyan funkciója (tejtel ad, esszük a húsát), amit nehezen tudnánk nélkülözni, ugyanúgy van a postának is olyan szolgáltatása, ami miatt ha visszaszorul is a köztudatban de eltűnni soha nem fog. (Anikó, 23)

Gyors:

Azért választottam a lovat a posta jelképének, mert jellemzője a gyorsaság, a száguldás, és ré-

gen postakocsival szállították a küldeményeket. (Barbi, 25)

A válaszok alapján láthatjuk azt is, hogy válaszadóink szerint a vizsgált cég egy meghatározó nagyvállalat, mely jelentős erővel bír, ennek pozitív és negatív megnyilvánulásai:

Egyfelől erős és kontrollálható:

A tigris a harcra kész és látható, hogy jól irányítható, idomítható. (Judit, 23)

Másfelől, nagy és visszaél a helyzetével:

Nagy testű állat, a tengerben nem ő a csúcsragadozó, de természetéből adódóan, sok kishalal megeszik és veszélyt jelent a közösség többi tagja számára, akárcsak a posta. Bár a posta szerepe kezd visszaszorulni, mégis nagy piaci részesedése van, és nincs olyan ember vagy cég, aki naponta ne kapna valamit postai úton. Jelentős a szerepe, nem hagyható figyelmen kívül. Erre utal a cápának a mérete és a félelmetessége is. (Tündi, 23)

A következő táblázatban rövidítve szemléltetjük a használt állatszimbólumok egyéni értelmezésének erejét.

## ZÁRÓKÉP

Cikkünkben célunk az volt, hogy bemutassuk, hogy a ma átalakuló médiafogyasztás, vizuális kommunikáció hatására a kollázs kézenfekvő és hatékony projektív technika lehet különösen a fiatalok körében.

A kollázs jól illeszkedik a ma jellemzően megjelenő médiajelenségek befogadásához, mint a zenei videók, 30 másodperces szpotok, képes magazinok, a web 2.0 alkalmazások önkéntes én reprezentációi.

Az értelmezés és a prezentáció lényege, hogy az elkészült és rendszerezett kollázsokból egy új „szu-











per”-kollázs áll össze, mely mind a kutatónak és a vállalati szakembernek újszerű és szemléletes módon tárja fel a közvetlen nem kutatható, megkérdőjelezhető tartalmat.

A kérdés tehát nem az, hogy kapcsolhatunk-e bármihez univerzális jelentéseket vagy sokkal inkább az az érdekes hogy ki számára adott pillanatban mit jelent?

Képzeljünk el egy lovat. Mit jelent egy ló, mit szimbolizálhat? Álló helyzetben van vagy mozgásban? Valakinek gyorsaságot, valakinek a természetet jelenthet, valakinek a nagyság megtestesítője. A lényeg a kontextus, melyben megjelenik a gondolat.

1. táblázat

### Az imázs profil összetevői. Jelen és jövő

JELEN			JÖVŐ		
Állatszimbólum	Érték	Magyarázat	Állatszimbólum	Érték	Magyarázat
ló 	gyorsaság	<i>Azért választottam a lovat a posta jelképének, mert jellemzője a gyorsaság, a száguldás, régen postakocsival szállították a küldeményeket.</i>	Egyenruhás mókus 	hivatalnok, végzi a dolgot	<i>úgy néz ki, mint egy postás, a korábbi ló jelképpel szemben ez egy sokkal kisebb állat, amivel arra szeretnék utalni, hogy a posta élettere beszűkül</i>
sárga csirke 	hivatalnok, végzi a dolgot, megbízható	<i>nem jelentős, de végzi a dolgot, mozgékony, odaér, ahova akar</i>	teknős 	lassú, teherhordó	<i>lassú, de teherhordó. Szerepe csökken, hanyagolható állatként éli a világát</i>
tigris 	kezdeményező, kontrolálható	<i>harca kész és látható, hogy jól irányítható, időmítható</i>	kis hal 	zsákmány állat	<i>az Internet erős hatással lesz a postára, és mivel a hal kifele úszik a lapról</i>
pörölycápa 	ragadozó, visszaélhet a helyzetével	<i>Nagy testű állat, a tengerben nem ő a csúcsragadozó, sok kishalal megesszik veszélyt jelent a közösség többi tagja számára, akárcsak a posta. ... nagy piaci részesedése van, és nincs olyan ember vagy cég, aki naponta ne kapna valamit postai úton.</i>	teknős 	teherbírás	<i>egy lassú állat, akárcsak a posta, de a páncélja miatt akár nagyobb terhet is elbírna, úgy hogy nem sérül</i>
tehén 	nagy az emberek rendelkezésére áll	<i>A tehén egy nagy testű, nem túl okos állat, de már ősidők óta szolgálja az embert. ... már nagyon régóta áll az emberek rendelkezésére. Segíti őket.</i>	medve 	nagy	<i>nagy barna, mormogós medve</i>

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BELL, D. (1976): The cultural contradictions of capitalism. Basic Books, New York.
- BROWN, S., STEVENS, L. AND MACLARAN, P. (1999): I Can't Believe It's Not Bakhtin!: Literary Theory, Postmodern Advertising, and the Gender Agenda. *Journal of Advertising*, Volume XXVIII, Number 1, Spring, 11–24.
- BRUNER, J. (2004): Az oktatás kultúrája. Gondolat Kiadó, Budapest.
- CLARKE, J. (1976): The skinheads and the magical recovery of working class community. In: S. Hall et al. (eds): Resistance through rituals. Hutchinson, New York.
- COSTA, A.I.A, D. SCHOLLMEESTER, M. DEKKER, W.M.F. JONGEN (2003): Exploring the use of consumer collages in product design. *Trends in Food Science and Technology* 14., pp. 17–31.
- DENNETT, D. (1998): Az intencionalitás filozófiája. Osiris Kiadó, Budapest.
- FINLEY, S. (2001). Painting life histories. *Journal of Curriculum Theorizing*, Summer, 13–26.
- FIRAT, A.F. AND N. DHOLAKIA (2006): Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. *Marketing Theory*, 6 (2), 123–162.
- GOMBRICH, E. H. (2002): A művészet története. Glória Kiadó, Budapest.
- HAVLENA, W.J. & HOLAK, S.L. (1996): Exploring nostalgia imagery through the use of consumer collages. In F. KARDES & M. SUJAN (Eds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 23), pp 35–42.
- HAWKES, T. (1977): Structuralism and semiotics. Methuen, London.
- HEBDIGE, D. (1995): A stílus, mint célzatos kommunikáció. *Replika*, 17-18, 181–197.
- KAISER, S.B., R.H. NAGASAWA & S.S. HUTTON (1991): Fashion, postmodernity and personal appearance: A symbolic interactionist formulation. *Symbolic Interaction* 14(2): 165–185.
- LANDGARTEN, H.B. (1993). Magazine photo collage: A multicultural assessment and treatment technique. Brunner/Mazel, New York.
- MUGGLETON, D. (2005): A poszt-szubkulturalista. *Replika*, 53, december, 111–126.
- SCOTT, L. (1994): Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric. *Journal of Consumer Research*, 21 (september), 252–273.
- VENKATESH, A. (1999): Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy. *Journal of Macromarketing*, Vol.19, No 12, December.
- VITÁNYI I. ÉS SÁGI M. (2003): *Kreativitás és zene*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

*Horváth Dóra egyetemi docens,  
Mitev Ariel egyetemi adjunktus,  
Budapesti Corvinus Egyetem,  
Marketing és Média Intézet*

**Marketing**  
& MENEDZSMENT

**HIRDESSZEN LAPUNKKBAN!**

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

**1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Mobil: 06 (20) 421-5492**

**E-mail: [info@m-and-m.hu](mailto:info@m-and-m.hu)**

# A marketing információk szerepe és jelentősége a vezetői döntéshozatalban és a piaci tanulásban<sup>1</sup>

Tanulmányunkban – a marketing menedzsment és a szervezeti magatartás kutatási eredményeire alapozva – arra a kérdésre keressük a választ, milyen értéklánc mentén alakul a piackutatásból származó információ marketing-tudássá. Mitől függ, hogy a kutatási tanulmány csak egy újabb „papírkupac”, vagy a vezetői döntéstámogatás hasznos eszköze lesz? A versenytársak hasonló információkhoz férnek hozzá – ez elsősorban anyagi kérdés; ugyanakkor eltér az a képességük, hogyan tudják ezeket az adatokat a vállalat egyéni „gépi kódjára” lefordítani. A szerző többváltozós matematikai-statisztikai modell felállításával azonosítja azokat a változókat, amelyek leginkább magyarazzák piackutatások eltérő mértékű felhasználását, majd azt egy hazai nagyvállalatokat reprezentáló kérdőíves felmérés mintáján empirikusan teszteli.

## BEVEZETÉS

A tanulmányban a piackutatási piac keresleti oldalát, a tanulmányokat megrendelő vállalatokat vesszük górcső alá. 2006-ban nemzetközi szinten a vállalatok 19 milliárd dollárt költöttek piackutatásokra, Magyarországon vállalataink évente 12 milliárd forintot költenek piackutatásra. Rendszeresen jelennek meg a piackutatás témaköréhez kötődő élenjáró szakkönyvek és egyre korszerűbb marketingkutatási ismeretek megszerzését teszi lehetővé, hogy szinte minden „business school” oktatási palettáján szerepel a piackutatás, mint tantárgy. Ennek ellenére kevés rendszerezett, akadémiai igényű, specifikusan a magyar piacról származó ismeret áll rendelkezésünkre arról, hogyan épülnek be a kutatások a marketingmenedzsment munkába, „mitől függ”, hogy egy döntéshozó támaszkodik-e munkájában a piackutatásra, hogyan lehet jellemezni a „piackutatás-intenzív” vállalatokat.

Kutatásunkban ennek megfelelően 3 nagyobb témakört vizsgálunk: 1.) a magyar vállalatok milyen mértékben támaszkodnak marketingkutatásokra a piaci környezet megismerése során?, 2.) a piackutatások milyen szerepet játszanak a vezetői döntéshozatal támogatásában?, 3.) mitől függ, hogy egy elkészült piackutatás beépül-e a marketing információrendszerbe?

## A MAGYAR VÁLLALATOK MILYEN MÉRTÉKBEN TÁMASZKODNAK PIACKUTATÁSOKRA?

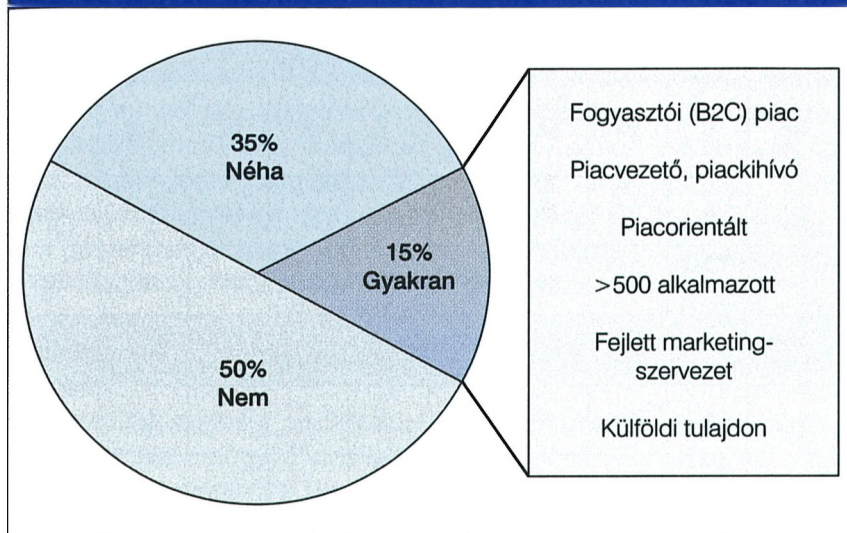
Kutatásunkban, egy 2001-ben, az OTKA támogatásával készített adatbázis felhasználásával megvizsgáltuk, hogy Magyarországon a vállalatok általában milyen gyakran készíttetnek piackutatásokat. Az adat-

<sup>1</sup> A tanulmány a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János Ösztöndíjprogramjának támogatásával készült. Az eredmények a Marketing Oktatók Klubjának 2008. évi konferenciáján kerültek ismertetésre.



1. ábra

## Milyen gyakran készítene a magyar vállalatok piackutatást?



bázis melyet 572 vállalatvezető töltött ki, reprezentálja a 20 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok körét.

Eredményeink szerint vállalataink fele egyáltalán nem készített piackutatásokat, és a cégek közel egyharmada ritkán vesz igénybe ilyen szolgáltatásokat. Azonosítani lehet ugyanakkor egy olyan szűkebb csoportot – ide a vállalatok 15 százaléka tartozik – amelyek fontosnak tartják a piackutatást a környezet megismerésében. Górcső alá véve ezt a szegmenst, megállapíthatjuk, hogy a piackutatás-intenzív körbe jellemzően fogyasztói piacon tevékenykedő cégek tartoznak. Felülreprezentáltak azok a cégek, amelyek fogyasztói szolgáltatások előállításával foglalkoznak, illetve a fogyasztási tömegcikk és a tartós fogyasztási cikkek piacán tevékenykednek, az országos átlagnál nagyobb számban fordulnak elő a távközlés, hírközlés és nagykereskedelem szereplői. (1. ábra)

Eredményeinket támasztja alá Törőcsik (1996) is, aki az ipari piacokon tevékenykedő vállalatok vizsgálata kapcsán állapítja meg, hogy „...a termelőeszközök marketingkutatásának alkalmazása relatív és abszolút értelemben is jóval alatta marad a fogyasztási cikkek területén végzett kutatásoknak. Úgy hoznak termelővállalataink közép- és hosszú távú döntéseket, hogy eszükbe sem jut a kutatástól remélni a megalapozást”. Azok a vállalatok, amelyek az ipari, szervezeti (B2B; business-to-business) piacokon vannak jelen, kevesebb számú vevővel vannak közvetlenebb, személyes kapcsolatban, mint a fogyasztói

(B2C; business-to-customer) piac játékosai. Érthető, hogy itt a kapcsolati hálókön keresztül szerzett értesülések fontosabbak lehetnek, mint a piackutatási információk. Eredményeink szerint a piackutatás-intenzív vállalati körbe jellemzően a piacvezető, vagy kihívó (második vagy harmadik a piacon) pozícióban lévő vállalatok tartoznak. Érdekes eredmény, hogy a monopol helyzetben lévő vállalatok a piackutatásnak a magyarországi átlagnál kisebb jelentőséget tulajdonítanak, és nem tartoznak a piackutatás-intenzív vállalatok közé. A szegmensre jellemző a piacorientált szemlélet. A piacorientált vállalatok törekednek

vevők véleményének megismerésére az igények kiszolgálására – ennek nyilvánvalóan fontos eszköze a piackutatás; illetve fontosnak tartják a fogyasztói elvárások formálását is. A piackutatás-intenzív csoportba tartozó vállalatok körében felülreprezentáltak a külföldi tulajdonú, 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok. A piackutatást az átlagnál fontosabbnak tartják azok a vállalatok, amelyek fejlett marketing szervezettel rendelkeznek: a marketing funkció képviselője megjelenik az igazgatótanácsban; és a marketing munkát termék, illetve márkamegazdászrendszerben építették fel.

## A PIACKUTATÁSOK MILYEN SZEREPET JÁTSZANAK A VEZETŐI DÖNTÉSHOZATAL TÁMOGATÁSÁBAN?

Tanulmányunkban egy 2003-ban, szintén az OTKA támogatásával készült, célzottan magyar nagyvállalatokat vizsgáló adatbázis segítségével vizsgáltunk a piackutatások marketingmenedzsment munkában történő felhasználásával kapcsolatosan. Kutatásunkban korábbi tanulmányokban szereplő mérési skálákat alkalmaztunk (Menon, 2001; Deshpandé, 1982). Az 1. táblázat első 3 sorában azokat az állításokat láthatjuk, amelyek a piackutatások döntések meghozatalával kapcsolatos, közvetlen, körülírható problémák megoldását szolgáló felhasználására vonatkoznak. A táblázat utolsó 4 sorában található állítások arra vonatkoznak, hogy a marketingvezetők tanultak-e valamit a piackutatásokból.

1. táblázat

## A piackutatási információ döntéshozatalhoz kapcsolódó felhasználása – alapstatisztikák

Döntéshozatalhoz kapcsolódó információ felhasználás	Terjedelem	Gyakoriság						Σ	Átlag	Szórás
		1	2	3	4	5	NT/NV			
Érdemes volt a kutatást megvárni, mert eredményei jelentősen befolyásolták döntéseinket	1-5	5	29	66	32	8	3	143	3,00	0,99
A tanulmány ténymegállapításaira támaszkodva hoztunk meg döntéseket	1-5	4	7	51	64	16	1	143	3,55	0,91
A kutatásból származó információk többségét felhasználtuk a döntéshozatalnál	1-5	4	7	36	79	16	1	143	3,69	0,87
Tanuláshoz kapcsolódó információ felhasználás	Terjedelem	Gyakoriság						Σ	Átlag	Szórás
		1	2	3	4	5	NT/NV			
A piackutatás sok kérdést vetett fel, melyek új lehetőségek feltárásában segítettek	1-5	9	63	42	29	2	1	146	2,65	0,94
Lehetséges, hogy a kutatás nélkül eltérő módon gondolkodtunk volna	1-5	6	47	53	30	6	1	143	2,86	0,96
A kutatás eredményeit felhasználtuk arra is, hogy valami újat tanuljunk piacunkról	1-5	2	8	28	81	25	1	145	3,80	0,89
A piackutatás készítése során sokat tanultam	1-5	5	30	44	54	10	3	146	3,17	1,07

Eredményeink szerint a piackutatások eredményei ritkábban befolyásolják, vagy módosítják jelentősen (a megkérdezett esetek kevesebb, mint 30 százaléka) a döntéshozatalt; ami a piackutatások döntésmegerősítő szerepére utal. Az esetek megközelítőleg kétharmadában jelentősen segítik a marketingvezetőt a döntéssel kapcsolatos bizonytalanságok leküzdésében; az esetek egyharmadában pedig kifejezetten a piackutatások hatására hoznak meg

*„Válaszadóink többsége úgy ítéli meg, hogy a piackutatások elkészítéséből és az eredmények átgondolásából, értelmezéséből lehet tanulni. Ugyanakkor arra az állításra, amelyek konkrétan arra kérdezett, hogy a legutóbbi piackutatás segített-e új lehetőségek feltárásában többen adtak negatív (egyáltalán nem és nem); mint pozitív (igen és teljes mértékben) választ.”*

döntéseket a szakemberek. Az elkészült piackutatások megközelítőleg egytizedét nem használják a marketingvezetők. Válaszadóink többsége úgy ítéli meg, hogy a piackutatások elkészítéséből és az eredmények átgondolásából, értelmezéséből lehet tanulni. Ugyanakkor arra az állításra, amelyek konkrétan arra kérdezett, hogy a legutóbbi piackutatás segített-e új lehetőségek feltárásában többen adtak

negatív (egyáltalán nem és nem); mint pozitív (igen és teljes mértékben) választ.

### MITŐL FÜGG, HOGY EGY ELKÉSZÜLT PIACKUTATÁS BEÉPÜL-E A MARKETING INFORMÁCIÓRENDSZERBE?

Az információfelhasználás fontos képesség, amely tartós és nehezen másolható versenyelőnyt biztosít a cégek számára. Tanulmányunkban ezért arra is keressük a választ, hogy mely tényezők (motívumok) alapozzák meg leginkább az elkészült piackutatások felhasználását. A szakirodalom áttanulmányozása, valamint egy mélyinterjú-sorozat alapján 8 vállalatnál, 21 szakemberrel beszélgettünk. Elsősorban olyan vállalatokat kerestünk meg, amelyek gyakran vesznek igénybe piackutatási szolgáltatásokat. Vizsgáldtunk a kínálati oldalon is, két piackutató cég szakembereivel készítettünk mélyinterjúkat. Tudatosan úgy választottuk ki beszélgetőpartnereinket, hogy különböző „szerepkörből” – gyakorló piackutatók, piackutató vállalatok felsővezetői, marketing menedzserek, „belső” piackutatók – lássák a piackutatási munkát. Ez lehetőséget teremtett arra, hogy

megértsük a kutatási projekt különböző résztvevőinek sajátos elvárásait és esetleges nehézségeit. A szakirodalom áttekintése és a mélyinterjúk ráirányították figyelmünket arra, hogy a piackutatások felhasználásában két tényezőnek kiemelt szerepe van. Az egyik a marketingvezető és a piackutató között kialakult bizalom mértéke, a másik az elkészült piackutatás minőségének megítélése. Fontos tehát, hogy megértsük, mit is jelent egy marketingvezető számára a „jó minőségű” piackutatás, illetve milyen feltételektől függ, hogy a kutató képes-e megfelelő minőségű tanulmányokat készíteni. Hasonlóan, a bizalom dinamikáját, a bizalomra ható tényezőket is érdemes vizsgálni.

Modellünk szerint a piackutatástól a piaci tudásig vezető értéklánc négy fő elemből áll, ezek a kutatási modellünket bemutató 2. ábra középső és jobb oldalán közvetítő és függő változóként jelennek meg. Az első elem, amely meghatározza a piackutatások hasznosulását a piackutató és a marketingvezető között fennálló bizalmi viszony; a második a piackutatás észlelt minősége. A modell harmadik és negyedik eleme a piackutatás-probléma megoldáshoz, a dön-

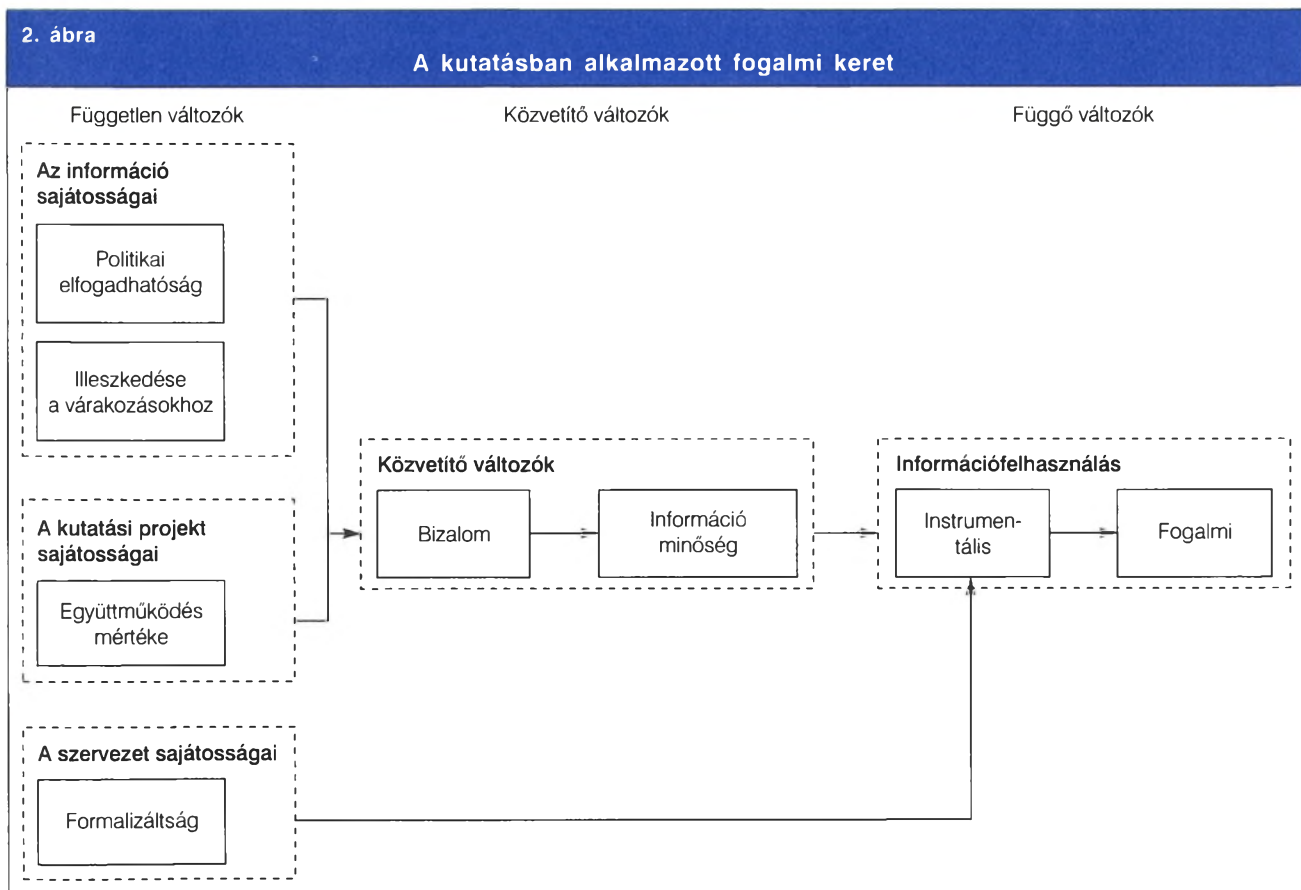
téshozatalhoz kapcsolódó felhasználása, valamint a piaci tanulás, a kutatásból történő absztrakt következtetések levonása.

A modellben e négy tényezőt meghatározó elemeket (amelyeket a 2. ábrán látható modellünk bal oldalán, a független változók között láthatunk), valamint ezek egymáshoz fűződő viszonyát vizsgáljuk.

## A MODELLBEN SZEREPLŐ VÁLTOZÓK DEFINÍCIÓJA

### Függő változók

Az információfelhasználás mérésében a szakirodalom szerint közel sincs konszenzus. Bár a legtöbb szerző egyetért abban, hogy a vállalatok gyakorlatában több felhasználási mód, hasznosulási rutin él egymás mellett, vagyis az információfelhasználás jelensége több dimenzió mentén értelmezhető. Ennek ellenére egyrészt a szerzők a kérdőívekben eltérő állításokat, tételeket használnak a különböző felhasználási módok mérésére, vagyis eltérő módon operacionalizálják az egyes felhasználási dimenziókat. Másrészt a legtöbb tanulmányban nem vizsgálták



teljeskörűen az információfelhasználás jelenségét. Az információfelhasználást vizsgáló tanulmányokban a szerzők (például Deshpandé–Zaltman [1982], [1984], [1987]; *Diamantopulos–Souchon* [1995]; *Homburg–Karlhaus* [1998]) különbséget tesznek az információfelhasználás *instrumentális* és *fogalmi* módja között. Az információ instrumentális felhasználásán (*Caplan et al.* [1975]) a piackutatásnak egy jól körülhatárolható probléma megoldásához kapcsolódó közvetlen felhasználását értjük. Vagyis létezik egy vezetői probléma és a piaci információk, a piackutatás eredményei nagymértékben befolyásolják, hogy milyen döntés születik. A fogalmi információfelhasználáson (*Beyer–Trice* [1982]), egy kérdéskör mélyebb megértése érdekében, a piackutatás háttérismeretként történő felhasználását, a piaci tanulást értjük. A fogalmi információfelhasználás esetében a piackutatásból absztraktabb, a piackutatás szűk értelemben vett ténymegállapításain túl mutató ismeretekkel gazdagodik, a kutatás hozzájárul ahhoz, hogy a döntéshozó elgondolkodjék egy jelenség mélyebb összefüggéseiben. Tanulmányunkban az információfelhasználás mindkét dimenzióját vizsgáljuk, ezzel meghaladva a piackutatásokkal kapcsolatos korábbi kutatásokat (*Deshpandé–Zaltman* [1982], [1984], [1987]; *Deshpandé* [1982]; *Lee et al.* [1987]; *Moorman et al.* [1992], [1993]), mivel kizárólag azok instrumentális felhasználására koncentráltak.

### **Közvetítő változók**

A kutatás modelljében az instrumentális és fogalmi információfelhasználáson kívül a témakör kutatásainak eredményeire építve két motívumot – a piackutatóba vetett *bizalmat* és az információ észlelt *minőségét* – kiemeltünk a független változók közül, azt gondolva, hogy ezek a tényezők nem az információfelhasználás közvetlen előzményeiként szolgáló független változók, hanem sokkal inkább viselkednek közvetítő változóként az információfelhasználás és a független változók között. A bizalom és az információ észlelt minősége kulcsfontosságúak a jelenség megértése szempontjából, és számos független változó rajtuk keresztül van hatással az információfelhasználásra.

*Moorman et al.* [1992] megközelítése alapján a piackutatóba vetett *bizalmat* kutatásunkban két komponens, ún. fazetta segítségével operacionalizáljuk. A bizalom egyrészt összefügg a partner szakmai képességeire, megbízhatóságára, másrészt a partner felelősségteljes, segítőkész, együttműködő magatar-

tására vonatkozó pozitív várakozásokkal és feltételezésekkel. Az információ észlelt minőségén pedig azt értjük, hogy a vezető milyen mértékben tartja az információt pontosnak, érthetőnek, relevánsnak és áttekinthetőnek (*Deshpandé–Zaltman* [1982]; *Gupta–Wilemon* [1988]; *Maltz–Kohli* [1996]).

### **Független változók**

A *piackutatás politikai* elfogadhatósága kapcsán vizsgáljuk, hogy a piackutatásban megfogalmazott ténymegállapítások, javaslatok nem érintenek kellemtlenül, nem hoznak hátrányos helyzetbe a vállalaton belül személyeket vagy csoportokat (*Deshpandé–Zaltman* [1982]). A *várteredmény-konstrukció* annyit tesz, hogy egy kutatás nem tartalmaz az intuíciókkal ellentétes, meglepetésszerű eredményeket, hanem megerősíti a várakozásokat, az előzetes feltételezéseket.

A *piackutatóval való együttműködés mértékén* az idézett szerzők, illetve *Moorman et al.* [1992] alapján azt értjük, hogy a piackutatás elkészítésének fázisaiban (a kutatásban a probléma megfogalmazása, a kutatás megtervezése, az adatok elemzése, a következtetések/javaslatok megfogalmazása és megtárgyalása, valamint a folyamatos tanácsadás szakaszában) mennyire volt intenzív a marketingvezető és a piackutató közötti együttműködés. A *munkakör formalizáltsága* pedig arra vonatkozik, hogy a marketingszakembernek mennyire kell leírt rutinok, szabályok alapján körülhatárolt feladatkörben dolgoznia.

### **HIPOTÉZISEK**

A korábbi kutatásokban eddig még nem vizsgálták, hogyan hat a menedzser piackutatóba vetett bizalmának kialakulására az, ha a piackutatás eredményei megerősítik a várakozásokat. *Moorman* szerint [1993] a kutatóba vetett bizalomhoz nagymértékben hozzájárul a kutató (kutatás) bizonytalanságcsökkentő képessége, hatása. Annak ellenére, hogy a kutatónak a bizonytalanság csökkentésével összefüggő képességét elsősorban a kreativitással, a hozzáadott érték teremtésének képességével azonosítja, a tanulmányban megerősített hipotézis számunkra is támpontul szolgálhat.

#### **A piackutatóba vetett bizalommal kapcsolatos hipotézisek**

Ezt az empirikus kutatást megelőző mélyinterjúkra alapozott feltételezésünk szerint, abban az esetben,

ha egy piackutatás megerősíti a várakozásokat, a menedzser jobban megbízik a piackutatóban. Tehát az első hipotézis ( $H_1$ ) így fogalmazható meg: *minél inkább illeszkednek a piackutatás eredményei a felhasználó marketingvezető várakozásaihoz, az annál jobban bízik a piackutatóban.*

Feltételezzük hogy a két fél – a piackutató és a marketingvezető – kölcsönös megértésén, a közös nyelv kialakításán keresztül vezet az út a bizalomhoz. A korábbi kutatások közül *Moorman et al.* [1992] a piackutatóval való együttműködés és a piackutatóba vetett bizalom pozitív kapcsolatát mutatta ki. Alanyaink a mélyinterjúk során is utaltak a kiterjedt mértékű (intenzív és hosszabb múltra visszatekintő) együttműködés szakmai bizalommal összefüggő hatásaira. Tehát a második hipotézis ( $H_2$ ): *minél szorosabban működik együtt a marketing-döntéshozó és a piackutató a kutatás elkészítése során, annál jobban bízik a marketing-döntéshozó a piackutatóban.*

A bizalom – amelynek kutatásunkban a feltételezett szakmai felkészültséggel és a segítőkészséggel kapcsolatos komponenseit is vizsgáltuk – kialakulása hosszabb, iteratív folyamat. *Maltz és Kohli* [1996] a vállalati részlegek közötti információmegosztást vizsgálva azt találta, hogy a más részlegen dolgozó munkatársba vetett szakmai bizalom kialakulását leginkább az segíti, ha a kolléga naprakész, pontos, korrekt információkat közöl. Mindebből következik a harmadik hipotézis ( $H_3$ ): *minél jobb minőségűnek tartja a marketing döntéshozó a piackutató által készített tanulmányt, annál jobban bízik a marketing döntéshozó a piackutatóban.*

### **A piackutatás minőségével kapcsolatos hipotézisek**

Feltételezésünk szerint a piackutatás minőségének észlelését rontja, ha a tanulmányban olyan megállapítások szerepelnek, amelyek hátrányos helyzetbe hozzák vagy kellemtelenül érintik a felhasználó munkatársait. Noha ezt az összefüggést a korábbi, főleg amerikai üzleti környezetben készült, tanulmányok nem vizsgálták, mi fontosnak tartottuk. A kutatást megelőző mélyinterjúkból ugyanis kiderült, hogy a piackutatások megvásárlásához sokrétű, és gyakran rejtve maradó okok vezetnek, például egy üzletág sikeressége, vagy a magyar leányvállalat elképzeléseinek hathatósabb képviselési lehetősége az anyavállalat felé. A piackutatások tehát nemcsak a marketingdöntések során fellépő információhiányt hivatottak orvosolni, hanem a belső és külső PR-tevé-

kenység szolgálatába is állíthatók. Hipotézisünk szerint ahhoz, hogy egy piackutatást jó minőségűnek tartson a marketingvezető, annak nemcsak szakmailag, hanem a vállalat „politikai erőterén” belül is elfogadhatónak kell lennie. Nem szerencsés például, ha az eredmények rossz színben tüntetnek fel vállalati részlegeket. Jóllehet ezt az összefüggést a korábbi kutatások nem vizsgálták; *Zaltman és Moorman* [1988] szerint a piackutatók általában nem „naivak” a megrendelő cég belső viszonyait tekintve. Tehát megfogalmazódik a negyedik hipotézis ( $H_4$ ), miszerint: *minél elfogadhatóbb a piackutatás a vállalat politikai erőterén belül, annál jobb minőségűnek tartja azt a marketing-döntéshozó.*

A korábbi kutatások nem vizsgálták, hogy jobb minőségűnek tartja-e a marketingvezető a piackutatást, ha az olyan eredményeket hoz, amire számított. A mélyinterjúk tanulságai alapján feltételezhetjük, hogy szakmailag annál jobb minőségűnek tartják a menedzserek a piackutatásokat, minél jobban megerősítik az előzetes várakozásokat, minél inkább illeszkednek a hipotézisekhez. Ez fordítva is igaz. Azaz a váratlan, intuíciónak ellentmondó eredmények esetén a marketingmenedzserek hamarabb megkérdőjelezik a piackutatás minőségét, mintsem saját elképzeléseiket vizsgálják felül. *Shannon és Weaver* [1949] szerint az információ értékét, minőségét elsősorban az határozza meg, hogy milyen mértékben képes csökkenteni a bizonytalanságot. Azt feltételezzük, hogy ez a mechanizmus fordítva is igaz: az információ értékéből levon, ha az nem csökkenti, hanem épp növeli a bizonytalanságot, nem támasztja alá a korábbi elképzeléseket. Így alakul ki az ötödik hipotézis ( $H_5$ ): *minél inkább illeszkednek a piackutatás eredményei az előzetes várakozásokhoz, annál jobb minőségűnek tartja azokat a marketing-döntéshozó.*

A továbbiakban azt feltételezzük, hogy a piackutatás minőségének megítélését nemcsak a kutatási tanulmány vizsgált sajátosságai (meglepetésszerűség, politikai elfogadhatóság), hanem a marketingvezető és a kutató közötti *bizalmi viszony* is meghatározza. A tanulmány felhasználója gyakran nem ismeri a kutatás lebonyolításának körülményeit; és a módszertani, statisztikai ismeretekbeli különbségek is megnehezítik, hogy objektíven meg tudja ítélni a kutatás minőségét. *Lee et al.* [1987] tanulmányukban azt vizsgálták, van-e különbség a piackutatások minőségének megítélésében, ha a kutatás során a módszertan megfelel a szakmai kritériumoknak, vagy ha nem.

Eredményük szerint a minőség megítélésére nem volt hatással az alkalmazott módszertan; a kutató által követett mintavételi módszer, és a mintanagyság sem befolyásolta a minőség észlelését. A felek közötti bizalmi viszonyt azért gondoljuk fontosnak a minőség megítélésében, mert a piackutató döntéseket hoz olyan tanulmányok alapján, amelyek elkészítésének körülményeit és szakmai minőségét a felek között fennálló *információs aszimmetria* miatt csak korlátozottan ismerheti. Ebben a bizonyos értelemben kiszolgáltatott helyzetben a piackutató szakmai képességeivel kapcsolatos előzetes várakozások és feltételezések befolyásolják a kutatási tanulmány minőségének megítélését. Tehát a hatodik hipotézis ( $H_6$ ) szerint: *minél jobban bízik a marketing-döntéshozó a piackutatóban, annál jobb minőségűnek tartja a piackutató által készített piackutatást.*

Feltételezésünk szerint, ha egy piackutatás eredményei előmozdítják a marketingdöntések meghozatalát, akkor a marketingvezetők jobb minőségűnek fogják tartani a tanulmányt, mint abban az esetben, ha az eredmények nem segítettek a problémák, dilemmák megoldását. *Frey és Rosch [1984]* szerint az emberek szelektíven azokat az információkat veszik figyelembe, amelyek alátámasztják korábbi döntéseik helytállóságát, figyelmen kívül hagyva azokat, amelyek arra utalhatnak, hogy rossz döntés született. Azt gondoljuk, hogy – ha nem is tudatosan – egyfajta öngazolási mechanizmus működik; tehát, ha a piackutatásra támaszkodva hoz döntést a marketingvezető, akkor hajlamos lesz azt jobb minőségűnek tartani, mint abban az esetben, ha nem veszi figyelembe az információt a döntéshozatal során. Azaz a hetedik hipotézis ( $H_7$ ) szerint: *minél nagyobb mértékben használja a marketing-döntéshozó eszközként a piackutatást, annál jobb minőségűnek tartja azt.*

### **A piackutatás instrumentális felhasználásával kapcsolatos hipotézisek**

Mint azt korábban láttuk *Deshpandé [1982]* kutatásaiban az egyik független változót a munkakör formalizáltságának nevezte el. Eredményei szerint minél jobban körülírt egy marketingmenedzser munkaköre, annál kevésbé támaszkodik a piackutatásokra a döntéshozatal során. A hipotézis megfogalmazásánál a szerző a munkakör specifikusságát a szervezeti formalizáltság egy dimenziójaként kezeli, és hipotézisét a szervezeti innováció irodalmára visszanyúlva építi fel. *Zaltman et al. [1973]* innovációval kapcsolatos kutatásai szerint a formális rutinok sze-

rint működő vállalatok innovációs képessége elmarad az informálisabb alapon szerveződő vállalatokétól. Mivel *Deshpandé (1982)* szerint egy új piackutatás felhasználása hasonlít az innovációk vállalaton belüli elfogadásának jelenségéhez, feltételezhető, hogy a formalizáltság negatívan hat az innováció elfogadására. A formalizáltság és az instrumentális információfelhasználás közötti negatív kapcsolatot *Deshpandé és Zaltman* több későbbi kutatásukban szintén validálták.

*John és Martin [1984]* a marketingtervek instrumentális felhasználását vizsgálva a *Deshpandé és Zaltman* szerzőpárossal ellentétes eredményekre jutottak. Kutatásuk szerint minél formalizáltabb egy munkakör, annál nagyobb mértékben fog a terv a marketingmenedzsment munkában hasznosulni. *Maltz és Kohli* a vállalati részlegek közötti információmegosztás formálisságát vizsgálva azt találta, hogy minél formálisabb módon történik az információ megosztása, annál nagyobb mértékben hasznosulnak a marketingrészlegen a más részlegektől származó információk. *Low és Mohr [2001]* szintén pozitív kapcsolatot talált a formalizáltság és az információhasznosulás között. Ugyanakkor *Kohli és Jaworski* a formalizáltság és a szervezeti piacorientáció – amelynek egyik pillére a piaci intelligenciára való válaszadás, vagyis a piaci értesülések, megfigyelések hasznosulása a marketingmenedzsment munkában – között nem talált szignifikáns kapcsolatot.

Feltételezésünk szerint minél formálisabban körülírt munkakörben dolgozik egy marketingvezető a döntéshozatal során, annál jobban felhasználja a piackutatásokat. A munkakör formalizáltsága egyfajta rendet, rutint és szigort visz a marketingmenedzsment munkába, így a formális munkafolyamatok, a körülírt feladatkörök – amelyek komplex döntési helyzetekben pontosan meghatározhatják a mérlegelendő információk körét – esetében kisebb a valószínűsége annak, hogy egy piackutatás ténymegállapításai „elsikkadjanak”. Azaz a nyolcadik hipotézisünk ( $H_8$ ): *minél formalizáltabb munkakörben dolgozik a marketing-döntéshozó, annál nagyobb mértékben fogja a piackutatást instrumentális módon felhasználni.*

Több korábbi kutatás is igazolta, hogy annál nagyobb mértékben támaszkodnak a marketingvezetők az információkra, minél jobb minőségűnek ítélik. Amennyiben az információk relevánsak, választ adnak a marketingvezető problémáira, pontosnak és naprakésznek tűnnek, nagyobb mértékben fog azokra támaszkodni a marketingvezető. Az információ mi-

nősege és felhasználása közötti kapcsolat pozitívnak és szignifikáns tűnik a piackutatások, a részlegek között megosztott szórványinformációk felhasználása, valamint a marketingtervezés során is. Kilencedik hipotézis ( $H_9$ ): *minél jobb minőségűnek tartja a piackutatást a marketing-döntéshozó, annál nagyobb mértékben fogja azt instrumentális módon felhasználni.*

A korábbi kutatások nem vizsgálták a fogalmi- és instrumentális információ-felhasználás kapcsolatrendszerét. Ennek ellenére azt gondoljuk, hogy ha egy marketingvezető alaposan elgondolkodik egy piackutatás során, a piackutatásból absztraktabb ismereteket von le a piaccal kapcsolatosan, akkor – mivel a tanulmány tartalmát, összefüggéseit mélyebben megismerte – nagyobb mértékben fog arra támaszkodni, mint egy olyan tanulmányra, amelyet felszínebben ismer csupán. Azaz a tizedik hipotézis ( $H_{10}$ ) szerint: *minél kiterjedtebb a piackutatás fogalmi felhasználása, annál nagyobb mértékben fogja azt instrumentális módon is felhasználni.*

### **A piackutatás fogalmi felhasználásával kapcsolatos hipotézisek**

Kutatásunkban azt feltételezzük, hogy minél szorosabb az együttműködés a piackutató és a marketingvezető között a kutatási projekt különböző fázisaiban, annál többet tanul a menedzser a piackutatás eredményeiből. Jóllehet ezt az összefüggést a korábbi kutatások nem vizsgálták, mégis azt gondoljuk, hogy amennyiben a piackutató és a vállalati döntéshozó szorosan együttműködik a kutatási kérdés pontos megfogalmazásában, a probléma valódi természetének megértésében, majd a következtetések megfogalmazása és értelmezése során, esetleg a kutatási projektet folyamatos tanácsadás is kíséri, annál többet fog a piackutató a kutatás eredményeiből tanulni. A szoros és intenzív együttműködésnél a marketingvezető rákényszerül arra, hogy rendszerezze ismereteit. Azáltal, hogy a marketing-döntéshozó a kutatási problémát más aspektusból vizsgáló piackutatóval közösen dolgozik, maga is kénytelen szemléletmódot váltani. Erre különösen az értéknövelt, tanácsadási szolgáltatással is kiegészülő piackutatási munka ad lehetőséget. Tehát ( $H_{11}$ ): *minél kiterjedtebb a marketing döntéshozó és a piackutató közötti együttműködés a kutatás elkészítése során, annál nagyobb mértékben fogja a marketing-döntéshozó a piackutatást fogalmi módon felhasználni.*

Mivel ez az első olyan kutatás, amely piackutatásokhoz kapcsolódóan vizsgálja a döntéshozatalhoz

és piaci tanuláshoz kapcsolódó információfelhasználás jelenségét, értelemszerűen szűkebb szakirodalmi bázis alapján állíthatunk csak fel hipotéziseket. Feltételezésünk szerint a pozitív kapcsolat a fogalmi és az instrumentális információfelhasználás között kétirányú, vagyis azt is feltételezzük, hogy minél kiterjedtebben használ egy döntéshozó egy piackutatást instrumentális módon, annál nagyobb mértékű a fogalmi felhasználás. Feltételezésünket itt is a mélyinterjúk tanulságaira alapozzuk. Azt gondoljuk, hogy egy komplex döntési helyzet, egy marketing-probléma megoldása során a döntéshozó motivált abban, hogy a piackutatás részleteit mélyebben is megismerje, elgondolkodjék az eredményeken és ezáltal tanuljon a kutatásból. A tizenkettedik hipotézis ( $H_{12}$ ) szerint: *minél nagyobb mértékben fogja a marketing-döntéshozó a piackutatást instrumentális módon felhasználni, annál nagyobb mértékben fog arra fogalmi módon is támaszkodni.*

## **MÓDSZERTAN**

A hipotéziseket többváltozós statisztikai módszerek segítségével vizsgáltuk egy nagyvállalatokkal kapcsolatos információkat tartalmazó adatbázis alapján. Az adatbázis, melyet 2003 nyarán készítettünk egy OTKA kutatás során a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Céggkódár 2003/I. negyedéves kiadványán, mint mintavételi kereten alapul. A 972 nagyvállalatot tartalmazó potenciális mintából végül 254 választ kaptunk, mely 26 százalékos válaszadási aránynak felel meg. Adatainkat önkitöltős kérdőív segítségével gyűjtöttük, amelyet postai úton juttattunk el válaszadóinknak. A levelek postai kiküldését megelőzően a vállalatok egy részével e-mail-en keresztül vettük fel a kapcsolatot a kutatásban való együttműködésüket kérve. A kutatásban megcélzott valamennyi olyan vállalatot, amely késlekedett a válaszadással telefon útján személyesen is megkerestük.

Elemzésünkben kizártuk azokat a vállalatokat, amelyek az elmúlt öt évben egyáltalán nem készítettek piackutatást, így 154 vállalat maradt. Kutatásunk megkezdése előtt értékeltük a nem válaszolásból eredő esetleges hibákat. Armstrong és Overton (1977) útmutatásai alapján jártunk el, akik szerint a lényeges leíró (pl.: a vállalat előállított termékek/szolgáltatások típusa, üzletág, alkalmazottak száma, tulajdonosi szerkezet), illetve a modellbe bevont változók és a válaszadás „gyorsasága” közötti összefüggések, korrelációk utalhatnak arra, hogy bizonyos tí-

Független változók	Függő változók			
	F_TRUS	F_RQ	F_INSTR	F_CONC
Konstans értéke	2,162E-02 (,353)	-2,61E-03 (-,040)	2,161E-02 (,325)	3,805E-03 (,052)
F_PA	-	0,223** (3,357)	-	-
F_VE	0,158* (2,033)	0,218** (2,768)	-	-
F_FOR	-	-	0,165** (2,434)	-
F_CM	0,469*** (6,222)	-	-	0,138 (1,814)
F_TRUS	-	0,329*** (4,429)	-	-
F_RQ	0,204** (2,674)	-	0,366*** (5,235)	-
F_INSTR	-	0,346*** (4,871)	-	0,468*** (6,164)
F_CONC	-	-	0,358*** (5,062)	-
F-érték	36,704 ***	26,246***	30,812***	25,784***
R <sup>2</sup>	0,464	0,451	0,408	0,273

\*p05; \*\*p01; \*\*\*p,001

pusú vállalatok nem, vagy nehezen érhetőek el – és ez szisztematikus hibát eredményez. A vállalatok telefonos megkeresése során kiderült, hogy a válaszadás elutasításának leggyakoribb okai a túl hosszúnak tartott kérdőívvel (összesen 10 sűrűn gépelt A/4-es oldal) és a válaszadó időhiányával voltak összefüggésben. A statisztikai elemzés (eredményeink nem mutattak ki korrelációt a válaszadási reakcióidő és a kulcs- és leíró változók között) és válaszadás elutasításának okai (amelyek szintén nem leíró- illetve kulcsváltozó specifikusak) alapján azt gondoljuk, hogy a nem válaszolás nem okoz mintánkban szisztematikus hibát.

