

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

XLV. évfolyam

Ára: 2950 Ft

Marketing & MENEDZSMENT



**A következők történet –
személyes márka és önismeret**

**Tervezés, döntéshozatal,
stratégia**

Hogyan lehet így tervezni?

**Fiatalok fogyasztásának
vizsgálata: szegmentáció**

**A magyarországi kis- és
középvállalkozások marketing-
szervezetének kialakulása,
léte, funkciói**

**Level of HR proficiency in small
and medium sized organizations
in Middle-Hungary Region**

Stratégia, vállalkozás, szervezet

2011
1

YOUR FUTURE PERFECT



“Future Perfect expresses the idea that something will occur before another action in the future. It can also show that something will happen before a specific time in the future.”

www.braunpartners.hu



Braun&Partners
Magyarország

XLV. évfolyam, 2011/1.

Szerkesztőség:

Rekettye Gábor a szerkesztőbizottság elnöke
Fojtik János szerkesztő
Hofmeister Ágnes az MTA Marketing-tudományi Bizottság alelnöke
Kozák Ákos a GfK Hungária ügyvezető igazgatója
Rappai Gábor a PTE KTK dékánja

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

Felelős kiadó: Kozák Ákos

A szerkesztőség címe:

1022 Budapest, Törökvezs út 6/A
 Tel.: +36-1/269-1676
 Fax: +36-1/269-2504
 web: www.marketingmenedzsment.hu

Grafikai előkészítés:

B&P Braun & Partners Consulting Kft.
A papírt biztosította:
Antalis Hungary Kft.



INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49

Engedély: B/SZI/301/1989



Szakmai támogató:



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

TARTALOM

A következőzetes történet – személyes márka és önismeret
 - *Mihalik Judit* 4

STRATÉGIA, TERVEZÉS
Tervezés, döntéshozatal, stratégia
 - *Hanyecz Lajos* 12

Hogyan lehet így tervezni?
 - *Kozák Tamás* 21

FOGYASZTÁS
Fiatalok fogyasztásának vizsgálata: szegmentáció
 - *Prónay Szabolcs* 26

VÁLLALKOZÁS, KKV-K
A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingszervezetének kialakulása, léte, funkciói
 - *Máté Zoltán* 38

Egyetemi kutatók tudományos vállalkozói attitűdje – egy empirikus kutatás háttere, kérdései, módszere és néhány eredménye
 - *Novotny Ádám* 44

ANGOLUL
Level of HR proficiency in small and medium sized organizations in Middle-Hungary Region
 - *Henrietta Finna – Zoltán Krajcsák* 55

VITA
A fogyasztási cikkek kategorizálása – új áttekintés. Néhány észrevétel Törőcsik M. és Jakopánecz E. cikkéhez (Marketing & Menedzsment, 2010/2. szám)
 - *Rekettye Gábor* 65

KONFERENCIABESZÁMOLÓ
Fókuszban a vállalati kommunikáció 74

KÖNYVISMERTETŐ
Sandra Oliver: Public Relations stratégia
Stuart Thomson – Steve John: Public Affairs lobbizás 76

Chief Culture Officer 77

Szerkesztőbizottság:

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

CONTENTS

A Consistent Story: Personal Brand and Self-recognition	
- <i>Judit Mihalik</i>	4

STRATEGY, PLANNING

Planning, Decision-making, Strategy	
- <i>Lajos Hanyecz</i>	12

How can the management improve the strategic planning processes?	
- <i>Tamás Kozák</i>	21

CONSUMPTION

A Segmentation-based Study on Consumption of Young People	
- <i>Szabolcs Prónay</i>	26

ENTREPRENEURSHIP, SMES

Development, Existence and Functions of Marketing Organisation of the SMEs in Hungary	
- <i>Zoltán Máté</i>	38

Entrepreneurial Attitude of University Scientists – The Design and Some Results of an Empirical Study	
- <i>Ádám Novotny</i>	44

IN ENGLISH

Level of HR Proficiency in Small and Medium Sized Organizations in Middle-Hungary Region	
- <i>Henrietta Finna – Zoltán Krajcsák</i>	55

OPINION

Consumer Goods Classification – Revisited	
- <i>Gábor Rekettye</i>	65

CONFERENCE REPORT

Corporate Communications in Focus	74
--	----

BOOK REVIEW

On Public Relations and Public Affairs	76
Chief Culture Officer	77

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

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

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

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

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

A szerkesztő levele



A jó hír ezúttal – azon kívül, hogy az új esztendő első számát tartjuk a kezünkben – az, hogy hosszú ideig tartó bizonytalankodás és várákozás után végre elkészült folyóiratunk új weboldala: www.marketingmenedzsment.hu. A célnak e pillanatban éppen megfelel, noha persze fejlesztésre szorul. A címdoldalon egy rövid bevezető után a legutoljára megjelent lapszám tartalomjegyzéke található, két link pedig a kiválasztott két cikk teljes szövegű elérését teszi lehetővé. Folyamatban van a többi cikk kivonatának magyar és angol nyelvű megjelenítése is. A kevés menüpont között természetesen van, amely segít az olvasónak vagy az érdeklődőnek kapcsolatba lépni velünk, van, amelyik a szerzőinknek szóló „használati utasítást” tartalmazza, és a talán legfontosabb mögött (egyelőre) az elmúlt két esztendő számainak tartalomjegyzéke található, és minden szám két cikkéhez a teljes szövegű hozzáférés. Úgy gondoljuk, hogy ezt a szolgáltatást természetesen bővíteni fogjuk, részben időben, részben pedig az egyes cikkek kivonatának hozzáférhetővé tételével.

A mostani szám első cikkét a kiváló coaching-szakértő, *Mihalik Judit* írta. Címe szerint a személyes marketing és az önismeret kérdéseit boncolgatja, ám valójában a módszertanilag a szerző számára különösen érdekes és értékes narratív önéletrajz az értekezés fő tárgya. A szerkesztő kicsit már előre dörzsöli a kezét, és reménykedik abban, amit már régebb óta hangoztat, hogy az olvasók majd veszik a fáradságot, és hozzá is szólnak a tanulmányhoz. A következő blokk két anyagának szerzője, *Hanyecz Lajos* és *Kozák Tamás* a stratégiaalkotás különböző nézőpontú vizsgálatával van jelen. Különösen az utóbbi szerző okfejtése érdekes, bár a címben foglalt kérdés sem hétköznapi (vagy éppenséggel az egyetlen feltenni érdemes kérdés?): Hogyan lehet így tervezni? A fiatalok fogyasztása mindig rejt érdekes tárgyalnivalót, erre most éppen *Prónay Szabolcs* mutat példát. A vállalkozással és a kis- és középvállalatok lehetőségeivel foglalkozó írások szerzői, *Máté Zoltán*, az angol nyelvű cikket jegyző *Finna Henrietta* és *Krajcsák Zoltán*, valamint *Novotny Ádám* ugyancsak kutatási eredményeiket osztják meg az olvasóval. Bizonyára szubjektív a vélemény, de e sorok írója számára az egyetemi oktatók vállalkozói minőségével foglalkozó tanulmány volt a legérdekesebb. Megfogadva a korábbi buzdítást *Rekettye Gábor* professzor a termékklasszifikáció egy korábban ismertetett megoldásával száll vitába a cikkében.

Abban a reményben bocsátom útjára ezt a számot is, hogy nem csupán érdekes és hasznos olvasnivalóval, hanem gondolatébresztő anyagokkal is szolgálunk. Ebben a meggyőződésben köszönti az olvasót a szerkesztő:

Fojtik János

A következőes történet – személyes márka és önismeret

Személyes márkát önismereti munka nélkül is lehet építeni, de valószínűleg nem érdemes. Az önismereti munka gondolata azonban riasztó lehet azok számára, akik megszokták, hogy a teljesítményt csak a mérhető eredmény felől szemlélik. Az írásban bemutatott narratív önéletrajz olyan egyszerű, innovatív önismereti módszer, amelynek alkalmazása a tapasztalatok szerint egyben az identitás kontúrjait is határozottabbá teszi. A módszert fókuszcsoporton teszteltük, és a résztvevőket arra kértük, hogy élettörténetük leírása után töltsenek ki egy kérdőívet is. A válaszokból kirajzoló kép igen árnyalt: akik úgy vélekedtek önmagukról, hogy erős kontroll alatt tartják sorsukat, meglepődtek feltörő érzelmi emlékeiken – amíg ellenben azok, akik eddig inkább sodródásként tekintettek életükre, hajlamosak utólag tudatosságot tulajdonítani cselekvéseiknek.

Kulcsszavak:
személyes márka,
önismeret,
narratíva,
identitástörténet

BEVEZETÉS: ÖNISMERET ÉS SZEMÉLYES MÁRKA

Gazdasági válság idején vásároljon facsemetét! – ajánlotta egy kertészeti áruház két évvel ezelőtt. A növények értéke ugyanis az évek folyamán sokszorozódik, és egy nemes fajtája vagy cserje ára a tízszeresére is növekedhet néhány év alatt. Így nem kell mást tennünk, mint megvenni a növendéket, elültetni, metszegetni és várni, várni, várni..., amíg pénzmagunk szárbá szökken.

Alighanem így van ez a személyes márkával is. Némi befektetéssel és kellő türelemmel komoly versenyelőnyhöz juthat az, aki a szakértelem szűkülő piacán képes önmagát megkülönböztetni versenytársaitól. Bizonyára ezért szaporodik napról napra a személyes márkaépítési tanácsadók és kézikönyvek száma. A self branding első ránézésre nem is tűnik túl rafinált tudománynak, kezdetnek néhány elvet kell megismerni, és tisztázni célkitűzéseinket. A személyes márka építésekor hozott anyagból dolgozik a kliens, hiszen saját személyiségéből kell hiteles és vonzó terméket felmutatnia. És épp ez a bökkenő. A munka kezdetén ugyanis olyan kérdésekre kell válaszolnia, amelyeket köznapi ember, ha csak nem filozófus vagy hivatásos lélekemelő, nem firtat lépten-nyomon. Például: milyen értékek fontosak számomra? Milyen céljaim vannak? Miben vagyok jó? Mit szeretek önmagamban? Mit kevésbé? Egyáltalán: ki vagyok én?

Az önismeret ugyanakkor olyan jószág, amelyre minden nap szükségünk van ahhoz, hogy testi-lelki épségünket megóvjuk. Aki ügyetlen az alkuban, azt átverik a bazárban, aki pedig fél a zuhanástól, az nem fogja élvezni a hullámvasutazást. Aki különösen türelmetlen típus, jobban teszi, ha ügyeivel megbízottat küld maga helyett a hivatalokba, aki meg a jobb kezét a ballal gyakorta összekeveri, annak bizonyára drága mulatság lesz a városi autóvezetés. Az önismeret teljes tartalma azonban sokkal több a hétköznapi használatban forgalomban lévő jelentésénél.

Ebben az írásban arra teszek kísérletet, hogy áttekintsem a támogató szakmákban – elsősorban a coachingban – használatos önismereti módszerek típusait. Végül részletesen is bemutatom egyik saját módszeremet is.

Gnóti szeauton!

Amíg a tudósok, a legkiválóbb nyilvános okoskodók írásaikban évezredek óta azt kérdezzük: mi a világ? hogyan ismerhető meg? – ha négy szemközt maradnak önmagukkal, igazából ők is mind arra kíváncsiak: ki vagyok én? A delphoi szentély szemöldökfájába vésett felirat

(*gnóti szeauton!* – ismerd meg önmagadat!) az egyik legtöbbet idézett ógörög kifejezés¹. Kultúrákon és vallásokon átívelő imperatívusz – még II. János Pál, a progresszív katolikus egyházfő 1999-es, a hit és az ész kapcsolatának természetéről kiadott enciklikája is ezzel kezdődik. Nem véletlenül – hisz hosszú sora van ennek. Szinte minden történelmi vallás előírja híveinek az önvizsgálatot, és szinte mindegyikük pontos, részletes gyakorlati útmutatást ad a testi és lelki megtisztulás elvégzéséhez. A vallás ebből a szempontból életvezetési tanításnak is tekinthető. A böjt, a bűnbocsánat, a rituális fürdés, mosdás – vagy annak szimbolikus változata –, a gyónás, kavicsok és emléktáblák elhelyezése – mind arról szól, hogy megvizsgáltuk önmagunkat, és a vallás előírásainak vagy a szokásoknak engedelmessé szavakba, tárgyakra, cselekvésekbe öntöttük mindazt, amit odabenn találtunk. A félelmeinket, a vágyainkat, a bűneinket, egzisztencialista szorongásainkat. Letehetünk sok mindent, mint egy nehéz táskát, amit nem akarunk vagy nem tudunk tovább cipelni. Ezeknek szekularizált változata a terápia – a dolgok pusztán kimondása által végbemenő könnyítés.

A vallási–spirituális értelemben vett önvizsgálat azonban nem azonos az önismerettel, az önismereti munkával. Az önvizsgálat során valójában csak arról adunk számot, betartottuk-e a vallás előírásait, azaz mennyire vagyunk szabálykövetők. Ha életünk, lelkiismeretünk számára hitünk a zsinórmérték, akkor ez nem is haszontalan cselekedet. Az önismeret azonban – ahogyan itt értelmezzük – már jóval bonyolultabb, leginkább ismeretelméleti (gnoszeológiai) probléma.

Mielőtt befognánk közeli szemlélésébe, először is meg kell kérdeznünk, *mi módon* ismerhető meg vizsgálódásunk tárgya, azaz önmagunk. Talán valamilyen megfigyeléssel? Kísérletekkel? Esetleg kategóriák, fogalmak alá rendezéssel? És mit nevezünk egyáltalán ismeretnek ebben az esetben?

A 20. századtól, amióta a pszichológia fiatal tudománya is létezik, még egy további lépést hátrálnunk kell: voltaképp *mi is volna az*, amit megismerni szándékozunk? A Self? Az én? Az identitásunk? A jelenlegi én-állapotunk? Személyiségünk, esetleg karakterünk? Valamint: hová horgonyozzuk le önismeretünket? Ahhoz, amilyenek mások szemében tükröződünk, vagy ahhoz, amit magunkról gondolunk? Esetleg va-

lahol a kettő között félúton? Kérdezhetjük úgy is: voltaképp mi az, amire valójában kíváncsiak vagyunk? Vajon meg tudjuk-e mondani egészen pontosan, mi a tartalmi különbség az önkép és az önismeret között?

Szerencsére jelen esetben nem az abszolút igazságot keressük legfeljebb, „pusztán” önmagunkat. Lássuk tehát, hogyan foghatunk hozzá!

A szög és a kalapács

Az önismereti módszerek csoportosításában két úton is elindulhatunk. Az első, kissé elméleti megközelítésben azt vehetjük alapul, *mi a vizsgálat tárgya*, mivel, miből dolgozunk az önismereti munka során. Itt az egyik lehetőség a *történelmi aspektus*: a feladat az, hogy mitológiánk, a saját múlt mint eseménytörténelmi kalendárium és egyben mint örömök, bánatok, félelmek, szorongások, kötődések és elengedések történeteinek bőséges forrása szolgáljon támpontul önmagunk megértéséhez. Ezzel dolgoznak a különféle pszichoterápiás vagy azon alapuló módszerek, elsősorban a pszichoanalízis. A másik bevett megoldás a *jelenbeli én-állapotot* vizsgálja meg, és reakcióinkból, szűkebb és tágabb szociális kontextusunkból, a mögöttük fellelhető attitűdökből, érzelmekből rajzol meg egy önarcképet. Zömmel ezen alapulnak a coaching karakterű módszerek. A két megközelítés közötti különbségből szükségképpen következik a célok különbözősége is. A terápiás önismeret célja (ahogyan az utazás az *úton levés*) néha *maga a munka*, az önmagunkon való munkálkodás. A coaching típusú módszerek alkalmazói ezzel szemben változást, gyakorta éppenséggel fejlődést szorgalmaznak, ami abból az előfeltételezésből indul ki, hogy minden én-állapotnál létezhet egy magasabb rendű, értékesebb állapot, és ezt az önismeret talaján különféle eszközökkel el tudjuk érni.

A másik lehetséges osztályozás alapja a módszer terjedelme, a *kiterjesztése*. Én úgy látom, ezt tekintve szintén kétféle megközelítést találunk: a *leíró* (deskriptív), avagy felfedező (invesztigatív) – valamint az *elemző* (analitikus), avagy értelmező (interpretatív) módszereket.

A *leíró, felfedező önismereti módszerek* közé tartoznak például a tesztek, az akciók (a pszichodráma karakterű eszközök), amelyek jellemzően azt konstatálják, hogyan viselkedünk egy-egy situáció-

¹ Az ógörög ginoszko megismerést jelent, ez a szótöve a gnózis, azaz a tudás szónak is. A gnózis kifejezést azonban a szellemtörténetben a titkos, legmélyebb, eredendő tudás megnevezésére használták, a legkülönbözőbb gnosztikus vallási és filozófiai tanok a késő antikvitástól kezdődően sokféle formában hirdették a misztikus tudás eszméjét. Közös bennük, hogy azt feltételezik, az igazság mindennél előbb létezett, és azt önmagunkban találhatjuk meg. A gnosztikus szekták általában üldözött, kirekesztett közösségek voltak, de a gnózis és a hit viszonya központi kérdés a keresztény gondolkodás kétezzer éves hagyományában is. Egyesek a gnoszticizmus kései utódainak egyébként a mai New Age és ezoterikus irányzatokat tartják. A gnoszeológia az ismeretelmélet filozófiai elnevezése.

ban. Alapvetően tehát a behaviorizmus hagyományán alapulnak, és a viselkedésből, mint afféle szimptómaegyüttesből vonnak le következtetéseket. A tesztekben önmagunk rekonstruáljuk viselkedésünket, mialatt – többnyire készen elénk tárt – leírás-készletből állítunk össze egy puzzle-képet saját magunkról. A pszichodráma gyakran szintén hozott alapanyagból dolgozik, de más, kreatívabb megoldásokkal és sokféle lehetséges kimenetellel. Teret hagy a visszajelzéseknek, interakcióknak, lehetőség van módosításokra, a közben szerzett saját élmények visszacsatolására.² A két módszert összevetve a tesztek nyilván jóval kevésbé kockázatosak a résztvevők számára. Sokkal inkább az önképet képesek mérni, mint a tényleges önismeretben előre lendíteni. Egyfelől, mert írásban dolgozunk, négy szemközt a papírral, és mindig van valamicske idő mérlegelni. Mivel nem interaktívak, sokféle mód nyílik rá, hogy valós önképünk helyett idealizált önképünket mutassuk fel – sokszor nem is tudatosan. (Ezért szoktuk azt mondani, hogy a tesztek szükségképpen torzítanak.) Másfelől a teszt eredménye uniformizált – azaz mindig lesz kibúvó a megengedőbb értelmezésre is. Nem visszük vásárra a bőrünket, nincsenek szem- és fültanúk, nincs szubjektív visszatükrözés a folyamatban. Éppen ez a céljuk, vagyis hogy ítéleteinktől, érzelmeinktől megtisztítva megmutassák a személyiség kategoriális típusát. Ezek a módszerek azért leíró jellegűek, mert önmagukban nem vállalkoznak a viselkedés mozgatórugóinak, iniciatíváinak magyarázatára. Megfigyelésre, önmegfigyelésre vagy visszajelzésekre alapulnak, az elemzés és értékelés már egy következő fázis – azaz nem elválaszthatatlan része a módszernek.

Az elemző, értelmező önismereti módszerekből nagy készlettel rendelkezik a fiatal segítő szakma eszköztára. Többet a sportpszichológia szertárából, néhányat a kísérleti pszichológia módszertanából, sokat a pszichoterápiás gyakorlatból emelt át, egyik-másik pedig – sok közvetítéssel ugyan – a személyiség- és sorsanalízis „népi”, archaikus formáiból (jóslás, kár-

tyavetés) alakult át eszközzé.³ Általában az ilyenek az alkotó feladatok, írás vagy rajzolás, montázs, és effélék a szabad asszociációra alapuló módszerek is. Közös vonásuk, hogy nem szituatívak (azaz általában nem tárgyak egy konkrét helyzetben tapasztalt viselkedésünk, reakciónk, érzületünk leírása), többnyire valamilyen nagyon is elvont, a hétköznapoktól elemelkedett, esetleg absztrakt feladatot oldunk meg, segítségül hívjuk az emlékezetet vagy az intuíciót. Vizuális vagy gondolati szekvenciás képekkel, élményekkel dolgozik, így gyakran szerepet kap a fantázia, az asszociáció és a kreativitás.

Az egyik klasszikus kérdés az ilyen önismereti munkában például ez lehet: mi lennél, ha nem ez lennél, aki most vagy?

A módszerek jelentős része azonban csak a lehetőségét tartalmazza annak, hogy valódi önismereti elemzést végezzünk segítségükkel. Ilyen például a közismert Johari-ablak, a drámaháromszög vagy a jó öreg SWOT. A „lehetőség” kifejezés alatt azt értem, hogy ezek az eszközök attól függően lehetnek alkalmasak elemző önismereti munkára, hogy az ügyfél mennyire áll készen erre, milyen a kapcsolata a tanácsadóval, mennyire bízik benne, és partnere mennyire hiteles számára személyében és szakmailag. Ezzel el is érintünk a legfontosabb kérdéshez. A jól megválasztott önismereti módszer olyan, mint egy szilikonból készült sütőforma: épp akkora, mint amennyi (élmény)anyaggal az alany meg akarja és tudja tölteni, és épp csak annyira szilárd formát vesz fel, amilyen sűrűségű, amit ő maga beletölt. Saját módszerem, amelyet ügyfeleimen kívül egy kisebb mintán kísérleti jelleggel is teszteltem, ennek az elvnek a mentén alakult ki. Narratív önéletrajznak neveztem el.

A NARRATÍV ÖNÉLETRAJZ MINT ÖNISMERETI MÓDSZER

A módszer egy véletlen folytán mutatkozott meg. Saját weblapomon önmagamát igyekeztem bemutatni úgy,

2 Mivel a pszichodráma speciális, komoly felkészültséget igénylő módszer, ezen a helyen nem foglalkozom vele részletesen.

3 Talán némi magyarázatot igényel a szokványostól kissé eltérő állításom. A jóslások többnyire valójában azon alapulnak, hogy egy másik (természetfeletti képességekkel rendelkező vagy annak gondolt) személy pillanatnyi mentális állapotunkból következtet jövőkön lehetséges kimenetelére (ne tévesszen meg, hogy ehhez a tenyerünket vagy kártyákat, esetleg kávézaccot használ – a lényeg mindig a személyes kontaktus, vagyis a jelenlét).

Ha elvonatkoztatunk attól, hogy személyesen mennyire hiszünk ebben, és pusztán a jelenséget szemléljük, azt láthatjuk, hogy ezek a módszerek a jó oldaláról elsősorban emberismeretre, az emberi működésben szerzett tapasztalatra és szituatív kreativitásra, az alany oldaláról pedig szabad asszociációkra alapulnak (hiszen a jóslat csak annyit mond, hosszú utazás várható – de az alany dönti el magában, hogy akkor és ott ennek jelentése az ő számára világméretű út vagy nagy spirituális utazás az otthoni karosszékben ülve). A coachingmódszerek közül hasonló elven működik az összes asszociációs játék, például a lexikonfelütés, a különféle montázstechnikák, kreatív írásbeli és rajzos feladatok. Azaz az eszköz csak egy edény, amit a coachee pillanatnyi állapota tölt meg tartalommal. Nem a készletből véletlenszerűen kihúzott kártyák a fontosak, hanem az az értelmezés, amelyet mi teszünk hozzá.

hogy az mentes legyen a formalitásoktól, de legyen benne minden fontos információ arról, honnan jövök, merre jártam, és mi történt velem eddig. Már ez a fajta összegzés is igen tanulságos volt – írás közben mutatkozott meg, hogy az idő milyen relatív fogalom az ember élettörténetében is. Néha éveket, évtizedeket leírhatunk egy tömondattal, és vannak percek, órák, amelyek egész történetek. A hagyományos CV-ben nem szoktunk írni életünk szereplőiről sem. Szüleink, gyerekeink, mentoraink, a segítők és az ellenlábasok kimaradnak – pedig jórészt ők tettek azzá, akik vagyunk. Az, hogy kik vannak a közelünkben, csak részben szerencse – részben értékválasztás, a mi saját döntésünk. Legfőképpen pedig kimarad az, kik vagyunk valójában, mit tudunk, mire lehetünk képesek, legalábbis saját percepciónk, szubjektív értékelésünk szerint. Márpedig, ha a bemutatkozás szándéka kölcsönösen komoly, erre igényt tarthat a hallgatóság. Hiszen a rólunk kialakuló képnek mások számára igen beszédes része az, milyen értékítéleteket alkotunk önmagunkról nyilvánosan.

Utóbb ezért kiegészítettem az önéletrajzomat. Közbeszúrt kurzív bejegyzésekkel azt igyekeztem megvilágítani, miért volt fontos számomra az érintett időszak, saját megítélésem szerint mit változtatott rajtam, a gondolkodásomon. Ezek a tapasztalatok néha keserűek, néha tanulságosak voltak, néha valóban valamilyen konkrét felkészültség, tudás, ismeret, készség birtokába juttattak, néha rávilágítottak valamely hibámra, gyengeségemre, és az is előfordult, hogy más irányba fordították az életemet.

Valamivel később ügyfelemmel egy coachingülés során dolgoztunk önértékelési, önismereti kérdésekkel. Vele használtuk először egy hirtelen ötlettől vezérelve önismereti módszerként a narratív önéletrajzot, majd coachingeszközzé előléptetve más ügyfelekkel is kipróbáltam. Az önismereti munkában a narratív önéletrajzot úgy használtuk, mint például a kreatív írás eszközét. A szöveget a maguk számára írták (bár általában utána még hazavitték, és később sokáig dolgoztak rajta), így a beszélgetés a narratíva percepciójáról zajlott. Azokról az élményekről, érzésekről, felismerésekről és felbukkanó kérdésekről, amelyeket saját szövegük megírása és elolvasása bennük kiváltott. Visszajelzéseik megerősítették saját tapasztalataimat. Ezzel a módszerrel világossá válik,

hogy az életünk története nem csupán szükségszerű vagy véletlen események, történések halmaza. A jelen perspektívájából szükségképpen következetes történetté áll össze, amellyel mindig újraalkotjuk identitásunkat. Egyben narratíva is, amely folyamatosan íródik, írjuk mi, és írják azok az emberek (az érzelmi szomszédságunk, ha fogalmazhatok így), akikkel kapcsolatba kerülünk.⁴ A narratíva érzelmeink szűrőjén át kerül saját horizontunkra – ahogyan azok változnak, úgy változik az értékítéletünk is saját narratívánkról. Végső soron ez volna tehát az önreflexió, egyben a folyamatos visszacsatolás, kérdés, kételkedés, amely az *emlékezés* aktusában ölt testet.

Az emlékezés akár tudatos, akár tudattalan, szimbolikus, reprezentatív cselekedet éppen úgy, mint az ünnep⁵ – visszanyúlás egykori önmagunkhoz. A múlt újraélése. Ez segít ugyanis újra és újra megkonstruálni jelen énünket, önazonosságunkat. Ezt a munkát természetesen mindannyian folyamatosan végezzük. Amikor reggel a tükörbe nézünk, látjuk ott azt az arcot is, aki tegnap nézett vissza, és azt is, amelyik életünk eddigi legszebb napján volt. Önkéntelenül is hasonlítunk, méricskélünk, valorizálunk. Tudatosabban is tehetjük ezt, írhatunk naplót, blogot, folytathatunk barátainkkal, családtagjainkkal, terapeutáinkkal hosszú beszélgetéseket telefonon és élőszóban.

Ezek a beszélgetések azonban általában nem összegeznek. Az összegzés vélhetően ösztönösen fenn van tartva az élettől búcsúzás időszakára. Tabu. Gyanítom, hogy egyfajta „egzisztencialista szorongás” tart vissza attól bennünket, hogy ezzel korábban éljünk. Istenkísértésnek éreznénk, amelyhez nincs felhatalmazásunk. A sors, a teremtői szándék vagy a dolgok menetébe való durva beavatkozás kísérletének.

A szakember által kísért önismereti munkában használt eszközök egy részének szintén ez a célja: tükröt tartani a személyiség elé, hogy meglássa benne igazi arcát. Ezek a módszerek többnyire a pillanatnyi állapotot mutatják fel – azokat a gondolatokat, érzelmeket, rejtett tudattartalmakat, amelyek „itt és most” foglalkoztatnak. Más eszközök összegezni segítenek, állapotjelentést adnak, de nem céljuk az összefüggések vizsgálata, az önreflexió. Az eredményt elutasíthatjuk, vagy tanulságul magunkkal vihetjük, de az eszköz – természeténél fogva – nyilván alapvetően nem diszkurzív. A narratív önéletrajz perspektívája

4 A pszichológia és a kommunikációelmélet tudománya csak az utóbbi évtizedekben kezdett szisztematikusan vizsgálódni az önéletrajzi emlékezet tárgyában. Dan McAdams szerint az ember élete narratívaként személhető, amelyet a bölcsőtől a koporsóig (én megkockázatom: bizonyos értelemben azon túl is) önmaga fogalmaz meg.

5 Itt Hans Georg Gadamer terminológiájára utalok: az ünnepet azért üljük, mert itt van. Az az ünnep, amelyet nem ünnepelnek, nincs. Az ünnep az ismétlődésről szól – kétségtelenül szakrális tartalommal. Az ünnepben újraélünk valamit, és ezzel fenntartjuk a hagyományt.

a pillanathoz rögzített, de egyben korábbi önmagunkat illetően önreflexióra is készítesz, és többségünk arra használja ezt az alkalmat, hogy egyben számvetést is készítsen. Ez utóbbi többnyire nem szándékolt, de a végeredmény, a narratíva azért összegző jellegű lesz.

Fontos, hogy az alábbi instrukciókat lehetőleg szakaszosan adjuk ki, hogy a várható végeredmény ne befolyásolja az asszociatív, emlékező elmélyülés folyamatát.

1. Vegyél egy papírt, vagy nyiss meg egy szövegszerkesztőt! Írj egy rövid, informális privát (nem szakmai) önéletrajzot! Képzeld magad elé például azt a helyzetet, hogy egy ismeretlen embernek kellene szóban 5–10 percben vagy írásban 1–2 oldalban tárgyilagosan elmondanod, hol születél, milyen családban éltél/élsz, hol laktál/laksz, hová jártál iskolákba, hogyan kezdtél el dolgozni, milyen állomásai voltak az életednek! Mindent leírhatsz, amit fontosnak gondolsz, kapcsolatokat (és akár válásokat is), meghatározó eseményeket, állomásokat, időszakokat. Te döntöd el, mennyire legyen személyes, de az orientáló tények azért legyenek benne.
2. Tagold ezt a szöveget 5–10 bekezdésre életszakaszok szerint (kisgyerekkor, gyerekkor, középiskola, egyetemi/főiskolai évek, munkásévek, esetleg családalapítás vagy külföldön töltött évek) olyan súlyozással, ahogyan arányosnak érzed! A bekezdések között hagyj helyet, oda fogsz eztán írni!
3. Olvasd el még egyszer, amit írtál! Aztán kezd el bekezdésenként elolvasni, és minden bekezdés után írd legalább egy mondatot (vagy többet) dőlt betűvel (vagy színessel), amely így kezdődik: *Akkoriban... / azon a helyen... / tőle... azt tanultam meg, hogy...!* Ez a mondat szólhat arról, amit ténylegesen megtanultál (kompetencia, elsajátított, kifejlesztett készség, tudás, ismeret, felkészültség). És szólhat arról is, amit tapasztalatlanként, okulásnak szoktunk nevezni, akár jó, akár keserű élmény volt. Lehet olyasmi, ami meghatározóvá lett a további életedben, és olyasmi is, ami azóta elvesztette jelentőségét, de akkor fontosnak tűnt.
4. Ha az összes bekezdéssel készen vagy, vedd ki az eredeti önéletrajz bekezdéseit, és olvasd össze a második körben írt (kommentár, színes, dőlt betűs) szövegeket! (Ha szövegszerkesztővel dol-

gozol, egyszerűbb lesz... Ha papíron, akkor hajtogasd a papírt, hogy csak a második körben írt kommentárszövegrészeket lásd!)

5. Olvasd el még egyszer a teljes kommentárszöveget, és hagyd egy kicsit ülepedni, főzél egy teát, vagy menj ki sétálni, csinálj valami egész más! Közben gondolkozz egy kicsit azon, amit ott olvastál!

Az elkészült teljes szöveg feldolgozásához készülhünk kérdésekkel. Amikor egy 16 fős önkéntes kísérleti mintán (részben coach és terapeuta résztvevőkkel) teszteltem a módszert, én az alábbiakat használtam. Érdekességképpen néhány választ is bemutatok kommentár nélkül – a másutt megjelent teljes tanulmány honlapomon is elolvasható.⁶

1. KÉRDÉS:

Okozott-e meglepetést a keletkezett kommentárszöveged? Ha igen, miben?

„Igen, meglepetést okozott. Azt, hogy amit most tudok arról, hogy mi a fontos nekem az életben, azt már kisiskolás koromban is tudtam.”

„Az utóbbi 15 évben rám leginkább jellemző attitűd mögötteséről sokszor gondolkodtam. Most kibukott egy mélyebb rétegű válasz belőlem.”

„Meglepődtem. Nagyjából beigazolódtott, amit eddig is körülbelül sejtettem, de nem sikerült kikristályosítanom: az életem második 15 évét az életem első 15 évében felépített univerzum és értékrendszer módszeres lerombolásával töltöttem. Kicsit meg is szeppen-tem annak a perspektívájától, hogy mi van, ha újabb 15 évbe fog telni egy új kialakítása.”

„Tulajdonképpen nem okozott meglepetést, csak annyiban, hogy milyen tömören lehet egy életről beszélni. Mármint az Én Életemről... Vagyis mégiscsak: azt hittem, egy élet-történet fog kibontakozni, ehelyett pedig az érzéseim története volt.”

„Nem nagyon okozott meglepetést. Inkább még világosabbá tette, amit eddig is tudtam, hogy nincsen családi kontextusom, és hogy ez hiányzik nekem. Viszont az érdekes, hogy egyáltalán nem reflektálok a karrieremre. Miközben pont az derül ki, hogy nincs

családom, nincs magánéletem, vagy inkább nincs ilyen háttér, csak olyanok vannak, akik rám számítnak, nem írok egy szót sem a munkáról, mint ha az, ami van, nem lenne fontos. Ennek valójában örülök, mert tényleg nem fontos, és folyton próbálom a gyakorlatban is visszaszorítani, de valószínűleg pont azért, mert nem vagyok elég jó a szakmámban, csak a ráfordított idővel kompenzálhatok, vagyis minden elől elveszi a teret.”

2. KÉRDÉS:

Megtudtál-e valamit magadról, amit eddig ilyen módon nem fogalmaztál meg? (Például: felfedeztél-e esetleg valamilyen összefüggést dolgok, események között, amely új számodra?)

„Új dolgot nem fedeztem fel, viszont egyrészt sok sejtést a felszínre hozott és segített megfogalmazni, másrészt érdekes volt, ahogy az életfázisaimat tagoltam a „rendezd 5–10 bekezdésbe” résznél: az eredeti tagolásom automatikus volt, és rá sem néztem egészen addig, amíg el nem kezdtem a „mit tanultam ebben a korszakban” kérdésekre a válaszokat írni - amikor is feltűnt, hogy az eredeti „automatikus” tagolásom tökéletesen követi az általam tanultak dinamikáját. Hm, jobban belegondolva, de igen: fedeztem fel újat. Felfedeztem a változtatás szükségességét, ami elől valószínűleg jó ideje menekülök, csak mivel nem vagyok sarokba szorítva, továbbá kitűnő önámítási készséggel rendelkezem, eddig el bírtam kerülni a szembeütést.”

„Tudatosult bennem több dolog is a munka során. Most jobban látom, és értem, hogy ahol tartok, annak milyen fejlődéstörténete van, és kiknek volt nagy hatása benne. A leírás során egy nagy felismerésem is volt, amit ugyan valahol mélyen tudtam, de sosem mondtam ki. Most más, jobb, hogy le is írtam.”

„Alapvetően feltűnt, hogy amikor a nagyon sűrű, „tanulós” éveim voltak, valójában semmit nem tanultam, és amikor meg nem tanultam iskolában, akkor lettem hihetetlenül gazdagabb tapasztalatokban, „bölcességben”. Pedig akkor lógásnak éreztem, az évek elpocsékolásának.”

„Többször is azt vettem észre, hogy olyan dolgokat, amiket elsajátítottam, egészen más területeken is tudtam kamatoztatni. És volt pár dolog, ami elsőre véletlen eseménynek tűnt, folyamatában átgondolva viszont most feltűnt, hogy megalapozott és tudatos folyamatok eredménye volt.”

3. KÉRDÉS:

Eszedbe jutottak-e esetleg olyan események, helyszínek, szereplők, akikre régen nem gondoltál? Ha igen, milyen érzés volt felidézni?

„Kisiskolás korom barátai, a délutánok a diófán, a kutyám, a zongoratanárnő sminkje és hosszú fehér ujjai. Jó volt felidézni, visszavágyódós. Akkor volt utoljára olyan jó, mint most.”

„Igen, főleg a régmúltból jöttek elő olyanok, akikre régen nem gondoltam. Örömmel „találkoztam” velük, és egyfajta hálát éreztem, hogy részesei voltak az életemnek.”

„Eszembe jutottak, de ez semmilyen erősebb érzést nem váltott ki. Ha nagyon utána akarnék menni, hogy mégis milyen érzést, akkor melegséget, kínosságot. A legerősebb érzés inkább az egész folyamattal kapcsolatos: egységesebbnek, szervezesebben összefüggőnek éreztem az eddigi életemet.”

„Megerősített, hogy azok, akikre az életem adott periodusában nagyon haragudtam, azoknak utólag hálás lehetek.”

„(...) nem annyira egyes arcok, mint inkább csoportok, akikhez tartoztam, és főleg a munkahelyi karrierem során. A narratíva segített tisztába tenni pár zavaros érzést velük kapcsolatban. Az is érdekes volt, hogy csak olyan szereplők boncolgatásával, illetve életpályámra gyakorolt hatásának elemzésével töltöttem az időt, akikre alig gondoltam az elmúlt években, míg életem legfontosabb karakterei – gyerekeim, feleségem, szüleim, barátaim – fel sem merültek ilyen összefüggésben. Gondolom arról lehet szó, hogy azzal nagyjából tisztában vagyok, hogy ők miként kontribuáltak a fejlődésemhez, míg a többiekével nem.”

4. KÉRDÉS:

Most épp fejlődésnek látod az életed történetét vagy inkább változások sorozatának? Esetleg egyik sem? Hanem? Milyen érzéseid vannak ezzel kapcsolatban?

„Egyszerre sok fronton zajló fejlődésnek, egyszer az egyik terület fejlődik, aztán a másik. Néha kiderül, hogy ami korábban vakvágánynak tűnt, az időközben beépült máshogy, és helyet talált, értelmet kapott.”

„Nap, mint nap tanulok valamit magamról, és a kapcsolataimról, az emberekről, akikkel kapcsolatba kerülök.

Egyre inkább úgy érzem, hogy az adott pillantnak van ereje mindenk felett, ezért mindig megpróbálok teljesen jelen lenni abban, ami csinállok. A munkát elvégezve arra jöttem rá, hogy minden eseménynek, embernek, élménynek része volt abban, hogy most ott tartok, ahol.”

„Mint egy ellenvizes kismencede. Ennyi erőfeszítéssel egy óceánt át lehetett volna úszni, ahogy én magamat át akarom ugarani. Aztán tettem egy árnyalatnyi lépést és marha büszke vagyok rá.”

5. KÉRDÉS:

Másképp látsz-e bármit most önmagaddal kapcsolatban?

„Igen, azt gondolom, hogy az összegyűjtött tanulságok alapján a szerencsés helyett a tudatos jelzőt használnám magamra, mert kiderült számomra, hogy amit elértem, abban jelentős szerepem volt nekem is. Aból a szempontból is hasznos volt ez a rendszerezés, hogy felismertem, azok a képességek, amik ma segítséget jelentenek az életemben, sokszor egész más területről származó tapasztalatok eredményei. És bár sokszor szoktam azon gondolkodni, hogy a helyemen vagyok-e a világban, ez a narratív teszt most megerősített abban, hogy tudatos folyamatok vezettek idáig.”