A kutatásban alkalmazott mérőeszközt – Churchill (1979) iránymutatásai alapján – több etapban végzett tesztelések során véglegesítettük. A mérőeszköz első változatának kialakításánál egyrészt támaszkodtunk a témakör szakirodalmában fellelhető, korábban alkalmazott – és a főleg amerikai üzleti környezetben megbízhatónak bizonyult – skálákra, illetve a kvalitatív kutatássorozat során felmerült szempontok alapján a kutatásban használtunk saját fejlesztésű tételket, állításokat is. A mérőeszközt két „körben” teszteltük. A tesztelés első etapjában két akadémiai szakembert kértünk a kérdőív első változatának tartalmi illetve formai tesztelésére, értékelésére. A tesztelés második fázisában MBA hallgatókkal töltöttük ki pilot-jellegűen a kérdőívet.

Kutatásunkban az SPSS 9.0 statisztikai szoftverrel dolgoztunk. A modellt lineáris regresszió-elemzés

segítségével készítettük el. A modellben szereplő konstrukciókat megbízhatóság szempontjából a nemzetközi marketingkutatásokban alkalmazott, Gerbing és Anderson (1988) által leírt módszer alapján teszteltük (egydimenziójúság vizsgálata, Cronbach-alpha mérőszám kalkulálása, megerősítő faktorelemzés, diszkriminancia érvényesség vizsgálata). A regressziós egyenletek felállítására előtt Mason és Perrot (1991) útmutatásai alapján kizártuk a multikollinearitás kockázatát.

## EREDMÉNYEK

A hipotézisek megfogalmazását követően az alábbi, tesztelésre váró egyenleteket állíthatjuk fel:

- $F\_TRUS = \beta_{1,1} (F\_VE) + \beta_{1,2} (F\_CM) + \beta_{1,3} (F\_RQ) + e_1;$
  - $F\_RQ = \beta_{2,1} (F\_PA) + \beta_{2,2} (F\_VE) + \beta_{2,3} (F\_TRUS) + \beta_{2,4} (F\_INSTR) + e_2$
  - $F\_INSTR = \beta_{3,1} (F\_FOR) + \beta_{3,2} (F\_RQ) + \beta_{3,3} (F\_CONC) + e_3$
  - $F\_CONC = \beta_{4,1} (F\_CM) + \beta_{4,2} (F\_INSTR) + e_4$
- ahol:

F\_TRUS: a piackutatóba vetett bizalom, F\_RQ: a piackutatás észlelt minősége, F\_INSTR: a piackutatás instrumentális felhasználása, F\_CONC: a piackutatás fogalmi felhasználása, F\_PA: a piackutatás politikai elfogadhatósága, F\_VE: a piackutatás eredményeinek a vártakhoz való igazodása, F\_FOR: a munkakör formalizáltsága, F\_CM: a piackutatóval való együttműködés mértéke, e: hibtag.



A 2. táblázat tartalmazza mind a négy regressziós egyenlet standardizált  $\beta$ -koefficiens értékeit, zárójelben a  $t$ -értékeket, az  $F$ -értéket, annak szignifikanciaszintjeit és az  $R^2$  értékeit. A táblázatból látható, hogy a négyből három egyenlet (a piackutatóba vetett bizalommal, az információ észlelt minőségével és az instrumentális információ felhasználással kapcsolatos) igen jó illeszkedést mutat. A negyedik, fogalmi információ felhasználással kapcsolatos regressziós egyenlet illeszkedése kevésbé jó, ugyanakkor, ha az  $R^2$ -értékünket összevetjük a témakör nemzetközi kutatásaiban kapott, fogalmi információfelhasználással kapcsolatos regressziós modellek  $R^2$ -értékeivel (Moorman:  $R^2 = ,273$ ; Maltz és Kohli:  $R^2 = ,250$ ) láthatjuk, hogy a modell ezen része nem marad el azoktól.

Az empirikus felmérés eredményei a tanulmányban megfogalmazott 12 hipotézisből 11-et támogatnak. A tizenegyedik hipotézist ( $H_{11}$ ) eredményeink nem támogatják ( $\beta_{4.1} = ,138, p = n.s.$ ), mivel a két tényező között ugyan pozitív kapcsolat van, de a szignifikanciaszint nem elfogadható.

## ÖSSZEGZÉS, AZ EREDMÉNYEK MEGTÁRGYALÁSA

Magyarországon a vállalatok megközelítőleg 15 százaléka vesz rendszeresen igénybe piackutatási szolgáltatásokat. Ezek közé a cégek közé jellemzően a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok tartoznak, amelyek piacvezető, vagy piackihívó pozícióban vannak és a fogyasztói piacokon tevékenykednek. A magyarországi nagyvállalatok által megrendelt piackutatási tanulmányok általában hatékony döntés megerősítő eszköznek bizonyulnak. Az esetek megközelítőleg kétharmadában jelentősen segítik a marketingvezetőt a döntéssel kapcsolatos bizonytalanságok leküzdésében; az esetek egyharmadában pedig kifejezetten a piackutatások hatására hoznak meg döntéseket a szakemberek. Az elkészült piackutatások kb. egytizedét nem használják a marketingvezetők. Jóllehet a legtöbb megkérdezett szakember vallja, hogy a piackutatásokból lehetne tanulni is, csupán a megkérdezettek kevesebb, mint egynegyede látja úgy, hogy a legutóbbi piackutatás segítségével

új lehetőségek tárultak fel, vagy változott a piac természetéről alkotott képük.

Eredményeink szerint a piackutatás vállalati hasznosulásának egyik kulcsa, hogy a marketingvezető bízson a tanulmány készítőjében. A marketingvezető és piackutatók közötti bizalom szükséges, de nem elégséges feltétele annak, hogy az elkészült piackutatás valóban hasznos eszköze legyen a marketingmenedzsment- munkának. Nem tudunk ugyanis közvetlen kapcsolatot kimutatni az információfelhasználás és a piackutatóba vetett bizalom között, vagyis nem igaz az, hogy minél jobban bízunk a marketingvezető a piackutatóban, annál nagyobb mértékben támaszkodunk a piackutatásra. A bizalom közvetlen mégis az egyik legfontosabb eleme a piaci információtól a piaci tudásig vezető értékláncnak.

A nagyvállalatok marketingvezetői jellemzően megbíznak a piackutatókban, ugyanakkor a piackutatók a tanácsadással kiegészített, értéknövelt szolgáltatásokon keresztül növelhetik a megrendelő bizalmát. A piackutató és a marketingvezető között a bizalom kialakításában a közös munkának van a legnagyobb szerepe, minél több lehetősége van a marketingvezetőnek arra, hogy a piackutatás elkészítése során találkozzon a kutatóval, annál jobban fog bízni benne.

A bizalom azért fontos eleme a piackutatástól a marketingtudáshoz vezető értékláncnak, mert ez határozza meg leginkább, hogyan vélekedik a döntés-

*„A nagyvállalatok marketingvezetői jellemzően megbíznak a piackutatókban, ugyanakkor a piackutatók a tanácsadással kiegészített, értéknövelt szolgáltatásokon keresztül növelhetik a megrendelő bizalmát. A piackutató és a marketingvezető között a bizalom kialakításában a közös munkának van a legnagyobb szerepe, minél több lehetősége van a marketingvezetőnek arra, hogy a piackutatás elkészítése során találkozzon a kutatóval, annál jobban fog bízni benne.”*

hozó az elkészült piackutatás minőségéről. A piackutató döntéseket hoz olyan tanulmányok alapján, amelyek elkészítésének körülményeit és szakmai minőségét a felek között fennálló információs aszimmetria – ti. nem rendelkezik azokkal a módszertani képességekkel, amelyek a kutatás minőségének „objektív” megítéléséhez szükségesek – miatt csak

korlátozottan ismerhet. Méréseink szerint a bizalom lényegesebb a piackutatás minőségének megítélésében, mint maga a piackutatás általunk vizsgált sajátosságai. Jóllehet nagyvállalataink marketingvezetői általában elégedettek a megrendelt piackutatások szakmai minőségével, mégis sokan érzik úgy, hogy feleslegesen terhelik őket számukra nehezen „emészthető” statisztikákkal; és az adatok „korrekt”, de sokszor mechanisztikus elemzésén túlmenően szívesen látnák a problémáikra közvetlenül választ adó, személyre szabott eredményeket. Eredményeink szerint a piackutatások minőségének megítélésé-

*„Ahhoz, hogy egy piackutatást jó minőségűnek tartson a marketingvezető, nemcsak szakmai kritériumoknak kell megfelelnie, de a vállalat 'politikai erőterén' belül is elfogadhatónak kell lennie, tehát jó, ha a piackutatók nemcsak szakmai képességekkel, de ügyfélismerttel is rendelkeznek.”*

re hatással van, hogy a piackutatás nem hozott-e kellemetlen helyzetbe munkatársakat, vagy más részlegeket. Ahhoz, hogy egy piackutatást jó minőségűnek tartson a marketingvezető, nemcsak szakmai kritériumoknak kell megfelelnie, de a vállalat „politikai erőterén” belül is elfogadhatónak kell lennie, tehát jó, ha a piackutatók nemcsak szakmai képességekkel, de ügyfélismerttel is rendelkeznek.

Érdekes, és korábban nem vizsgált összefüggés, hogy a váratlan eredmények hatására csökken a marketingvezetők piackutatóba vetett szakmai bizalma. Ez ráirányítja arra is a figyelmet, hogy a piackutatóknak fel kell készülniük képzésük során arra, hogy a bizalomvesztés megelőzése érdekében megfelelően kommunikálják azokat az eredményeket, amelyek esetleg váratlanul érhetik a döntéshozókat. Zaltman és Moorman szerint a piackutatók általában ismerik a kutatást megrendelő cég belső viszonyait, nem „naivak” az előzetes várakozások tekintetében; így az eredmények meglepetésszerűségének, „fogadtatásának” megítélése nem lehet probléma a kutatók számára.

Kutatásunk szerint a minőség megítélésére hatással van az, hogy a későbbiekben a tanulmányra alapoztak-e döntéseket, beépült-e a tanulmány a marketingmenedzsment-munkába. Ez az összefüggés rámutat arra, hogy a piackutatás minőségének észlelése nem egyetlen esemény, hanem hosszabb folya-

mat. Ez a folyamat már megkezdődik a piackutatóról vallott kép és bizalmi viszony kialakításával – ez időben a kutatási projekt elejéhez kötődik, amikor a piackutatás outputja (a tanulmány) még közel sem készült el. A kutatás minőségének megítélése ugyanakkor nem zárul le a tanulmány elkészültével és a kutatási projekt befejezésével, hiszen a kutatás felhasználása a döntéshozatali munkálatok során „visszajárhat” a minőség észlelésére. Ez az összefüggés egyben arra is ráirányítja a figyelmet, hogy a piackutatónak érdemes utólag követni a piackutatás sorsát.

Eredményeink szerint a piackutatás minőségéről kialakított vezetői kép játssza a legfontosabb szerepet abban, hogy a marketingvezető munkája során támaszkodik-e a tanulmány megállapításaira. A döntéshozatalba nagyobb mértékben épülnek be azok a piackutatások, amelyeket olyan vállalatok rendelnek meg, ahol a munkaköröket formális, írásban is rögzített rutinok kö-

tik. A marketingvezetők főleg akkor tanulnak az elkészült piackutatásokból, ha a tanulmány ténymegállapításait konkrét problémák megoldása, döntések meghozatala során alaposan is megismerték. Paradox módon az általános piacleíró tanulmányokból kisebb valószínűséggel tanulnak, vonnak le absztrakt ismereteket a vezetők, mint a problémák megoldása során felhasznált eredményekből. Feltételezhetjük, hogy a marketing-döntéshozó nem motivált, nincs rákényszerítve arra, hogy mélyebben is megismerje, elgondolkodjék az olyan a kutatásokon, amelyek nem egy konkrét vezetői problémához kötődnek, vagy amely mögött nincs valós információhiány. A marketing területén több kutató (Barabba–Zaltman [1991]; Haeckel [1987]) is foglalkozott azzal a kérdéssel, hogyan, milyen mechanizmusokon keresztül, milyen „értéklánc” mentén konvertálhatók a piaccal kapcsolatos elemi adatok piaci tudássá. Mind Barabba és Zaltman, mind Haeckel modellje hierarchikus kapcsolatot vázol a piaci adat, információ és tudás között, vagyis a szerzők egyetértenek abban, hogy a piaci információ szükséges, de nem elégséges feltétele a piaci tudás, bizonyosság kialakulásának. Haeckel modellje hierarchikusan, piramisszerűen ábrázolja az adat–információ–intelligencia–tudás–bölcesség láncot. Az adattól a bölcesség felé haladva az értékük a vállalat számára egyre nagyobb, míg a mennyiségük, volumenük csökken. A

modellben megfogalmazódik az a gondolat, hogy az elemi adatok és a bölcsesség között közvetett összefüggés. Haeckel a piaci adattól a piaci „bölcsességig” vezető folyamatban olyan tevékenységeket jelöl meg, mint a kontextusba helyezés, szintézis, következtetések levonása. Jelen kutatásunk eredményei szintén arra utalnak, hogy a piaci tudáshoz a piaci információkon, pontosabban a piaci információk közvetlen felhasználásán (kontextusba helyezésén) keresztül vezet az út.

## IRODALOMJEGYZÉK

ARMSTRONG, J.S. – OVERTON, T.S. [1977]: Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*. 14. évf. 3. sz. 396–402. old.

BARABBA, V.P. – ZALTMAN, G. [1991]: *Hearing the voice of the market: Competitive advantage through creative use of market information*. Harvard University Press. Boston.

BEYER, J.M. – TRICE, H.M. [1982]: The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. *Administrative Science Quarterly*. 27. évf. 4. sz. 591–622. old.

CAPLAN, N. ET AL. [1975]: *The use of social science in public policy decisions at the national level*. Institute for Social Research. Michigan.

CURCHILL, G. A. [1979]: A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. 16. évf. 1. sz. 64–73. old.

DESHPANDÉ, R. [1982]: The Organizational Context of Market Research Use. *Journal of Marketing*. 46. évf. 4. sz. 91–101. old.

DESHPANDÉ, R. – ZALTMAN, G. [1982]: Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*. 19. évf. 1. sz. 14–31. old.

DESHPANDÉ, R. – ZALTMAN, G. [1984]: A comparison of factors affecting researcher and manager perceptions of market research use. *Journal of Marketing Research*. 21. évf. 1. sz. 32–38. old.

DESHPANDÉ, R. – ZALTMAN, G. [1987]: A comparison of factors affecting use of marketing information in consumer and industrial firms. *Journal of Marketing Research*. 24. évf. 1. sz. 117–127. old.

DIAMANTOPULOS, A. – SOUCHON, A.L. [1995]: *Instrumental, conceptual and symbolic use of export information – An exploratory study of U.K. firms*. Academy of International Business: University of Bradford Management Centre.

GUPTA, A.K. – WILEMON, D. [1988]. Why R&D resists using marketing information. *Research Technology Management*. 31. évf. 4. sz. 36–41. old.

HAECKEL, S.H. [1987]: *Presentation to the information planning steering group*. Marketing Science Institute. Cambridge, MA.

HOMBURG, C. – KARLHAUS, J.T. [1998]: *Marketing managers use of accounting information: Determinants and performance implications*. 27<sup>th</sup> EMAC Conference.

JOHN, G. – MARTIN, J. [1984]: Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*. 21. évf. 2. sz. 170–183. old.

KOHLI, A.K. – JAWORSKI, B.J. [1990]: Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54. évf. 2. sz. 1–18. old.

LEE, H. ET AL. [1987]: Evaluation and use of marketing research by decision makers: A behavioral simulation. *Journal of Marketing Research*. 24. évf. 2. sz. 187–196. old.

MALTZ, E. – KOHLI, A.K. [1996]: Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Market Research*. 33. évf. 1.sz. 47–61. old.

MASON, C.H. – PERREAULT, W.D. J. [1991]: Collinearity, power and interpretation of multiple regression analysis. *Journal of Marketing Research*. 28. évf. 3. sz. 268–280. old.

MENON, A. – WILCOX, J.B. [2001]: USER: A scale to measure use of market research. In: *Deshpandé, R. (szerk.): Using Market Knowledge*. Sage Publications. London. 243–272. old.

MOORMAN, C. – ZALTMAN, G. – DESHPANDÉ, R. [1992]: Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. 24. évf. 3. sz. 314–328. old.

MOORMAN, C. – DESHPANDÉ, R. – ZALTMAN, G. [1993]: Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*. 57. évf. 1. sz. (January) 81–101. old.

SHANNON, C. – WEAVER, W. [1949]: *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL, The University of Illinois Press.

TÖRÓCSIK, M. (1996): *Ipari marketing*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.

ZALTMAN, G. ET AL. [1973]: *Innovations and Organizations*. John Wiley&Sons, Inc. New York.

ZALTMAN, G. – MOORMAN, C. [1988]: The importance of personal trust in the use of research. *Journal of Advertising Research*. 28. évf. 3. sz. 16–24. old.

*A szerző egyetemi adjunktus,  
Budapesti Corvinus Egyetem,  
Marketing és Média Intézet*

# A marketingről való gondolkodás és a marketingelmélet oktatása<sup>1</sup>

**Jelen tanulmány rámutat arra, hogy kettősség van jelen a marketingismeretek terén, amit az elmélet és gyakorlat kettősségének lehet (némi leegyszerűsítve) interpretálni, s aminek megvannak a következményei a marketing (felső)oktatására is. Amellett érvel, hogy a marketing hagyományosnak tekinthető, funkcionális, tevékenységközpontú, illetőleg menedzserszemléletű (mindösszesen: gyakorlati orientációjú) oktatását célszerű kiegészíteni a marketingről való gondolkodás oktatásával. A többlépcsős (bolognai típusú) oktatási rendszer logikájába az első lépcsőben – az alapképzésben – nem fér bele a marketingelmélet oktatása, arra a mesterszintű programokban és a doktori programokban van lehetőség.**

## BEVEZETÉS

A tapasztalat szerint az egy adott tudomány(szak) tartalmát képező elméleteket a vonatkozó felsőoktatási intézmények hallgatósága meg szokta ismerni. Főleg azért, mert annak a tudomány(szak)nak van tudománytörténete – ami nem egyéb, mint a vonatkozó tudomány(szak)ra vonatkozó elméletek változásainak a története, amit többnyire fejlődéstörténetként szoktak leírni –, s azt tanítják is a megfelelő felsőoktatási intézményekben. A természet- és társadalomtudományok, a széptudományok és a filozófia egyaránt fontosnak tartják a fentieket. A tudomány tanításában nagy szerepet játszik annak megismertetése, hogy mikor ki mit gondolt valamilyen kérdésről, mikor, miért és hogyan változott a felfogás, és személy szerint kinek mit köszönhet az adott tudomány. A matematikában Gauss és Bolyai, a szociológiában Max Weber, Bourdieu és Granovetter, a filozófiában Kant, Wittgenstein, Lukács és Derrida, a közgazdaság-tudományban Ricardo, Walras, von Hayek, Samuelson, vagy éppen Sir Thomas Balogh része a maga tudománya történetének, mivel a maguk idejében olvasható módon hozzájárultak annak változásához, és a legtermészetesebb az, hogy munkásságuk részletei a felsőfokú szakmai képzés részét képezik.

Kérdés azonban, hogy a marketingszakos hallgatóságnak mekkora hányada tudja azt Magyarországon, hogy miről híres Wendell Smith, vagy mire vonatkozik Howard és Sheth modellje és körülbelül mikor publikálták, mivel járult hozzá a marketing alakulásához Sydney J. Levy vagy éppen Frank M. Bass. Esetleg, hogy hazaiakról is essék szó: milyen szerepet játszott Bognár József, Kürthy Pál, Szabó László vagy Hoffmann Istvánné a marketing magyarországi megismertetésében és előmozdításában. A kérdés főként azért jogos, mert a marketingben a legutóbbi időig általában nem igazán látszott buzogni a teljesítmények ilyesfajta számbavételének a szándéka, és az sem, hogy az ilyen értelemben vett tudománytörténet iránti igény, vagy tágabban, a marketing elméleti megközelítésének lángja magasan lobogna.

1 A tanulmány először a Marketing Oktatók Klubjának 2008. évi konferenciáján került ismertetésre.

## MARKETING – A GYAKORLATI DISZCIPLÍNA

Ennek talán az lehet az egyik oka, hogy a marketing az önmeghatározása szerint is főként *gyakorlati diszciplína*. A marketing jelenleg leginkább elfogadott két meghatározása (noha rengeteg van, amelyekről itt még utalásszerűen sem fogunk megemlékezni) közül az egyik az American Marketing Association (mint a nemzetközileg legnagyobb reputációval rendelkező szakmai szervezet) definíciója,<sup>1</sup> amelyik 2004 óta (az én fordításomban) a következőképpen szól: „A marketing szervezeti funkció és azon folyamatok összessége, amelyek célja érték létrehozása, kommunikálása és eljuttatása a vevők számára (érdekében), valamint vevőkapcsolatok menedzselése olyan módon, hogy az hasznára legyen a szervezetnek és a benne (a sikerében) érdekeltnek.” A másik széles körben elfogadott és használt meghatározás általában valamelyik aktuális Kotler-könyvé, aminek alapja nyilván az, hogy „a Kotler” (valamelyik változata) a világban a leginkább elterjedt tan- és szakönyv. A Kotler & Keller (2006: 39.o.) az alábbi meghatározással szolgál: „A marketing olyan társadalmi folyamat, amelynek során az egyének és a szervezetek értékeket, termékeket és szolgáltatásokat hoznak létre és felkínálják azokat egymás közötti szabad cserére, s így megszerzik mindazt, amire szükségük van, vagy amit akarnak.” Eltekintve most az utóbbi fordítás problémáitól, különösebb élelítés nélkül is megállapítható, hogy főként az első, de valójában mindkettő gyakorlati célú meghatározás, ahol a gyakorlat a szervezeti menedzserek igényeiből kiindulva van megközelítve. Érdemes talán hozzátenni, hogy erre a gyakorlatias önreflexióra mintegy ráerősít az az üzleti életből származó igény, hogy a (felső)oktatásból kikerült ifjú végzetek kellően el legyenek látva az üzleti gyakorlatban alkalmazható készségekkel. Ugyanennek a jelenségnek egy másik oldalát tapasztaljuk meg akkor, amikor az üzleti gyakorlat azért kárhóztatja elsősorban az egyetemeket, mert úgy ítéli meg, hogy a marketingképzés túlságosan is elméleti jellegű (akármit is jelentsen ez).

A gyakorlatiasságot illetően azonban azt látjuk, hogy a kép jóval összetettebb, hiszen a kétségkívül létező véleménykülönbségek tágabb összefüggésbe helyezhetők; a tágabb összefüggés pedig a *kutatás* (az „akadémia”) és a *gyakorlat ellentmondása*, aminek igen hosszú és kiterjedt szakirodalma van.

A marketingkutatás helyzetéről szólva Brinberg és Hirschman (1986: 161-2) több mint két évtizeddel ezelőtt a következőket írta: „A marketing tradicionálisan az a diszciplína, amelyben egy vizsgálat értékes vagy értéktelen voltának megállapítására elsősorban annak pragmatikus eredménye szolgál. Mostanában azonban a marketing- és fogyasztói magatartás-konferenciákon egyre több vezető kutató érvel amellett, hogy a kutatások értékelésének alapja tisztán annak intellektuális többlettartalma legyen. Holbrook (1985, p. 146) keményen fogalmaz: 'Azt mondom, semmit nem fogunk megtudni a fogyasztói magatartásról, amíg nem szabadulunk meg a menedzserei szemléletmódtól. A menedzserei szemléletmód kizárólag azt akarja fontosnak láttatni, ami a vállalati piaci részesedés szempontjából fontos ... a vállalatvezetők sokszor súlyt helyeznek arra, hogy a [vezetői] tréningprogramok eltökélten elfogultak legyenek a tudománnyal szemben. Számukra az, hogy «fogalmi» pejoratív kifejezés, az «elmélet» úgyszólván csúnya szónak számít.' Világos, hogy Holbrook alig hisz abban, hogy a gyakorlatias

*„Hunt (2002a: 305) egyenesen úgy fogalmaz, hogy »a marketing 100+ éves történetében az egyik többszörösen visszatérő téma a 'rés' vagy 'megosztottság' a marketing elméleti és gyakorlati képviselői között. ... A gyakorlati marketing-szakemberek nem fizetik elő és nem is olvassák a tudományos marketing-folyóiratokat.«”*

megközelítés vajmi keveset is hozzátehetne a fogyasztói magatartás megértéséhez. Végig úgy érvel, hogy csak a tudományos irányultság segíti elő a terület fejlődését, amibe a marketingmenedzserek a lehető legkevésbé szóljanak bele.”

Gondolhatnánk persze, hogy az idők azóta megváltoztak, de nem igazán (Wierenga 2002, November 2004). Hunt (2002a: 305) egyenesen úgy fogalmaz, hogy „a marketing 100+ éves történetében az egyik

<sup>1</sup> [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)

többszörösen visszatérő téma a 'rés' vagy 'megosztottság' a marketing elméleti és gyakorlati képviselői között. ... A gyakorlati marketing-szakemberek nem fizetik elő és nem is olvassák a tudományos marketing-folyóiratokat." Kettősség van jelen a marketing-ismeretek terén, amit az elmélet és gyakorlat kettősségének lehet (némileg leegyszerűsítve) interpretálni, s aminek megvannak a következményei a marketing (felső)oktatására is.

## A MARKETING TÁGABB MEGKÖZELÍTÉSEI

A marketingben az utóbbi évtizedekben mindinkább érzékelhető az az irányzat, amelyik félig-meddig (vagy tán egészen is) interdiszciplináris jelleggel foglalkozik olyan kérdésekkel, amelyek a marketingben

*„A tézisem ebben az anyagban az, hogy a marketing hagyományosnak tekinthető, funkcionális, tevékenységközpontú, illetőleg menedzserszemléletű (mindösszesen: gyakorlati orientációjú) oktatását célszerű kiegészíteni a marketingről való gondolkodás oktatásával is.”*

hosszú időn keresztül vagy föl sem merültek, vagy pedig rendkívül marginálisnak számítottak.

- Itt említendő a *marketing története* iránti érdeklődés, ami korántsem újdonság, ám komoly és lendületes kutatómunka e téren lényegében az utóbbi két évtizedben folyik s ez a marketing eseménytörténetére (Davenport–Hines 1986, Fitzgerald 1995, Church & Godley 2003) és elmélettörténetére (Nevett & Fullerton 1988, Hollander et al. 2005, Shaw & Jones 2005) egyaránt igaz. Nem véletlenül, hiszen az egyik legelső olyan kutató, aki jelentőséget tulajdonított a marketingben a történeti kérdések pertraktálásának, rögtön le is szögezte, hogy az egyszerre jelenti a foglalkozást a marketing tartalmi (tevékenységek és folyamatok) történetével és a marketinggondolkodás történetével (Savitt 1980).
- Ide számíthatjuk azokat a *szociológiai, antropológiai, jeltani*, stb. inspirációt mutató írásokat is, amelyek elsősorban a fogyasztás- és fogyasztókutatás tárgykörébe tartoznak, és kifejezetten mellőzik a marketingben hagyományosnak számító megközelítéseket (Sherry 1995, Applbaum 2004, Bitoun 2006).

- Végül, de nem utolsósorban ide tartoznak azok az írások, amelyek alapvetően a marketingkutatás lehetőségeiből kiindulva a *tudományosság* kérdéseivel foglalkoznak a marketing kapcsán, illetve kifejezetten *tudománytörténeti, tudományelméleti* aspektusból taglalják a marketing útján nyerhető ismereteket (Anderson 1983, Hunt 1983, 1991, Muncy & Fisk 1987, Tadajewski 2004).

## A MARKETINGRŐL VALÓ GONDOLKODÁS OKTATÁSA

A tézisem ebben az anyagban az, hogy a marketing hagyományosnak tekinthető, funkcionális, tevékenységközpontú, illetőleg menedzserszemléletű (mindösszesen: *gyakorlati orientációjú*) oktatását célszerű kiegészíteni a *marketingről való gondolkodás oktatásával* is.

A bolognai típusú képzés tudvalévőleg többciklusú, és az egyes szintekhez eltérő célok, ismeretek és készségek tartoznak. Az ún. bolognai folyamat első lépéseként az Európai Unió felsőoktatási szakminiszterei 1999. június 19-én aláírták a Bolognai Nyilatkozatot, amely az

1988-as, szintén Bolognában kibocsátott Magna Charta Universitatum alapelveire épülve megállapítja: egységesíteni kell az európai felsőoktatás egész rendszerét annak érdekében, hogy a kívánatos hálózatépítés és hálózati közlekedés fellendüljön. Ennek summázata a következő: „Alapvetően két fő képzési cikluson, az alapképzésen (undergraduate) és egyetemi (graduate) képzésen alapuló rendszer bevezetése. A második ciklusba való belépés megköveteli az első, legalább három évig tartó ciklus sikeres lezárását. Az első ciklus után adott fokozat, mint megfelelő képesítés alkalmazható az európai munkaerőpiacon. A második képzési ciklusnak – sok európai ország gyakorlatának megfelelően – egyetemi vagy dokortusi fokozathoz kell vezetnie.”

Az egységesítés hat alapelvét a 2001. május 19-i Prágai Kormánykabinet az alábbiakban rögzíti:

### 1. Adoption of a system of easily readable and comparable degrees ...

Célja, hogy a felsőoktatási és kutatási munkaerőpiacon egységes, mindenütt ugyanazt jelentő és ugyanannyit érő, konvertibilis kvalifikációs rendszert és megnevezéseket hozzon létre.

## 2. Adoption of a system essentially based on two main cycles ...

Célja, hogy az alapképzést (undergraduate), illetve az egyetemi (graduate) képzési struktúrát meghatározza és elválassa egymástól. Ez azt iniciálja, hogy az alapképzési program (akárhogyan is hívják ma és majdan az egyes európai országokban) eredménye nagyjából egyenlő azzal, amit angolul BA (Bachelor of Arts) vagy BSc (Bachelor of Sciences) megnevezéssel, az egyetemi (graduate) képzési program(ok) eredménye egyenlő azzal, amit angolul MA (Master of Arts) vagy MSc (Master of Sciences) jelöléssel illetnek. Erre jön rá, mint post-graduate képzés, a doktoriskola a PhD fokozattal. A menedzserképzésben szokásos az MBA (Master of Business Administration) posztgraduális fokozat is, amely jellemzően nem üzletviteli (business administration) végzettségűek számára van meghirdetve. Az alapképzés (alsófokú képzés) legalább 180, legfeljebb 240 ECTS (eurokredit) mennyiségű hallgatói munkavégzést tartalmaz, ezt „normális esetben” három-négy tanév alatt lehet kifejezni. Ez után lehet megkezdeni az egyetemi (master) fokozatot kínáló legalább 60–120 ECTS hallgatói munkavégzést tartalmazó – azaz nappali tagozaton egy-két esztendeig tartó – egyetemi (master) szintű képzést. A posztgraduális, tehát doktori képzés időtartama minimum két év.

## 3. Establishment of a system of credits ...

Célja a különféle egyetemeken folytatott kompatibilis tanulmányok kötelező elismerése és beszámítása bármelyik másik egyetemen. Eszköze a jól ismert és széles körben – Magyarországon is – alkalmazott egységes ECTS-pontozás. Az ECTS e pillanatban nem mond se többet, se kevesebbet, mint azt, hogy valamely teljes éven keresztül tanított tárgy 60, fél-éves tárgy 30, egy trimeszteres tárgy pedig 20 kredit értékű. A kredittanszfer az intézményi tantervek rugalmasságát fokozza, amennyiben értelemszerűen azzal jár, hogy bármilyen arányú kötelező kreditek mellett valamennyi szabad kreditet kell hagyni, ha másért nem, akkor azért, hogy legyen hol figyelembe venni a külföldön, vagy más beszámítható belföldi helyen elismerhető krediteket.

## 4. Promotion of mobility ...

Célja: a hallgatók, az oktatók, sőt az adminisztrációs munkakörben dolgozók rendszeres, esetleg kötele-

zően előírandó nemzetközi mozgatása. A – majdan elérendő – cél az, hogy minden végzett fele töltsön el legalább egy tanulmányi periódust külföldön.

## 5. Promotion of European cooperation in quality assurance ...

Célja az értékelés, akkreditálás, certifikáció európai egységesítése. Ez minden bizonnyal azt jelenti, hogy minden pontozva lesz. Minden intézmény, minden szak, minden tudományos kutató és/vagy oktató megmértetik, és mivel ez nyilvános, mindennek és mindenkinek lehet látni majd az értékét európai viszonylatban. A rendszer kétfokozatú: az önértékelést néhány éven belül követi a külső, nemzetközi szakértők által végzett értékelés. A tanárokat minden negyedik félévben a hallgatók is értékeli.

## 6. Promotion of the European dimensions in higher education ...

Célja: „európai” tanulmányok kidolgozása és bevezetése a felsőoktatás minden szintjén. Ez olyan törekvés, amelyet majdani tanterveink készítésénél nem hagyhatunk figyelmen kívül.

A többlépcsős oktatási rendszer logikájába az *első lépcsőben* – az alapképzésben – *nem fér bele a marketingelmélet oktatása*. Amikor az alapképzésnél tömeges oktatásról, a gyakorlatban alkalmazható ismeretek átadásáról van szó, súlyos hiba lenne az akadémiai mérce abszolutizálása. Sokkal fontosabb, hogy a tudományos fokozatok mellett/helyett a gyakorlati alkalmazásban jártas felkészült szakemberek is szerepet kapjanak. Az alapképzés gyakorlatias tömegoktatás, nincs igazán helye a tudományos normáknak. A régi értelemben vett egyetemi *elitképzés* a *mestereképzési* és a *doktori szintre* csúszott fel. Az alapképzés nem egyetem: az oda bekerült tömeg nem alkalmas egyetemi szintű ismeretek befogadására. (Ez a megállapítás egyben arra is utal, hogy az alapszinten az elitképzés kérdése nincs megoldva.) A fentiekből az is adódik, hogy *a marketing elméleti megközelítéseinek oktatására a mesterszintű programokban és a doktori programokban van lehetőség*.

## A MARKETINGRE VONATKOZÓ ISMERETEKET JELÖLŐ KIFEJEZÉSEK

Ha már leírtuk korábban a *marketingkutató* szót, akkor észre kell vennünk, hogy (ebben az anyagban először, de nem utoljára) fordítási, illetve interpretációs problémába botlottunk. Amiről ugyanis szó van,

az nem annyira marketing research (ami alatt itt egyébként nem az üzleti célú, hanem a kifejezetten tudományos célú, ha tetszik, akadémiai kutatást illik érteni), hanem research on marketing, amire magyarul nincs jó kifejezésünk, vagy legalábbis én nem tudok róla, hogy lenne. A *marketingre irányuló kutatásról* van szó, másképpen szólva a kutatás tárgya a marketing, vagyis a *tudományos megismerés* ilyen módon elérhető eredményei, annak korrekt volta, határai, stb. (Hunt 1990). A marketingre vonatkozó ismeretek tekintetében négy (esetleg öt) kifejezést lát-szik fontosnak megkülönböztetni, amelyek közül ebben az anyagban az első kettővel foglalkozunk kicsit részletesebben.

### **Marketing knowledge (marketingismeret, marketingtudás)**

Az első kifejezés a *marketing knowledge*, amit valószínűleg a leghelyesebb *marketingismeretnek* mondani magyarul, mivel itt valóban a marketingre vonatkozó legáltalánosabb és legegyszerűbb tudásról van szó. Ez lenne az, ami alapvetően a különféle szervezetekben működő marketingszakemberek számára szükséges és elégséges tudást tartalmazza. Az egészen természetes, hogy egyrészt ennek a tudásnak különféle szintjei léteznek, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy egy gyakorló marketing-szakembert minősíteni lehessen, másrészt pedig, ehhez a marketingtudáshoz különféle készségek tartoznak (kommunikációs, menedzseri, stb.), amelyek lehetővé teszik vagy elősegítik, hogy az adott marketingszakember egyáltalán értékelhető teljesítményt nyújthasson az állásban, amit betölt.

A marketingben úgyszólván magától értetődik, hogy a fentebb mondottak csupán egy lehetséges megközelítést jelentenek az adott kérdésre vonatkozóan, és számos más felfogás is létezik.

A *Journal of Marketing Management* például Brownlie és Saren (1995) cikkére alapozva különszámot szentelt a következő témának: *On the Commodification of Marketing Knowledge*. A szerzők eredeti kiindulópontja szerint a „commodification” Baudrillard-tól vett metaforáját a marketingismeretek terjesztésére, szétterítésére és felhasználására kellene alkalmazni. Érvelésük lényege, hogy a megelőző évtizedekben a marketing egyetemi és gyakorlati szakemberei által létrehozott marketingismereteket általános felhasználásúvá, mintegy közkinccsé kellene tenni, éspedig lehetőleg azoknak, akiktől ez a tudás származik, mivel, mint mondják, sajátos helyzet

alakult ki. „Másodgenerációs” (értsd: átvevő) könyv- és folyóiratszerzők és -szerkesztők népszerűsítik az „eredeti gondolkodók” által létrehozott marketing-elképzeléseket és -megoldásokat. Mintha sajátos verseny alakult volna ki, s ebben a helyzetben „a marketing maga is tömegtermékké (commodity, innen a kifejezés – FJ) vált, amit meg lehet és kell formálni, be kell csomagolni, le kell szállítani, egyszóval piacra kell vinni, mint bármelyik terméket, amelyek piacra viteléről a marketingtudás egyébként szól” (Brownlie and Saren 1995: 621). Ennek a folyamatnak a kevésbé előnyös következményei közé tartozik az is, mondják a szerzők, hogy az összes többi tömegtermékhez hasonlóan a marketingismeretek is elveszítik eredetiségüket, mivel „mi, egyetemi marketing-szakemberek nem csupán a marketingtudás előállítói vagyunk, hanem annak szállítói, eladói és fogyasztói is” (Brownlie and Saren 1995: 622). A felhasználó számára pedig a tudás is csak egy erőforrás a sok közül (ami segít neki, hogy menedzseri, szerzői, tanácsadói, oktatói kötelességeit teljesítse), s mint ilyet, onnan szerzi be, ahol találja.

Másképpen közelíti meg a kérdést Rossiter (2001, 2002). Abból indul ki, hogy „a marketing tudása diszciplínánk alapja. A marketingtudás az, amit az egyetemi emberek és a tanácsadók tanítanak, s amit a marketingmenedzserek fölhasználnak a marketingtervek előállítására. Természetesen mind meg vagyunk arról győződve, hogy létezik ilyen rendszere a marketingtudásnak” (Rossiter 2001: 9), azonban még nemigen vette senki a fáradságot, hogy meghatározza, mi is lenne az, amit a „marketingtudás” névvel kellene illetnünk. Való igaz, hogy vannak cikkek és könyvek (Menon and Varadarajan 1992, Deshpandé 2001), amelyek a marketingtudás alkalmazásáról szólnak anélkül, hogy pontosan megmondanák, mi is lenne az. Annak hosszas taglalása után, hogy mi nem a marketingtudás, Rossiter (2001: 13) végül is az alábbi módon határozza meg a marketingtudás négy formáját:

- *A marketing-alapfogalmak (marketing concepts)* a marketingismeretek építőkövei, és szükségünk van rájuk ahhoz, hogy a marketingismeretek többi formáival tisztába jöhessünk, hiszen azok tartalmazzák ezeket a fogalmakat. Példák: piac, marketing, szegmentáció, fókuszcsoporthoz vizsgálat.
- *A strukturális keretek (structural frameworks)* egyszerű, nem oksági modellek, amik – mint afféle sémák – jó támpontot nyújtanak a mindennapi gyakorlati problémák megközelítésének újvesztőiben.



Példák: A marketing mix 4P-modellje, a BCG-mátrix, az FCB-mátrix.

- A *stratégiai alapelvek (strategic principles)* feltételes oksági modellek, „ha, akkor” típusú problémamegoldó sémák. Példák: ha vezető márka vagyunk, akkor a legfőbb vevőértékre pozicionáló stratégia célszerű; ha követő márka vagyunk, akkor, a legnagyobb vásárlói haszonra célszerű pozicionálnunk, stb.

*„A szakfolyóiratok által bemutatott, elemzett, esetenként meg is oldott problémákat a gyakorló marketing-szakemberek egy része (többsége?) nem tekinti releváns problémának – ui. nem ismeri föl, hogy találkozna vele – másik (kisebb?) része pedig nem érti meg azt a nyelvet, amin az ún. akadémiai folyóiratokat írják. Könnyen belátható, hogy a marketing csinálásával elfoglalt gyakorlati marketing-szakemberek életidegen elefántcsont-toronynak tekintik az egyetemi marketing-kutatóhelyeket.”*

- A *kutatási alapelvek (research principles)* olyan feltételes oksági modellek, amelyek kifejezetten valamilyen kutatási technika megfelelő használatára vonatkoznak. Példák: ha elvesztettük a kapcsolatot a vevőkkel, vagy ha úgy vélelmezzük, hogy a piac változások előtt áll, célszerű „fenomenológiai” jellegű kvalitatív vizsgálatot folytatni.

Az első cikkéhez kapcsolódó kommentárok és vita hatására Rossiter (2002) a marketingtudás egy ötödik formáját is szükségesnek tartotta beépíteni a rendszerébe:

- empirián alapuló általánosítások (empirical generalizations).

Az látható, hogy függetlenül attól, mit gondolunk a marketingismeretek tartalmáról, az bizonyos, hogy többféle álláspont létezik egyidejűleg (nem különösebben meglepő a marketingben), továbbá ahhoz sem férhet kétség, hogy helyénvaló lenne megismertetni a hallgatósággal egyrészt magukat a tartalmakat, másrészt pedig azok változásait és lehetséges következményeiket.

### **Marketing thought (marketinggondolkodás)**

A második kifejezés a *marketing thought*, valószínűleg a legrégebbi, és talán a leginkább általános jellegű szóhasználat. Magyarul kicsit időtlenül hangzik,

föltehetőleg *marketinggondolkodás* lenne a tartalomhű fordítás, ami a *marketingről való gondolkodást* jelent, általában. Valójában, amennyire meg lehet ítélni, ennek a kifejezésnek a jegyében *válnak el egymástól* hagyományosan a *közvetlenül a marketing csinálására* vonatkozó szövegek és a *marketingről* akármilyen aspektusból is, de *elmélkedő írások*.

Robert Bartels (1951a, 1962) volt talán az első, aki történetileg is feldolgozta a marketinggondolkodás

kérdéseit, és könnyen lehet, hogy magát a kifejezést is neki köszönhetjük. Könyvei – mondhatni – iskolát teremtettek, az a módszer és rendszer, ahogyan a marketing gondolati iskoláinak fejlődését bemutatta, elemezte és rendszerezte, hosszú időn keresztül követendő példának számított (Shaw & Tamilia 2001). Természetesen voltak és vannak kísérletek az ott írottak meghaladására – történelemről van szó tehát ez nem nehéz: új tények, új szempontok, új szereplők, új emlékek kerülnek elő, stb. –

és ezek közül talán a legsikerültebb a kifejezetten a komplexitás szándékával íródott, nagyon szimmetrikus és passzentes Sheth et al (1988). Cooke et al (1992), valamint Ferrell & Lucas (1987) írásai a marketing definícióinak változásain keresztül mutatják be – kétségtelenül eredeti módon – a marketinggondolkodás alakulását az évtizedek alatt.

Visszatérve, Bartels professzor számára a marketinggondolkodás a marketing (felsőfokú) oktatásával van összefüggésben, s ebben a meggyőződésben nem kevesen osztoznak a régebbi és az újabb korok szerzői közül (beleértve e sorok íróját is). „Ahogy a marketing tanulmányozása a félévszázados mérföldkőhöz érkezik, érdekes és hasznos lehet áttekinteni alakulását, és megfigyelni, hogy némely kezdeti hatások hogyan befolyásolták a fejlődését – kezdi a cikket (Bartels 1951a: 1). Őszintén szólva, máig nem lehet megállapítani, hogy kinek köszönhetjük az első felsőfokú marketingkurzust, annak dacára, hogy a kérdésnek szinte kezdettől fogva nem jelentéktelen irodalma van (Hagerty 1936, Maynard 1941, Weld 1941, Litman 1950). Bartels professzor annak idején óvatos volt, és megelégedett csupán annak a megállapításával, hogy 1902 és 1905 között négy férfiú jutott el egyidejűleg és egymástól függetlenül odáig a marketingről való gondolkodásban, hogy tanítani

kezdte: Edward D. Jones (University of Michigan), Simon Litman (University of California), George M. Fisk (University of Illinois) és James E. Hagerty (The Ohio State University). A marketinggondolkodás akkori intézményes központjai közül pedig kiemelte a University of Wisconsin és a Harvard University meghatározó szerepét (Bartels 1951: 3–8. o.).

Annak dacára, hogy az idők múlásával a marketinggondolkodás „felségvizei” egyre kiterjedtebbé váltak, nem szűnt meg az egyetértés abban, hogy a marketingről történő gondolkodás leginkább az egyetemeken történik. Zárójeles megjegyzés: már egyszer említettük az elméleti(nek mondott) és a gyakorlati marketing-szakemberek között zajló folytonos polémiát arról, hogy mondjuk a szakfolyóiratok által bemutatott, elemzett, esetenként meg is oldott problémákat a gyakorló marketing-szakemberek egy része (többsége?) nem tekinti releváns problémának – ui. nem ismeri föl, hogy találkozna vele – másik (kisebbség?) része pedig nem érti meg azt a nyelvet, amin az ún. akadémiai folyóiratokat írják. Könnyen belátható, hogy a marketing csinálásával elfoglalt gyakorlati marketing-szakemberek életidegen elefántcsont-toronynak tekintik az egyetemi marketing-kutatóhelyeket. Talán gondolhatunk arra is, amit József Attila írt, végeredményben hasonló problémával küszködve: „Költő vagyok, mit érdekelne engem a költészet maga ...”.

A marketingről történő gondolkodást gazdagítják azok a meglátások, amelyek például az 1960-as éveknek a marketingre gyakorolt hatásával vannak összefüggésben (Arnold & Fisher 1996), de említhető itt a konzumerizmus megjelenése (Day & Aaker 1970, Barksdale & Darden 1972), vagy a marketingfogalom kiterjesztése (Kotler & Levy 1969, Kotler 2005), a társadalmi marketing fogalmának megjelenése (Kotler & Zaltman 1971) és elterjedése (Andreasen 2006), hogy más, újabb keletű, és legalább ilyen fontos gondolatokról (*posztmodernizmus* a marketingben) a hely hiányában még csak meg se emlékezzünk.

### **Marketing theory (marketingelmélet)**

A harmadik kifejezés a *marketing theory*, ezt látszik a legegyszerűbbnek lefordítani: *marketingelmélet*. A marketingelmélet létezésére vonatkozó kérdést először talán a legendás Wroe Alderson kezdte feszegetni (Alderson & Cox 1948, Cox & Alderson 1950). Miután a szerzők észrevételezik és elemzik a marketing elméleti megközelítése iránti igényt a szakmai berkeken belül, óhatatlanul fel kell, hogy tegyék a

kérdést, hogy vajon milyen forrásokra támaszkodik (ha egyáltalán) a marketingelmélet. Abból a nagyon fontos tételből indulnak ki, hogy „hiba lenne föltételezni, hogy a marketingelmélet iránti érdeklődés egyedül annak mind határozottabb felismeréséből fakad, hogy a marketing tanulmányozása részleges, felszínes és pontatlan marad az elméleti megfontolások megalapozott és elmélyült kifejezésre juttatása nélkül. Talán ugyanennyire fontos annak a felismerése, hogy a különféle diszciplínák irodalmában feltűnnek azok az elemek, amelyekből a marketing kielégítő elmélete létrehozható. Sok ilyen elem alig több mint homályos elképzelés és sugalmazás.” (Alderson & Cox 1948: 142) Nincs most tér kifejtetni ennek a kiindulópontnak minden (azóta szinte közhellyé vált) következményét, ám azt észre kell vennünk, hogy itt és a cikk folytatásában is egyfajta eklektikus elmélet körvonalazódik a szerzők előtt. Az ilyen értelemben vett elmélet összetevőit a szerzők (is) a közgazdaságtudományban, a magatartástudományban, a környezettudományban (!), és természetesen magában a korábbi marketing-szakirodalomban keresik. A marketing integrált elméletére vonatkozó igény (Alderson & Cox 1948: 148) máig visszhangzik még az irodalomban, néha az interdiszciplinaritás igényének formájában (Lazer & Kelley 1960, Zinkhan 1999). Mindenestre, itt elvágva a kifejtés fonalát: az elméletalkotásnak az ötvenes-hatvanas évektől kezdve jelentős hagyománya lett a marketingben (Halbert 1965, Bartels 1970, Fisk 1971, Hunt 1976, 1983, 1991, 2002b, Burton 2005).

Az elméletalkotásnak amúgy megvannak a maga szabályai, amivel a marketingelmélet reprezentánsai is tisztában vannak (Zaltman et al. 1982, Bagozzi 1984). Anélkül, hogy a részletekbe belemennénk, állapítsunk meg csupán annyit, hogy a marketingben is vannak tudományosan megalapozott (vagyis tudományosan elismert módszer alkalmazásával létrehozott) elméletek, és vannak spekulatív elméletek, amelyek nyilván nélkülözik az előbb említett tudományos megalapozottságot.

### **Marketing science (marketingtudomány)**

A negyedik kifejezés a *marketing science*, vagyis a *marketingtudomány*, ami alatt legtöbbször a matematikai-statisztikai módszerek alkalmazását szokták érteni (Bass 1993, Morrison 2001). Nem mindig volt ez így: a vita arról, hogy tudomány-e a marketing egyáltalán (természetesen nem a ma használt értelemben), először a negyvenes-ötvenes években kezdődött

(Converse 1945, Bartels 1951b, Hutchinson 1952, és mások). A téma ezen vonulatának összefoglalása és továbbgondolása megtalálható Brown (1996) munkájában.

### **Marketing philosophy (marketingfilozófia)**

Az ötödik kifejezés pedig a *marketing philosophy*, vagyis a *marketingfilozófia*, ami meglehetősen rejtélyes kifejezés a marketingben. Van egy széles körben használt értelmezése, nevezetesen a szervezet (korporáció) irányítóinak vevőcentrikus meggyőződése, mint a szervezet működésének vezérfonala (Borch 1964, Baker 1989 és még rengetegen), amiben én személy szerint nem látom a filozófiát megjeleníteni. Ugyanakkor pedig lehetséges, hogy Hunt és társai, illetve évtizedes vitapartnerei valóban filozófiai relevanciájú kérdéseket tesznek föl és vitatnak meg, ami *nem marketingelmélet*, azonban *elméleti marketing* (Hunt 1983, 1991), s mint ilyen, tanítandó lenne a marketing-mesterprogramokban és a doktorjelölteknek úgyszintén.

### **HIVATKOZÁSOK**

ALDERSON, W. AND COX, R. (1948): Towards a Theory of Marketing, *The Journal of Marketing*, 13(2): 137–151.

ANDERSON, P.F. (1983): Marketing, Scientific Progress and Scientific Method, *Journal of Marketing*, 47(4), 18–31.

ANDREASEN, A.R. (2006): *Social Marketing in the 21st Century*, Thousand Oaks, CA: Sage.

APPLBAUM, K. (2004): *The Marketing Era: From Professional Practice to Global Provisioning*, New York: Routledge.

ARNOLD, M.J. AND FISHER, J.E. (1996): Counterculture, Criticisms, and Crisis: Assessing the Effect of the Sixties on Marketing Thought, *Journal of Macromarketing*, 16(1): 116–133.

BARKSDALE, H.C. & DARDEN, W.R. (1972): Consumers' Attitude toward Marketing and Consumerism, *Journal of Marketing*, 36(4): 28–35.

BAGOZZI, R. (1984): A Prospectus for Theory Construction in Marketing, *Journal of Marketing*, 48(1): 11–29.

BAKER, M.J. (1989): Marketing – a new philosophy of management, *The Quarterly Review of Marketing*, 14(2): 1–4.

BARTELS, R. (1951a): Influences on the Development of Marketing Thought, 1900–1923, *The Journal of Marketing*, 16(1): 1–17.

BARTELS, R. (1951b): Can Marketing Be a Science?, *The Journal of Marketing*, 15(January): 319–328.

BARTELS, R. (1962): *The Development of Marketing Thought*, Homewood, IL: Irwin.

BARTELS, R. (1970): *Marketing Theory and Metatheory*, Homewood, IL: Irwin.

BASS, F.M. (1993): The Future of Research in Marketing: Marketing Science, *Journal of Marketing Research*, 30(1): 1–6.

BITOUN, C. (2006): Semiotics, as a tool to understand and take action, *The Marketing Review*, 6(2): 111–21.

BORCH, F.J. (1964): The Marketing Philosophy as a Way of Business Life, In: Barksdale, H.C. (ed.), *Marketing in Progress*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

BRINBERG, D. & HIRSCHMAN, E.C. (1986): Multiple Orientations for the Conduct of Marketing Research: An Analysis of the Academic/Practitioner Distinction, *Journal of Marketing*, 50(4): 161–73.

BROWN, S. (1996): Art or Science? Fifty Years of Marketing Debate, *Journal of Marketing Management*, 12(4): 243–267.

BROWNLIE, D. AND SAREN, M. (1995): On the Commodification of Marketing Knowledge: Opening Themes, *Journal of Marketing Management*, 11(7): 619–27.

BURTON, D. (2005): Marketing Theory Matters, *British Journal of Management*, 16(1): 5–18.

CHURCH, R. & GODLEY, A. (eds.): *The Emergence of Modern Marketing*, London and Portland, OR: Frank Cass & Company, 2003.

CONVERSE, P.D. (1945): The Development of The Science of Marketing – An Exploratory Survey, *The Journal of Marketing*, 10(1), 14–23.

COOKE, E.F., RAYBURN, J.M. AND ABERCROMBIE, C.L. (1992): The History of Marketing Thought as Reflected in the Definitions of Marketing, *The Journal of Marketing – Theory and Practice*, 1(1): 10–21.

COX, R. AND ALDERSON, W. (Eds.): *Theory in Marketing: Selected Essays*, Chicago, IL: Irwin, 1950.

DAVENPORT-HINES, R.P.T. (1986): *Markets and Bagmen: Studies in the History of Marketing and British Industrial Performance 1830–1939*, Aldershot: Gower.

DAY, G.S. & AAKER, D.A. (1970): A Guide to Consumerism, *Journal of Marketing*, 34(3): 12–19.

DESHPANDÉ, R. (ed.): *Using Marketing Knowledge*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

FERRELL, O.C. AND LUCAS, G.H. (1987): An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3): 12–23.

FISK, G. (Ed.): *New Essays in Marketing Theory*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1971.

FITZGERALD, R. (1995): *Rowntree and the Marketing Revolution, 1862–1969*, Cambridge: Cambridge University Press.

HAGERTY, J.E. (1936): Experiences of Our Early Marketing Teachers, *Journal of Marketing*, 1(1): 20–27.

- HALBERT, M.H. (1965): *The Meaning and Sources of Marketing Theory*, New York: McGraw-Hill.
- HOLLANDER, S., RASSULI, K.M., JONES, D.G.B. AND FARLOW DIX, L. (2005): Periodization in Marketing History, *Journal of Macromarketing*, 25(1): 32–41.
- HUNT, S.D. (1976): *Marketing Theory: Conceptual Foundations of Research in Marketing*, Columbus, OH: Grid, Inc.
- HUNT, S.D. (1983): *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*, Homewood, IL: Irwin.
- HUNT, S.D. (1991): *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, Cincinnati, OH: South-Western.
- HUNT, S.D. (2002a): Marketing as a profession, *European Journal of Marketing*, 36(3): 305–312.
- HUNT, S.D. (2002b): *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- HUTCHINSON, K.D. (1952): Marketing as a Science: An Appraisal, *The Journal of Marketing*, 13(3): 286–293.
- KOTLER, P. (2005): The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought, *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1): 114–6.
- KOTLER, P. – KELLER, K.L. (2006): *Marketingmenedzsment*, Budapest, Akadémiai.
- KOTLER, P. AND LEVY, S.J. (1969): Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33(1): 10–15.
- KOTLER, P. AND ZALTMAN, G. (1971): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12.
- LAZER, W. AND KELLEY, E.J. (1960): Interdisciplinary Horizons in Marketing, *Journal of Marketing*, 25(2): 24–30.
- LITMAN, S. (1950): The Beginnings of Teaching Marketing in American Universities, *The Journal of Marketing*, 15(2): 220–223.
- MAYNARD, H.H. (1941): Marketing Courses Prior to 1910, *Journal of Marketing*, 5(4): 382–384.
- MENON, A. AND VARADARAJAN, P.R. (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, *Journal of Marketing* 56(4): 53–71.
- MORRISON, D.G. (2001): Founding Marketing Science, *Marketing Science*, 20(4): 357–9.
- MUNCY, J.A. AND FISK, R.P. (1987): Cognitive Relativism and the Practice of Marketing Science, *Journal of Marketing*, 51(1): 20–23.
- NEVETT, T. AND FULLERTON, R.S. (eds.): *Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honor of Stanley Hollander*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- NOVEMBER, P. (2004): Seven Reasons Why Marketing Practitioners Should Ignore Marketing Academic Research, *Australasian Marketing Journal*, 12(2): 39–50.
- ROSSITER, J.R. (2001): What is marketing knowledge? Stage I: Forms of marketing knowledge, *Marketing Theory*, 1(1): 9–26.
- ROSSITER, J.R. (2002): The five forms of transmissible, usable marketing knowledge, *Marketing Theory*, 2(4): 369–80.
- SAVITT, R. (1980): Historical Research in Marketing, *Journal of Marketing* 44(4): 52–8.
- SHERRY, J.F., Jr. (1995): *Contemporary Marketing and Consumer Behavior: An Anthropological Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SHAW, E.H. AND TAMILIA, R. (2001): Robert Bartels and the History of Marketing Thought, *Journal of Macromarketing*, 21(2): 156–63.
- SHAW, E.H. & JONES, D.G.B. (2005): A history of schools of marketing thought, *Marketing Theory*, 5(3): 239–81.
- SHETH, J.N., GARDNER, D.M. AND GARRETT, D.E. (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, New York: John Wiley & Sons.
- TADAJEWSKI, M. (2004): The Philosophy of Marketing Theory: Historical and Future Directions, *The Marketing Review*, 4(3): 307–40.
- WELD, L.D.H. (1941): Early Experience in Teaching Courses in Marketing, *Journal of Marketing*, 5(4): 380–381.
- WIERENGA, B. (2002): On academic marketing knowledge and marketing knowledge that marketing managers use for decision-making, *Marketing Theory*, 2(4): 355–362.
- ZALTMAN, G., LEMASTERS, K. AND HEFFRING, M. (1982): *Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking*. New York: John Wiley & Sons.
- ZINKHAN, G.M. (1999): Interdisciplinary Contributions to Marketing Thought, *Journal of Market Focused Management*, 4(4): 289–294.

*A szerző egyetemi adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Marketing Tanszék*

# Magas interakció-szintű munkaformák a felsőoktatásban

**A felsőoktatás verseny- és piacképességének biztosításában valószínűleg nagy szerepe van a szolgáltatásközpontú megközelítésnek. Ha ez igaz, akkor ebből egyenesen következik, hogy olyan munkaformákat kell választanunk, amelyeket a kiszolgált réteg – a hallgató – leginkább igényel, illetve az ő munkaerő-piaci helyzetét leginkább segíti. Jelen írásban bemutatok egy nemzetközi felmérésből, valamint saját tapasztalatomból származó adatok alapján, hogy a hallgatói aktivitásra épülő munkaformákat maguk a hallgatók is előnyben részesítik a passzívabb oktatási módszerekkel szemben, illetve, hogy az ilyen munkaformák hozama egyértelműen jótékony hatással van a végzősök munkaerő-piaci értékére, és ezzel együtt a módszereket alkalmazó főiskolák, egyetemek hírnevére, keresettségére.**

## A PROBLÉMA ELMÉLETI FELVEZETÉSE

Bloom (1956) szerint a tanulási folyamat a következő szintekre bontható:

- megismerés (alapszint)
- megértés
- alkalmazás
- elemzés/analízis
- szintézis
- értékelés (legmagasabb szint)

A főiskolai és egyetemi oktatásban széles körben használt *előadás – vizsgáztatás* munkaforma, az első, legfeljebb a második szintig jut el. Azért van továbbra is használatban ez a módszer, mert gyors és könnyen használható (legalábbis az előadó szempontjából<sup>1</sup>), illetve azt feltételezik, hogy amit a hallgató hall, azt el is sajátítja. Másfelől sokkal könnyebb ellenőrizni a hallgató lexikai tudását, és azt, hogy mennyire értette meg az anyagot, mint azt, hogy mennyire tud az egyén szintetizálni vagy értékelni. Mindez történik akkor, amikor a munkaerő-piac visszajelzései pont ez utóbbit hiányolják a friss diplomásokból: a *gyakorlati alkalmazás hajlandóságát*.

Lévén, hogy a felsőfokú oktatásban felnőtteket oktatunk, a módszerek kiválasztásában, érdemes figyelembe venni a felnőttek tanulási sajátosságait, ahogyan azokat Knowles (1978) leírta:

- a felnőttek élet-központú stílusban tanulnak, így az élethelyzetek tanulmányozása eredményesebb lehet, mint az elvont elméletké.
- a felnőttek leggazdagabb tanulási forrása maga a tapasztalat, így az alapszintű a tapasztalati elemzés kell, hogy legyen.
- az önirányítás igénye a felnőttek egyik alapsajátossága, így az oktató bizonyára hatékonyabb lehet, ha inkább közös kutatási partner, mintsem tudásközvetítő és az elsajátítás mértékét ellenőrző egyén.

A fenti sajátosságok mind azt mutatják, hogy a felsőoktatásban kiemelt helye kell, hogy legyen azoknak a módszereknek, amelyek a résztvevők tevékenységére fókuszálnak. Ilyen módszerek a *szimuláció*,

<sup>1</sup> Tipikusan kevés interakció, kontroll az előadó kezében, kiszámíthatóság, tervezhetőség, igen alacsony kockázati szint, váratlan szituációk előfordulásának valószínűsége csekély.

az *esettanulmányok*, a *csoporthmunka*, a *részvételi*, valamint a *tapasztalati* módszer. A következőkben a tapasztalati módszert mutatom be részletesebben, hiszen ez a megközelítés az összes aktivitásközpontú módszert szintetizálja.

Holerman (1992) két típusú tapasztalati módszert ír le. A *szimulált* tapasztalati módszer esettanulmányokat, menedzsment-játékokat, szerepjátékokat és szimulációt alkalmaz, míg a *valós* tapasztalati módszer a munkahelyi gyakorlat továbbfejlesztett változata. Mindkét esetben a következő forgatókönyv

*„Az oktatónak nagyon rugalmasnak kell lenni, és kockázatot kell vállalni akkor is, amikor ez nem tűnik túl bölcsnek. Sok oktató nem érzi jól magát egy ilyen környezetben, jobban szereti, ha a végkifejlet előre látható és ellenőrizhető, befolyásolható.”*

azonos: szituációt kell elemezni, döntéseket kell hozni, lépéseket kell megtenni, és kezelni kell a következményeket. A valós tapasztalati módszerben a tanuló napi munkahelyi problémákat és tapasztalatokat használ ahhoz, hogy kipróbálja és alkalmazza az elsajátított elméleteket és modelleket, kipróbáljon új megközelítéseket, illetve újonnan szerzett tapasztalataival hozzájáruljon mások előrehaladásához is.

A formális oktatásban mindkét módszer alkalmazható, abban az esetben, ha a hallgatók legalább egy része valahol felelős pozícióban szerepel. Ugyanígy a különböző vezetői tréningeken is találkozunk mindkét megközelítéssel, talán fordított arányosságban, hiszen itt a valós szituációk kéznél vannak, de a szimulált tapasztalati módszer hatékony időgazdálkodást eredményez azáltal, hogy többéves folyamatot képes egy órába sűríteni, illetve azáltal, hogy dinamikus, magas a hallgatói részvétel, és a kockázatvállalás nem valós.

A tapasztalati módszer alkalmazása során a következő problémák merülhetnek fel:

- az oktatónak nagyon rugalmasnak kell lenni, és kockázatot kell vállalni akkor is, amikor ez nem tűnik túl bölcsnek. Sok oktató nem érzi jól magát egy ilyen környezetben, jobban szereti, ha a végkifejlet előre látható és ellenőrizhető, befolyásolható.
- az oktatónak fel kell tudnia vállalni azt is, hogy el-  
tér az éppen adott forgatókönyvtől, ha egy igazán használható, az óra anyagával kapcsolatos valós

probléma merül fel, tudván azt, hogy így ismeretlen vizekre evez.

- számolni kell a felmerülő, olykor heves érzelmekkel.
- kényes terület a hallgatók értékelése is, hiszen ebben a környezetben azok érvényesülnek jobban, akik szóban is ki tudják fejezni tapasztalataikat, meglátásaikat. Eleve különböző személyiségek különböző tanulási környezetekben hatékonyak, így figyelembe kell venni a módszer pszichológiai vetületét is, miszerint nem minden hallgatónak optimális ez a módszer.
- az oktatónak folyamatosan figyelni kell arra, hogy a tapasztalati tanulási környezetben ne vegye át a hatalmat a tanórán.
- nincs olyan tapasztalati módszer alkalmazó oktató, akit kollégái ne marasztalták volna el, hogy ő tulajdonképpen nem

is tanít, hanem valójában lazít az óráin, hagyja, hogy a hallgatók dolgozzanak. Ebben az esetben az egyén, ha azt akarja, hogy kollégái tiszteljék, és ez számára fontos, vagy meggyőzi kollégáit igazáról és az általa alkalmazott módszer hatékonyságáról, vagy feladja, és visszatér a klasszikus előadáshoz, mint mindenki más.

## TAPASZTALATOK, KUTATÁS, MÓDSZER

Az általam górcső alá vett kurzusok a szimulált tapasztalati módszer keretei közé sorolhatók. A *„Succeeding in the Global Business Environment”* egy teljes egészében angol nyelven zajló fakultatív kurzus a gyöngyösi Károly Róbert Főiskolán, amely nemcsak idegen-nyelvűsége miatt más, hanem a kurzus során alkalmazott, fentebb már említett módszertani megközelítés is egyedivé és újszerűvé teszi. Itt a tanítás felelőssége a tanulás felelőssége irányába tolódik úgy, hogy résztvevői aktivitást ösztönző vitaértekezletek során, a kurzus elején megalakult kiscsoportok (team-ek) ütköztetik véleményeiket, megosztják addigi eredményeiket, és ez által folyamatosan csiszolják célkitűzéseiket, amelyek ugyancsak saját meghatározásúak. A modul irányító oktatók katalizátori, animációs és tréneri feladatokat látnak el, anélkül, hogy érdemben beleszólnának a résztvevők által kialakított haladási kerettervekbe, és anélkül, hogy megpróbálnák befolyásolni a csoportok munkálkodási irányultságait.

A másik hasonló „vállalkozásom” a *Marketingstratégia* tantárgy keretein belül alkalmazott „*The Marketing Game*” nevű szimuláció. A virtuális környezetben való versengést a félév elején alakított cégek egész félévben folytatják a gyakorlati foglalkozásokon<sup>1</sup>, ahol a fentebb említett kényes területei a tapasztalati módszernek mintaszerűen mutatkoznak:

- oktatóként együtt kell sodródni a szimulált gazdasági környezet eredményezte újabb és újabb szituációk fele,
- a harmadik héttől igen komolyan veszik a versenyt a résztvevők, így aztán az érzelmek kezelése külön kihívás,
- értékeléskor főleg a módszertani hozamokra koncentráltam, tehát az aktivitás szintje, illetve a meghozott döntések tudatossága és team-munkában való generálása a fő szempontok,
- bár a forgatókönyv szerint minden vállalatnak én vagyok az elnök vezérigazgatója, tudatosan koncentrálok arra, hogy a döntéshozatalban a résztvevőkből álló marketingmenedzsmentet ne befolyásoljam.

Egy korábbi nemzetközi felmérésen (Réthy, 2000) hallgatókat kértem arra, hogy oktatási módszereket rangsoroljanak, ugyanazokat, amelyeket az oktatók is fontossági (vagy legalábbis alkalmazási gyakorisági) sorrendbe állítottak. A felmérésre használt kérdőíveket a világhálón jelentettem meg, így földrajzi kötődés nélkül, igazán nemzetközi válaszokat kaptam. A minta nem reprezentatív, de a kapott eredmények szemléletesek, figyelemre méltóak. A hallgatók kérdőívét 249-en töltötték ki (118 európai, 49 amerikai, 25 afrikai, 33 ázsiai és 24 óceániai) míg az oktatókét 75-en (35 európai, 15 amerikai, 8 afrikai, 11 ázsiai és 7 óceániai). Az összehasonlítható és következetes válaszadás érdekében *részvételi* illetve a *tapasztalati* módszer fogalmát elmagyaráztam a kérdőív megszerkesztésekor is.

A kérdés feltevésekor azt vártam, hogy a hallgatók a magasabb hallgatói aktivitási mutatókkal rendelkező módszereket részesítik előnyben, s ennek megfelelően a hallgatók és az oktatók válaszai ugyanazon kérdésre némiképpen ellentétes eredményt mutatnak majd.

A hat féle módszerre leadott szavazatok összesítése után kiszámoltam a különböző módszerek által el-

ért relatív helyezési pontszámot<sup>2</sup>, s így valós rangsort állíthattam fel külön az oktatók és külön a hallgatók válaszai alapján.

A hallgatói rangsorolás alapján az első helyeket olyan módszerek foglalják el, amelyeknek keretében sok interakcióra van lehetőség, és úgy érzik, így ezek a módszerek sokkal gyakorlatiasabbak is. A lista: 1. tapasztalati, 2. részvételi, 3. esettanulmány, 4. csoport, 5. video, szimuláció, csúcstechnológia, 6. előadás.

Ezzel szemben az oktatóknál az előadás került az első helyre – az, ami a diákok szerint az utolsó. A tanárok listája így nézett ki: 1. előadás, 2. tapasztalati, 3. részvételi, 4. video, szimuláció, csúcstechnológia, 5. csoport, 6. esettanulmány.

A „*Succeeding in the Global Business Environment*” (SGBE), illetve a „*The Marketing Game*” (TMG) kurzus bevezetésekor azt is látni szerettem volna (ezért is kértem írásos visszacsatolást a résztvevőtől), hogy a Főiskola hallgatói vajon visszaigazolják-e a nemzetközi kérdőíves felmérés által megvilágított igényt.

## EREDMÉNYEK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Tizenhat témakörben kellett értékelő válaszokat adni a hallgatóknak. Az árnyaltabb elemzés érdekében egy hetes skálán osztályozták a következő állításokat (1 = teljesen egyetértek, 7 = abszolút nem értek egyet); a táblázatban az átlagértékek olvashatók nappali tagozatos (N), valamint levelező/távoktatásos (L/T) hallgatók válaszai alapján. (Ld. 1. táblázat)

A kérdőívek feldolgozásakor kíváncsi voltam, hogy vannak-e olyan tárgykörök, ahol szignifikáns különbség mutatkozik a nappalis és a levelezős/távoktatásos hallgatók válaszai között. Öt kurzus után – ez 114 hallgatót jelent (87 nappalis, 4 levelezős és 23 távoktatásos) – válaszok összesítésével elmondható:

- A résztvevők egyértelműen hasznosnak találják a kurzust. Még a munkahellyel rendelkezők esetében is (levelező/távoktatásos tagozatok) az átlagpontszám 2,22. A nappalisoknál ugyanez 1,33.
- Ahogy az várható volt, szignifikáns a válaszok közötti különbség a második témakörben (L/T: 6,22, N: 2,75). A nappalis hallgatóknak furcsa volt a

1 A tantárgy heti 2 óra előadás + 2 óra gyakorlat óraszámában ment.

2 Annak érdekében, hogy egy jobban ábrázolható rangsort hozzak létre, a különböző módszerek pont értékeit kaptak a következő képlet szerint:  $VH = 1/\bar{O}(h \times sz)$ , ahol VH – valós helyezés, h – helyezés (1-től 6-ig), sz – az adott helyezésre kapott szavazatok száma.

1. táblázat

A kurzusok értékelés a nappali (N),  
 illetve levelezős/távoktatásos (L/T) hallgatók által

Értékelési szempont	Pontszám	
	N	L/T
1. Hasznosnak találtam a kurzust.	1,33	2,22
2. Az egyéni, független munka szokatlan volt.	2,75	6,22
3. Az önrányítás hasznos volt.	2,25	1,56
4. A kurzus hozzájárult szakmai fejlődésemhez.	1,75	2,60
5. Az angol nyelvtudásom javult.	3,21	3,51
6. Szakmailag kihívást jelentett számomra.	1,10	2,75
7. Nyelvi szempontból nehéz volt.	3,25	4,44
8. Az értekezletek időzítése megfelelő volt.	1,08	1,20
9. Elegendő időm volt a feladatok teljesítésére.	2,00	4,56
10. Az elsajátított dolgok hasznosak lesznek a későbbiekben is.	1,21	1,64
11. Az elsajátított dolgok hasznosak lesznek a karrierépítésben is.	1,20	3,00
12. Az elsajátított dolgok hasznosak lesznek a munkahelyemen is.	1,07	4,00
13. Jó légkörű volt a kurzus.	1,20	1,15
14. Az oktatók jól felkészültek voltak.	1,08	1,48
15. Az oktatók barátságosak, segítőkészek voltak.	1,15	1,20
16. Másoknak is ajánlanám a kurzust.	1,25	1,32

nagyfokú függetlenség és az öt kurzusból négy alkalommal, az első napokban voltak is kieső tagok, akik ijesztőnek találták a módszert, amikor is az oktató „nem fogja a kezét”. Érdeemes megjegyezni, hogy az idegen-nyelvi környezet még ijesztőbbé tette az egészet annak ellenére, hogy a 7. témakörnél végül is nem ítélték túl bonyolultnak a dolgot a résztvevők (N: 3,25, L/T: 4,44).

A nappalis hallgatók az összes többi témakörben kedvezően ítélték meg a kurzust, és egyértelműen ajánlanák másoknak is (átlagpontszám a 16. kérdésnél 1,25). A távoktatásos/levelezős hallgatóknál közepes értékelést kapott még a kilencedik (4,56), a tizenegyedik (3,00) és a tizenkettedik (4,00) tárgykör. Valószínű ez abból ered, hogy a több valós tapasztalattal rendelkezők elmélyültebb elemzésre is képesek lennének, ha lenne több idő (9.), illetve a szélesebb körű tapasztalatok halmaza szűkíti is egy kicsit a kurzus gyakorlati alkalmazhatóságát az ő szempontjukból (11. és 12.).

Elmondható tehát, hogy a tapasztalati módszernek létjogosultsága van a felsőoktatásban és ezt nemcsak elméleti tendenciák mutatják, hanem két konkrét kurzus során elvégzett kísérlet eredményei is egyértelműen bizonyítják. Az intenzív nemzetközi vállalati

esettanulmány és a marketingstratégiai szimulációs gyakorlat is igen népszerű; a hallgatói visszajelzések alapján (nappalis, levelezős, távos) helye lenne több hasonló szakmacsoporthoz kötődő, gyakorlati modulra. Igaz, a módszer alkalmazásának széleskörű elterjesztése szervezési akadályokba ütközik az esetenként magas hallgatói létszámok miatt, de a „*Succeeding in the Global Business Environment*” vagy a „*The Marketing Game*” típusú, eleve szintetizáló célzatú intenzív kurzusok még főiskolai szinten is (szűkebb időkeret) sikeresen kivitelezhető projektek, amelyek egy időben elégitenek ki jól megfogalmazott hallgatói igényt, növelik a végzősök munkaerő-piaci versenyképességét és versenyelőnyét, és hozzájárulnak az ilyen programokat nyújtó felsőoktatási intézmények presztízs-növeléséhez.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BRADFORD, DAVID L.: *Mastering Management Education* (p. 1–2) – Sage Publications, 1993
- BRADFORD, DAVID L.: *Learning in Groups* (p. 173–179) – Sage Publications, 1993
- HALL, FRANCINE S.: *Participative Course Management* (p. 229–237) – Sage Publications, 1993
- LUNDBERG, CRAIG C.: *Case Method* (p. 45–51) – Sage Publications, 1993
- MARCIC, DOROTHY: *Experiential Method* (p. 127–134) – Sage Publications, 1993
- MICHAELSON, LARRY K.: *From lecture to interactive discussion* (p. 2–5) – Sage Publications, 1993
- RÉTHY, ISTVÁN: *A globalizáció hatása a vezetéstudomány-oktatásra* (p. 14–33) – doktori értekezés, 2002
- WEINER, JOAN – BOYER, GIL: *Simulation, Video and High-Tech Applications* (p. 79–87) – Sage Publications, 1993

A szerző főiskolai docens  
 Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös  
 Humántudományi Tanszék



# Főiskolai hallgatók cégválasztása marketingre fókuszált esetjátékok keretében<sup>1</sup>

**A Harsányi János Főiskola másodéves hallgatói 2007. tavaszi és őszi félévében többféle vállalatirányítási esetjátékot oldottak meg 3-4 fős kiscsoportos teammunkában. Az esetjátékok kiemelték a marketingorientáció szerepét a vállalatvezetés sikerében. A hallgatóknak rövid eligazítás után önállóan kellett céget és tevékenységi kört választania, majd kidolgozni a munkatáblákban előre megfogalmazott kérdéseket.**

**A kreatív feladatok és a csapatmunkákkal szerezhető pontszámok érdekes, tartalmas megoldásokra motiválták a résztvevőket.**

**A cikk a két félév tapasztalatait olyan felmérés keretében kívánja bemutatni, amelynek tárgya a cég és tevékenységi kör megválasztásának irányultsága, változatossága és hatása az esetjáték kidolgozására, illetve hogy mindez hogyan hasznosítható marketing-irányú interdiszciplináris esetjátékaink továbbfejlesztésében.**

## ESETJÁTÉKOK A FŐISKOLAI OKTATÁSBAN

A Harsányi János Főiskola marketing és menedzsment oktatásában több éves hagyománya van a kiscsoportos esetjátékok alkalmazásának. Saját esetjátékaink az előadások egy-egy kiemelt témaköréhez kapcsolódnak. A hallgatóknak – előprogramozott feladatlapok kitöltésével – az adott témakör legfontosabb kérdéseire kell megoldást találni. A hallgatók szabad választással maguk alakítják meg a 3-4 fős csapatokat, amelyek kialakításában többnyire szerepe van a korábbi ismeretségnek, adott esetben barátságoknak. A csapatok összetétele a félév során többnyire állandó, de ez nem kötelező – a hallgatók bármikor alakíthatnak újabb csapatot, és ennek összetételét már a korábbi együttműködés tapasztalatai is befolyásolják.

Az esetjátékok témakörei igen változatosak. A következő tematikus esetjátékokban például jól kifejezésre juttatható a marketing orientáció:

- Piackutatási kérdőív összeállítása
- Piaci pozíciók meghatározása
- Fogyasztói elégedettség vizsgálata
- Piaci pozícióvédelem
- Minőségi kifogások kezelése
- Brainstorming a CRM hatékonyságának növelésére
- Piaci hatások vizsgálata
- A márkahatékonyság elemzése
- A Porter-féle öt versenyerő hatásvizsgálata
- Termékkör-bővítés a Maslow-piramisra épülő ötletekkel

Az 1. ábrán a felmérésekben szereplő egyik esetjáték kezdőlapjából mutatunk be részletet a céget bemutató mezőkkel, és a cégmenedzsment jellemvonásainak felvázolásával.

Az esetjátékok lebonyolítása egységes játékszabályok szerint történik, és a csapatmunkák eredményét háziverseny-jellegű értékelés keretében pontozzuk. Egy-egy esetjáték hiánytalan megoldásával 20 pontot

<sup>1</sup> A tanulmány először a Marketing Oktatók Klubjának 2008. évi konferenciáján került ismertetésre.

## ALKALMATLAN FŐNÖKÖK VEZETŐCSERÉJE

A CÉG NEVE	IGAZGATÓSÁGI TAGOK	
TEVÉKENYSÉGI KÖRE		

## A MENEDZSMENT TAGJAINAK JELLEMZÉSE

**A vezérigazgató alkalmas, de tunya főnök.** Kiváló eredménnyel végezte el az egyetemet, több diplomája is van, de nem érdekli a szakmája. Hobbija a költséges utazás egzotikus tájakra, ennek pénzigényét részben aktív érmegyűjési tevékenységével fedezi. Bármilyen szakmai kérdésben ő a legavatottabb, tudásával szívesen kérkedik, de az ügymenet nem érdekli. Nem beszél idegen nyelven. Mivel ő a cégtulajdonos unokaöccse, nehéz elmozdítani állásából.

**A marketing igazgató alkalmatlan, de törekvő és nyájas vezető.** Szaktudása közepes szintű, ezért bizonytalan a döntéseiben, és igyekszik gyengébbekkel körülvenni magát. Vezetőtársainak mindenben igazat ad, és ellentmondásos utasítások sorozatával irányítja szakterületét, de igen jól adminisztrálja munkáját. A kereskedelmi igazgató teljes támogatására számíthat, mert nem keresztezi annak autokrata törekvéseit.

**A gazdasági igazgató az undok főnök típuspéldája.** Mindenkiel szemben negatív előítéletei vannak. Rémuralmat tart fenn munkatársai között, de ezt vezetőrsai csak sejtik, mert velük szemben udvariasan viselkedik, beosztottai közül pedig senki nem mer tanúskodni ellene. A vezérigazgatót külföldi útjaira általában elkíséri, és kiváló nyelvtudása folytán visszaél információs monopóliumával.

**A HR igazgató demokratikus vezetői alkat.** Kiváló szakember és jó vezető. Felettesei tisztelik, beosztottai szeretik. Igen eredményes HR koncepciókat valósít meg, de sokat küzd lehetetlen vezetőrsaival az értékes emberek fluktuációjának megakadályozásáért, eredménytelenül. Nincs családja, csak a cégért él, és túl van két infarktuson. Ha kidőlné a sorból, nagy veszélybe kerülne az egész cég légköre és humánpolitikája.

**A fejlesztési igazgató a McGregor-féle Y-elmélet kiváló képviselője.** Számára a munkában kifejtett fizikai és mentális törekvés egyszerre játék és pihenés. Kiváló szaktudású, több nyelven beszél, tudományos fokozata van, sokat publikál. Vezetőtársai irigyen tekintenek rá. A marketing igazgató támadja azzal, hogy nem piaci alapon fejleszt, a gazdasági igazgató pedig igyekszik leszorítani a fejlesztési kereteket, a vezérigazgató támogatása folytán többnyire sikerrel. A kreatív, lelkes mérnökök egy szűk köre mégis kitart mellette, és minden évben piacra dobnak egy-két sikeres újdonságot.

*Forrás: Saját esetjátékból szerkesztett kivonat, MOK Konferencia, Budapest, 2008.*

lehet elérni. A pontszámok a tanterv elméleti/gyakorlat óraarányának megfelelő mértékben beszámítanak a féléves érdemjegybe. Az első három helyezett csapat az elérhető maximális pontszám mellett egy, két illetve három jutalompontot is kap. A beszámítás jól bevált Excel pontszámítási séma szerint történik, és a hallgatók a félév során folyamatosan követhetik pontjaik állását.

A csapatmunka sémájában vázoljuk az adott üzleti szituációt és a megoldandó problémát, majd rávezető kérdésekkel irányítjuk a csapatot a megoldás felé. Az utolsó kérdés általában a kigondolt megoldástól várható gyakorlati hasznosságra irányul.

## A NYITOTTSÁG SZEREPE A FELADATOK MEGOLDÁSÁBAN

A csapatmunkák nyitott kérdése a cégnév, iparág és tevékenységi kör megválasztása – ebben a csapatoknak teljes a szabadsága. Az előzetes szakválasztás orientálja ugyan a hallgatókat az iparág megválasztására, így sokan választanak turizmussal kapcsolatos témát, de ezen belül már nagyobb változatosság mutatkozik, amikor a tevékenységi kört kell meghatározni. A cégnév meghatározásánál fontos kíváncsi, hogy az rövid, jól hangzó, könnyen megjegyezhető legyen, és jól érzékeltesse a tevékenység jellegét. A humor elbűjtését a cégnévben külön díjazzuk.

## ESETLEÍRÁS, ÉS A CSAPAT FELADATA

A menedzsment ellentmondásos összetétele és magatartása miatt sorozatosak a belső konfliktusok. A fejlesztések visszaszorulása miatt egyes konkurensok érzékelhetően erősödnek, egy-egy piaci krízishelyzet is előfordul, de a gazdasági igazgató erőteltet takarékosága folytán pénzügyi problémák még nem jelentkeznek.

A cégnek van ugyan elfogadott stratégiája, de az inkább operatív takarékosági programnak tekinthető, a fejlesztési szükséglet és annak várható hatása alig jelenik meg benne. A nagyobb horderejű marketing, fejlesztési és átszervezési koncepciókat a menedzsment akarnok képviselői rendre leszavazzák, vagy megghiúsítják annak megvalósítását. Az igazgatósági ülések stratégiai értékű előterjesztéseit szinte soha nem lehet elfogadtatni és megvalósítani.

Az igazgatóság tagjai teljes anyagi felelősséggel érzékelik a kudarc jeleit, ezért vezetőcserét tartanak szükségesnek. A HR igazgató egyetlen olyan külső jelentkezőt talált, aki felsővezetőnek kiválóan alkalmas lenne. A másik két jelölt egy-egy jól felkészült saját középvezető, akiket azonban a jelenlegi csúcsmenedzserekkel valahogy el kellene fogadtatni. Fontos feladat a tulajdonos meggyőzése is arról, hogy a menedzsmenten belüli ellentmondások miatt vesélyben a cég jövője. Az igazgatóság nem mondhat le a cégirányítás stratégiai szemléletéről, és a piacorientált innováció fontosságáról.

A vezetőcserét rendkívüli igazgatósági ülésen, lehetőleg tulajdonosi egyetértéssel, ennek hiányában az Igazgatóság jogkörének messze-menő kihasználásával kell megvalósítani, és várható hatásait mérlegezni. A cél a csúcsmenedzsment összhangjának helyreállítása, a piacorientáció erősítése, a konkurencia fenyegetéseinek elhárítása. Az esetjáték befejezéseként kérjük indokolni az igazgatóság döntéseit, majd összefoglalni a vezetőcserétől várt eredményeket.

*Forrá: Saját esetjátékából szerkesztett kivonat, MOK Konferencia, Budapest, 2008.*

A nyitottság értékelését tekintve megoszlik a hallgatók véleménye. A félév elején a csapatok még általában ijesztőnek érzik, hogy nekik kell céget és tevékenységet választaniuk, nincs üzleti tapasztalatuk, tanácstalannak érzik magukat. Akkor bátorodnak fel, amikor személyes érdeklődésükre hivatkozunk, így már könnyebben jönnek elő színes témaválasztási ötletek. A csapatok egy része mindvégig megmarad választott cége és tevékenységi köre mellett, a kalandozóbb alkatúak viszont mind színesebb témaválasztásra törekednek. A második, harmadik csapatjáték során már általában nincs gond a témaválasztással, sőt a hallgatók értékelik a lehetőséget, hogy őket érdeklő tevékenységi körben próbálják ki kreativitásukat. A feladatok nyitottsága ezért jót tesz a változatos ötletek kibontakoztatásának.

## A CÉGVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE

A csapatmunkák kezdetén arra biztatjuk a hallgatókat, hogy lehetőleg egyszerűbb, átláthatóbb tevékenységi kört válasszanak, ahol nyilvánvalóbb az üzleti helyzet, és a tanultak alkalmazása. Vannak népszerűbb tevékenységek – ilyen például az autó-

összeszerelés vagy a szállodai szolgáltatás. Ezeket adott esetben több csapat is választja, amely érdekes összehasonlításokra nyújt lehetőséget.

A témaválasztás irányítása érdekében minden esetjátékhoz esetleírás tartozik. Ez azért is fontos kelléke a csapatmunkának, mert a hallgatók ennek segítségével készülnek fel a team-vitára. A vezetőcsere-feladat esetleírását a 2. ábra szemlélteti.

A csapat személyi összetétele is befolyásolja a cégválasztást. Olyan csapatban, ahol a fiúk aránya nagyobb, gyakrabban fordul elő ipari, ezen belül is gépipari, szerelési, híradástechnikai, információtechnológiai tevékenység, míg a lányok szívesen választanak például divatipari, rendezvényszervezési vagy kulturális tevékenységet. A vendéglátóipari tevékenység ugyanakkor a legkülönbözőbb összetételű csapatok esetében is igen keresett téma, változatos ötletekkel.

A cégválasztás erősen meghatározza a csapatmunka sikereségeit. Olyan esetjátékoknál például, amelyekben nagy szerep jut a piac és a konkurencia ismeretének, azok a csapatmunkák sikeresek igazán, amelyekben a választott cég éles versenyhelyzetben van, sokféle versenytárs sokféle érdekét és magatartását kell modellezni az adott probléma

megoldásához. Gyorsan fejlődő iparág esetében a hallgatók prognosztikai készségének van nagyobb szerepe, jól kell tudni előrejelezni a tudományos-műszaki fejlődés ismert jelenségeit, várható újdonságait, és ezek piaci megjelenésének esélyeit, hatásait. Az emberismeretnek és a humornak olyan esetjátékok esetében van nagy szerepe, ahol a cég munkatársai közvetlen kapcsolatba kerülnek.

Az esetjátékok tartalmi elemzése rendkívül érdekes információkat adhat a hallgatók érdeklődéséről, kreativitásáról, ismereteinek alkalmazási képességéről, gyakorlatiasságáról és piaci, üzleti érzékéről. Ezúttal mégis a cégválasztást választottuk az elemzés tárgyául, mivel itt dől el, hogy a csapat hogyan közelíti a feladatot, hogyan küzd meg a számára újszerű helyzettel, hogyan alkalmazza a tanultakat, és hogyan tudja felmérni döntéseinek, intézkedéseinek várható hatásait.

## A FELMÉRÉS CÉLTERÜLETE, ÉS A MINTA JELLEMZŐI

A felmérés az elmondottaknak megfelelően a témaválasztásra irányult – azzal a szándékkal, hogy meggyarazni tudjuk a hallgatók indítékait, és a választott témák hatását a csapatjátékok kidolgozottságára.

A minta két részből állt. A Harsányi János Főiskola másodéves hallgatóinak 278 fős évfolyamán 2007. tavaszi félévében Menedzsment tantárgyból a következő négy esetjáték megoldását vontuk be a felmérésbe:

- Igazgatósági ülés napirendjének összeállítás
- Szervezeti-működési innováció
- Alkalmatlan főnökök cseréje
- Vállalati sikerprofil felvázolása

Az alkalmatlan vezetők cseréjéről szóló esetjáték munkatábláiból mutat be további részletet a következő ábra. A hallgatók feladata ebben az esetben az volt, hogy az esetleírás és a választott cég piaci helyzete alapján rajzolják be a vezetőcserék irányát, majd indokolják meg az egyes cseréket – azzal a feltétellel, hogy a cég továbbra is működőképes maradjon. Túl sok vezetőt egyidőben lecserélni nem volt szabad, de a tartós konfliktusforrásokat fel kellett oldani, és vállalaton belüli előléptetéssel is lehetett pótolni a leváltott vezetőt.

A következő másodéves, 189 fős évfolyam 2007. őszi félévében Vezetés-szervezés tantárgyból három alkalommal vett részt 3-4 fős kiscsoportos teammunkában. A hallgatók ezúttal a következő feladatokat oldották meg:

- Kisvállalkozás elindítása
- Alkalmatlan főnökök cseréje
- Vállalati sikerprofil felvázolása

A teljes minta így összesen ötféle esetjátékot érintett, mert a felsoroltak közül kettőt mindkét évfolyamban megoldottak a hallgatók. A felsorolt esetjátékok mindegyikében olyan üzleti helyzeteket írtunk le, amelyek szoros kapcsolatban álltak kritikus piaci helyzetekkel, közvetlen vagy közvetett üzleti problémákkal, és a versenytársak ismeretét feltételező döntésekkel. Egyes esetekben a marketing információknak volt nagy szerepe, máskor a marketing kommunikációnak, így a feladatok kellően kiemelték a marketing-orientáció szerepét a vállalatvezetés sikerében.

A hallgatók a témaválasztás előtt minden esetben rövid eligazítást kaptak, majd a cégnév és tevékenységi kör meghatározása után kidolgozták a munkatáblákban előre megfogalmazott kérdéseket.