„Igen. Hogy emberi kapcsolataim terén milyen szerencsés vagyok, hogy a fordulópontokon mindig észhez tértem. Mert sokszor rezgett a lécz, hogy a vak érzelmeim után megyek, és akkor magam sem ismerem meg magam, nem még mások!”

„Hmm. Elég sokat foglalkozom a saját mitológiámmal, folyton keresem a viszonyítási pontokat, és véletlenül egy családi sztori hatására, éppen a múlt héten éreztem úgy, hogy ez egy sztori, hogy érdekes, és le kellene írni, és el is kezdtem, de valahogy most még érdekesebb lett. Tehát, jó ha az embernek egy kívülálló feladatnak adja, megkönnyíti a helyzetet. Ha csak én akarom elmondani, akkor mindig van okom elhalasztani. A válasz tehát valami olyasmi: hogy nem látok másképp semmit, csak jobban.”

TÖRTÉNET ÉS IDENTITÁS

„Azért mesélünk magunknak történeteket, hogy éljünk” – írja Joan Didion amerikai esszéista. Saját éle-

tünk története, a narratívánk abban segít, hogy értelmet leljünk létezésünkben. Úgy működünk, hogy történetünk értelmezésével egyben a kontroll élményét is átéljük – az igazolást. Azt az élményt, hogy befolyással bírunk a történésekre, vagyis hogy végző soron urai vagyunk önmagunknak és világunknak. Sheena Iyengar *következetes történetnek* nevezi ezt. Ösztönös reakció, amelynek célja, hogy cselekedeteinket és értékeinket utóbb egységben lássuk, és így a kognitív disszonanciát elkerüljük.

Nem meglepő tehát, hogy azok, akik hivatásszerűen foglalkoznak a világ befolyásolásával (például egy szervezet élén vezetői döntéseket hoznak), akkor igazán sikeresek, ha a befolyásolás lehetőségét illetően „tudatos optimisták” is egyben. Kísérletekkel és kutatásokkal igazolták, hogy az ember gondolati úton pusztán elhatározással képes megteremteni azt a tudatállapotot, amelyben választásait lehetőségként, nem pedig kényszerként éli át.⁷ Az ilyen ember képes hinni és elhitetni: identitása koherens, és szilárd értékeken alapul, ezért választásai tudatos, szabad és elkötelezett döntések. Szabadsága nem csupán a kényszerektől, korlátozó körülmények szorításától való felszabadultság, de ugyanennyire a cselekvőképesség szabadsága is. Ez különbözteti meg azoktól, akik a folyamatos választás kényszerének túsza.

Az igazán erős márkák mögött mindig van egy történet. Álmodokról, amelyek valóra válnak, emberekről, akiket összeköt a közös élmény. Biztonságról, összetartozásról, kemény munkáról, tudásról, szépségről, családról, sorsról és szerencséről. A történetek az elmondás által lépnek elő a tudat napvilágára. Ez a narratíva, az elbeszélés eseménye. A narratív önéletrajz írásakor éppen ezt az eseményt idézzük elő. Történetek állnak az erős személyes márkák mögött is: hiteles és következetes történetek, amelyek mély önismeretből merítenek. A karizmatikus figurák nem csupán saját mitológiájukat teremtik meg és teremtik újjá, hanem víziójukkal a befolyásuk alatt álló valamennyi narratívát keretezik. Így lesz a személyes márkából jóval több, mint áruvédjegy – és jóval több, mint akármely mosóporé.

HIVATKOZÁSOK

Draaisma, Douwe (2010), *Miért futnak egyre gyorsabban az évek?*, Budapest: Typotex Kiadó
Didion, Joan (1979), *The White Album*, Simon & Shuster, New York
Drucker, Peter F. (1991), *A hatékony vezető*, Budapest: Park Kiadó

⁷ A Whitehall-tanulmány néven ismert brit kutatássorozatban arra jutottak a szerzők, hogy nem pusztán az számít, hogy ténylegesen milyen hatásunk van az eseményekre, sokkal inkább az, hogy lehetőségeinket mi magunk milyen mértékűnek érezzük.

Erikson, E. H. (1968), *Identity: Youth and Crisis*, Norton, New York
Fitzgerald, J. M. (1992), *Autobiographical memory and conceptualization of the self*, In: Conway, M. A. – Rubin, D. C. – Spinnler, H. – Wagenaar, W. A. (Eds.): *Theoretical perspectives on autobiographical memory*, Kluwer, Dordrecht, pp. 99–114
Gadamer, Hans Georg (1984), *Igazság és módszer, Egy filozófiai hermeneutika vázlat*, Budapest: Gondolat
Gergen, K. J. – Gergen, M. M. (1984), *A narratívumok és az én mint viszonyrendszer*, In: László János – Thomka Beáta (szerk.) (2001), *Narratív pszichológia*, 5., Budapest: Kijárat Kiadó, 77–121.
Iyengar, Sheena (2010), *A választás művészete*, Budapest: HVG Kiadó
McAdams, Dan P. (2008), „Personal narratives and the life story”, In: O. John, R. Robins, and L. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*, 3/e, Guilford Press, New York, pp. 241–261
Oatley, Keith & Jenkins, Jennifer M. (2001), *Érzelmek*, Budapest: Osiris Kiadó
Pataki Ferenc (2001), *Élettörténet és identitás, Új törekvések az énszociológiában*. In: *Élettörténet és identitás*, Budapest: Osiris Kiadó, 225–309.
Tengelyi László (1998), *Élettörténet és önazonosság*. In: *Élettörténet és sorseselemény*, Budapest: Atlantisz Kiadó, 13–48.

*Mihalik Judit
coaching-szakértő*

A CONSISTENT STORY PERSONAL BRAND AND SELF-RECOGNITION

Though it is possible to build a personal brand without self-recognition work, probably it's no worth. However this kind of work could be awesome for those used to looking at the performance from the measurable result's point. This paper presents a new method, called „narrative autobiography”, which is uncomplicated, innovative, and enhances the silhouettes of personal identity. The method has been proven on a focus group, where the participants were asked to fulfill a questionnaire as well, regarding their experiences. The big picture has become fairly complex: people recognizing themselves as tightly self-controlled persons are surprised on their outcropping emotions. Others, who always experienced themselves as floating personalities, are tending to attribute consciousnesses to their acts in the past.

Judit Mihalik

Tisztelt Szakmabeli! Tisztelt (leendő) Olvasónk!

2009. január eleje óta a **Marketing Menedzsment** tulajdonosa a GfK Hungária Piackutató Intézet.

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

Az egyéves előfizetés 11.800 Ft helyett most kedvezményesen **11.000 Ft**, amely összeg a postaköltséget is tartalmazza.

Fizessen elő most a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen, vagy érdeklődjön a GfK Hungária Piackutató Intézetnél az alábbi e-mail címen: ildiko.horompoly@gfk.com!

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

Tervezés, döntéshozatal, stratégia

Gazdaságunk helyzete, nehézségei, a kibontakozó változások megújulást igényelnek a vállalati gazdálkodás különböző területein, így a tervezésben is. A vállalati menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy az általuk irányított gazdasági egység alkalmazkodni tudjon a hazai és a nemzetközi környezetben bekövetkezett mélyreható változásokhoz. Ennek egyik fő eszköze, módszere a tervezés, a stratégiai fejlesztés.

A tanulmány a tervezés, a döntéshozatal és a stratégiai fejlesztés megújításához, magasabb szintre emeléséhez kíván hozzájárulni a köztük lévő kapcsolatok feltárásával, a tervezés vállalati felmérésekre alapozott folyamatainak tárgyalásával. Bemutatjuk a gyakorlatban alkalmazott hagyományos tervezési logika két változatát és az optimalizáló szemléletű tervezés folyamatait. Tárgyaljuk továbbá a stratégiai tervezés problémáit, a stratégiák megvalósításának nehézségeit, ezeket kiküszöbölve a jövőbe mutató sikeres megoldásokat amerikai példák alapján.

Kulcsszavak:

tervezési folyamatok,
direkt szemléletű tervezés,
indirekt szemléletű tervezés,
optimalizáló tervezés,
döntésorientált stratégiai tervezés

A TERVEZÉS ÉS A DÖNTÉSHOZATAL KAPCSOLATA

A tervezésnek mint vezetési módszernek az elterjedése a vállalati méretek növekedésével, a döntési problémák bonyolultságának fokozódásával, a jövőre felkészülő vállalati magatartás szükségességével van összefüggésben. A vállalatok menedzselése során meghozandó döntések komplexitása mellett talán még fontosabb, hogy a különböző döntési problémák nem izoláltan jelentkeznek, hanem ellenkezőleg, kölcsönös kapcsolatban vannak egymással. „Az USA gazdasági életében a vállalatokat érő környezeti hatások – a szakirodalom lényegében egységes álláspontja szerint – az ötvenes évek végén, a hatvanas évek elején érték el azt a kritikus tömeget, aminek eredményeként a vállalati döntési rendszerek átalakultak. Az egyes szakterületek döntéseit, a termékfejlesztési elhatározásokat nem lehetett többé a vállalat egészetének várható jövője, illetve a vállalat és környezete közötti kapcsolatok általános vizsgálata nélkül meghozni. ... *A vállalati döntéseknek ez a bonyolult rendszerre alakult át vállalati tervezéssé*” (Mohai 1989, 24). Ebből is következik, hogy minden tervezési folyamat egyben döntési folyamat is, de az összefüggés megfordítva nem igaz, minden döntési folyamat nem tekinthető tervezésnek. A tervdöntések tehát meghatározott sajátosságokkal rendelkeznek.

Ackoff írja (1974, 13): „Tervezésre akkor van szükség, ha a kívánt jövőbeli állapot elérése *több egymással kölcsönösen összefüggő döntéstől, azaz döntések rendszerétől függ*. A döntéshalmaz akkor alkot rendszert, ha e halmaznak a releváns eredményt befolyásoló minden egyes döntését a halmaz legalább egy másik döntése is befolyásolja. A halmaz egyes döntései lehetnek komplexek vagy egyszerűek. Magának a tervezésnek a komplexitása azonban inkább függ a döntések kölcsönös kapcsolataitól, mint maguktól a döntésektől.” Ez a gondolat az azon túlmenően, hogy kifejezi a tervezés és a döntéshozatal kapcsolatának eszenciáját, jól megvilágítja a rendszerszemléletű közelítés szükségességét a tervezési feladatok megoldásában. A tervdöntések további jellemzői Ackoff (1974, 13–14) alapján:

- „Nagy terjedelmük miatt nem kezelhetők egyszerre. A tervezést ezért szakaszokra vagy fázisokra kell tagolni...”
- A szükséges döntések halmaza nem bontható független részhalmozokra. Így a tervezési probléma sem bontható független részproblémákra. A részproblémáknak kölcsönösen kapcsolódniuk kell egymással. Ez azt jelenti, hogy a tervezés korábbi fázisaiban hozott döntéseket figyelembe kell venni a későbbi döntések során, valamint hogy az előbbieket az utóbbiak fényében felül kell vizsgálni...

A tervezésnek ez a két tulajdonsága világossá teszi, hogy a tervezés nem egyszeri tett, hanem olyan folyamat, amelynek nincs természetes tanulsága vagy végpontja, olyan folyamat, amely (remélhetőleg) követi a megoldáshoz, de azt soha nem éri el teljesen.” A racionális vállalkozói magatartás igényli a jövőbeli változások előregondolását, a célok meghatározását. A célmegvalósítás nyomon követése pedig szükségessé teszi, hogy az irányítási rendszert a tervezési rendszerre építsük. A vállalati irányítás alapja a terv, tervezés nélkül az irányítási rendszer nem működhet. A tervezés, a tervek minősége alapvetően befolyásolja az irányítás eredményességét. A tervezési rendszer kiemelkedő jelentőségű alkotórészének tekinthetjük a tervezés folyamatait. A tervezési folyamatok realizálásán keresztül ugyanis magának a tervezési rendszernek a működése jelenik meg.

A TERVEZÉSI FOLYAMATOK ELEMEI

A tervezési folyamat elemeinek az alábbiakat tekintjük:

- célmeghatározás;
- helyzet-, problémaelemzés;
- prognózisok;
- tervváltozatok meghatározása;
- értékelés;
- döntés.

A célok meghatározása, szisztematikus kidolgozása a tervezési funkció lényegéhez tartozik. Ennek során foglalkoznunk kell a célok kutatásával, analizálásával, rendszerezésével, ezt követően vizsgáljuk a célok realizálhatóságát, a köztük lévő konfliktusokat, illetve a konzisztenciát, majd felállítjuk a célrendszert. A célok konkrét meghatározása természetesen attól is függ, hogy a tervezési folyamat egyes tevékenységei során milyen eredményekre jutunk.

A helyzetelemzés szakaszában kerül sor a tervezési feladat részletesebb vizsgálatára, a feladat megoldását befolyásoló – vállalatgazdasági, közgazdasági, természeti – tényezők, adottságok felmérésére, elemzésére.

A prognóziskészítés során mindenekelőtt azt kell vizsgálnunk, hogy a vállalatok akcióitól függetlenül hogyan alakulnak a gazdálkodás feltételei, a külső környezet, másrészt, hogy az egyes változatok megvalósításának milyen hatása lehet az eredményre, a vállalat rugalmasságára, működési lehetőségeire hosszabb távon.

A tervváltozatok meghatározása során keressük azokat a cselekvési lehetőségeket, programokat, amelyek révén a vállalati célokat a lehető legteljesebben valósíthatjuk meg. Mivel a jövőre vonatkozó ismereteink jelentős része bizonytalan, számolnunk kell

a külső feltételek, körülmények eltérő alakulásával, ezért az egyes eshetőségekre vonatkozóan tervváltozatokat kell meghatározni.

Az értékelés során az egyes tervvariánsokat kell összehasonlítani, végiggondolva, hogy megvalósításuk esetén milyen előnyökkel és hátrányokkal kell számolnunk, rangsorolva őket annak függvényében, hogy az alapvető célkitűzések megvalósítását milyen mértékben teszik lehetővé.

Ezután következik a döntés szakasza, amely ebben az esetben választást jelent, elkötelezettséget valamilyik tervváltozat mellett. A tervezés folyamatai során természetesen már az előző szakaszokban is számos ún. előzetes döntést kell hozni. A változatok közötti választás azonban a tervezési folyamat alapvető döntési tevékenysége.

A tervezési folyamatok funkcionális megközelítése mellett meghatározó jelentőségű a folyamatok reál-aspektusa. A tervezési folyamatok ún. reálszféráját az információk áramlása, átalakítása jelenti. A tervezés reálfolyamatai tehát információs folyamatok. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az egyes tervezők és tervező szervek között, valamint a tervező szervek és a végrehajtók, illetve a tervezés és az irányítás más alrendszerei között információ áramlik. A tervezés reálfolyamatának meghatározó jelentőségű mozzanata az információk átalakítása, a transzformáció, tehát az a tevékenység, amelynek során a meglévő információk felhasználásával új információkat állítunk elő. Az információátalakítás alapvető tervezésbeli sajátossága, hogy a tervezési tevékenységek jelentős részénél nem egyszerű feldolgozásról van szó, hanem általában összetettebb számításokról, esetleg bonyolult gazdasági-matematikai modellek alkalmazásáról.

A DIREKT SZEMLÉLETŰ TERVEZÉS

Kutatásaink során vizsgáltuk a gyakorlatban működő tervezési rendszereket. Ennek keretében tanulmányoztuk a folyamatelemeket, a köztük lévő kapcsolatokat. A gazdálkodás gyakorlatában két alapvető tervezési logika jelenik meg:

- hagyományos kalkulációs módszereket alkalmazó tervezési logika; és
- az optimalizáló szemléletű tervezés.

A hagyományos tervezésnek két típusát különböztetjük meg: az egyenes logikájú, direkt szemléletű tervezést és a fordított logikájú, indirekt szemléletű eljárást. Az előbbi megoldás főképpen a több évet átfogó üzleti terv elkészítésekor jellemző, az indirekt logika alkalmazása pedig többnyire az éves tervezéshez kötődően jelenik meg.

A direkt szemléletű tervezés lényege, hogy a tervezők a hierarchiában magasabb szinten lévő tervekben megfogalmazott célokból, követelményekből indulnak ki, felhasználják a környezet- és a vállalatelmzés eredményeit, feltárják, hogy a vállalat a lehetőségeit és adottságait figyelembe véve milyen teljesítményekre képes, és ennek alapján határozzák meg az elérhető célokat. Az indirekt tervezés esetében a tervezők figyelembe veszik a magasabb szinten lévő tervekben megfogalmazott célkitűzéseket, a környezetben bekövetkezett változásokat, ugyanakkor erősen hatnak rájuk az előző, a bázisidőszak eredményei. Részletesebb elemzőmunka nélkül számszerűsítik a legfontosabb célokat, például: nyereség, árbevétel, termelési méretek, amely értékek direkt tervezés esetén, a folyamat végén vagy valamelyik közbeeső fázisban állnak rendelkezésre. A direkt szemléletű tervezés folyamatát az 1. ábra szemlélteti. A stratégiai tervből származó outputok meghatározása után a tervezési folyamat három fő fázisra tagolódik: helyzetfelmérés, koncepciómeghatározás és a terv részletes kimunkálása. A részletes kidolgozást követően visszacsatolásra kerül sor a koncepciókialakítás befejező fázisához. A módszer alkalmazásához hozzátartozik egy mutatószámrendszer kidolgozása: nyereség, árbevétel, befektetések megtérülése, hatékonyság, termelékenység stb. A kidolgozott programokat e mutatók segítségével lehet értékelni.

A tervezés munkaigényes fázisa a helyzetelemzés, ennek során össze kell gyűjteni és megfelelő adatbázisra támaszkodva elemezni kell mindazon tényezőket, amelyek a program alakulásának lényeges befolyásoló tényezői. Az elemzést célszerű a piaci helyzet áttekintésével kezdeni. Jól használható módszer az ABC-elemzés, tehát meg kell különböztetni a nagy, a közepes és a kisebb árbevétellel rendelkező termékeket. Nagy és közepes vállalatok esetében a kialakított stratégiai üzleti egységek képezhetik az elemzés alapját. A piaci lehetőségeket elemezhetjük a stratégiai tervezésben alkalmazott piacivonzó-kritérium alapján is. A környezetvizsgálat keretében a piaci viszonyokon túlmenően elemezni kell a bankok és más partnerek várható magatartását, valamint a gazdaságpolitika intézkedéseinek várható hatását. Ezen túlmenően részletes vizsgálat tárgyává kell tenni a vállalati adottságokat, az eszköz- és munkaerőhelyzetet, a technológiai fejlesztés lehetőségeit, a pénzügyi helyzet alakulását.

A tervezés második fő fázisa a koncepció kialakítása. Ennek során támaszkodva az elemzés eredményeire olyan kérdésekre kell választ adni, mint:

- milyen termékeket, szolgáltatásokat kíván előállítani és értékesíteni a vállalat;

- milyen a kereslet ezen termékekre, szolgáltatásokra;
- hogyan kell viszonyulni a versenytársakhoz;
- milyen területen kíván fejlesztéseket végrehajtani a vállalat;
- milyen beruházási, technológiai programokat kívánnak megvalósítani;
- milyen pénzügyi, finanszírozási megoldások jöhetnek számításba.

A koncepciókialakítás keretében egy előzetes kalkuláció készül az értékesítésre, árbevételre, termelési méretekre, költségekre, nyereségre vonatkozóan, amelyeket az említett mutatószámok felhasználásával számszerűsítnek. Ily módon megtörténik a fejlesztési célok kijelölése. Ezt követi a részletes kidolgozás a termék és technológia fejlesztésére, a termelésre, értékesítésre vonatkozóan. A termelési folyamat azon elemeivel kell behatóan foglalkozni, amelyek az előállítás, a minőség, a szállítási fegyelem meghatározó tényezői.

A részletes kidolgozást követően a mutatók ismét számszerűsíthetők, adott a lehetőség a visszacsatolásra, annak vizsgálatára, hogy mennyiben sikerült érvényesíteni a koncepció kialakítása során meghatározott célokat.

AZ INDIREKT SZEMLÉLETŰ TERVEZÉS

Mint említettük, az indirekt szemléletű tervezés (2. ábra) főképpen az éves (operatív) tervek kidolgozásakor nyer alkalmazást. Az éves terv kidolgozásakor alapnak tekintik az üzleti terv outputjait, figyelembe veszik a környezeti változásokat, értékelik az előző időszak eredményeit, és ennek alapján határozzák meg a fontosabb célkitűzéseket: nyereség, árbevétel, beruházások, fejlesztések. A célok meghatározása elméletileg is a tervezési folyamat első lépései közé tartozik. Ebben az esetben azonban a célok meghatározása konkrét értékek, sarokszámok, küszöbértékek kialakítását jelenti anélkül, hogy az értékesítési, termelési lehetőségek alakulását, a kapacitáskihasználás helyzetét részletes elemzés tárgyává tennék. A számszerű értékek meghatározásakor jelentős mértékben támaszkodnak az előző, a bázisidőszak eredményeire. A vállalat egészére vonatkozó értékeket részlegekre, centerekre bontják. A profitcenterek esetében a tervezés általában az értékesítés, az árbevétel meghatározásával folytatódik, kivéve azt a ritka esetet, amikor a termékek biztosan elhelyezhetőek a piacon, lényegében nincs értékesítési korlát. Ebben az esetben a termelési méretek meghatározására koncentrálnak. Ezek után merül fel az a kérdés, hogy az értékesítési, termelési program lebonyolítására milyen mértékben szükségesek a különböző erőforrások.

Elkészül a gépekre, berendezésekre, munkaerőre vonatkozó kapacitásterv, ahol mindenekelőtt a meglévő erőforrásokot veszik figyelembe, de számolnak azon beruházási projektekkel is, amelyek az adott tervezési periódusban valósulnak meg.

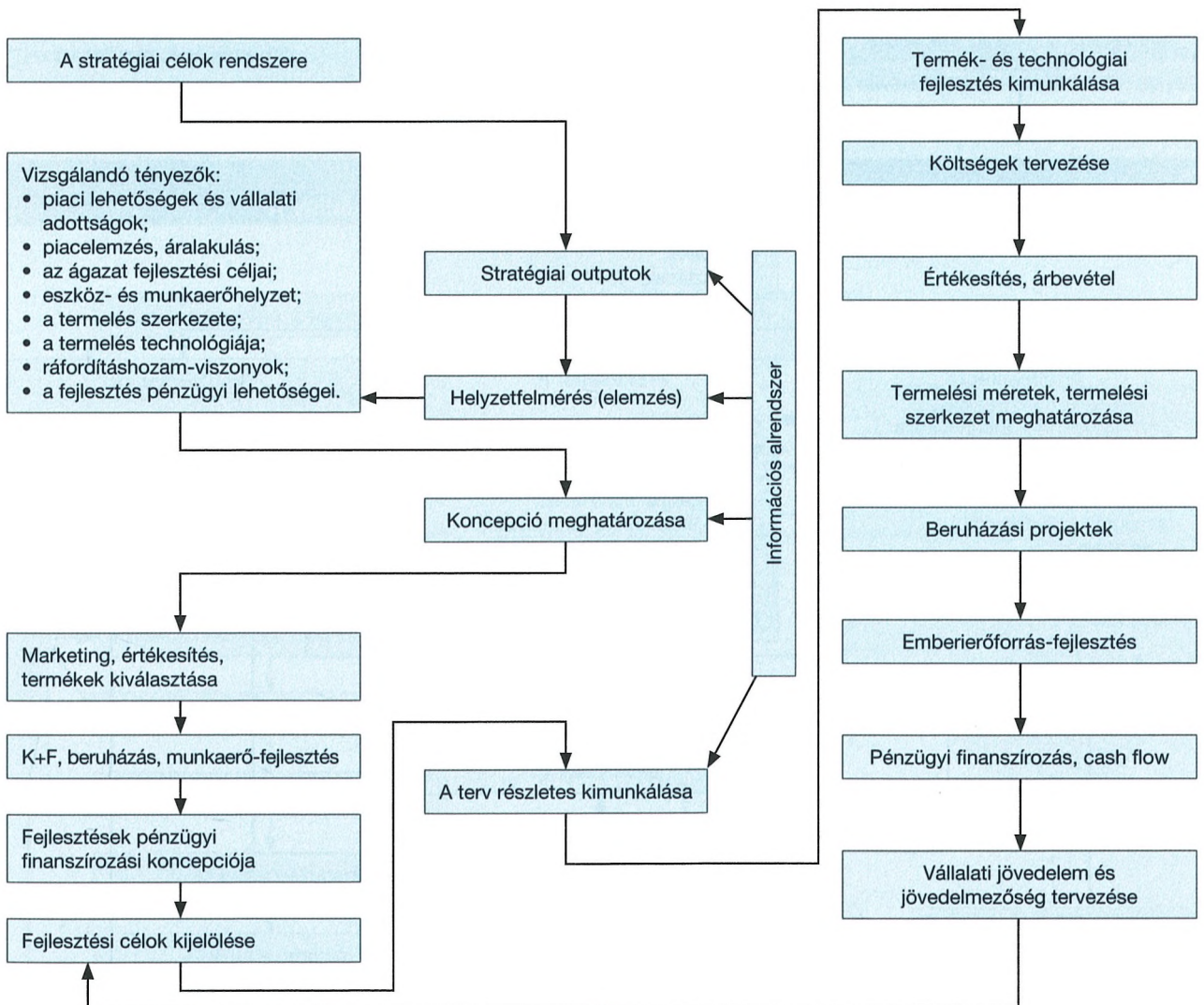
A pénzügyi tervezés során a sarokszámoknak megfelelő eredményterv és a likviditási terv áll előtérben. Az éves terv természetesen elkészülhet más logika, például a későbbiekben ismertetett optimalizáló eljárások alkalmazásával is. Az egyes vállalati részlegek, funkcionális területek a top down vagy a bottom up logika alapján a controlling koordinációjával készítik el tervüket. Az összvállalati tervet a részterületek egyedi tervei alkotják.

AZ OPTIMALIZÁLÓ SZEMLÉLETŰ TERVEZÉS

Az optimalizáló szemléletű tervezés esetén is (3. ábra) – hasonlóan, mint a logikai kalkulációs módszerek alkalmazásakor – a stratégiai tervcélokból indulunk ki, majd következik a helyzetfelmérés, elemzés, ugyancsak az előzőekben kifejtettekhez hasonlóan. Azonban eltérően a hagyományos tervezési logikától, a koncepcióalkotás során nem kell tevékenységeket, termékeket kizáró döntéseket hozni. Ellenkezőleg, a modellben minden lehetséges tevékenységet változóként szerepeltetünk, amelyek a vállalat sikeres jövőbeli működése szempontjából számításba jöhetnek, és méretük meghatározása a vezetés számára

1. ábra

A vállalati tervezés folyamata direkt szemléletben



reális és lényeges döntési problémát jelent. A modellnek lehetnek termelési, beszerzési, értékesítési változói. Változóként szerepelhetnek különböző beruházási lehetőségek, olyan erőforrások, amelyek a működés szempontjából nem jelentenek megváltoztathatatlan adottságokat. Az értékesítési, termelési, fejlesztési program alakulását a piaci lehetőségek, valamint a vállalat erőforrásai, adottságai határozzák meg. A modellben ezeket az adottságokat, összefüggéseket fogalmazzuk meg a korlátozó feltételek rendszerében.

A modellező tervező feladata ezeknek a befolyásoló tényezőknek a felmérése, rendszerezése és a meghatározó erőforrások – munkaerő, gépek, berendezések, pénzeszközök – korlátozó feltételként

való megfogalmazása, a vállalati vezetés részéről megfogalmazott követelmények modellbe építése.

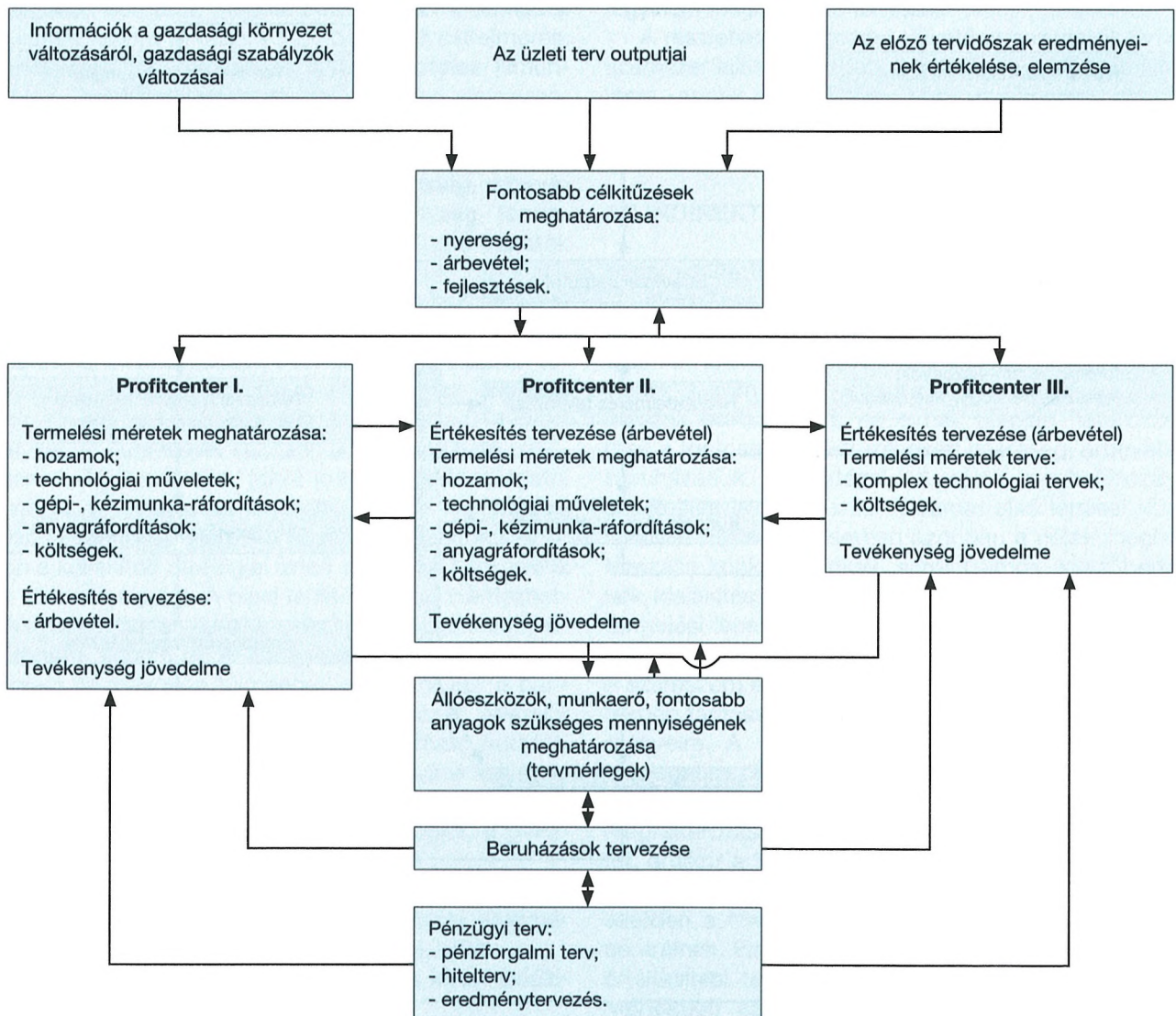
A menedzsmentnek a vállalat irányításakor egy komplex fejlesztési program meghatározása során számos célt kell figyelembe venni. A célfüggvényben azt a legfontosabb célkitűzést kell megfogalmazni, amely a legnagyobb mértékben szintetizálja, integrálja az egyes részcélokat.

STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS DÖNTÉSHOZATAL

A stratégiai tervezés ma már széles körben elterjedt. Kezdetben főleg a nagyvállalatoknál alkalmazták ezt a módszert, napjainkban azonban éppúgy meg-

2. ábra

A vállalati tervezés folyamata indirekt szemléletben



található a középvállalatoknál és a kisvállalatok jelentős részénél is – sajátosságaiknak megfelelően –, mint a nagy multinacionális cégeknél. A stratégiai tervezés során mindenekelőtt a felső vezetésnek, de a többi vezetői szintnek is választ kell adni olyan kulcsfontosságú kérdésekre, mint hogy jó irányba halad-e a vállalat, mi várható a piacokon, mikor célszerű új terméket bevezetni, mikor kell felhagyni a régi termékek gyártásával stb. Az említett kérdésekről részletes leírást olvashatunk Barakonyi (1999) könyvében.

Az Egyesült Államokban Michael C. Mankins és Richard Steele végzett kutatást a stratégiai tervezés helyzetéről, a tervezés és a döntéshozatal kapcsolatairól, a gyakorlatban sikeresen alkalmazott stratégiai tervezési, döntéshozatali módszerekről. Továbbiakban e kutatás főbb eredményeit tekintjük át Mankins és Steele (2006) alapján.

A stratégiai tervezés és a döntéshozatal problémái a gyakorlatban

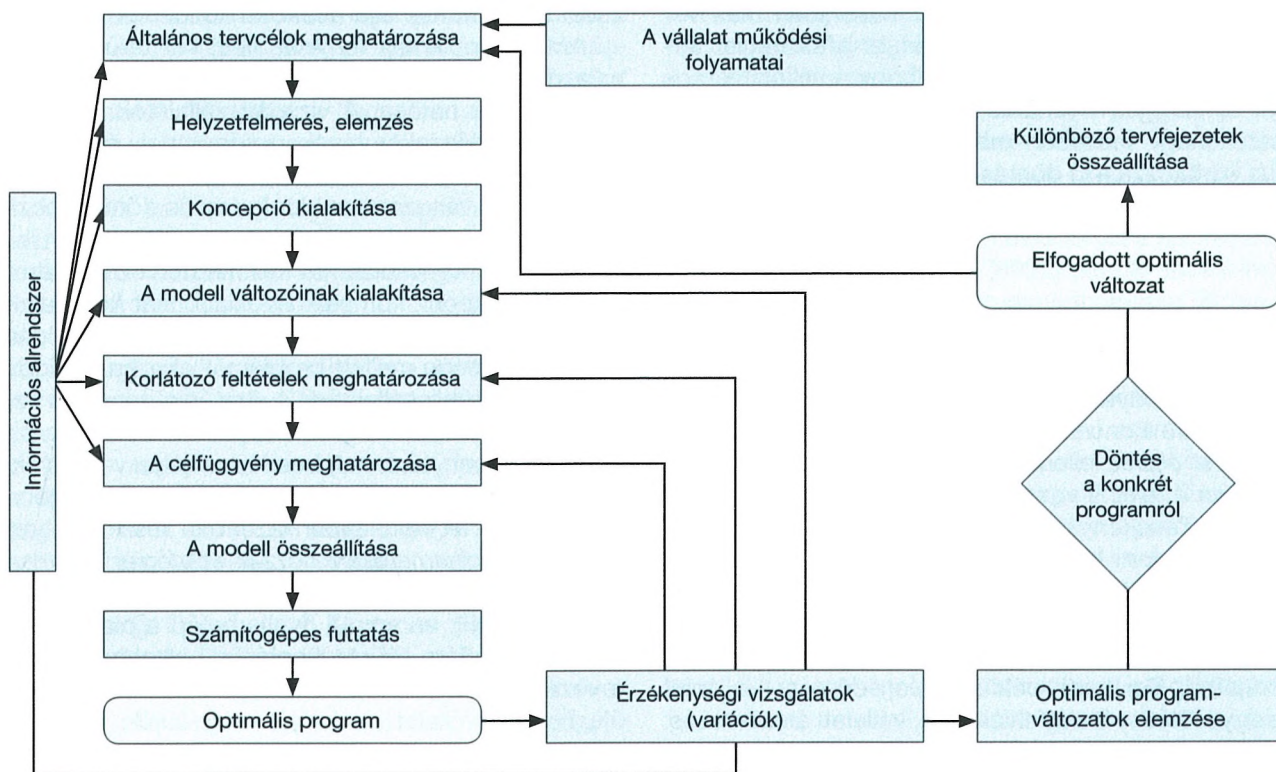
A szerzők egy rövid esettanulmány bemutatásával kezdik kutatási eredményeik tárgyalását, amely eset-

nek a jellemzői feltehetően nem egyediek, a tanulságok pedig széles körben hasznosíthatók.

Teljesen használhatatlan a stratégiai tervezés? Ezt a kérdést egy multinacionális vállalat vezérigazgatója is feltette magának azt követően, hogy két évvel korábban alapvetően átszervezték a vállalat stratégiai tervezését. A régebben alkalmazott stratégiai tervezési mechanizmus, amely megkövetelte a különböző egységek vezetőitől, hogy részletes beszámolót készítsenek a felső vezetés számára, csődöt mondott. A vállalat felső vezetői belefáradtak abba, hogy végtelen hosszúnak tűnő előadásokat hallgassanak, amelyek alig nyújtottak lehetőséget a különböző egységek részéről megnyilvánuló követelmények megkérdőjelezésére vagy stratégiájuk befolyásolására. Ezen túlmenően az egységek vezetői arról panaszkodtak, hogy a felső vezetés meglátásai túlzottan óvatosak, kevés a megvalósítható javaslat, a helyzetjelentések alapján pedig kevés fontos döntést lehetett meghozni. Úgy döntöttek, az eljárást átalakítják a korszerű stratégiai tervezésről szóló gondolkodásmód függvényében. Az információ-többlet elkerülése érdekében az egységek stratégiáját leíró üzleti tevékenységeket tizenöt

3. ábra

A vállalati tervezés folyamata optimalizáló szemléletben



meghatározó tényezővel jellemezték. A stratégiai tárgyalásokhoz szükséges anyagokat időben eljuttatták mind a felső vezetés, mind pedig az egységek vezetői számára. Időt biztosítottak a vitákra a vállalati csoportok és az egységek igazgatói között. Az egységek vezetőinek ezúttal nem kellett a központba utazni, ehelyett a felső vezetők vállalták, hogy minden tavasszal hat héten keresztül végiglátogatják mind a huszonkét egységet, ahol egész napon át tartó megbeszéléseken vesznek részt. A cél az volt, hogy a stratégiai tervek megalapozottabbak, jóval koncentráltabbak és egyszerűbbek legyenek. Nem működött.

Miután két tervezési időszakon túl voltak az új eljárás alkalmazásával, a vezérigazgató egy hirtelen közvélemény-kutatás útján kapott visszajelzéseket a mechanizmus érintettjeitől. A jelentés nem várt módon nagyon sok panaszt tartalmazott: „Túl sok időbe kerül.” „Túl magas szinten van.” „Nincs összhang a stratégia és az üzletmenet között.” És így tovább. A legkínosabb *azonban a válaszadók csaknem egybehangzóan véleménye volt, miszerint az új tervezési mechanizmus keretében nagyon kevés igazán fontos döntést tudtak meghozni.* A vezérigazgató megdöbben. Hogyan tudott a vállalat legfelső szintű tervezési mechanizmusa még mindig ilyen rosszul működni? És ami még lényegesebb, mit kellene tenni azért, hogy a stratégiai tervezés keretében több, jobb és gyorsabb döntést lehessen hozni?

Az említett vezérigazgatóhoz hasonlóan más vezetők is kételyeiknek adnak hangot a stratégiai tervezést illetően. Annak ellenére, hogy a vállalatok sok időt és energiát fordítanak a stratégiai tervezésre, az esetek nagy részében maga a tervezési mechanizmus korlátozza a jó döntések meghozatalát. Ennek az a következménye, hogy a stratégiai tervezés kevésbé befolyásolja a legtöbb vállalat meghatározó döntéseit. Mankins és Steele (2006) kutatásaik során feltárták, hogy az esetek legnagyobb részében a sikertelen stratégiai tervezés két fő tényezőre vezethető vissza: egyrészt arra, hogy a stratégiai tervezést évenkénti tevékenységnek tekintik, másrészt az egyes részlegekre koncentrálnak. Az alkalmazott *stratégiai tervezési eljárás ellentétben van azzal a módszerrel, ahogyan a felelős vezetők valóban fontos döntéseket hoznak.* Tevékenységüket nem korlátozza a naptári kötöttség, nem befolyásolják az elkülönült egységek szervezeti határai. Kikerülik a tervezési folyamatot, és azon kívül hoznak olyan döntéseket, amelyek valóban fontosak a vállalat jövője, stratégiai fejlesztése szempontjából. Sor kerül például olyan döntésekre, mint az egyesülés, vállalatfelvásárlás, vállalati átszervezés, termékbevezetés stb., általában mélyreható elemzés és részletekbe menő viták nélkül. Kritikus esetekben

rossz döntéseket hoznak, vagy a döntés elmarad. Különbözik a tervezési munka és a döntéshozatali tevékenység. Alapvetően ez magyarázza azt a kiábrándultságot, sőt ellenszenvet, amelyet a vezetők nagy része érez a stratégiai tervezés iránt.