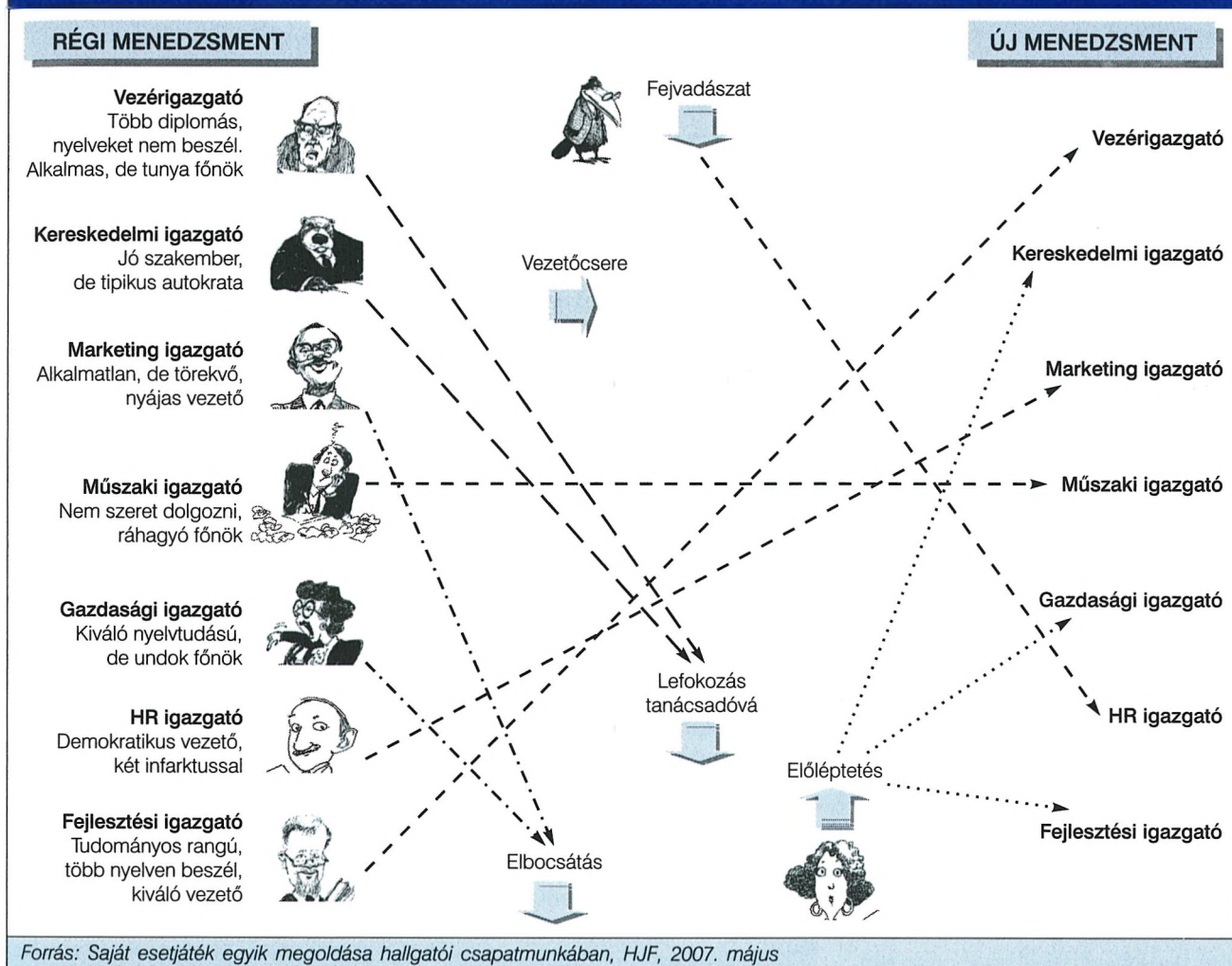
A csapatmunkákkal szerzett pontszámok 30%-os arányban számítottak bele a hallgatói teljesítménybe, így a hallgatók erős motivációt kaptak a feladatok tartalmas kidolgozására. Az értékelés szempontjai között nagy súlyt kapott a témaválasztás, a tanultak alkalmazásának képessége, a marketing irányultság, üzleti szellem és kreativitás, valamint a kidolgozás szakszerűsége, igényessége, így változatos, színes, tartalmas esetjátékok születtek.

## ELEMZÉSI SZEMPONTOK

Az elemzés tárgya a cég és tevékenységi kör megválasztásának irányultsága, változatossága és hatása az esetjáték kidolgozására. A felmérés választ kíván adni arra, hogyan oszlik meg a hallgatók érdeklődése a különféle vállalkozástípusok között, és ezt mennyiben befolyásolja a hallgatók kötődése a gazdálkodási vagy a vendéglátás-turisztika szakhoz.

Azt is vizsgáltuk, hogy milyen problémák merültek fel a témaválasztás során, ezek hogyan hatottak a feladatok kidolgozhatóságára, és a marketing-orientáció mennyiben tudott érvényre jutni az egyes esetjátékokban.

Az esetjátékokban leírt feladatok jellege és a megoldások nehézségi foka igen változatos, ezért a felmérések számszerű következtetései elsősorban megosztási viszonyokra irányulhattak. A verbális következtetéseket a hallgatók által kidolgozott esetjátékok tartalomelemzése szolgáltatja. A tartalomelemzés lehetőségeit érzékelteti a vezetőcseré-esetjáték egyik kitöltött munkatáblája, amelyet a 3. ábra szemléltet.



Az ábrán bemutatott megoldás nem minden tekintetben bizonyult meggyőzőnek, de jól érzékelteti a műszaki terület fontosságának leértékelését, mivel itt az alkalmatlan főnök megmaradt. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy a hallgatók itt könyvelőcéget választottak, és a fejlesztési igazgatóhoz rendelték hozzá a szükséges hardver-szoftver színvonal fenntartását, a megoldás elfogadható.

A felmérés következtetései reményeink szerint hozzájárulhatnak további, fontos marketing és vezetési kérdésekre fókuszáló esetjétek kidolgozásához.

## RÉSZVÉTELI ARÁNY, A TÉMAKÖRÖK MEGOSZLÁSA

A felsorolt esetjétekben összesen  $278 + 189 = 467$  fő vett részt, akik összesen 192 csapatmunkát oldot-

tak meg. A kiscsoportos feladatok megoldásért kapott pontszámok – amit jeleztük – beszámítottak a féléves eredménybe, de mivel az óralátogatás nem volt kötelező, a csapatmunkákban a hallgatók változó létszámban szerepeltek. Amint az 1. táblázatból látható, a legnagyobb részvételi arány az igazgatósági ülés napirendjére, és a vezetőcsérés feladatra volt jellemző. Utóbbi azért fordult elő magas arányban, mert egyrészt mindkét félévben szerepelt a hallgatók feladatai között, másrészt ez volt a legnépszerűbb téma, amelyet az őszi félév hallgatói hírből már ismertek. Itt is működött tehát a szájreklám.

Idegenforgalmi témában szállodai, éttermi szolgáltatás, illetve utazásszervezés fordult elő a választott témák között. A szórakoztatóipar területén rendezvényszervezéssel, zenei, illetve műsorszolgáltatással foglalkoztak a csapatok. A szellemi szolgálta-

1. táblázat

## A hallgatói érdeklődés megoszlása a témaválasztás tükrében

Tevékenységi kör	Kisvállalkozás elindítása	Igazgatósági ülés napirendje	Vezetőcsere	Vállalati sikerprofil felvázolása	Szervezeti-működési innováció	Csapatok száma
Idegenforgalom	4	18	14	3	6	45
Szórakoztatás	3	2	1	2	1	9
Szellemi szolgáltatás		8		3	1	12
Élelmiszeripar	6	7	6	7	5	31
Szépségipar	1	3		1	1	6
Sport és egészség	6	1	3			10
Ruhaipar	3	2	1	2	1	9
Bútoripar	1		2		1	4
Papír, műanyag, játék	2		1	2	2	7
Informatika, irodatechnika	2	6	7	1	2	18
Műszaki cikkek	1		8	2	2	13
Autóipar, repülőgépipar	1	2	2	1	3	9
Logisztika	1	2	3		1	7
Marketing szolgáltatás		2	1	2	1	6
Egyéb tevékenység		3	3			6
<b>Csapatok száma</b>	<b>31</b>	<b>56</b>	<b>52</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>192</b>

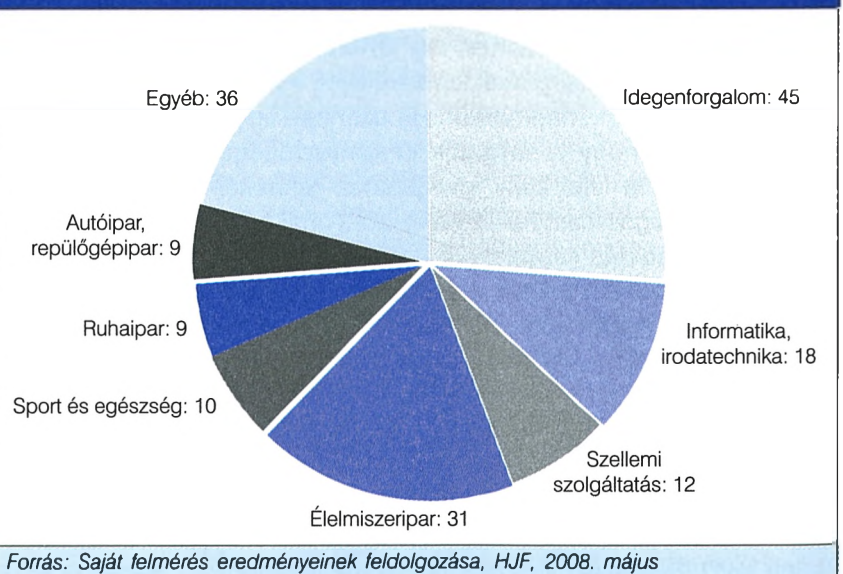
tások fő témakörei: nyelvoktatás, pályázat, könyvelés, főzőiskola, tanácsadás, fejtámasztás, építéstervezés. Az élelmiszeriparon belül étel, ital, tea, kávé, édesség, biotermékek forgalmazása, a szépségipar, sport és egészségipar területén fodrászat, kozmetika, szolárium, piperecikk és parfüm árusítása, wellness szolgáltatás, gyógyturizmus, masszázs és sportszerek eladása szerepelt a palettán.

A lakossági iparcikkek között fehérnemű, sportruházat, divaticikk és bútorok gyártásával és kereskedelmével, palackgyártással, fajték forgalmazásával találkoztunk. A hallgatók témái között szerepelt még szoftvergyártás, biztonságtechnika, internetkávészó, netes szolgáltatás, távközlés, GPS, számítógép hardver, HIFI, telefongyártás, műszerek és alkatrészek gyártása, ipari, építőipari, autóiipari szerelés, kereskedelem általában, szállítmányozás, sofőr-szolgálat. A marketinggel foglalko-

zó csapatok reklámcéget alapítottak, vagy PR tevékenységgel, illetve különféle kommunikációs szolgáltatásokra vállalkoztak. Az egyéb tevékenységek között előfordult projektmenedzseri tevékenység, dísznövények forgalmazása, ingatlanközvetítés, továbbá

4. ábra

## A csapatjátékokban választott főtémák aránya



kockázati tőke-társaság működtetése. A fő témakörök megoszlását szemlélteti a 4. ábra.

A választott iparágak közül kiemelkedik az idegenforgalom és az élelmiszeripar népszerűsége. Az előbbinek az az oka, hogy a gazdaszallgatókhoz képest mindkét évfolyamon mintegy háromszoros az idegenforgalmi szakos hallgatók aránya. Az utóbbi arány feltehetően arra mutat, hogy az élelmiszeripari termékekkel fogyasztóként mindenki nap mint nap találkozik, így a hallgatók egy-egy cég képviselőjében is jól informáltak a fogyasztói igényekről és magatartásról, ezek pedig erősen befolyásolják a vezetői döntéseket. Az informatikai, irodatechnikai tevékenységek magas arányát az információs kor újhullámai által generált érdeklődés magyarázza.

## TEVÉKENYSÉGEK VÁLASZTÁSA AZ ESETJÁTÉK TÉMÁJÁNAK FÜGGVÉNYÉBEN

Érdekes összehasonlításra ad módot a három kiemelt tevékenységet választó csapatok számának összehasonlítása esetjátékonként. Az élelmiszeriparon belüli megoszlást a 5. ábra mutatja. Eszerint a legtöbb csapat a sikerprofilról szóló, valamint az igazgatósági ülés napirendjét felvázoló esetjátékban választotta az élelmiszeripart, mindkét esetben hét-hét csapattal. A magas érdeklődés itt annak tulajdonítható, hogy a sikerprofil tényezői között olyan marketing és fejlesztési

tényezők szerepeltek az esetjátékban, amelyek döntőek az élelmiszeripar éles versenyében.

Az idegenforgalmi tevékenységek választása szintén vezető szerepet kapott az igazgatósági ülés napirendjéről szóló esetjátékban, de itt a vezetőcsere feladata szerepelt a második helyen, 18 illetve 14 csapattal. A csapatok magas számát itt is az idegenforgalmi szakos hallgatók háromszoros aránya magyarázza. A feladatok tartalmi áttekintése alapján az igazgatósági ülés napirendjének idegenforgalmi vonzereje annak tulajdonítható, hogy a tartós piaci érdeklődést, és a visszatérő vendégkört itt erősen meghatározzák azok a stratégiai fejlesztések, amelyek az idegenforgalmi szolgáltatás kényelmét, vonzerejét növelhetik.

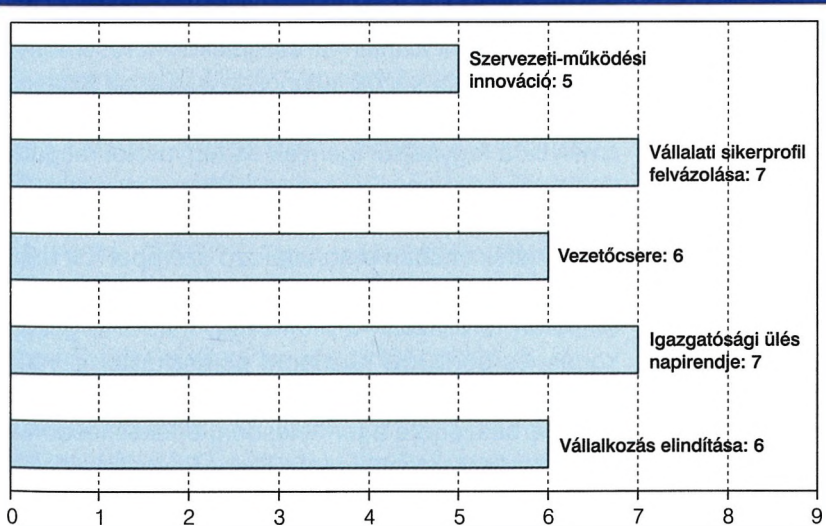
Az informatikai tevékenységeket a legtöbb csapat a vezetőcsérés esetjátékban választotta, második helyen pedig az igazgatósági ülés napirendjének felállítása áll, hét illetve hat csapattal. A tartomelemzés szerint a vezetőcsere jellemző gyakorisággal a műszaki terület dominanciája, és a hozzá képest gyenge, alkalmatlan marketingvezetés tette indokolttá, különös tekintettel a piacelemzéssel megalapozott informatikai fejlesztések fontosságára. Az igazgatósági üléssel foglalkozó feladatban itt is nagy súllyal szerepeltek stratégiai fejlesztésről szóló döntések.

## AZ ESETJÁTÉKON BELÜL VÁLASZTOTT TEVÉKENYSÉGEK ARÁNYA

A tevékenységek megoszlásával kapcsolatban az is érdeklődésre tart számot, hogy egy-egy esetjátékban belül a hallgatók milyen arányban választották a főtevékenységeket. A két legkedveltebb esetjáték közül az igazgatósági ülés napirendjének témaválasztásakor is az idegenforgalom magas részaránya jellemző, tartalmi magyarázata itt is nagyrészt az idegenforgalmi szakos hallgatók háromszoros létszámával függ össze. A tartomelemzés szerint azonban az is fokozta az idegenforgalmi témák népszerűségét, hogy a hallgatók sok-sok színes ötletet tudtak felsorolni fontos napirendi pontként, döntési céllal a tőkeerős idegenforgalmi cégek vezetésének címzve.

5. ábra

Élelmiszeripart választó csapatok száma esetjátékonként



Forrás: Saját felmérés eredményeinek feldolgozása, HJF, 2008. május

Ebben az esetjátékban – az élelmiszeripar és az irodatechnika általában megfigyelt magas aránya mellett – nagy arányban szerepelt még a szellemi szolgáltatás, ezen belül a könyvelés, könyvvizsgálat, üzleti tanácsadás és oktatás. A tartalomelemzés szerint itt főként a szellemítőke bővítésére, cégtanulásra és a szellemi munka ösztönzésére irányuló felvetések, továbbá a bizalmi tőke építésére irányuló ötletek szerepeltek a napirendi pontok között, mint a cégek tartós versenyképességének feltételei.

A vezetőcserével foglalkozó esetjáték esetében a szellemítőke szerepe visszaszorult a cégtevékenységek sorában. Helyette viszont – az élelmiszeripar, informatika és irodatechnika mellett – nagyobb arányban fordult elő a műszaki cikkek gyártása és kereskedelme. A tartalomelemzés alapján itt a vezetőcsereket többek között az indokolta, hogy a hallgatók által alapított cégek lassan zárkóztak fel a műszaki fejlődés üteméhez, nem produkáltak olyan minőséget, amely a fogyasztói igényeknek és a beszállítói követelményeknek megfelelt, illetve gyenge marketingkultúrájuk, vagy gyenge gazdálkodási és pénzügyi helyzetük hátráltatta a fejlődést.

A sport- és egészségipar, valamint a logisztikai szolgáltatás mutat még mérvadó arányokat a témaválasztáson belül. A sportüzletben és az egészségiparban a javasolt vezetőcserek nagyrészt az egészségügyi menedzser és a pénzügyi igazgató munkakörét érintették, tekintettel a jogi megszorítások és a szponzoráció kiemelt szerepére. A logisztikai ipar népszerűségét a hazai logisztikai üzlet jelentőségének növekedése támasztotta alá, tekintettel Magyarország előnyös földrajzi fekvésére. Itt a vezetőcserek elsősorban a tevékenység szervezési, jogi és adminisztratív területeit érintették, mivel a szállítmányozás versenyképességét elsősorban e területek befolyásolják.

Érdekes megfigyelés volt, hogy a marketing szolgáltatásokat kínálók – például piackutató vagy reklámcégek – azért nem találták igazán vonzónak a vezetőcsere esetjátékot, mert cégüknél a marketing-igazgató általában jó választás volt, nem is tudott volna enélkül működni a cég, miközben a műszaki területnek csekély szerep jutott, tehát a vezetőcsere sem hozhatott lényeges javulást a cég helyzetében. Ezekben az esetekben a gazdálkodási és pénzügyi terület nagymértékben a megrendelések függvényében alakult, tehát itt sem kerülhetett sor olyan látványos vezetőcsereire, amelytől a kulcstevékenység még versenyképesebbé válhatott volna.

## A TAPASZTALATOK HASZNOSÍTÁSA

Népszerűségi felméréseink alapján, amelyekről más konferenciákon számoltunk be, a kiscsoportos esetjátékok igen kedveltek az általunk oktatott főiskolai hallgatók körében. A megkérdezett hallgatók kiemelték a feladatokban leírt sajátos szituációk szerepét a tanultak alkalmazásában, a kihívás izgalmát, a gondolkodásra készítő kérdések hasznosságát, és különösen a csapatélményt. Fontosnak tartják, hogy a gondolkodásra serkentő viták során sikerül megismerniük egymást, és felmérni önmagukat, gyakorlatias képességeiket, együttműködési készségüket.

Az önálló témaválasztás kezdetben elbátortalanítja ugyan a csapatok tagjait, és lassan alakul ki az ismeretlen új feladathoz illeszthető koncepció, de az idő kétharmadát már a többség aktív munkával tölti el, felgyorsul a folyamat, és a végére torlódnak a legjobb ötletek.

A választott témák jól érzékeltetik a hallgatók személyes érdeklődését, de emellett az üzleti életben felmerülő helyzetekhez is jól köthetők. A cég tevékenységének megválasztása nagyrészt kapcsolódik az éppen kiosztott esetjáték céljához, elvárt tartalmához. A hallgatók a felmérések alapján ügyesen illesztik a cégválasztást a felvázolt helyzetképhez, és – legnagyobb előnyként – megtanulnak döntést hozni, megfelelő vezetői magatartást tanúsítani, fejlett marketingkultúrát kialakítani valóságos üzleti helyzetekben, és felmérni döntéseik várható következményeit. Megfigyeléseink szerint az esetjátékok a szakdolgozati témaválasztást is jól előkészítik, mert számos begyakorolt üzleti helyzetben gyűjtenek össze a későbbiekben hasznosítható szituációs tapasztalatot.

A felmérések alapján az esetjátékok körét érdemes bővíteni, a többi között különösen a vállalati stratégiai döntések területén, valamint olyan témakörökben, amelyek a fogyasztói igények és fogyasztói magatartás felmérésére, marketingeszközök tudatos alkalmazására, és piacorientált fejlesztésekre irányulnak.

Esetjátékainkban meghatározó szerepet tölt be az interdiszciplináris jelleg. Az üzleti pozíciók áttekintése során törekszünk a marketing, műszaki, gazdálkodási és pénzügyi nézőpont és eszköztár szintézisére, különös tekintettel a marketing és műszaki terület párbeszédére a termelésben, értékesítésben és a fejlesztések megalapozásában. Esetjátékainkat a jövőben is ilyen irányokban kívánjuk fejleszteni, és a hallgatók gyakorlatiasságát további helyzetleírásokkal, provokatívabb kérdésekkel erősíteni.



## KAPCSOLÓDÓ ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- BAUER ANDRÁS – BERÁCS JÓZSEF (1998): Bevezetés a marketingbe. Külkereskedelmi OTK, 212. o.
- CZEGLÉDI CSILLA (2006): Menedzsment a marketingben, avagy van-e női és férfi vezetési stílus? „Innováció, társadalmi felelősség, fenntartható fejlődés – marketing közelítésben.” 12. Országos MOK-Konferencia. Szerk.: Deli-Gray Zsuzsa et al., 7. o.
- DAVENPORT, TH. H. – PRUSAK, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest.
- DINYA LÁSZLÓ (2005): Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- GYÖKÉR IRÉN (1999): Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- HOFER, M. – VARSÁNYI, J. (2007): Better Health By Organic Foods – Non-Profit Marketing Aspects of Consumption. VI<sup>th</sup> International Congress on Public and Non Profit Marketing, University Of Minho, Braga, Portugal, 14–15 June, 2007
- HOFER, M. – VARSÁNYI, J. – JÓZSA, L. (2008): Marketing Research, Serving for a Growing Consumption of Organic Foods in Hungary. 3rd Annual South-East-European Doctoral Student Conference, Thessaloniki, Greece, 26–27 June 2008
- HOFFMANN ISTVÁNNÉ (1990): Modern marketing. Universitas, Budapest.
- HOFFMANN ISTVÁNNÉ (2000): Stratégiai marketing. Aula Kiadó, Budapest.
- JÁMBORNÉ, A. E. – VARSÁNYI, J. (2007): Change Management of a Hungarian Public Transport Service Group. 11th International Conference HAAMAHA 2007 – Managing Enterprise of the Future, July 9–12 2007, Poznan, Poland
- JÓZSA LÁSZLÓ (2003): Marketingstratégia, 3. kiadás, KJK–Kerszöv, Budapest.
- JÓZSA LÁSZLÓ (2007): A marketinggel, mint tudománnyal szembeni kihívások. In: Svéhlík Csaba (2007): Marketing a 21. században. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór, 19–34. o.
- JÓZSA LÁSZLÓ – HOFER MÁRIA – VARSÁNYI JUDIT (2007): Zöldmarketing az élelmiszeripar szolgálatában. Marketing & Menedzsment, XLI. évf. 2007/6. 24–33. o.
- KOTLER, PH. (2000): Kotler a marketingről. Jönni, látni, győzni – a piacon. Park Könyvkiadó, Budapest.
- KUNSÁGI ANDREA (1995): Hogyan láttassuk termékünket a fogyasztóval? Vezetéstudomány 1995/6. 32–36. o.
- LASSERRE, PH. (2003): Global Strategic Management. Macmillan, Palgrave.
- MASLOW, A.H. (1970): Motivation and Personality. 2nd Ed. Harper & Row, New York.
- PAPP-VÁRY ÁRPÁD (2008): Marketing a gyakorlatban. BKF Fenntartói Kft., Budapest.
- PORTER, M.E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- PRAHALAD, C.K. – HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68 (3) May–June, 79–91. o.
- RAUB, S. (2003): Towards a Knowledge-Based Framework of Competence Development. In: Sanchez, R.: Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford University Press, London.
- REKETTYE GÁBOR (1997): Értékkeremtés a marketingben. KJK, Budapest.
- STALK, G. ET AL. (1992): Competing on Capabilities. Harvard Business Review, March–April.
- SVÉHLIK CSABA (2007): Szemléletváltási kényszer az autópiacon. In: Marketing a 21. században. Kihívások, trendek, szemléletváltás. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór, 173–249. o.
- TÖRŐCSIK MÁRIA (1996): Ipari marketing. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- TÖRŐCSIK MÁRIA – VARSÁNYI JUDIT (1998): Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- VÁGÁSI MÁRIA (2006): Az innováció alapkonceptiói és az innovációmarketing tárgya. In: Vágási–Piskóti–Buzás (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 17–55. o.
- VÁGÁSI MÁRIA – PISKÓTI ISTVÁN – BUZÁS NORBERT (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- VARSA NYI JUDIT (2000–2004): Marketing és menedzsment esetjátékok, Széchenyi István Egyetem, Győr.
- VARSA NYI JUDIT – HOFER MÁRIA – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA (2005): Felsőoktatási tudásmarketing – a menedzsment ismeretek továbbfejlesztése hallgatói megkérdezések tükrében. Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája, Győr, 2005. augusztus 25–26.
- VARSA NYI JUDIT – JÁMBORNÉ ANTAL ERIKA (2007): Akcióelmélet és menedzseri értékrend. „Vállalati növekedés – Változó menedzsment – Marketing konferencia”, Győr, 2007. november 22.
- VARSA NYI, J. (2006): A Survey Among College Students, Looking Forward Management Excellence. MEB Conference – Management, Enterprise & Benchmarking, Tech College, Budapest, June 1–2.
- VÁGÁSI MÁRIA (2007): Marketing – Stratégia és menedzsment. Alinea Kiadó, Budapest.
- ZIEN, K.A. – BUCKLER, S.A. (1997): Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. Journal of Product Innovation Management, vol. 14. No.4, July 1997, 274–287. o.

*A szerző főiskolai tanár  
Harsányi János Főiskola*

# Best papers of the VII International Conference of the AIMPN

**N**em is olyan régen még divatos volt – egyes marketingszakmai körökben is – a marketing halálhíret kelteni. Az egyik vészhangkongató, Stephen Brown, a neves marketingszkeptikus, a válságjelek egyikének a marketing kiterjesztő felfogását tartja. Visszaköszön ebben az a sok tudományterületen tapasztalható jelenség, amikor az elméleti konstrukciók minden határon túli általánosítása téveszmének bizonyul, mintegy felhívítja magát az elméletet is. Esetünkben azonban úgy tűnik, hogy a Nagy Túlélő köszöni szépen, jól van, sőt éppen ennek a rugalmasságnak köszönheti fennmaradását. A fizikai termékek disztribúciójának támogatásától a megfoghatatlan szolgáltatások cseréjén, majd később az ideák „értékesítésén” keresztül a társadalmi csoportok magatartás-változásának ösztönzéséig hosszú út vezetett. Ma már csak kevesek vitatják, hogy a vevőorientáció a nonbusiness tevékenységekben is követelmény. Főként azok nem vitatják, akik a marketingnek ezt a válfaját művelik.

A Nonbusiness – azaz nonprofit és public – Marketing Nemzetközi Konferenciát ebben az évben Magyarországon, a Szegedi Tudományegyetemen rendezték. A konferenciasorozat évekkal ezelőtt spanyol kezdeményezésre indult el útjára, és idén már Spanyolország, Portugália, Nagy-Britannia, Németország, Csehország, Horvátország, Románia, Szlovákia és természetesen Magyarország mellett az Egyesült Államokból is érkeztek előadók.

Az AIMPN / IAPNM (Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo – International Association on Public and Nonprofit Marketing) olyan kutatói hálózat az üzleti tudományok területén, amely európai gyökerű, a hagyományos amerikai dominanciát elkerülve képes volt megerősödni, és az utóbbi években egyre több új taggal bővül. A hálózat fejlesztésében magyar oktatók-kutatók is országnrészt vállaltak. Az AIMPN kezdeményezés életképességében nem kis szerepet játszott a hálózat szakmai nyitottsága, az, hogy a nonbusiness marketing olyan kiterjesztő felfogását vallja magáénak – ez már a kiterjesztés kiterjesztése! –, amelyben minden nonbusiness aktivitásnak minősül, ahol a profitorientáció nem érvényesül tisztán. Ebben a felfogásban helye van a közigazgatási intézmények, a köz(össégi)- szolgáltatások, a civil szervezetek, a művészeti, a kulturá-



GENERALITAT  
VALENCIANA

BENVINGUT

BIENVENIDO

WELCOME

lis és a sporttevékenységek marketingjének, az egészségügyi, az oktatási, a társadalmi (social) és a politikai marketingnek, a regionális és városmarketingnek továbbá a társadalmi felelősségvállalás marketingaspektusainak egyaránt. A hálózatról a [www.aimpn.org](http://www.aimpn.org), a hálózat International Review on Public and Nonprofit Marketing címmel a Springer-nél megjelenő szakfolyóiratáról pedig a [www.rimprn.org](http://www.rimprn.org) internetes honlapokon található további információk.

A Marketing & Menedzsment e számában a 2008-as szegedi konferencia legjobb előadásából (best papers) válogattunk. Ez a válogatás is jól tükrözi a nonbusiness marketing sokszínűségét. A cikkekben többek között olvashatunk a városmarketing imázsformáló hatásáról, a társadalmi marketing alkalmazásának területeiről vagy a felsőoktatás kockázati viszonyairól.

A hálózat 2009. június 18–19-én a Valencia-i egyetemen rendezi a következő konferenciát. A konferencia-felhívás (call for papers) a [www.adeit.uv.es/aimpn12009](http://www.adeit.uv.es/aimpn12009) honlapról tölthető le. A 2009-es konferencia szervezői a következő szekciókat hirdették meg:

- Marketing in Public Organizations
- Marketing in Nonprofit organizations
- Social and Political Marketing

- Marketing the Arts
- Sports Marketing
- Education Marketing
- Health Marketing
- Ethics and Social Responsibility
- Social Networks
- Other issues relating to marketing in the Public and/or Nonprofit areas.

Az angol nyelvű előadásanyagok (papers or work-in-progress) beküldési határideje: 2009. február 28. A konferenciasorozat történetében először fiatal kutatók, PhD hallgatók számára külön szekció kerül megrendezésre. Az AIMPN hálózat tagjai nevében minden a témában érdekelt hazai oktatót, kutatót és valamely nonbusiness területen működő szakembert bátorítok a részvételre. Több szempontból is megéri. A konferencia tematikai gazdagsága, a résztvevők szakmai nyitottsága, a lehetőség az oktatási és tudományos kapcsolatok építésére és nem utolsósorban a rómaiak által alapított vibráló mediterrán város, Valencia megismerésére minden bizonnyal számos felsőoktatási intézményből fog résztvevőket odavonzani. Legyél közöttük Te is, Kedves Olvasó!

Veres Zoltán  
az AIMPN 2008 Konferencia elnöke

# Identity and Image in the City Marketing

**Our paper shows a comprehensive view of theoretical and practical aspect of city marketing and its planning model. Based on the competence-based paradigm, the focus is placed on steps in marketing planning, the 2P-mix instead of 4Ps. The central elements of the model are decisions and actions concerning city identity and city image. Methodology of city-audit-structure, which was tested in practice, is an important tool for decision makers in public marketing.**

## INTRODUCTION

The problem of identity is interpreted in several ways. The term identity in a psychological content means assimilation or identification. There are two ways of defining it. One says that identity is one of the stages of recognition in the process of remembrance, while psychoanalysts look at this issue in a broader meaning saying that in the process of development 'I am' encompasses characteristic features of other persons, considers them to be his own and identifies with them.

As for the collective impacts Aronson distinguishes three types of reactions: compliance, identification and internalisation. The most stable is internalisation which turns into an internal value, whereas compliance and identification motivate rewards and punishments. Identification is not an inner need, but a positive self-definition, which means that a person finds another person or a group attractive or interesting in some way and will be willing to undergo their influence and to take over their values and attitudes just to become similar to the person or the group (Aronson (1978), p.58.)

On the other hand, the problem of identity is closely related to external identity frames and categories that is to evaluative critics of the actual social reality and in this way – directly or indirectly – it concerns socio-theoretical and ideological suppositions. (Pataki (1982) p.192)

Due to the great variety of identities and because of the above mentioned factors an adequate identity hierarchy can be developed for each person and it undergoes changes with both age and society.

In the past few years the demand for identity suppressed earlier has sharply increased (national identity, sexual behaviour, environment protection, ethnical identity and so on). Alongside ethnical identities (and often related to them) various forms of territorial identities have been developing.

The territorial consciousness has become stronger and is closely related to the process of economic globalisation of 1970–1980, rejection of Americanisation and conscious preservation of characteristic values. The strengthening of national identity results in changes in consumer behaviour when national and domestic brands are given preference in

order to improve businesses of local producers and entrepreneurs as well as create and keep job facilities in the area.

*Identity creation is a tool of city development, representation and protection of interests, promotion of activities, utilisation of local resources and competencies, promotion of action abilities and competences as well as competitiveness and external image.*

Conscious improvement and development of identity is a prerequisite and a basic tool in city mar-

*“The thesis of our model: marketing aided city identity can be shaped by taking into consideration external and internal environment. It is an interpretable category which can play an essential role in city development and competition.”*

keting and operation. *Identity and the efforts made to shape the image reflecting its peculiarities encompass both internal common features and peculiarities and in this way they become different from the others.* Cooperation and competition are two essential axes the management and promotion of which can be achieved only by application of conscious marketing.

*The thesis of our model: marketing aided city identity can be shaped by taking into consideration external and internal environment. It is an interpretable category which can play an essential role in city development and competition.*

In the past few years marketing has become a special tool for city development and city policy targeting at meeting the needs and satisfying the demands of institutions, companies and individuals working and acting in the interest of inhabitants and regions. Marketing is a tool used for coordinating city development. It introduces places and communicates cities in the form of a single image. Thus, on the one hand, it provides a managerial and functional approach. On the other hand, it offers a clear planning and operational management tool system. The Marketing Institute, based in Miskolc, Hungary has completed more than 20 different scientific and research projects in the field of place marketing in the last ten years

The *basic appearance* of the place-product is *its image*, on the basis of which the decision making target groups develop their relationship with it. City marketing is a *community type marketing*, which develops its activities in the interest of the community of the whole region follows the principle of being competitively neutral and provides targeted enterprises, organizations, institutions and persons assistance to achieve greater success. *City marketing is the promotion and communication of exploration and realization of competitive strength, comparative advantages and forces of attraction in order to achieve multisided economic and welfare objectives* (Piskóti etc. 2002.).

The place-product is a product having *hierarchic structure*, where the products of particular territorial levels (country, region, county, small region, settlement) include products of lower levels, but can not be considered their simple summing up. Our marketing model is one of the most characteristic representation of duality in competition and cooperation.

‘*Coopetition*’ (Meffert 2000.) should operate as a live practice of places, it means that counties should cooperate in the interest of regions, but remain competitors when it comes to utilization of resources and direct developments within the region. There is no efficient place-marketing without a proper combination of cooperation and competition. Unreasonable com-

*“The product-duality determines two content-weight points of marketing: on the one hand, conscious and customer-based development of object and service elements of supply, on the other hand, a single image and communication activity. It means that the 2Ps approach (product+promotion) is better than the 4Ps approach in place marketing.”*

petition must not hinder cooperation. Representation of direct interests can not be loosened in cooperation and compromises. Consequently, the relationship between marketing of particular place levels is complex. Neither bottom-up nor top-down planning can be effective. Only a ‘specially-tuned’ and interactive method can lead to success.

The product-quality determines two content-weight points of marketing: on the one hand, conscious and customer-based development of object and service elements of *supply*, on the other hand, a *single image and communication activity*. It means that the 2Ps approach (*product+promotion*) is better than the 4Ps approach in place marketing.

The competitiveness of a region or a settlement basically lies in its qualities, how effectively it can utilize competencies in various fields ensuring steady development of supply. Our researches prove that the starting point of place development can be nothing else but development carried out on the basis of its own competencies and closely adjust itself to them even if it badly needs to rely on substantial external resources. Consequently, in order to formulate the concept of marketing and develop its strategy the application of a 'resource/competence-based view' is to be applied. The essence of the applied competence lies in the fact that the image-based customer side can be conquered on the basis of the

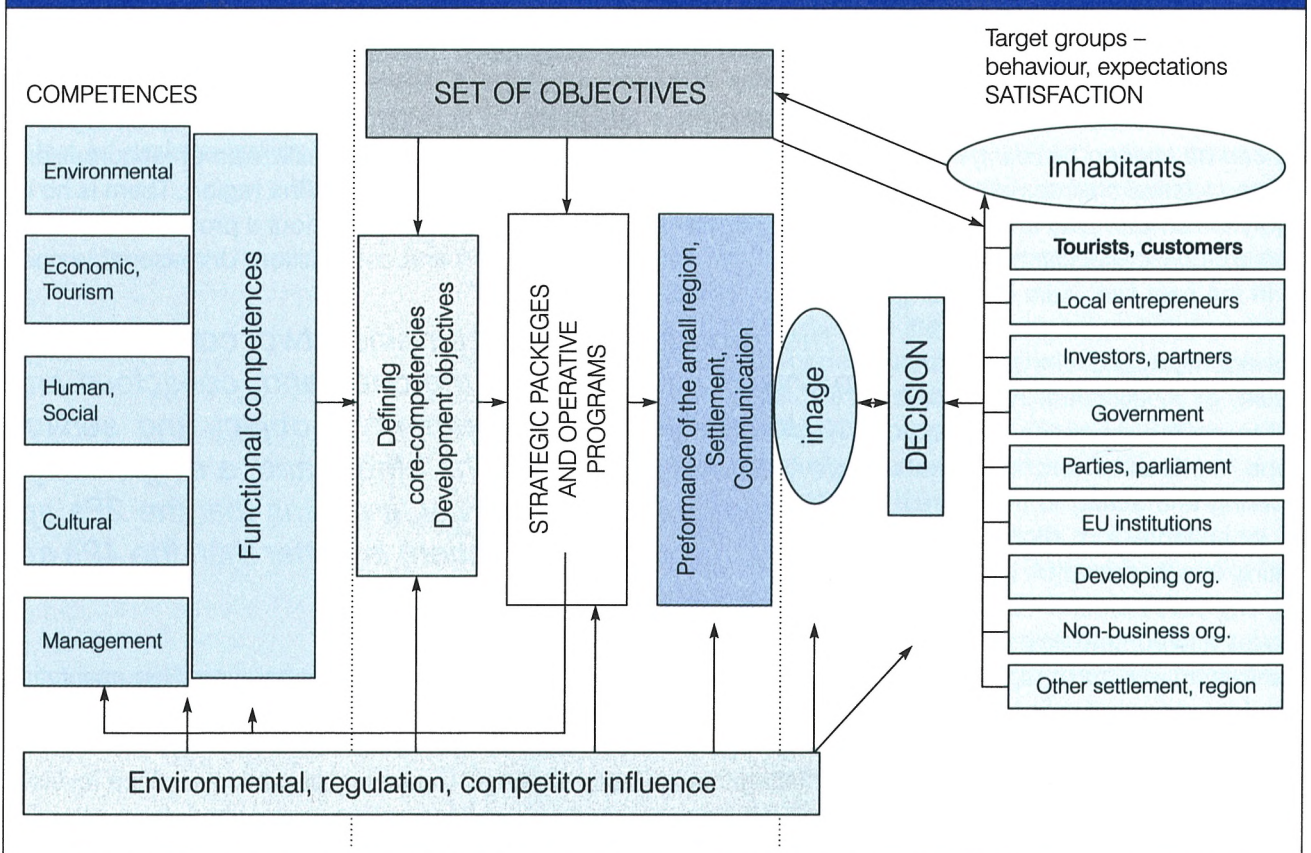
supply of the region and settlement and their communicative abilities.

The term *competence* means abilities and professional skills embodied in the target region and settlement, which, on the one hand, are 'inborn' natural and human conditions, but on the other hand, it means the results achieved by people representing the target region or community and their own efforts invested in the fields of economy, culture and science. The market supply of cities and settlements, its realization and analysis can be made on the basis of their environment, abilities and competencies and greatly depend on the facilities offered by the settlements. (Figure 1.)

While making any decision our customers take into consideration the image they have shaped about our city and region as well as the trust built on it. An image is nothing else but city identity, 'brand' reflection, acceptance of its reputation, and thus, it is a determining factor in the success of a city.

Figure 1.

The new approach of public development: a competence based\*, integrated model



\*Source: Piskóti etc.: Régió és településmarketing, KJK 2003

As a matter of fact, the customer of a place-product does not purchase a particular physical product, but rather the trust developed on the basis of competencies as well as belief in success and results. The customer is sure and has no doubts about the abilities and competencies of the actual community in the actual environment. The application of concepts of supply and communication competencies are justified in the case of environment as it does not mean only direct, community owned, managed or imple-

*“As a matter of fact, the customer of a place-product does not purchase a particular physical product, but rather the trust developed on the basis of competencies as well as belief in success and results.”*

mented communication and performance, but the performance of other organisations and institutions operating in the region and in the city as well. (Both the city management and municipality are indirectly involved in an enterprise operating in the city and employing local workforce, a Safari park established by a company or an investment conference initiated by the chamber and providing indirect support in the form of tax incentives and communication services)

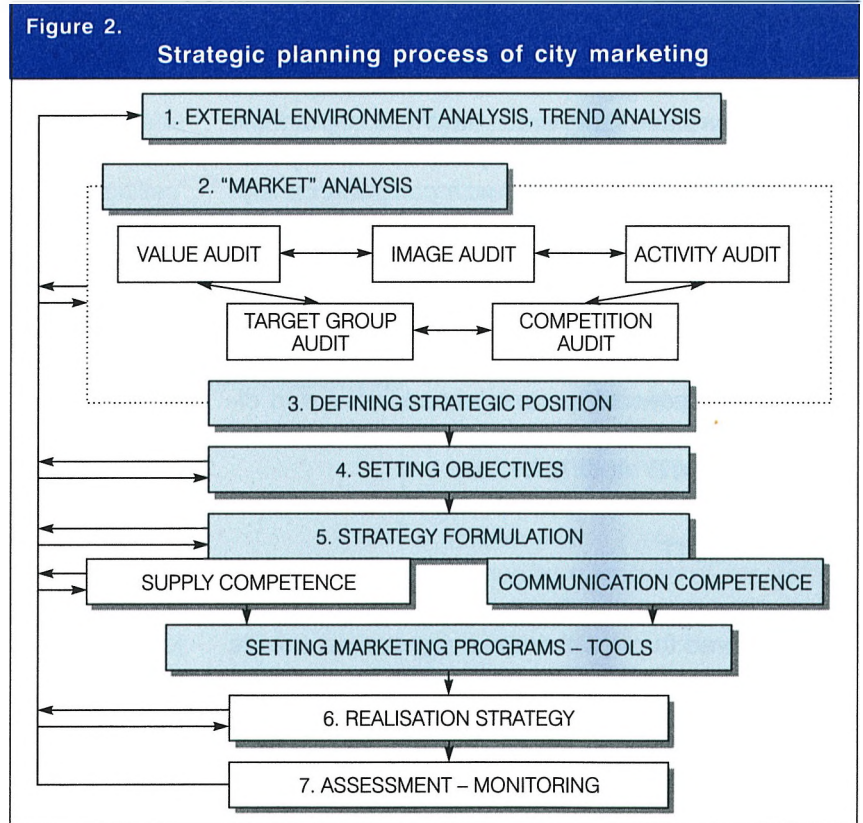
Thus, 'the product' is a competence-image embodied by analysed supply and communication, shaped and featured by various activities. It is a clear picture, knowledge and bias about a region and a community, the life in the area, its business facilities and is purchased on the basis of a consciously built and strengthened 'brand. Both the image and the marketing activity forming it have a considerable impact on purchasing and decision-making processes (starting from demand formation to after sales feedback) and naturally they reflect various activities at various stages. The competence image appears in a subjective form, however, the way it is related to objective facts, im-

age factors and actual performance is of utmost importance. The actual implementation of city marketing is a strategic planning process the peculiarities of which are illustrated in the Figure 2.

The examination of direct market fields includes five important areas regarding their content: value-, image-, target group-, competitor- and activity audits.

The values, environment, supply competence and weakness of the region and settlement have to be taken into account first so that the position elements and factors can be determined (VALUE AUDIT). While conducting a value-audit survey a special attention has to be paid to natural values, peculiarities of the area, capital, standard of the infrastructure and supply and the quality of the workforce in the area as they

are the factors that determine resources and make up the competence background. The assessment of economic performance of the area with its entrepreneurial map, production structure, input-output relationship system, inside consumer structure, profitability and efficiency evaluation also belongs to fundamental investigations.



Secondly, on the basis of objective, factual data, after gathering information about the settlement it is essential to find out what subjective picture and image have been developed about it by its own inhabitants and outside target groups (*IMAGE AUDIT*). The analysis of these results and findings of primary research, opinions that might differ from factual data and lack of information reflect the current shortcomings and weaknesses of communication work. Within the economic image there are investment or site images, cooperation and market demand images. (Nemes 2000.).

The expectations closely related to image assessments include the ones raised by particular target groups, 'customers' to regions, counties, settlements and cities. The circle of customers is many-sided and its evaluation encompasses *current and potential customers, determining features of their 'shopping behaviour' and decision making processes (TARGET GROUP/CUSTOMER AUDIT)*. The major target groups are local inhabitants, potential immigrants, tourists and visitors, local entrepreneurs and institutions, potential investors and cooperating partners, local governments and their offices and institutions, government, authorities and public offices, political and social organisations, other professional organisations and associations.

While conducting self-assessment and assessment done by others the factual data obtained have to be analysed and compared with those of potential competitors, thus, secondary and primary researches are *to be combined with competitor analysis* providing basis for application of benchmarking techniques (*COMPETITOR AUDIT*).

Last but not least, the content, tools and methodology of *marketing activity have to be evaluated* and compiled so that by using marketing audit tools contextual, organisational, personnel conditions and directions of marketing development activity can be defined (*ACTIVITY AUDIT*).

## IMAGE AUDIT

Image is the sum total of direct perceptions of sense organs filtered through the observing person's scale of values (Pocock-Hudson 1978. p.19.in: Ashworth-Voogd (1997) p.136), thus, on the basis of the information collected in an active or passive way, an idea, experience, opinion, judgement processed and comprehended by a person's learnt, repre-

ented, and embodied values provides basis for attitudes and orientations to a specific object, person, region or city.

As a result, image analysis has a direct impact on purchasing decisions. These decisions and the experience gained from them tend to strengthen a specific image and attitude or to modify them. An image often plays a more important role in positive decision making process than physical resources or current conditions. This factor is of utmost importance in the case of an investment decision making process, when municipalities with constricted intellectual horizon concentrating on direct factors and competing for attracting investors fail to identify it. Consequently, they invest neither any attention nor any money in these aspects.

It often happens that the first question asked by the potential investor during negotiations is related to the number of minor and major foreign and international companies operating in the area or city. The collected information provides a more profound basis for facilities and risks a businessman can experience than any details about state of infrastructure or cost related factors.

Image is of determining character as far as city-product development is concerned because factors providing basis for opinion formation and evaluation play an essential role in initiating any modification and development of products and services.

Taking into consideration the ideas mentioned above it is obvious that an image plays a key role in 'selling' a region and a city. It is beyond any doubts that manipulation tactics in the process of obtaining information, learning and education as well as compiling scales of values are developed during actual utilisation, effective appropriation and personal meetings.

With the help of conscious marketing activity built on the above mentioned principles the development of conventional and stereotypical images can be avoided.

The phenomenon of torsions which may result in increasing the gap between objective, actual reality and image also has to be mentioned. One of the major tasks of image analysis is to define the reasons, operational mechanisms and consequences of torsions and to create rapid and effective harmony as.

Image analysis takes into account attitudes related to the region, opinions developed on the basis of simple information or user-gained experience.



Marketing built on the image can have an impact on it as follows:

An economic image consists of favourable and unfavourable opinions about area factors of the current providing basis for entrepreneurial decisions.

Taking into account the results of our researches and experience we have come to the conclusion that there are three major decision making areas which are to be paid attention to and compared as well. They are as follows:

- Will there be a production in the region if there are favourable conditions (better than the current ones)? The possibility of choosing it as a production site
- Will there be a fruitful cooperation between partners in the region, which would contribute to the increase in production and management efficiency? The possibility of selecting suppliers, partners of cooperation and collaboration
- Will there be a market in the region for products manufactured in other places? The possibility of choosing the region as a favourable market place

$I_B = f \{ I_p, I_C, I_M \}$ , means that the rate of economic and business image depends on the rate of investment, cooperation and attractiveness of the market.