2005 őszén a Marakon Associates az Economist Intelligence Unittal együttműködve 156 nagyvállalatnál vizsgálta, hogy a vállalatok hogyan dolgozták ki hosszú távú fejlesztési terveiket, mennyire gondolták eredményesnek a stratégiai döntéseiket megalapozó tervezési eljárásaikat. A kutatás főbb eredményei az alábbiakban foglalhatók össze. A stratégiai tervezés időzítése, mechanizmusa akadályozza jó döntések meghozatalát. A hagyományos gyakorlatot folytató cégek átlagosan 2,5 fontosabb stratégiai döntést hoznak évente. Nehezen képzelhető el, hogy ilyen kevés, növekedést előidéző stratégiai döntéssel ezek a cégek képesek fejlődni és hozni a tulajdonosok által elvárt pénzügyi teljesítményt. Úgy tűnik továbbá, hogy néhány döntés a stratégiai tervezési folyamat ellenére és nem a miatt történik. A tervezési eljárás keretein kívül hozott fontos döntésekkel a stratégiai tervezés valójában a vezetők által meghozott döntések hivatalossá tétele inkább, mint nagytávlatú, kritikus döntések megvitatásának és meghozatalának eszköze. Egy idő után a vezetők elkezdik megkérdőjelezni a stratégiai tervezés fontosságát, és a stratégia kidolgozását illetően más eljárásokban kezdenek bízni.

Ami a problémák forrását illeti, két terület körvonalazódott: a naptártól való függés és a különböző egységek hatása. A vizsgált vállalatok 66%-ánál a tervezés időszakos tevékenység, amely évente alig két hónapot tesz ki. Ez alatt kell információt gyűjteni, stratégiai változatokat kidolgozni és döntést hozni. Sok az olyan feladat, amelyeknek a keretében bonyolult üzleti kapcsolatokat kell megtervezni, földrajzi határokat átlépni, komplex értékláncokat kell kialakítani, amiket ilyen rövid idő alatt nem lehet megoldani. Az idő rövidege mellett problémát okozhat az időzítés is. A legtöbb vállalatnál a stratégiai tervezés szakaszos folyamat, ahol a menedzserek elemzik a piacokat, a versenytársakat, beazonosítják a veszélyeket és a lehetőségeket, majd egy több évre szóló tervet fogadnak el. A valóságban azonban más a helyzet. *A vezetők folyamatosan hozzák stratégiai döntéseiket, gyakran egy váratlan akcióra vagy reakcióra reagálva.* Például, ha egy új rivális belép a piacra, vagy egy versenytárs új technológiát alkalmaz, akkor a vezetőknek gyorsan, határozottan kell cselekedniük, hogy a vállalat pozícióját megvédjék. A kutatás azonban azt mutatja, hogy nagyon kevés vállalat, kevesebb mint 10% rendelkezik megfelelően szabá-

lyozott eljárással, amellyel megfelelően tud reagálni a külső környezet változásaira. Ehelyett a menedzserek az ad hoc eljárásokat alkalmazzák, a stratégiai tervezés háttérbe szorul, megnő a kockázata annak, hogy a vezetők rossz döntéseket hoznak.

A hagyományos tervezési folyamat szervezeti fókuszba keveredik a naptártól való függés problémáival. A vizsgált vállalatok igazgatóinak kétharmada jelezte, hogy cégeiknél a stratégiai tervek kidolgozása során az *egységekre, illetve egységek csoportjaira összpontosítanak*. A hagyományos stratégiai tervezés szervezési mechanizmusa távolságot, sőt ellentétet is teremt a vállalati vezetők és az egységek vezetői között. A legtöbb cég esetében például a *stratégiai áttekintés* a felső vezetők és az egységek vezetői közötti hivatalos értekezlet formájában történik meg. Ezeket az áttekintéseket fontos, tényeken alapuló megbeszéléseknek tervezik, a gyakorlatban azonban az esetek nagy részében csupán felszínes üzleti találkozásokra kerül sor. Az egységek sok munkát fektetnek abba, hogy felkészüljenek a látogatásra, és minél inkább problémamentessé tegyék. Azt remélik, hogy sikerül megúszniuk a találkozást néhány megválaszolatlan kérdéssel és egy jóváhagyott tervvel.

Döntésorientált stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés nem éri el a célját, ha nem tartalmazza a döntési funkciót, illetve ha nincs megfelelő kapcsolatban a döntésekkel, ha naptárhoz van kötve, és az elkülönült üzleti egységeket helyezi középpontba. *Megfigyelhető, hogy a legjobb eredményeket elérő vállalatok felhagytak a hagyományos megközelítéssel, és a stratégiai problémák folyamatos felismerésére alapuló döntéshozatalra fókuszálnak*. Ezek a vállalatok különböző, egyedi megoldásokat alkalmaznak, lényegileg tekintve azonban *ugyanazokat az alapvető változásokat hajtották végre tervezési és stratégiaalkotási folyamataikban* a több, jobb és gyorsabb döntés meghozatala érdekében. Megkülönböztetik, de ugyanakkor integrálják is a döntéshozatal és a tervezés funkcióját. A döntéshozatal kikerül a hagyományos tervezési folyamatból, és *különálló, stratégiai döntések meghozatalára alkalmas folyamattá válik*. *Az új folyamat végterméke nem egy komplex terv, hanem konkrét döntések sora*, amelyeket a vezetők jövőbeli üzleti tervekkel fejleszthet tovább a meglévő tervezési folyamatok keretében.

A Boeing Commercial Airplanes (BCA) jól prezentálja a fentiekben vázolt logikát. A BCA a Boeing legnagyobb üzleti egysége, és fejlesztését már évek óta hosszú távú üzleti tervre alapozza. A repülőgépgyártás sajátosságai indokolják, hogy az egység vezérigazgatójának és vezetői csoportjának hosszú távú

elképzelése legyen az üzletágról. Ennek megfelelően a divízió hosszú távú üzleti terve tartalmaz egy tízéves pénzügyi előrejelzést, köztük olyan elemeket, mint a tervezett bevételek, üzemi árás, tőkebefektetések. A BCA vezetői csoport hetente áttekinti az üzleti tervet, hogy nyomon kövesse az egységnek a tervhez viszonyított teljesítményét, és fenntartsa a szervezet végrehajtásra történő összpontosítását.

A teljesítmények heti nyomon követése a végrehajtás szempontjából sok értékes információhoz juttatta a vezetést, de nem sok eredményt hozott új problémák felfedezésében, a stratégiai döntések befolyásolásában. A BCA vezetése 2001-ben bevezette a Stratégiaintegrációs Eljárást, amely a tevékenységek középpontjába a stratégiai kérdések felfedését és a figyelem ezekre irányítását helyezte, mint például a legjobb piaci stratégia kialakítása, a divízió termékstratégiájának fejlesztése, a szolgáltatások fejlesztésének gyorsítása. Az erre a feladatra létrehozott csoport minden hétfőn stratégiaintegrációs megbeszéléseket tart, hogy szemmel tartsa a divízió üzletvitelének alakulását az említett stratégiai problémák megoldásában. Ha egy akciósorozatot kidolgoznak, és azt a vezetés jóváhagyja, módosítják a hosszú távú üzleti tervet úgy, hogy a pénzügyi eredményben mutatózó változások is megjelenjenek. Az új döntéstámogató folyamatra felhasznált időt nagymértékben kompenzálja a hosszú távú tervezés során megtakarított idő, amelyet most a stratégia végrehajtására lehet felhasználni. A kialakított új rendszer előnye a fegyelmezett döntéshozatal és kiváló végrehajtás.

A Microsoft, a világ vezető szoftvergyártója erősen tagolt mátrixszervezetben működik. A vállalatnál nem lehet stratégiát hatékonyan megvalósítani több funkciót és két vagy több üzleti egységet összekapcsoló óvatos koordináció nélkül. Steve Ballmer, a vállalat vezérigazgatója 2004 végén kevésnek találta a jó befektetési ötleteket, ezért felkérte a Microsoft stratégiáért, tervezésért és elemzésért felelős alelnökét, hogy a vállalat számára dolgozzon ki egy új stratégiai tervezési folyamatot. Az alelnök kialakított egy növekedés- és teljesítménytervezési eljárást (Growth and Performance Planning Process), amelynek keretében első lépésként a vezérigazgató vezetői csoportja megállapodik néhány, több üzleti egységet érintő stratégiai témában, például a személyiszámítógép-piac bővülése, a szórakoztatási piac, a biztonság. Ezek a területek egyrészt keretül szolgálnak a Microsoft éves stratégiájának felülvizsgálatához, másrészt orientálják az egységeket befektetési stratégiáik kidolgozásában, amellyel a vállalat növekedését kívánják gyorsítani. *Az üzleti egységek vezetői és a vezérigazgató csoportja közötti megbeszélések középpontjá-*

ban nem az egyes egységek stratégiai állnak, hanem az, hogy a vállalat hogyan tudja az egyes stratégiai tevékeneteket, feladatokat megosztani.

Az új folyamat első eredményei igen pozitívak. „A kívánságokkal óvatosnak kell lenni” – mondta az alelnök. „Új folyamatunk számos új növekedési lehetőséget tárt fel. Most már nem a befektetési ötletek hiánya, hanem a miatt kell aggódnunk, hogy hogyan finanszírozzuk őket.”

A sikeres stratégiai tervezők kiterjesztik a stratégia vizsgálatát egész évre ahelyett, hogy két vagy három hónapra redukálva végeznék el a munkát. Ez lehetővé teszi, hogy a felső vezetés egyszerre egy problémára koncentráljon, amíg abban megoldás nem születik. A menedzserek is felvethetnek új témákat, problémákat, ha a piaci és versenyviszonyok változnak, nincs szükség ad hoc folyamatokra. A felső vezetés tehát támaszkodhat egy egyedi stratégiai tervezési folyamatra, másképpen fogalmazva egy egyedi stratégiai döntéshozatali modellre a vállalat egészére kiterjedő döntéshozatali mechanizmus irányításában.

A nagyvállalatok döntéshozatalának leggyakoribb akadálya a vezetők közötti nézetkülönbség, amely megnyilvánul múltbeli döntések, jelenlegi alternatívák, sőt még a stratégiai tervezést támogató tények kérdéseiben is. A vezető vállalatok úgy alakítják ki a stratégiai felülvizsgálati tárgyalások mechanizmusát, hogy túljussanak ezeken a problémákon.

A Textronnál például a stratégiai kérdések felülvizsgálatát „tények, alternatívák és választások” közé szervezik. A vállalati menedzsment minden kérdést két félnapos ülésen tárgyal, és nyolc–tíz kérdést oldanak meg évente. Az első ülésen a bizottság vitázik, és egyetértésre jut néhány fontos tényről – információ a kulcspiacek profitabilitásáról, a versenytársak akcióiról, fogyasztók vásárlási szokásairól stb. –, továbbá korlátozott számban meghatározott, életképes stratégiai változatokról. Az első megbeszélés célja nem az, hogy egyetértsenek valamilyen akciósorozatban, a cél az, hogy a megbeszélés eredményeként rendelkezzenek a lehető legjobb információkkal és határozott, megfontolást érdemlő változatokkal. A második ülés során ezen változatok stratégiai és pénzügyi szempontból történő kiértékelése áll a középpontban, ezután következhet a legjobbnak ítélt akciósorozat kiválasztása. A Textronnál különválasztják a tényekről és a változatokról szóló dialógust a döntésről szóló vitától, így módon elkerülik a szűk keresztmetszetek nagy részét, amelyek a legtöbb vállalatnál megnehezítik a stratégiai döntéshozatalt, és jóval több döntést hoznak, mint azt egyébként tennék.

Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a stratégiai

tervezésnek óriási hatása lehet a vállalatok teljesítményére és hosszú távon akkumulálódó értékére. A jól kialakított és jól szervezett tervezési folyamatok lehetővé teszik, hogy a menedzserek sok rejtett stratégiai problémát fedezzenek fel és több döntést hozzanak, amelyek következménye a hosszú távú növekedés és nyereségesség. A döntésorientált stratégiai tervezés bevezetésével a vállalatok vezetői tapasztalni fogják, hogy meghozott döntéseik mennyisége és minősége növekedni fog, és valószínűleg fel fogják fedezni, hogy javul a párbeszéd a vállalati felső vezetés és az üzleti egységek menedzsmentje között. A vállalati vezetők jobban megértik a kihívásokat, amelyekkel a vállalat szembenéz, az egységek vezetői pedig hasznosíthatják a felső vezetők tapasztalatait, éleslátását.

HIVATKOZÁSOK

- Ackoff, Russel L. (1974), Operációkutatás és vállalati tervezés, Budapest: KJK
Barakonyi Károly (1999), Stratégiai tervezés, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
Mankins, Michael C. and Steele, R. (2006), „Stop Making Plans, Start Making Decisions”, Harvard Business Review, 84(1): 76–84
Mohai György (1989), A vállalati tervezéstől a stratégiai módszereig, Budapest: KJK

*Hanyecz Lajos, CSc., egyetemi docens
PTE KTK Közgazdasági és
Regionális Tudományok Intézete*

PLANNING, DECISION MAKING, STRATEGY

Recent condition, difficulties and evolving changes of our economy require renewal at different fields of corporate management, such as corporate planning. One of the most important tasks of company management is to ensure the adaptability of the managed business unit to the fundamental changes in domestic and international environment.

The main aim of this study is to contribute to the renewal, enhancement of planning, decision making, and strategic development by revealing the connections between them and by discussing the processes of corporate planning based on corporate surveys.

The study describes two types of applied traditional planning logic and the process of optimized approached planning. Moreover presents the problems of strategic planning, the difficulties of implementing strategies, and by eliminating these it gives future-oriented, successful solutions based on examples from the USA.

Lajos Hanyecz

Hogyan lehet így tervezni?

Az üzleti életben a fontosnak vélt gazdasági tényezőket, körülményeket, cselekedeteket, feladatokat, információkat, célokat gyakran egy szóval nyomatékosítjuk, ez pedig a stratégia.

Minden, ami életbevágó, sorsfordító, az csak stratégiai szemlélettel készített stratégiai terven alapulhat, de mi alapján jelenthetjük ki, hogy egy vállalat tervezési folyamata kiállja a kiválóság próbáját. Mi alapján mondhatjuk, hogy valóban helyes célkitűzés(ek)e)t követünk? Ez a cikk erre a kérdésre ad módszerbeli javaslatot, miszerint mindig az üzleti értékre gyakorolt hatást kell szem előtt tartani. A tervezési munka előkészítésének egyik „stratégiai” fontosságú eleme a makrogazdasági mutatók alakulásának hatáselemzése, erre vonatkozóan a cikk egy példát is tartalmaz.

Kulcsszavak:
*makrogazdaság,
üzleti érték,
érzékenységelemzés*

BEVEZETÉS

A stratégiai tervezés napjainkban különösen felértékelődik, amikor a környezeti változások felgyorsulnak, a gazdaságpolitikában hangsúlyeltolódásnak lehetünk tanúi. Az államháztartási egyensúly javítása mellett a növekedési kilátások is nagyobb szerepet kapnak a tervezésben. Egy elképzelt kereskedelmi vállalat környezetelemzési gyakorlatát modellezve mutatom be, hogyan lehet a nagyszámú külső – elsősorban a makrogazdaság alakulására vonatkozó – előrejelzést felhasználni, elemezni. A kiválasztott makrogazdasági mutatók alakulásának hatását modelleznünk kell abból a szempontból, hogy milyen hatással vannak a cég jövedelmezőségére, illetve pénzügyi helyzetére, ezek változásai milyen mértékben befolyásolják az üzleti értéket. A stratégiai tervezés egyéb elemeivel cikkemben nem foglalkozom, de fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a stratégiai menedzsment szemlélete és gyakorlata nem nélkülözheti az egyéb értékképző tényezők elemzését, tervezését sem. Így például a termékportfólió vagy a vállalatikompetencia-vizsgálat nélkülözhetetlen elemei a tervezésnek.

STRATÉGIAI MENEDZSMENT – ELMÉLETBEN

Egy vállalati menedzsment alapvetően a környezet társadalmi elvárásainak, piaci fenyegetéseinek és lehetőségeinek, valamint a tulajdonosi elvárások figyelembevételével viszi végig a szervezet stratégiai tervezési feladatait. Minden magára adó vezetés először a cég küldetését definiálja, amely meghatározza a szervezet helyét a társadalomban, a piaci környezetben, csak ez alapján határozható meg a szervezet hosszú távú működési stratégiája. Mindezek után alakítható ki a szervezet jövőképe, amely a hosszú távú fennmaradás növekedési célrendszerét tartalmazza. A jövőképben a vállalatok egy olyan jövőbeli állapotot fogalmazznak meg, amelyet el akarnak érni a stratégiai időhorizonton belül. Mindezek lehetnek például jövedelmezőségre, fejlesztésre, szolgáltatásbővítésre vonatkozó elképzelések, de mindegyikben közös, hogy megvalósításuk sikeressége a vállalkozás értékét növelik vagy csökkentik. A szervezet jelenének állapotjellemezőit egy gyorsan változó környezetben is könnyebb meghatározni, mint a külső változásokat nyomon követni, ez alapvetően a menedzsment szakmai felkészültségétől, lelkiismeretétől függ. A menedzsmenttankönyvekben foglaltak alapján ezután jöhet a stratégiai célrendszer kialakítása, a részstratégiák kidolgozása.

A jelenből levezetett stratégiai célrendszer és a jövőkép összevetése adja a szervezetnek a hosszabb távú működését meghatározó stratégiáját az éves operatív tervek megvalósítása útján. Ebből a képletből a jelen megértése tűnik biztosnak, a jövő inkább egy mozgó célpont. Mindezek alapján érdemes végiggondolni, mit tehet egy vállalat menedzsmentje,

ha éppen stratégiakészítés előtt vagy közben van, és a környezeti változások elemzése, felmérése jelenleg nem segíti a cég jövőképeének felvázolását. Vizsgáljunk meg néhány gazdaságpolitikai tervezett intézkedéscsomagot, amely jelentősen meghatározza a vállalatok mozgásterét!

MAKROGAZDASÁGI KITEKINTÉS EGY KERESKEDELMI VÁLLALKOZÁS SZEMSZÖGÉBŐL

A magyar gazdaságot 2011-ben a világgazdasági válság negatív hatásainak enyhülése, a kormányzatnak a pénzügyi egyensúly javítása érdekében tett intézkedései határozzák meg. Bár a kormány gazdaságpolitikájának középpontjában a gazdaság növekedésének beindítása és a foglalkoztatás növelése áll, a költségvetés stabilitásának erősítése jelenleg még prioritást élvez, így az államháztartás hiánya – a maastrichti kritériumoknak megfelelően – a GDP 3%-a alatt alakulhat.

Az alacsony foglalkoztatottsági szint megváltoztatása csak közép- és hosszú távon reális, a foglalkoztatottság bővülése várhatóan a vállalkozási szektorban valósul meg. Az adócsökkentés, valamint a foglalkoztatás növekedése összességében pozitívan hat a lakossági fogyasztásra, aminek alapján a kereslet bővülésére is lehet számítani. Egy kereskedelmi vállalat menedzsmentjének ugyanakkor tisztában kell lenni azzal is, hogy az elméletileg elkölthető jövedelemhányad milyen jövedelmi szinten jelenthet valóban plusz vásárlóerőt. Magasabb jövedelmi szinten valószínűsíthetően elsősorban a megtakarításra fordított összeg emelkedik, hiszen az „amit meg akartak venni, eddig is megvették” fogyasztási attitűddel számolhatunk.

A GDP növekedése már nemcsak a külső kereslet által hajtott exportnövekedésre alapozódik, hanem meghatározó szerephez jut benne a lakossági és vállalati fogyasztás és a beruházás is. A háztartások fogyasztásában várhatóan bekövetkező növekedés a kereskedelmi ágazat teljesítményének többéves hanyatlását szakíthatja meg, amennyiben növekedik a családok rendelkezésre álló jövedelme. Az infláció üteme 2011 egészében csökkenhet, ugyanakkor árnövekedést gerjeszthet a különadók bevezetése. Deklaráltan az államháztartás egyensúlyának javítása érdekében azon ágazatok vállalatai, amelyeknek az előzetes feltételezés szerint az általános adófizetési képességük ezt lehetővé teszi, kü-

lönadót kötelesek fizetni, így például a távközlési és telekommunikációs ágazat, az energiaszektor és a kereskedelmi láncok pedig közel 160 milliárd forintot fizetnek a költségvetésbe.

A növekedés meghatározó eleme az elkövetkező 3–4 évben várhatóan a beruházási tevékenység lesz. E növekedésben a tervek szerint jelentős szerep jut az EU-forrásokat felhasználó kkv-szektornak.

VÁLLALATI KÖRNYEZET

A vállalatok általában rendkívül összetett és gyorsan változó környezetben tevékenykednek, éppen ezért keresik azokat a kapaszkodókat, igazodási pontokat, amelyek kijelölhetik a gazdálkodás kereteit. A vállalkozások erőforrásait a piacról szerzik be, és egyben piaci igényeket elégítenek ki, a környezet egyszerre létüket fenyegető és fejlődésüket támogató kihívások forrása.

„Csak a megalapozott stratégiai elemzés teszi lehetővé, hogy előretekintően és aktívan válaszoljanak a környezet kihívásaira. A környezet általánosabb értelemben a vállalatot körülvevő feltételek, hatások, szervezetek összessége, amely befolyásolja, behatárolja, meghatározza az adott szervezet tevékenységét.”

Csak a megalapozott stratégiai elemzés teszi lehetővé, hogy előretekintően és aktívan válaszoljanak a környezet kihívásaira. A környezet általánosabb értelemben a vállalatot körülvevő feltételek, hatások, szervezetek összessége, amely befolyásolja, behatárolja, meghatározza az adott szervezet tevékenységét, ennek több szintje is van. A tág környezet a gazdasági, társadalmi, jogi, politikai, technológiai, ökológiai, szabályozói, kulturális, földrajzi környezet, tehát amelyek bármely vállalkozás tevékenységét meghatározzák. Az iparági környezet a beszállítók, vásárlók, potenciálisan piacra lépők, helyettesítő terméket gyártók, versenytársak elemzésével írható le (Porter). A működési környezet – a vállalat stratégiai csoportjának résztvevői, hitelezői, beszállítói, vásárlói; legjobban úgy lehetne ezeket a szereplőket jellemezni, hogy ők a vállalkozás érintettjei (stakeholderek). A szervezet belső környezetét már a pénzügyi, technológiai, emberi erőforrások, kompetenciák, kultúra, vezetési stílusok írják le.

A környezet természete annak feltárásával jellemezhető, hogy mennyire bizonytalan ez a környezet, milyen gyorsan és milyen összetett változások men-

nek végbe benne. Igen lényeges következményekkel jár, hogy milyenek ítéljük a változások természetét. Ha úgy találjuk, hogy a szervezetünket körülvevő környezet stabil, nem túlságosan nehéz hosszú távon előrelátni, bár egy kereskedelmi vállalkozás környezetét nehéz lenne napjainkban így jellemezni.

A környezet állapotát a kereskedelmi ágazatban inkább a turbulens jelzővel írhatjuk le. A versenytársak viselkedése, a fogyasztók igényeinek változása, az alkalmazott technológiák, a termékektől, szolgáltatásoktól elvárható minőségi követelmények és a kiegészítő szolgáltatások szerepe mind-mind nehezen jelezhetők előre, és külön meg kell említeni a makrogazdasági környezet alakulásának kockázati elemeit. A különadó bevezetése várhatóan nemcsak a terhek részleges árhárítását vetíti előre, hanem a beruházások visszafogása és a foglalkoztatási szint csökkenése is előre jelezhető. Ilyen körülmények között elsősorban az ún. forgatókönyvírás módszere alkalmazható. Ezzel a módszerrel a menedzsment a történések viszonylag teljes eseménysorát tárják fel és adják meg, a jövő egy lehetséges menetét alkotva meg ezzel. Mi történik például, ha nem nő a kereslet, ha elszalad az infláció, ha nem lehet a tulajdonosi elvárásokat kielégíteni? Így felkészülhetünk a legrosszabb esetre, végiggondolva az ilyen helyzet kialakulásához vezető történéseket és azoknak a szervezetre gyakorolt hatását.

A gazdasági helyzet általános alakulása, a GNP és GDP trendjei, a kamatszint, az infláció mértéke, a lakossági megtakarítás aránya, az elkölthető jövedelmek alakulása, az árak alakulása, az infrastruktúra fejlesztése feltételei minden egyes kereskedelmi vállalkozás növekedési lehetőségét alapvetően meghatározzák.

Az adópolitika, a versenytörvények különösen az üzletláncok működését befolyásolják, a foglalkoztatási és jövedelmi szabályok az egész kereskedelmi ágazat teljesítményét határozzák meg. A demográfiai helyzet, a várható élettartam, a nemek közötti megoszlás alakulása a fogyasztási, vásárlási szokásokat közép-, hosszú távon befolyásolják. Az életstílust meghatározó tényezők alakulása, a társadalomban elfogadott értékrend milyensége és annak alakulása, a technológiai áttörések, váltások inkább közép-hosszú távon hatnak a fogyasztásra.

KIEMELT MAKROGAZDASÁGI MUTATÓK VIZSGÁLATA

Egy stratégiai terv megalapozásához elméletileg akár több száz makrogazdasági mutató elemzését is el lehetne végezni, ennek azonban semmi értelme, kevés olyan cég van, ahol az elemzői kapacitás ezt lehetővé

tenné. Mit tegyen ilyen helyzetben egy felelősen gazdálkodó, stratégiai szemléletű menedzsment? Érdemes azokra a pénzügyi, környezeti elemekre koncentrálni, amelyek alapvetően meghatározzák egy vállalat jövőbeni pénzügyi helyzetét, üzleti értékének alakulását. A kereskedelmi vállalatok esetében az alábbi – példászerűen kiemelt – vizsgálati szempontokat, módszereket tartom fontosnak.

A gazdasági fejlődést jellemző GDP alakulását érdemes olyan szempontból vizsgálni, hogy a gazdasági növekedés forrásai hogyan változnak. Egy kiskereskedelmi vállalatnak a háztartások fogyasztásának alakulása lehet jó kiindulási alap, figyelemmel kell azonban lenni arra, hogy a fogyasztási kosár nem csak a bolti vásárlással járó kiadásokat tartalmazza, körülbelül 50% például oktatásra, egészségügyre, szórakozásra, közlekedésre megy el. Egy nagykereskedelmi – például építőanyag-kereskedelmi – vállalatnak ajánlatos az ún. bruttó állóeszköz-felhalmozás költségvetési sort vizsgálnia, hiszen ez alapján jó becslést kaphatunk az állami megrendelések, beruházások alakulására. Külkereskedelemmel foglalkozó vállalat az export, illetve az import alakulását, tervszámait kell, hogy figyelemmel kísérje. Ebben a példában azt szerettem volna bemutatni, hogy nem elég egy szintetizált mutató (GDP) jövőbeni alakulását tervezési inputként elfogadni, hiszen valódi információértékük az egyes alkotóelemeknek van. Nem csak azt kell látnunk, hogy a GDP növekedésének milyen forrásai vannak, tudatában kell lenni annak is, hogy ez mely szegmensben milyen szintű jövedelmet jelent, csak ez alapján lehet megalapozott keresleti prognózist elvégezni.

Fontos, hogy a vizsgált mutatók tervezett alakulásának dinamikája „beépíthető legyen” a vállalati tervezésbe, azaz számszerűsíthető kapcsolatot találjunk a tervezési premisszákkal és az egyes tervsorok között. Egy GDP növekedési elem vizsgálata a piaci kereslet volumenének tervezését segítheti. A fogyasztói árindex alakulása befolyásolja az értékesítés tervezésénél az árváltozás hatását, amennyiben szükséges, ezt pontosítani lehet a konkrét ágazati vagy termékcsoporthoz előjelzéssel.

Talán az egyik legnehezebb tervezési munka a környezeti tényezők, a makrogazdasági mutatók közötti összefüggések feltárása, trendelemzés alapján szekunder információk vizsgálata. Érdemes a különböző gazdaságpolitikai elemzéseket folyamatosan figyelemmel kísérenünk. Amennyiben például az inflációs várakozások meghaladják az előzetes célkitűzéseket, úgy a jegybank valószínűsíthetően élni fog az alapkamat-emeléssel, ez nem csak a forrásköltségeket drágíthatja, de az üzleti értékelés alapjául

szolgáltató jövőbeni pénzáram jelenértékének kiszámításához használt diszkontrátát is megemeli, ezzel végső soron a cég értéke csökkenni fog. Alapvetően meghatározza a jövedelmezőséget az adószint változása, a különadó bevezetése a kereskedelmi ágazatban (is) már nem csak tökemegtérülési kérdés, hiszen egy milliárdos nagyságrendű adótétel költségvetési éven belüli bevezetése már komoly cashmenedzsment-feladatot is jelent. Kereskedelmi vállalat esetében különösen fontos a forrásköltségek ismerete, hiszen a működőtőke-finanszírozás jellemzően hitel igénybevételével történik.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a valóban releváns gazdasági mutatók helyes kiválasztása, a tervezési premisszák beépítése a bevétel- vagy a költségtervezésbe jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a stratégiai tervezés során tiszta képet kapjunk arról, hogy végső soron az egyes gazdaságkörnyezeti hatások hogyan befolyásolják a vállalati érték növelését. Egy kereskedelmi vállalatnál tehát a GDP mértékének, illetve összetételének alakulása, az inflációs előrejelzések, az adópolitika, valamint a forrásköltségekre vonatkozó szakértői becslések megismerése, elemzése

elengedhetetlen a tervezési munkához. Tudnunk kell, hogy ezen tényezők mértéke hogyan befolyásolja a jövedelmezőségünk alakulását, illetve az alap forgatókönyv paramétereitől eltérő adatok mennyire változtatják a cég értékét.

„Talán az egyik legnehezebb tervezési munka a környezeti tényezők, a makrogazdasági mutatók közötti összefüggések feltárása, trendelemzés alapján szekunder információk vizsgálata.”

ÉRZÉKENYSÉGELEMZÉS

Nem lehet az összes makrogazdasági mutatót azonos mélységben elemeznünk, ehhez a vállalatok többségénél nincs elég elemzői kapacitás. A leghatékonyabb megoldás az, ha érzékenységelemzéssel kiszűrjük, melyek azok az indikátorok, amelyek változásai a legnagyobb mértékben hatnak a vállalat üzleti értékére. Az alábbi példában egy pénzügyi modellen keresztül levezetem, milyen hatással számolhatunk négy ún. független változó vizsgálatakor. A vállalat elmúlt időszak pénzügyi teljesítményét modellünkben az alábbi értékek mutatják. (1. tábla)

1. tábla

Mutatószám-elemzés	2005. 03. 31.	2006. 03. 31.	2007. 03. 31.	2008. 03. 31.	2009. 03. 31.
Tőkearányos nyereség (%)	19,0	18,1	33,0	15,5	24,2
Adózott eredményszint (%)	7,1	7,8	17,0	8,5	8,6
Eszközforgulat (bevétel/eszköz)	1,4	1,3	1,1	1,1	1,3
Tőkeáttétel (eszköz/tőke)	1,9	1,8	1,7	1,6	2,2
Forgóeszközök/bevétel	10,3	9,4	7,2	8,6	10,3
Likviditási mutató	1,4	1,4	1,7	1,6	1,0
Eladósodottsági mutató	39,5	27,1	25,6	17,4	25,2
Idegen forrás aránya	0,9	0,8	0,7	0,6	1,2

2. tábla

Érzékenységelemzés	Alapadat	Változás (%)	Változás (abszolút értékben)
Változó tényezők	utolsó év		
Bevételváltozás (%)	13,83		
Üzemi eredményszint (%)	10,77		
Forgóeszköz/bevétel (%)	10,30		
Pénzeszköz/bevétel (%)	0,68		
Befektetett eszköz fordulatszáma	2,58		
Amortizációs szint (%)	6,35		
Adószint (%)	30,82		

3. tábla

Üzletiérték-változás	1% inflációs hatás az árbevételben	1% nyereségadó-változás	1% hitelkamat szint-emelkedés	1% hitelarány-növekedés
Vállalkozási érték	6%	-1%	-1%	1%
Részvényesi érték	6%	-1%	-1%	1%

Vállalatunk nyereségesen működött, eredményessége évről évre javult. Forgóeszköz-gazdálkodása kiegyensúlyozott volt. Eladósodottsági szintje csökkent, bár az utolsó évben emelkedett, beruházásainak finanszírozására hosszú lejáratú hitelekkel vett fel. Érzékenységvizsgálat esetén egy kereskedelmi vállalatnál tipikusan az alábbi változókat ajánlott vizsgálni. Az adatok kiinduló feltételezéseként ún. bázisértékeket képviselnek modellünkben. (2. tábla)

Példámban 4 tényező hatását vizsgáltam:

- az infláció hatása a bevételek alakulására;
- a nyereségadó szintjének változása;
- a hitelkamat emelkedése;
- a hitelarány saját forráshoz viszonyított növekedése.

Ezen tényezők egy százalékpontos változásának modellezése, illetve az üzleti értékre gyakorolt hatásuk számszerűsítése adja meg a választ arra, hogy a stratégiai tervezés során mely környezeti tényezők változását érdemes kiemelt figyelemmel kísérni. Fontos hangsúlyozni, hogy a modellezés azzal a feltételezéssel készült, hogy itt nem vizsgáltam az egyes tényezők járulékos hatását. Így például egy komplex stratégiai tervezés során a menedzsmentnek vizsgálnia kell az infláció keresletre gyakorolt hatását, illetve a költségoldali begyűrűzést is. A kiválasztott tényezők érzékenységvizsgálata a 3. táblában található eredményt adta.

A részvényesi érték meghatározásához az alábbi levezetést használtam. A maradványérték számszerűsítéséhez az ún. EBIDTA multiplikatort használtam fel.

Free Cash Flow jelenértéken
 Maradványérték jelenértéken
 Részösszesen
 Plusz befektetés
 Vállalkozási érték
 Mínusz adósság
 Mínusz kisebbségi részesedés
 Mínusz egyéb tőkeelem
 Részvényesi érték

Példánkban az infláció gyakorolja a legnagyobb hatást az üzleti értékre, mindkét érték kategória azonos

mértékben változik, a többi tényező 1–1%-os hatással van. Ezek az értékek cégenként, tervenként más-más eredményt adnak.

Cikkemben azt mutattam be egy példán keresztül, hogy egyes gazdasági-környezeti tényezők változásának elemzése, értékelése milyen módszer alapján lehetséges. Egy vállalat teljesítményének, egy stratégia megvalósításának a sikeressége legjobban az üzleti érték alakulásán keresztül mérhető le, ezért javasolom minden tervezés esetén ennek a szintetizált teljesítménymutatónak a kiértékelését.

HIVATKOZÁSOK

- Black, A., Wright, P., Bachman, J. E., Davies, J. (1999), Az érték-központú vállalatirányítás, Budapest: KJK
- Farmer, R. E. A. (2010), How the Economy Works: Confidence, Crashes and Self-Fulfilling Prophecies, New York: Oxford University Press
- Grant, R. M. (1998), Contemporary Strategy Analysis, 3/e. New York: John Wiley & Sons
- Moss, D. A. (2007), A Concise Guide to Macroeconomics: What Managers, Executives, and Students Need to Know, Boston, MA: Harvard Business School Press

Kozák Tamás

HOW CAN THE MANAGEMENT IMPROVE THE STRATEGIC PLANNING PROCESSES?

The method of planning process and relation to business value are relevant for organizations to determine the strategic direction of their businesses. The unexpected is unavoidable and has the potential for significant impact particularly in trading sector. Reducing the uncertainty relying on simply macroeconomic guesswork is not helpful. Embracing and understanding the political (economy) intention and effect on management decisions can help better assess the range of macro economical events that are likely to occur. Therefore, smart companies are re-evaluating the way they do analysis for the business value. In this article I show an example how a company can to improve their strategic planning processes with sensitivity analysis considering some macro economical data.

Tamás Kozák

Fiatalok fogyasztásának vizsgálata: szegmentáció

Tanulmányunkban a fiatalok fogyasztási magatartásának sajátosságait vizsgáljuk. Az első részben bemutatjuk a fiatalokhoz, illetve fogyasztásukhoz kapcsolódó szakirodalmi álláspontokat. Ezt követően kvantitatív kutatással a dél-alföldi régióban felvett, 14–20 év közötti fiatalokat tartalmazó 911 elemű mintán vizsgáljuk a reklámhoz és a fogyasztáshoz kapcsolódó attitűdöket, viszonyokat. Számos ellentmondást ismertetünk a fiatalok fogyasztására vonatkozóan, majd szegmensekre osztottan vizsgáljuk e korcsoportot. Célunk rámutatni, hogy a fiatalok fogyasztásának megértéséhez e korcsoport heterogenitásából fakadóan a szegmentációs eljárás kínálja a legjobb eredményt.

Kulcsszavak:
szegmentáció,
teenagers,
tv-reklámok,
vásárlói magatartás

BEVEZETÉS

Fiatalok. Ezt a sajátos korcsoportot mindig is érdeklődés övezte. Még nem felnőttek, de már nem gyerekek. Ekkor alakul ki az egyéniségük, ekkor találják meg helyüket a világban. Napjainkban ez a folyamat talán összetettebb, mint valaha. A környezet rohamtempóban változik, ideálok emelkednek és dőlnek le gyorsabban, mint valaha, és ebben a világban a felnőttek, akik mintát adhatnak a fiataloknak, talán elveszettebbnek érzik magukat, mint ezek a fiatalok. Ma már nem feltétlenül az apa mutatja meg a fiának, hogyan is működik egy masina, nem mindig az anya oktatja lányát az öltözködés mikéntjéről. A szerepek sokszor felcserélődni látszanak. A fiatalok tanítják a felnőtteket a technikai eszközök használatára, ők azok, akik tudják, mi a divat, akik igyekeznek lépést tartani az állandó változással. Az örök fiatalság vágya kézzelfoghatóbb, mint valaha. Mára a fiatalok lettek az ideálok. De vajon képesek ők erre? Vajon nem túl nagy feladat számukra, hogy ebben a világban egyszerre diktálják a trendeket, és egyben alakítsák ki személyiségüket? És tegyék mindezt úgy, hogy stabil, jól meghatározott minta nélkül magukra hagyva, korlátok nélkül keresgéljenek a digitális univerzumban!

Tanulmányunkban ennek a sajátos korcsoportnak a fogyasztói magatartását vizsgáljuk. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy miként viselkednek ők fogyasztóként. Hogyan viszonyulnak a vásárláshoz, a márkákhoz, a reklámokhoz? Álláspontunk szerint a fiatalok fogyasztásának megértéséhez előbb azt kell megértenünk, hogy bár korban közel állnak egymáshoz, mégsem kezelhetőek homogén csoportként. Élethelyzetük, életstílusuk igen változatos lehet, így fogyasztásuk megértéséhez is szegmensekre bontottan érdemes őket vizsgálni.

FIATALOK

Ha generációkról beszélünk, akkor a marketingben többnyire előkerül a generációs vizsgálatok egyik központi eleme, az időről időre megjelenő Yankelovich-jelentés¹. Ennek egyik központi gondolata az, *hogy az új nemzedékek jellemzően félresöprik vagy legalábbis újraértelmezik a korábbi generációk által vallott értékeket.*

A fiatalok fogyasztási szokásai, a nemzedéki sajátosságok már korábban is foglalkoztatták a fogyasztásszociológia iránt érdeklődőket.