Within the framework of image analysis we are to define the potential target groups' needs and expectations having the greatest impact on the in-

vestors', customers', co operators' and sellers' decision –making processes

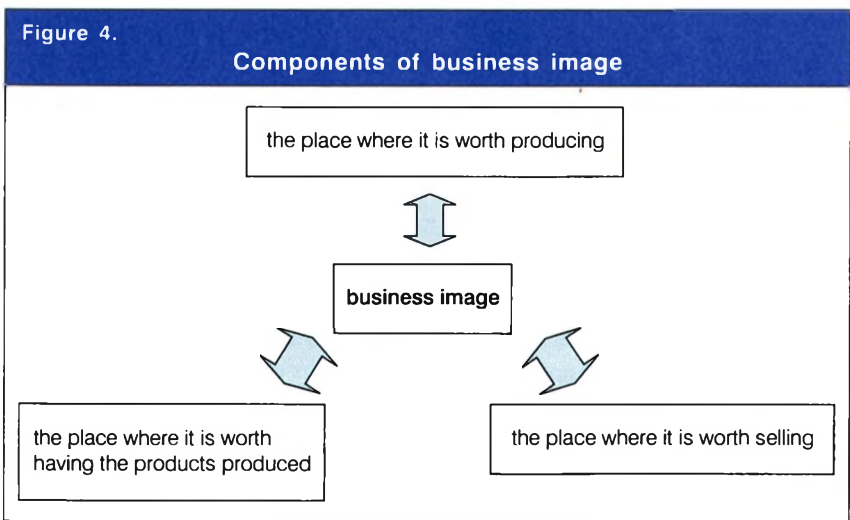
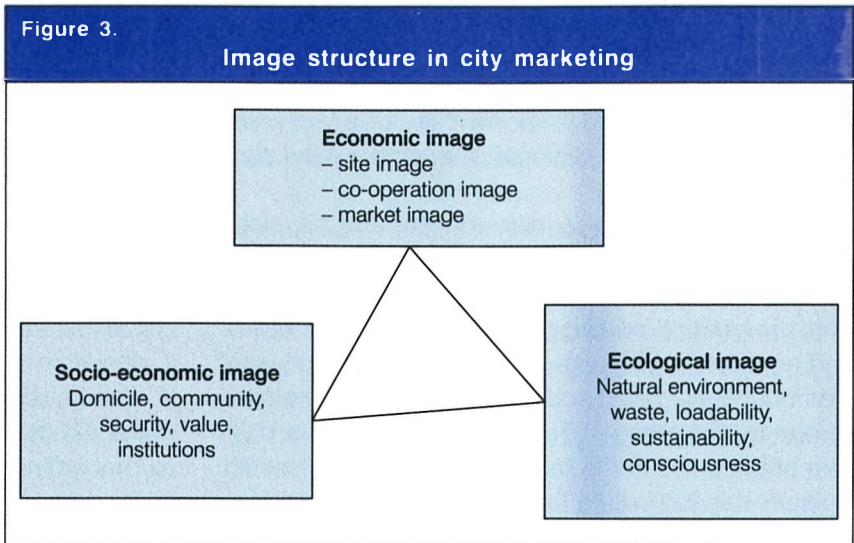
- compare the strengths and weaknesses of the region in order to determine its comparative advantages with the ones of other regions

By shaping the right economic image investors' intentions can be manipulated very successfully, which will lead to improvement of the economic system, desirable increase in the economic efficiency and income and considerable growth in the rate of employment.

Suppliers' and partnerships' agreements are usually based on direct entrepreneurial competition, but as far as the investment is concerned the major determining factor of decision making is not only the geographical position and the economic environment of the region, but the estimation of its production capacity and K+F culture as well.

Apart from the size of the consumer market which can be manipulated by regional and city marketing there are several other forces of attraction which are as follow:

- quality elements of market demands
- sales culture
- licence policies connected with opening a shop or a shopping centre in the region
- local trade protective and supportive policy



- promotion of economic intermediary's roles
- system of incentives

The common management of the these aspects is of utmost importance, however, it is not a very customary approach in regional and community economic policy.

As for the economic policy making and development activities emphasis is laid on stimulation of investment and construction activities, providing support to updating and upgrading of local businesses and encouraging increases in capacity in supply and distribution. Regional and city marketing is less conscious in this respect. The main reason for its passive attitude lies in the fact that according to 'public opinion' this is the field that needs the least intervention and the organisational effects of the market are more rapid and clear.

Due to the expansion of different chains of shops and the appearance of new forms of trade the standard of services is increasing, contributes to the development of positive 'place feeling' of the population and improves the level of satisfaction. Changes in sales forms result from the changes experienced in the purchasing habits of the population and the tendencies going on the global and international markets. These tendencies cause conflicts and marketing has to react on them. An example of this phenomenon is the increase in unemployment rate, growth in social tension, decrease in the amount of fiscal revenues owing to the bankruptcy of local entrepreneurs. All these factors lead to increase in dissatisfaction of citizens and local entrepreneurs.

By raising these issues we would like to highlight that

- not only the economic decisions related to production play an important role in community marketing
- besides the stimulation of intentions of opening business sites the city management should consciously apply determinant elements in choosing and developing business premises
- there is a conflict of multiplayers' interests and advantages as well as disadvantages can be experienced, a favourable impact on the economic image can be achieved by application of a complex approach and methods

The common analysis of the three image factors show that in the case of a particular external manufacturer and a partner where all the three factors – distribution, supply and production – should equally be

given serious consideration, *there is a specific chronological change and a subsequent order of the factors*. Taking into consideration the correlations known in international marketing, forms and movements of entering the international market as well as practices used in strategies it can be *stated* that there are four major factors determining business decisions:

- degree of risk
- capital demand
- time needed for implementation
- desirable and ensurable degree of cooperation willingness in the management and supervision of the direct external market

The findings of the survey conducted in over 100 major companies having turnover of one billion and over and owned by foreign entrepreneurs clearly show that there are four large factors groups:

1. Factors related to direct costs of investment implementation
2. Factors affecting operational conditions and efficiency of a working plant
3. Soft factors connected with geographical environment of an area, a region, a city's natural, cultural and service facilities

On the basis of international experience and domestic investment readiness it gets obvious that the weight of soft factors is steadily growing compared to cost-related ones. It is due to the fact that the conditions of both factors are getting equalised and more and more branches pay special attention to cost-reduction policies in order to remain competitive on the market.

### THREE STAGES IN IMAGE BUILDING

Firstly, assess the actual status of the image, survey the opinion, future plans and expectations of potential customers and conduct comparative analysis of their performance in similar regions which might become potential competitors.

Secondly, on the basis of the first stage improve and develop the supply and the city performance so that they could meet the customers' expectations and demand and highlight the peculiar nature and values of the city which distinguish it from other settlements. By changing the objective parameters the position of the city can be improved. According to the basic rules of marketing positioning has to follow dual practices and take into account both the buyer and the competitor.

Thirdly, by applying effective communication tactics *make the favourably modified performance known to target groups, make the audience realise the city's strengths, advantages and opportunities and strive to establish a single identity which after being perceived and recognised will result in a positive subjective image.*

If the objective facts considerably prevail over the subjective image it is due to the *poor performance of the communication*, as it fails to communicate the real strengths and performance.

*The condition when the subjective judgment is better than the objective performance* is extremely dangerous as sooner or later the community product will reveal its shortcomings while in use, will lead to dissatisfaction, disillusionment and disappointment of customers and will result in developing long-lasting negative image which will be very difficult to change.

*If the objective actual condition is worth than the facilities offered by the environment, the performance capacity of the city is to be changed.*

The image developed in the current and potential 'customers' and public opinion depends on customers' skills and competencies as well as expectations developed and derived from them. These elements and values behave as 'weight factors' of image shaping and capacity.

On the other hand, the customer competence-side is not a rigid condition, but expectations mouldable by marketing. By information transfer, training and support its properties and abilities can be developed, and in this way the customer becomes a buyer of our product.

The objectives of community marketing can be met by a very time consuming work which involves placing the 'personality', image and identity – 'the new brand' – of the region and community on a completely new foundation and then strengthen it or if necessary even reshape it.

The central concept used in corporate communication is the concept of Corporate Identity (CI), which can be applied in the case of communities and regions. Onto the analogy of CI the following new concepts such as a Country Identity related to a country, County Identity in connection with a county, City Identity in the case of a city and Region Identity speaking about a region can be created. (Figure 5.)

Identity building is based on performance and communication activities as it is defined in the basic concept. (Figure 6.)

This big amount of tasks can be divided into areas determined in:

- strategy and programme of economic development
- cultural and scientific performance, development of institutions
- environmental protection and management
- development of social relationships

Figure 5.

**The relationship between an identity and an image – its determining factors and conscious impressionability**

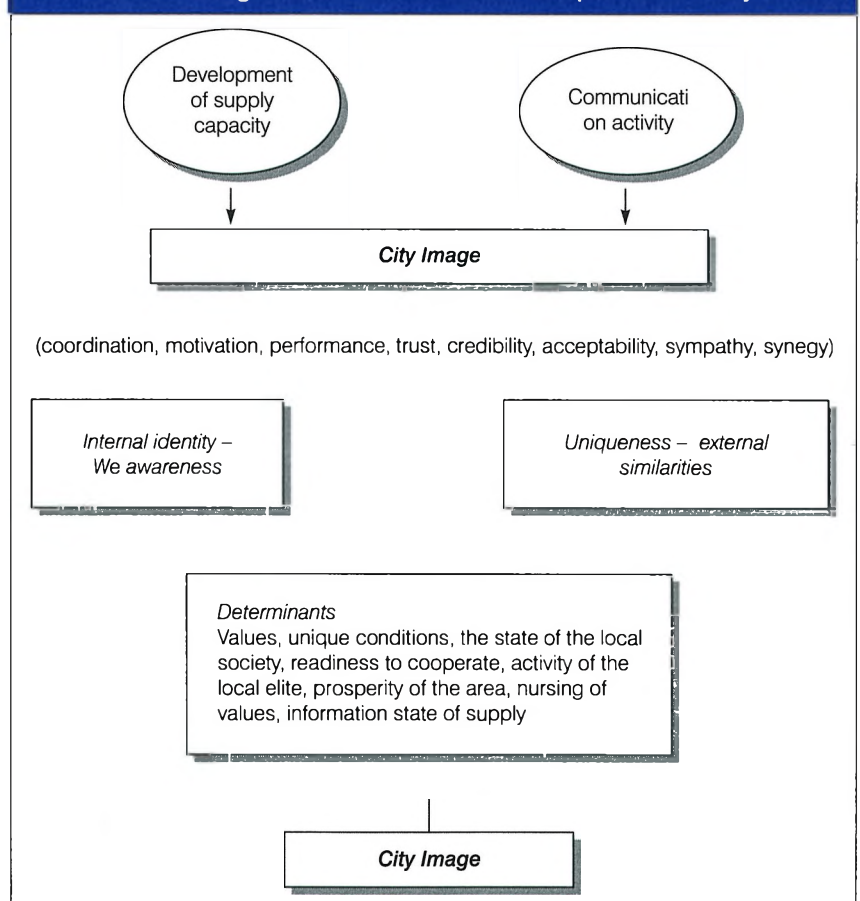
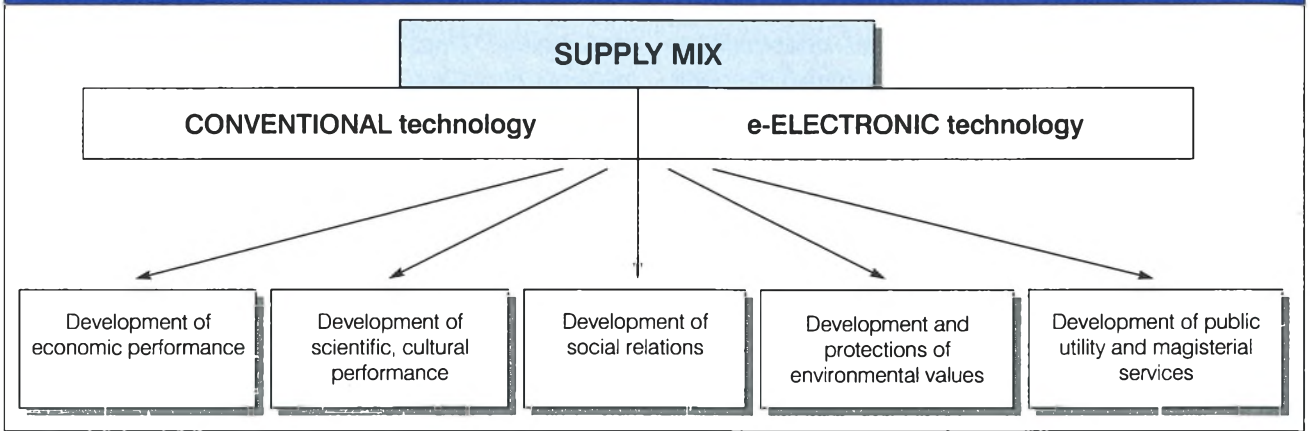


Figure 6.

Group elements of supply-mix impressionability



– operating public utility services, provision of magisterial functions and activities

Both the above mentioned activities and the appearance of 'area product' are related to marketing in several ways. Not all of them necessarily need specifically tailored strategic area, but some of its elements such as infrastructure or development of human resources are closely related to other strategic development areas. There is a strong interdependence and link between certain areas. There is also a supposition between them ( moreover between some of their parts as well) as an economic programme does not exist without development of human conditions, training and professional development. Tourism can not be imagined without protection and development of values. This list can be enlarged with further examples. The success or failure of the above mentioned areas have a direct impact on the judgment of the community and the region. A marketing approach must be applied to the development of these areas. (Figure 7.)

The communicative elements of City Identity are City *Design*, City *Behaviour* and City *Communication*.

The building of CI has two directions. On the one hand, the 'we consciousness' has to be developed in the city's population and in the circle of economic players living in the city, which will strengthen the feeling of attachment to the region, identity consciousness and the intention of active action happening in the area's interest. This activity often appears in the form of citizens'

and entrepreneurs' arrangements of daily cases and routines alongside with the forms of the determination, self-confidence, initiativeness, community building programs and initiations.

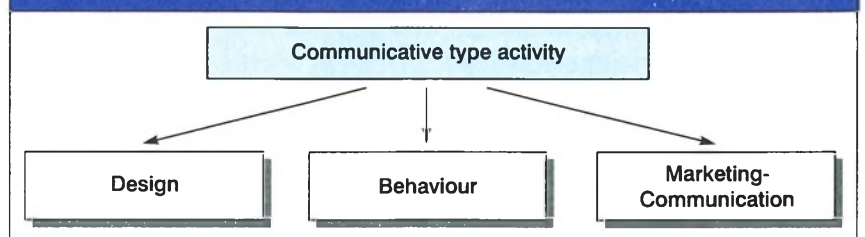
Our findings have clearly proved that in the crisis gravely effected regions the population has developed a strong migration intention. They have no opportunities or withholding force which would keep them in the area and strengthen their feeling of affection and bond to the place that would compensate them a little for the economic collapse and impoverishment.

No wonder that the role and importance of the internal communication and PR should be given a lot of attention. The success of the whole strategy depends on the well-prepared and efficient internal activity. *There is no external image improvement without successful internal communication and PR efficiency!*

The strengthening of the 'we consciousness' can only be achieved by implementation of action series ensuring acknowledgment of performance as well as a well coordinated and highly motivated system.

Figure 7.

Elements of communication mix



As it has already been highlighted earlier certain elements generate a very strong synergy effect. It would be very desirable to develop and restore traditions, habits in the form of programme of events and movements in the field of sports, arts and local history alongside supported impulses.

In the development of 'we consciousness' the relationship between the local government and the population of communities, the strengthening of the civil sphere and its organisations is of utmost importance.

All these factors are built on PR elements. It is extremely essential that *the relationships between communities in the area based on organisational and personal, social and institutional should only be nursed* in the interest of the economic advantage, but in order to improve the economic elements on the basis of which the living standards of the inhabitants will increase as well.

The task of the external communication is to develop a *distinguished uniqueness*, a conscious community- and regional identity with the help of which the characteristic information, messages and *comparative advantages can be formulated*.

The messages targeting the external public should be carefully compiled, as the change of current attitudes can be done only gradually and special attention is to be paid to observing the *rules required to the establishment of credibility, acceptance, creation of sympathy, building up confidence*.

As a result of a two-way communication the city's judgement, namely the *City Image* can be easily influenced. There might develop a huge difference between objective factors and the subjective picture reflected in certain players, generally in a negative direction and only some cases the judgement is more favourable than the real situation.

*The task of the communication strategy is to create a harmony between objective facts and a subjective image.*

In order to achieve a more rapid development of the area and considering this move to be a basic objective a cost-efficient communication is to be applied to create a strategic harmony on the basis of which the county's uniqueness, identification and recognizability can be ensured.

The three communicative type elements of CI shaping can be characterised as follows.

*The City Design is nothing else, but a system of symbols and formal image elements being built one*

*upon the other and resulting in a single, attractive and harmonising visual representation.*

The appearing devices are as follows:

- the coats of arm (flag) of settlements and the counties' historical coats of arm are important visualizing tools of identity. The usage of official symbols and badges has to be regulated and used primarily on special festive occasions and places. Their wide commercial usage is not desirable.
- the logo which is widely used on publications, programmes and other PR places efficiently displays belonging to the area and representation.
- its usage (even in a modified form) has to represent specific qualitative guarantees, because for example in the case of financed publications it is to be allowed if it meets professional and standard requirements
- it can be used as a geographical trademark placed on products produced in the county in order to increase the economic performance, to strengthen the prestige of the product's place of origin and to certify its origin.
- the peculiar nature of building architecture, characteristic buildings, statues and signposts, etc. also belong to CD elements.

*City Behaviour means people representing and reproducing a specific community, behaviours and manners of the population in its own circle and outside the region targeting the general public. It also means hospitality, knowledge of foreign languages, openness, business intelligence of the county entrepreneurs and their behaviour, manners and behaviours of major politicians and social personalities.*

City Behaviour can be developed not only by applying PR instruments (making the examples to be followed, awards and acknowledgements known, etc.), but by improving training, education and communication skills as well.

*City Communication is a systematic application of communication instruments which jointly produces information and influencing effect.*

Impact of tools of non-communication origin such as products, persons, buildings, services and etc. is to be mentioned as well as they also convey important messages about us. *The rule 'everything communicates' is also applied in this case.*

*City Identity can be shaped by joined efforts and will of organisations and institutions operating in the city and by setting up a management ensuring their implementation and integration.*

The main objective of the communication strategy is to create a professional co-operational system and to elaborate and develop regulations, to set up organisations and management ensuring the implementation of the strategy. Partners co-operating and operating in the area have to develop a common and mutual wish and agreement regarding the conditions for success, ways how to achieve it and to define the elements for repositioning.

The main elements of the objectives are necessary management organisations, qualified persons and efficient operational mechanisms. Even if the identity elements are most clearly defined, the tool system implementing them cannot guarantee the implementation of the ideas, if institutional guarantees needed to update the communication activity in the short run are not offered when the strategy is accepted.

The theoretical concepts and strategic management processes of place marketing introduced in this work do not only mean the adaptation of one of the theoretical schools of marketing practices, but provides proper basis for people involved in the implementation of practical marketing activity. The practice-based concept is justified by the practical implementation of several project works alongside with the place and city marketing programs carried out under the supervision of the author in various parts of the country. The practical experience prove not only the fact that it can be applied, but calls the attentions of its inventors to the need of its further elaboration, introduction of new aspects and the fact that besides the dominant concept the practical implementation builds on the combination of marketing approaches as well, as it is generally shown in the first part of this study

## REFERENCES

AMIT, R. – SCHOEMAKER P.J.H (1993).: Strategic Assets and Organizational Rent – Strategic Management Journal. Vol. 14. 33–46.

BENKENSTEIN, M.(2001): Entscheidungsorientiertes Marketing Gabler Vg. p.393.

BERÁCS, J. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése Vezetéstudomány Vol. 34. No.2.: p.2–13.

FREILING, J. (2002): Märkte und Strategisches Kompetenzmanagement – Brauchen wir ein neues Marketing in. Symposium Strategisches Kompetenzmanagement Darmstadt p.11–27.

GARAMHEGYI, Á. (2000): Településmarketing, mint a településfejlesztés eszköze PhD. dolgozat – Szeged, p.122.

GRANT, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage? Implication for Strategic Formulation California Management Review Spring 1991. p.114–135.

GRÖNROOS, C. (2000): Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value The Marketing Review Vol.1.No.1. October 2000. p.5–15.

KOZMA, G. (2002): Területmarketing – Debrecen p.155.

MADSEN, H. (1992): Place-marketing in Liverpool: a review. International Journal of Urban and Regional Research, p.633–640.

MEFFERT, H. (1991): Regionenmarketing – Münsterland – Münster 1991. p.201.

MEFFERT, H. (2000): Marketing Gabler Vg.

MEFFERT, H. – KIRCHGEORG, M. (1994): Umweltorientiertes Management Gabler Vg.

PISKÓTI – DANKÓ – SCHUPLER (2002): Régió és településmarketing KJK-Kerszöv p.389.

PISKÓTI, I. (2001): A totális marketing víziója CEO-Magazin 2. sz. 28–25. old.

PRAHALAD C.K. – HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation Harvard Business Review, Vol. 68. No.3.: 79–91.

RECHNITZER, J. (1998): Területi stratégiák Dialóg p.348.

REKETTÛYE, G. (2003): A marketing új korszaka – az értékorientáció Vezetéstudomány Vol. 30. No.6.: 43–47.

ACHROL, R.S. – KOTLER, P. (1999): Marketing in the Network Economy Journal of Marketing Vol. 63. Spec.Issue p.146–164.

STALK, G. – EVANS, P. – SHULMAN, L.E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy – Harvard Business Review March-April. p.57–69.

TÖRÖCSIK, M. (1995).: Település és területidentitás kialakítása marketingeszközökkel Tér és Társadalom 1-2. 17–23. old.

István Piskóti, Associate Professor,  
Head of the Institute  
Szabolcs Nagy, Associate Professor  
Department of Marketing Strategy  
and Communication,  
Institute of Marketing, University of Miskolc

# Options for risk reduction in higher education

**The study seeks to identify the various risks participants of higher education face and how these risks can be reduced. The aim of the research is to shed light on the factors influencing students in their assessment of the success of a given training. The factors are analysed in a given educational process and how they change in the spectrum of life-long learning timeframe. As a result of the research the existing gaps between institutional and student approach, expectations and competencies, along with the fundamental communication to reduce these gaps are explored. Furthermore, the results aim to explain the options available to reduce risk felt by students on the social and individual level and the kinds of communication that lead to student satisfaction and their consensus with the institution.**

## INTRODUCTION

One of the challenges nowadays in higher education is to handle the uncertainty felt by students, parents and other participants of the society. What kinds of risks are expected by the participants of higher education and how can these risks be reduced? Do students get what they expected in the course of their education? What information is necessary for the participants of society to decide whether one institution is qualified or not (Lenington 1996)? These questions are yet to be answered, although as more and more satisfaction surveys carried out recently stated that the evaluation criteria can change during the course of the education. Education as a service for the participants of society contains a number of risks. Due to a demographic drop, the European educational institutions and higher educational institutions are facing a serious problem of handling these risks. Ideal education seems to be safe and risk free, however there is no such case. The student base comes from various backgrounds both socially and individually. They have different aims and expectations about the education service. To understand and channel the expectations of students into the institutional processes may not be enough to overcome the differences. To estimate the efficiency of education (or the estimate of perceived risk of efficiency) it is vital to take into account the deviation of competencies such as the expected institutional and educational competencies by students and presumed and experienced institutional and educational competencies. This “deviation” has a key importance in the evaluation of individual institutions as well as the system of institutions.

## THE SPECIAL FEATURES OF THE EDUCATION SERVICES

Services have four basic characteristics: intangibility, inseparability, variability and “perishability”. Out of the four characteristics, intangibility, inseparability and variability have a major influence on the evaluation of the education service. Services have no tangible aspects for our senses; they can only be tested through trial. The physical parameters have limited forecasting ability. Potential students can get informations

from the institution's communication, from its promises, and from experiences of others (word of mouth). In other words, in their decision tangible aspects have little effect, therefore the risk involved and felt at this stage is especially high. Services are usually consumed at the same time when they are produced, and consumers usually actively participate in the process (Zeithaml – Parasuraman – Berry 1985). Chase identifies low and high direct consumer relationship services based on the timespan of the relationship between the provider and the consumer. The more time the interaction involves, the more regulation the service process requires (Chase 1978). Education is such a service, where the time spent in the "system" by both parties is high; therefore the process has key importance for consumer perception of its quality. Because of human participation the performance of service providers may vary and so the perception of it. Uncertainty due to the human factor can lead to quality fluctuation. In the case of education this quality fluctuation is present even more since standardisation is not desirable. The parties' subjectivity and the complexity of the dimensions of services affect perceived quality. Managing the frontline is especially hard due to the personal relationship between lecturers and students. As a result student satisfaction requires frontline employees to perform "emotional work" in many cases (Constanti – Gibbs 2004).

## **SUBJECTS OF EDUCATION SERVICES**

Numerous persons, parties have an interest in the service of education. Future employers are interested, their requirements are to have graduated students able to solve the problems they are given. Students also have stake, which is to balance their investment into the education with the outcome and to enjoy themselves during period of the process. This is the students' investor and consumer dilemma (Veres – Mihály 2007). Close interest can be identified in the case of the educating institution, to measure up to the expectations with its professional training programmes, economic operation and validation of its institutional values. Finally, society can be a stakeholder (with its lobbyist and executive organisations) in terms of its expectations of economic operation and widely interpreted social aims (Veress 1999).

In observing the process of education and its participants, the special needs of the service provider

and the consumer side has to be explored. The process is influenced on the provider side by the educating institution, lecturers, professors, and other employees working in it. From the educational side the main role is played by the lecturers. They are directly responsible for generating and transmitting the knowledge. The institution takes part in the process by supervising, controlling, developing and providing infrastructure (building, learning materials, information systems, IT etc.). The latter activities are carried out by managers and employees directly influencing the process. These persons and organisational departments are called non-educators (Veress 1999). These educational institutions' set up is characterised by a hierarchy; their organisational culture rests on traditions. The roots of these traditions go back centuries (departmental set-up, attachment to faculties and regulations) and are very resistant to changes, therefore all market expectations towards students are secondary (Sirvanci 2004).

Looking at the consumer side of education services, identification of participants of this side is more complex. The final user is generally the consumer. However, in the case of education services numerous other participants judging the quality of the service can be found. Those who pay for the service can be categorized as consumers (state, parents, students), those who use the service and participate in the process (student), perhaps those as well who buy the ready product (employer) and society in a wider aspect.

Due to literature differentiating student status, even if students were considered the final user of the service, it would not provide us the solution. In higher education institutions, students can appear under four roles:

1. products of the process – in this case applying the production process-model, the students, "process-product" are considered as raw materials from the point of view of the institution and are ready products when graduated from the institution.
2. inside consumers – of the institution's non-academic services (book-store, library, sport facilities, dormitories, restaurants), which indirectly influence the basic service perception.
3. "workers" of the learning process – this role was first identified by Sirvanci (1996) but Glasser (Harmon 1993) also pointed out, that technically the student can not be specified as an employee,



but is very much similar to one on a lower level of the organisation in the sense that in order to master the knowledge given, one must perform on a certain level according to the instruction provided. Thus the success of the service not only depends on the provider but rather on the final user<sup>1</sup>.

4. inside consumers of the materials of courses: the students are consumers of course materials just as consumers of products. Generally this role of the students is considered to be the prime role of students (Sirvanci 1996).

In order to solve these problems, it is necessary to declassify the term final user. If the final user is not termed consumer, customer, or client, but rather a subject of the transformative process of education, through which they consume, work, as a result value is created and students can be identified as final users (Veress 1999).

## **UNCERTAINTY AND RISK IN THE EDUCATION PROCESS**

To define uncertainty and risk from the aspect of the final user of services is somewhat of an "evergreen" problem. Various approaches can be found from aspects of decision theory, psychology, or economics (Málovics et al 2005; Kolos 1997; Szabó-Farkas 2000; Kolos-Berács 2000). Risk can be assessed in terms of the probability of the unexpected or not desired outcome. The notion has two components. First it is the probability of the unexpected or not desired outcome, which makes this notion uncertain. Uncertainty is a situation, in which we are not certain as to the outcome of our decisions, but are aware of the possibilities (Szabó-Farkas 2000). In other words, the possibility that our decisions will result in an unexpected outcome exists, and can lead to a loss (Kolos-Berács 2000). The other component of risk is its probability. If we know the possible probability of our actions, then it is called risk, without knowing it is uncertainty (Szabó-Farkas 2000).

To simplify the notion of risk: it is the probability of inconvenience for the customer (Kolos-Berács 2000). It can be stated from a consumer behavioural aspect, that it is often the limited information at hand that leads the customer to make certain decisions. In other words, these decisions are subjective (based

on limited observations) and are based on one or a few observations or suspicions (Kolos 1997). In this case the risks are not objective, but subjective (Szabó-Farkas 2000). It is especially important to mention in the case of such services as education, where customization is high compare to physical products – where the quality fluctuation depends on the human factor – where no matter how much the intent is to standardize. The final user primarily relies on word-of-mouth, experiences of friends and public opinion to make a decision. From a service technological perspective, in this case the result related risk is a competency source risk. The competency perception of the service provider (experienced during the service) and the expectations of the final user clash. These expectations come from the picture the final user has about the service provider (in other words from the aims the final user has with the service, preparedness, in other words from their competency). The question in this case is along what efficiency criteria does risk appear? To put in other words, when will the student be satisfied, and what criteria changes lead to perceived risk?

## **DEFINING AND MEASURING STUDENT SATISFACTION**

The mission of higher education is not just the transfer of knowledge, but to insure the development of students as well (Astin, 1993 in Beltyukova 2002). Measuring student satisfaction can be a tool to enhance quality, shows the institutions sensitivity to students needs and insitutional efficiency and success. It can serve as an important tool in keeping admission rates, or even increasing them. It can also help to decrease the number of those leaving school without a degree. Furthermore, it helps student needs to better infiltrate the organisation's decision making processes (Beltyukova 2002).

According to Hom (2002) consumer satisfaction has many competing definitions, just as the definition of student satisfaction is not universally accepted. The researchers use the definition most suitable and tailor them to their research areas. Hom also highlights that student satisfaction can be interpreted as consumer satisfaction rather than customer satisfaction, since students consume products/services in

---

<sup>1</sup> In service marketing this is called client activity.

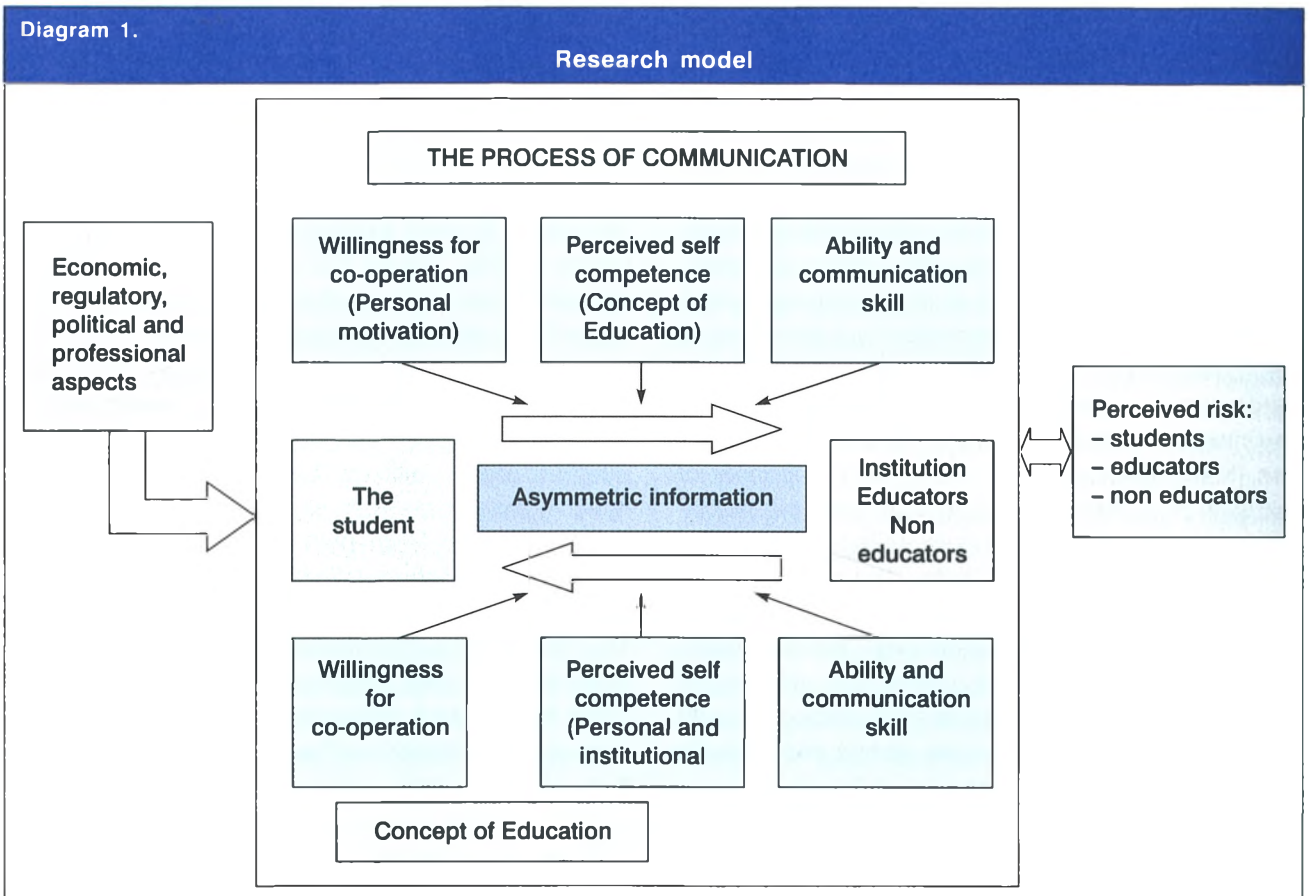
many cases when they are not the ones paying for them. Further specialties of the student satisfaction concept are the temporality and continuity aspects. Education and related service require a long process. Student satisfaction can be viewed as a continuous attitude, whereby the students acquire new experiences, events, through which they can reevaluate their satisfaction levels. In this process the students develop also, their expectations change without even gathering new experiences of the service. But due to the nature of this process it is possible that one significant event can become blurr due to the newer and newer experiences, meaning that the level of actual student satisfaction can be diverse (Hom 2002).

## RESEARCH CONCEPT

The starting point of the research model is based on a previous judgement, which says that the perceived risk associated with educational services is a competency based risk. The independent variable of the research is the perceived competency, which means

firstly the evaluation of the service provider's competence and secondly of the final user's competence.. The efficiency risk emerges in the final user in assotiation with the the competence of the providers; however this cannot be considered as a linear correlation. The provider directly or indirectly during and previous to the service sends a message to the final user, which is interpreted by the final user based on their expertise. Due to the messages the picture of the expertise of the provider can change just as well as the picture of the final user's expertise in the eyes of the service provider. The communication between the two parties therefore can and does influence perceived risk.

The research seeks answers to the question of how perceived competency influences perceived risk. This question is best captured in the process of communication, where both professional and social competencies play an important role in bridging the significant information asymmetry between students and lecturers, students and non-lecturers, and students and institution. In this communication process the most important factor is the willingness



of both parties to co-operate, their perception of the education, the education process, the result of education and how well they can make each other understood throughout their relationship. The research model illustrated in diagram 1. shows the above communication process in a changing professional, legal, economic, and (education) policy environment. Interactivity of communication and the asymmetry of information have undergone a spectacular change in the last one and a half decades. The motivation of the research was to understand these changes and the new situation.

In constructing the research concept, the factor of time had to be taken into account, because previous satisfaction surveys have pointed to the fact that the final user's expectation and perceived self competence change in the course of time. It is different at the point of choosing the provider, during the course using the service and after the service has been used<sup>1,2</sup>.

The findings of the study can be used in practice, because they point to risk minimizing communication that can relieve perceived risk of students at the time of choosing an institution, during their studies, and after their studies (effecting re-selection of institution). Besides the above the findings can be used to answer the following questions as well:

- a) What knowledge do the user groups of society have of the essence of educational service (what picture do they carry) as users of the service, and at what point is there a conflict between this knowledge and the institutions' education philosophy and educational policy?
- b) What factors lead to risk in the process of education from the point of view of the final user, and which factors need to be influenced to decrease perceived risk of users in the domestic education?
- c) What kind of development is needed for higher education to fit the requirements of society and to be able to perform as such?
- d) How can perceived risk be decreased by communication in the case of trainings for scarce profes-

sions (therefore, the number of the participants as well as the willingness to choose fields, such as technical and natural sciences, can grow)?

## RESEARCH METHODS AND FINDINGS

The empirical research uses qualitative methods, which will serve as a basis for a future quantitative re-

*"The word competence for students usually means some sort of ability or knowledge in a certain field. 'If we say someone is competent, that means the person is good at something, able to perform a certain activity very well, or simply just capable for the task.' The competent (able) people are good at using their knowledge, abilities, personalities and values in order to perform well in their tasks."*

search of a larger sample. To study the asymmetric information, 7 student focus groups were used and on the educator side 3 deep interviews were conducted. The preliminary research findings were used to test the model, and to refine the factors influencing the asymmetric information.

In the present stage of the research the individual dimensions are being explored through deep interviews with educators and students. In this part of the study extracts from the focus group discussions with students are introduced.

What is necessary for a high quality education?

The word competence for students usually means some sort of ability or knowledge in a certain field. *"If we say someone is competent, that means the person is good at something, able to perform a certain activity very well, or simply just capable for the task."* The competent (able) people are good at using their knowledge, abilities, personalities and values in order to perform well in their tasks.

In the course of the focus groups one of the aims was to get an understanding of what students thought of the education, the service in general, and how education should be according to them. High level of education according to the student is mainly

1 For empirical findings on the time factor see the studies of: Haller (1995) or Veres and Mihály (2007).

2 Due to the nature of education being a process, it emphasizes the importance of performance monitoring Harvey and Asking (2003).

related to the educators, and materials. Furthermore, for a high quality it is important for the course materials to be practical rather than theoretical. Besides the course materials, students are eager to gain general knowledge and a wide perspective of the various processes that will surround them upon leaving the university. *"Knowledge should not last for just a while, it should last for the remainder of their lives, ready for them to use when necessary."* Technical equipments are also vital, but not even half as important as the educating person and their competence<sup>1</sup>.

It is interesting that the definition of high level of education varies from faculty to faculty. Law students said the following: *"We can only talk about high level of education if the educators try to teach various cases using examples. Besides the lecturing they use projectors to illustrate the class materials."* *"It is vital to have the necessary equipment. Although for us law students, it is the microfon which is the most important and often fails to work."*

### **What events lead students to think an educator is not competent?**

These factors usually surface during lectures and seminars. *"If for example the educator is planning on using the projector to aid the lecture and for some reason the technical equipment fails to work, creating a situation in which the educator is unable to properly perform as expected, usually leads to students categorising that educator as incompetent in that subject."*

The most important measure of competence for the educator is to bring up examples in the particular subject from real life, which can be confirmed from other independent sources.

The students feel that the educator is incompetent if he or she is unable to answer a question in the subject of the course. *"If an educator is unable to answer a question in the given field of expertise, and promises to find the answer later, faith is yet to be lost, however if this is repeated, the consensus is that the person is incompetent in the given subject, or even in the field of the module which he or she teaches."*

Students can signal in various ways to their educators when they feel they are no longer competent. *"Our educators most definitely realise if we lost our*

*faith in them. From the complaints, the morale and from the increasing number of students missing classes and losing interest in the subject, it can be an obvious sign for them."*

But there can be other signs of losing faith in one's competence, more direct signs: *"For example, if a educator gets positive feedback about the lectures from a given year (group) and these signs dissappear, that can be interpreted as a negative change."*

### **What should educators do if they feel they lost the students' faith?**

They need to change their lecturing style, find out what students really want and try to reach a "common benefit" together with the students. According to the students, the younger enthusiastic educators often ask students for their advice, even if they meet outside the university. *"They try to change and have more interesting lectures, which is appreciated by students; they often give them a second chance in this case."* For the older educators, students's opinion is not as important anymore, as they have already achieved a status in their professional careers.

### **WHAT ARE THE RISKS FOR STUDENTS IN THE EDUCATION PROCESS?**

*"Choosing a university is much a pig in a poke. After the entrance examination, the risk is whether the person has been accepted or not. Since education is like a limited availability stock, not all who apply can be accepted and the majority has to be excluded from the "consumption". The risk goes away once the exam results are out."* This is followed by the dilemma *"of whether we really made a good choice, this goes along until the person's first working day."*

Before the start of the first semester, there are those who are afraid of fitting in, what the community where he or she is about to belong will be. Will they have friends, or will they be left alone without help from others? It is probable that those having problems fitting in feel a greater deal of risk before using the service, than others. The next question they ask themselves is how prepared others will be and *"and if they would be the stupid among the clever ones."*

---

<sup>1</sup> The respondents including under technical requirements the following: computer systems, overhead projectors, projectors, furniture, the number of chairs and tables in the room, and their level of comfort.

Throughout using the service the risk elements are the exams, since all students want to meet the requirements, because if they do not, their time spent at the university can be prolonged. Before starting the university the students were mostly afraid of the exam period. *“One of them was told that it would be as if they had to graduate in the highschool every half year. This person was petrified. Today this person understands that there is a degree of truth to that and can handle this period well. It is possible to get used to the fact of not having Christmasses and New Year eves, perhaps later on in life it will be just the same.”*

The biggest source of danger is the modules that are built on each other. This means that if the basic module is not passed, students can not proceed. Perhaps the credit system can ease this problem.

### ***Does cooperation with the educators decrease risk?***

The general consensus is that cooperating with educators means a better grade. It is therefore crucial to accept any task (for example: presentations) because even if the educator will not remember the names, the faces will register more likely. The majority of educators like it if students cooperate and take active part in their lectures. This will benefit the students if later in life they can benefit from what is learnt. Thus a more personal note and relationship means that the student can turn with confidence towards their educators for professional help.

### ***The role of communication in decreasing risk***

According to the findings of the study, the student-educator communication does influence perceived risk, the level of education as judged by students and determines student-educator relationship along with how each lecture and educator is evaluated by students. Students require help from their educators and want to turn to them if they have problems. *“For them it is reassuring if the educator can answer their questions, tells them what to expect on the exam and what materials they need to study. Communication not only can decrease the perceived risk, but it can do just the opposite as well. There are certain educators, whose classes students do not attend out of fear.”*

Basically it comes down to the personality of the educator, whether communication is necessary. If the educator who has an introverted personality, someone who is generally not a communicative type, offers the option to communicate, often judged by student as a sign of courtesy and so they do not willingly accept. *“Rank and position can be an obstacle of communication. Many would more likely to ask*

*“Among the students, communication has a special meaning, which can be a significant factor in minimizing perceived risk. The preliminary research points to the fact that competence asymmetry decreases the efficiency of risk-communication.”*

*an assistant professor for help than a professor. The higher the rank, the more scary they seem, meaning a greater distance in competence.”*

## **ROLE OF PREVIOUS HISTORY IN THE RELATIONSHIP TO DECREASE PERCEIVED RISK**

If the relationship had positive history, it generally is a decreasing factor of perceived risk. “Education is such a complex system, that any previous relationship can only be an advantage in rare cases. During their years spent at university, students meet numerous educators, and it would be impossible to have positive history with all of them, so from this sense it is not possible to decrease perceived risk.” However, in the course of choosing a university, this can be an important factor to decrease risk, if a family member or a friend can provide information about the university.

## **SUMMARY, CONCLUSIONS**

The study aims to contribute to the understanding of bilateral mechanism of perceived risk in a non-business sector such as higher education services. In the field of services there are numerous mechanisms for decreasing perceived risk. This study focuses on the relationship of competence, perceived risk, communication and satisfaction. It explores the options that can decrease perceived risk in the field of services, the factors that influence risk and how communication can contribute to easing uncertainty and whether that leads to satisfaction? The research concept and model test-

ing is currently under a qualitative research phase. It seems that based on findings of the student surveys the model needs refinement. The small group discussions with students about perceived risk in the service of education are very much pragmatic, but also caution that the used categories (competence, risk, communication) need to be defined clearly. However, during the qualitative research, a few relationships were discovered, which were missing from the model. It was made clear that in the course of operationalising the dimension, that it is necessary to include a few items, such as the differences in socio-demographic willingness to cooperate (age, status), different modes of communication and heterogeneity in the question of competence when constructing the research project. Among the students, communication has a special meaning, which can be a significant factor in minimising perceived risk. The preliminary research points to the fact that competence asymmetry decreases the efficiency of risk-communication. In the present stage the model can be applied to measure the risk elements in the field of education services and the hypothetical dimension clearly define the options to minimise service's two sided perceived risk.

## BIBLIOGRAPHY

ALDRIDGE, S. – ROWLEY, J.: Measuring customer satisfaction in higher education, *Quality Assurance in Education* 1998. Vol. 6 No. 4 , pp.197–204.

ASTIN, A. W. : *What matters in college?* San Francisco: Jossey-Bass. 1993.

BARAKONYI, K.: *Rendszerváltás a felsőoktatásban*, Akadémiai, Budapest, 2004.

BELTYUKOVA, S. – FOX, Ch. M.: A. Student satisfaction as a measure of student development: Towards a universal metric. *Journal of College Student Development*, 2002. Mar/Apr.

CHASE, R.B.: Where Does the Consumer Fit In a Service Operation?, *Harvard Business Review*, 1978. Nov.-Dec., pp.41–52.

CONSTANTI, P. – GIBBS, P.: Higher education teachers and emotional labour, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 18, No. 4, 2004, pp.243–249.

HALLER, S.: Measuring service quality: the results of a longitudinal study in further education, in Kunst – Lemmink (eds.): *Managing Service Quality*, Paul Chapman, London – Innovation Trading B.V., Vught, 1995, pp.13–28.

HARMON, M.: An interview with Dr. William Glasser. *Quality Digest*, 1993. Sept., pp.44–47.

HARVEY, L. "Beyond TQM". *Quality in Higher Education*, Vol.1. No. 2., 1995.

HARVEY, L. – ASKLING, B.: *Quality in Higher Education*, in Begg, R. (ed.): *The Dialogue between Higher Education Research and Practice*, Kluwer, Dordrecht, 2003, pp.69–83.

HILL, F.M.: Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer, *Quality Assurance Education*, 1995. Vol. 3., pp.10–21.

HOM, W.: Applying Customer Satisfaction Theory to Community College Planning of Student Services. *Journal Insight Into Student Services*, 2002. Sept.

KOLOS, K.: A kockázat szerepe a fogyasztók vásárlási döntéseiben, *Marketing & Menedzsment*, 1997. No.5, pp.67–74.

KOLOS, K. – BERÁCS, J.: A fogyasztói döntések kockázata a benzinkútválasztás során, *Vezetéstudomány*, 2000. XXXI. Évf., No. 9. pp.26–32.

LENINGTON, R.L.: *Managing Higher Education as a Business*, ORYX Press, Phoenix, 1996.

MÁLOVICS, É. – VERES, Z. – MIHÁLY, N. – KUBA, P.: Kompetencia és kockázatteret a szolgáltatásokban, in: Buzás N. (szerk.): *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*, JATEPress, Szeged, 2005, pp.163–182.

MISKOLCINÉ MIKÁCSÓ, A.: A bolognai folyamat hatásai és a minőségbiztosítás vetületei a magyar felsőoktatás szerkezetének átalakításában, *Minőség és Megbízhatóság*, 2006, 3. Vol., pp.137–143.

SIRVANCI, M.B.: Are students the true customers of higher education? *Quality Progress*, 1996. 10.Vol.,pp.99–102.

SIRVANCI, M.B.: Critical issues for TQM implementation is higher education. *The TQM Magazine*, 2004. 6. Vol. pp382–386.