¹ A Yankelovich-jelentés azokat az időről időre megjelenő jelentéseket, beszámolókat foglalja magába, amelyek a generációs különbségek vizsgálatának egyik alapvető pillérévé váltak. A Florence & Yankelovich cég 1971 óta közli ezeket a nagymintás, kvantitatív módon gyűjtött adatokra alapozott jelentéseket, amelyeket a marketingszakemberek előszeretettel használnak a trendkutatásban a generációs különbségek, illetve az új generációkra jellemző fogyasztási minták vizsgálatára és előrejelzésére.

A hatvanas években a kritikai szociológia a konformizmus szellemében a „kívülről irányított ember” tömegfogyasztását támadta, majd a hetvenes–nyolcvanas években a *kulturális etnográfusok* a fiatalok kultúrájának (divat, stílus, zene stb.) kutatása során megállapították, hogy az átlagos fogyasztó nem passzív, könnyen manipulálható képződmény, hanem aktív, kritikus és kreatív egyén (Hetesi 2004). Fontos tehát megértenünk az egyes nemzedékek sajátos értékeit és életstílusát, mert ezek alapvetően meghatározzák fogyasztási szokásaikat (Smith & Clurman 2003).

A fiatalokról tudjuk, hogy igen sajátos élethelyzetben vannak: életüknek abban a komplex és nehéz szakaszában, amikor kialakul az egyén önálló személyisége (Töröcsik 2006), s amikor a szülő–gyermek kapcsolat meggyengül, s a kortárs kapcsolatok erősödnek (Benedek 2001). Szokás ezt az életszakaszt „második szocializációnak” is nevezni (Tárkányi, Józsa 2006). Marketingszempontról azonban nevezhetnénk ezt a szakaszt „*első (vagy elsődleges) szocializációnak*” is, hiszen ekkor hozza meg az egyén az *első önálló fogyasztói döntéseit*. Ezért is van különös jelentősége ennek a korszaknak a marketingszakemberek számára.

Definíció(k)

Annak meghatározása, hogy kit is értsünk „fiatalok” alatt, korántsem egyszerű feladat, s a szakirodalom sem egységes ebben. Amellett, hogy nem világos a „fiatalok” fogalma, igen nehezen elhatárolható az „Y-generáció”, illetve a „tinédzserek” és a „fiatal felnőttek” szintén kevésbé meghatározott fogalmaitól. Töröcsik (2006) szerint a fiatalokat meghatározhatjuk életkor szerint, továbbá biológiai, pszichológiai, szociológiai, illetve jogi aspektusból is, azonban ő is rámutat a lehatárolás nehézségeire: „A fejlődés, az életkori meghatározottság egy szakaszát értjük ugyan alatta, a csoport értelmezése mégsem egyszerű feladat, határokat kell vonni lefelé a gyerekekhez és felfelé a felnőttekhez, ami egyaránt számos problémát rejt magában” (Töröcsik 2006, 193).

A fiatalokat sokszor emlegetik *Y-generációként*². Az Y-Gen (vagy Gen-Y) ismert szociológiai és marketingfogalom. Elsősorban életkor szerint szokás őket meghatározni, hozzávetőlegesen a késő '70-es évek és az ezredforduló között születetteket értik alattuk. A konkrét meghatározás szerzőnként eltérő: 1980–2000 (Cheung et al. 2008); 1980–1997 (Johnson

2006); 1977–1994 (Noble 2009). A születési idő mellett közös élményeik és értékeik alapján is szokás meghatározni ezt a generációt. Ők azok, akik a távkapcsolót, a mikrohullámú sütőt, a nyomógombos telefont alapfelszerelésnek, a '80-as évek zenéjét pedig ódivatúnak tartják, akik élesen emlékeznek szeptember 11-ére, azonban vajmi kevéssé a berlini fal leomlására (Cheung et al. 2008). Noble és szerzőtársai (2009) azonban felhívják a figyelmet arra, hogy torzításokhoz vezethet, ha egy ilyen széles korcsoportot együttesen kezelünk. Ők a középiskolásokra (collage-aged market) szorítják vizsgálataikat.

A fent említett intelmet megfogadva, továbbá a szakirodalmi félreértéseket elkerülendő, életkori szempontból a fiatalokat az Y-generáció részhalmozaként értelmezzük, a tinédzserekkel szinonim módon. Így tehát tanulmányunkban a 1989 és 1995 között születetteket (azaz a 14 és 20 év közöttieket) nevezzük fiataloknak.

A fiatalok értékei és életstílusuk

A fiatalokat, mint a többi korcsoportot is, sajátos témák, értékek és életstílus jellemzik, amelyek alapjai azok a közös élmények, események, társadalmi és egyéni élethelyzetek, amelyeknek így vagy úgy, de közösen voltak részesei. Igaz Ágnes gondolata jól példázza ezt: „Ők már nem hívják az oroszokat 'vörösöknek', számukra Michael Jackson mindig is fehér bőrű popsztár volt, és a 'Ctrl + Alt + Del' képlet pedig az alapműveletek közé tartozik.”³

A fiatalokra jellemző értékeket, illetve azok sajátos értelmezését Kazár (2009, 8–10), valamint Noble és szerzőtársai (2009, 626) alapján az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- **Gyorsaság:** A digitális világban élnek, mindent gombnyomással intéznek, az időt nem órában, hanem másodpercben, a sebességet nem kilométer per órában, hanem megabájt per szekundumban mérik. Türelmetlenek, tevékenységeiket párhuzamosan végzik (a letöltés alatt chatelnek, miközben gyorskaját esznek).
- **Szabadság:** Korlátoktól mentesen szörföznek az interneten, válogatnak a rengeteg tévécsatorna közül, akármilyen zenét vagy filmet letöltenek, és egyre inkább próbálnak a szülői felügyelet alól kibújni önállósodni.
- **Önmegismerés, önmeghatározás:** Szeretnék megelni és kifejezni saját személyiségüket. Avatárokat

2 Az Y-generáció kifejezés először 1993-ban jelent meg az AdAge magazin hasábjain. Az akkori, illetve az azt követő 10 év tinédzsereire használták a fogalmat. Az elnevezés az akkoriban fiatal felnőtté váló X-generációnak nevezett csoport utáni generációra utal. Általánosságban az 1980 és 2000 között születettekre szokták alkalmazni ezt az elnevezést.

3 <http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=13019>, letöltve: 2009. 12. 17.

alkotnak, blogot írnak, Twittert vezetnek, iWiW-oldaluk van. Ezekkel igyekeznek megmutatni a külvilág felé, hogy kik is ők (legalábbis virtuális) valójában.

- *Egyediség, individualizmus:* Igyekeznek egyedi megjelenést kölcsönözni maguknak, kitűnni vágyanak a tömegből. Saját képükre alakítják virtuális és valós életterüket egyaránt. Számukra a személyre szabott szolgáltatások maguktól értetődőek.
- *Valahova tartozás érzése:* Az egyediség mellett, illetve azzal ellentétben vágnak a társak elismerésére. Lelkes „fan”-ok, online közösségek alapítói, akik fogyasztásukban is alkalmazkodnak referenciacsoportjukhoz.
- *Divat:* Az önmegjelenítés minden formája kiemelt jelentőségű számukra. Innovatívak, nyitottak az új divatirányzatokra, gondolkodás nélkül képesek sutba dobni a régebbi dolgokat. Nagy arányban találhatóak meg a korcsoporton belül a divatinnovátorok, akik „magukat a divatkövetők-nél izgalmasabb, élvezetesebb, modernebb, formálisabb, színesebb és hiúbb egyénnek tekintik” (Kovács 2009, 63).
- *Biztonság:* A biztonság nem a kalandvágy ellentéte számukra, hanem azt fejezi ki, hogy szükségük van azokra a megbízható márkákra, stabil csoportokra, amelyekre személyiségük kialakítása során támaszkodhatnak.

A fenti értékek egyúttal utalnak életstílusukra is, amely gyors, dinamikus ritmusban zajlik, amelyhez a többi korosztálynál nagyobb arányban kapcsolódnak az infokommunikációs eszközök (Kollár 2007). Szabadidejükben leginkább zenét hallgatnak, emellett jelentős időt töltenek tévénézéssel, illetve otthon, családjukkal is. Életükben kiemelt szerepe van a partnerrel kialakított tartós viszonyoknak, valamint a baráti körnek. A többi korosztálynál nyitottabban, kalandosabban élik életüket, azonban ehhez képest meglepő lehet, hogy életükben meglepően nagy szerepet tölt be az erőszak és bűnözés miatti aggodalom (Sulyok 2003). Ez utóbbi utal arra, miszerint napjaink fiataljainak élete bizonyos kétségeket, problémákat is takar. Tari (2008) hívja föl a figyelmet arra, hogy ez az a generáció, amelyiket magára hagyták, „ott bolyonganak az interneten 10 éve, a felnőtt nem figyel rájuk, azt csinálnak, amit akarnak” (Tari 2008, 56). Ez a magára hagyatottság különösen aggályos a személyiségfejlődés ilyen kri-

tikus szakaszában. Az online szabadság egyben azt is jelenti, hogy a konfliktusok elkerülése és a saját személyiség felvállalása egyetlen kattintással, ablakbezárással elkerülhető. *Ez a korosztály tehát ilyen értelemben a számos lehetőség mellé jó adag fenyegettséget is kapott⁴.*

A FIATALOK FOGYASZTÁSA

A fiatalok pontos arányát a népességen belül a 2001-es népszámlálás alapján becsülhetjük meg. Ekkor az 1982 és 1996 között születettek aránya a lakosság 18,4%-a volt. Ez az adat már önmagában utal arra, hogy érdemes foglalkozni egy ekkora méretű csoporttal. Bár az állással és állandó jövedelemmel rendelkezők aránya az idősebb generációkhoz mérve jóval alacsonyabb, azonban ettől függetlenül *nem csak a zsebpénzükből élnek*. Jövedelmüket képezheti a havi zsebpénz és munkakereset mellett az alkalmi ajándékként befolyó „jövedelem”, az alkalmi munka, a megtakarításaik jövedelme, az ösztöndíj, a diákhitel, a szociális támogatás, de a lehetőségek köre tágítható még a támogató szülői háttér által (Töröcsik 2006, Tárkányi, Józsa 2006). Az Egyesült Államokban végzett felmérések szerint a fiatalok éves vásárlóereje 600 milliárd dollárra tehető (Noble et al. 2009). Ám még ennél is nagyobb vásárlói potenciál rejlik ebben a szegmensben, ugyanis nemcsak saját pénzük felett rendelkeznek, hanem közvetetten szüleik vásárlásait is befolyásolják (Andó 2007). Jelentőségüket a marketing számára még tovább fokozza, hogy közülük kerülnek ki a divatinnovátorok és a trendirányítók, továbbá az élethosszig tartó márkahűségek is általában ebben a korszakban alakulnak ki (Wolburg & Pokrywczynski 2001).

A fiatalokkor már megállapítottuk, hogy ekkor zajlik a fogyasztói személyiség kialakulása, fogalmazhatunk úgy is: a fiatalok megtanulnak fogyasztóként viselkedni. Ebben a tanulásban nagy szerepe van a környezetnek, amely egyrészt mintát mutat, másrészt befolyásolja, értékeli a meghozott fogyasztói döntést. A tinédzserek döntéseiben három referenciacsoport játszik meghatározó szerepet (Benedek 2001, 33):

- *A család:* Informális, normatív, pozitív tagságú elsődleges referenciacsoport. A fiatal a szüleiről a vásárlás kapcsán is mintát vesz. A szülők ezen a téren is értéklik gyermekük teljesítményét, és adott esetben jutalmaznak vagy büntetnek. Emel-

⁴ Tari (2008) az emósok csoportját egyfajta vészjelzőként aposztrofálja. Ezek a fiatalok a világból való kiábrándultságot, a kivonulást, a sivár élet érzelmi nihiljét kívánják kifejezni jellegzetes megjelenésükkel, amelynek fő motívuma az egyik szemét eltakaró haj. Ez utal arra, hogy oly' szörnyű ez a világ, hogy elegendő egy szemmel látni.

lett a szülőknek fontos információs szerepük is van, gyakran adnak vásárlási tanácsot.

- **A kortársak („peer”):** Olyan csoport, amellyel a fiatal a szüleinél demokratikusabb kapcsolatban van. Informális aspirációs csoport, azaz a fiatal számára vonzó, követendő példát mutat. Mivel megerősítésre vágyik, ezért igyekszik lemásolni viselkedésüket, így hozzájuk alakítja énképét. Emellett a tapasztalatok megosztásának és a tanácsadásnak is nagy szerepe van ebben a viszonyban.
- **A sztárok:** Nem tagsági, szimbolikus aspirációs csoport. A tinédzsernek nincs esélye csatlakozni a csoporthoz, annak tagjai mégis követendő példát jelentenek számára. Ideális énképének, illetve ideális társadalmi énképének befolyásoló, bár megjegyzendő, inkább csak információforrásként számítnak rájuk.

A csoportoknak tehát különösen nagy szerepük van a fiatalok vásárlási döntéseiben (Benedek 2001). „A csoporthoz való tartozás (vagy tartozni vágyás) kifejeződik bizonyos termékek, márkák fogyasztásában is, ami az egyéniségről szóló ’üzzenetek’ egyik fontos hordozója” (Tárkányi, Józsa 2006, 73). Fogyasztásukkal egyaránt kifejezik csoporthoz tartozásukat, illetve személyiségüket (Noble et al. 2009). Ehhez azonban nélkülözhetetlen, hogy (mások számára is) beazonosíthatóak legyenek azok a termékek, amelyeket vásárolnak. Ezzel magyarázható az, hogy a fiatalok esetében különösen kiemelt szerepe van a márkáknak (Sulyok 2003, Törőcsik 2006, Noble et al. 2009). A márka által hordozott imázs befolyásolja a fiatal fogyasztók személyes és társadalmi énképét egyaránt (Törőcsik 2006, Kovács 2009), ezen túlmenően a fiatalok által keresett megbízhatóságra, jó minőségre is utal (Szántó 2005).

A fiatalok fogyasztói magatartásának vizsgálatakor nem kerülhetjük meg a reklámokhoz való szkeptikus hozzáállásuk megemlítését. Cheung és társai (2008) is úgy látják, hogy ez a generáció sokkal ellenállóbb a reklámokkal szemben, mint bármely őket megelőző. Összességében elmondható róluk, hogy a technikát jól ismerik, szocializációjukban a média jelentős szerepet játszott, így gyorsan átlátnak a marketingkommunikációs takti-

kákon (Noble et al. 2009). *Ami elnyeri a tetszésüket, azt elismerik, az nagy hatással tud lenni rájuk. Ami viszont nem, azt könnyedén elkerülik, elkapcsolják, letiltják, figyelmen kívül hagyják* (Andó 2007, Kollár 2007). A reklámszakembereknek komoly kihívást jelent ennek a csoportnak az elérése. Johnson (2006) öt kritériumot fogalmazott meg a fiataloknak szóló kommunikációra vonatkozóan: nyújtson élményt, legyen hiteles, új lehetőségeket mutasson be, interaktív legyen, és az általa népszerűsített termék önkifejezésre alkalmas legyen. Természetesen még így sem garantált, hogy a reklám elnyeri ennek az igen kritikus közönségnek a tetszését. Mindezek alapján megállapítható, hogy számos ellentmondást találhatunk a fiatalok fogyasztási szokásai terén. Ezt szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra

A fiatalok fogyasztói magatartásának ellentmondásai

A reklámhoz való viszonyuk:

„Reklámok világában élnek.”
(Szántó 2005)



„A leginkább reklámkerülő korcsoport.”
(Cheung et al. 2008)

A környezet befolyása:

„Azt szeretem, amit mások is.”
(Johnson 2006, Törőcsik 2006)



„Egyéniség, individualitás, semmi konformitás!”
(Noble et al. 2008)

A márkákhoz való viszonyuk:

„Olyan márkát választok, ami hozzám illik.”
(Noble et al. 2008)



„Új márka, új lehetőség!”
(Törőcsik 2006)

Forrás: saját szerkesztés

Álláspontunk szerint ezeknek az ellentmondásoknak az alapja a fiatalok csoportjának heterogenitása. Erre a szakirodalomban is találhatunk utalást. Tárkányi és Józsa (2006) szerint „a fiataloknál fellelhető magatartásminták igen sokszínűek, és hiba lenne homogén csoportként, pusztán életkori hovatartozásukat figyelembe véve kezelni őket” (Tárkányi, Józsa 2006, 79). Ugyanerre utal Kollár (2007) is, aki felhívja a figyelmet arra, hogy az utóbbi időben egyre többen vetik fel a szakmán belül, hogy az ifjúság nem homogén. Kérdés azonban, hogy milyen tulajdonságok szerint lehet (ha egyáltalán lehet) csoportokba sorolni őket. Kutatásunkban a fentieknek megfelelően a fiatalok csoportját nem általánosságban, hanem több kisebb csoportra bontva vizsgáltuk.

PRIMER KUTATÁS

Az eddigiek alapján úgy látjuk, hogy a korábbi hazai (és vélhetőleg a nemzetközi) kutatási eredmények (is) két tényező miatt vezetnek ellentmondásos eredményekre:

- Elsősorban a *mintaválasztás* az, amely megnehezíti az eredmények összehasonlíthatóságát, ugyanis – akárcsak a felnőtt lakosság körében, a fiatalok esetében is – *jelentős különbségek fedezhetőek fel a fogyasztási mintázatban az anyagi helyzet, illetve a lakóhely szerint.*
- Másodsorban az általános magyarázatokra való törekvés az, ami zavaros eredményekre vezethet. *Komoly ellentmondásokhoz vezethet, ha homogén csoportként kezeljük ezt az igen heterogén korosztályt.*

Mindezek alapján kutatásunk elé két célt tűztünk ki. Egyrészt azt, hogy – az általunk elérhető régióra vonatkozóan – reprezentatív mintát válasszunk, ezáltal az ismertebb – és színesebb – nagyvárosi fiatalokra jellemző fogyasztási szokások mellett a *kevésbé kutatott kisvárosi és falusi fiatalok fogyasztói magatartását is megvizsgáljuk.* Másrészt célunk volt általános magyarázatok helyett – illetve esetenként azok mellett – *szegmensenkénti bontásban vizsgálni a fiatalokat.* Ezáltal igyekeztünk választ kapni arra a központi kérdésünkre, hogy vajon közelebb jutunk-e a fiatalok fogyasztásának megértéséhez, ha őket nem általánosságban vizsgáljuk, hanem szegmensekre bontjuk.

Kutatási módszer és mintaválasztás

Kutatásunk során a régióban élő fiatalokra vonatkozóan szerettünk volna megállapításokat megfogalmazni, így a kvantitatív módszer tűnt megfelelőnek, ezen belül is a szóbeli megkérdezés. A kérdőív öt részből állt.

- Az első részben vásárlási szokásaikról kérdeztük őket. Itt feleletválasztással adhatták meg, hogy hol, miket és milyen forrásból szoktak vásárolni.
- A második részben a vásárláshoz, illetve a márkákhoz való attitűdjüket vizsgáltuk Likert-skálás kérdésekkel. Itt a márka, az ár és a minőségi tényezők fogyasztásukra gyakorolt befolyására, illetve e tényezők kölcsönhatásaira voltunk kíváncsiak.

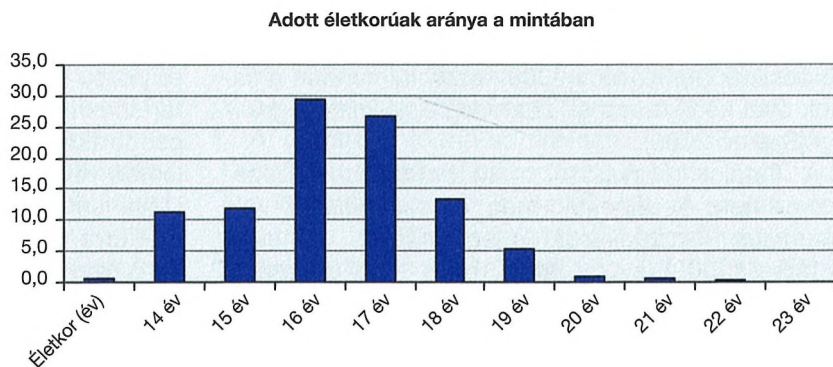
- A harmadik részben a reklám iránti attitűdjüket vizsgáltuk szintén Likert-skálás kérdések segítségével. A reklámokkal kapcsolatos szimpátiára, illetve a hozzájuk fűződő manipulatív asszociációkra voltunk kíváncsiak.
- A negyedik blokkban arról kérdeztük őket, hogy miként reagálnak arra, ha átverik, megkárosítják őket egy-egy vásárlás során. Itt főleg arra irányultak feleletválasztós kérdéseink, hogy próbálnak-e fellépni ilyen esetekben, és amennyiben igen, akkor kihez fordulnak.
- Az utolsó kérdéskör pedig a szociodemográfiai adatok felvételét tartalmazta.

A kérdőívet összesen 911 fő töltötte ki. A minta főbb jellemzői:

- A kutatásban a 15 és 20 év közöttieket céloztuk meg; a megkérdezettek 53,9%-a nő és 46,1%-a férfi. A válaszadók között leginkább a 17 és 18 éves korosztályt találjuk – ez a korosztály adja a teljes minta 53%-át. A 15 éven aluliak, illetve 20 éven felüliek száma minimális, arányuk együttesen sem éri el a teljes esetszám 2,5%-át. A mintát kettéosztó határvonal szinte pontosan 17 és 18 év között található, lévén a 18 éven aluliak létszámaránya 53%-os, amíg a nagykorúak aránya 47%.
- A már említett célunknak megfelelően a válaszadók 62%-a város lakó, közülük hozzávetőleg minden ötödik (18%) él megyeszékhelyen. A falukban, községekben lakók a minta 2/5-ét (38%) adják.
- A lakóhely szerinti megoszlás egyenes következménye, hogy a fiatalok fogyasztási vizsgálataira általánosan jellemzőnél kisebb a gimnazisták aránya. A kérdőívet kitöltők 11,4%-a jár szakmunkás-

2. ábra

A minta életkor szerinti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

képzőbe, illetve szakiskolába, valamivel több mint a fele (53,9%) szakközépiskolába, amíg mintegy harmada (34,7%) gimnáziumi tanuló.

- A minta kétharmadát (65,6%) 3–4 fős háztartásokban élők adják, negyedét (25,9%) ennél több emberrel lakók teszik ki, amíg 8,5% 1–2 fős háztartásban él.

A válaszok gyakoriság szerinti megoszlásának általános jellemzői

Az adatok felvételét és rögzítését a Dél-alföldi Regionális Fogyasztóvédelmi Egyesület megbízásából az SZTE-BTK Szociológia Tanszéke végezte. Az általuk elkészített jelentés alaposan elemzi a minta megoszlását, így az alábbiakban csak a néhány főbb általános jellemzőre térünk ki⁵:

- A legkedveltebbnek a nagyáruházak, illetve a plázák számítanak – előbbieket a fiatalok mintegy harmada, utóbbiakat egynegyede preferálja. Az a tény, hogy a két üzletípus valamelyikét a megkérdezettek 58,9%-a nevezte meg, jól mutatja a nagy alapterületű értékesítési helyek népszerűségét a fiatalok körében.

Figyelemre méltó módon a községekben, illetve falun élők a városlakókhöz képest jelentősen nagyobb arányban említették kedvenc bevásárlási helyként a nagyáruházakat, továbbá a butikok, illetve kis üzletek is nagyobb népszerűségnek örvendenek köreikben. A plázák ugyanakkor inkább a városokban élők számára jelentik a kedvenc pénzköltési helyet.

- Ha értékesebb dolgot szeretne vásárolni, a megkérdezettek 2/5-e a családtól kérne rá pénzt, harmada gyűjtene rá, 17%-a pedig a saját pénzéből venné meg. A nemek közti eltérések figyelemre méltóak: a férfiak 24%-a tervezné saját pénzét költeni, amíg a nőknél ez az arány mindössze 11,9%. A lányok fele (50,3%) leginkább a családjától kérne pénzt a vásárlásra, amíg a fiúk kevesebb mint harmada (31,5%) fordulna valamelyik szülőjéhez.
- A vásárlási döntések meghozatalában (az 1. táblában részletezettek szerint) a fiatalok leginkább a közeli barátok, haverok véleményét (30,5%),

illetve a szülők tanácsait (26,9%) fogadják el. Egyéb családtagok, rokonok a kérdőívet kitöltők 6,5%-ának választásaiban játszanak kulcsszerepet, így a közeli, illetve távolabbi rokonok véleménye együttesen az alanyok harmada számára volt a legfontosabb (33,4%), némiképpen nagyobb hangsúlyt kapva a haverok, barátok tanácsainál. A lányoknál a közeli barát, haver szerepe tekinthető jelentősen nagyobbak, mint a férfiak esetében.

1. tábla

A vásárlási döntésben legfontosabb szerepet játszó személyek nemek szerinti eltérései

	Érvényes százalék (férfiak)	Érvényes százalék (nők)
szakértő	5,3	0,2
eladó	1,9	0,6
egyéb ismerős	1,9	1,2
egyéb személy	0,7	0,6
senki véleményét nem igénylem	23,2	19,8
szülő	27,1	26,6
családtag, rokon	5,8	7,0
társ, partner	11,1	13,8
közeli barát, haver	22,9	37,3

Forrás: „Mindig bölcs vásárlók vagytok?” – SZTE-BTK, Szociológia Tanszék kutatási jelentése, 2009

- A felmérés azt mutatja, hogy a fiatalok alapvetően kritikusan állnak a reklámokhoz. Többségük úgy véli, hogy azok manipulálnak, torzítanak, félrevezetnek, és csak arra valók, hogy a gyártók pénzt keressenek; a megkérdezettek egyértelműen „reklámellenesek”.
- A válaszadók 98,4%-a adott arra vonatkozó információt, hogy leginkább honnan tudja, melyik a „menő” márka. A fiatalok harmada (33,1%) a reklámok alapján tájékozódik, amíg hasonló arányuk (31,1%) a haveroktól, barátoktól gyűjti be az erre vonatkozó információkat. A nem otthoni környezet (haverok, sulis) szerepe döntő fontosságú, együtt a megkérdezettek fele (50,1%) innen tudja meg, mit kellene viselnie, hogy menő legyen.

Szegmensek kialakítása a mintán belül

A szegmensek kialakításának első lépéseként faktoranalízissel csoportosítottuk, illetve csökkentettük a szegmentálás alapjául szolgáló változók számát.

5 „Mindig bölcs vásárlók vagytok?” – SZTE-BTK, Szociológia Tanszék kutatási jelentése, 2009

A faktoranalízist mind a vásárlási attitűdök változói, mind a reklámhoz kapcsolódó attitűdök változói elvégeztük.

Szegmensek a reklámhoz való attitűd alapján

A reklámhoz kapcsolódó változókat főkomponens módszert használva négy faktorba soroltuk. A KMO-mutató és a Bartlett-féle sferikus próba egyaránt arra utalt, hogy létezik kapcsolat a változók között, továbbá a faktorelemzés alkalmazása helyénvaló az adatok elemzésére (KMO=0,814; Bartlett Test: $\chi^2 = 2580,911$; szabadságfok: 66; Sig=0,000). A faktoranalízisbe került változók számát addig csökkentettük, amíg a végső (rotált) verzióban minden egyes elem súlya 0,5 felett lett; minden egyes változó csak egy bizonyos komponenssel korrelál szignifikánsan; a magyarázott varianciához 63%-os kumulált szintű lett; továbbá elmondható, hogy a kapott faktorok értelmezhetőek. A sajátérték-ábra szintén négy faktort jelzett. A 2. tábla szerinti faktorokat alakítottuk ki (a változókat normálisan kezeltük).

Ezek után azt vizsgáltuk, hogy a mintánkban lévő fiatalok körében ki lehet-e alakítani megfelelően értelmezhető – lehetőség szerint minél homogénebb – csoportokat a reklámhoz való attitűd szerint. A fenti faktorok mellett a faktorokból kimaradt változókat is

felhasználtuk a klaszterek kialakításánál. A hierarchikus módszer mind kezelhetőség, mind értelmezhetőség szempontjából túlzottan nagyszámú (15) klasztert eredményezett, ezért K-közép módszerrel dolgoztunk. Több esetet vizsgáltunk, amelyek alapján az 5 klaszteres megoldás tűnt a leginkább használhatónak. Az alábbiakban a klasztereket, illetve ezek középpontjait mutatjuk be a 3. táblában.

A fenti értékek relatív viszonyt fejeznek ki a klaszterek és a változók között. Az abszolút viszony jellemzése nem volt elsődleges célunk, azonban itt is visszautalunk arra a korábbi megállapításunkra, miszerint a fiatalok általánosságban negatívan viszonyultak a reklámokhoz. Fontos megállapítás azonban az, miszerint e mögött az általános ellenszenv mögött található olyan csoportokat a fiatalokon belül, akik – más-más indokkal, de – kedvelik a reklámokat. Kutatásaink fő célja éppen az ilyen – az általánosság mögött meghúzódó, a fiatalok egyes csoportjaira jellemző – sajátosságok feltárása. A klasztereket tehát röviden az alábbiak szerint jellemezhetjük:

- **Reklámutálók:** Ezek a fiatalok kifejezetten negatív attitűddel viseltetnek a reklámok iránt. Nem szeretik őket, úgy gondolják, nincs semmi hasznuk, nem lehet megbízni bennük, a gyártók ezáltal befolyásolják a fogyasztókat, hogy minél több pénzt csal-

2. tábla

A reklámokhoz való attitűd szerinti faktorok

	Faktor			
	1	2	3	4
1. faktor: Reklámszeretet				
Szeretem a reklámokat.	,799			
A reklámok többsége szép, jó nézni őket.	,832			
A reklámok többsége szellemes, okos.	,689			
A reklámok többsége szórakoztató, kikapcsolódásnak is jó.	,662			
2. faktor: Reklámvalóság				
A reklámok többsége igazat állít.		,772		
A reklámok többsége a valóságot mutatja be.		,820		
A reklámok közelebb hozzák az emberek álmait.		,647		
3. faktor: Reklámmanipuláció				
A reklámok a fogyasztás érdekében manipulálják az embereket.			,744	
A reklámok többsége félrevezető, becsapja a vásárolni szándékozót.			,743	
Az élet nem olyan, mint amilyenek a reklámok többsége mutatja.			,779	
4. faktor: Reklámstátusz				
A reklámok megmutatják, hogy mire érdemes törekednie az embernek.				,630
A reklámok többsége a tehetős emberekhez szól.				,847
Forgatási módszer: Varimax Kaiser-normalizációval. A forgatás 5 iterációs lépésben történt.				

Forrás: saját szerkesztés

A fiatalok reklámhoz való attitűdjük szerinti klaszterei és azok középpontjai

	Klaszter				
	1	2	3	4	5
A klaszter megnevezése	Reklám- utáló	A reklámot hasznos- nak tartó	Reklám- imádó	Reklám- szkeptikus	Reklám- kerülő
A klaszter számossága	175	165	144	237	128
Reklámszeretet faktor	-,95749	,58946	1,01823	,07745	-,78646
Reklámvalóság faktor	-,87087	,46719	,98987	-,12928	-,46802
Reklámmanipuláció faktor	,91275	-,44201	-,55659	,45371	-,79161
Reklámstátusz faktor	-,46033	-,30296	1,15214	,11833	-,51934
A reklámok többsége segít eligazodni a választásban.	-,87912	,51435	1,03296	,03504	-,76244
A reklámok többségében nem lehet megbízni.	,76667	-,43607	-,30332	,45412	-,97819
A reklámok többsége erőszakos.	,53341	-,47111	,01187	,25587	-,70144
A reklámokra szükség van.	-,86428	,66835	,49691	,13827	-,57909
A reklámok csak azért vannak, hogy a gyártók pénzt keressenek.	,63975	-,80369	-,11679	,42965	-,41199

Forrás: saját szerkesztés

janak ki tőlük. Az ő felfogásuk szerint jobb lenne a világ a reklámok nélkül.

- *A reklámot hasznosnak tartók:* Úgy gondolják, hogy a reklámokra szükség van. Leginkább azért, mert általuk ismerhetjük meg a piacot és a piacon lévő márkákat. Véleményük szerint a reklám elsődleges célja az informálás, így inkább a fogyasztók, mint a gyártók szempontjából tekinthetők hasznosnak.
- *Reklámimádók:* Kifejezetten szeretik a reklámokat, az ott bemutatottakat követendő példának tekintik. A reklámokból lehet megtudni, hogy milyen a követendő viselkedésminta.
- *Reklámszkeptikusok:* Alapvetően nem ítélik el a reklámokat, csak azok manipulatív jellegét illetően vannak fenntartásaik. Mondhatni, szükséges rosszként tekintenek rájuk, amelyek részei mindennapjainknak, azonban, amennyiben túlságosan megbízunk bennük, úgy könnyen tévútra vihetnek minket.
- *Reklámkerülők:* Nem foglalkoznak a reklámokkal, ignorálják őket. Nem szeretik őket, de nem is foglalkoznak azok manipulatív jellegével, egyszerűen feleslegesnek tartják őket.

Marketingszempontú klaszterek kialakítása

A reklámhoz való attitűd szerinti csoportosítás után egy általánosabb, marketingszempontú szegmentálással vizsgáltuk a fiatalok fogyasztói magatartásának sajátosságait. Ehhez a klaszterezéshez a korábban bemutatott, a reklámhoz kapcsolódó faktorok mellett a vásárlásra vonatkozó változókból képzett faktorok

kat, illetve a család anyagi helyzetére vonatkozó változókat használtuk fel.

A vásárlásra vonatkozó változókat főkomponens módszerrel használva hat faktorba soroltuk (KMO=0,845; Bartlett Test: $\chi^2=3983,837$; szabadságfok: 190; Sig=0,000). A faktoranalízisbe került változók számát addig csökkentettük, amíg a végső (rotált) verzióban minden egyes elem súlya 0,5 felett lett; minden egyes változó csak egy bizonyos komponenssel korrelál szignifikánsan; a magyarázott varianciarányad 64%-os kumulált szintű lett; továbbá elmondható, hogy a kapott faktorok értelmezhetőek. A sajátérték-ábra hét faktort jelzett, ám mivel az utolsó faktorba pusztán egyetlen változó tartozott, ezért azt a későbbiekben is pusztán változóként kezeltük, és hat faktort alakítottunk ki:

- *Márkaszemélyiség faktor:* A vásárolt márka és a vásárló személyisége közötti kapcsolatra utal. Ennek magas értéke esetén a vásárló mérlegeli, hogy az adott márka illik-e hozzá, és kitart mellette, ha igen.
- *Márkaminőség faktor:* Eszerint a márkás termékek vásárlása azok feltételezett jobb minőségével indokolható.
- *Márkaközösség faktor:* Eszerint az azonos márkát vásárlók hasonlóan gondolkodnak, egyfajta közösségi kapcsolatot hoz létre az azonos fogyasztás.
- *Külsőség faktor:* A megjelenés, a divat, a látható fogyasztás jelentőségére utal.
- *Megfontolt beosztás faktor:* Az árak a fogyasztást meghatározó szerepére utal.
- *Kísérletezés faktor:* Az új termékek és új márkák kipróbálására való hajlamot jelzi.

- (Nagy üzletben vásárlás faktor: Nem szükséges faktorként kezelni, mert pusztán a „Szeretek nagy üzletekben vásárolni” változóval korrelál.)

Mindezek után tehát a már említett faktorok, illetve a státuszra vonatkozó változók alapján szegmentáltuk a fiatalokat. A hierarchikus klaszterezés igen körülményesnek bizonyult (25 klaszter meglétére utalt, ami viszont értelmezési szempontból aggályos lett

volna), így K-közép klaszterezést választottunk. Két klaszter távolságát öt, hat, illetve hét klaszter esetén is megvizsgáltuk, amíg végül a hatklaszteres megoldást ítéltük megfelelőnek (a döntésben a későbbi értelmezhetőség is szerepet játszott). A 4. táblában az így kialakított klaszterek főbb jellemzőit mutatjuk be.

Az így kialakított hat klaszter komplexen jellemezhető a fogyasztói magatartás szerint. Az alábbiakban

4. tábla

A fiatalok fogyasztói magatartás szerinti klaszterei

Megnevezése	Klaszter-középpontok						F-érték	Szig
	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter	5. klaszter	6. klaszter		
Számossága	83 fő	83 fő	56 fő	79 fő	142 fő	82 fő		
Anyagi helyzetekre mi jellemző?	-1,2127	,77029	-,28565	,31680	,44649	-1,0182	109,457	,000
Az elmúlt évben családod anyagi helyzete hogyan alakult?	-,68503	,73303	-,42819	,52623	,07754	-,71293	45,063	,000
Tudtok-e félretenni, valamire gyűjteni?	-1,1450	,50646	-,39297	,59894	,55192	-1,0922	133,048	,000
Az elmúlt évben voltatok-e üdülni?	-,69098	,75839	-,63421	-,06464	,36131	-,62294	46,622	,000
Zsebpénz-kategóriák	-,27885	,84811	-,39987	,00880	-,05859	-,42833	22,390	,000
Reklámszeretet faktor	-,67542	,27057	-,11599	,71666	-,43761	,80255	46,784	,000
Reklámvalóság faktor	-,66651	,56396	-,18326	,66365	-,58277	,52914	50,095	,000
Reklámmanipuláció faktor	,82975	-,49796	-1,0793	-,20733	,52284	-,12459	52,688	,000
Reklámtátság faktor	,06172	,38100	-,52843	,55133	-,61604	,59714	33,031	,000
Márkaszemélyiség faktor	-,51605	,84867	-,84562	-,44628	,07228	,53654	46,938	,000
Márkaminőség faktor	-,42115	,61960	-,39546	-,47743	,28256	,21015	22,206	,000
Márkaközösség faktor	-,40865	,63694	-,93625	,02686	-,15721	,57781	34,488	,000
Külsőségek faktor	-,44126	,74732	-,65712	-,54999	,10045	,38538	29,592	,000
Megfontoltság faktor	,21714	-,32520	,21901	,05587	,03009	,21849	3,799	,002
Kísérletezés faktor	-,07270	,38714	-,09454	-,14097	,06132	,21440	3,556	,004
A klaszterközepek távolsága								
1. klaszter		4,719	2,546	3,548	3,039	2,850		
2. klaszter	4,719		4,186	2,706	2,714	3,547		
3. klaszter	2,546	4,186		2,687	2,859	3,223		
4. klaszter	3,548	2,706	2,687		2,556	3,080		
5. klaszter	3,039	2,714	2,859	2,556		3,485		
6. klaszter	2,850	3,547	3,223	3,080	3,485			

Forrás: saját szerkesztés

az egyes szegmensek jellemzése található. A jellemzéshez a klaszterek kialakításához felhasznált változók mellett egyéb változókat is figyelembe vettünk.

1. **Önértékrend-követők:** Kisvárosi gimnazisták rossz anyagi helyzetű családból, akik keveset költenek megjelenésükre. Az ismert, márkás termékek vásárlását elutasítják, hiszen szerintük a márkák és az azokat övező kommunikáció csak arra való, hogy manipulálják a fogyasztót. Függetlenek, kevésbé hallgatnak mások véleményére, különösen szüleikére nem. Nincs olyan, akinek a kedvéért megváltoznának. Megfontolt vásárlók, az ár-érték arány megfelelőségét keresik.
2. **Menők:** Kisvárosi szakközépiskolások, többségükben fiúk. Viszonylag komolyabb mennyiségű saját pénzzel rendelkeznek. A kultúra és a szórakozás helyett a buliuknak élnek. Fontos számukra a megjelenés, amelyre sokat költenek. Az ismert márkákhoz kifejezetten ragaszkodnak, szerintük fontos, hogy egy termék divatos és emellett hozzájuk illő legyen.
Jellemzően plázákban vásárolnak. A haverok fontosak számukra, a reklámok mellett tőlük tudhatják meg, hogy mi a menő, a velük való kapcsolattartásra az átlagnál jelentősen többet költenek. A sulibelieknél menőbbnek gondolják magukat. Innovátorok, véleményvezetők.
3. **Falusi szakmunkástanulók:** Szegény, elszigetelődő falusiak, akik a fogyasztói társadalomban csak érintőlegesen vesznek részt. Nem a családjuktól kérnek pénzt, hanem maguk gyűjtenek. Egyáltalán nem érdeklik őket a márkák, a reklámok, nem törődnek azzal, hogy mi a menő. A megjelenésre, az egészségmegőrzésre, a telefonálásra és az internetezésre egyaránt keveset költenek. Megfontolt, érzékeny, praktikusságot előtérbe helyező vásárlók, akár a minőség rovására is. Igyekeznek maguk megoldani saját szűkös eszközeikkel a boldogulásukat.
4. **Megfelelni akarók:** Jómódú családból származó szakközépiskolások, jellemzően lányok. A szülő szavára adnak, együtt vásárolnak velük, az ő pénzükből élnek. Több olyan személy van, aki nagy hatással van rájuk. A reklámokat szeretik, de a márkák helyett inkább a kedvező ár érdekli őket. Igyekeznek a gyermekkorukban tanult lányszereppel minél jobban azonosulni. Fogékonyak a kívülről adott magatartási és életstílusmintákra, legyen az a szülő által meghatározott „lány”-kép vagy a médiában látott „csaj”-szerep.
5. **Értelmiségi sarjak:** Városi gimnazisták, akik jelentős részben szüleiktől függenek. Saját közös-

ségük, barátaik alakítják (szüleik mellett) a véleményüket. A reklámokhoz kritikusan állnak, manipulatívnak tartják őket. Vásárlásaik során is saját fejük után mennek: fontosnak tartják, hogy a termékek szépek és jó minőségűek legyenek, hozzájuk illő, olyan, amely nekik bevált. Ha reklamációra kerül a sor, akkor maguk oldják meg. Kritikus gondolkodásúak, kevésbé mintakövetők. A fogyasztás kevésbé határozza meg jellemüket.

6. **Álmodozók:** Szakiskolai diákok, többségükben lányok. Saját pénzüik nincs, szüleik tartják el őket, akiknek viszont kifejezetten rosszak az anyagi lehetőségeik. A haverok erősen befolyásolják őket. Az átlaghoz képest nagyon szeretik a reklámokat, amiket ott látnak, azokról úgy gondolják, hogy követendő példaként szolgálhatnak, de korlátozott lehetőségeik miatt inkább csak álmokképek maradnak számukra. Fontosnak tartják, hogy amit vesznek, az jól nézzen ki külsőre, hiszen a külsőségek különösen fontosak számukra. Érdekes, hogy szerintük a menő márka jó minőségű, de a gagyi márka nem rossz minőségű, hanem olcsó tömegtermék. Többnyire tipikus mintakövetők, de erre anyagi okok miatt kevés lehetőségük van. Marad az álmodozás és a megjátszás.

ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunkban a fiatalok fogyasztási szokásait vizsgáltuk. Kvantitatív vizsgálatunkkal arra kívántunk rávilágítani, hogy a fiatalok fogyasztásának megértéséhez előbb azt kell elfogadnunk, hogy ez egy nagyon *heterogén szegmens*, így az általános jellemzés és marketingszempontról az *egységes szegmensként való kezelés nem adekvát*. Ezen kívül számos szakirodalmi megállapítást is igazoltunk vélünk:

- *A család komoly befolyással van* a fiatalok fogyasztására. Az anyagi források biztosításában, illetve az információközlésben egyaránt kiemelt szerep jut a szülőknek.
- A közeli, tagsági referenciacsoportoknak, *barátoknak, haveroknak erős véleményalakító szerep jut* a fiatalok életében. Az adott szegmensbe tartozók igyekeztek idomulni a közösség által képviselt értékekhez, ami fogyasztásukban is megjelenik.
- *A fiatalok között jelentős arányban találunk divat-innovátorokat* („menők”). Számukra különösen fontos a márkás ruhák vásárlása, a személyiség és a fogyasztás közötti összhang, valamint a divattal való lépéstartás. Igen érdekes megállapításnak tartjuk, miszerint ez a csoport az, amelynek tagjai

befolyásolják más szegmensbe tartozók viselkedését is, egyfajta követendő példát mutatva (gondolunk itt az „álmódosókra” és a „megfelelni akarókra”).

Ezek mellett olyan megállapításokra is jutottunk, amelyek az eddigi szakirodalmi állásfoglalások kiegészítői, esetleg részben módosítói vagy árnyalói is lehetnek:

- Hazánkban a fiatalok többsége számára a fogyasztás nem tölt be olyan fontos szerepet az életben, mint a nyugati országok fiataljai számára. Bizonyos szegmensek esetében („menők”, „álmódosók”) nagyon meghatározó a fogyasztás, azonban a többség nem ez alapján alakítja személyiségét. Ennek értelmezéséhez fontos megjegyezni, hogy a leggyakrabban vizsgált nagyvárosi fiatalosság (amelyikre inkább jellemző a fogyasztás általi személyiségmeghatározás) itt a mintának csak kis részét tette ki.
- Habár a fiatalok reklámhoz való attitűdjéről vizsgálatunk során is kiderült, hogy általánosságban negatív, azonban megállapítható, hogy szegmensenként szélsőségesen eltérhet egymástól. Így találtunk olyan szegmenseket, amelyeknél kifejezetten pozitív a reklámhoz való attitűd.

„Ezek a fiatalok azonban már a fogyasztói társadalomban nőttek fel, ismerik az általános marketingpraktikákat, nem nyűgözi le őket néhány frappáns klisé. Az a vállalat, amelyik nem veszi a fáradtságot, hogy szegmensekre bontottan vizsgálja meg ezt a csoportot, nem fogja tudni elnyerni a bizalmát.”

A gyakorlati szakemberek számára (is) a legfontosabb a fiatalok csoportjának szegmentált megközelítése. Igen heterogén korcsoportról van szó, amelynek tagjai még most keresik igazi fogyasztói személyiségüket. Ez kiváló alkalom arra, hogy elcsábítsa, elbűvölje őket egy-egy jól célzott kommunikáció, és ennek köszönhetően hosszú távú kapcsolatot alakítson ki a vállalat ifjú ügyfeleivel. Ezek a fiatalok azonban már a fogyasztói társadalomban nőttek fel, ismerik az általános marketingpraktikákat, nem nyűgözi le őket néhány frappáns klisé. Az a vállalat, amelyik nem veszi a fáradtságot, hogy szegmensekre bontottan vizsgálja meg ezt a csoportot, nem fogja tudni elnyerni a bizalmát.

Kutatásunk korlátjaként fontos megemlíteni, hogy a megállapítások csak a vizsgált régióra általánosít-

hatóak. A klaszterek kialakítása során a kutatói értelmezés szubjektivitása a módszer sajátosságából adódóan nagy, így a kialakított klaszterek értelmezése magán hordozza a kutatást végzők személyes értelmezéséből fakadó torzításokat. Az eredmények pontosabb értelmezéséhez hasznos lenne több összehasonlító kutatás elvégzése ugyanezzel a kérdőívvel egyéb régiókban, különös tekintettel a fővárosra.

HIVATKOZÁSOK

- Andó A. (2007), A reklámkerülő fiatalok elérése indoor eszközökkel, *Marketing & Menedzsment*, 41(4–5) 79–90.
- Benedek J. (2001), A referenciacsoportok szerepe a tinédzserek fogyasztói döntéseiben, *Marketing & Menedzsment*, 35(4) 32–37.
- Cheung, L., Harker, D., Harker, M. (2008), The state of the art of advertising from the consumers' perspective: a generational approach, *Marketing Review*, 8(2) 125–146
- Hetesi E. (2004), A fogyasztás szociológiája, in: Czagyány L. – Garai L. (szerk.), *A szociális identitás, az információ és a piac*, 267–281.
- Johnson, L. (2006), *Mind Your X's and Y's*, Free Press: New York
- Kazár K. (2009), *Fiatal fogyasztók (?) A Szegedi Tudományegyetem jegyzettámogatási rendszerének elemzése (szakdolgozat)*, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar
- Kollár Cs. (2007), A budapesti ifjúság fogyasztói csoportkultúrája az infokommunikációs társadalomban és ennek marketingkommunikációs aspektusai, *Marketing & Menedzsment*, 41(1) 26–31.
- Kovács K. (2009), *A divatterjedés és a divattermékek fogyasztását befolyásoló tényezők empirikus vizsgálata a hazai fiatalok körében*, *Marketing & Menedzsment*, 43(1) 62–71.
- Noble, S. M., Haytko, D. L. and Phillips, J. (2009), What drives college-age Generation Y consumers?, *Journal of Business Research*, 62 617–628
- Smith, J. W. – Clurman, A. (2003), *Generációk, márkák, célcsoportok*, Budapest: Geomédia Kiadó
- Sulyok A. (2003), *Az Y generáció elérésének titka (szakdolgozat)*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Budapest, letöltés helye, ideje: http://elib.kkf.hu/edip/D_10719.pdf, 2009. 07. 11.
- Szántó Sz. (2005), „Mondd marketing, van még esélyed?” Avagy betekintés a fiatalok fogyasztói magatartásába, *Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Szakmai Füzetek*, 16. szám, 102–111., letöltés helye, ideje: http://elib.kkf.hu/okt_publ/szf_16_13.pdf, 2009. 09. 26.
- Tárkányi E. – Józsa L. (2006), A fogyasztó „második szocializációja”, *Marketing & Menedzsment*, 40(5–6) 73–79.
- Töröcsik M. (2006), *Fogyasztói magatartás trendek*, Budapest: Akadémia Kiadó
- Tari A. (2008), Y generáció, *Fordulópont* 10(3[41]) 53–60., letöltés helye, ideje: http://www.ikerhold.hu/www.fordulopont.hu/FP-41_y-generacio.pdf, 2009. 09. 29.
- Wolburg, J. M. and Pokrywczynski, J. (2001), A psychographic analysis of Generation Y college students, *Journal of Advertising Research*, 41(5) 33–53

*Prónay Szabolcs tanársegéd
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar*

A SEGMENTATION-BASED STUDY ON CONSUMPTION OF YOUNG PEOPLE

In our research, we intend to explore the consumption of teenagers and their attitude towards commercials and ads. Our aim is to establish segments among teenagers according to their relation to commercials, their buying behaviour and their financial state. The segmentation of teenagers is peculiar and sometimes problematic, because the common segmenting methods – based on status and values – usually does not result in stable and understandable segments. The parents and the friends are the common opinion leaders of teenagers, but we should not forget the influence of the media and the commercials within it. We conducted our research using a sample of 911 teenagers between the age of 14 and 19 from Southern Hungary. In the first step we examined the teenagers' relation to commercials and ads. Factor analysis was used for revealing the main components of the commercial variables. These main components were: Com-

mercial loving; Commercial reality; Commercial manipulation; Commercial status. Using these factors, five segments were made up according to the teenagers' relation to commercials. In general they think commercials are manipulative and sometimes even stupid. However we can find some commercial loving segments as well. In the second step, we set up a goal of establishing complex segments based on financial, commercial and buying variables. We used factor analysis for the teenagers buying behaviour, which yielded seven factors. Applying this seven buying factors, the commercial factors and the financial variables, six segments were identified. These segments differ in location, in type of school, in financial state, in buying behaviour and also in their relation to commercials. According to the research – although traditional segmentation often yield confusing results between teenagers – an acceptable way of grouping the youngsters could be found.

Szabolcs Prónay



GfK Growth from Knowledge

Shopping Monitor – Fókuszban a vásárlók

- Változtak-e a vásárlási szokások a válságban?
- Mire figyelnek a boltban a vásárlók?
- Milyen vélemények vannak a vásárlók az egyes kereskedőkről?

A GfK Shopping Monitor 2010/2011. című tanulmányából azt is megtudhatja, hogyan ítélik meg a vásárlók az egyes láncok árszínvonalát, választékát, személyzetét. Választ kaphat arra is, hogy milyen arányban szeretnek új termékeket kipróbálni, irnak-e bevásárlólistát, milyen arányban vannak impulzusvásárlásuk.

A visszamenőleges adatok pedig lehetővé teszik a trendszerű értékelést, megmutatva, hogy mely tényezőkre lettek érzékenyebbek a vásárlók, hogyan használják az akciós újságokat, miért az adott láncot választják, milyen gyakran látogatják az egyes csatornákat, mely kereskedőket preferálják leginkább.

További tájékoztatás: **Kul János** ■ Tel.: 06-1/237-1436
E-mail: janos.kul@gfk.com ■ www.gfk.hu

A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingszervezetének kialakulása, léte, funkciói

Megvizsgáltam, milyen befolyásoló szerepe lehet a makrogazdasági folyamatok változásának, valamint a külpiaci nyitottságnak a kis- és középvállalatok marketingszervezetének kialakulásában. Hogyan alakul a marketingszervezet működése, szervezeti mérete, a szervezetten belüli befolyása? Milyenek a vizsgált vállalkozások körében a tipikus döntési helyzetek, a helyzetekre adható döntési válaszok? E cikk néhány általam fontosnak tartott részterület eredményeit tartalmazza.

Kulcsszavak:
kis- és középvállalat, marketing, kvalitatív, kvantitatív kutatás

MÓDSZERTANI ISMERTETÉS

A kutatási terv fázisai a következők voltak. Az *első*, kvalitatív fázisban mélyinterjú segítségével tájékozódtam a hazai kis- és középvállalkozások vezetőinek szakmai ismereteiről, a különböző szakmai fogalmak értelmezéséről, azokról a problémákról, amelyek a megkérdezés időszakában aktuálisan foglalkoztatták az interjú alanyait. A *második* fázis a kutatás előkészítése, amely a kérdőívek tesztelését foglalta magába, amelyeket fókuszcsoportos megkérdezés segítségével végeztem. A fókuszcsoportos megkérdezés célja a kérdőív, s ezen belül a kérdések, a skálák koncepciójának, tartalmának, értelmezhetőségének tesztelése, illetve a kutatói és a menedzseri nézőpontok ütköztetése. A kutatás *harmadik* fázisában került sor a kvantitatív kutatás elvégzésére, amelynek formája a kérdőíves megkérdezés volt.

A vállalati mélyinterjúk, valamint a fókuszcsoportos megkérdezések elsődleges célja a kérdőív értelmezése volt, és az annak kitöltése során tapasztalt, főleg értelmezési hibák kiszűrése. A kérdőív kérdéseinek közös értelmezése mellett megkértük a válaszadókat, hogy fejtsék ki azokat a témákat, amelyek véleményük szerint egy adott témakörben hiányoznak, fölöslegesek, illetve félreérthetőek. A kvantitatív kutatás során rögzített adatok statisztikai elemzése az SPSS programcsomag segítségével történt.

A vizsgálandó fő kérdéscsoportok az előzetes információszerzést követően a következők:

- Mit értenek marketingszervezet alatt a kutatásban résztvevők?
- Létrejött-e egyáltalán, illetve ha létrejött, mit is nevez marketingszervezetnek a megkérdezettek köre?
- Milyen tevékenységet végeznek a marketingszervezetben tevékenykedők?
- Megállapíthatóak-e összefüggések a szervezet nagysága, tulajdonosi köre, illetve a tevékenységek folytatásának ideje és a marketingszervezet kialakulása és tevékenysége között?
- Jellemző-e valamelyik marketingszervezeti forma a vizsgált vállalkozásokra, és ha igen, mi lehet ennek az oka?

Számos más, egyéb kérdés is felmerülhetne még. Feltételezésem szerint annak ellenére, hogy számos marketingszervezeti definíciót ismerünk, és

ezek meglehetősen széles körben értelmezik a marketing-szervezet fogalmát, kezdve az egyszerű értékesítési osztálytól a korszerű marketingvállalati szemléletig, amely az egész vállalkozást úgy értelmezi, mint egységes marketing-szervezet, az alábbiakat vártam a kutatástól.

A KUTATÁS MENETE

Először *egyéni mélyinterjúk* készítését végeztem el, ahol a megkérdezettek köre a már definiált kis- és középvállalkozások vezetőinek sokaságából került ki. Az elvégzett öt mélyinterjú célja a gyakorlatban használt kifejezések definiálása, a fogalmak tisztázása, valamint általános használatuk felmérése. E megbeszélések adtak alapot a további *fókuszcsoporthoz* megkérdezések kialakításához. Az interjúk minden esetben a megkérdezett által biztosított helyen, általában irodában zajlottak, és 40–50 percesek voltak. A következő lépést a fókuszcsoporthoz megkérdezések előkészítése és lebonyolítása jelentette. Célja, hogy a *kérdőíves megkérdezést* előkészítse, így tulajdonképpen már elég pontos forgatókönyv elkészítésére volt lehetőség. Három csoportban került sor az interjú lebonyolítására, amely általában 1,5–2 órát vett igénybe, az interjú helyszíne minden esetben az egyik vizsgált vállalkozás által biztosított tárgyalóhelyiség volt. Eredménye az általános tájékozódáson, illetve a vizsgált vállalkozások piaci érzékenységének felismerésén túl a szakmai fogalmi körök tisztázásában nyilvánult meg. Így sikerült tisztázni, mit értenek a megkérdezettek szervezeti forma alatt, illetve beigazolódtott, hogy ismerik a hierarchikus, a divizionális és a mátrixszervezet fogalmát. Megtudják határozni a vizsgált szinten a vállalkozásuk főbb adatait, jellemzőit minden további utánjárás nélkül, valamint határozott elképzelésük van a cégen belüli együttműködés szereplőire vonatkozóan. Kiderült, melyek azok a témák, amelyekre nem szívesen válaszolnak, illetve csak tájékoztató jellegű adatokat hajlandók adni.

Mindezen eredmények felhasználásával került kialakításra a kérdőíves megkérdezés. A kérdőív az összeállítást követően szakmai körben került először vizsgálatra, majd rövid próbakérdezést követően véglegesítettük. A kérdőívek sokszorosítását követően következett a lekérdezésre való felkészülés. A kérdezőbiztosokat (főiskolai hallgatók) felkészítő megbeszélésen értelmeztük a kérdéseket és a rájuk adható válaszlehetőségeket, illetve meghatároztuk a mintavétel (egyszerű véletlen minta) földrajzi területeit. Személyes megkérdezést folytattunk PPI, azaz paper and pencil interview formában.

A több mint 200 beérkezett kérdőívből az előzetes formai, tartalmi szűrést követően, ami elsősorban a hiányosan kitöltött kérdőívek kiemelését jelentette, 170 értelmezhető kérdőív maradt feldolgozásra.

A kutatás rész céljainak megfogalmazása

A kérdőíves kutatás során számos olyan rész cél meghatározására került sor, amelyek tárgyalásával és eredményeinek feldolgozásával összességében megválaszolhatóak a cikk elején feltett kérdések, elérhetőek az ott kifejtett célkitűzések. Ennek részletei a következők:

- A cégek szervezeti felépítésének vizsgálata.
- A vállalkozások létrejöttének ideje és a különálló marketing-szervezet léte közötti összefüggés keresése.
- A marketing-szervezet kialakulásának foka, fogalmának értelmezése a vállalkozásoknál.
- A marketing-szervezet tevékenységének meghatározása.
- A marketing-szervezet és a marketing-szemlélet összekapcsolódásának vizsgálata.

Mindezek olyan rész célok, amelyek vizsgálata a kérdőíves megkérdezés segítségével megtörtént, eredményei alapján reményeim szerint olyan általános következtetések vonhatók le, amelyek jellemzik a mai magyar kis- és középvállalkozásokat, és alkalmasak olyan általános javaslatok megfogalmazására, ami esetlegesen a kis- és középvállalkozások további fejlődését is segítheti, e vállalkozói kör problémáira derít fényt.

A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSI IDEJE

A vizsgált vállalkozások alapítási adatainak csoportosítását (amelynek alapja az a 166 válasz, amelyeket a 170 beérkezett kérdőív tartalmazott) a beérkezett információk alapján utólag végeztem el, igyekezve, hogy a csoportok arányai megfelelő képet adjanak a teljes sokaságról. Így az 1988 előtt alapított vállalkozások egy csoportot képeznek, amíg a továbbiakban négyévenkénti bontást alkalmaztam. A teljes minta értékelése kapcsán egyértelműen megállapítható volt, hogy a társaság alapítások zöme 1989 utánra tehető. Ugyanakkor figyelemre méltó tény, hogy a megkérdezettek között található 1948-ban alapított vállalkozás is. Az átlagos alapítási idő 1996, tehát átlagosan 13 éve működő vállalkozásokat vizsgálhatunk, ami igen örvendetes, hiszen így van a vállalkozásoknak múltja, összevethető fejlődési szintjük, szervezeti helyzetük (esetleg kultúrájuk), illetve ezek alapján feltételezhető, hogy a minta gazdaságilag stabil, megfelelő múlttal rendelkező vállalkozások megkérdezésén alapszik.

Az egyik további feltételezésem, hogy van összefüggés a külföldi tulajdonlás, valamint a vállalkozások szakmai fejlettsége között. A magyarországi gazdasági környezetnél fejlettebb országokban véleményem szerint a marketingszemlélet előretörése már megtörtént, így annak hatása a tulajdonosi szemléleten keresztül megjelenhet a hazai vállalkozások esetében is. A vizsgált vállalkozások 79,9%-ában azonban nem találhatóunk külföldi tőkét. Ugyanakkor érdekes, hogy kisebbségi külföldi tulajdonban elenyésző 1,8%, amíg többségi külföldi tulajdonban valamivel több mint 18,3% van. Ez akkor lesz érdekes, amikor a tulajdonosok jogállását összevetjük a szervezeti tagoltsággal, illetve a marketing szervezet tevékenységével.

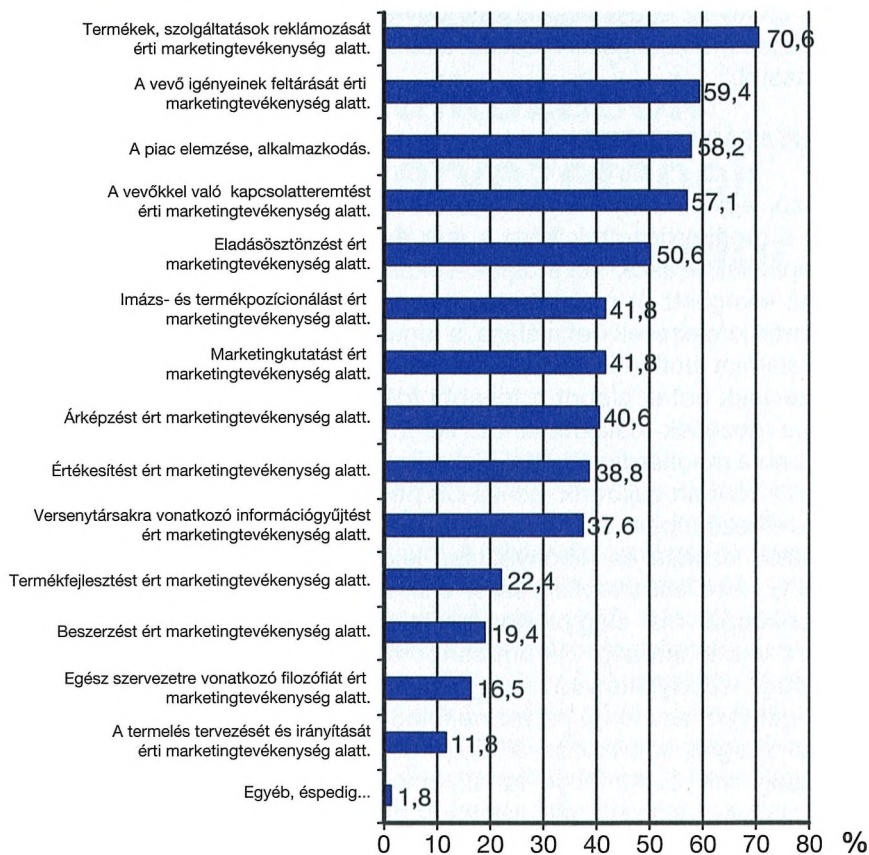
A foglalkoztatotti létszám vizsgálatokor hat csoportot képeztem. Az első, az 1–10 fős összlétszámú vállalkozások aránya a minta 32,3%-át teszi ki, a 11–50 fős vállalkozások részaránya 38,3%. Ez a legnagyobb csoport. Ezt követően 50 fős intervallumokat használva adható teljes kép a megkérdezett vállalkozások létszámadatairól. Megállapítható, hogy a kis létszámú 1–50 fős vállalkozások adják a minta 70,6%-át, ami a vizsgálat tárgyának szempontjából nem túl szerencsés, de akár megfelelő is lehet, hiszen feltételezzük, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb az esély, hogy elkülönült marketing szervezetet találunk meg benne. Így a későbbiekben, a hipotézisek konkrét vizsgálatokor a csoportok különálló vizsgálatával lesz célszerű foglalkozni.

A MARKETINGTEVÉKENYSÉG ÁLTALÁNOS ÉRTELMEZÉSE

A marketing fogalmát és tevékenységének kereteit sokan és sokféleképpen megfogalmazták már. A marketing szervezet fogalmának és tevékenységének értelmezése szempontjából szükségünk van

1. ábra

A marketing értelmezése



arra, hogy a megkérdezetti kör által használt kategóriákat pontosan megismerjük. Meg kellett tudnunk tehát azt, hogy jelenleg a magyarországi kis- és középvállalkozások esetében hol is tart a marketingtevékenység, mit is ért a megkérdezetti kör marketingtevékenység alatt.

A hazai és nemzetközi irodalom feldolgozása során, az elméleti anyag feldolgozásán túl, már a saját primer kutatási programom megvalósításának közepén került publikálásra 2008 nyarán a Magyar Marketing Szövetség honlapján a „A marketing szerepe a vállalatoknál” című tanulmány. A téma hasonlósága miatt találtam néhány olyan elemet, amely némileg átfedésben van az időközben elkezdett primer kutatási programmal, és ennél fogva úgy éreztem, hogy hasznos előzménye lehet ezek megismerése. A tanulmányt a Magyar Marketing Szövetség megbízásából a GfK Hungária Kft. készítette.¹

¹ <http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314>, 2008. november 25.

A válaszok kialakításakor az eddigi hazai és nemzetközi kutatási eredményeken túl a kérdőíves megkérdezést megelőző mélyinterjúk és fókuszcsoportos megkérdezések tapasztalatait is figyelembe vettük. A kérdésekre adott válaszok (válasz is adható volt) eredményeinek sorba rendezése után az 1. ábra volt összeállítható (a kérdésre adható válaszok természetesen nem ebben a sorrendben kerültek ismertetésre).

A diagramról leolvasható, hogy a mai magyarországi vállalkozások elsősorban még mindig csak a marketingkommunikációval, ezen belül is a reklámmal azonosítják a marketing fogalmát (70,6%). Jelentős még a vevői igények feltárását (59,4%), a piacelemzést (58,2%), valamint a vevőkkel való kapcsolattartást (57,1%) favorizáló válaszok száma. 50% fölötti még az eladásösztönzés (50,6%) marketingtevékenységként való értelmezése, majd az imázs- és termépozicionálás, valamint a marketingkutatás következik egyformán 41,8%-kal. Az árképzésben (40,6%), valamint az értékesítésben (38,8%) való részvétel már az erős közepmezőnyt jellemzi, hasonlóan a versenytársakra vonatkozó információgyűjtéshez (37,6%).

A termékfejlesztésben (22,4%), valamint a beszerzésben (19,4%) való szerepvállalást, egyértelműen nem a marketingtevékenységek közé sorolják a megkérdezettek, vélhetően önálló tevékenységként értelmezik őket.

Végezetül az egész szervezetre vonatkozó filozófia (16,5%), valamint a termelés tervezését, irányítását értő marketingtevékenységi kör értelmezése maradt (11,8). Alacsony jelölésükkel bizonyították azt, hogy a marketingszemlélet széles körű elterjedéséről, széles értelemben való értelmezéséről, használatáról a jelen magyarországi kis- és középvállalkozásai esetében nem beszélhetünk, ezen a téren további komoly erőfeszítésekre van szükség. Folyamatos információnyújtással, tanácsadással meg kell e vállalkozó körrel ismertetni, értetni, hogy sikerük egyik meghatározó eleme a folyamatos és széles körű marketingszemlélet kialakítása és a funkcionális tevékenységek ez alá rendelése lehet.

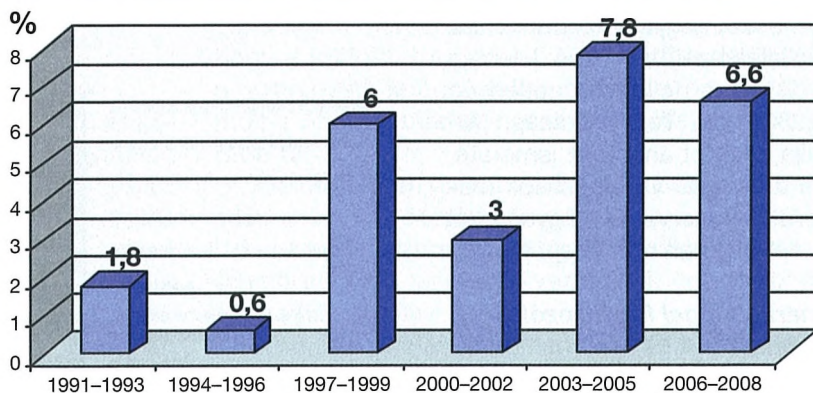
A MARKETINGSZERVEZETRŐL

A marketingszervezet léte, létrejöttének ideje

A vizsgált vállalkozások 74,2%-ában nem található elkülönült marketingszervezet, így a levonható általános

2. ábra

Az elkülönült marketingszervezet létrejöttének ideje



következtetés, hogy a megkérdezett kis- és középvállalkozások esetében nincs különálló szervezeti egység, amely a marketingtevékenységekkel foglalkozna. A marketingszervezettel rendelkező 25,8% esetében a szervezet kialakulásáról a 2. ábra tájékoztat.

Az adatok alapján megállapítható, hogy a létrejövő marketingszervezeti egységek száma és a létrejöttük ideje között nincs szignifikáns összefüggés.

A marketinggel kapcsolatos munkát végzők száma

A válaszadók 13,8%-a úgy ítéli meg, hogy az általuk marketingtevékenységként definiált munkák végzése nem teszi ki egy munkatárs teljes munkaidejét. A legnagyobb részarányban (38,8%) 1 fő végzi az ilyen irányú tevékenységet, amíg 2 főt 25% jelölt. A 3 vagy több marketingmunkatárs foglalkoztatását összesen 22,4% jelölte be. Összességében megállapíthatjuk, hogy a vizsgált cégek 63,8%-ában egy vagy két fő végez marketinggel kapcsolatos tevékenységet. Fontos megállapítást tudunk tenni, hiszen egyrészt bizonyítást nyert, hogy a vizsgált vállalkozások esetében nincs olyan cég, ahol valamilyen marketingtevékenységet ne végeznének, másrészt a vizsgált cégek 47,4%-ánál kettő vagy annál több fő foglalkozik teljes munkaidőben marketingfeladatok megoldásával.

A marketingszervezet strukturális beágyazottsága

A marketingmunka szervezeti hierarchiában betöltött helye is utalhat a marketingtevékenység fontosságára. Ennek megállapítása céljából arról kérdeztem, hogy a marketinggel foglalkozó szervezeti egység vezetője kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel. A kérdés nem a marketingszervezeti egység létre, hanem célzottan csak a tevékenységre vonatkozott, amit megértettek a válaszadók, és azok is állást foglaltak, akiknél nem található meg elkülönült marketingszervezeti egység. Az erre a kérdésre adott

151 válasz eloszlása a következő: A marketinggel foglalkozók fontos szerepet töltenek be a szervezetben: a két legjellemzőbb válasz a vállalatvezetőnek való jelentés (57%) és a teljes függetlenség (27,2%) volt. Természetesen árnyalja a képet annak az ismerete, amit a vizsgált vállalkozások méretéről, a szervezet nagyságáról a korábbiakban már kifejtettem.

A marketinggel foglalkozók feladatai

A kérdésre adható válaszok kidolgozásakor – hasonlóan a marketingtevékenység fogalmának meghatározásához – a kiindulási alapot a mélyinterjúk és a fókusz-csoportos megbeszéléseken elhangzottak jelentették, amelyek jelentősarányban átfedésvannak a korábbi fogalom meghatározással. Itt azonban a saját vállalkozására kellett ezeket a lehetséges válaszokat alkalmazni, értelmezni. Itt is több válaszadásra volt lehetőség.

A feldolgozott válaszok immáron egyértelművé tették, hogy a marketingkommunikáció (64,5%), valamint ezen belül a termékek és szolgáltatások reklámozása (60%) a legfontosabb marketingfeladat a mai magyar kis- és középvállalkozások számára. Ezt követi a vevőkkel való kapcsolatteremtés és a vevői igények feltárása (mindkettő 57,4%), valamint a piacelemzés, a piaci viszonyok figyelemmel kísérése és az ahhoz való alkalmazkodásra vonatkozó javaslatok kidolgozása (49,7%).

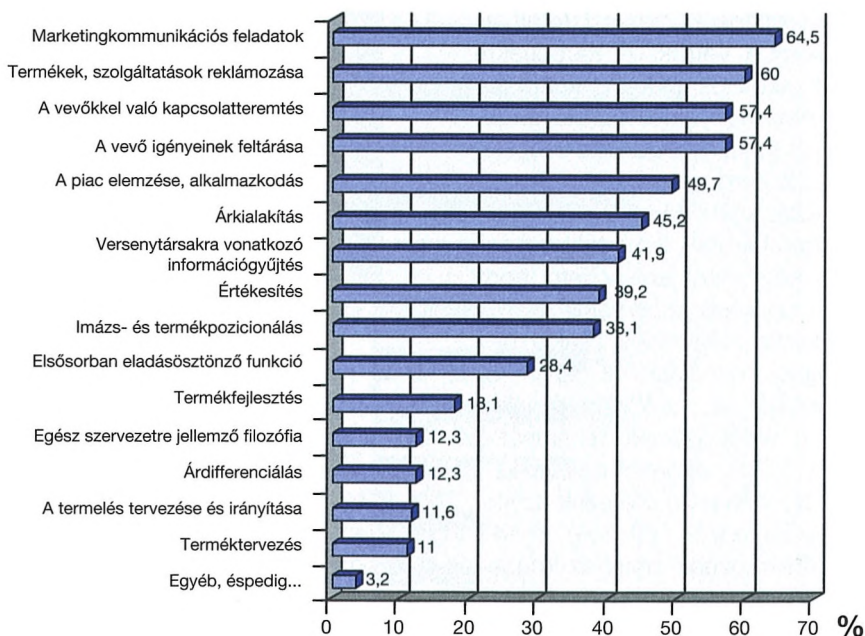
A többi tényező adatai és sorrendje a 3. ábrán megtalálható. Összességében megállapítható, hogy hasonlóan a marketingtevékenységek fogalmának tisztázásához, a saját marketingtevékenység végzésénél az operatív, illetve a marketing eszközzel alkalmazó tevékenységek kerültek elsősorban említésre. A marketing mint szemlélet nem került be a válaszadók eszmerendszerébe, ennek hiánya fellelhető a szervezeti felépítés kialakításakor is.

A MARKETING SZEREPE A VÁLLALATI TEVÉKENYSÉGEN BELÜL

A marketingszemlélet léte, illetve szerepe a kis- és középvállalkozások körében olyan tényező, amely

3. ábra

Saját cégen belüli marketingfeladatok



a sikerességet befolyásolja. A kérdésre adott válaszok azonban nem erről tanúskodnak. A megállapítást alátámasztja a marketingszemlélet szerepének vizsgálata a vállalati döntésekben. A kérdésre válaszoltak csupán 26,2%-a tartja meghatározónak a marketingszemlélet meglétét, amíg 48,2% fontosnak értékeli, ugyanakkor 18,9% elhanyagolhatónak tartja, és 6,7% szerint nincs is kialakult marketingszemlélet a vállalkozásuknál. Megállapíthatjuk tehát, hogy a vizsgált kör esetében a marketingszemlélet inkább csak fontosnak tartott, nem pedig meghatározó tényező.

Egy szervezeti egység szervezeten belüli súlyának megítélése nem egyszerű feladat. Az előzőekben vizsgáltam már az ott dolgozók létszámát, az együttműködés szintjeit, a vállalati döntésekben jelentkező hatását, most a vállalkozás pénzügyi lehetőségeinek oldaláról próbálom a marketingszervezet szerepét felmérni. A kutatás eredményeképpen elmondható, hogy a 120 válaszadó közül 21 azt a választ adta, hogy egyáltalán nincs a marketing-szervezetnek önálló költségvetési kerete. A részletes adatok csoportosítása alapján megállapítható, hogy 1–5% közötti keretet összesen 52 válaszadó jelölt meg, 6–10% közötti keretet összesen 16 meg-

kérdezett választott, majd igen széles spektrumon mozog a válaszok száma, de összességében kevés jelöléssel.

ÖSSZEFOGLALÁS

A vizsgálat azt mutatta, hogy a mai magyar kis- és középvállalkozások a marketingtevékenység területén még jelentős tudáshiánnyal küzdenek. Sajnálatos módon csak azokat az ismereteket birtokolják, amelyek a gyakorlatból származnak, még akkor is, amikor ezek az ismeretek nem kellően elegendők egy kiélezett versenyhelyzetben. Stereotípiákban gondolkodnak ahelyett, hogy a már mások által korábban kialakított és „feltalált” módszereket és eszközöket használnák. A piaci igények feltérképezését feladatnak tekintik ugyan, de ebbéli tevékenységük leragad az információk beszerzésénél. Hiányzik a vállalkozást teljesen átható marketing szemlélet, amely nemcsak a marketingeszközök esetenkénti alkalmazását jelenti, hanem vállalatvezetési filozófia, gondolkodásmód.

A szervezeti létszámhoz mérten kevesen és nem elkülönült szervezeti egységben végeznek marketingtevékenységet. A kotleri „marketingosztály evolúciója” hazánkban a kis- és középvállalkozások tekintetében még igencsak újtának elején tart. Ez azonban azt is jelenti, hogy azok a szervezetek, amelyek ezen a stádiumon tovább tudnak lépni, versenyelőnyhöz jutnak. Kiemelten fontos lehet ez éppen most, amikor a válság hatása még mindig rányomja bélyegét a magyar gazdaságra.

A válságot követően csak azok a gazdasági szereplők maradnak a piacon, akik kellő tartalékkal rendelkeznek, és rugalmasan tudnak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Ennek a rugalmasságnak az egyik záloga a kellő módon, szakmai elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok birtokában kialakított szervezet megtervezése és bevezetése. A legfontosabb az lenne, hogy ezen megoldási lehetőségeket, illetve a marketing szemléletmódot a vizsgált kis- és középvállalati kör megismerje, és saját lehetőségeire, adottságaira adaptálva használja. Ezzel nemcsak a saját létüket és üzleti sikereiket alapoznák meg, hanem a kkv-k megerősödése révén a teljes magyar gazdaság stabilitását is növelnék. Szükség van tehát az erre vonatkozó ismeretek eljuttatására a vizsgált kis- és középvállalkozói körbe, valamint arra, hogy e vállalkozói körben tudatos legyen a marketing szervezet kialakítása. Az elmúlt évtizedekben letisztultak a különbözőképpen létrejött vállalkozások működési módjai. Nincs a mai vál-

lalkozások között markáns különbség a tulajdonosi struktúra, a korábbi szervezeti kultúra alapján. Találtam ugyanakkor a külföldi tulajdonosi körre vonatkozó markáns vonásokat. Bizonyítást nyert, hogy a külföldi tulajdonosi kör miatti tudástöbblet, a szervezeti kultúra kifinomultsága és hosszabb múltja miatt a marketingszervezet kialakulása előrébb tart.

Kiemelkedően fontos a marketing bővebb értelmezése a kis- és középvállalkozásokban. Erősödnie kellene a marketing szemléletnek. Ez azonban csakis úgy érhető el, ha a szervezet vezetőinek gondolkodását fejlesztjük, alakítjuk át.

A kapott kutatási eredményeket és a nagyvállalati tapasztalatokat összegezve a fejlődés irányát a tavábbiakban abban látom, hogy a tágran értelmezett marketing szemléletmód elsajátítása mellett a marketing eszközök használata is bővül.