SZABÓ, J. – FARKAS, SZ.: Vállalatok a kockázattársadalomban, *Vezetéstudomány*, 2000. XXXI. Vol. No. 10., pp.2–10.

VERES, Z. – MIHÁLY, N.: Paradoxie der Qualität und der Erforschung der Zufriedenheit an den Hochschulen, *Update*, Mainz, 2007, Nr. 4, pp.29–31.

VERESS, G.: *A Felsőoktatási Intézmények Minőség-menedzsmentje*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.

ZEITHAML, V.A. – PARASURAMAN, A. – BERRY, L.L.: Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 1985. 2 Vol., pp.33–46.

*Márton Vilmányi, Senior Lecturer  
Erzsébet Hetesi, Associate Professor, Dean  
Zoltán Veres, Associate Professor,  
Head of the Institute  
University of Szeged, Faculty of Economics  
and Business Administration,  
Institute of Business Studies*

# Shared Meanings or Missed Opportunities?

## *The Implications of Functional Health Literacy for Social Marketing Interventions*

**Social marketing is being hailed as a key tool to help address the myriad health and overall population wellbeing issues facing societies. There is considerable evidence of the success of some specific social marketing interventions but a factor often overlooked is that literacy problems within a considerable proportion of the population means that the information provided may not be readily comprehended by all members of the target population. A study of the readability of a range of UK health information sources is reported. The paper concludes with a recommendation for further research in the area and for immediate improvement to social marketing-related activity.**

### INTRODUCTION

Social marketing has received increased focus as a result of an acknowledgement that existing educational and communication strategies aimed at improving population health and well being were not effective (Department of Health, 2004). A number of recent initiatives, all of which place effective communication as the central focus of public health interventions (Bernhardt, 2004) have developed in several countries and it is recognised that not just pan-European but global solutions are being sought to issues affecting the health and welfare of individuals (Commission of the European Communities, 2002). In the UK, a government white paper *Choosing Health* (Department of Health, 2004) specifically advocated the adoption of the principles underpinning social marketing in order to more effectively promote public health issues.

In keeping with other aspects of marketing which are receiving increased focus such as integrated marketing communication (Cornelissen & Lock, 2000), there has been considerable debate as to what social marketing is, where its borders could or should be – and what other behaviour-change interventions might compete against it (Andreasen, 2002a, 2002b). We suggest that conceptual debates and arguments over relatively minor definitional issues detract from areas deserving more focus, such as investigation of the factors leading to interventions with high impact.

### SOCIAL MARKETING DEFINED

A managerial useful definition is provided by Andreasen (2002: 7), drawing on a definition originally provided by Kotler and Roberto (1989): “A social change management technology involving the design, implementation and control of programs aimed at increasing the acceptability of a social idea or practice in one or more groups of target adopters. It utilizes concepts of market segmentation, consumer research, product concept development and testing, directed communication, fa-

*cilitation, incentives and exchange theory to maximise the target adopter's response".*

We would suggest that social marketing should be seen not as a specific theory, but rather as a process drawing on an interdisciplinary range of concepts and theories.

## THE EXTENT OF SOCIAL MARKETING

A UK-based study suggests that treatment of preventable illness amounts to a minimum of £187 billion, equating to 19% of total GDP (gross domestic product) for England alone (National Social Marketing Centre, 2006). While it is difficult to compare data across nations due to differences in data collected, a rough estimate of the cost of treating preventable illness across the EU member states is €2,055 billion. In more human terms, in the USA, approximately 1 million deaths per annum are attributable to lifestyle and environmental factors (Rothschild, 1999); again, a rough calculation based simply on population would suggest that the EU statistic would be approximately 1.6 million death per annum. It is suggested that seven of the ten leading causes of death in the USA could be substantially reduced if medication compliance rates were improved, diets became healthier, cigarette smoking rates were reduced, exercise rates improved and alcohol and drug misuse were reduced (Petty & Cacioppo, 1996).

Detailed cross-EU data is somewhat difficult to obtain, however some indications of the magnitude of various health and lifestyle issues in the USA are shown in Table 1; we have no reason to believe that,

in the absence of more specific data, the figures cannot be used as a crude indicator of the potential magnitude of similar issues in other developed countries.

Social marketing activity is substantially, but not exclusively, focussed on health related issues such as safe sex (Dejong, Wolf, & Austin, 2001; Fishbein, von Haefen, & Appleyard, 2001), smoking cessation (Devlin, Eadie, Stead, & Evans, 2007; Vidrine, Simmons, & Brandon, 2007), immunisation (McDermott, 2000), medical screening (Briss et al., 2004; Cox & Cox, 2001), drug education (Yzer, Hennessy, & Fishbein, 2004) and nutrition / physical activity issues (John, Kerby, & Landers, 2004; Renger, Steinfelt, & Lazarus, 2002). Other non-health areas include provision of generic financial advice (Thoresen, 2007), environmental issues (Brenkert, 2002; Glenane-Antoniadis, Whitwell, Bell, & Menguc, 2003) and disaster management and preparedness (Guion, Scammon, & Borders, 2007).

There is considerable scope for improving population health if effective and cost-efficient means of conveying information are used; indeed, the academic literature contains numerous examples of successful social marketing programmes (Fishbein & Yzer, 2003; Philip Kotler & Zaltman, 1971; McDermott, 2000; Stead, Gordon, Angus, & McDermott, 2007). As a result of government and policy maker interest in the potential contribution social marketing might make to issues such as improvement of health-related behaviours, social marketers have moved "from snake oil salesmen to trusted policy advisors" (French & Blair-Stevens, 2006).

Table 1.

### Magnitude (in USA) of Issues Social Marketing may Contribute Towards (Kotler, Roberto, & Lee, 2002)

Issue	Magnitude
Alcohol use during pregnancy	Estimated 5,000 infants born with fetal alcohol syndrome each year
Sexually transmitted diseases	40% of sexually active high school students report not using a condom
Diabetes	About 1/3 of the nearly 16 million people with diabetes are not aware they have the disease
Skin cancer	Approximately 70% of American adults do not protect themselves from the sun's dangerous rays
Breast cancer	More than 20% of females aged 50 and over have not had mammograms in the last two years
Prostrate cancer	Only about half of all prostrate cancers are found early
Colon cancer	Only about 1/3 of all colon cancers are found early
Seat belts	An estimated 30% of drivers and adult passengers do not always wear their seat belts
Fires	Almost 50% of fires and 60% of fire deaths occur in the estimated 8% of homes with no smoke alarms



However, there is evidence of confusion and misunderstanding in some interventions (Cho & Salmon, 2007); part of the reason for this is the functional literacy level of patients (Wallendorf 2001). We therefore firstly review the extant literature regarding the impact of health literacy levels on health outcomes. We then report on a study of the relative readability of material from a range of UK health information sources.

## FUNCTIONAL HEALTH LITERACY LEVELS

Reports about levels of literacy often refer to functional literacy as the borderline separating the literate from the illiterate. The Organisation for Economic Cooperation and Development defines functional literacy not as the ability to read and write but as whether a person is able to understand and employ printed information in daily life, at home, at work and in the community. Consistent findings from studies of the impact of low functional literacy are that inadequate literacy adversely affects on medical condition knowledge and ability of patients with chronic conditions to take responsibility for effective self-care (Wallace, Deming, Hunter, Belcher, & Choi, 2006; Williams, Baker, Parker, & Nurss, 1998; Willimas, Baker, Honig, Lee, & Nowland, 1998). Adverse affects have also been found in relation to preventative screening (Lindau et al., 2002). Varying definitions of literacy make cross-study comparisons difficult, however there appears to be agreement that some 20% of the population of most developed countries have severe literacy problems and a further 20% have limited literacy (Adkins & Ozanne, 2005; Office for National Statistics, 2000). There also exists an additional group that could be classed as 'aliterate', in that they are able to read but choose not to, and rely on television rather than print media for news. More importantly, they learn through trial and error rather than by reading instructions (Wallendorf, 2001). The specific needs of these groups must be taken into account, acknowledging their difficulties but avoiding appearing condescending in the design and delivery of appropriate interventions (Guttman & Salmon, 2004).

Even though the problems associated with low levels of health literacy have been recognised for at least twenty-five years a considerable amount of written material (brochures and websites) is still at a level well beyond the ability of users to understand it.

(Adkins, Elkins, & Singh, 2001; Rudd, Moeykens, & Colton, 1999) and literacy issues appear to be largely ignored in the development and delivery of health information material (Eagle, Hawkins, Styles, & Reid, 2006).

The major consequence of health literacy problems is cost, as people with low levels of literacy use more health care resources than those with higher literacy abilities (Bar-Yam, 2002; Kefalides, 1999). Health care expenditure due to low health literacy in the USA is estimated at \$US 73 billion and includes longer hospital stays and more frequent doctor visits (Bar-Yam 2002). Extrapolating these figures to the European Union on a simple population ratio basis (Internet World Statistics 2005) would indicate that the costs within the European Union may be in the vicinity of \$US 115 billion, or €77.5 billion.

Table 2 (pg.6) presents the adult reading skill levels for the UK in relation to the primarily American literature (see, for example, Hoffman et al. 2004; Wallace and Lemon 2004; Mumford 1997) and the National Standards for literacy (Department for Education and Skills – DfES, 2003). Most adults will have some level of reading and writing skills with strengths and weaknesses across a range of aspects. The *Skills for Life* adult basic skills strategy, launched by the UK Government in 2001, developed national standards for literacy. The literacy framework outlines what an adult should be able to achieve at entry level (divided into three sub-levels), level 1 and level 2 or above. The framework recognises that an adult may be classified at an overall level of literacy but have higher or lower levels of ability in different aspects of that skill. Furthermore, within this framework the skills levels and tests for literacy pertain primarily to reading skills, rather than writing.

According to Shea et al (2004) the average adult reading skill level is 3–5 grades below the level expected at the end of formal education. Relating this to the UK national curriculum levels a person who left secondary school at age 16 (reading skill 12, national curriculum 5) can be expected to have a post-education reading skill level of 7–9 or national curriculum level 3. The Basic Skills Agency's report (May 2000) reported that almost four out of ten adults in some parts of the UK could not read or write properly. The agency's chairman Sir Claus Moser described the problem of adults being "functionally illiterate" as serious and reported the national average at 24%, rising to nearly 40% in some areas.

Table 2.

**Reading Skill Level by Age Cohort as indicated  
in the literature and the National Standards for literacy**  
(see, for example, Hoffman et al. 2004; Wallace and Lemon 2004;  
Department for Education and Skills – DfES, 2003).

School level	Approximate Age	Approximate Grade/ Reading Skill Level Expected	UK National Curriculum Level	UK Adult Literacy Level	UK Population %
<i>Nursery Junior / Primary School</i>	3-5	1	1	Entry Level 1	3
	6	2	1		
	7	3	2	Entry level 2	2
	8	4	2		
	9	5	2		
	10	6	2		
<i>Secondary School</i>	11	7	3	Entry level 3	11
	12	8	3		
<i>Further Education</i>	13	9	3		
	14	10	3		
	15	11	4		
	16	12	5		
	17	13	5		
<i>Higher Education (College / University)</i>	18	14	6 to 8	Level 2 or above	44
	19	15			

One potential consequence of such literacy problems with regards to health information is the possibility of patients or carers to misinterpret prescriptions or actually read the directions. Roman (2004) suggests that almost 42% of older Americans are unable to read instructions on how to take medications. It is estimated that only 50% of patients suffering from chronic diseases in developed countries follow treatment recommendations (Sabate, 2003). This has implications not only for the health of the patient, but also for the wider society when resulting in complications from chronic diseases, formation of resistant infections, or untreated psychiatric illness.

One challenge is the identification of people who are 'functionally illiterate' as such people seldom admit they have a problem and will, over time, have developed numerous strategies to hide the problem (Aldridge 2004; Weir 2001) and may not have even revealed their problem to their spouse (Aldridge 2004; Roman 2004; Bar-Yam 2002). Strategies include asking others to read material out, watching and copying the actions of others or stating that they have forgotten their reading glasses and / or will read the material later at home (Aldridge 2004; Bar-Yam

2002). Despite this health information materials continue to be produced at a level well above the average reading level (Hoffman et al. 2004) placing patients at risk for problems due to incorrect or inappropriate medication usage. People with low literacy levels have also been found to be more anxious about the possibility of developing cancer, yet are diagnosed a later stages of cancer (Freidman and Hoffman-Goetz., 2006), raising ethical issues regarding action that should be taken by those who develop material (Cho and Salmon, 2007). Readability is not only an issue related to health; there is evidence that child safety seat instructions are also written at "a reading level that exceeds the reading skills of most American consumers" (Wegner and Girasek, 2003: 588)

Today, people have numerous opportunities to access an abundance of health information, through the media, self-help groups, printed literature and particularly the internet. The accessibility of the internet has given people unprecedented access to health information and health care services online (Esyenbach, 2000). However, there have been concerns raised regarding the quality of health informa-

tion on the internet and the potential impact on public health (Cojera, 1998). One of these concerns relates to the problem of low literacy levels that impair peoples' understanding of health messages (Eysenbach & Deigpen, 1998).

Much of the health information available is at a higher reading level than the average (Hoffman et al. 2004). If the health information people receive from health professionals does not meet the patient's needs then it is probable that they will seek additional information from alternative sources. A study was therefore undertaken in order to determine the readability of a range of potential UK printed and Internet health information sources.

## STUDY

This study seeks to determine the readability of a range of printed and Internet UK health information sources. A range of health information leaflets from pharmacies was analysed using the SMOG readability index to determine the reading level. The UK funded National Health Service (NHS) Direct website was selected as it has been at the forefront of e-health information services since 2004. NHS Direct has a specific self-help guide that can be interrogated by symptoms or by disease. The Patient UK web site offers free, up-to-date health information as provided by GPs to patients during consultations. In addition website searches were conducted using the Copernic Search Engine for simple search terms for major medical conditions such as asthma and cancer.

The SMOG index was selected because of its proven accuracy, correlation with other readability formulae and subsequent widespread use in the academic literature (Mumford, 1997; Wallace & Lemon, 2004). The method used for the SMOG calculations followed the methodology in the literature (Aldridge, 2004; Mumford, 1997; Wallace & Lemon, 2004). If SMOG calculations are calculated manually, three groups of 10 consecutive sentences at the beginning, middle and end of a document were selected, giving a total of 30 sentences. Following this, all words with three or more syllables within these selected sentences were counted and the square root of the total was then calculated and rounded to the nearest integer. Finally, the number 3 was added to the integer to obtain the grade level of the document.

However, the originator (McLaughlin, 1969) of the SMOG formula has also provided an internet-based

version of the calculator at <http://webpages.charter.net/ghal/SMOG.html>; we compared manually calculated results with those derived from the internet version and found no difference between them. This calculation measures only the likely reading level required for comprehension of the material and not other aspects such as readability and suitability which could be assessed using other tools such as the Readability Assessment Instrument (RAIN) (Adkins et al., 2001) or the Suitability Assessment of Materials measurement (SAM) (Doak, Doak, & Root, 1985). Issues of readability and suitability of wording are beyond the scope of this paper.

## Findings

Even though the problems associated with low levels of health literacy have been recognised for at least twenty-five years a considerable amount of written material (brochures and websites) remains at a level well beyond the ability of users to understand it. (Adkins, Elkins, & Singh, 2001; Rudd, Moeykens, & Colton, 1999). The Skills for Life Survey (DfES, 2003) reported that 12 million people aged 16–65 year olds which is 16% of the UK workforce, had literacy levels of below that of the average 11 year old. (Entry level 3). Boulos's (2004) study identified the average reading age of UK citizens is that of an educated nine year old. The findings presented in Table 3 (pg. 9) concur with Estrada et al's (2000) findings in that the readability level was similar for pharmacy information leaflets and Internet sites related to a specific condition at UK adult literacy entry level 3 (reading age 11) but was higher for NHS web sites at UK adult literacy level 1 (reading age 16).

The readability of the material assessed within this study range from primary school level (entry level 1, reading age 7) up to and beyond postgraduate level (level 2+, reading age 21). The majority of the health information sources assessed were at entry level 3, which means that the reader should be able to "understand short straightforward text on familiar topics accurately and independently and have the ability to obtain information from everyday sources" (*The Skills for Life Survey*, DfES 2003). The issue of 'familiarity' with the topic is of key importance within a health information context as the complexity of the language necessitates any written information being at a lower level than would normally be acceptable.

**Table 3.**  
**SMOG reading level scores for the range of UK health information sources assessed**

Type of Materials	UK adult literacy level	SMOG reading grade level	
		Mean	Range
Pharmacy health information leaflets n = 12	Entry level 3	10.3	9–12
NHS Direct online Self-help guides:	Level 1		
Asthma		12.5	6–16
Smoking		13.5	11–16
Osteoporosis		12.2	10–16
Obesity		14.1	11–22
Diabetes		13.4	11–17
Cancer	12.6	9–16	
NHS Parental Advice Page	Level 1		
Asthma		12.4	9–18
Smoking		12.2	10–16
Osteoporosis		11.1	8–13
Obesity		13.3	9–17
Diabetes		13.3	9–14
Cancer	11.2	7–15	
Patient UK	Entry level 3		
Asthma		9.1	7–16
Smoking		10.2	8–14
Osteoporosis		11.7	9–15
Obesity		12.2	10–14
Diabetes		9.2	8–15
Cancer	11.3	8–15	
Asthma UK Web page	Entry level 3	9.2	7–14
National Osteoporosis Society UK	Entry level 3	9.3	8–13
Cancer BACKUP UK	Entry level 3	10.2	8–12
Cancer Research UK	Entry level 3	10.7	7–14
Diabetes Society UK	Entry level 3	9.5	8–13

The wide accessibility of the Internet makes it an every day source and as such a tool that people can

*“The Commons Public Accounts Committee (2006) reported that up to 16 million adults, nearly half the UK workforce are holding down jobs despite having the reading skills expected of children leaving primary school (Guardian, 2006). This should be of concern to designers of printed and Internet health information sources that much of the materials produced is likely not to be understood by a substantial proportion of the population.”*

use to access health information and health care services. The NHS self-help guide and NHS parental advice page required people accessing the sites to

have an average literacy level at level 1 or post secondary school level. The readability level was highest for information relating to symptoms and potential treatments for both of these sites. The treatment options in terms of obesity achieved a SMOG score of 22 (written at a post graduate level). This again raises the issue of terminology and the complexity of language used. In an attempt to address this issue the NHS Direct self-help guides have a ‘click through’ glossary of terms for unfamiliar medical terms. However, when the glossary itself was assessed for readability it was again found to be at level 1 or post secondary school level.

The health information materials available via the Patient UK web site and the condition specific sites (Asthma UK; National Osteoporosis Society UK; Cancer BACKUP UK; Cancer Research UK and The Diabetes Society UK) were relatively readable compared to the materials from the NHS sites. In terms of their readability these sites were comparable to the printed leaflets from the pharmacies. Sections of text analysed from these sources was predominately at entry level 3 with the introductory text to most of the leaflets and condition specific sites readability level at entry level 2. Entry level 2 is that expected of a seven year old and recognises the role of signs and symptoms in understanding and comprehension of text.

## **CONCLUSIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS**

The Commons Public Accounts Committee (2006) reported that up to 16 million adults, nearly half the UK workforce are holding down jobs despite having the

reading skills expected of children leaving primary school (Guardian, 2006). This should be of concern to designers of printed and Internet health information sources that much of the materials produced is likely not to be understood by a substantial proportion of the population. The result of misunderstanding or not fully comprehending health related information has

*“The success of social marketing interventions aimed at addressing specific issues facing the European Union will in part depend on the readability of the information provided by all members of the target population.”*

the potential to be life threatening. Most of the extant research is American in origin; there are limited studies within the UK and Europe. There is also limited research from any country that specifically examines the readability levels of Internet based materials. As 57% homes in the UK now have Internet access (Social Trends, 2007) this should be included in future research in this area.

The increased proliferation of health information generated from a variety of sources, such as pamphlets, self-help groups and the Internet, suggests that the demand from consumers for health information is growing. While the consequences of low health literacy have been extensively studied, there is a need for mechanisms to be developed that check understanding especially given the extent of the low functional literacy problem in the UK and Europe. The success of social marketing interventions aimed at addressing specific issues facing the European Union will in part depend on the readability of the information provided by all members of the target population.

Health information providers need to ensure that their materials are written at a level appropriate for the intended audience. A distinction should be made between health information sources that are for health professions and lay persons rather than a ‘one size fits all’ approach.

## **DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH**

There are a number of readability indices that are based around sentence length and number of syllables

(e.g., Flesch – Kincaid grade level; Flesch reading ease index; The Fry Graph and SMOG readability index). However, these readability measures were designed for application to general text and not medical text, so there is a possibility that the use of such measures could be overestimating readability scores. In addition, there is a need for health information sources to be assessed for their suitability for the given target audience. An area for future consideration is the development of a suitable framework to assess content that considers the use of graphics, the reader’s level of prior knowledge and the implications of social and cultural appropriateness.

There are in existence foreign language adaptations from the 1980s of the Flesch reading ease index (Spanish Language Huerta reading ease index) and The Fry Graph. Contreras, et al’s (1999) used the SMOG readability index on Spanish, English and French text. However, there is a lack of

*“An area for future consideration is the development of a suitable framework to assess content that considers the use of graphics, the reader’s level of prior knowledge and the implications of social and cultural appropriateness.”*

systematic analysis of English- language readability measures and their applicability for use on material in other languages and on health specific text. This is an area that requires further research across the EU.

## **REFERENCES**

- ADKINS, A., ELKINS, E., & SINGH, N. (2001). Readability of NIH East-to-read Patient Education Materials. *Journal of Child and Family Studies*, 10(3), 279–285.
- ADKINS, N.R., & OZANNE, J.L. (2005). The Low Literate Consumer. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 93–105.
- ALDRIDGE, M. (2004). Writing and Designing Readable Patient Education Materials. *Nephrology Nursing Journal*, 31(4), 373–377.
- ANDREASEN, A.R. (2002a). Commercial Marketing and Social Change. *Social Marketing Quarterly*, 8(2), 41–45.

- ANDREASEN, A.R. (2002b). Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1), 3–13.
- BAR-YAM, N.B. (2002). Low Health Literacy: A Problem for All in the Health Care Circle. *International Journal of Child-birth Education*, 17(3), 21–23.
- BERNHARDT, J.M. (2004, 2004/12/). Communication at the Core of Effective Public Health. *American Journal of Public Health*, pp. 2051–2053, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15329728&site=ehost-live>
- BRENKERT, G.G. (2002). Ethical Challenges of Social Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 14–36.
- BRISS, P., RIMER, B.K., REILLY, B., COATES, R.C., LEE, N.C., MULLEN, P., ET AL. (2004). Promoting Informed Decisions About Cancer Screening in communities and Healthcare Systems. *American Journal of Preventive Medicine*, 26(1), 67–80.
- BOULOS, M.N.K. (2004) Patient information on the internet is too complicated. *The Pharmaceutical Journal* Vol 273 No 7316 p339
- CHO, H., & SALMON, C.T. (2007). Unintended Effects of Health Communication Campaigns. *Journal of Communication*, 57(2), 293 – 317.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. (2002). Life Sciences and Biotechnology – A strategy for Europe. Retrieved 20 March, 2007, from [http://ec.europa.eu/biotechnology/pdf/com2002-27\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/biotechnology/pdf/com2002-27_en.pdf)
- CONTRERAS, A., GARCIA-ALONSO, R., ECHENIQUE, M., & DAYE-CONTRERAS, F. (1999). The SOL Formulas for Converting SMOG Readability Scores Between Health Education Materials Written in Spanish, English and French. *Journal of Health Communication*, 4(1), 21–29.
- CORNELISSEN, J.P., & LOCK, A.R. (2000). Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 7–15.
- COX, D., & COX, A.D. (2001). Communicating the Consequences of Early Detection: The Role of Evidence and Framing. *Journal of Marketing*, 65(3), 91–103.
- DEJONG, W., WOLF, R.C., & AUSTIN, S.B. (2001). U.S. Federally Funded Television Public Service Announcements (PSAs) to Prevent HIV / AIDS: A Content Analysis. *Journal of Health Communication*, 6, 249–263.
- DEPARTMENT OF HEALTH. (2004). *Choosing Health: Making Healthy Choices Easier* (White Paper). London: Department of Health. Document Number)
- DEVLIN, E., EADIE, D., STEAD, M., & EVANS, K. (2007). Comparative Study of Young People's Response to Anti-smoking Messages. *International Journal of Advertising*, 26(1), 99–128.
- DOAK, C., DOAK, L., & ROOT, J. (1985). *Teaching Patients with Low Literacy Skills*. Philadelphia, Pa.: Lippincott.
- EAGLE, L.C., HAWKINS, J.C., STYLES, E., & REID, J. (2006). Breaking Through the Invisible Barrier of Low Functional Literacy: Implications for Health Communication. *Studies in Communication Sciences* 5(2), 29–55.
- ESTRADA, C., HRYNIEWICZ, M.M., HIGGS, V.B., COLLINS, C., & BYRD, J.C. (2000). Anticoagulant Patient Information Material Is Written at High Readability Levels. *Stroke*, 31(12), 2966–2970.
- FISHBEIN, M., VON HAEFTEN, I., & APPELYARD, J. (2001). The Role of Theory in Developing Effective Interventions: Implications from Project Safer. *Psychology, Health & Medicine*, 6(2), 223–238.
- FISHBEIN, M., & YZER, M.C. (2003). Using Theory to Design Effective Health Behavior Interventions. *Communication Theory*, 13(2), 164–183.
- FRENCH, J., & BLAIR-STEVENSON, C. (2006). From Snake Oil Salesmen to Trusted Policy Advisors: The Development of a Strategic Approach to the Application of Social Marketing in England. *Social Marketing Quarterly*, 12(3), 29–40.
- GLENANE-ANTONIADIS, A., WHITWELL, G., BELL, S.J., & MENGUC, B. (2003). Extending the Vision of Social Marketing Through Social Capital Theory. *Marketing Theory*, 3(3), 323–343.
- GUION, D.T., SCAMMON, D.L., & BORDERS, A.L. (2007). Weathering the Storm: A Social Marketing Perspective on Disaster Preparedness and Response with Lessons from Hurricane Katrina. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(1), 2–32.
- GUTTMAN, N., & SALMON, C.T. (2004). Guilt, Fear, Stigma and Knowledge Gaps: Ethical Issues in Public Health Communication Interventions. *Bioethics*, 18(6), 531–552.
- JOHN, R., KERBY, D.S., & LANDERS, P.S. (2004). A Market Segmentation Approach to Nutrition Education Among Low-Income Individuals. *Social Marketing Quarterly*, 10(3-4), 24–38.
- KEFALIDES, P. (1999). Illiteracy: The Silent Barrier to Health Care. *Annals of Internal Medicine*, 130(4), 333–336.
- KOTLER, P., ROBERTO, N., & LEE, N. (2002). *Social Marketing. Improving the Quality of Life*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- KOTLER, P., & ZALTMAN, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3).
- LINDAU, S., T., TOMORI, C., LYONS, T., LANGSETH, L., BENNETT, C.L., & Garcia, P. (2002). The Association of Health Literacy With Cervical Cancer Prevention Knowledge and Health Behaviours in a Multiethnic Cohort of

- Women. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 186(5), 938–943.
- MCDERMOTT, R.J. (2000). Social Marketing: A Tool for Health Education. *American Journal of Health Behavior*, 24(1), 6–10.
- MCLAUGHLIN, G.H. (1969). SMOG Grading: A new Readability Formula. *Journal of Reading*, 12(8), 639–646.
- MUMFORD, M.E. (1997). A Descriptive Study of the Readability of Patient Information Leaflets Designed By Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 26(5), 985–991.
- NATIONAL SOCIAL MARKETING CENTRE. (2006). *It's Our Health! Realising the Potential of Effective Social Marketing*. London: National Social Marketing Centre. Document Number
- OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. (2000). International Adult Literacy Survey 2007, from [http://www.statistics.gov.uk/ssd/surveys/european\\_adult\\_literacy\\_review\\_survey.asp](http://www.statistics.gov.uk/ssd/surveys/european_adult_literacy_review_survey.asp)
- OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS (2007) Social Trends No 37, [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_social/Social\\_Trends37/Social\\_Trends\\_37.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_social/Social_Trends37/Social_Trends_37.pdf)
- PETTY, R.E., & CACIOPPO, J.T. (1996, 1996/02//). Addressing Disturbing and Disturbed Consumer Behavior: Is it Necessary to Change the Way we... *Journal of Marketing Research (JMR)*, p. 1, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9602223659&site=ehost-live>
- RENGER, R., STEINFELT, V., & LAZARUS, S. (2002). Assessing the Effectiveness of a Community-Based Media Campaign Targeting Physical Inactivity. *Family & Community Health*, 25(3), 18–30.
- ROTHSCHILD, M.L. (1999). Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors. *Journal of Marketing*, 63(4), 24–37.
- RUDD, R., MOEYKENS, B., & COLTON, T. (1999). *Health and Literacy: A Review of Medical and Public Health Literature*. New York: Jossey-Bass.
- SABATÉ, E. (ed.): "Adherence to Long term Therapies: Evidence for Action". World Health Organisation. Geneva, 2003. 212 pp. ISBN 92-4-154599-2. Report 2003
- SMITHERS, R (2006) 12m workers have reading age of children *Guardian* [online] 24 Jan. Available from: [http://digital.guardian.co.uk/guardian/2006/24/01/pdfs/gdn\\_040511\\_brd\\_6\\_2263446.pdf](http://digital.guardian.co.uk/guardian/2006/24/01/pdfs/gdn_040511_brd_6_2263446.pdf) [Accessed 28 Jan 2008].
- STEAD, M., GORDON, R., ANGUS, K., & MCDERMOTT, L. (2007). A Systematic Review of Social Marketing Effectiveness. *Health Education*, 107(2), 126–191.
- THORESEN, O. (2007). *Thoresen Review of Generic Financial Advice: Interim Report*. London: HM Treasury. (H. Treasury o. Document Number)
- VIDRINE, J.I., SIMMONS, V.N., & BRANDON, T.H. (2007). Construction of Smoking-Relevant Risk Perceptions Among College Students: The Influence of Need for Cognition and Message Content. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(1), 91–114.
- WALLACE, F.H., DEMING, M.P., HUNTER, S., BELCHER, L., & CHOI, J. (2006). More Than Just Words: A Model for Designing Effective Health Messages for Those At Risk For HIV. *Reading Research and Instruction*, 46(1), 275–297.
- WALLACE, L., & LEMON, E. (2004). American Academy of Family Physicians Patient Education Materials: Can Patients Read Them? *Family Medicine Journal*, 36(8), 571–575.
- WALLENDORF, M. (2001). Literally Literacy. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 505–511.
- WILLIAMS, M.V., BAKER, D.W., PARKER, R.M., & NURSS, J.R. (1998). Relationship of Functional Health Literacy to Patients' Knowledge of their Chronic Disease. *Archives of Internal Medicine*, 158(2), 166–172.
- WILLIAMS, M.V., BAKER, D.W., HONIG, E.G., LEE, T.M., & NOWLAND, A. (1998). Inadequate Literacy is a Barrier to Asthma Knowledge and Self-Care. *Chest*, 114(4), 1008–1015.
- YZER, M.C., HENNESSY, M., & FISHBEIN, M. (2004). The Usefulness of Perceived Difficulty for Health Research. *Psychology, Health & Medicine*, 9(2), 149–162.

*Gill Kemp and Lynne Eagle  
Bristol Business School  
University of the West of England*

# Más ez a válság!

**2007 szeptemberében – egy franciaországi pénzügyi fizetésképtelensége okán – láthattuk az akkor még be nem azonosított válság első jeleit. 2008 nyarán aztán felgyorsultak az események, a Lehman Brothers csődbejutásával robbant a bomba, nyomában csodálkozás, fejetlenség, és sajnos egy mára mindenki által rossznak mondott döntés. Az első helyénvaló reakció csak ezután következett az AIG megmentésével (az USA kormánya bevásárolta magát a cégbe, azaz államosította). És ma már tudjuk, hogy világválság van, beláthatatlan időtartammal és még annál is kevésbé előrelátható következményekkel. A napi, mindenekelőtt válságkezelésre koncentráló eseményeken némileg felülemelkedve azonban számos megállapítást tehetünk, olyanokat is, amelyek segíthetnek a folyamatok megértésében és talán a majdani új világgazdaság struktúra kialakulásának előrelátásában is.**

## GLOBALIS VAGY GLOBALIZÁCIÓS VÁLSÁG

Napjainkban mindenki, beleértve neves közgazdászokat, szociológusokat, globális válságról beszél (Losonczi Miklós, ÉS, 2008. október 17., Tamás Pál uo., 2008. október 22). A szakmai megnyilvánulások másik visszatérő eleme, hogy a mostani válságot szinte mindenki visszatérően az 1929–33-as válsághoz hasonlítja, mintegy előrevetítve a hosszú és mély folyamatot, s a beláthatatlan következményeket. A fenti megközelítések azonban külsődleges jegyeken alapulnak, és félrevezetők. A „globális” világméretűt jelent, s ez már az 1929–33-as válságra is jellemző volt, mint akár az előtte lezajlott I. világháború, vagy akár a gótika. Minden országot érintett, még a gyarmatbirodalmakat is az anyaországok gazdaságának lerombolódása révén. Ma, 80 évvel később a globalitás nem fontos jegy. A mai válság más: nem „globális”, hanem „globalizációs”.

Az elmúlt három-négy évtizedben a világgazdaság jelentős mértékben átalakult. Az új folyamatok hajtóereje az infokommunikációs technológia megjelenése és elterjedése volt. Ez két iparágat jelent, amely eredetileg külön-külön jelent meg. Az informatika (számítástechnika) önálló iparágként gyors növekedéssel hamarosan a tőzsdék sztárja lett, mert gyorsan kiderült, hogy az informatikai eszközök és megoldások az informatikai vállalatokon túl minden más ágazatban is nélkülözhetetlenek a vállalkozások folyamatainak segítésében. A telekommunikáció (távközlés) a mobiltelefon megjelenésével új erőre kapva állt rá egy újabb növekedési pályára. Ezt követően már csak néhány év kellett, s a kettő egyesülve hozta létre az infokommunikációt, amelynek első megjelenése a w@p volt, s amellyel az informatikai szolgáltatások elérése vált lehetővé távközlési szolgáltatások, azaz a telefonkészüléken keresztül. És a skype sem újdonság már...

Az infokommunikációs technológia – információs technológia (IT), információs-kommunikációs technológia (ICT) – eredményeképpen létrejött egy új társadalom, amelyet gyakran a TIME betűszóval írunk le: ez a távközlés (telecommunication) – informatika (informatics) – média (media) – szórakoztatás (entertainment) angol szavakból született meg. Az első kettő a munka világának, a második kettő a szabadidő eltölté-



sének vált meghatározó szereplőjévé. Mindazonáltal az első kettő természetesen a szabadidőben is nagyon fontos „technológiaként” jelen van.

Az új technológia elterjedése tette lehetővé azt is, hogy az GDP-n belül előreugrott a szolgáltatás, visszaszorult a hagyományos ipar, s jelentős mértékben lecsökkent a mezőgazdaság szerepe is. Természetes, hogy ez a nemzetgazdaságok szintjén újrastrukturálta a vállalkozásokat, sok olyan új szolgáltatás született, amelyek alapja az új technológia, s amelyek révén az emberek mindennapi élete is teljes mértékben átalakult.

Néhány évvel ezelőtt volt egy kisebb megrázkódtatás, amikor a túlértékelt IT papírok tőzsdei lufija durrant ki, ám ez a gyors és futó krízis egy influenzajárványnál nem okozott nagyobb megrázkódtatást – bár sokak számára ez is jelentős veszteségeket okozott. A mostani válság azonban méreténél, mélységénél fogva nem összehasonlítható ezzel, s tanácsosabb nem keresni betegséggel leírható hasonlatokat.

Mindez a globalizáció lényege, alapja. S mint lejjebb látni fogjuk, ugyanezek a tényezők játszottak domináns szerepet a mostani válság kialakulásában, s ezért nem elegendő a most kialakult helyzetet világválsággént (globális válsággént) kezelnünk, hanem a mélyebb folyamatokat is figyelembe véve kell azt első globalizációs válsággént értelmeznünk.

Fontos különbségnek kell tekintenünk, hogy a mostani zavarokat nem az ipar, hanem a szolgáltatások egyike, a bankszektor generálta. Ez azért is meglepő, és mindenkit felkészületlenül érintő esemény, mert épp a pénzügyi szektor, a nemzeti és kereskedelmi bankok, a biztosítók, a nagy (és kisebb) tanácsadócégek jelentették a gazdaság működésének biztonságát. Egy-egy ország gazdasági bajai (pl. Argentína) lokális ügynek tetszettek, s senki nem hitte, hogy épp a legfejlettebb bankrendszerekkel rendelkező országok pénzügyi vállalkozásai robbantanak ki világméretű válságot. Hogy is történhetett ez? Erre a kérdésre is választ kapunk, egy másik, az előzőnél is sokkal meglepőbb különbség következtében.

Ez pedig az, hogy amíg a korábbi világválság túltermelés nyomán alakult ki, addig ez a mostani mesterséges túlkínálatból következett be. Hogy lehetséges ez? A bankok az informatika jóvoltából egyszer-

rűen pénzt bocsátottak ki. Ezt az állampolgárok esetében pénzhamisításnak nevezik: a pénzhamisítás azért büntetendő cselekmény, mert egy bizonyos mennyiség kibocsátása veszélybe sodorhatja a nemzetgazdaságot. Ezért kizárólag a jegybankok joga pénzt a gazdaságba engedni, s a magas kockázat okán ennek megfelelően nagyon is gondosak e téren. Ha nem, akkor tudatosan nem azok. És valójában az, ami a bankszektorban történt: átvitt értelemben ez pénzhamisítás volt, vagy nevezzük „virtuális pénzhamisításnak”. S ez is az új technológia révén vált lehetségessé.

Szintén nem elhanyagolható az a különbség sem, ami a válságkezelésben látható. Új elem, hogy a válság megoldásában az államok fontos szerepet vállalnak, a kapitalizmus jelenkori felfogásától teljesen idegen módon. A piac szabadsága, az állam tartózkodó távolságtartása helyébe aktív szerepet vállalva egyfajta „államkapitalizmus” születik, igaz, a válságkezelés okán. Sajátja, hogy az állampolgárokért való felelősséget a korábbinál fokozottabb mértékben vállalja fel, nem bízva azt a polgárok, üzleti vállalkozások piaci tevékenységére. A válság nyomán az állam újra „népszerűvé” vált.

Ugyanezt a meglepő fordulatot tapasztaljuk a nemzetközi szinten is. A politikai és gazdasági élet nemzetközi ellenlábasai is összefognak, egymással

*„Nem elegendő a most kialakult helyzetet világválsággént (globális válsággént) kezelnünk, hanem a mélyebb folyamatokat is figyelembe véve kell azt első globalizációs válsággént értelmeznünk.”*

több téren is szemben álló országok nyújtanak egymásnak segítséget, világgazdasági versenytársak egyeztetik lépéseiket, mert tudják, hogy ebből a válságból csak együtt képesek kilábalni.

## OKOK?

Be kell látni, hogy egyes – talán politikai alapú – megnyilvánulásoktól eltérően nem immoralis „pénzügyérekre”, hanem az új technológia kezelésének, alkalmazásának hiányosságaira, a tapasztalatlanosságra kell visszavezetnünk az okokat: egyszerűen nem tudtuk-tudjuk kezelni. Ahogy a gyerekekkel kapcsolatban tudjuk, hogy „kés-villa-olló, nem gyerek kezébe való”, úgy a számítástechnika használata

csak a kellő „műszaki” ismeretekkel párosul. Ha az atombomba olyanok kezébe kerül, akik nem látják át annak lehetséges hatásait...

De ne kerüljünk meg egy másik, emberi aspektust sem. Nem vitás, hogy az elmúlt évtizedekben a versenyszellem, az individualitás nagyon kiélezetten jelent meg a gazdaság minden szintjén, a világszintű versenytől a lokális, helyi kis-középvállalkozók piaci küzdelméig. S a verseny sokszor eldurvult. Auditáló cégek jelentései, nagy nemzetközi vállalkozások

*„Társaságok, egyének szervezettebb formában kaphatnak nagyobb szerepet a megnövekedő társadalmi felelősségvállalás során. A társadalmi szervezetek az ellenőrzésben, a társaságok és az egyének pedig a fenntartható fejlődés elősegítésében vállalhatnak nagyobb szerepet (good corporate governance, corporate social responsibility). Sokat változhatnak a tudatosság, felelősség irányában a fogyasztók is, új helyzet alakulhat ki a fogyasztási szokásokban.”*

csalásai, kreatív könyvelők, korrupció kicsiben és nagyban – nem csak hazai jelenség. Ez a gazdasági felfogás (filozófia? pszichológia?) a kiszámíthatatlan számítástechnikával párosítva együtt hozta létre azt, amit ma globalizációs válságnak hívunk.

## MI VÁRHATÓ?

Ez indokolt, de nehéz, ma még szinte megválaszolatlan kérdés. Ennek ellenére akkor járunk el helyesen, ha már ma sok kérdést felteszünk. Minél hamarabb vannak kérdések, annál hamarabb lesznek válaszok is. Ma már biztosan látható, hogy az állam szerepe alapjaiban megváltozik. A fejlett országokban az állam mindig a gazdaság szolgálóleányaként igyekezett segíteni annak szereplőit. Ez logikusan következik abból a felfogásból, hogy az állampolgárnak a piacon magának kell megteremtenie életfeltételeit. Ez még nem „liberális” felfogás, hanem a kapitalizmus természetéből – verseny, individualizmus – fakad. E válság nyomán az állam új szerepbe kerül. E szerep objektív alapja a privatizált pénzügyi társaságok erejéből következik, szubjektív feltétele pedig a piacba vetett bizalom megrendülése lesz. Ennek következményeit nehéz belátni, de komoly kérdéssé válhat, nem kevés feszültséget is gerjesztve a ver-

senyszféra hatékonysági törekvései és az állami szektor biztonságra törekvő, kockázatkerülő bürokratikus döntési mechanizmusa, amihez most már hiteltelies érvvé válik a gondosság. Másrészt talán ez ad arra is majd lehetőséget, hogy olyan, netán nemzetközi szintű állami szabályozás is kialakulhasson, amely gátat szabhat az IT által megteremtődött virtuális lehetőségekkel történő visszaéléseknek.

Fontos kérdés az is, hogy a nemzet és világgazdasági struktúrák hogyan és mivé alakulnak át. Nagyobb teret kapnak-e olyan ágazatok, mint a problémás energiaszektor és agrárágazatok, az egyre fontosabbá váló környezetvédelem? Ha az állam nagyobb mértékben van jelen, ezek a területek éppen hatékonysági problémáik okán kaphatnak nagyobb súlyt.

Miközben kialakult a globalizáció, a világgazdaság irányítása még mindig nemzetállamok vezetőinek befolyása alatt áll. A világgazdaság legfontosabb szereplői a G8 csúcson szoktak találkozni.

A világgazdasági válság nyomán várhatóan e nyolc szereplő helyzete nem változik, de feltehető kérdés az is, hogy mi lesz az integrálódni alig, vagy csak nagyon lassan képes Európával? S milyen szerephez juthat a nagyok asztalnál Kína, Brazília vagy India? A válság eddigi folyamán pillanatok alatt egy asztalhoz ültek a világ legbefolyásosabb országainak vezetői. De folytatódik-e majd az együttműködés, s milyen formában, milyen mélységben? Ennek is jelentős következményei lehetnek.

Sok fontos kérdést tehetünk még fel: változik-e valamit a társadalmi berendezkedés? Társaságok, egyének szervezettebb formában kaphatnak nagyobb szerepet a megnövekedő társadalmi felelősségvállalás során. A társadalmi szervezetek az ellenőrzésben, a társaságok és az egyének pedig a fenntartható fejlődés elősegítésében vállalhatnak nagyobb szerepet (good corporate governance, corporate social responsibility). Sokat változhatnak a tudatosság, felelősség irányában a fogyasztók is, új helyzet alakulhat ki a fogyasztási szokásokban. Sok kérdés, sok felvetés, sok bizonytalanság. Várni azonban a válaszok keresésével biztosan nincs idő.

*Bíró Péter a BP International Business Promotion ügyvezető igazgatója*

# Az országimázs mérhetősége elméletben és gyakorlatban<sup>1</sup>

*A magyar országimázs felmérése egyetemisták körében 2008-ban*

**Az országimázs egyike a napjaink egyre nagyobb jelentőséggel bíró és egyre inkább a figyelem középpontjába kerülő marketing fogalmainak. A legfrissebb publikációk egy új megközelítés szerint, az országimázs mint márkaérték, valamint az országmárkázás (country branding) témakörében születnek. Az országnévnek mint márkanévnek az értékelése (s ennek tudományos megalapozottsága) azonban szakmai körökben polémia tárgyát képezi, s számos, jelenleg is folyó kutatás alapját adja. Az országimázs mérésére kifejlesztett multidimenzionális skálák használatának számos korlátja van, hasonlóan a márkaérték mérésekor alkalmazott módszertanhoz. A szerzők jelen tanulmányukban az országimázs- mérési skálák alkalmazásának lehetőségeit, valamint egy, a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói körében lefolytatott kutatás és skálatesztelési vizsgálat eredményeit ismertetik.**

## AZ ORSZÁGIMÁZS FOGALMA

A közismert imázs-típusoknál (termékimázs, márkaimázs) ritkábban említi a szakirodalom az imázs kifejezést országokkal, népekkel kapcsolatban. Sok, ismert definícióban ugyanakkor már közvetlenül is megfogalmazódik az országimázs összetett, multidiszciplináris jellege.

Roth és Romeo (1992) szerint az országimázs fogalma „az adott országból származó *termékek átfogó észlelése* (percepciója) az ország termelésének, marketingerősségeinek és – gyengeségeinek előzetes észlelésére alapozva”. Martin és Eroglu (1993) szerint „az országimázs az összes leíró, következtetett és információs *hit*, melyet egy adott országról gondolunk”. Kotler (1993) munkáiban az országimázs „különböző hitek, ideák, *benyomások* összessége, melyet az emberek egy bizonyos országról magukban hordoznak.”

„Az ország imázsának „identitás prizmája” (hasonlóan a vállalati arculat – corporate identity – koncepcióhoz) a *fizikai* (földrajz, természeti források, demográfia), *kulturális* (történelem, kultúra), *személyiségi* (név, zászló, híres emberek), *kapcsolati* (kormányokkal, nemzetközi szervezetekkel) és *kontrollált* (tudatos országgép alakítás) elemekből áll”, állítja Graby (1993).

Szeles (1998) szerint „az országimázs jelenti az adott népről, nemzetről és országról kialakult, annak minden aspektusú létevel kapcsolatos *belső és külső vélemény- és nézetrendszer*, a heterogén és *általánosított értékítéletek* egyidejűleg objektív és szubjektív pszichológiai tartalmát.”

Az országimázst felfogásunk szerint sajátos imázs-típusnak tekintjük, amely magába foglalja az adott ország termékeit, különböző márkáit és szervezeteit, cégeit, illetve ennél többet is. Az országimázs a

<sup>1</sup> A tanulmány előszőr a Marketing Oktatók Klubjának 2008. évi konferenciáján került ismertetésre

nemzetről, országról szerzett tapasztalatok, vélemények és mindenekelőtt a sok csatornán érkező információk alapján alakul ki. A lehetséges csatornák közé tartozik a politika (bel- és külpolitika), telekommunikáció, szórakoztatóipar (például filmek) és a szóbeszéd. Az országimázs sok elemből jön létre: nemzeti szimbólumok, színek, ruházat, jellegzetes épületek, tárgyak, zenei motívumok, irodalmi alkotások, politikai berendezkedés sajátosságai, társadalmi szokások, történelmi örökségek, és még sok más tényező alakítja ki azt. (Jenes, 2005)

Az országimázs irányultsága szerint lehet: *belső imázs* (másnéven ön- (self) imázs), vagyis mit gondolunk mi magunkról, és *külső imázs* (másnéven tükör- (mirror) imázs), vagyis mit gondolnak rólunk mások (Sándor, 2003 alapján).