HIVATKOZÁSOK

- A marketing szerepe a vállalatoknál, <http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314>, 2008. november 25.
- Bauer András, Berács József, Molnár László (1986), A marketing szervezet és információrendszer körében folytatott kutatás összefoglalója, 1983–1985, Budapest
- Ben-Ami, Jacob (2003), Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása? Marketing & Menedzsment, XLVII. 4.
- Berács József, Graham Hooley, Kolos Krisztina (1995), Marketingstratégia Magyarországon: a hazai vállalatok tipológiája, Vezetéstudomány, 26. 5–6.
- Brache, Alan P. (2002), How organizations work: Taking a holistic approach to enterprise health, New York: John Wiley & Sons
- Csath Magdolna (2004), Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Ford, David (2003), Business Marketing, Budapest: KJK-KERSZÖV
- Drucker, P. F. (1988), The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, 66 Jan–Febr.
- Hoffmann Márta, Kozák Ákos, Veres Zoltán (2000), Piackutatás, Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Hoffmeister Tóth Ágnes, Bauer András (1995), A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen, Vezetéstudomány, 26. 5–6.
- Hoványi Gábor (2000), Bebetonozott vagy légiesített vállalati funkcióhatárok, Vezetéstudomány, 31. 7–8.
- Kotler, Philip (2000), Kotler a marketingről Jönni, látni, győzni – a piacon, Budapest: Park Könyvkiadó
- Masterbroek, W. F. G. (1991), Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Budapest: KJK
- Rekettye Gábor (2007), Kisvállalati marketing, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ujhelyi Mária (2003), Ember és szervezet – hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés között, Marketing & Menedzsment, XLVII. 4.

*Máté Zoltán
főiskolai docens
Szolnoki Főiskola*

Egyetemi kutatók tudományos vállalkozói attitűdje – egy empirikus kutatás háttere, kérdései, módszere és néhány eredménye

Az elmúlt másfél-két évtizedben a felsőoktatási intézményekben az oktatás és a kutatás mellett egy harmadik feladat jelent meg: a kutatási eredmények piaci értékesítésének az igénye. Jelen cikk 14 magyar egyetem 1562 oktató-kutatójának bevonásával lefolytatott empirikus kutatást mutat be. Azt vizsgáltam, hogy milyen tényezők befolyásolják a tudományos vállalkozóság integrálását a hagyományos egyetemi funkciók közé. Az eredmények közül fontos a kutatók harmadik küldetés iránti attitűdje és tudományos vállalkozói aktivitása közötti kapcsolat, amely szignifikáns, de nem túl erős. Az attitűd és a magatartás gyenge kapcsolata a harmadik küldetés terjedését befolyásoló egyéb tényezőkre hívja fel a figyelmet.

Kulcsszavak:
*vállalkozó egyetem,
tudományos vállalkozóság,
technológiamarketing,
attitűdvizsgálat*

A KUTATÁS HÁTTERE

A lisszaboni csúcs (2000) óta az Európai Bizottság a felsőoktatási intézményekre (továbbiakban: egyetemek/intézmények) a gazdasági fejlődés motorjaként tekint (Shattock 2009), miközben az egyetemek az európai politikaalkotás egyik kedvenc témájává léptek elő. A fokozott érdeklődés annak köszönhető, hogy az egyetemek „az oktatás, a kutatás és az innováció kereszteződésében” (COM 2003, 5.) helyezkednek el, amely tevékenységek az EU szerint kulcsfontosságúak az öreg kontinens gazdasági versenyképessége szempontjából. Számos uniós közlemény és egyéb dokumentum tesz direkt vagy indirekt módon említést az egyetemek tudásgazdaságban betöltött szerepéről, amely érvelés alátámasztására a bizottság háttérjelentésekben vizsgálja az európai intézmények jellemzőit és szerepét, s elsősorban más – nem európai – OECD-országokkal s főként az USA-val összevetve. Ezek a bizottsági elemzések többnyire elégedetlenek az egyetemek jelenlegi helyzetével, gazdaságban betöltött szerepével, mondván, hogy azok nem használják ki potenciáljukat „Európa nagyobb növekedésért és több munkahelyért folytatott küzdelmében”. (COM 2006, 3.) A válasz a problémákra az EU szerint kézenfekvő: a globális versenyben való helytállás érdekében az egyetemeknek erős, egységes és vállalatszerű menedzsmentre, jól meghatározott küldetésre és stratégiára, kevesebb állami befolyásra, de nagyobb számon kérhetőségre, a társadalommal való erőteljesebb integrációra és különösen az *iparral, a vállalati szférával való szorosabb kapcsolatok kiépítésére van szüksége* (Maassen & Olsen 2007). Az Európai Bizottság az „Egyetemek szerepe a tudás Európájában” c. közleményében (COM 2003) így fogalmaz:

Az egyetemek és az ipar közötti együttműködés intenzitását mind nemzeti, mind regionális szinten növelni kell, illetve az innováció, az új vállalatok létrehozása, valamint általában a tudás disszeminációjának és transzferének szolgálatába kell állítani. A versenyképesség szempontjából kulcsfontosságú az egyetemi tudás üzleti szférába áramlása és a társadalom számára történő hasznosítása. A két legfontosabb mechanizmus, amely által az egyetemeken kifejlesztett és az egyetemen birtokolt tudás közvetlenül az iparba juthat, az egyetemi szellemi

tulajdon licenciaszerződéseken, valamint spin-off és start-up vállalkozásokon keresztül történő hasznosítása.

Az egyetem–ipari technológiatranszferben (tech-transzfer), azaz a tudás közvetlen ipari/piaci hasznosításában aktív intézményekre vállalkozóként vagy vállalkozóiként („entrepreneurial”) utal a szakirodalom (Gulbrandsen & Slipersæter 2007). A vállalkozó egyetem kifejezést Etzkowitz (1983) valószínűleg először arra használta, hogy az iparral egyre szorosabb együttműködést kialakító és ezáltal az innovációban és a gazdasági fejlődésben is egyre jelentősebb szerepet betöltő egyetemek mibenlétét megragadja. A politika elvárása szerint tehát az európai egyetemeknek – az amerikai intézményekhez hasonlóan – vállalkozó(i)vá kell válniuk, a kutatóknak növelniük kell tudományos vállalkozói aktivitásukat s főként a techtranszfer formális csatornáit illetően, mint a kutatói (spin-off) vállalkozások, a szabadalmaztatás és a licenciába adás, a szponzorált vagy a vállalatokkal közösen folytatott kutatás. A vállalkozó egyetem a kutatók tudományos vállalkozói tevékenységét központilag menedzseli (Polónyi 2005). Az egyetem általános megújulási képességét, a vállalkozói szervezeti kultúrát, struktúrát és menedzsmentet nem a tudományos vállalkozóiség részének, hanem előfeltételének tekintem.

„Az egyetemek és az ipar közötti együttműködés intenzitását mind nemzeti, mind regionális szinten növelni kell, illetve az innováció, az új vállalatok létrehozása, valamint általában a tudás disszeminációjának és transzferének szolgálatába kell állítani. A versenyképesség szempontjából kulcsfontosságú az egyetemi tudás üzleti szférába áramlása és a társadalom számára történő hasznosítása. A két legfontosabb mechanizmus, amely által az egyetemeken kifejlesztett és az egyetemeken birtokolt tudás közvetlenül az iparba juthat, az egyetemi szellemi tulajdon licenciaszerződéseken, valamint spin-off és start-up vállalkozásokon keresztül történő hasznosítása.”

A magyar innovációs rendszer 2003–2005 között lezajló reformja – a bizottság által közzétett elveknek megfelelően – amerikai szabályozások és kutatáspolitikai eszközök bevezetését jelentette hazánkban is. Az új innovációs törvény előírásai alapján a magyar egyetemek szellemitulajdon-kezelési procedúrákat és szabályzatot dolgoztak ki, az innovációs alap támogatásaira való jogosultság érdekében alkalmazott kutatási

projekteket indítottak el vállalatokkal karöltve, illetve néhányan technológiatranszfer-irodát, technológiaparkot és spin-off cégeket is alapítottak, sőt szabadalmi ügyvivőket alkalmaznak. Az új techtranszfermodell meghatározó eleme a kutatási eredmények egyetemi tulajdona és központi menedzselése, amely felváltaná a techtranszfer korábbi gyakorlatát, azaz az egyéni alapon szerveződő tudományos vállalkozói aktivitást.

KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Kutatásom fókusza az európai egyetemi rendszer folyamatban lévő reformjánál jóval szűkebb, hiszen annak csak az egyetem–ipari kapcsolatokra, egész pontosan az egyetem és a kutatók tudományos vállalkozói tevékenységére vonatkozó aspektusait vizsgáltam. A vállalkozó egyetem („entrepreneurial university”) kutatása szervezeti jellemzők (pl. felépítés, vezetés, kultúra stb.) és az egyén szervezettel való kölcsönhatásának tanulmányozását is magába foglalja, így elsősorban a menedzsmenttudományok és a szociológia irodalmához kapcsolódhat. A tudományos vállalkozóiség („academic entrepreneurship”) ezzel szemben az egyén szintjén realizálódik, és főként a vállalkozástudomány, valamint az ahhoz szorosan kapcsolódó pszichológia módszereivel vizsgálható. Bár a tudományos vállalkozóiség fogalmát

a szerzők gyakran az egyetem–ipari techtranszfer szinonimájaként használják, véleményem szerint az előbbi a kutatólaborokban egyre gyakrabban megjelenő vállalkozói szemléletmód fontosságát emeli ki, az utóbbi pedig az egyetem–ipari kapcsolatok technikai oldalára, azaz a kutatót a piaccal összekötő formális mechanizmusokra (pl. szerződéses kutatás, spin-off vállalkozás, szabadalmaztatás, technológiapark) helyezi a hangsúlyt.

Alapvető céloom annak vizsgálata volt, hogy a magyar egyetemek mennyire tudnak megfelelni az új elvárásoknak, a tudományos

vállalkozói tevékenységek (harmadik küldetés) egyetemi alapfeladatok közé történő integrálásának és központosításának. Képesek-e a kutatók techtranszfer-aktivitásuk növelésére, és szívesen fogadják-e az egyetem korábbinál aktívabb részvételét a vállalkozói tevékenységek menedzselésében? A pszichológia az attitűdöt a magatartás egyik alapvető meghatározójaként tartja nyilván. A harma-

dik küldetés és központosítása iránti attitűd mellett azonban más, a kutatók vállalkozóságát – feltehetően – befolyásoló tényezők hatását is mértem (pl. kutatási terület és irány, egyetemi mikrokörnyezet, kutatói kvalitás, társadalmi tőke vagy a klasszikus értelemben vett vállalkozóság). Olyan kérdéseket is vizsgáltam, hogy mennyire aktívaka magyar egyetemi kutatók a techtranszferben, szükség van-e a tudományos vállalkozói tevékenységek intézményesítésére (vagy az egyéni alapon is sikerre vihető), illetve hogy megfelelő minta-e Európában az amerikai techtranszfermodell, és valóban a formális techtranszfer-mechanizmusok jelentik-e az egyetem–ipari kapcsolatok gerincét.

Mindezen kérdések megválaszolása azonban túl nagy feladat egyetlen tanulmányban, ezért *jelen cikkben csak a harmadik küldetés iránti attitűd és a tudományos vállalkozói aktivitás kapcsolatának vizsgálatát mutatom be*. Úgy vélem, hogy a harmadik küldetés sikerének kulcsa főként abban keresendő, hogy képes-e az egyetem és a kutató kölcsönösen gyümölcsöző együttműködést kialakítani, illetve hogy milyen feltételek mellett lehet erre lehetőség. A kérdésekre a választ ezúttal nem a politikai döntéshozóktól, hanem „a techtranszfer szívében elhelyezkedő” (Bercovitz & Feldman 2006) egyetemi kutatótól vártam.

Bár az elmúlt évtizedek empirikus felmérései valamelyest közelebb vitték a témát vizsgáló szakembereket a tudományos vállalkozóság („academic entrepreneurship”) és a vállalkozó egyetem jelenségeinek megértéséhez, a terület kutatása továbbra is gyermekcipőben jár. Ezt nemcsak a legnagyobb presztízsű tudományos folyóiratokból való hiánya, hanem az is jól jelzi, hogy nincs olyan domináns elméleti keretrendszer vagy elmélet, amely alapján az empirikus vizsgálatok eredményei értelmezhetők és összevethetők lennének. A szerzők csak elvétve használják az érettebb tudományterületek (pl. közgazdaságtan, menedzsment-tudományok) vállalkozóságot magyarázó klasszikus elméleteit, sőt a vállalkozáskutatás kategóriáit sem alkalmazzák következetesen (Mars & Rios-Aguilar 2009).

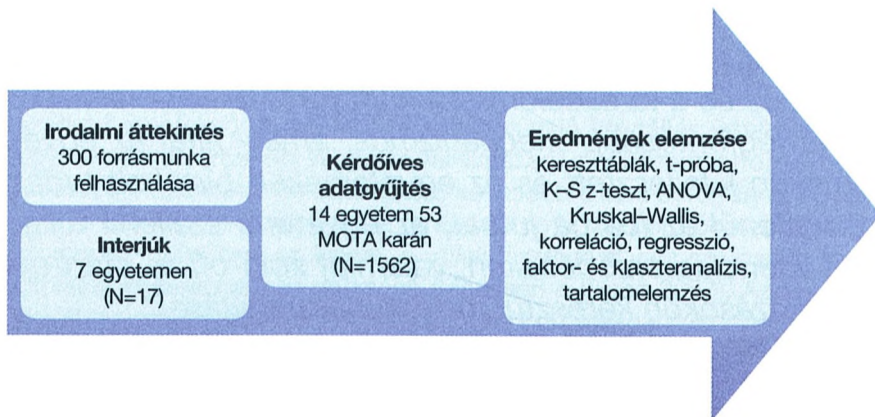
A téma vezető menedzsment-folyóiratokból (*Academy of Management Journal, Strategic Management Journal*) való hiánya ráadásul jelentősen megnehezíti a menedzsmentelmélet átszívargását a területre (Rothaermel, Agung, Jiang 2007).

MÓDSZER

Kutatásom négy részből állt: irodalomelemzés, empirikus feltáró és empirikus kauzális adatgyűjtés, valamint az adatok elemzése (1. ábra). A feltáró kutatás hét prominens magyar egyetem techtranszfer vagy hasonló célú és nevű irodájának meglátogatását jelentette, amelyet a szakirodalom-elemzéssel párhuzamosan folytattam le. A szakirodalmi áttekintés során feltártam az amerikai típusú, intézményesített techtranszfermodell sajátosságait, az egyetemi szakemberekkel folytatott interjúsorozat által pedig azonosítottam annak embrionális állapotát a magyar egyetemeken. Az egyetemi kutatók körében készített kérdőíves felmérést az interjúsorozat és a szakirodalmi kutatás eredményei alapján végeztem el. S bár a kérdőív által ok-okozati összefüggések tesztelésére is vállalkoztam, tekintettel az empirikus kutatások szórványosságára, valamint a területen rendelkezésre álló modellek és keretrendszerek kiforratlanságára, a tudományos vállalkozóság magyar sajátosságainak feltárását is fontos célként tűztem ki.

1. ábra

A kutatás folyamata és eszközei



¹ Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Debreceni Egyetem, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Miskolci Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, Semmelweis Egyetem

A feltáró kutatás során (2007–2008) egyetemi techtranszferirodákat látogattam meg, és egyéni vagy csoportos interjút készítettem azok vezetőjével és/vagy alkalmazottaival, néhány intézményben kutatókkal is, összesen 17 fővel. A feltáró kutatás a magyar egyetemek tekintetében nem, de a techtranszferirodával rendelkező intézmények körében reprezentatívnak mondható: közel minden egyetemet meglátogattam, amelyek 2007-ben rendelkeztek techtranszfer (vagy hasonló nevű és célú) irodával, ezzel (is) jelezve bizonyos fokú elkötelezettséget a tudományos vállalkozás integrálásával és intézményesítésével szemben.

Az empirikus felmérés második szakaszában (2009) web-alapú kérdőív segítségével gyűjtöttem adatokat 14 egyetem 1605 oktató-kutatójától. A mintavételi eljárás első szakaszában kiválasztottam azokat a magyar állami egyetemeket, amelyek felölelik a kutatás szempontjából releváns egyetemi karokat. Olyan tudományterületeket vizsgáltam, amelyek esetén a hagyományos (pl. publikációk, konferenciák) és a formális (pl. szabadalmak, spin-off vállalatok, konzorciumok) techtranszfer-mechanizmusok egyaránt szerephez juthatnak. Ide soroltam a mérnöki, az orvos-, a természet- és az agrártudományokat (a továbbiakban: MOTA) (2. ábra).

A mintavétel második szakaszának keretét tehát 14 egyetem 53 MOTA karán dolgozó (fő- és mellékál-

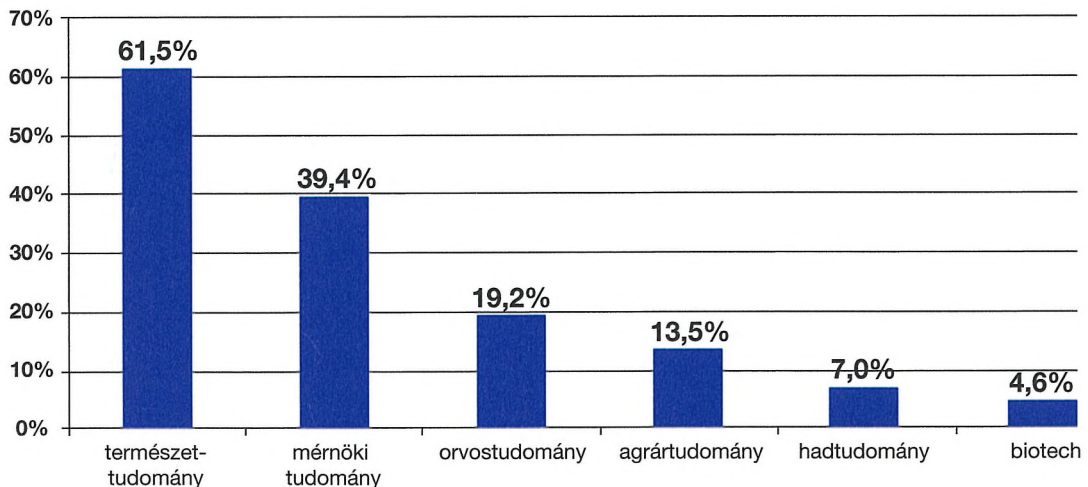
lású) oktatók és/vagy kutatók jelentették. A felmérésbe bevont kutatók listájának elkészítéséhez az egyetemi és tanszéki honlapokon nyilvánosan rendelkezésre álló információkat használtam fel. A mintavételi keret csak kismértékben tért el a populációtól, feltéve, hogy a kutatók többségének elektronikus elérhetősége megtalálható az intézményi honlapokon.² A felmérésbe összesen 7103 kutatót hívtam meg, akik közül 1605 fő (22,6%) válaszolt minden feltett kérdésemre. A válaszadók közül ezután kiszűrtem azokat, akik névlegesen ugyan a MOTA karok állományába tartoznak, de a megjelölt kutatási területük alapján mégsem sorolhatók közéjük.³ Végül 1562 főt vontam be az adatok elemzésébe (3. ábra).

A minta kialakítása során törekedtem a reprezentativitásra, azaz hogy az egyes részminták teljes mintán belüli aránya azonos legyen az egyes karok alapsokaságbeli arányával. Ez – a Semmelweis Egyetem és a Szegedi Tudományegyetem kivételével – a legtöbb intézmény esetén kisebb-nagyobb pontossággal sikerült. Az aránylag nagyszámú mintának és a széles körű mintavételnek köszönhetően a kutatás reprezentatívnak tekinthető, amelyet a minta és az alapsokaság oktatói beosztás szerinti megoszlásának nagyfokú hasonlósága is alátámasztott.

Az adatelemzés hagyományosan három részből áll, amelyek megszokott sorrendje az adatelőkészítés, az adatok leírása, valamint a hipotézis-, illet-

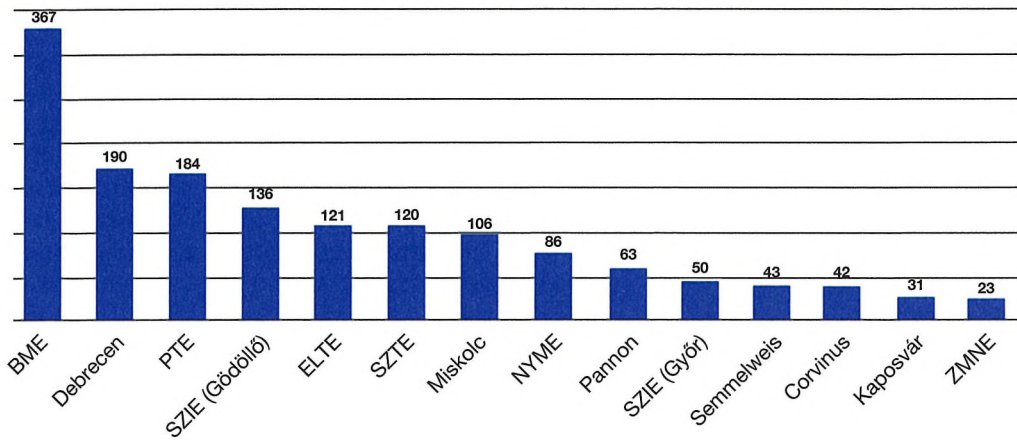
2. ábra

A mintába került kutatók megoszlása kutatási terület szerint
(egy válaszadó több területet is megjelölhetett)



² Két egyetem esetén olyan csekély volt a honlapokon keresztül elérhető kutatók száma, hogy az adott intézmény techtranszferirodáját kértem fel információszolgáltatásra.
³ A MOTA-területeket kiegészítő, de azokhoz szorosan nem tartozó társadalom- és humántudományok (pl. közgazdaságtan, pszichológia, neveléstudomány, nyelvészet, filozófia) művelőit kihagytam a végleges mintából.

A minta megoszlása egyetemenként (fő; N=1562)



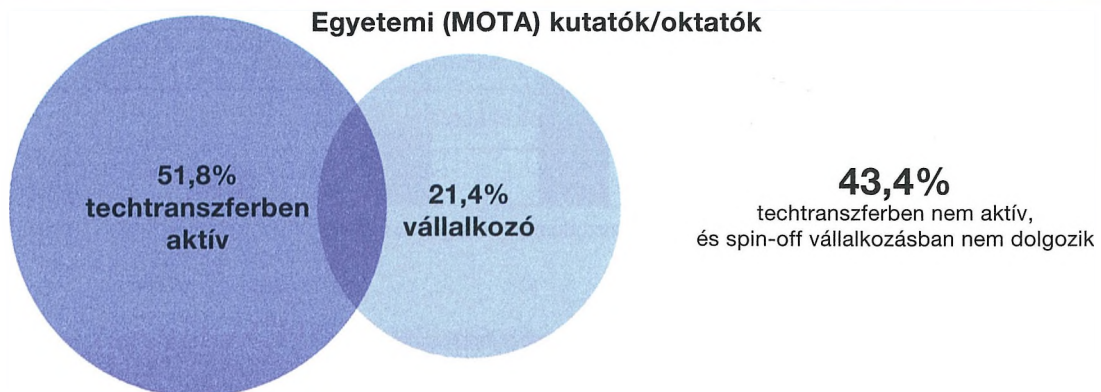
ve modelltesztelés. Az inferenciális statisztikai vizsgálatok során céloim a harmadik küldetés és az azt befolyásoló egyéni és szervezeti jellemzők (pl. attitűd, egyetemi környezet) közötti viszony tanulmányozása volt. A hipotézisek tesztelése előtt faktoranalízis segítségével ellenőriztem és pontosítottam a Likert-skálával mért attitűdváltozók struktúráját, majd klaszteranalízist alkalmaztam a minta szegmentálására, a techtranszferben aktív és nem aktív kutatók szétválasztására.

A kutatók tudományos vállalkozói aktivitását két módon is mértem: (1) vizsgáltam a különböző techtranszfer-tevékenységekben (pl. szerződéses kutatás, szakmai tanácsadás, szabadalmaztatás), a vállalatokkal folytatott üzleti interakciókban való aktivitást, és azt is regisztráltam, hogy (2) a kutató dolgozik-e saját kutatási eredmények hasznosítását végző (spin-off) vállalkozásban vagy sem. Az előbbit, azaz

a techtranszfer-aktivitást egyrészt a gyakorisági skálák összegzésével, másrészt az így kapott folytonos adatból – klaszteranalízis által – képzett bináris változóval mértem. A techtranszfer-tevékenységekben és a vállalkozásban való aktivitás kétértékű változóinak kapcsolatát a 4. ábra szemlélteti, amelyből kiderül, hogy a techtranszfer-tevékenységekben aktív kutatók közel egyharmada spin-off vállalkozásban is dolgozik. A három függő változó és a kutatók egyéb jellemzőinek vizsgálatára keresztábrákat, logisztikus regressziót, t- és z-próbát, valamint ANOVA-t, Kruskal-Wallis-tesztet, korrelációs számítást és lineáris regresszióelemzést használtam. A módszerek második csoportja lehetővé tette a techtranszfer-aktivitás folytonos változóként történő vizsgálatát.

A kérdőív zárt kérdéseire a kutatók szöveges megjegyzéseket is fűzhettek. A kérdésekre érkezett közel 1400 megjegyzést tartalomelemzés által tanul-

A válaszadók megoszlása a techtranszfer-tevékenységekben és a vállalkozásban való aktivitást mérő bináris változók alapján



mányoztam, amely során feltártam és csoportosítottam a válaszokban megjelenő kategóriákat, valamint összevettem azokat a kvantitatív eredményekkel. A kommentárok hossza meglehetősen változatos volt, a legtöbbjük néhány szavas, de a több bekezdés hosszú magyarázat sem volt ritka.

AZ ATTITÚD ÉS A TUDOMÁNYOS VÁLLALKOZÓISÁG KAPCSOLATA

Mint említettem, kutatásom számos, az egyetemek harmadik küldetésével kapcsolatos kérdés vizsgálatára kiterjedt. Azonban jelen cikkben csak az attitűd és a magatartás összefüggésére vonatkozó hipotézisek tesztelését mutatom be, illetve ezek közül is csak a harmadik küldetéshez mint új egyetemi normához való attitűd tudományos vállalkozói aktivitással fennálló kapcsolatát. E szerint a *tudományos vállalkozóisággal mint új egyetemi normával (küldetés-sel) szemben pozitívabb attitűddel rendelkező kutatók aktívabbak a techtranszferben, és nagyobb valószínűséggel alapítanak spin-off céget, mint társaik. Sőt feltételezésem szerint ez a kapcsolat erős*. Mielőtt a választ a hipotézisre megadnám, néhány szót szólok az attitűdvizsgálat sajátosságairól.

Az attitűdvizsgálatról általában

Bár számos kritika éri, a szakirodalom az attitűdöt az egyén magatartásának egyik fő prediktoraként tartja számon. Az attitűd az adott tárggyal (személlyel, szervezettel, üggyel stb.) kapcsolatban tartósan fennálló, pozitív vagy negatív érzés (Petty & Krosnick 1994), amelynek irányadó vagy erőteljes hatása van a viselkedésre (Breckler & Wiggins 1992). Az attitűd és a magatartás közötti összefüggés azonban nem feltétlenül jelent ok-okozati kapcsolatot, hiszen az attitűd a magatartás során is változhat. Az attitűd építőkövei a szóban forgó tárgy különböző aspektusairól alkotott hitek, ezért az attitűdöt gyakran az egyén hitének értékelésével mérik. A hit a vizsgált tárgyról, illetve annak egy aspektusáról az egyén által alkotott, valószínűsíthető, szubjektív ítélete (Fishbein & Ajzen 1975). A hit és az attitűd nemcsak közvetlen tapasztalat, hanem a tágabb vagy szűkebb társadalmi környezet, a véleményvezetők vagy a referenciacsoport hatására is kialakulhat, változhat. Az attitűd viszonylag könnyen és gyakran változtatható (Robinson, Stimpson, Huefner, Hunt 1991), illetve közelebb áll a magatartáshoz, mint a személyiségjellemzők (Boshoff & Bester 2003).

Egyes megközelítések szerint az attitűdnek két dimenziója van (Raden 1960): irány (pozitív/negatív) és erősség (nagyon/kevésbé). A pszichológia az attitűd

három alapvető összetevőjét írja le, megkülönbözteti a kognitív, az affektív és a konatív elemeket. Széles körű irodalmi áttekintés alapján Krosnick és szerzőtársai (1993) nem kevesebb mint tíz attitűddimenziót írnak össze: *szélsőség* (középponttól való eltérés); *intenzitás* (az egyén érzelmi reakciójának erőssége); *bizonyosság* (bizonyosság abban, hogy a tárgy iránt érzett attitűdje helyes); *fontosság* (milyen mélyen foglalkoztatja a tárgyat); *érdeklődés* (mennyire motivált a tárgyról való információszerezésre); *tudás* (a birtokában lévő információ a tárgyról); *hozzáférhetőség* (mennyire könnyen hívja elő memóriájából a tárggyal kapcsolatos attitűdöt); *közvetlen tapasztalat* (a tárggyal való közvetlen kapcsolat mértéke); *a visszautasítás és a nem elkötelezettség mozgástere* (a tárggyal kapcsolatos olyan pozíciók összessége, amelyeket visszautasít, vagy amelyek iránt közömbös); *valamint affektív-kognitív konzisztencia* (a tárgyról alkotott érzelmek és hitek egyezőségének mértéke). A felsorolt dimenziók elvileg egyetlen mögöttes változót jelölnek, az empirikus vizsgálatok mégsem igazolták az attitűd egységes szerkezetét. Pedig könnyen belátható, hogy egy dimenzió változása idővel a többit is módosítja: ha például egy kutató érdeklődése megnő a tudományos vállalkozóiság iránt, akkor az információgyűjtésre sarkallja, amely végül szélsőséget, intenzitást, bizonyosságot stb. eredményezhet. Az egyszerűség kedvéért egységes változóként kezeltém az attitűdöt, noha tisztában vagyok annak összetett jellegével.

A pszichometriai vizsgálatok során a leggyakrabban alkalmazott mérőeszköz a Likert-skála. A szakirodalomban nincs konszenzus arra vonatkozóan, hogy a Likert-skála intervallum vagy rangskála-e, és azzal kapcsolatban sem, hogy az elemeknek hány kategóriát kell tartalmazniuk (a 4, 5, 7 és 10 fokozatú skálák a leggyakoribbak). Goldstein és Hersen (1984) szerint a Likert-skála feltétlenül sorrendi, de nem igazán intervallum, hiszen nehéz elképzelni, hogy a mögöttes (természetes) változó iránti attitűd ugyanolyan arányosan felosztható, mint egy metrikus skála. Mindazonáltal, a Likert-skála középső érték körüli szimmetrikus elrendezése, valamint annak arányos ábrázolása intervallumadatokra utal. A Likert-kategóriák elnevezését illetően jelentős változatosság figyelhető meg a szakirodalomban. A felmérések szerint (Wyatt & Meyers 1987, Dixon 1984) az ötfokozatú skála átlaga nem változik, ha változtatunk a kategóriák elnevezésén. Bár ebben sincs egységes álláspont, sokak szerint érdemes páratlan számú kategóriát alkalmazni, azaz középső vagy semleges értéket is megadni, hogy a válaszadó ne érezze magát rákényszerítve a pozitív vagy negatív állásfoglalásra, amely végső soron torzíthat-

ja az eredményt. A középpont kihagyása a válaszokat egyes szerzők szerint (pl. Garland 1991) a negatív, mások szerint (Worcester & Burn 1975) a pozitív irányba tolja el, azaz a tartalomtól függ. A középpont különböző elnevezései („semleges”/„sem-sem”/stb.) nem okoznak szignifikáns eltérést a kapott skálaértékekben és az összesített eredményekben sem (Armstrong 1987).

A Likert-elemek ideális kategóriaszáma és a középpont belefoglalása vagy kihagyása tehát az adott felmérés sajátosságaitól, a konkrét kérdésektől és a válaszadók tárgyról feltételezett ismereteitől függ, azaz tartalomspecifikus. A Likert-skálát ugyan maga Likert összegző skálaként mutatja be, az elemek egyenként is elemezhetők. A skála alapvető problémája, hogy a válaszadók gyakran pozitív fényben szeretnék feltüntetni magukat („társadalmi elvárás”), hajlamosak egyetérteni az állításokkal abban a formában, ahogy azok fel vannak téve („beletörődés”), illetve tartózkodnak a szélsőséges állásfoglalástól („közép felé tendálás”). A beletörődés torzító hatása kiküszöbölhető, ha változatosan teszünk fel pozitív és negatív állításokat, azonban a társadalmi elvárás és a közép felé tendálás kiszűrése már sokkal nehezebb feladat. A középpont elhagyása csökkentheti a társadalmi elvárások által okozott torzítást, de egyúttal ronthat is az eredmények valóságtartalmán (Garland 1991).

Mindezek alapján a kutatók harmadik küldetés iránti attitűdjének mérésére az ötpontos Likert-skálát választottam többféle megfontolásból is. Egyrészt, mert ez a leggyakrabban alkalmazott kategóriaszám, másrészt a válaszadók egyetemi oktatók/kutatók, akik munkájuk révén az ötfokozatú értékeléshez vannak leginkább hozzászokva. Harmadrészt, tekintve a téma komplexitását, jogos válaszlehetőség a semlegesség, s különösen azért, mert „nem tudom/nincs véleményem” opciót nem adtam meg. A „nem tudom” túl kényelmes alternatíva, amely a bizonytalan vagy türelmetlen válaszadókat is könnyen eltérítheti a kérdés átgondolásától. Általa olyan kutatók sem adtak volna választ, akiknek ugyan van véleményük a témáról, de valamely attitűddimenziót (pl. intenzitás, bizonyosság, fontosság, érdeklődés, tudás, hozzáférhetőség, közvetlen tapasztalat) illetően az gyenge. Nehezen elképzelhető továbbá, hogy egy egyetemi kutatónak egyáltalán nincs véleménye a tudományos vállalkozásról, de ha mégis előfordul ilyen eset, a nagyszámú minta mellett a nem megbízható vála-

szok torzító hatása jelentéktelenné válik. A legnyomósabb indok mégis az, hogy csak úgy tudtam összevetni a vállalkozói kutatók tapasztalat alapján kialakult véleményét a nem vállalkozói kutatók megérzéseivel és elképzeléseivel, ha mindenkit válaszra „kényszeríték”.

A harmadik küldetés iránti attitűd hatása a tudományos vállalkozói aktivitásra

Az attitűdváltozókat és az egyetemi környezet vállalkozóiságát Likert-skálákkal mértem. A statisztikai elemzés első lépéseként faktor- és főkomponensanalízis segítségével ellenőriztem és pontosítottam az attitűdváltozók struktúráját. A kérdőívben az attitűdállításokat (Likert-elemeket) nem az előre eltervezett mögöttes struktúra szerint csoportosítottam, hogy a faktorelemzés lehetőleg külső befolyástól mentes eredményt hozzon. Talán részben ezért annak során kiderült, hogy a változók struktúrája a valóságban cizelláltabb, mint ahogy azt előzőleg elképzeltem: a harmadik küldetés iránti attitűd Likert-elemei három faktorba sorolódtak.

A változóstruktúra statisztikai tisztítása során néhány Likert-elemet eltávolítottam, illetve a „piaci siker versus tudományos elismerés” faktortól⁴ az alacsony Cronbach-alfa érték miatt teljes egészében megváltam. Az attitűdváltozók lehető legnagyobb konzisztenciájának kialakítása érdekében a faktoranalízis során az alábbiak szerint jártam el (a végeredményt lásd: 1. tábla):

- Eltávolítottam a faktorokba kevésbé illeszkedő, 0,4-nél alacsonyabb faktorsúlyú és/vagy alacsony kommunalitású Likert-elemeket.
- A faktorokat úgy alakítottam ki, hogy a legalább 0,4 faktorsúlyú elemeik együttesen minimum 0,6-os alfa értéket érjenek el.⁵
- A faktorok tisztítását követően vizsgáltam azok validitását (keresztérvényességét) is. A mintából (N=1562) háromszor vettem véletlenszerűen 781 elemszámú almintát, amelyek mindegyikén lefuttattam a faktoranalízist a teljes mintával megegyező paraméterekkel. A három tesztelés során a faktorsúlyok ugyan változtak, de a faktorok mindhárom almintában stabilak maradtak.
- A faktorokat főkomponens-elemzés és klasszikus faktorelemzés segítségével egyaránt vizsgáltam. A változók stabilitását az is igazolja, hogy a végső struktúra mindkét módszerrel ugyanazokat a faktorokat eredményezi (a faktorsúlyok valamelyest

4 A faktor állításai: (1) Számomra fontosabb a szakmai, mint az anyagi megbecsülés. (2) Kutatási eredményeim publikálása számomra fontosabb, mint azok piaci hasznosítása.

5 A faktorok belső konzisztenciáját mérő Cronbach-alfa ideális értéke 0,7 és 0,9 között van, azonban engedékenyebb források a 0,6-os értéket is elfogadják.

eltérnek). A két módszer továbbá egyenlő KMO értékeket adott (0,789), amely megfelelő, sőt közel nagyon jó. A magyarázott variancia a főkomponens-elemzés esetén 38,7%, a faktorelemzésnél 56,6%, amely különbség a két módszer saját

tosságaiból adódik. A Bartlett-teszt mindkét esetben szignifikáns.

A következőkben az 1. táblában bemutatott attitűdváltozók (a harmadik küldetéshez, a problémákhoz,

1. tábla

A főkomponens-elemzés végeredménye, a feltárt és vizsgálatban hagyott faktorok (rotált komponensmátrix)

	Komponens						
	1	2	3	4	5	6	7
(8) A technológiatranszfer hangsúlyozása által csökken az alap kutatásra fordított idő és pénz.	,669						
(2) A technológiatranszfer korlátozza a tudományos információ szabad terjedését, publikálását.	,606						
(6) A technológiatranszfer eredményeként a vállalatok átveszik az irányítást az egyetemi kutatási irányok fölött.	,605						
(3) A technológiatranszfer konfliktust, féltékenységet szül a kutatók és tanszékek között.	,605						
(9) A technológiatranszfer hangsúlyozása negatívan befolyásolja az oktatás minőségét.	,578						
(10) A technológiatranszfer fő motivációja a pénz.	,508						
(2) Főnököm (főnökeim) bátorít(anak) a technológiatranszferre.		,833					
(1) Gyakorta beszélgetünk kollégáimmal a kutatási eredmények piaci hasznosításának lehetőségeiről.		,767					
(12) Gyakran keresnek meg más tanszékek kutatói K+F-együttműködés ötletével.		,669					
(4) A kutatási eredmények hasznosítását figyelembe kellene venni az előléptetéseknél.			,744				
(5) Az egyetemnek a jelenleginél nagyobb hangsúlyt kellene fordítania az alkalmazott kutatásra.			,715				
(6) Felnézek azon kollégáimra, akiknek kutatásaira komolyabb vállalati igény mutatkozik.			,533				
(3) Jogos, hogy az egyetem tulajdonába kerülnek a kutatók szellemi termékei.				,739			
(5) A kutatóknak meg kell osztaniuk a találmányaikból származó profitot az egyetemmel.				,669			
(10) A kutatók szellemi termékeinek egyetemi tulajdonba vétele elősegíti azok sikeres piaci hasznosítását.				,633			
(4) A kutatási eredmények hasznosítása során az egyetem által alkalmazott jövedelemmegosztási politika méltányos a kutatókkal szemben. (Ha nem ismeri, jelöljön „középre”!)				,595			
(10) A vállalkozói életforma nem áll távol tőlem.					,822		
(5) Szívesen alapítanék vállalkozást, ha azt a kutatási eredményeim sikeres piaci hasznosítása megkívánná.					,818		
(8) Az egyetemi technológiatranszfer-iroda hasznos számomra. / Ha nincs ilyen iroda az egyetemén: Egy egyetemi technológiatranszfer-szolgáltatásokat nyújtó iroda hasznos lenne számomra.						,666	
(3) Szívesen dolgozom/dolgoznék együtt az egyetemmel (egyetemi techtranszferirodával) kutatási eredményeim hasznosítása érdekében.						,640	
(9) Az egyetemnek több technológiatranszfer-tréninget kellene szerveznie a kutatóknak.						,566	
(2) Ha az egyetemek hasznosítják is a kutatási eredményeket, nem szabad abból pénzügyileg profitálniuk.							-,777
(1) Helyénvaló, hogy az egyetemek foglalkoznak technológiatranszferrel, azaz a kutatási eredmények üzleti célú hasznosításával.							,624

az intézményesítéshez és a vállalkozói létezéshez való attitűd) közül csak az elsőt, azaz a harmadik küldetéssel kapcsolatos attitűd hatását vizsgálom. Mint korábban említettem, a harmadik küldetés mint új egyetemi normához való viszonyulás három faktorba sorolódott, azonban az alfa értékek alapján csak kettőt hagytam a vizsgálatban. A végső faktorok a Likert-skála állításai alapján, az egyiket a „harmadik küldetés elfogadásának” (3K_ELF), a másikat a „harmadik küldetés iránti elkötelezettségnek” (3K_ELK) neveztem el. Az elfogadást olyan mentális állapotként (pozitív attitűdként) definiáltam, amely szerint az egyetemi kutatási eredmények üzleti célú hasznosítása helyénvaló, azaz megfelelő hit, érték és magatartás az egyetem falain belül.