Az országimázs fogalmának kétféle értelmezése él a köztudatban, mely szakmai körökben polémia tárgyát képezi.

Az egyik megközelítés szerint az *országimázs fogalma ún. „esernyő funkciót” tölt be*, mivel tartalmi elemeit, összetevőit, tartalmi tényezőit az adott ország konkrét termékei, márkái, különböző szervezetei együttesen alkotják. Ebben az esetben a legteljesebb az imázs és arculat fogalmának keveredése. (Ez egy adott országról kialakított értékítélet- és nézetrendszer-summázat, melyet egy adott ország mindenfajta tevékenysége és megnyilatkozása formál meg.)

A másik értelmezés szerint az *ország maga egy sokrétű, összetett termék*, amely elemek sokaságára bontható fel. (A második nézet szerint az országimázs közönséges termék-imázs, amelynek jellemzői ugyanakkor sokrétűbbek, összetettebbek, bonyolultabbak, mint a termékeké.)

## **AZ ORSZÁGIMÁZS MINT MÁRKAÉRTÉK (ORSZÁGMARKETING, ORSZÁGMÁRKÁZÁS)**

Az *országmarketing* kifejezés néhány éve jelent meg a szakirodalomban, többek között a régió- és településmarketing magyar nyelvű alapkönyvében, illetve számos más szerző hasonló témájú (pl. régiómarketing, desztinációmarketing stb.) munkájában.

Ezzel szemben „az ország mint márka” megközelítésről, illetve „országimázkázásról” még csak néhány

írás szól, azok egy része ráadásul félrevezető. Szeles (2001) például egyik művében az ország-brandinget azonosítja a jelképrendszerrel, az arculattal kapcsolatos törekvésekkel. A branding azonban ennél sokkal szélesebb réttű. Minden ország esetében létezik egy ún. *spontán országimázs*, amely bizonyos eszközökkel *tudatosan formált imázsszá* alakítható, s amely a piacon pozícionálható, értékelhető. Ez utóbbi az a folyamat, amit országimázs-építésnek vagy országimázkázásnak (country branding), illetve ország újimázkázásnak (country rebranding) hívunk. Anholt (2002) szerint a country brandingben nemcsak egy új logó, szlogen vagy éppen márkanév megalkotásáról van szó, hanem egy koherens, átfogó folyamatról, beleértve a pozícionálást és kommunikáció teljes eszköztárát. Az országimázkázás elsődleges céljai gazdaságiak. Az említett „eladás” három fő dolgot jelent: 1. a turizmus ösztönzése, turisták vonzása az adott országba, 2. az országba jövő befektetések ösztönzése, 3. az export fejlesztése, az ország termékeinek jobb külpiaci értékesítése.

Bár az országimázkázás és ország-újimázkázás (country branding, country rebranding) több európai ország gyakorlatában is megjelent, annak eszköztrendszere nem egységes, és az eredmények is vegyesek. Papp-Váry (2007) szerint egy klasszikus márka és egy országimárka sokban hasonlít egymásra, de fontos különbségek is tehetők. Mindez azt is jelenti, hogy egy országimázkát speciálisan kell menedzselni. Az 1. táblázatban az országimárka legfontosabb tulajdonságait ismertetjük (Papp-Váry, 2007).

*„Elképzeltetlen, hogy az országimázkát bárki is átruházza, megvásárolja. Ennél fogva viszont kérdésessé válik a márka értékelhetősége, és tulajdonképpen ez jelenti az alapját mindazon diskurzusoknak, melyek a témában a szakirodalom kutatói között zajlanak, s melyek az országimárka-elméletek tudományos megalapozottságát, létjogosultságát vitatják.”*

Az országimárka tehát a klasszikus termékmárkákhoz hasonlóan rendelkezik márkanévvel, logóval, és egyéb, az azonosítást szolgáló eszközökkel. Mindemellett azonban az országimárka-név eredete speciális, és a tulajdonosok azonosítása is nehézségekbe ütközik. Az is elképzeltetlen, hogy az országimázkát bárki is átruházza, megvásárolja. Ennél fogva viszont kérdésessé válik a márka értékelhetősége, és

## Egy klasszikus márka és az országmárka összehasonlítása

Klasszikus márka	Az ország mint márka
Tiszta tulajdonviszonyok	Igazi tulajdonos nincs, tulajdonos lehet minden ott élő állampolgár
A menedzsment a tulajdonos döntése	A „menedzsmentet” (demokráciában) az állampolgárok választják
Cél: profit a tulajdonosnak	Cél: a polgárok jóléte, életképes közösség
Felülről vezérelt, top-down kontroll	Alulról, közösségi értékek által vezérelt, bottom-up
A márka imázsa néhány elemből áll össze	A márka imázsa rengeteg elemből áll(hat) össze
Konzisztens marketingkommunikáció kevés csatornán	Többnyire nem koordinált kommunikáció sok csatornán (ahol van country branding központ, ott ez javítható, de a normál márkák konzisztenciája aligha elérhető)
A márkanév kitalált, megváltoztatható	A márkanév a földrajzi terület, nem változtatható meg
A márka időleges	A márka örökké akar élni

Forrás: Papp-Váry, 2007, p. 67.

tulajdonképpen ez jelenti az alapját mindazon diszkurzusoknak, melyek a témában a szakirodalom kutatói között zajlanak, s melyek az országmárka-elméletek tudományos megalapozottságát, létjogosultságát vitatják.

## AZ ORSZÁGMÁRKA ÉRTÉKÉNEK MÉRÉSE

Jelen kutatásunkban arra helyezük a hangsúlyt, hogy a speciálisan marketing megközelítésű márka-érték elméletek mennyiben vethetők össze az országmárka értelmezésével, területével, vagyis hogyan mérik az országmárka (országmárka) értékét.

Az amerikai Anholt GMI kutatóintézet azt vizsgálja, hogy az egyes országok hogyan működnek brandként, azaz márkaként a világpiacon, vagyis: hogyan tudják eladni magukat. Az elmélet alapját az adja, hogy a globalizáció nem eltünteti, hanem kiélezi az országok közötti versenyt, és felerősíti a nemzeti értékeket.

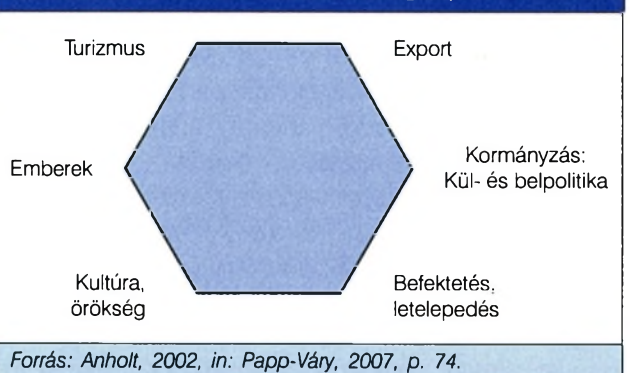
A Simon Anholt által kidolgozott GMI Nation Brands Index egy adott ország általános imázsát vizsgálja, *márkázás szempontú megközelítésben*. A felmérés 10 ország 1000-1000 fogyasztójának megkérdezésével készül, a válaszadók a saját országukat nem értékelhetik. A vizsgálat 6 kérdéscsoportot tartalmaz, minden ország esetében ezt a 6 szempontot kell figyelembe venni (ld. 1. ábra). Az egyes országok márka (brand)-értékét az határozza meg, hogy: 1. mennyire ismerik az adott ország export-termékeit külföldön, 2. a külföldiek hogyan ítélik meg a kormányzatot, 3. milyennek látják a beruházások és a bevándorlás mértékét, 4. az ország kulturális örökségét, 5. az ország lakosainak mentalitását, valamint 6.

az ország turizmusát. Az országgépet ebből a hat szempontból – termékek, kormányzat, kultúra és örökség, emberek, turizmus, valamint humántőke-befektetés és migráció – vizsgáló mutató azt elemzi, hogy mit gondolnak az emberek egy adott országról. Anholt megállapításai szerint az országgép egyik legfontosabb eleme a turizmus, hiszen a turizmus sokszor a legláthatóbb, legvilágosabban bemutatott aspektusa egy-egy országnak, a turisztikai promóció során használt imázslemek az ország általános imázsát is befolyásolják. A kutatás kiemeli továbbá, hogy – minden egyéb tényezőtől függetlenül – az imázs kialakulásában és változásában a legnagyobb szerepet a személyes tapasztalatok játsszák.

Az Anholt-GMI Brand Index 2005 óta negyedévi rendszerességgel vizsgálja az országok megítélését a fenti modell segítségével, az országok imázsára vonatkozó indexeknek megfelelően alakul ki az országok rangsora, valamint információt nyerhetünk

1. ábra

### Az Országmárka Hatszög (Nation Brand Hexagon)



arra vonatkozóan, hogy melyek az adott ország imázsának, mint márkának a legértékesebb elemei.

Nemrégiben a kutatók azonban egy ennél összetettebb feladatra is vállalkoztak a Brand Finance kutatócéggel közösen: 32 ország márkáértékének kiszámítására, illetve annak megbecslésére, hogy a „márkanévnek” mekkora szerepe van az ország értékében a GDP-hez viszonyítva. A számításhoz a „royalty relief” megközelítést használták: ez arra próbál választ adni, hogy mi történne, ha az adott or-

*„Az Európai Márkaintézet 2007-es kutatásából egyben az is kiderül, hogy egyes országok mellé bizonyos ágazati-, termékcsoport-kompetenciák rendelhetők, valamint az országmárka erősségére vonatkozóan árnyaltabb számokat kapunk, ha azt vizsgáljuk, hogy az egyes országok top 10 márkái hogyan aránylanak az ország GDP-jéhez.”*

szág egyik napról a másikra nem használhatná a (márka)nevét, hanem „bérelnie” kellene azt, vagyis: Mennyit kellene mindezt fizetnie?

A kutatók a márkáérték kiszámításához olyan publikus adatokat használtak fel az egyes országok teljesítményéről, mint a beutazó turisták száma, a GDP növekedés, a hazai és nemzetközi befektetések összege és típusa az országban, valamint az exportált termékek piaci részesedése, mindezt kiegészítve a Brand Hexagon imázs-felméréseivel. Az adatok forrásai a Brand Finance, a Bloomberg Data, az Anholt-GMI Nation Brands Index, az IMD Versenyképességi Évkönyv, a CIA World World Fact Book, az Egyesült Nemzetek statisztikai divíziójának felmérései és a nemzetközi sajtóban megjelent hírek voltak. (Papp-Váry, 2006)

## **AZ ORSZÁGIMÁZS SZÁMSZERŰ ÉRTÉKE, MUTATÓI**

A korábbiakban ismertetett márkáértékhez hasonlóan az országnév mint márkánév értéke még nem ténylegesen számszerűsített fogalom. A Nation Brands Index egy alkalmas mérőszám az országimázs minőségének kifejezésére, de index jellegénél fogva nem alkalmas egy abszolút érték meghatározására, inkább csak egy összehasonlító értékelésre. A gyakorlatban a szakemberek az országimázs értékelését, ténylegesen számszerű meghatározását *tu-*

*risztikai mutatók, értékek számolásával képezik.* Az egyik ilyen jelentős mutató az ún. *vendégéjszakák száma*. Ez az országba látogató turisták látogatási átlagidejét fejezi ki ezer főben számolva. A másik gyakorta képzett mutató a *turisták száma*, mely egy évre, illetve alkalmas időszakokra lebontva fejezi ki egy országba látogató külföldiek számát.

Egyes kutatók más mutatókat is alkalmasnak tartanak arra, hogy egy ország imázsának pénzbeli értékét kifejezzék. Gyakorta képeznek rangsorokat a GDP-t, vagy más gazdasági mutatókat is alapul véve (pl. export-import hányad). Bár mindez kifejezi egy ország termelékenységét, gazdasági értékét, a kulturális, politikai, földrajzi tényezők figyelmen kívül hagyása miatt azonban nem alkalmas arra, hogy általános érvényű, országimázs-értéket képviselő mutatóként értelmezzük.

Némileg árnyalja ezt a képet az Európai Márkaintézet 2007-es felmérése. A kutatás alap gondolata az volt, hogy a klasszikus márkák sikere együtt jár az ország sikerével, és fordítva, vagyis: azokat az országokat, ahonnan sok jó márká érkezik, magasabbra értékeljük. A szakterület kutatói szerint az egyes országok márkáinak erejéből következtethetünk az ország márkáerejére. Az első európai márkáértékelési tanulmány kapcsán 24 ország 16 iparágának több mint 3000 márkáját vizsgálták meg, számították ki azok értékét. A listából kiderül, hogy Európában a legnagyobb államok, a németek, a britek, a franciák uralják a márkaversenyt. A kutatásból egyben az is kiderül, hogy egyes országok mellé bizonyos ágazati-, termékcsoport-kompetenciák rendelhetők, valamint az országmárka erősségére vonatkozóan árnyaltabb számokat kapunk, ha azt vizsgáljuk, hogy az egyes országok top 10 márkái hogyan aránylanak az ország GDP-jéhez. Ebben az esetben tehát már megjelenik az országimázs számszerű jellemzése, gazdasági mutatók segítségével.

## **AZ ORSZÁGMÁRKA-ÉRTÉK SZÁMÍTÁSÁNAK HIÁNYOSSÁGAI ÉS FINOMÍTÁSI LEHETŐSÉGEI**

Az országimázs mérésének számvetési megközelítése érdekes területet adja a szakirodalomnak. A két, egymástól némileg távol álló tudományág együttes alkalmazása újfajta értelmezést nyújt a témában. Nap-

jainkban a világ vezető vállalatainál a cégérték jelentős mértékben meghaladja a kimutatásokban szereplő eszközértéket. Az eltérés a nehezen számszerűsíthető vagyonelemekből származik. Ilyen vagyonelemnek tekinthető a vállalat vezetése, piaci kapcsolatrendszere, a vállalati kultúra és a vállalat (termékeinek) *márkaértéke* is.

A legtöbb vállalat esetén a nehezen számszerűsíthető vagyonelemekbe történő befektetések jóval magasabb megtérülést eredményeznek, mint a hagyományos eszközökbe történő befektetések. Ahhoz azonban, hogy ezeknek a befektetéseknek a hatékonyságát mérni tudjuk, meg kell határozni a vagyonelemek értékét. A jelenlegi értékelési gyakorlatban a nehezen számszerűsíthető vagyonelemek közül a márkanév értékelésére kidolgozott módszertan áll rendelkezésre. A módszertan segítségével értékelni tudjuk, hogy a márkanév birtokában a tulajdonosoknak milyen többletjövedelme keletkezik.

Mindennek az értelmezése az országimázsszal kapcsolatban azonban még nehézségekbe ütközik.

Anholt modellje kétségkívül előrelépés olyan értelemben, hogy egy komplexebb szempontrendszer szerint méri az országok imázsát és márkaértékét. Ezek érdekes információkkal szolgálnak, mindazonáltal nem biztos, hogy ez a módszer a legtökéletesebb. Papp-Váry (2008) szerint a következő *hiányosságok* merülnek fel (azzal együtt is, hogy tulajdonképpen egy országmárka-felmérés soha nem terjedhet ki mindenre):

- Az országok megítélésére 10 országban kérdeznek meg 1000-1000 embert, online módon. Ezt a korlátot az eredmények értelmezésénél azonban már a kutatók nem emelik ki, pedig valójában csak abban a 10 országban alkotott véleményről van szó, mint „általános képről”. Érdemes azonban hozzátenni, hogy kétségtelenül ez a világ országait leginkább lefedő kutatás.
- A modell egy általános márkaimázst alkot. Pedig a multidimenzionalitás nemcsak úgy értelmezhető, hogy az országképnek különböző fontos összetevői vannak, hanem úgy is, hogy ezekből *a különböző megítélői csoportok (célcsoport szegmensek) számára más és más fontos.*
- Az Európai Márkaintézet által kidolgozott modell legnagyobb előnye, hogy tényleges számszerű értéket ad az országmárkáknek, hátránya viszont, hogy az országimázs komplexitását, multidimenzionalitását figyelmen hagyja, s pusztán márkaértékelést hajt végre.

## A PRIMER KUTATÁS MÓDSZERTANA

Saját felmérésünk 2008. márciusában a Budapesti Corvinus Egyetem diákjai körében önkéntes kérdőív segítségével történt, a minta elemszáma 399.

A kérdőív felépítése a következő volt: a nemzetközi felmérésekhez hasonlóan az első kérdésblokkban az általános országimázs feltárására került sor, nyílt végű kérdések használatával. A kérdések egyaránt rákérdeztek az országgal és az emberekkel kapcsolatos pozitív illetve negatív értékítéletekre is. A második kérdésblokkban került sor a nemzetközileg egyik legismertebb és leggyakrabban használt skála tesztelésére (Papadopoulos, 1993), melyet már több magyarországi felmérés is használt általános országimázs-felmérésre. A harmadik kérdésblokk egy, a Gallup Intézet saját fejlesztésű országimázs-skálája nyomán szintén az általános országkép vizsgálatára irányult. A negyedik kérdésblokk vonatkozott a demográfiai adatokra. Az adatok statisztikai feldolgozása az SPSS programcsomag segítségével készült.

## NYÍLT VÉGŰ KÉRDÉSEK AZ ORSZÁG ÉS AZ EMBEREK MEGÍTÉLÉSÉT ILLETŐEN

Az első kérdésblokkban nyílt végű kérdések használatával igyekeztünk felmérni Magyarország és a magyarok megítélését. Az első kérdés a *Magyarországgal kapcsolatos első gondolatok* feltérképezésére irányult. Bár a kérdésre egy választ vártunk, a legtöbb esetben 2-3 választ is megjelöltek a válaszadók. A 2. táblázat szemlélteti az egyes válaszkategóriákban az *első helyen* való említésből nyert eredményeket.

A fenti adatokból jól látszik, hogy a megkérdezettek többségének (51%) Magyarországról a *haza, otthon* gondolata jut eszébe először. Kiemelt említésszámú még a *természeti adottságokkal* kapcsolatos vélemény is (szép tájakban gazdag ország, szép természeti környezet stb.). A gyakoribb említések között szerepelt továbbá *Budapest, a konyhaművészet, a Hungarikumok*, valamint a *társadalomra jellemző érzések* köre is. Érdekességként megemlíthető, hogy egy Magyarország c. dal illetve a dal énekesese is az említések között található.

A második kérdésben azt vizsgáltuk, hogy milyen *pozitív gondolatok* jutnak a megkérdezettek eszébe mind az országgal, mind a magyar emberekkel kapcsolatban. A 3. táblázat a második kérdés a) részében a *Magyarországra mint országra* vonatkozó első,

2. táblázat

Mi jut eszébe először, ha azt hallja,  
Magyarország?

Válaszkategóriák	Gyakoriság	Megosztás (%)
Haza, Otthon	201	51,0
Természeti adottságok	50	12,7
Nevezetességek	12	3,0
Budapest	20	5,1
Hírességek	4	1,0
Gazdasági állapot	6	1,5
Politikai helyzet	12	3,0
Sport	2	0,5
Konyha, Hungarikumok	17	4,3
Érzések, Érzelmek	15	3,8
Országjelképek	14	3,6
Tudományok, Oktatás	1	0,3
Egyéb	21	5,3
Oláh Ibolya: Magyarország	15	3,8
Korrupció, Bűnözés	2	0,5
Szemetelés, Piszok	2	0,5
<b>Összesen</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>

második, illetve harmadik helyen említett válaszok gyakoriságát és megosztását tartalmazza.

A fenti táblázatokból jól látszik, hogy az ország pozitív jellemzői között legnagyobb számban a *természeti adottságokkal* kapcsolatos jellemzőket (szép

tájakban gazdag ország, szép természeti környezet stb.) emelték ki a válaszadók. Emellett ismét nagy arányban szerepelt az *érzések* kategória (társadalmi összetartozás, barátságok, kedvesség stb), valamint a *haza, otthon* és a *nevezetességek* (Hortobágy, Hősök tere stb.) említése.

A második kérdés b) részében arra kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek, hogy milyen *pozitív gondolatok* jutnak eszükbe a *magyar emberekről*. Az eredményeket a 4. táblázatban foglaltuk össze.

A fenti táblázatokból megállapítható, hogy a magyar emberekkel kapcsolatos legmarkánsabb pozitív jellemzők a megkérdezettek szerint az *érzelmekhez* köthetők (vagyis a barátsághoz, közösségi érzéshez, összetartozás érzéshez, kedvességhez, segítőkészséghez stb.). A gyakori említések között szerepeltek a *tudomány, oktatás* kategóriába sorolható válaszok is, mint például a tudományos teljesítményekhez, magas szintű oktatáshoz, tudósokhoz, tehetséghez kapcsolódó vélemények. Érdekesség továbbá az is, hogy számos nem megfelelő válasz is szerepelt az említések között, pl. Budapest, vagy országjelképek mint pozitív emberi jelző, gondolat.

A harmadik kérdésben a Magyarországról, magyar emberekről alkotott *negatív értékítéletek* vizsgálatára került sor. A kérdés a) részében arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen negatív jellemzők jutnak a válaszadók eszébe *Magyarországgal mint országgal* kapcsolatban. Az 5. táblázat a válaszok összesítését tartalmazza.

3. táblázat

Milyen pozitív gondolatok, tulajdonságok jutnak eszébe, ha Magyarországra mint országra gondol?

Válaszkategóriák	1. helyen említett		2. helyen említett		3. helyen említett		Összes említés
	Gyakoriság	Megosztás	Gyakoriság	Megosztás	Gyakoriság	Megosztás	
Haza, Otthon	56	14,9	16	8,9	4	5,6	76
Természeti adottságok	149	39,6	60	33,3	13	18,3	222
Nevezetességek	30	8,0	20	11,1	6	8,5	56
Budapest	20	5,3	13	7,2	3	4,2	36
Gazdasági állapot	6	1,6	3	1,7	3	4,2	12
Politikai helyzet	0	0,0	1	0,6	0	0,0	1
Sport	8	2,1	0	0,0	6	8,5	14
Konyha, Hungarikumok	15	4,0	14	7,8	12	16,9	41
Érzések, Érzelmek	52	13,8	22	12,2	10	14,1	84
Országjelképek	2	0,5	1	0,6	1	1,4	4
Tudományok, Oktatás	5	1,3	6	3,3	1	1,4	12
Egyéb	33	8,8	24	13,3	12	16,9	69
<b>Összesen</b>	<b>376</b>	<b>100,0</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>627</b>



4. táblázat

Milyen pozitív gondolatok, tulajdonságok jutnak eszébe, ha a magyar emberekre gondol?

Válaszkategóriák	1. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		2. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		3. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		Összes említés
Haza, Otthon	3	0,9	1	0,9	0	0,0	4
Természeti adottságok	2	0,6	0	0,0	1	3,3	3
Nevezetességek	2	0,6	1	0,9	0	0,0	3
Budapest	0	0,0	1	0,9	1	3,3	2
Hírességek	1	0,3	0	0,0	0	0,0	1
Sport	2	0,6	0	0,0	1	3,3	3
Konyha, Hungarikumok	6	1,7	3	2,6	2	6,7	11
Érzések, Érzelmek	218	63,4	86	74,8	20	66,7	324
Országjelképek	0	0,0	1	0,9	0	0,0	1
Tudományok, Oktatás	41	11,9	9	7,8	3	10,0	53
Egyéb	69	20,1	13	11,3	2	6,7	84
<b>Összesen</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>489</b>

A fenti táblázatok összesített eredményei alapján látható, hogy a Magyarországgal mint országgal kapcsolatos negatív vélemények között kiemelkedő említést kapott a *gazdasági állapottal* (rossz gazdasági helyzet, gazdasági fejletlenség, romló gazdasági mutatók, alacsony jövedelmek, szegénység stb.) kapcsolatos, valamint a *politikai helyzettel* (politikai harcok, ellentétek, negatív megítélésű politikusok/politikai pártok stb.) kapcsolatos jellemzők köre. Ezzel kapcsolatban megmutatkozott a negatív megítélések *érzelmi* szintje is (rossz közérzet, társadalom széthúzása, pesszimizmus, ellenségeskedés, irigység, kicsinyesség stb.).

A harmadik kérdés b) részében arra is kíváncsiak voltunk, hogy milyen *negatív gondolatok* jutnak a megkérdezettek eszébe a *magyar emberekkel* kapcsolatban. A megkérdezésből nyert eredményeket a 6. táblázat foglalja össze.

A táblázatok eredményeiből látszik, hogy a magyar emberekkel kapcsolatos vélemények döntő többsége *negatív érzésekkel* kapcsolatos (pl. összetartozás hiánya/ megosztottság, gonoszság, kicsinyesség, irigység, kulturálatlanság, pesszimizmus, elégedetlenség stb.) Ez annak tükrében is érdekes eredménynek mondható, hogy a pozitív jellemzők között is jelentős említést kaptak a magyar emberek-

5. táblázat

Milyen negatív gondolatok, tulajdonságok jutnak eszébe, ha Magyarországra mint országra gondol?

Válaszkategóriák	1. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		2. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		3. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		Összes említés
Természeti adottságok	17	4,6	5	3,6	0	0,0	22
Nevezetességek	5	1,3	0	0,0	0	0,0	5
Budapest	2	0,5	1	0,7	0	0,0	3
Gazdasági állapot	109	29,2	29	20,9	12	27,3	150
Politikai helyzet	71	19,0	29	20,9	5	11,4	105
Érzések, Érzelmek	47	12,6	31	22,3	10	22,7	88
Egyéb	68	18,2	28	20,1	13	29,5	109
Korrupció, Bűnözés	14	3,8	8	5,8	2	4,5	24
Szemetelés, Piszok	40	10,7	7	5,0	2	4,5	49
Hírességek	0	0,0	1	0,7	0	0,0	1
<b>Összesen</b>	<b>373</b>	<b>100,0</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>556</b>

6. táblázat

Milyen negatív gondolatok, tulajdonságok jutnak eszébe,  
ha a magyar emberekre gondol?

Válaszkategóriák	1. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		2. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		3. helyen említett Gyakoriság Megoszlás		Összes említés
Budapest	2	0,5	0	0,0	0	0,0	2
Hírességek	1	0,3	0	0,0	0	0,0	1
Gazdasági állapot	14	3,6	2	1,0	4	5,6	20
Politikai helyzet	11	2,8	1	0,5	1	1,4	13
Érzések, Érzelmek	287	74,2	166	84,7	56	77,8	509
Tudományok, Oktatás	1	0,3	0	0,0	0	0,0	1
Egyéb	56	14,5	14	7,1	4	5,6	74
Korrupció, Bűnözés	14	3,6	11	5,6	6	8,3	31
Szemetelés, Piszok	1	0,3	2	1,0	1	1,4	4
<b>Összesen</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	<b>196</b>	<b>100,0</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>	<b>655</b>

7. táblázat

Az adott tulajdonság mennyire jellemző Magyarországra

	N	Átlag	Szórás
Sikeres ország	398	1,91	0,531
Tehetséges ország	398	2,97	0,677
Tisztességes, becsületes emberek országa	399	2,10	0,663
Művelt, civilizált ország	397	2,63	0,586
A társadalmi igazságosság országa	397	1,90	0,611
Az emberi szabadság országa	398	2,82	0,630
<b>Fényes múltú, nagy történelmű ország</b>	399	3,21	0,774
<b>Sokat szenvedett ország</b>	397	3,48	0,646
A jogrend országa	399	2,40	0,649
Vállalkozó szellemű emberek országa	398	2,66	0,712
<b>Roszkedvű, pesszimista ország</b>	398	3,16	0,785
Szorgalmas ország	399	2,41	0,635
Egymással törődő, szolidáris emberek országa	398	1,99	0,627
<b>Nagy sportteljesítmények országa</b>	398	3,16	0,677
<b>Nagy tudományos teljesítmények országa</b>	398	3,20	0,709
<b>Nagy kultúrájú ország</b>	398	3,09	0,645
Jó gazdasági teljesítmények országa	399	1,80	0,592
Demokratikus ország	399	2,82	0,605
Rendes, tiszta ország	399	2,10	0,601
<b>Szép tájakban gazdag ország</b>	399	3,47	0,579
Jókedvű, derűs ország	398	2,14	0,647
Fejlett ország	399	2,36	0,610
Gyorsan fejlődő ország	399	2,01	0,580
Nagy jövő előtt álló ország	398	2,34	0,733

kel kapcsolatos pozitív érzések (pl. barátságok, közösségi érzések, kedvesség, segítőkészség, vendégszeretet stb.).

## ORSZÁGKÉP-SKÁLA

A következő általunk tesztelt skálát a Magyar Gallup Intézet használta 2000-ben, az Országkép 2000 – avagy mit gondol a magyar nemzet c. kutatásában, majd egy változatát Papp-Váry, 2007-ben a doktori disszertációjában ismertetett felméréséhez. A skála egy adott ország megítélését egy 4 fokozatú (egyáltalán nem jellemző, nem jellemző, jellemző, nagyon jellemző) skálán méri 24 állítás mentén. Az egyes állítások Magyarországra vonatkozó, a megkérdezettek általi értékelését a 7. táblázatban foglaljuk össze.

A fenti táblázat alapján megállapítható, hogy az emberek inkább jellemzőnek, illetve nagyon jellemzőnek tartják az alábbi állításokat: *Fényes múltú, nagy történelmű ország; Sokat szenvedett ország; Roszkedvű, pesszimista ország; Nagy sportteljesítmények országa; Nagy tudományos teljesítmények*

ország; Nagy kultúrájú ország; Szép tájakban gazdag ország. Ezek az állítások teljes mértékben alátámasztják a már korábban ismertetett, a nyílt végű kérdésekre kapott válaszok eredményeit. A többi állítást a megkérdezettek inkább nem, vagy egyáltalán nem tartják jellemzőnek Magyarországra.

Az országot a férfiak bizonyos állítások tekintetében szignifikánsan pozitívabbnak ítélik meg, mint a nők. Ezek az állítások a következők: *Sikeres ország; Rendes, Tiszta ország; Jókedvű derűs ország; Nagy jövő előtt álló ország.* (A számszerű eltéréseket a 8. táblázat tartalmazza.) Ennek oka lehet a nők érzékenyebb természete, a rend és biztonság iránti erősebb igénye.

Nem találtunk szignifikáns különbségeket azok között, akik éltek már külföldön hosszabb ideig és azok között, akik nem egyik állítás tekintetében sem.

Jövedelmi helyzet alapján három kérdésben is találtunk statisztikailag szignifikáns eltéréseket. A hallgatókat arra kértük, hogy jelöljék be, hogy családjuk jóval átlag alatti (I), valamivel átlag alatti (II), átlagos (III), valamivel átlag feletti

szan növekszik, a „szép tájakban gazdag ország” jelzővel való egyetértés pedig párhuzamosan csökken. A „rendes, tiszta ország” állítással leginkább a legalacsonyabb jövedelmi kategóriába tartozók értenek egyet, majd az egyetértés fokozatosan gyengébbé, majd ismét erősebbé válik, a jövedelmi szint növekedésével párhuzamosan. Ez a jövedelemtől függően nyert döntési szabadsággal, és az életben való boldoguláshoz szükséges lehetőségek növekedésével magyarázható.

Az önbizalom szintjét szintén ötfokozatú skálán mértük, jóval átlag alatti (I), valamivel átlag alatti (II), átlagos (III), valamivel átlag feletti (IV) és jóval átlag feletti (V) önbizalommal rendelkező kategóriákat különítettünk el.

8. táblázat Szignifikáns eltérések a nők és férfiak körében, az ország jellemzői tekintetében		
Állítások	Átlag – FÉRFIAK	Átlag – NŐK
Sikeres ország	1,98	1,86
Rendes, tiszta ország	2,17	2,05
Jókedvű, derűs ország	2,22	2,08
Nagy jövő előtt álló ország	2,43	2,27

9. táblázat Eltérések az ország megítélésében a jövedelmi helyzet függvényében					
Állítások	Átlag – I. kategória	Átlag – II. kategória	Átlag – III. kategória	Átlag – IV. kategória	Átlag – V. kategória
Az emberi szabadság országa	2,71	2,78	2,78	2,80	3,15
Rendes, tiszta ország	2,57	2,09	2,02	2,14	2,27
Szép tájakban gazdag ország	3,57	3,67	3,45	3,46	3,27

(IV) és jóval átlag feletti (V) jövedelmi kategóriába tartozik-e. Az eltéréseket a 9. táblázat szemlélteti.

Az „emberi szabadság országa” jellemzővel való egyetértés a bevallott jövedelmi szinttel párhuzamo-

Ez esetben négy szignifikáns kapcsolatot találunk, melyek a 10. táblázatban találhatóak.

A táblázat adatai alapján látható, hogy három állítás esetében (*Sikeres ország, Nagy kultúrájú ország,*

10. táblázat Véleménybeli eltérések az önbizalom szintjének függvényében					
Állítások	Átlag – I. kategória	Átlag – II. kategória	Átlag – III. kategória	Átlag – IV. kategória	Átlag – V. kategória
Sikeres ország	1,52	1,95	1,95	1,88	2,05
Tisztességes, becsületos emberek országa	2,10	2,09	2,25	2,00	1,90
Nagy kultúrájú ország	3,04	3,07	3,01	3,08	3,37
Rendes, tiszta ország	1,76	2,03	2,15	2,09	2,27

*Rendes, tiszta ország*) az egyetértés mértéke az önbizalom bevallott szintjével párhuzamosan, szinte konstansan növekszik, míg 1 állítás estében (*Tiszteséges, becsületes emberek országa*) az önbizalom szintjétől függően ingadozik.

A faktoranalízisek során a főkomponens elemzést és a VARIMAX rotációt választottuk, az elemzésbe bevont változók korrelációjáról pedig a KMO mutatók értékét vizsgálva bizonyosodtunk meg. A faktorok számának kialakításához a „sajátérték nagyobb, mint 1” kritériumot választottuk.

Az első faktorelemzést követően a program 0,801-es KMO mutató-érték mellett 7 faktort generált, melyek a teljes variancia 56%-át magyarázták (24 változó). A statisztikákat rontó 2 változó kizárása után 0,787-es KMO érték mellett 6 faktort kaptunk, melyek a teljes variancia 53,6 %-át magyarázták (22 változó). Végezetül további 2 változó kizárása után, 0,799-es KMO érték mellett 5 faktort kaptunk, melyek a teljes variancia 52,6%-át magyarázzák (20 változó).

Az első faktorba, melyet „*az emberi kapcsolatok és érzések leírása*” névvel illelhetünk, a *pesszimizmussal, egymással való törődéssel, a becsületességgel, jókedvvel* összefüggő skálaváltozók tartoznak. A faktor által magyarázott szórás 21% a mintában.

A második faktor a „*sikeresség leírása*” elnevezést kapta, ebbe a *gazdasági teljesítménnyel, gyors fejlődéssel, sikerességgel kapcsolatos* változók tartoznak. Érdekességeként megemlíthető a *Rendes, tiszta ország* változó idecsatolása is. A faktor által magyarázott szórás 11%.

A harmadik faktor a „*demokrácia leírása*” nevet kapta, az ehhez tartozó változók az *emberi szabad-*

*ság, demokratikus ország, jogrend, a társadalmi igazságosság* jelzőkkel állnak kapcsolatban. A faktor által magyarázott szórás 9%.

A negyedik faktor a „*kultúra leírása*” nevet viseli, ebbe a *tehetséggel, nagy kultúrával, műveltséggel és civilizáltsággal* összefüggő elemek tartoznak. Érdekes, hogy ebbe a faktorba tartozik a *szép tájokban való gazdagságot leíró* változó is. A faktor által magyarázott szórás 6%.

Az utolsó, ötödik faktor a „*teljesítmény leírása*” elnevezéssel a *tudományos teljesítményekkel, sportteljesítményekkel* kapcsolatos változókat tartalmazza, az általa magyarázott szórás 5%.

A faktorok által magyarázott teljes szórás 52,6%, és az egyes elemek párhuzamba állíthatók a szakirodalomban már jól ismert országimázs-dimenziókkal.

A következőkben megvizsgáltuk a skála megbízhatóságát: a minta eredménye szerint a skála Cronbach-alfa mutatója: 0,791.

## MAGYARORSZÁG ÉS NÉPÉNEK MEGÍTÉLÉSE KÜLÖNBÖZŐ SZEMPONTOK SZERINT

A következő általunk tesztelt skála nemzetközileg gyakran használt eszköz adott országok és népeik megítélésére. 1999-ben Malota már tesztelte ezt a skálát szintén 400 fős diákmintán (Malota 2001), így lehetőségünk van mostani eredményeinket egy 9 évvel ezelőtti minta eredményeivel összevetni.

Az eredeti Papadopoulos (1993) modellben a skála több kérdésből áll, mivel külföldi országok megítélésére is vonatkozik és az országok közötti kapcsolatokat is méri.

Így most nem ezt a modellt vizsgáljuk, hanem az 1999-es és a 2008-as 400 fős diákmintákban kapott adatokat és skáladimenziókat vetjük össze, faktoranalízissel és skála-megbízhatósági elemzésekkel.

A 11. táblázatban a két mintában kapott átlagértékeket mutatjuk be, 7 fokozatú szemantikus differenciálskálán mérve.

A kilenc skálaváltozó közül egyet kivéve igen *nagy átlagcsökkenésnek* lehetünk tanúi. Egyedül a „*technológiailag fejlett ország*”

11. táblázat

Magyarországra és népére vonatkozó átlagok 7 fokozatú szemantikus differenciálskálán mérve az 1999-es és a 2008-as felmérés során

Skálakérdések	2008 399 fős minta	1999 400 fős minta
Politikailag stabil ország	2,51	4.95
Dicséretes szerep a világpolitikában	2,03	4.08
Megbízható emberek	3,49	4.73
Gazdag ország	2,72	3.30
Technológiailag fejlett ország	3,97	2.94
Nagyon szorgalmas és keményen dolgozó nép	3,83	4.39
Magasan képzett emberek	4,46	5.31
Általában nagyon szeretetreméltó emberek	4,25	5.16
Ideális ország	3,73	4.50

állítással értettek egyet a hallgatók jobban 2008-ban (3,97-es átlag) mint 9 éve (2,94).

*Az ország politikai stabilitását sokkal gyengébbnek látják a megkérdezettek, mint kilenc évvel ezelőtt: 4,95-ös átlag helyett most 2,51-et kaptunk a hetes skálán. Ugyanígy nagyot csökkent annak a megítélése is, hogy dicséretes szerepünk van a világpolitikában (4, 08-ról 2,03-ra).*

A magyar emberek megbízhatóságát, szorgalmát, képzettségi szintjét és szeretetreméltóságát is sokkal negatívabban ítélték meg a válaszadók, mint a korábbi felmérés során.

Az országot kevésbé gazdagnak (3,30 vs. 2,72) és kevésbé ideálisnak (4,5 vs. 3,73) látják napjainkban, mint kilenc éve.

Az országot szignifikánsan ideálisabbnak látják a férfiak (3,56) mint a nők (3,23). Nem találtunk szignifikáns különbségeket azok között, akik éltek már külföldön hosszabb ideig és azok között, akik nem.

Jövedelmi helyzet alapján viszont két kérdésben is találtunk statisztikailag szignifikáns eltéréseket. A hallgatókat arra kértük, hogy jelöljék be, hogy családjuk jóval átlag alatti, valamivel átlag alatti, átlagos, valamivel átlag feletti és jóval átlag feletti jövedelmi kategóriába tartozik-e.

A valamivel átlag feletti és a jóval átlag feletti jövedelmi helyzetű válaszadók *gazdagabbnak* látják az

*„Minél jobb anyagi helyzetben van a válaszadó, annál kevésbé érzi úgy, hogy a magyarok szorgalmas, keményen dolgozó nép. Míg a legrosszabb anyagi helyzetben élők az 1–7-es skálán 4,86-os átlagot adtak e változóra, a legjobb anyagi helyzetűek csak 3,52-t.”*

országot (2,86-os és 3,21-es átlag), mint az átlagos vagy átlag alatti jövedelemmel rendelkezők (2,54; 2,56; 2,57).

Minél jobb anyagi helyzetben van a válaszadó, annál kevésbé érzi úgy, hogy a magyarok szorgalmas, keményen dolgozó nép. Míg a legrosszabb anyagi helyzetben élők 4,86-os átlagot adtak e változóra, a legjobb anyagi helyzetűek csak 3,52-t. A kategórián-

kénti átlagok lépcsőzetesen csökkennek az anyagi helyzet növekedésével (4,86; 4,2; 3,83; 3,76; 3,52).

Az önbizalom szintjét szintén ötfokozatú skálán mértük, jóval átlag alatti, valamivel átlag alatti, átlagos, valamivel átlag feletti és jóval átlag feletti önbizalommal rendelkező kategóriákat különítettünk el.

Ez esetben egy szignifikáns kapcsolatot találtunk, szintén a „szorgalmas, keményen dolgozó nép” változóval. A jóval vagy valamivel átlag feletti önbiza-

*„Az ország politikai stabilitását sokkal gyengébbnek látják a megkérdezettek, mint kilenc évvel ezelőtt: 4,95-ös átlag helyett most 2,51-et kaptunk a hetes skálán. Ugyanígy nagyot csökkent annak a megítélése is, hogy dicséretes szerepünk van a világpolitikában (4,08-ról 2,03-ra).*

*A magyar emberek megbízhatóságát, szorgalmát, képzettségi szintjét és szeretetreméltóságát is sokkal negatívabban ítélték meg a válaszadók, mint a korábbi felmérés során.*

*Az országot kevésbé gazdagnak (3,30 vs. 2,72) és kevésbé ideálisnak (4,5 vs. 3,73) látják napjainkban, mint kilenc éve.*

lommal rendelkezők kevésbé értenek egyet ezzel az állítással (3,6–3,61), mint az átlag alatti önbizalmak (4,05–4,15).

A faktoranalízisek során a főkomponens elemzést és a VARIMAX rotációt választottuk, az elemzésbe bevont változók korrelációjáról pedig a KMO mutatók értékét vizsgálva bizonyosodtunk meg. A faktorok számának kialakításához a „sajátérték nagyobb, mint 1” kritériumot választottuk.

Az anti-image mátrixban az MSA értékek mindkét mintában 0,58 és 0,83 között voltak, így mindkét esetben minden változót bevontunk az elemzésbe. A KMO-k értéke megfelelő, az 1999-es mintában 0,78, a 2008-as mintában 0,68. A faktorok által magyarázott teljes szórás 50 és 54%.

Az eredményekből jól látható, hogy *jelenlegi mintánkban 3 faktoros, korábbi mintánkban 2 faktoros* megoldás érvényesült. Ennek ellenére az eredményeket hasonlóan mondhatjuk, mivel az első faktor-

ba ugyanazok a változók tartoznak mindkét minta esetében, ezt a faktort elnevezhetjük „*az emberek leírása*”-ként, az általa magyarázott szórás jelenlegi mintánkban 23%, 1999-ben 26%. Érdekes, hogy az „ideális ország” változó szintén ehhez a faktorhoz, vagyis az emberek leírásához kapcsolódik és nem az ország leírásához, ez azt jelenti, hogy a válaszadók

*„A válaszadók számára akkor ideális egy ország, ha a benne élő emberek szeretetreméltóak, megbízhatóak, szorgalmasak és magasan képzettek, és nem akkor, ha az ország gazdag vagy politikailag stabil, technológiailag fejlett.”*

számára akkor ideális egy ország, ha a benne élő emberek szeretetreméltóak, megbízhatóak, szorgalmasak és magasan képzettek, és nem akkor, ha az ország gazdag vagy politikailag stabil, technológiailag fejlett.

Az 1999-es minta 2. faktora, melyet „*az ország leírása*” névvel illehetünk és 24 százalékot magyaráz, 2008-ban két részre oszlik, két faktorra válik szét, egyikbe a politikai stabilitás és az ország gazdagsága (18 százalékos magyarázott szórás), másikba a technológiai fejlettség és a világpolitikában betöltött szerep (negatív előjellel) (13 százalékos magyarázott szórás) tartozik. Ezek szerint válaszadóink szerint az, hogy a világpolitikában jelentéktelen szerepet töltünk be, technológiai fejletlenségünknek tudható be. A következőkben megvizsgáltuk a skála megbízhatóságát. A 2008-as minta eredménye szerint a skála Cronbach-alfa mutatója 0,61 az 1999-es mintáé 0,75.

## **GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁG ÉS TOVÁBBI LEHETSÉGES KUTATÁSI IRÁNYOK**

Eredményeink alapján bebizonyosodott, hogy az általunk tesztelt skálák jól használhatóak, megbízhatóak, stabil faktorokat mutatnak. Azonban a kutatás első és legfontosabb korlátja, hogy a skálák tesztelése egy erősen homogén diákmintán történt, a későbbiekben további finomításokkal reprezentatív mintán is tesztelendő. A demográfiai különbségek még a diákminta használatakor is több esetben szignifikáns különbségeket mutattak, ezeket reprezentatív országos mintán mérve egyértelműen be lehet majd bizonyítani.

A skálakérdések csökkentése a skálák közös alkalmazásával, illetve a nyílt kérdésekben kapott tipikus válaszok felhasználásával szintén fontos feladat, hiszen vannak átfedések és vannak új változók, lehetőséget mutató eredmények is.

Az eredmények gyakorlati alkalmazhatósága a turizmussal és az országkép-alkalakkal foglalkozó marketingszakemberek számára számos lehetőséget kínál. A pozitív országkép kialakítása ugyanis több területen is érezteti kedvező hatását. Közvetlen politikai és gazdasági előnye többek között az idegenforgalom növekedése, a privatizációs tranzakciók jobb pozíciója, a külföldi tőke fokozódó érdeklődése, a vállalkozói szféra külpiaci megítélésének és versenypozíciójának javulása, a kormányzat hitel- és kölcsönkérelmeinek kedvező külső megítélése, a külpolitikai törekvések támogatottsága és nemzetközi visszhangja, a határon túl élő magyarok nemzeti kötődésének és magyarságtudatának erősödése. Ezen túl az előnyök közvetve is megjelennek szinte minden területen, valamint az állampolgárok környezetében, közérzetében, a hungaropesszimizmus kezelhetőségében és megszüntetésében.

## **HIVATKOZÁSOK**

- ANHOLT, S. (1999): Getting on the Brandwagon. Impact, 2006. dec. 4.  
<http://www2.ifc.org/publications/pubs/impact/impfall99/brandwagon/brandwagon.html>.
- ANHOLT, S. (2002): Foreword to the Special Issue on Country Branding. Journal of Brand Management. Vol. 9. No. 4-5. pp. 229–239.
- ANHOLT, S. (2005): Brand New Justice – How Branding Places and Products Can Help the Developing World. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
- GRABY, F. (1993): Countries as Corporate Entities in International Markets, in Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. International Business Press, New York, p. 262.
- JENES, B. (2005): Az országimázs alakításának lehetőségei. Marketing és Menedzsment, 2005/2. szám, pp. 18–29.
- KOTLER, P., HAIDER, D., REIN, I. (1993): Marketing Places: Attracting Investment and Tourism to Cities, States and Nations, The Free Press, 1993, p. 141.
- MALOTA, E. (2001) Fogyasztói etnocentrizmus: a sztereotípiák, az etnocentrizmus és az ország eredet imázs hatása a

hazai vs. külföldi termékválasztásra, Ph.D. tézis-tervezet, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D. program

MARTIN, I.M. – EROGLU, S. (1993): Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image. *Journal of Business Research*, 28, p. 193.

PAPADOPOULOS, N. (1993) What Product and Country Images Are and Are Not? in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 3–38. New York, International Business Press

PAPP-VÁRY, Á. F. (2006): Brand New World – The Brand Values of Nations. *Marketing és Menedzsment*, 2006/2-3, pp. 114–119.