A harmadik küldetést elfogadó kutatók – feltevésem szerint – nem ellenzik annak az egyetemen belüli elterjedését. Az elfogadás azonban nem feltétlenül ösztönöz cselekvésre (vállalkozói tevékenységre), de a dolgok menetének (vállalkozói értékek térnyerése) megváltoztatására sem. Az elkötelezettség az elfogadásnál mélyebb meggyőződést, erősebb hitet jelent. Az elkötelezett kutatók meghatározásom szerint a tudományos vállalkozóiség mint elfogadott egyetemi érték alapján tűzik ki céljaikat. Az elkötelezettség foka eszerint arra utal, hogy a kutatók mennyire kívánnak (és képesek) a harmadik küldetés szerint cselekedni. Az elkötelezettség szükségszerűen közelebb áll a magatartáshoz, mint az elfogadás, hiszen nagyobb valószínűséggel nyilvánul meg tettekben is, illetve mert tettek

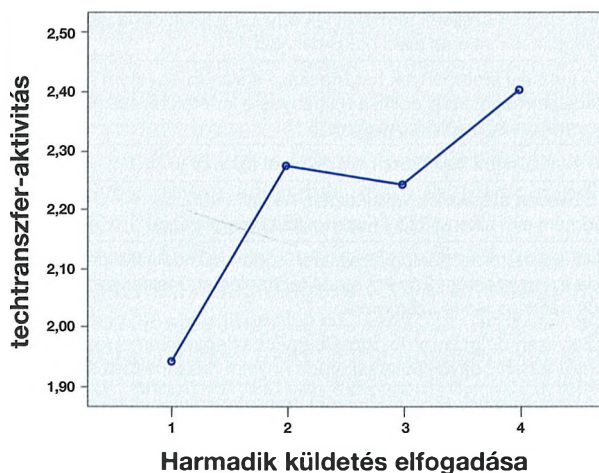
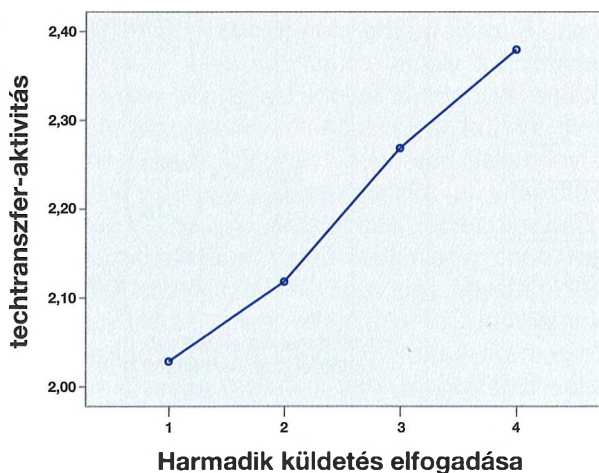
ösztönzi az egyént. Hipotézisem szerint tehát a kutatók techtranszfer-aktivitását alapvetően meghatározza, hogy a tudományos vállalkozóiséget mennyire tekintik értéknek, követendő normának az egyetem falain belül: az egyetem társadalmi-gazdasági szerepéről alkotott hitek szorosan összefüggnek a magatartással.

A tudományos vállalkozói aktivitás és a harmadik küldetés iránti attitűd kapcsolatát több módszerrel is vizsgáltam. Olyan módszereket is választottam, amelyek a techtranszfer-aktivitás mellett lehetővé teszik a vállalkozásban való aktivitás vizsgálatát is, tehát kategorikus függő változót használnak. Ilyen a kereszt-tábla, a logisztikus regresszió, valamint a t-teszt vagy a Kolmogorov–Smirnov (K–S) z-próba (ez utóbbi nem parametrikus próba). Először ezen módszerek eredményeit mutatom be.

A kereszt-tábla khi-négyzet-próbája szerint a kapcsolat szignifikáns ($p=,000$), de az asszociációs indikátorok (Cramer’s V, Goodman and Kruskal’s gamma) értékei meglehetősen alacsonyak, tehát az összefüggés nem túl erős. Az attitűd kapcsolata a (spin-off) vállalkozásban való aktivitással némileg erősebb ($V_{3K_ELF}=,117$; $V_{3K_ELK}=,168$; $\gamma_{3K_ELF}=,203$; $\gamma_{3K_ELK}=,301$), mint a techtranszfer-tevékenységekben való aktivitás esetén ($V_{3K_ELF}=,122$; $V_{3K_ELK}=,138$; $\gamma_{3K_ELF}=,180$; $\gamma_{3K_ELK}=,178$). A logisztikus regresszió is létező (az Omnibus-teszt szignifikáns; $p=,000$), de hasonlóan gyenge összefüggést mutatott ki: az attitűd ismerete csupán 6,5 százalékponttal növeli a helyes kategorizálás esélyét, azaz annak megbecslését,

5. ábra

A techtranszferattitűd és a techtranszfer-aktivitás összefüggése (ANOVA-átlagértékek)



hogy egy kutató aktív-e a techtranszferben vagy sem. A függetlenmintás t-próba mindkét csoportosító változó (techtranszferben és vállalkozásban való aktivitás) és mindkét attitűddimenzió (3K_ELF, 3K_ELK) esetén szignifikáns ($p=,000$) csakúgy, mint a K-S z-teszt ($p=,000$). A vállalkozásban való aktivitás esetén az átlagkülönbségek nagyobbak, mint a techtranszfer-aktivitásnál.

Az alkalmazott módszerek másik csoportja folytonos függő változót igényel, így általuk a vállalkozásban való aktivitás vizsgálatára már nem nyílt mód. Ami a techtranszfer-aktivitás és a harmadik küldetés iránti attitűd kapcsolatát illeti, az egyirányú ANOVA és a nem parametrikus Kruskal-Wallis is szignifikáns ($p=,000$), pozitív és lineáris (vagy közel lineáris) összefüggést mutatott ki (5. ábra). A korrelációs együtthatók szerint azonban ez a kapcsolat gyenge ($r_{3K_ELF}=,115$; $r_{3K_ELK}=,188$). A lineáris regresszió R-négyzet értéke is alacsony ($,042$), tehát az attitűd változói meglehetősen csekély mértékben magyarázzák a techtranszfer-aktivitás mértékét.

Mindebből arra következtethetünk, hogy bár szignifikáns a kapcsolat, a harmadik küldetés iránti attitűd ismerete alapján nehéz lenne következtetést levonni a kutatók vállalkozóiságára vonatkozóan. Ennek az lehet a magyarázata, hogy bár a megkérdezettek többsége elfogadja, sőt elkötelezett a harmadik küldetés iránt, mégis relatíve kevesen vesznek részt abban (6. ábra). A hipotézis tehát csak félig igazolódott be. Megjegyzendő, hogy az elköte-

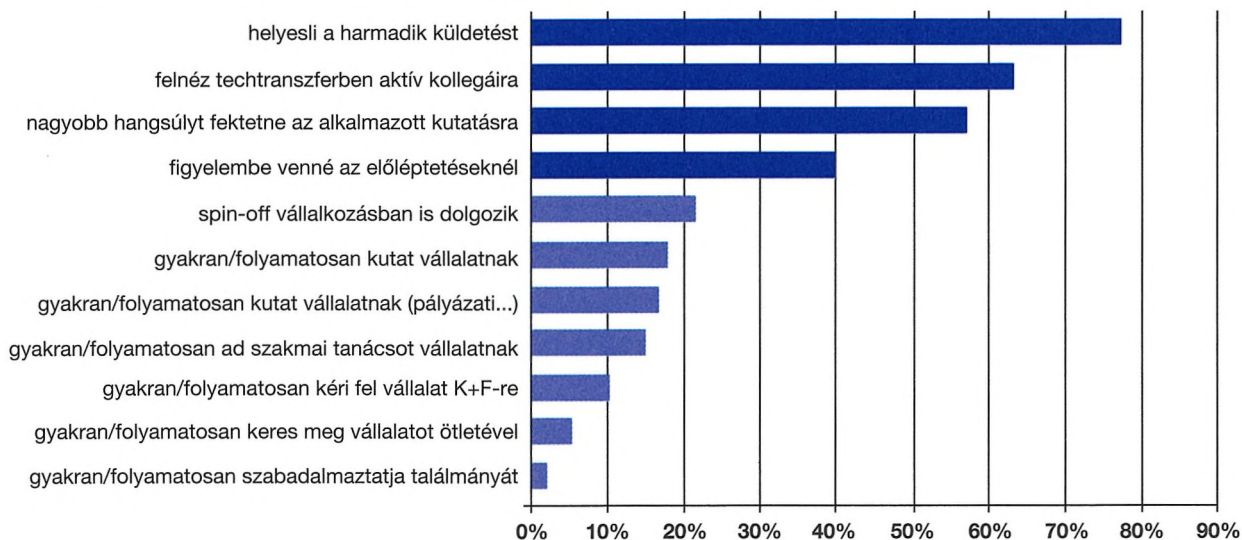
lezettség ténylegesen közelebb áll a cselekvéshez, a vállalkozói aktivitáshoz, mint az elfogadás. Az attitűd és az aktivitás gyenge összefüggése azt sejteti, hogy a tudományos vállalkozóiság alapvetően nem az attitűdtől, hanem más tényezőktől függ.

Számos kutató pozitív attitűdje láthatóan nem nyilvánul meg tetteikben, aminek okát megpróbáltam kvantitatív módon is kideríteni: megvizsgáltam az attitűd (3K_ELF és 3K_ELK) és a magatartás (techtranszfer-aktivitás) összegezett változói között mért különbség többi változóval való összefüggését. A korrelációs számításból kiderült, hogy az attitűd és a magatartás közti távolság – a vizsgált változók közül – a környezet vállalkozóiságával ($r_{GAP_ELF}=-,406$; $r_{GAP_ELK}=-,397$), valamint az alkalmazott kutatással és fejlesztéssel töltött idővel ($r_{GAP_ELF}=-,354$; $r_{GAP_ELK}=-,285$) függ össze leginkább s mindkettővel fordított irányban.

KONKLÚZIÓ

Noha a magyar egyetemek mérnöki, orvos-, természet- és agrártudományok (MOTA) területein aktív oktató-kutatóinak többsége elfogadó és elkötelezett az egyetemek harmadik küldetése iránt, a tudományos vállalkozói tevékenységekben való aktivitás – általában véve – lanya. A techtranszfer-aktivitás és az iránta való attitűd közti gyenge összefüggés elsősorban a kutatási terület jellegével és az egyetemi mikrokörnyezet vállalkozóiságával magyarázható: a kutató techtranszfer-aktivitása a pozitív attitűd el-

6. ábra
A válaszadók (N=1562) megoszlása a harmadik küldetés iránti attitűd néhány Likert-állítása és a tudományos vállalkozói aktivitás alapján. Az attitűdállításoknál azon kutatók arányát tüntettem fel, akik „teljesen” vagy „nagy részt” egyetértettek azzal.



lenére is alacsony lehet, ha kutatási területe távol van a piaci alkalmazástól, vagy ha közvetlen munkakörnyezete (kollegái és főnöke) nem vállalkozói szelleműek. A spin-off vállalkozásban való aktivitás összefüggése az attitűddel és különösen a harmadik küldetés iránti elkötelezettséggel valamivel erősebb, de abszolút mércével mérve szintén gyenge. A szöveges megjegyzésekből az is kiderült, hogy a harmadik küldetés terjedésének – az említettek mellett – a kutatók korlátozott erőforrásai s főként ideje és energiája, a vállalkozói kompetenciák és kedv hiánya, a bürokratikus egyetemi környezet és a tudományos vállalkozóiságot nem támogató egyetemi ösztönzési rendszerek is gátló tényezők lehetnek.

HIVATKOZÁSOK

- Armstrong, N. K. (1987), The midpoint on a five-point Likert-type scale, *Perceptual and Motor Skills* 64, 359–62.
- Bercovitz, J., Feldman, M. (2006), Entrepreneurial Universities and Technology transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development, *Journal of Technology Transfer*, 3, 175–188.
- Boshoff, A. B., Bester, C. L. (2003), Entrepreneurial Attitudes: What are Their Sources?, *SAJEMS NS* 6(1), 1–24.
- Breckler, S. J., Wiggins, E. C. (1992), On defining attitude and attitude theory: Once more with feeling, In: A. Pratkanis, S. J. Breckler, A. Greenwald, *Attitude Structure and Function*, 407–27., Hillsdale, NJ: Erlbaum
- COM (2006), Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Delivering the Modernization Agenda for Universities: Education, Research and Innovation, Brussels, Brussels: Commission of the European Communities
- COM (2003), Communication from the Commission: The role of universities in the Europe of knowledge, Brussels (05.02.2003), Commission of the European Communities
- Dixon, P. N. (1984), Response differences and preferences for all-category-defined and end-defined Likert formats, *Educational and Psychological Measurement* 44, 61–6.
- Etzkowitz, H. (1983), Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science, *Minerva* 21 (2–3), 198–233.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior an Introduction*, Reading: Addison-Wesley
- Garland, R. (1991), The mid-point on a rating scale: is it desirable?, *Marketing Bulletin* 2, 66–70.
- Goldstein, G., Hersen, M. (1984), *Handbook of Psychological Assessment*, New York: Archives of Psychology
- Gulbrandsen, M., Slipersæter, S. (2007), The third mission and the entrepreneurial university model, In: A. Bonaccorsi, C. Daraio, *Universities and Strategic Knowledge Creation – Specialization and Performance in Europe*, 112–143., Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar
- Krosnick, J. A., Boninger, D. S., Chuang, Y. C., Berent, M. K., Carnot, C. G. (1993), Attitude Strength: One Construct or Many Related Constructs?, *Journal of Personality and Social Psychology* 65(6), 1132–51.
- Maassen, P., Olsen, J. (2007), European Debates on the Knowledge Institution: The Modernization of the University at the European Level, In: P. Maassen, J. Olsen, *University Dynamics and European Integration*, 3–22., Springer
- Mars, M. M., Rios-Aguilar, C. (2009), Academic entrepreneurship (re) defined: significance and implications for the scholarship of higher

- education, Higher Education, DOI 10.1007/s10734–009–9258–1.
- Petty, R. E., Krosnick, J. A. (1994), *Attitude Strength: Antecedents and consequences*, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Polónyi I. (2005), Zsákbán táncolva, avagy az egyetemi innovációs stratégia sajátosságai, *Competitio* 4(1), 201–11.
- Raden, D. (1960), Strength related attitude dimensions, *Social Psychology Quarterly* 48, 312–30.
- Robinson, P. B., Stimpson, J. C., Huefner, J. C., Hunt, H. K. (1991), An attitude approach to the prediction of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice* 15, 41–52.
- Rothaermel, F. T., Agung, S. D., Jiang, L. (2007), *University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature*, Industrial and Corporate Change, doi:10.1093/icc/dtm023.
- Shattock, M. (2009), Research, technology and knowledge transfer, In: M. Shattock, *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy*, 33–48., Open University Press: SRHE & Open University Press
- Worcester, R. M., Burn, T. R. (1975), A statistical examination of the relative precision of verbal scales, *Journal of Market Research Society* 17(3), 181–97.
- Wyatt, R., Meyers, L. (1987), Psychometric properties of four 5-point Likert-type response scales, *Educational and Psychological Measurement* 47, 27–35.

*Novotny Ádám tanársegéd
Eszterházy Károly Főiskola, doktorjelölt
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola*

ENTREPRENEURIAL ATTITUDE OF UNIVERSITY SCIENTISTS – THE DESIGN AND SOME RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY

The socio-economic role of higher education institutions, or more precisely the way stakeholders view the role of universities in society underwent major changes all over the world and especially in Europe in the past one or two decades. As a result of these changes a third task or requirement has emerged in the mission statements of universities: the need for academic entrepreneurship, i.e. the commercialization of research results. This paper presents the concept and some results of a nationwide survey at Hungarian universities including 1,562 faculty members. A major aim of this survey was to examine the individual and organizational factors that influence the integration of academic entrepreneurship within the traditional university functions. In this paper, the relationship between faculty's attitude to and activity in academic entrepreneurship is highlighted. Conclusion is that the relationship between attitude and behaviour is significant but weak, thus other factors have to be considered as the main determinants of the diffusion of the third mission, such as the field of science or the influence of colleagues.

Ádám Novotny

Level of HR proficiency in small and medium sized organization in the middle-Hungary region

SMEs are not simplified versions of big companies and this true for human resources management skills, staff and practices as well. Duties in human resource management of a small venture generally don't motivate to have an HR department or an expert. Most important duties are carried out mainly owners but usually with no knowledge in this field.

In Hungarian HR literature results of human resources management are widely adapted. As a contribution a research has been conducted in which HR activities of SMEs in the Region of Middle-Hungary have been analysed.

Keywords:

SMEs, human resource management, job analysis, recruitment

INTRODUCTION – CHARACTERISTICS OF HRM IN SMES

It is important to mention that SMEs are not the simplified versions of big companies and this fact is especially true for human resources management skills, staff and practices. The amount of the round of duties in human resource management of a small venture generally doesn't motivate to have an own HR department and not even an expert. The most important duties are carried out by managers, mainly by the owner – directors, who are doing their best but usually without having any special knowledge in this field. Usually their arrangements are hasty, reactive, and informal. Researches have shown that managers are aware of the practice of modern management. They believe these practices are more important to them than their colleagues working for large enterprises. But if we look at how often they are used in practice, the result is not favorable at all. Only the management methods that could prove their viability in everyday work are able to exist in the life of the ventures (Viszt 2001).

Generally but especially in case of human resources activities it is a fact that SMEs, due to the limited development resources, are realizing only those developments to a significant degree, which are necessary for keeping in step with the market. They are merely planning ahead for half a year or a year at best, with behavioural attitudes lead solely by survival instinct. As far as tasks are concerned, operative and strategic tasks are mixed with operative dominance.¹

In Hungarian HR-literature, the foreign results of human resources management are widely adapted. However, a determining amount of references are focusing on the Human Resources Management of large enterprises, and the presentation of HR-practices applicable by SMEs are attributed much less space and significance.

It is important to note that SMEs are not simplified versions of larger organizations, and this statement is especially true for human resources management issues. SMEs are lead by the personality of the owner/manager. If we are able to understand the personality and motivation of the decision

¹ The Complex Analysis of the Factors Influencing the Effectiveness of Strategic Leadership in the Mirror of Globalization and Regionality (OTKA T034890 Tender, Project leader: Dr. István Szintay)

maker we will be able to understand their internal processes as well. In case of SMEs, Human Resources Management, similarly to Micro Enterprises, actually means the improvement of the owner's/manager's skills and talents and the strengthening of the internal connections (Poór, Karoliny 2001).

The amount of the human resources management tasks required by an SME usually does not justify the employment of a separate HR expert. The essential tasks are handled by the owners, according to their best ability, but usually without professional knowledge. Therefore, managers of smaller enterprises prefer to handle human resources tasks themselves, they do not delegate them, despite the fact that they often lack the necessary skills to handle them. Their measures are usually rash, reactive and informal. The leaders are usually knowledgeable in modern management techniques, and they consider them more important than their colleagues working at large enterprises. But if we consider to what degree these techniques are implemented, the results are far from optimal. In the life of enterprises those management practices are continuously present, which proved their worth during the course of day-to-day tasks (Kövesi 2007, Makin et al 1989, Kaye, Jordan & Evans 2002).

It is important to point out some fundamental differences between the organizations subject to our investigation and the large enterprise sector. The HR decisions made by large enterprises belong to the responsibilities of the top management but in the case of smaller organizations they are the tasks of the owner. In the case of small organizations professional specialist are not available and because they are always short on resources to acquire outside counselling services, the owner is forced to make decisions in extremely high number of areas.

Most experts consider the low degree of bureaucracy and the effective internal communication among the greatest advantages of SMEs. Communication is usually informal, not overregulated. Small enterprises are communicating with their employees, customers, contractors and even with their competitors on a more regular basis (Vecchio 1991, Gulyás 2006).

Whereas large enterprises are characterized by significantly higher „internal” instability (meaning that it cannot be foreseen whether the decisions made on top are going to be implemented the way they were meant to, through the organizational hierarchy), it is

not a problem in the case of small enterprises since the owner/manager is much closer to the level of implementation. In contrast, small enterprises are characterized by „external” instability because they have few resources to influence the market processes. The characteristic result of the external instability, noted by many experts, is that small enterprises function based on short range strategies, and the leadership is prone to spontaneous decisions.

„HR decisions made by large enterprises belong to the responsibility of top management but in smaller organizations they are tasks of the owner. In small organizations professional specialists are not available and because they are always short on resources to acquire outside counselling services, owner is forced to make decisions in extremely high number of areas.”

One of the fundamental aims of SMEs is to differentiate themselves from their larger rivals, therefore they often assume a leading role in innovation. It is also one of their characteristics that change is an integral part of their lives, much more so than in the case of large enterprises. Therefore they can be considered more flexible – for example in the field of employment (Gyökér 1999).

The question of work/life balance is also worth mentioning: For the leaders of small enterprises, business overlaps with private life more often than for managers of large enterprises, therefore it can prove more difficult to establish a kind of harmony between the two.

METHODOLOGY

In our research, on which this paper is based we analyzed the HR activities of SMEs in the Region of Middle-Hungary. In the research we used a questionnaire by a sample of 114 small and middle sized enterprises, asking them about several details of their of HR activities. The paper will present our findings regarding several functional areas and practices, like the use of job descriptions, incentive and personal development plan and corporate communication. In our research only a few areas will be mentioned because we are going to deal with the analysis of some HR functions – related to performance – (selection methods, training and development exercises, formal performance evaluation) in a following, more in depth research.

According to our starting hypothesis the HR activities of Hungarian small and middle enterprises do not work in a satisfying way and according to the expected standards. SMEs do not place enough emphasis on their Human Resources management activities. Most of the micro- and small enterprises do not have any employees with this kind of qualification, and there is no permanent employee dealing with personnel related activities. We formulated our research question focusing on this area, and with the help of relevant literature (Armstrong 1991, Bakacsi 1996, Salaman 1992, Ivanchevic 1986).

The Hungarian small and medium enterprise sector consists of 698 thousand enterprises, with the micro and small enterprises dominating. In the framework of the research – with random sampling – we acquired a sample of 114 people, which cannot be considered representative but it is sufficient to draw some conclusions. Most of the respondents arrived from the areas of management, HR, finance, and production and sales management. The respondents worked for the given company for 6.2 years on average.

37% of the organizations were microenterprises, 35% small enterprises and a quarter of them were middle enterprises. The companies were predominantly under exclusive Hungarian ownership (71%), the number of companies with a Hungarian majority in the ownership and those with foreign ownership is insignificant (5 and 4%). Most of the companies tak-

ing part in the research are operating in the service, commercial, construction and counselling sectors.

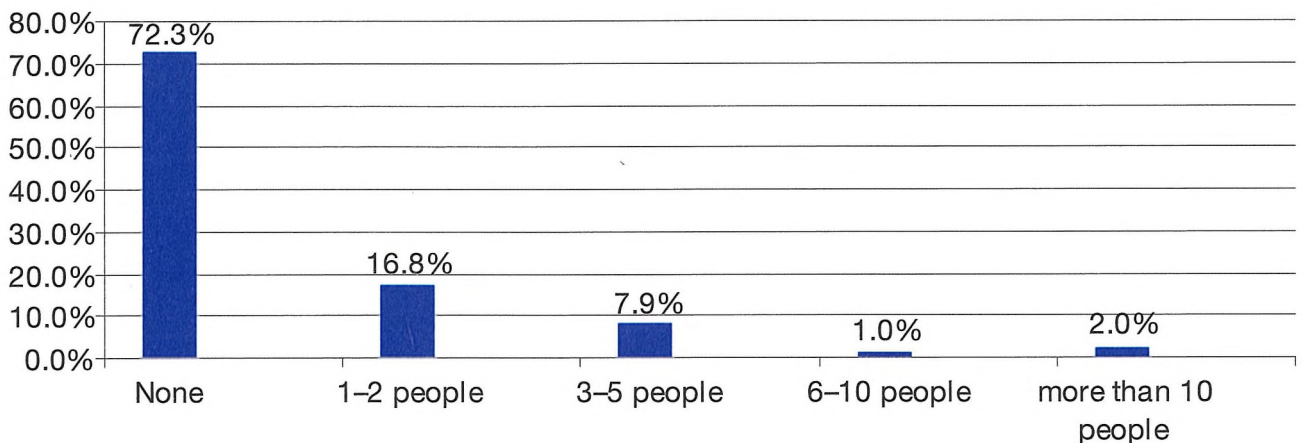
THE OPERATION OF THE HR FUNCTION

According to the base-hypothesis of the research, the HR activities of Hungarian small and medium sized enterprises do not work in a satisfying way, and they do not reach the desirable level of quality. Companies do not place enough emphasis on their human resources management activities (Adler, Viszt 2001). According to 72.3% of the respondents there is no HR organization within their company. If we consider the micro enterprises, which we included in our research, we cannot find any among them, which would have an employee or a position especially for HR activities. In case of 16.8% of these companies the personnel handling these kind of activities consist of only 1–2 people. The companies owning a larger HR team than that make up only 1/10 of the respondents (Figure 1).

According to the majority of the respondents (80%) the HR organization of the company – if present – can completely handle HR tasks, and only 20% of the respondents claimed that it is unable to do so, or only to a limited extent. The opinion of companies under exclusively Hungarian or exclusively foreign ownership has been clearly positive (the HR department of 4/5 of the companies handled HR activities completely). It turned out that the most problematic

Figure 1

Number of HR co-workers at examined enterprises



areas were the shortcomings of the system of regular performance evaluations and the system of incentives but inadequate formulation of contracts and limited HR function were also mentioned. HR departments with more people were much more frequent in case of companies under exclusively foreign ownership than at companies with other ownership structures.

The question of outsourcing applied in the area of HR is also strongly connected to this topic. 19.8% of the companies used outsourcing in this area, however, based on the ownership structure, we observed that whereas 12.7% of the companies under exclusively Hungarian ownership have used outsourcing in the area of HR, in case of companies exclusively or partly under foreign ownership this proportion was 36.7%. Those who use outsourcing in this area make only limited use of its services. These services include: providing workforce (recruiting – head-hunting), payroll calculation and training (coaching) tasks, which were indicated by approximately 20% of the companies.

JOB DESCRIPTION, JOB DESCRIPTION ANALYSIS

Job description analysis and evaluation provides a basis for many HR functions, and the regular and systematic use of these procedures, or at least their survey is essential in order to perform other personnel tasks in a professional way (recruiting, selection, payment, performance evaluation, training). It is regular practice that companies do not place enough emphasis on these activities, the update of the job descriptions is neglected, and therefore the activities concerning the employees and the fulfilment of organizational requirements are often not satisfactory. In many cases even requirements of the law and employment regulations are not met (Nemeskéri, Fruttus 2001, Dietmar, Somogyi 1999).

Approximately 14.5% of the companies which took part in the survey (5 companies did not respond) revise their job descriptions and specifications within a year (Table 1). This is an extremely important data because an enterprise – however small it may be – is faced with continuously changing tasks, therefore every day already existing functions may become obsolete and new functions may become necessary. Approximately one half (48%) of the respondents have chosen an annual revision, which means an average period of analysis. 37.7% of the sample consisted of those companies which revise their job descriptions every 2–3 years or even less often.

The analysis of this question together with the ownership structure has led to interesting results. A tendency has clearly become distinct: those enterprises exclusively under foreign ownership – according to the western model – consistently revise their job descriptions annually (57.1% of the companies). However in case of Hungarian companies, the results of these questions are much more varied: there were respondents who revise it even more frequently but there were many more companies neglecting job description analysis altogether. If we analyse the question based on the number of employees having a university degree, we can see that as their number increases, so does the period of job description analysis diminish from several years to one year.

PROVIDING WORKFORCE: THE PROCESS OF RECRUITING

In the field of recruiting, small enterprises are usually unable to compete with large companies, which can utilize many tempting means to get employees (continuous training, working abroad, carrier planning, etc.). According to the experience of several experts, in this ‘race’ small enterprises are forced to build on

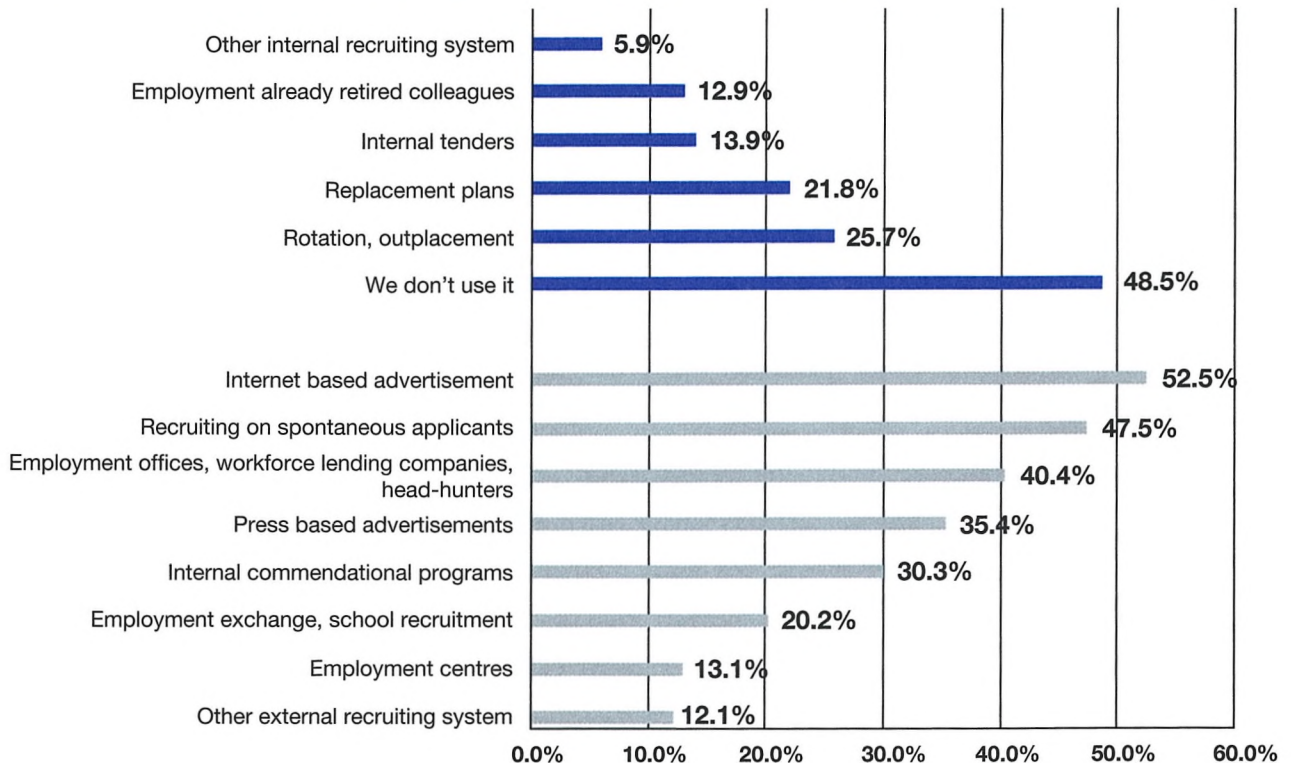
Table 1

Job description analysis by ownership structures monitoring

		Frequency of checking the job descriptions					Altogether
		More often than a half year	Twice a year	Yearly	2-3 years	More rarely than 3 years	
Ownership structure of enterprises	Exclusive Hungarian-owned	2	8	32	15	11	68
	Majority Hungarian-owned	-	-	2	3	-	5
	Exclusive foreign-owned	-	3	12	2	4	21
	Majority foreign-owned	1	-	1	1	1	4
Altogether		3	11	47	21	16	98

Figure 2

Using external and internal recruiting systems



less qualified young workforce or on older, more experienced workforce neglected by large companies.²

In our survey, we asked for information about the internal and external recruiting methods of companies, and got the expected results. In the following questions the companies could pick more than one answer, therefore the sum does not equal 100%.

The internal methods of recruiting are not really developed, less than one half of the companies (48.5%) use such methods (Figure 2). And when they use them, the most typically used ones are rotation, (transfer to another field of activity or location – 1/4 of the companies picked it) and composing replacement plans (21.8%), but the use of internal tenders (13.9%) and further employment of already retired colleagues occurred as well, for example in part-time (12.9%) or some other flexible employment setting.

Among the external recruiting systems – attributable to the present level of technology – the internet based advertisements acquired the first place (52.5% of the companies taking part in the survey indicated it, as their method of choice), an answer which was not hard to foretell, because of the cost consciousness of the companies. Another reason for this high proportion is that our survey was conducted in the Middle-Hungarian Region, where the technological background is the most developed in the country. Online advertisements, besides their obvious advantages, have some disadvantages as well (e.g. sometimes they do not reach their intended segment), therefore enterprises use old, tried and trusted methods as well: still many of them choose services provided by employment offices, workforce lending companies, head-hunters (40.4%)³, and advertisement op-

² Volksbank – Figyelő – MKIK (2007), SMEs cyclorama January 2007, http://www.gvi.hu/letoltes/ms/doc/kkv_korkep_sajtoanyag_070307_1.doc

³ A process began as a result of which sixteen personnel counseling companies have signed the founding certificate of the Hungarian Personnel Counseling Alliance at the end of 2003. According to them, their prime objective is to cleanse the profession and raise its prestige. They feel that the time has come, not only for foreign multinational companies but for Hungarian Small and Medium Enterprises as well to make use of head-hunter companies to choose their future employees.

portunities provided by the media (35.4%). A significant number of the companies have also indicated in which printed media (daily or weekly newspapers or magazine) they post their advertisements, the most frequent of which were: HVG, Expressz, Népszabadság, Metro, Figyelő and other local Hungarian newspapers. The percentage of those who do not use any special recruiting strategies, and base their recruiting on spontaneous applicants, is very high (47.5% of the companies picked this option). Additionally, almost one third of the companies make use of internal or external recommendation programs, which, besides their low costs, provide a high level of security for the given company: because the person giving the recommendation provides personal guarantee that the recommended employee is going to prove fit. International examples prove the effectiveness of this method, especially in situations where some reward accompanies the successful recommendation.

Researchers were not surprised to note, that only a small number of the micro, small and middle enterprises taking part in the survey rely on employees freshly entering the employment market (only 20.2% indicated this kind of recruitment option), and only a small number makes use of various job placement fairs, and school recruitment opportunities. Experience shows that it is a characteristic of small enterprises that tasks conform to the employees, whereas in case of large companies employees have to conform to work tasks. The managers of small English enterprises for example felt that higher education and society prefers large companies and they pay less attention to the special needs of small enterprises.

The use of employment centres got the smallest percentage (13.1%), which was also expected. Irrespectively of the size of the enterprise, the companies are suspicious of the employees, picked from the masses of unemployed, and recommended by job centres. This is especially the case with small organizations, where the employment costs play a highly critical role among company expenses.

The leaders of companies are already more or less aware of the parts of government restrictions which apply to them however, according to the data

of employment centres, it seems that the companies are biding their time to start staff reductions, so the number of unemployed has not risen yet.

We do not know the effect of restricting (reform) policies yet but it is to be expected that especially micro and small enterprises – because of the increased cost of labour – will limit their interest in recruiting new colleagues, meaning, that these are the companies which will terminate the highest number of jobs.

FINANCIAL AND OTHER INCENTIVES

Experience shows that employees working for small companies can attain higher wages since it is a characteristic of smaller enterprises to pay wages based on the value of the given job (even despite their limited resources). When determining the starting wage they take into consideration what value a given job has for the company. In case of large enterprises, the wage the applicant received in their previous job, the employee doing the job before them, and the internal wage ratio of the company are the factors influencing the starting wage.

In the analysis of the salary system we did not take into consideration the method of determining the basic wage, we were more interested in the role of complementing benefits and the way they are paid.

		Frequencies (bit)	Rates
Percent of rental	1–4%	6	17.6%
	5%	10	29.4%
	6–9%	8	23.5%
	10%	6	17.6%
	15%	3	8.8%
	20%	1	2.9%
Altogether		39	100%

Therefore we asked questions regarding the presence of the cafeteria system⁴, which was used by 39.6% of the respondents, and 16.8% of them plan to implement it in the future (2 companies did not answer). Based on the data, it is clear that this system is not used or not preferred by micro, small and medium sized enterprises. The fact that it is not used

⁴ By cafeteria system we mean the incentive form, which makes it possible for the employee to choose the best combination among usually non-cash benefits (meal contribution, holiday or fuel cheque, health insurance, etc.) within a certain cost limit.

can be the result of the lack of information concerning the favourable tax treatment of various benefits and the legal background of the whole system, so the enterprises fail to recognize the huge advantages of those benefits when compared to regular wages. The fact that it is not preferred arises from a need for extensive administration and the difficulties of traceability. If we analyse it, also taking its relation to the ownership structure into consideration, it becomes clear, that whereas $\frac{2}{3}$ of the companies under exclusively foreign ownership implement this method, only $\frac{1}{4}$ of the companies under Hungarian ownership make use of it.

„This form of training-development is generally the attribute of large enterprises under foreign ownership, where one of the basic tasks of the managers is to provide this kind of daily counselling for their employees.”

If we look at Table 2, it is easy to see that in 90% of the cases, companies pay only a maximum of 10% of the wage bill in the form of cafeteria benefits, and even within that percentage, most often 5 or 10% is

the dominant percentage. We have no information about the type of these benefits or about the extent to which the choices are consciously established by the managers of the companies, but we assume that the companies do not use the system the way it was meant to be used (or they do not use the appropriate term for their existing system). According to experts, it is a general tendency, that this system offers optimal solutions for large multinational companies, whereas SME's cannot enjoy its advantages because they usually cannot afford these resources.

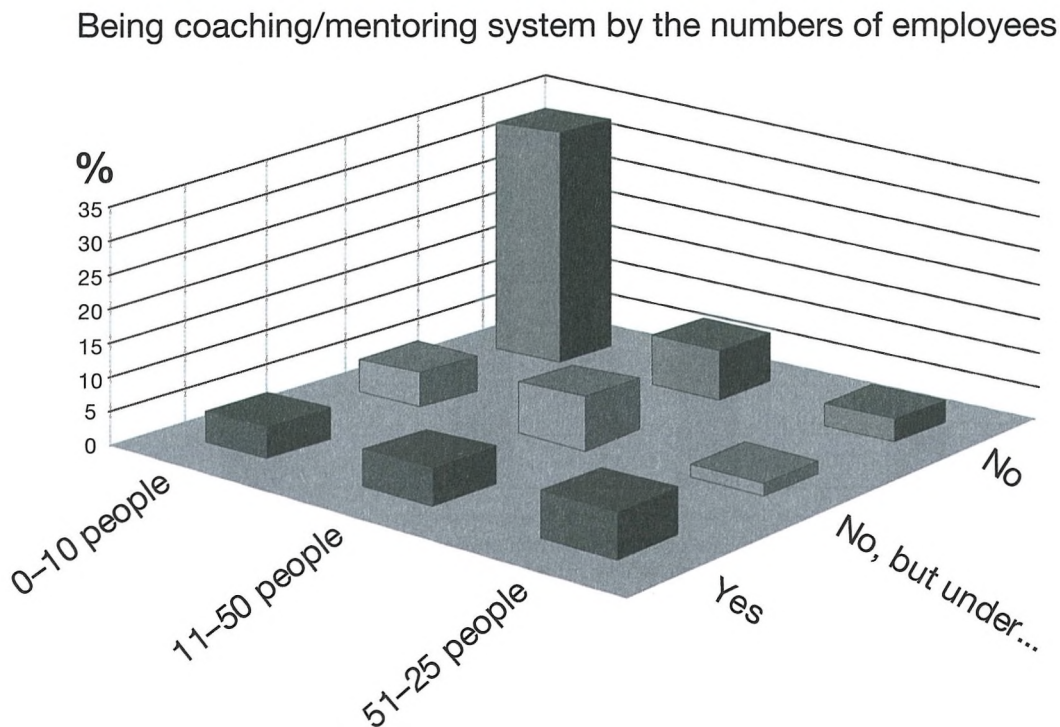
More than half of the companies (57.3% of the respondents picked this choice) have some form of a non-financial incentive system. Whereas 51% of the companies under exclusively Hungarian ownership have some form of this system, in case of foreign companies this figure is 62% (all the companies under mixed ownership have one).