PAPP-VÁRY, Á. F. (2007): Az országmárkázás szerepe és hatásai: Országimázs a kibővült Európai Unióban. Doktori disszertáció. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron.

PAPP-VÁRY, Á. F. (2008): „Márkás országok” – Márkamodellek és márkaérték-számítás az országok esetében. Vállalati növekedés – változó menedzsment/marketing. A Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszékének és a Kodolányi János Főiskola Közgazdaságtu-

dományi Tanszékének kiadványa, Győr-Székesfehérvár, pp. 126–144.

ROTH, M.S. – ROMEO, J.B. (1992): Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects, *Behavioral Intentions Model. Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p. 480.

SÁNDOR IMRE (2003): A marketingkommunikáció kézikönyve. ANT Stúdió, Budapest, 2003, pp. 48, 49.

SZELES PÉTER (1998): A hírnév ereje. Image és arculat. Star PR Ügynökség, Budapest, 1998, pp. 81, 93, 94, 124, 138.

SZELES, P. (2001): A hírnév ereje – Arculatelmélet. Alapítvány a Public Relations fejlesztéséért, Budapest.

TOTTH, G. (1996): A vállalati image kialakításának és fenntartásának módszertana. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék. p. 7.

*A szerzők a Budapesti Corvinus Egyetem  
Marketing és Média Intézet  
Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás  
Tanszékének munkatársai*

## Beharangozó 2009. évi számainkból

A termelési és marketing funkciók összhangjának fontosságáról a piacszegmentációban  
– *Balogh L. Dániel*

Az életstílus alapú szegmentáció hazai alkalmazhatósága – *Prónay Szabolcs – Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán – Andics Jenő*

A tokaji borkülönlegességek szegmentálásának lehetőségei az Észak-alföldi régióban és Budapesten – *Szakál Zoltán*

A divatterjedés és a divattermékek fogyasztását befolyásoló tényezők empirikus vizsgálata a hazai fiatalok körében – *Kovács Kármén*

A magyar lakosság anyagiasságának vizsgálata – *Hofmeister-Tóth Ágnes – Neulinger Ágnes*

A hazai gyógyszeripari vállalatok innovációs együttműködése – *Nagyné Lányi Beatrix*

Prémiummárka-stratégia az autóiparban  
– *Svéhlik Csaba*

Stratégiai szövetség és kartell – a határvonal  
– *Balogh L. Dániel*

Éghajlatváltozás: Kockázat és/vagy lehetőség?  
– *Csapi Vivien*

Környezettudatos magatartás elemzése az Észak-alföldi Régió élelmiszer-gazdasági vállalatainál – *Odor Kinga*

Márkanevek eredete – *Papp-Váry Árpád Ferenc*

Strategies and Practices of Austrian Companies in Expatriate Management in CEE Countries  
– *Isabella Boitlöhner – Hannes Hofstadler*

Strength Based Leadership: A Management Framework for Successful Employee Selection and Management Development  
– *Martin Wenderoth*

Level of HR Proficiency in Small and Medium Sized Organization in the Middle-Hungary Region – *Henrietta Finna – Zoltán Krajcsák*

# Mit tudunk a marketingről?

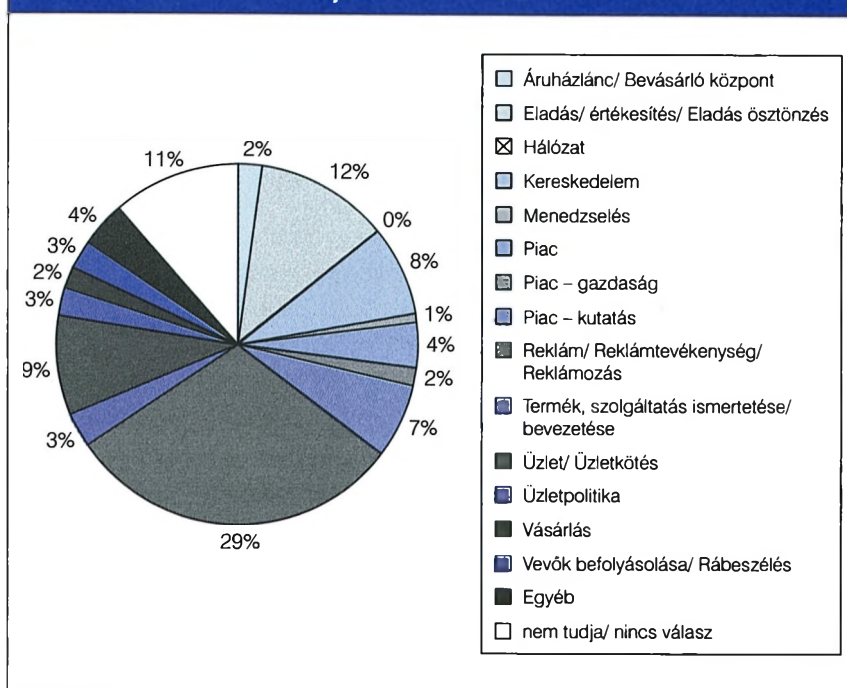
## A Magyar Marketing Szövetség és a GfK Hungária vizsgálatának eredményei

Átszövi az életünket, jelen van mindennapjainkban, befolyásolja döntéseinket. Mégsem tudjuk, mi az. Röviden ez derül ki abból a célzott felmérésből, amit a Magyar Marketing Szövetség (MMSZ) kezdeményezésére a GfK Hungária készített, és aminek eredményeit most tette közzé a Szövetség.

**A**z 1000 fős, országos reprezentatív mintán, személyes megkérdezéssel felvett vizsgálat válaszadóinak csaknem kétharmada (62%) úgy véli, hogy nőtt a marketing jelentősége az elmúlt években, az asszociációs kérdőív eredményei pedig azt mutatják, hogy a válaszadók közel harmada (29%) a reklámtevékenységgel, minden nyolcadik megkérdezett pedig az értékesítéssel azonosítja a marketinget. Ez első megközelítésben még akkor sem rossz eredmény, ha mellé tesszük, hogy 11 százaléknak semmiféle elképzelése nincs a marketing mibenlétéről. (1. ábra)

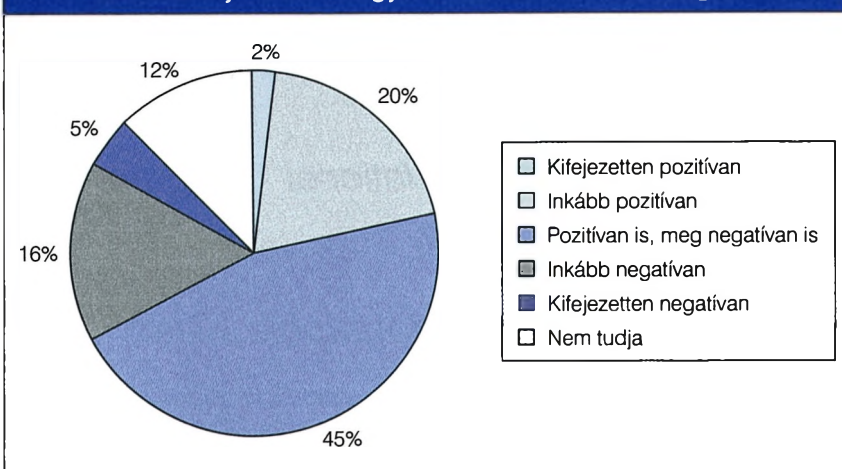
1. ábra

Ha meghallja azt a szót, hogy marketing, mi jut eszébe először?





2. ábra  
**Ön személy szerint hogyan vélekedik a marketingről?**



„Fontos lenne, hogy a marketingszakma, a fogalom mögött rejlő tevékenység ismerete legalább közelítsen annak társadalmi jelentőségéhez. Jól látszik azonban, hogy minél jobban megyünk bele a részletekbe, annál élesebben ütköznek ki a fogalmi zavarok, az alapvető ismerethiány” – mutat rá Kozák Ákos elnök.

Jól mutatja ezt az is, hogy a marketing szakmai háttéréről a válaszadók szinte felélenek (43%) semmilyen fogalma nincs, harmaduknak (30%) pedig csak csekély.

Az iskolai értékelési rendszer szerint 1–5-ig osztályozva az állítás igazságtartalmát az emberek zöme

*„Az emberek zöme egyet ért azzal az állítással, hogy a marketing ma már hozzátartozik a modern élethez (4.0), része a piaccgazdaságnak (4.1) és az élet minden területén megjelenik (4.2). Ugyanezek az emberek ugyanakkor azt is gondolják, hogy a cégek jobban tennék, ha marketingtevékenység helyett inkább csökkentenék áraikat (3.7) illetve akik úgy gondolják, hogy a marketing felesleges pénzkidobás (3.0).”*

egyed ért azzal az állítással, hogy a marketing ma már hozzátartozik a modern élethez (4.0), része a pi-

összekapcsolódásának vizsgálatokor (1-től 10-ig tartó skálán értékelve a kapcsolat erősségét) egyebek

*„A válaszadók közel ötöde (17%) szerint a marketing és az erkölcs fogalma között egyáltalán nem, több, mint felük (52%) szerint a marketing és a felesleges vásárlás között viszont szignifikáns összekapcsolódás van.”*

mellett az derült ki, hogy a válaszadók közel ötöde (17%) szerint a marketing és az erkölcs fogalma között egyáltalán nem, több, mint felük (52%) szerint a marketing és a felesleges vásárlás között viszont szignifikáns összekapcsolódás van.

A marketingszakma sokat profitálhat abból a kommunikációs kampányból, amelyet az MMSZ a felmérés tapasztalataira építve szeretne kidolgozni. A lassuló gazdaság által takarékoskodásra kényszerített cégek marketingkommunikációja ugyanis óhatatlanul az eddiginél még szofisztikáltabb módon szerveződik majd – véli az MMSZ. Kulcskérdés tehát, hogy a marketingről, az általa kiváltott hatásokról objektív kép alakuljon ki az emberekben. Ez segíthet a szakma saját marketingjét sikerre vinni.

acgazdaságnak (4.1) és az élet minden területén megjelenik (4.2). Ugyanezek az emberek ugyanakkor azt is gondolják, hogy a cégek jobban tennék, ha marketingtevékenység helyett inkább csökkentenék áraikat (3.7) illetve akik úgy gondolják, hogy a marketing felesleges pénzkidobás (3.0).

„Az emberek érzékelik a marketing növekvő jelentőségét, de nincsenek tisztában a fogalom mögött lévő tevékenységgel, így pedig nem lehetnek tisztában annak hasznosságával sem” – emeli ki Simon András alelnök. (2. ábra)

A marketing és egyéb fogalmak

# Felfedezők aranykora

*Kalandok, útleírások a National Geographic archívumából*

*National Geographic/Geographia Kiadó, 2008*

**A** földrajzi felfedezők az emberiség jeles úttörői közé tartoznak, akik nagyon sokat tettek azért, hogy az ember bővítse és pontosítsa a világképét, s ehhez megismerjen az ő honától távolabbi vidékeket és népeket. Ismert tény, hogy az egészen korai időktől kezdődően a jelentősebb expedíciók számottevő hányadának hajtóerjét gazdasági érdekek adták. Ez nincs ellentétben azzal, hogy a felfedezők jó része magáért a tudásért, a megismerésért tört idegen tájak felé, és vállalta ennek minden viszontagságát. Bármiért is tették, a felfedezéseik beépültek koruk ismereteibe, ösztönzést adtak a kortársaknak és felfedezők utánuk jövő generációinak, és – ami a legfontosabb – új távlatokat nyitottak mind a tudományokban, mind a népek, gazdaságok terjeszkedésében. Úti beszámolóik értékes hozzájárulással szolgáltak a közművelődéshez is: a televíziós útifilmek elterjedéséig a merész felfedezőutakról szóló leírások nagyon sokak számára adták a megismerés örömét, és érzékeltették az ismeretlen meghódításának izgalmát.

Az 1888-ban „a földrajzi ismeretek gyarapítására és terjesztésére” alapított National Geographic

Society mára a világ egyik legnagyobb, méltán világhírű közhasznú tudományos és oktatási szervezetévé vált. A földrajzi ismeretek világszerte történő terjesztésének valószínűleg legfontosabb művelője és kiadója, zászlóshajója az e téren kiemelkedő National Geographic magazin, kitűnő könyveit Magyarországon már sok éve a Geographia Kiadó jelenteti meg. Kezdetől fogva fontos szerepet játszik a felfedező expedíciók és tudományos kutatások támogatásában is, ennek részeként ösztöndíjakkal segítve tudósok és világjárók kutató munkáját, felfedező utazásait. Amint e kötetben olvashatjuk, eddig több mint nyolcezer tudományos kutatóprogramot támogatott. E válogatásban a magazin első fél évszázadának több mint ötven expedíciójáról szóló tudósításokat találunk, ezek egytől-egyik a szó legjobb értelmében izgalmas olvasmányt kínálnak. Mindegyikük az utazó meglehetősen alapos bemutatásával indul, s ezek az oldalnyi írások gyakran igen érdekesen szólnak a korról is. Említést érdemel, hogy az első tudósítás – Vadember és vadállat Afrikában – szerzője, bemutatásának szavaival, „katona, író, va-

dász, az Egyesült Államok elnöke”. Ő Theodore Roosevelt.

Túl azon, hogy megragadóan érdekes olvasmány, a kötet igazán nagy tanulsága, hogy a jó útifilmek sem tették túlhaladottá, elavulttá az ilyen írásos úti beszámolókat. Más ezeknek a zamata. Annak, aki nem rest jól odafigyelni az elbeszélésre, beleélni magát annak részleteibe, nagyon sok olyan részletet képesek elmondani, amely a filmen többé-kevésbé elsikkad. És páratlan előnyük, érdemük, hogy olyan utazásokat és élményeket mutatnak be, amelyeket csak belőlük ismerhetünk meg.

Már a fejezetek felsorolása is az egzotikum izgalmát és romantikáját kínálja: Afrika világa / Az orosz birodalom távoli sarkai / Közel-Kelet / Kína viharos határain / A Himalája birodalma / Távol-Kelet / Maláj szigetvilág / Alaszkai kalandok / Régi spanyol utakon / Az Amazonas és az Orinoco elveszett világi / Tengerek és szigetek / Új világok felfedezése (ez már a 20. századi technikák megjelenése a felfedezésekben).

*Osman Péter  
a közgazdaságtudomány  
kandidátusa*

# Művészet közelről

*Mérték Kiadó, 2008*

„**H**a a kultúra szót hallom, a revolverem után kapok” – mondta a fáma szerint Goebbels náci propagandaminiszter, s ha netán ez nem is igaz, jól talál. A kultúra nagyon sokat ad az embernek ahhoz, hogy kevésbé manipulálható legyen, hogy felismerje az üzenetek többé-kevésbé rejtett jelentését, a – verbális vagy éppen vizuális – szavak mögött a valódi mondanivalót. Másrészt, a többrétgű jelentések megértésén edződött ember gondolkodása szuverénabb, és jobban átlátja a világot.

Maradéktalanul érvényes ez a képzőművészetekre is. Ezért jogos mondanunk, hogy az ismeretek, amelyeket ebből a kötetből meríthetünk, létfontosságúak. A fizikai létünkhöz ugyan nem, ahhoz viszont, hogy annál inkább, hogy a művészet – jelen esetben a festészet – által kínált szellemi értékeket becsülni és élvezni képes kultúreberré válhassanak, akik ezt a képességet még nem sajátították el. S ezt bizony tanulni kell. A képzőművészetet éppen az teszi művészetté, hogy alkotásai sokkal többet mondanak, mint amit a tanulatlan szem meglát rajtuk. És a dolog legbenső lényegéhez tartozik, hogy „mondanak”, nem pedig „közvetítenek”. Való igaz, hogy alkotásával a művész a maga mondanivalóját kívánja kifejezni, s az

zal gondolatokat, érzéseket ébreszteni a szemlélőben. Műve tehát közte és a világ között a kommunikáció eszközeként szolgál. Ezért érvényes rá is a kommunikáció alapszabálya: soha nem az jelenik meg annak a tudatában, akinek üzenünk, amit mondani akartunk neki, hanem az, ahogyan ő az üzenetet a maga számára értelmezi, lefordítja. Az üzenet csupán egy jelsorozat, amely gondolatokat, esetleg érzéseket ébreszt abban, aki kapja. Végül is ilyen jelsorozat maga a festmény is. A néző mindenképpen azt olvassa ki belőle, amire ő ráérez, az azonban, hogy mire és hogyan érez rá, erősen függ attól, hogy mennyire járta ebben, milyen ismeretekkel és gyakorlattal rendelkezik ehhez. Műértőnek nem születik az ember – talán a zenét kivéve, aligha van olyan csodagyerek, aki ezzel a képességgel jött a világra –, hanem megtanulja azt, ahogy megtanul nyelveket is megérteni. A képzőművészetek, különösképpen pedig a festészet megértéséhez ténylegesen nagyrészt nyelvet tanulunk: a korszak, az abban használt stílus sajátos nyelvezetét, szimbólum- és kifejezőeszköz-készletét, és többnyire még sokkal inkább a művészt. A kulcs tehát valóban a tanulás, ez a kötet pedig igen jó tankönyv ehhez. És

ahogy az ember, miután megtanulta egy nyelv megértésének alapjait, az újabb műveket már segítség nélkül is mind jobban érti, s azok megismerése-megértése révén fejleszti-csiszolja ebbéli tudását, ugyanúgy tárják ki előttünk az innen tanulhatók a festészet csodálatos világának a kapuját. Némi kételyünk legfeljebb a tekintetben van, vajon Picasso egyik leghíresebb művének, a Guernicának a bemutatása felkészíthet-e akárcsak valamennyire is arra, hogy az ember értőként szemlélje a modern kornak gyakran kifejezetten a korábbi értékrenddel való szakításban tobzódó művészetét.

A kötet mondanivalójának lényegét, a belőle nyerhető ismeretek velejét a tömör, tartalmas bevezető két részének címe foglalja össze: „Hogyan szemléljünk egy festményt?” és „Mitől mestermű a mestermű?”. Erre ad rövid, célratoró, a szemlélet elsajátításához módszeresen összefogott magyarázatokat 45, a festészet legjavát reprezentáló mű elemzésével, alkotójuk művészetének dióhéjnyi jellemzésével. A képek minősége pedig természetesen kiváló.

*Osman Péter  
a közgazdaságtudomány  
kandidátusa*

# Királymúmiák

*Halhatatlanság az ókori Egyiptomban*

*National Geographic/Geographia Kiadó, 2008*

**K**irályi könyv az ókor egyik legizgalmasabb magascivilizációjáról. Ó-Egyiptom kultúrája a legszebb művészet- és kultúrtörténeti albumok egyik legkeresettebb témája, és méltán az. Így még inkább értékes és izgalmas, amelyik képes újat adni ebben. Ez a gyönyörű, hatalmas kötet olyan képet kínál különleges világáról, amelyet még sohasem kaptunk. Tudományos alapossággal összeállítva, a legmodernebb kutatásokkal megalapozva, és a legjobb előadástílusban tár eléink hatalmas ívű, fókuszált áttekintést annak egyik legkülönösebb, figyelemreméltó vonulatáról. Királyi könyv azokról, akik rendkívül kifinomult gondolati és vallási rendszert alkottak, s hozzá mívesen kimunkált szervezeti és „logisztikai” rendet, hogy megvalósítsák az emberiség egyik legnagyobb álmát: meghódítsák a halhatatlanságot, legyőzzék a legyőzhetetlen ellenfelet, az Elmúlást. A fogalom minden értelmében csillogóan ékes bizonyosság arra, hogy ez sikerült is nekik – legalább úgy, hogy a nevük, hírük, szellemi és tárgyi örökségük ma is velünk él a műemlékekben, a múzeumok kincseiben és a könyveinkben, mint ez is. Évezredekkel ezelőtt élt királyokat, hozzátarto-

zóikat, papjaikat ismerhetünk meg ebben az albumban, olvashatunk róluk, a környezetükről, a módról, amelynek révén alkudtak a maguk halhatatlanságára, s ha a halált nem is, a teljes feledést elkerülték. Hitük szerint az örök életet keresők megújulásra szánt teste határozó védelmet igényelt. Biztonságáról rituálék, szövegek és seregyi egyéb fontos kellék gondoskodott. Erről is átfogó képet kapunk, amely bemutatja a főbb halotti szövegeket és az elhunytat kísérő sírmellékleteket is.

Amit itt látunk és olvasunk, szelemtörténetként és néprajzként is kiemelkedően izgalmas, ám sokkal több is annál. Megragadó azoknak is, akiket kevésbé érdekelnek ezek a tudományok. Ó-Egyiptom uralkodói és papjai királyi utat építettek a halhatatlanságba, s ehhez felhasználták a birodalom szellemi és materiális kincseinek legjavát. Ez tette a királyi sírokat kincseskamrákká, s szintűgy az ott felhalmozott alkotások révén kulturális és történelmi dokumentum gyűjteménnyé. A festmények, szobrok, faragások szépsége és gazdagsága egyszerre szolgált a sír lakója rangjának kifejezésére, valamint a halhatatlanság rítusára. Nekünk pedig ez a

mindezekről szóló album így káprázatos, bámulatosan gazdag képekönnyv, lebilincselően színes és izgalmas kultúrtörténet, és megkapó betekintés e régvolt civilizáció életébe.

Másfajta betekintésekkel is szolgál, s azok is igen érdekesek. Olvashatjuk: már a sírépítők is örök harcot vívtak a fosztogatókkal. A szerző azt is elmondja, hogy volt, hogy a papok üritették ki a Királyok Völgye sírjait, hogy az akkori uralkodóknak gyűjtsék össze az aranyat és más értékes anyagokat. Amint pedig az újkorban felébredt az érdeklődés Ó-Egyiptom öröksége iránt, nemcsak az újkori rablók, de a kutatók is hatalmas, gyakran helyrehozhatatlan károkat okoztak. Szívderítőek viszont a mai törekvések ennek a páratlan örökségnek a megmentésére. Akit pedig érdekelnek a kiemelkedő intellektuális teljesítmények, annak különleges csemegével szolgálnak a leírások arról, mi csoda rejtvényfejtés a modern egyiptológia.

*Osman Péter  
a közgazdaságtudomány  
kandidátusa*

# Kommunikáló kultúrák

*A tőketelepítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája, avagy a kultúraközi kommunikáció néhány aspektusa*

*L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2008*

**A** multinacionális vállalatok megjelenésével, a tudományos, kulturális és oktatási életre mindinkább jellemző nemzetközi együttműködési projektek elterjedésével a nemzetköziesedés igénye napi munkaszféránkban is jelentkezik. Nem csupán néhány szűk foglalkozási csoport lételeme, hanem egzisztenciális követelmény. A gazdaság egyre nemzetközibbé válása a kultúrák közötti együttműködések súlyos gyakorlati nehézségeire irányította rá a figyelmet. Az interkulturális ismeretek hiányából adódó károk felismerése és mértékének növekedése arra készítette a szakembereket, hogy lépéseket tegyenek az ilyen irányú eredmények feldolgozására, rendszerezésére, átadására. Ezért szaporodnak világszerte az interkulturális kutatásokkal foglalkozó műhelyek, képzések.

A szerző bemutatja a kommunikáció és a kultúra értelmezésének jelentősebb nemzetközi és hazai képviselőit, legismertebb modelljeit, majd bevezeti az Olvasót az interkulturális kommunikáció vilá-



gába. Számos világméretű kutatás ismertetése mellett a kultúrák közötti kommunikáció fontosságát egy saját, Győrött dolgozó nemzetközi menedzsment körében végzett vizsgálata eredményeinek példájával is bizonyítja. Mindennapi érintkezéseinket számos tényező akadályozza, még az egy nyelvet beszélők, a közös kultúrából származók esetében is. A megér-

tést és megértetést sokszorosan nehezíti, ha az érintkezés eltérő anyanyelvű és/vagy eltérő kultúrájú emberek között zajlik. Van-e esély a félreértések csökkentésére? Tanulható-e a másik kultúra, hasonlóan a nyelvekhez? Miért olyan nagy jelentőségű a globalizálódó világban a kultúraközi kommunikáció vizsgálata, a vizsgálatok eredményeinek közreadása? A győri Széchenyi István Egyetem oktatójaként a kommunikáció különböző területeit kutatva és oktatva törekszik a könyv szerzője e kérdésekre megadni a választ, és egyben segíteni az Olvasót a minél hatékonyabb kultúraközi kommunikációban.

Ha arra a kérdésre keressük a választ, hogy miért vonzó bizonyos ország, régió vagy város a tőkebefektetők, jelen esetben a külföldi befektetők számára, gyakran találunk a helyválasztás okai közt kulturális, nyelvi, illetve ezekkel kapcsolatos tudásra vonatkozó okot. A külföldi tőke telepítési helyének kiválasztásakor számos olyan minőségi, nehezen mérhető tényező ját-

szik szerepet, amely a szubjektív-  
tás és az emberi dimenzió körébe  
tartozik (lokális identitás, kultúra,  
intézmények, képzett munkaerő, a  
helyi munkaerő attitűdje stb.). A  
könyv bemutatja hogyan hat e té-  
nyezőknek a megléte, illetve hiá-  
nya a lokális vonzerőre. Másrészt  
arra is kitér, hogyan mutatkozik  
meg a kölcsönös hatás: milyen  
módon és mértékben befolyásolja  
a gazdaság, jelen esetben a külföl-  
di tőke jelenléte az elvárt nyelvi és  
kulturális tudástartalmat.

Jelen munka hasznos lehet  
mindazoknak a menedzsereknek  
– vezetőknek és alkalmazottak-  
nak egyaránt –, akik eredménye-  
sebbek akarnak lenni kultúraközi  
kommunikációjuk – tárgyalás, ér-  
tekezlet, formális és informális in-  
terakció stb. – során, szeretnék  
megismerni és fejleszteni inter-  
kulturális ismereteiket és interkul-  
turális kompetenciájukat. Adalék  
lehet továbbá e munka az idegen  
nyelvek, a szaknyelvek és az  
interkulturális kommunikációval

kapcsolatos ismeretek elsajátítá-  
sához, oktatásához, valamint tu-  
dományos igényű vizsgálatához.  
Alkalmazható ismeretekkel és ér-  
vekkel segítheti gazdasági és ok-  
tatáspolitikai döntéshozók mun-  
káját.

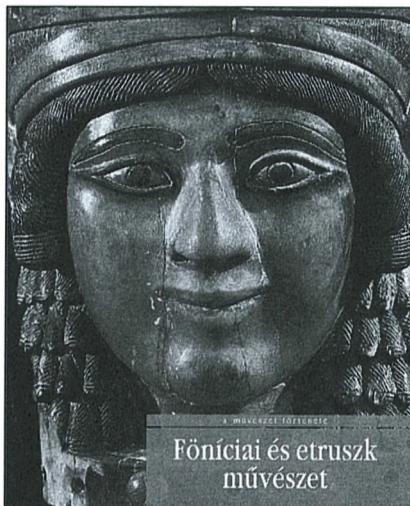
Józsa László  
a győri Széchenyi István Egyetem  
Marketing és Menedzsment  
Tanszékének vezetője

STEFANO GIUNTOLI, TATIANA PEDRAZZI

## Föníciai és etruszk művészet

Corvina Kiadó, 2008 – A művészet története  
sorozat

**K**ultúremler számára a művé-  
szettörténet mindig különösen  
vonzó, az erről szóló jó könyvek  
pedig kincsek. A Corvina Kiadó  
most egész kincsestárát kínálja: 16,  
tartalmában és kiállításában egy-  
aránt impozáns kötet ad majd ha-  
talmos áttekintést az európai civi-  
lizáció művészettörténetéről, s az  
annak előzményeit adó ókori Kö-  
zel-Keletről. Eddig tíz jelent  
meg, bőséges okot adva, hogy  
várjuk a továbbiakat. Mindegyi-  
kük igen jó kultúrtörténetként is  
szolgál, s annak szerves része-  
ként érzékletes képet adnak a tár-  
gyalt kultúra társadalmi és gazda-  
sági háttéréről, az azt alkotó né-  
pekről, korokról is.



Az elegáns, gyönyörűen illusz-  
trált albumok pazar válogatást tár-  
nak elénk a bemutatott művészet

legjobb alkotásaiból, a letűnt ko-  
rokról szólókban pedig fényké-  
pek, ábrák segítenek érzéklni a  
helyszínüket, ahol ez a kultúra élt  
és virágzott. Ajánlásukul elég len-  
ne, hogy tessék beleolvasni bár-  
melyikbe, mindegyikbe, és onnan  
az már maga győz meg arról,  
hogy végig akarjuk olvasni-nézni,  
utána pedig a többit is. Látni és ér-  
teni – bennük a legjobb stílusú  
művészettörténeti előadásokat  
kapjuk, optimális ötvözetét a ma-  
gas szakmai igényű, alapos, rész-  
letes bemutatásnak, a megértést  
segítő elemzéseknek, valamint a  
lebilincselően érdekes előadás-  
módnak. Az ilyen műveknél kriti-  
kus jelentőségű, hogy szakmailag

tökéletesen megbízhatóak legyenek – a Corvina esetében ezt egészen biztosra vehetjük.

Ez a kötet két olyan kultúrát mutat be, amelyek öröksége sokkal erősebben formálta Európát, mint a legtöbben hinnénk, ezért mindkettőjük ismertetése sok meglepetéssel, sok új ismerettel szolgál. A föníciaiakról olvashatjuk, milyen széleskörű kereskedelmi kapcsolatrendszert építettek ki hajósokként, telepesekként, gyarmatosítókként, s ezzel milyen kiterjedt kulturális közvetítő tevékenységet folytattak. Gyarmataik a legfontosabb kereskedelmi útvonalak mentén helyezkedtek el, megvetették a lábukat az égei térségben, Észak-Afrikában, Szicília, Szardínia, Málta, Ibiza szigetén, az

Ibériai-félsziget déli tájain, s kereskedőkként Észak-Európába is eljutottak. Művészetük is jelentős részben más népek kultúráinak ötvözetére épült, amit ők bámulatos szintekre fejlesztettek. Csodás mesterműveik gyönyörű válogatását láthatjuk e kötetben, sokuk az alkotó technikák igen magas fejlettségéről is tanúskodik.

Ugyanez teljes joggal elmondható az etruszkok sok itt bemutatott műremekéről is. Arról is igen meggyőző képet kapunk, hogy milyen fejlett kultúrát hozott létre ez a nép. Földjük nagyon gazdag volt természeti és ásványi javakban, így erős mezőgazdaság és kohászat adta kultúrájuk alapját. Ezzel jelentős szerephez jutottak a távolsági kereskedelemben, s vele

a kulturális cserében is. Könnyű ráéreznünk, hogy a római civilizációra tett hatásuk korunkig is elér. Bizonyítékok mutatják, hogy ők tanították meg a rómaiaknak az ábécét és a számokat, s szintúgy az építkezés, a művészet és a vallás sok elemét. Igen érdekes vonása a kultúrájuknak, hogy a sírépítészetük a világi építészetüket utánozta, s ezzel nagyon fontos forrásul szolgál ahhoz, hogy megismerhessük hajdani életüket. Az itt sorakozó remekeik közül pedig kiemagaslanak a bámulatos kerámiák, szobrászati alkotások, kisplasztikák.

*Osman Péter  
a közgazdaságtudomány  
kandidátusa*

LÁMFALUSSY SÁNDOR

## **Pénzügyi válságok a fejlődő országokban**

*Tanulmányok a globalizált pénzügyi  
rendszer sérülékenységéről*

*Akadémiai Kiadó, 2008*

**L**ámfalussy Sándor a pénzpiacok működésének egyik nemzetközileg legjobbnak elismert mai szakértője. 1929-ben Kapuváron született, 1953-ban szerzett diplomát a belgiumi Leuveni Katolikus Egyetemen. 1976-ban a világ központi bankjai közötti együttműködés elsőszámú intézményének, a Nem-

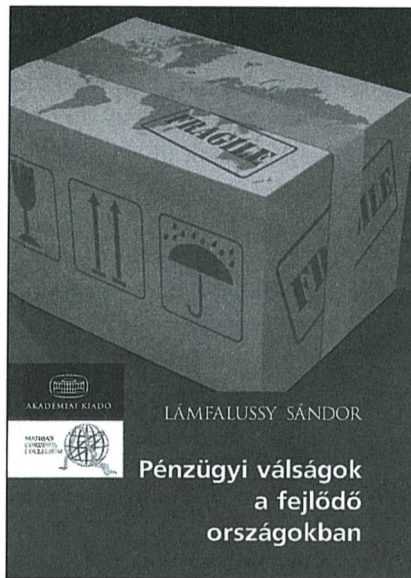
zetközi Fizetések Bankjának (BIS) osztályvezetője, 1985–1993 között annak vezérigazgatója. 1994-ben a megalakuló Európai Monetáris Intézet elnöke, e pozíciójában kulcs szerepet játszott az euró megteremtésében, és az ehhez elengedhetetlen egységes európai pénzügyi politika kereteinek megszer-

vezésében. Ezért az „euró atyjaként” is nevezik.

Lámfalussy kiemelkedően nagy rendszertechnikai elemző a pénzpiacok korszerű működése, és az ehhez kapcsolódó prudenciális szabályozások terén. Így különösen izgalmas ez a kötete, amelynek lényegét az alcíme még job-

ban fogalmazza meg: Tanulmányok a globalizált pénzügyi rendszer sérülékenységről. Tudjuk, ez a sérülékenység most fenyegető kockázatként jelentkezik. A globalizáció egyetlen, szervesen összefüggő rendszerré tette a pénz- és tőkepiacokat. Ennek következtében korábban nem tapasztalt összefüggések kötik egymáshoz – olykor nem éppen racionális módon – e piacok részeit (pl. a földrajzi térben távoli országok eseményei befolyásolják más országok valutájának árfolyamát), és ebben a térben akadálytalanul – olykor szökőárként – terjednek szét a történések kiváltott hatásai, köztük olyanok is, amelyek igen kedvezőtlen következményeket idéznek elő gazdasági területek, vagy akár egész nemzetgazdaságok számára. Ilyenek a nagyobb válságok, összeomlások átterjedő hatásai, amelyeket Lámfalussy itt a már bevett, és igen találó kifejezéssel fertőzésként említ. Amint írja, a pénzügyi globalizáció szinte definíciószerűen növeli a fertőzések veszélyét, s az jelenti a Nagy Kérdést, hogy átveheti-e a regionalizációs szindróma jellegű fertőzések helyét egy valóban globális fertőzés, akár a fejlett világban is, a pénzügyi közvetítők és piacok rendszerszintű hatásán keresztül. Tudjuk, mára ez a kérdés világunk egyik legfenyegetőbb problémájává vált.

Könyvében ezt a kritikus jelentőségű témát, a pénzügyi globalizáció és a nemzetközi pénzügyi rendszer sebezhetősége közti összefüggést vizsgálja négy nagy, a fejlődő piacokat érintő válság, valamint a hírhedt dotcom-buborék elemzése révén, és kifejti a véleményét a válságmegelőzés és -kezelés számos aktuális kérdéséről. Mondanivalójának szak-



mai értékét nagyban emeli, hogy mindebben jelentős mértékben támaszkodik a pályafutása során, magasrangú „vezérkari tisztként” szerzett, kivételesen gazdag tárgyi ismereteire és személyes tapasztalataira. E kötetről tudni kell, hogy Lámfalussy előadásain alapul. Érdeemben ez azt jelenti, hogy – az előadások természete szerint – elsősorban a nagyobb összefüggéseket és a téma legfontosabb jellemzőit vázolja fel, és azokon túl nem bocsátkozhat a részletek boncolgatásába. Ez kifejezetten előnyös azoknak az olvasóknak, akik a témáról szakmailag tökéletesen megbízható, a fő vonalakat és összefüggéseket felmutató áttekintést akarnak kapni anélkül, hogy a – számukra esetleg már szükségtelenül megterhelő – részletekbe is el kelljen merülniük. Aiket viszont a részletek is érdekelnek, azok innen kiindulva nyilvánvalóan meg tudják keresni azokat maguknak.

Szakmai – és pénzügyi gazdaságtörténeti – ismertetésként és elemzésként a kötetet talán a legjobban kétrétegűként jellemezhetjük a szerint, hogy milyen tudás

kell a benne foglaltak megértéséhez. Ahhoz, hogy átlássuk a benne leírt események tartalmát, folyamataik és mozgatóerőik fő vonalait, többé-kevésbé elegendő az alapos tájékozottság a pénzügyek vonatkozó területein. Ahhoz viszont, hogy a teljes jelentésükig követni tudjuk az itt ki nem fejtett utalásokat, s még inkább a mélyebb összefüggéseket, a finomabb szakmai részleteket, már kellene az alaposabb – posztgraduális, vagy tartalmukban azzal egyenértékű – ismeretek is. Egy jellemző példát kiemelve: az ember vagy tudja, hogy mi a currency board, és mire szolgál, s akkor érti a vonatkozó részt, vagy nem, és akkor az egyéb tudásából aligha képes ezt kitalálni.

Mindazoknak, akiknek szakmai ambíciója, vagy munkaköri kötelessége, hogy értsék a pénz- és tőkepiacok működését, ez a könyv a tiszta, feltétlenül megbízható tudás kincsesbányája, s mint ilyen, az előbbieknél nélkülözhetetlen, az utóbbiaknak kötelező olvasmány. Mondanivalójának magva a legjobban talán abban összegezhető, melyek a legfőbb tényezők, amelyek válságokat generálhatnak a mai viszonyok között a globalizált pénzpiacokon, és ebből milyen tanulságok vonhatók le a válságok kivédése céljával, az időszerű tennivalók tekintetében. Részletesen szól arról, hogy súlyosbítja vagy enyhíti-e a pénzügyi globalizáció a piaci problémákat; hogy mit tehetünk a válságok megelőzésére, s melyek az optimális válságkezelési politika, azaz a válságmenedzsment megalkotásának fő elemei.

*Osman Péter  
a közgazdaságtudomány  
kandidátusa*



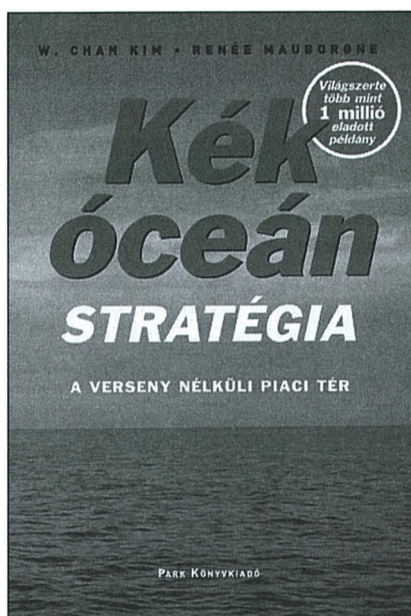
# Kék óceán stratégia

*A verseny nélküli piaci tér*

*Park Könyvkiadó, 2008 (Második kiadás)*

„Isten álljon közéd és a baj közé, az üres térségben, melyen át kell haladnod!” – hangzott az ó-egyiptomi áldás. Mai változata: „A biztos tudásod álljon közéd és a baj közé a piaci munkában, amelyen a gazdasági léted múlik!” Utóbbihoz hasznos hozzájárulás ez a könyv is.

„Világszerre több mint 1 millió eladott példány” áll a címlapján, ami szakkönyv esetében egészen rendkívüli teljesítmény. Végigolvasva megértjük, hogy meg is érdemli. Mondanivalójának lényege, a „kék óceán stratégia” a bölcs marketing egyik alapszabályát adja: a piaci lehetőségek felosztása nem zéróösszegű játszma, a nagyobb részesedés eléréséhez nem feltétlenül mások lehetőségeiből kell küzdelmesen elragadni, sokkal inkább új lehetőségeket kell teremteni. Ez a stratégia arra ösztönzi a vállalatokat, törjenek ki a véres versengés vörös óceánjából úgy, hogy a versenytől még érintetlen piaci lehetőségeket fedeznek fel, vagy teremtenek maguknak. Hagyják el a meglévő piacokra vonatkozó olyasfajta benchmarking vizsgáldást, amely révén ott a versenytársaikhoz hasonlítják magukat, és így



igyekeznek hozzájuk képest versenyelőnyre szert tenni. Az ezeken a piacokon való kimerítő túlekedés helyett sokkal hatékonyabb lehet ügyesen túllépni rajtuk új, még kiaknázatlan területekre. Azoknak a kék óceánoknak, amelyekről szól, a mindenkori legsikeresebb innovátorok a meghódítói és urai – amíg nem jön egy cég, amely ebben még náluk is jobb. Meghatározó jelentőségű azonban, hogy ennek a stratégiának az alkalmazását a cég alapvető új létformájaként kell követni, azaz az

előrelépést következetesen és módszeresen újból és újból meg kell ismételni. Mire az elért siker ismertté teszi az új lehetőséget, és a versenytársak maguk is jelentős erővel megjelennek az így megnyitott új piacon – ill, piaci szegmensben –, a cégnek már készen kell állnia arra, hogy tovább lépjen újabb lehetőségek meghódítására. (Nagyon érdekes e tekintetben, amit a kék óceán stratégia fenntarthatóságáról és megújításáról szóló fejezet az utánczás akadályairól elmond.)

A kék óceán stratégia felhasználása tehát igen hatékony eszköz lehet a cégek számára a versenyképességük fenntartásához, alkalmazása viszont nagy tudást igényel – ehhez igyekszik hozzájárulni ez a könyv. Európai, amerikai és ázsiai vállalatok gyakorlatát elemző 15 éves kutatásra, és – több mint száz évre visszanyúló áttekintésben – esetek, stratégiai akciók és adatok elemzésére támaszkodik, az ezekből kinyerhető elvi alapokat és eszköztárat mutatja be. Az a fajta, amelyet az ember nagy érdeklődéssel olvas, és ha olykor zavarja is a kifejtéseinek, fogalmazásainak egynémely hibája, felvillanyozódik a sok hasznos,

tanulságos, a gyakorlatban közvetlenül is kamatoztatható gondolatától, s a megkapóan ésszerű megközelítéseitől. Ha a kinyilvánított elv megfogalmazása néha kissé kusza is, vagy olykor a mai mágusok szuggesztívnek szánt, sokunkat bosszantó stílusát közelíti, utána jön a gyakorlatból vett példa, és a dolog azonnal kristálytisztává lesz. Természetesen mindez nem adja a siker biztos receptjét – olyan nincs! –, ad viszont igazán jó gondolkodásmódot, a megvalósításhoz sok hasznos tudást, és tanulságos példákat a gazdasági élet gyakorlatából.

A szerzők a nyitó fejezetben elmondják: 108 vállalat üzleti tevékenységének indulását vizsgálták meg annak felmérésére, milyen hatással van egy kék óceán létrehozása a cég árbevételének és profitjának alakulására. Azt találták, hogy azok 86%-a a meglévő adottságok kiterjesztésével indul, ami a már létező piaci tér vörös óceánján belül megtett kismértékű javításokat jelenti. Ezek az összes cégre jutó árbevétel 62%-át, és a profit 39%-át érték el. A kék óceánokon előretörő 14% viszont az árbevételek 38%-át, a profitnak pedig 61%-át tudta megszerezni. Ugyanakkor, az elemzéseik azt is megmutatták, hogy a kék óceánokat teremtők, ill. meghódítók látványosan egyedi sikertörténetei mögött valójában egy következetes és közös séma rejlik.

A lényeg természetesen a részletekben van: hogyan alkothatja meg egy cég a maga kék óceán stratégiáját, és főként hogyan alkalmazhatja ki azt a lehető legjobban, beleértve ebbe még azt is, hogy mikor keressen, és mikor ne keressen új lehetőségeket. Aki ezt a könyvet alaposan végigolvassa, s még alaposabban elgondolkodik az állításain és javaslatain, e tekintetben igen jól használható tudás birtokába kerül. Nagyrészt nem is forradalmi újdonságokat mond, hanem kitűnően állítja be ebbe a rendszerbe, stratégiába a már meglévő tudás sok elemét. Így például az analitikus eszközöket és kereteket felsorakoztató fejezet a stratégiai táblával történő tervezésnél felveti, hogy az alternatívák elemzésénél a stratégia fókuszába kell állítani azokat is, akik jelenleg nem szerepelnek a vevők között – azaz vizsgálni a látens, felébreszthető keresletet. Ugyanitt, „négy akció keret” elnevezéssel elénk állítja, nagyon logikusan, a jó öreg értékelemzés alkalmazását.

Szembe kell azzal is néznünk, hogy a kék óceán stratégia nem feltétlenül a haladást szolgálja, annak klasszikus értelmében – amint a mai piacteremtések igen jelentős hányada sem. Az egyik esettanulmány azt mutatja be, hogyan hozott létre magának egy ausztrál borászat új értékesítési lehetőségeket a nagyon is zsúfolt piacon, ahol a kínálat szereplői gyilkos

versenyt folytatnak a vevőkért. Láthatjuk, hogyan vezetett a négy akció keret alkalmazása a megoldáshoz, és rádöbbenünk, hogy a cég kék óceánként megteremtette magának a minőségre igénytelenek tömegpiacát.

Mindehhez még némi kis ízelítő: A kék óceán stratégiák kidolgozásáról szóló rész már említett, a piaci határok rekonstruálásáról szóló fejezetében bemutatott hat út egyike annak vizsgálatára támaszkodik, hogy a feltárható piaci trendek várhatóan hogyan változtatják majd meg a vásárlói értékeket, s az hogyan hat majd a cég üzleti modelljére. Ahhoz, hogy egy ilyen trend kék óceán stratégia alapjául szolgálhasson, a szerzők szerint három kritériumnak kell megfelelnie: döntő legyen a cég üzleti tevékenysége szempontjából, visszafordíthatatlannak kell lennie, és világos irányvonallal kell rendelkeznie. Miután azonosítottunk egy ilyen természetű trendet, feltehetjük magunknak a kérdést, miként fog kinézni a piac, ha a trend eljut a logikus végkifejletéhez. Ebből az elképzelt jövőből visszafelé dolgozva határozhatjuk meg, mit kell megváltoztatnunk a mában, hogy egy új kék óceánt teremthessünk magunknak.

*Osman Péter  
a közgazdaságtudomány  
kandidátusa*



## Fizessen elő 2009-ben is a Marketing és Menedzsmentre 2008-as árakon!

A Marketing és Menedzsment a hazai marketingszakma egyetlen akadémiai rangú lapja.

Négy évtizede tartjuk a lépést a marketingvilággal: az M&M 1967-ben jelent meg először, ugyanakkor, amikor Philip Kotler „Marketingmenedzsment” könyve. Az elmúlt 40 évben a Marketing és Menedzsment több mint 20 ezer oldalon mutatta be a magyar és nemzetközi marketingszakma műhelyeit, adott számot a piackutatás, a reklám, a PR fejlődéséről.

Csak itt olvashat egyszerre nemzetközileg elismert marketingprofesszoroktól és gyakorlati szakemberektől. A cikkek hosszabb terjedelme lehetőséget ad arra, hogy ne csak felszínesen, hanem mélységeiben mutassuk be a marketing világát. Lapunk egyre inkább nemzetközi is: minden számunkban legalább egy angol nyelvű cikket találhat.

Az M&M 2008-ban 6 számmal jelentkezik. Az értékesített példányok egyik része a marketing kutatóihoz és oktatóihoz, illetve diákjaikhoz kerül, míg másik része cégvezetőkhez, marketingigazgatókhoz jut el.

**Fizessen elő most a [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu) e-mail címen vagy bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél!**

**Az M&M 2009-es éves előfizetési díja 15 300 Ft, féléves előfizetési díja 7650 Ft.**

**Gondoljon bele: ennyiért még félnapos konferenciát se nagyon találni.**

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

# Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A  
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK, AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata.

Évente **6**-szor.

**R**endelje meg a folyóiratot online a [www.m-and-m.hu](http://www.m-and-m.hu) internetcímen vagy postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél, továbbá a [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu) e-mail címen.

További információ: Papp-Váry Árpád Ferenc, főszerkesztő • [arpad@m-and-m.hu](mailto:arpad@m-and-m.hu)