The respondents also indicated the types of these incentives, which, among others, were the following:

- verbal praise, public acknowledgement;
- written praise e.g. in the company newspaper;

Figure 3

Analysis of coaching/mentoring system by the number of employees



- prizes (employee of the month, employee of the year);
- company-trip;
- gift package, bonus lunch/dinner;
- bonus journey;
- awards;
- other verbal incentive methods.

We have to mention that 'non-financial incentive' as such, is a notion which seems far from the practice of market economy, however, companies often use acknowledgements with various cost consequences and propagating some kind of correct behaviour in a ceremonious, theatrical manner.

PERFORMANCE EVALUATION AND COACHING/MENTORING

We examined the frequency of performance evaluation within the companies as well. The results are almost identical with those concerning large enterprises: among those companies where a perform-

ance evaluation system (PES) was present the annual evaluation was most frequently used (32.7% of the companies picked this choice), and a quarterly evaluation was present among almost the same percentage of companies (26.7%). Far behind that is the number of those enterprises where the performance of the employees is compared to the expected level every six months (14.9%). An evaluation occurs less often than annually in less than 2% of the companies. However it is even more striking that in 23.8% of the cases no form of PES was present at all.

77% of the respondents (3 companies did not answer) indicated that they do not use a coaching or mentoring system, and ¼ of them do not even plan to implement a system of that kind at all. By 23% of the respondents a development activity of that kind was present but a detailed analysis of its method was not part of the research. The dominance of foreign companies was again striking: almost one half of the foreign companies taking part in the research had a working coaching or mentoring sys-

Figure 4 Possibilities for promotion in vertical and horizontal ways at examined enterprises

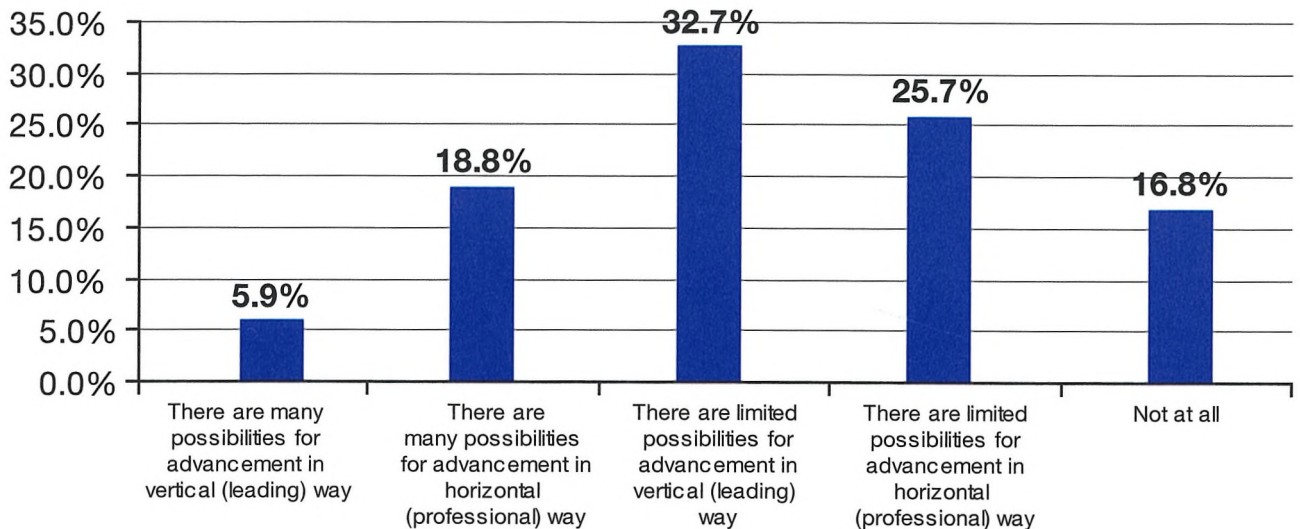


Table 3

Rates of filling a position by internal sources at examined enterprises

		Frequencies (bit)	Rates
Percent of filling a position	0%	19	22.4%
	1–9%	16	18.8%
	10%	11	12.9%
	11–49%	13	15.3%
	50%	9	10.6%
	51–99%	7	8.2%
	100%	10	11.8%
Altogether		85	100%

tem, whereas in case of Hungarian companies this percentage was around 12%. They show a strong resistance against the implementation of such a system. This form of training-development is generally the attribute of large enterprises under foreign ownership, where one of the basic tasks of the managers is to provide this kind of daily counselling for their employees. External counselling companies provide similar services but their costs prevent small enterprises from making use of it.

(Figure 3)

POSSIBILITIES FOR PROMOTION

Throughout our research we attributed great importance to the analysis of different ways of promotion. The idea that promotion is possible only in a vertical way, by achieving a leading position is deeply rooted in common knowledge. However, the horizontal way (promotion to other professional areas) can also prove to be an ideal solution, for example when due to the size of the organization there is no room for various hierarchical levels. This is especially true in case of those companies taking part in the research where – according to the results, based on different satisfaction analyses – the most important source of employee dissatisfaction is the lack of opportunities for promotion. The answers received during our survey underline this statement, and show the followings (Figure 4):

It is clear, that the respondents do not see many carrier-opportunities for attaining professional or leadership positions within their companies. In case of 16.8% there is no opportunity of advancement at all. Where the opportunities exist, the horizontal way is dominant, which confirms the hypothesis that in case

of smaller enterprises – due to the low number of personnel – one man has to handle more than one range of duties. This way they can try their skills in different areas, becoming an expert in more than one area. In contrast, employees working for multinational companies usually handle only one range of duties, and they can only deepen their knowledge within that area.

In connection with the foregoing we also examined the percentage of position fulfilment from internal sources as well, and from the results we can clearly estimate the influencing effect of company size.

Small size is clearly the cause of results such as 0% (in 1/5 of the cases) and 100% (in 1/10 of the cases) regarding internal position fulfilment: these companies rarely change the composition of their employees, they divide different tasks and change positions among themselves.

The companies under exclusively Hungarian ownership with personnel consisting of 1–10 people constituted 92.8% of the 0% internal position fulfilment results and 72.7% of the 100% results. There are two other significant data: the 10% and 50% internal position fulfilment is also fairly common, both are typical for enterprises with personnel consisting of 11–50 people (they provided 63.6% and 55.5% of the answers respectively). Enterprises which are bigger than that prefer a maximum percentage of 10% for internal appointments.

It emerged as an interesting question whether there are any rules for appointment, and if not, how does the system function. 24.3% of the respondents indicated that their companies have written rules concerning the different promotions. They indicated several instances (mainly based on the principle of seniority and on accomplishments) which could result in promotion:

- professional experience, the required way of service;
- consistently outstanding professional performance;
- years spent at the company;
- professional and personal fitness determined by the HR manager and manager;
- trustworthiness and quality of work;
- systematic over-fulfilment of results, and indicators.

However a majority of the companies (63.7%) did not indicate such rules or instances. According to them,

such decisions are the results of different conditions, which are based on subjective elements. Such elements are the individual opinions of the owner or managing director (leadership tyranny), the amount of professional experience, compulsory need, the requirement of the given situation, acceptance, the professional competence of the employee and their personal references, loyalty and vocation, aptitude or diligence.

„These enterprises do not have separate HR departments, these decisions are made by the owners, who have problems with the lack of professional knowledge in this area. It is clearly visible from the results that HR activities of Hungarian small and medium enterprises do not function satisfactorily and fall short of the required quality, and that companies do not place enough emphasis on human resources management functions.”

SUMMARY

A questionnaire survey served as the basis of our research, during which we asked 114 micro- small and medium enterprises for their opinions concerning their HR activities. It is a general characteristic of these enterprises that they do not have separate HR departments, these kind of decisions are made by the owners, who are having problems with the lack of professional knowledge in this area. It is clearly visible from the results that HR activities of Hungarian small and medium enterprises do not function in a satisfying manner and fall short of the required quality, and that companies do not place enough emphasis on Human resources management functions. It is important to mention that some results, although negative (such as there is no person exclusively in charge of HRM in 72.3% of SMEs), are typical of SMEs and not the evidence of their lack of awareness of the importance of HRM or their insufficient investments in that field. A majority of micro and small enterprises do not have professionals qualified in this area, and no permanent employees for handling personnel tasks. Therefore, besides financial knowledge, it is also an imperative for colleges and universities to provide and spread knowledge about personnel related methods and tasks, which lays another heavy burden on these institutes, as they try to establish the new organizational structure and content of higher education.

REFERENCES

- Adler, J., Viszt, E. (2001), A kis- és középvállalatok növekvő jelentősége a foglalkoztatásban: korlátok és lehetőségek (Emerging significance of SMEs in employment), Ipari szemle, 2001/1.
- Armstrong, M. (1991), Personnel Management Practice, Kogan Page, London
- Bakacsi, Gy. (1996), Szervezeti viselkedés és vezetés (Organizational Behaviour and Leadership), Budapest: KJK
- Dietmar, M., Somogyi, F., Somogyi, K. (1999), Az emberi tőke válsága (The crisis of human capital), Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Egyed, G., Csaba, L., Czákó, E., Cséfalvy, Z., Laki, M., Parragh, L. (2007), A kis- és középvállalkozások helyzete, 2005–2006 (The situation of SMEs 2005–2006), Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
- Európai Bizottság (2006), Kisvállalkozások Európai Chartája – Helyes gyakorlatok gyűjteménye (European Charta of Small Enterprises – Collection of Best Practises), Európai Közösségek, 2006 http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/2006_charter_docs/gp2006hu.pdf
- Gulyás, L. (2006), A human erőforrás menedzsment alapjai (Basics of Human Resources Management), Szeged: Szegedi Egyetemi Könyvkiadó
- Gyökér, I. (1999), Emberi erőforrás menedzsment (Human Resources Management), Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Ivanchevic, J. M., Glueck, W. F. (1986), Foundations of personnel / HRM, Business Publications, Illinois
- Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2002), Love'em or Lose'em, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Kövesi, J. (2007), Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan (Management and Corporate Economics), Budapest: Typotex
- A Magyar Köztársaság Kormánya (2007), A kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciója (Concept of developing SMEs), Budapest http://www.gkm.hu/data/cms1402487/kkv_.pdf
- Makin, P. J., Cooper, C. L., Cox, C. J. (1989), Managing people at work, The British Psychological Society, London
- Nemeskéri, Gy., Fruttus, I. L. (2001), Az emberi erőforrások fejlesztésének módszertana (Methodology of developing human resources), Budapest: Ergofit
- Poór, J., Karoliny M. (2001), Personnel/Human Resources Management Handbook, Budapest: KJK-KERSZÖV
- Salaman, G. (1992), Human Resource Strategies, The Open University, London
- Vecchio, R. P. (1991), Organizational behaviour, Dryden Press, Orlando
- Viszt, E. (2001), A kis- és középvállalatok munkaerőpiaci szerepe és a foglalkoztatással kapcsolatos magatartása (The role of SMEs in the labour market, and their behaviour in employment), B.O.S.S. 2001/3.
- Volksbank – Figyelő – MKIK (2007), KKV körkép (SMEs cyclo-rama January 2007), http://www.gvi.hu/letoltes/ms/doc/kkv_korkep_sajtoanyag_070307_1.doc

*Henrietta Finna is a Lecturer in Management
Zoltán Krajcsák is an Assistant Lecturer
Department of Management and
Corporate Economics
Budapest University of Technology and Economics*

A fogyasztási cikkek kategorizálása – új áttekintés

Néhány észrevétel

Törőcsik M. és Jakopánecz E. cikkéhez

(Marketing & Menedzsment, 2010/2. szám)

A hivatkozott tanulmányban a szerzők a fogyasztási cikkek nemzetközileg elfogadott klasszifikációját egy új taggal – az ún. fogyasztói ellenállást kiváltó termékekkel – javasolják kiegészíteni; megkísérlik szakirodalmi áttekintéssel elméleti oldalról indokolni javaslatukat. Okfejtésük a klasszifikáció története és a nemzetközi szakirodalom alapján vitatható. Kevés olyan esetre emlékszem, amikor magyar marketingszakemberek tudományos vitát indítottak volna; pedig egy-egy tudományos vita kimenete legtöbbször pozitív kimenetű játszma, mindenki gazdagodva kerülhet ki belőle.

Kulcsszavak:
*marketingtörténet,
termékkategorizálás,
fogyasztásicikk-klasszifikáció,
piacorientáció*

Megítélésem szerint a szerzők kísérlete arra, hogy a fogyasztási cikkek klasszifikációját átalakítsák, és egy új taggal, a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek kategóriájával bővítsék, nem sikerült. A sikertelenség okait az elméleti indoklás bizonytalanságában, olykor logikátlanságában és abban a tényben kereshetjük, hogy a szerzőknek nem sikerült a terminológiai zavarokon átlépni, egységes definíciókat találni. A következőkben a megkérdőjelezhető gondolatokat veszem sorba.

LÉTEZIK-E EZ A KATEGÓRIA A SZAKIRODALOMBAN?

A szerzők első megállapítása az, hogy „a magyar nyelvű szakirodalomban a kategória eddig nem jelent meg, amit hiányosságként értelmezünk (4. oldal)”. Kemény kritika a magyar marketingkutatóknak. Ebből a mondatból ugyanakkor az is következik, hogy a nemzetközi szakirodalomban már jelen van az érintett téma. Nos, a szerzők erre vonatkozóan semmiféle bizonyítással nem szolgálnak. Az irodalmak, amelyekre hivatkoznak, a termékfejlesztés nem sikeres produktumaival és a termékinnovációk elterjedését gátló tényezőkkel foglalkoznak (Rogers 1962, Ram 1987 [és nem Rahm – ahogy a cikkben a szerzők idézik], Kleijner et al. 2009). Talán hasznos lett volna az innovációkkal szembeni fogyasztói ellenállásról, illetve az innovációk elfogadásáról a Bagozzi és Lee (1999) által írt, immár klasszikusnak számító tanulmányt is feldolgozni. Sok hasznos ötletet adhatott volna a fogalom mélyebb megközelítéséhez.

A PIACORIENTÁCIÓ MINT ELMÉLETI ALÁTÁMASZTÁS

Az elméleti alátámasztás első tételeként a szerzők a piacorientáció kérdéseivel, illetve azoknak a magyar szerzők által írt marketingkönyvekben való megjelenésével foglalkoznak. Nem teljesen világos az olvasó számára, hogy milyen összefüggés fedezhető fel a piacorientáció magyarországi tárgyalása, illetve a nemzetközi termékklasszifikáció átalakítása között.

Nézzük meg először azt, hogy mit kifogásolnak a szerzők a magyar könyvekben! „Egyes tankönyvek egyáltalán nem tárgyalják a vállalatok piaci orientációját – írják (5. oldal), és többek között az általam is jegyzett három könyvet említik (Rekettye 1997, 2003 és Rekettye, Hetesi 2009). A megemlített három könyv részterületekkel foglalkozik (sorrendben: termékpolitika, árpolitika és kínálatmenedzsment), és úgy gondolom, hogy a marketing egy-egy részterületével foglalkozó szak-, illetve tankönyvnek nem feladata a marketing történetének bemutatása. Mint ahogyan Törőcsik Mária Vásárlói magatartás című könyvében (2006) sem foglalkozik a piacorientáció történetével.

„A piacokat meghatározó nagyságrendű vállalkozásoknál a vevők számára az új módon nyújtott és új módon értelmezett értéket helyezik a menedzsment figyelmének középpontjába. A XX. század végével kezdődő korszakot tehát az értékorientáció korszakának nevezhetjük.”

Ugyanakkor részletesen kutattam a piacorientáció magyarországi helyzetét, és e témakörrel alaposan foglalkoztam az idevonatkozó kutatásomról írt publikációkban és Az érték a marketingben című akadémiai doktori értekezésemben (amely a szerzők által írt 2003-mal szemben 2002-es dátumú). Ebben részletes irodalomkutatás után arra a megállapításra jutottam, „hogy a XX. század utolsó, illetve a XXI. század első éveiben a már globalizált és a globalizáció előrehaladott állapotában lévő piacokon olyan feltételek alakultak ki, amelyek alapján mind a makroökonómiában, mind a mikroökonómiában paradigmaváltásról beszélhetünk. Vállalati szinten ez azt jelenti, hogy a piacokat meghatározó nagyságrendű vállalkozásoknál a vevők számára az új módon nyújtott és új módon értelmezett értéket helyezik a menedzsment figyelmének középpontjába. A XX. század végével kezdődő korszakot tehát az értékorientáció korszakának nevezhetjük.” Ez azért a szerzők által aposztrofált „eltérő terminológiahasználat”-nál valamivel többnek értékelhető.

VAJON VAN-E ÖSSZEFÜGGÉS A FOGYASZTÁSI CIKKEK KLASSZIFIKÁCIÓJA ÉS A PIAC-ORIENTÁCIÓ KÖZÖTT?

E kérdés megválaszolásához először át kell tekintelnünk a fogyasztási cikkek klasszifikációjának történetét. A fogyasztási cikkek ma is használatos klasszifikációja – amelyet a szóban lévő cikk szerzői tévesen Philip Kotlernek tulajdonítanak – valójában

Kotler munkásságát jóval megelőzve, 1923-ban született meg. Ekkor publikálta Melvin T. Copeland (1923) a Harvard Business Review első évfolyamának egyik első számában azt a klasszifikációs rendszert, amely – kisebb módosításokkal – máig sem hagyható ki egyetlen marketingkönyvből sem. Copeland a fogyasztási cikkeket a vevők eltérő vásárlási magatartásának alapján osztotta három csoportba (a történelmi hűség kedvéért maradjunk rövid ideig az angol nyelvénél, a magyarra való áttérés a fordítási bizonytalanságok miatt nem lenne egyértelmű): (1) convenience goods, (2) shopping goods és (3) specialty goods. Ezt a hármas tagolást azután átvette az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) definíciós bizottsága 1948-ban (1948) a következőkben idézett szöveggel, és amelyet a definíciós bizottság 1960-ban kisebb módosításokkal újból elfogadott:

Convenience Goods: Those consumers' goods which the customer purchases frequently, immediately, and with the minimum of effort.

Shopping Goods: Those consumers' goods which the customer in the process of selection and purchase characteristically compares on such bases as suitability, quality, price and style.

Specialty Goods: Those consumers' goods on which a significant group of buyers are habitually willing to make a special purchasing effort.

Itt szeretném megemlíteni, hogy Kotler Marketing Management című művének első és második kiadásában (1967, 1972) ugyanezt a meghatározást alkalmazta (Kotler 1972, p. 96).

A Copeland által kialakított és az AMA által elfogadott klasszifikációt már a XX. század közepén sok kritika érte, és többen megkísérelték átalakítani. Itt kell megemlíteni *Holtont*, aki szerint a 'convenience és a shopping goods' meghatározások tulajdonképpen rendben lévőek, hiszen azt fejezik ki, hogy az előbbi esetről a rendelkezésre álló termékek és az árak körültekintő összehasonlítása a vevőnek többet kerülne, mint annak a haszna, ha jobb alternatívát találna. A shopping goods kategória esetében pedig az összehasonlításba fektetett energia haszna nagyobb, mint költsége. Persze ellentmondások itt is felfedezhetők: nem minden convenience árut vásárolnak ugyanis gyakran, amint azt a definícióban olvashatjuk. Így például egy gombolyag zsineget elég ritkán vásárolnak, mégis kevés figyelmet fordítanak a vevők az összehasonlításra. A 'specialty goods' kategória

ugyanakkor átfedéseket tartalmaz, egyes fogyasztóknak egy-egy convenience good is különlegesen fontos (pl. egy meghatározott márkájú pipadohány, amiért a város másik végére is hajlandók elmenni), másoknak pedig egy-egy 'shopping good' is ebbe a kategóriába tartozhat. Ezen átfedések miatt a specialty goods kategória megkülönböztetése Holton (1958, pp. 55–56) szerint kétségesnek ítéltető.

„Copeland a fogyasztási cikket a vevők eltérő vásárlási magatartásának alapján osztotta három csoportba: (1) convenience goods, (2) shopping goods és (3) specialty goods. Ezt a hármastagolást azután átvette az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) definíciós bizottsága.”

Az idősebb magyar marketingesek is emlékezhetnek Leo V. Aspinwall (1962) „vörös-, narancs- és sárgaárúk” klasszifikációjára. A szerző abból indult ki, hogy az AMA csoportosítása kevés szempontot vesz figyelembe, ezért olyan klasszifikációt javasolt, amely a tulajdonságok bővebb listáján alapszik (helyettesítési ráta, bruttó árrés, kiegészítő szolgáltatások, a fogyasztás idejének hossza és a keresési idő). Ezekre (1-től 100-ig) pontokat adott volna, és a pontok alapján a termékeket két csoportba (vörös és sárga) sorolta. Követői ezt háromra egészítették ki:

Vörös termékek: magas helyettesíthetőség, alacsony árrés, kapcsolódó szolgáltatás, rövid fogyasztási és keresési idő (pl. élelmiszerek).

Narancs termékek: mind az öt kritériumban közepes értékek (pl. férfiöltöny).

Sárga termékek: alacsony helyettesíthetőség és a többi kritérium magas értéke jellemzi (pl. hűtőszekrény – ne feledjük, 1962-t írunk! R. G.).

Aspinwall szerint a fentiek alapján meghatározható a termékhez legjobban illő marketingstratégia.

Az Aspinwall-féle csoportosításhoz kissé hasonló Gordon E. Miracle (1965) elképzelése. Ő kilenc tulajdonság alapján öt (I–V) termékcsoporthoz definiált a követendő marketingstratégia meghatározójaként.

Történelmileg ebbe a korba tartozik Louis P. Bucklin írása (1963), amelyben a vásárlók magatartását vizsgálva arra a következtetésre jut, hogy valójában csak két termékcsoporthoz létezik: (1) a shopping goods és (2) a non-shopping goods csoportja. Ez utóbbiba tartoznak azok a termékek, amelyekre nézve a vevő már előzetes értékpreferenciákkal rendelkezik, szemben az első csoporttal, amelynek esetében az értékpreferencia kialakítása a vásárláskor, illetve

előtte történik. Persze az is kiderül az írásából, hogy a convenience és a specialty csoportba tartozó termékek mégis különböznek egymástól, kvázi ezek a non-shopping csoport alfajaként definiálhatók.

Henry Assael (1974) kísérletet tett arra, hogy a termékcsoporthoz összekapcsolja a fogyasztók vásárlási döntéseinek Howard és Sheth (1969) által meghatározott típusaival: az ún. rutinreagálással (RRB – routinized response behavior), a korlátozott döntéshozattal (limited decision-making) és az extenzív döntéshozattal (EDM – extensive decision-making). Az RRB a convenience goods csoportjával, az EDM a shopping goods csoportjával hozható párhoz. A problémát itt is a harmadik csoport, a specialitások csoportja okozza.

Mielőtt összefoglalnánk a termékklasszifikációk történetének első több mint fél évszázadát, érdemes megemlíteni még Murphy és Enis (1986) javaslatát, amely szerint a tradicionális három csoport kiegészítendő egy negyedikkel, nevezetesen a „preference goods” csoportjával. Ezeknél a termékeknél magas a fogyasztói kockázat.

Összefoglalva megállapítható, hogy a fogyasztási cikkeknek az XX. század 20-as éveiben megalkotott klasszifikációja (convenience goods, shopping goods és specialty goods) minden kritika ellenére fennmaradt a marketingirodalomban. A kiegészítésekre, az átalakításokra irányuló kísérletek elvesztek a szakirodalom süllyesztőiben. A klasszifikáció ereje abban van, hogy megközelítse vevőorientált, kritériumait a vevők vásárlási magatartástípusaira építi, és jó bázisát képezheti a megfelelő marketingmix-stratégiák kialakításának. Az is egyértelmű, hogy a besorolás független az egyes termékek keresleti állapotától.

Visszatérve a gondolatmenet elején feltett kérdésre, hogy vajon összefügg-e a piacorientáció a termékklasszifikációval, a válasz egyértelműen az, hogy ilyen összefüggés nem fedezhető fel. A hivatkozott csoportosítás elfogadott volt a termelési, a termék- és az értékesítési orientáció, sőt a marketingorientáció korszakában is.

A FOGYASZTÁSI CIKKEK MAI KLASSZIFIKÁCIÓJA

Nézzük meg, mi a helyzet ma, a XXI. század második évtizedének elején! Nos, a szakirodalom áttekintéséből látható, hogy a termékklasszifikáció témaköre a mai marketingben visszaszorulóban van. Kevés az ezzel kapcsolatos vita, sokkal inkább előtérbe került a szolgáltatások csoportosításának kérdésköre.

1. tábla	
A fogyasztási cikkek kategorizálása	
Megnevezés	Leírás
Convenience goods	A consumer good and/or service (such as soap, candy bar, and shoe shine) that is bought frequently, often on impulse, with little time and effort spent on the buying process. A convenience product usually is low-priced and is widely available.
Staple goods	A convenience product such as sugar or potatoes that is bought often and consumed routinely. Staples often offer little differentiation and are sold importantly on the basis of price. These sometimes are called commodity products, but industrial products can be commodities, too.
Impulse product	A convenience product (good or service) that is bought on the spur of the moment, without advance planning or serious consideration at the time, and often by the stimulus of point-of-sale promotion or observation.
Emergency product	A good (such as a portable generator) or a service (such as ambulance delivery) in which an essentially non-deliberative purchase decision is based on critical and timely need.
Shopping product	A product such as a better dress or hair treatment for which the consumer is willing to spend considerable time and effort in gathering information on price, quality, and other attributes. Several retail outlets are customarily visited. Comparison of product attributes and complex decision processes are common.
Specialty product	A product that has unique attributes or other characteristics that make it singularly important to the buyer. Multiple-store searching, reliance on brand, and absence of extensive product comparisons are the rule. Cigarettes, deodorants, and specialized insurance policies are examples.

Forrás: AMA dictionary (www.marketingpower.com, letöltve: 2010. 12. 20.)

Az is egyértelmű, hogy a marketinget az angol nyelvű (főleg amerikai) irodalom uralja, és ezen belül is domináns szerepe van Philip Kotler műveinek, amelyek mára már sztenderdként funkcionálnak a szakmában, de főleg az oktatás területén. Mielőtt a kotleri hatással foglalkoznánk, tekintsük át az AMA mai definícióit annak érdekében, hogy megállapíthassuk az eltéréseket (1. tábla).

Ha összevetjük az AMA meghatározásokat és Kotler könyveinek meghatározásait, akkor látható, hogy Kotler valamikor a 70-es, 80-as években eltért az AMA klasszifikációjától. A definíciók szövegszerűen sem azonosak, de ami még fontosabb: a fogyasztásicikk-kategórián belül „unsought goods” néven megjelentetett egy új csoportot, a fogyasztásicikk-alkategóriák számát ezzel négyre emelve. Törőcsik és Jakopánecz (2010) is erre a ka-

tegóriára hivatkoznak cikkükben. Nos, abban ismét nincs igazuk, hogy ez kotleri kategória, hiszen az unsought goods kategóriát először valójában E. Jerome McCarthy (1960) vezette be a marketingirodalomban, olyan termékeket jelölve ezzel, amelyekre általában szükség van, de az emberek addig nem is gondolnak ezekre, ameddig a szükség fel nem merül (pl. sírkő, enciklopédia, életbiztosítás és a még nem ismert új termékek).

Miután Philip Kotler átvette ezt a kategóriát, attól kezdve a legtöbb angolszász szerző is kötelezően érezte a kategória beillesztését a rendszerbe, és megpróbálták valamiféle igazolását adni e csoport létezésének. Így például Brassington & Pettitt (2006, p. 296) a Principles of Marketing című könyvükben 6 sort szentelnek a kategória leírására:

„Unsought goods: Within the unsought goods category, there are two types of situation. The first is the sudden emergency, such as the burst water pipe or the flat tyre. The organization’s job here is to ensure that the customer either thinks of his name first or that it is the most accessible provider of the solution of the problem.

The second unsought situation arises with the kind of products that people would not normally buy without aggressive hard-selling techniques, such as timeshare properties and some home improvements.”

Hát – úgy gondolom – ez elég vérszegény magyarázat. Az első mondat az emergency goods kategória által már lefedett vészhelyzettermékekre (-szolgáltatásokra) utal, a másodikba pedig bármilyen, erősen reklámozott termék tartozhat. De még vérszegényebb a legfrissebb (2011-es) kotleri definíció: „A consumer product that the customer either does not know about or knows about but does not normally think of buying” (Armstrong & Kotler, 2011, p. 239). Ez azután bármilyen termék lehet.

VAN-E HELYE AZ „UNSOUGHT GOODS” KATEGÓRIÁNAK A KLASSZIFIKÁCIÓBAN?

E kérdés megválaszolása azért fontos jelen vitacikkben, mert e kategória analógiájára lehet majd vizszo szacssatolni Törőcsik és Jakopánecz (2010) új kategória-bevezetési felvetéséhez. Felmerül tehát a kérdés, vajon helyes volt-e ennek az új kategóriának (az unsought goods kategóriának) a megjelentetése. Úgy gondolom, hogy ezen termékcsoport beállítása logikátlan, és nem felel meg a klasszifikáció szabályainak. A legpraktikusabb érv az unsought termékek ellen az, hogy bármelyik termék tartozhat ebbe a kategóriába. Főleg a mai korban, amikor az új termékeknek számtalan változata jelenik meg naponta a piacon, amikor egy átlagos szupermarket termékek tízezreit forgalmazza. Ilyen helyzetben logikus, hogy a vevő nem ismerheti a kínálat mindegyik elemét, következésképpen annak vásárlására sem gondolhat.

Ezért azt kell mondanunk, hogy e kategória bevezetői (először McCarthy, majd Kotler) és követői ezúttal tévedtek. Nem véletlen, hogy az AMA az egész ügyet egyetlen mondattal intézi el:

Unsought good = A product which the consumer does not seek, either from lack of awareness or lack of interest in the particular attributes it has. Because most products are both sought and unsought by different persons this category is not part of the basic classification of goods. (Kiemelés tőlem – R. G.)

A kategória bevezetésének logikátlanóságára hadd idézzek fel egy amerikai kísérletet! Bellenger és Greenberg (1977) kiválasztott a tankönyvek által pél-

laként felhozott termékekből kategóriánként kettőt-kettőt, és az így kialakult 8 termék vonatkozásában kérdőíves felmérésben megkérdezte a válaszadókat, hogy egyáltalán hasznos-e számukra a termék, ha igen, a következőkben vásárolnak-e ilyen terméket, és ha igen, akkor mekkora erőfeszítést hajlandók kifejtetni a termék megszerzése érdekében. Akit nem érdekelt a termék, azt úgy jellemezték, hogy „nincs a piacon, nem érintett”, a nem vásárlást az unsought kategóriába sorolták, és az erő kifejtés mértéke szerinti besorolást végeztek a három csoportnak megfelelően. A vizsgálat eredményeit a következő táblázat foglalja össze (2. tábla).

Azt gondolom, hogy a megkérdezés eredményei önmagukért beszélnek: bármilyen termék tartozhat a nem keresett kategóriába.

VAN-E KÜLÖNBSÉG AZ „UNSOUGHT” (NEM KERESETT) ÉS A FOGYASZTÓI ELLENÁLLÁST KIVÁLTÓ TERMÉKEK KÖZÖTT?

Nincs – legalábbis a termékklasszifikáció szempontjából. „A kategória jellegzetessége, hogy heves negatív érzelmeket vált ki a termékek és a fogyasztók alapvető hiedelmeinek, attitűdjeinek ütközése...” – írják a szerzők. Felmerül még a megosztó jelző is. Valóban sok példa hozható fel erre. Ha a kérdést globálisan vizsgáljuk, akkor megállapíthatjuk, hogy csaknem minden terméknek vannak propagálói, és vannak ellenzői. Az eltérő vallások, kultúrkörök, az eltérő életszínvonalú országok, népcsoportok, az eltérő hagyományok stb. még a legalapvetőbbnek gondolt termékek esetében is heves ellenállásra készíthetnek az embereket (marhahús, sertéshús, kutyahús, alko-

2. tábla

Termékbesorolások (%-ban)

Termék	Nem érintett	Unsought	Convenience	Shopping	Specialty
Cigaretta	66	1	26	1	5
Enciklopédia	25	66	3	1	4
Autógumi	14	33	27	13	13
Borotvapenge	26	17	54	1	1
Magas minőségű kamera	72	19	0	5	4
Magas minőségű golfütő	83	15	0	0	1
Életbiztosítás	24	55	4	9	8
Színes televízió	26	56	2	6	10

Forrás: Bellenger és Greenberg (1977, pp. 55–65)

holos italok stb.). Sőt, meg is oszthatják őket. Talán úgy is fogalmazhatunk, hogy nem igazán a fogyasztott vagy használt termék osztja meg az embereket, hanem sokkal inkább az eltérő értékrendek, amelyek érvényre juttatása azután bizonyos termékek ellenzésére vagy éppen támogatására serkenti őket.

A marketingstratégiáknak az eltérő feltételekhez való adaptálásával a nemzetközi marketing foglalkozik. A szabadabb áru- és munkaerőmozgás következtében a kulturális (és egyéb) különbségek ma már egy-egy országon belül is meghatározók lehetnek. Éppen ezért erősödőben vannak a marketingen belül azok az irányzatok, amelyek a faji, kulturális és egyéb kisebbségek fogyasztási szokásainak jobb megismerésére és igényeik jobb piaci kiszolgálására irányulnak. Ettől azonban a kóser és a halal ételek (Turcsik 2001) vagy éppen a hip-hop kultúra (Coveney 2004) termékei még nem válnak önálló árutani kategóriává.

Egyet lehet érteni a szerzőkkel abban, hogy a fogyasztói ellenállás kérdése a mai világban, főleg a környezeti ártalmak felerősödött globális hatása következtében egyre fontosabbá válik, és a jelenleg kutatása is új távlatokat nyithat a marketingen belül.

Azzal azonban nem lehet egyetérteni, hogy ezek a termékek a fogyasztási cikkek klasszifikációjában új kategóriát jelentsenek. Az érv ugyanaz, mint a nem keresett termékek esetében: a legtöbb termék olyan, hogy az emberek egy részének ellenállását váltja ki, mások pedig támogatják ezeket. *Következésképpen ez a kategória nem lehet része az áruk alapvető klaszifikációjának.*

A FOGYASZTÁSI CIKKEK TERMINUSAI ÉS HIPONIMÁI A MAGYAR MARKETING-IRODALOMBAN

Töröcsik és Jakopánecz (2010) tanulmánya az új kategória helyes elhelyezése érdekében részletesen foglalkozik a nemzetközileg egységesnek mondható szakkifejezések és azok alá- és fölérendeltségi viszonyainak a magyar nyelvben való használatával. Ennek a területnek én is – egyetértve Polcz (2009) megállapításával – nagy jelentőséget tulajdonítok, mert a nem egységes szakszóhasználat zavarokat okozhat a tudományos és szakmai kommunikációban. Sajnos e területen nagy a magyar marketingszakma deficitje. Talán ez is az egyik oka annak, hogy a gyakorlatban dolgozó szakemberek ma már félig angolul beszélnek.

Az eltéréseket mi sem bizonyítja jobban, mint Töröcsik és Jakopánecz (2010) cikke. Mindketten volt hallgatóim és Töröcsik Mária kollégám is. Szakszó-

használatukban azonban figyelmen kívül hagyják az általam már több évtizede bevezetett és Polcz részletes elemzésében is a legmegfelelőbbnek ítélt magyar szakkifejezéseket. Nem is ez a legnagyobb baj, hiszen mindenkinek lehet más a véleménye, hanem az, hogy ezt mindennemű indoklás vagy magyarázat nélkül tesszik. Nézzük először a formai hibákat!

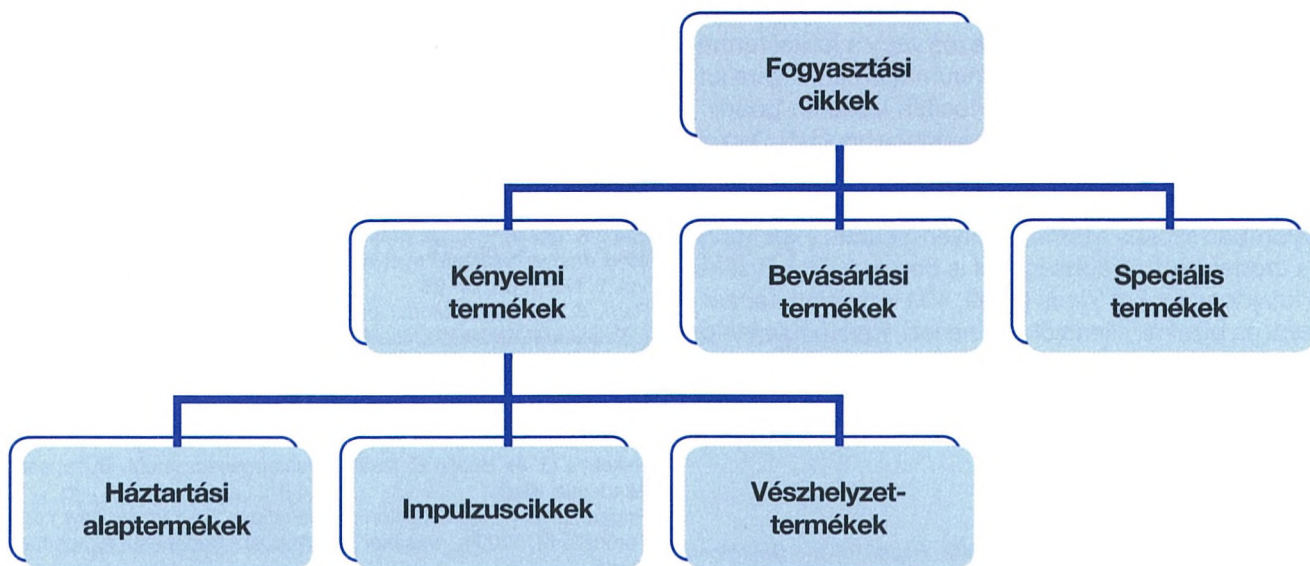
1. A szerzők sokszor hivatkoznak Polcz Károly terminológiai cikkére, helytelenül olykor 2008-as, olykor 2009-es dátumot adva annak. A cikk 2009-ben jelent meg.
2. A Töröcsik–Jakopánecz tanulmány 1. ábrája – szintén Polcz tanulmányának 70. oldalára hivatkozva (a dátum ezúttal jó) – megadja a fogyasztási cikk angol terminusait és magyar megfelelőit Kotler (1994 és 1996) alapján. Nos, a Polcz-cikk 70. oldalán valójában nincsenek felsorolva a magyar fordítások, a 71. oldalon sem a fordítások, hanem a kotleri definíciók szerepelnek.
3. Cikkük 1. táblájában a Józsa et al. (2005) sor hibás. Két okból is. Ebben a könyvben az idevonatkozó fejezetet én írtam, másrészt nem így írtam.
4. A tanulmány végkövetkeztetése a 2. ábrában található. Itt forrásként a következőt olvashatjuk: „Polcz (2008) alapján saját szerkesztés” (sic!).

A tartalmi kérdések:

1. Nos, az előző felsorolás utolsó tagja már nemcsak formai hiba, hanem tartalmi is. Polcz nem alkotott rendszert, még csak nem is fordított, csak bemutatta a fordításokat. Ezért a rá való hivatkozás tudománytalan, itt csak Kotlerre lehetett hivatkozni, de csak Kotler magyar fordítására, hiszen a 2. ábrán szereplő megnevezések Kotler Marketingmenedzsment című könyve adott részének fordítója által alkalmazott terminusok.
2. De a Polczra való hivatkozás azért sem helyes, mert Polcz hosszú elemzés, valamint a terminusalkotás kritériumainak figyelembevétele után az alábbi következtetésre jutott: „Véleményünk szerint ezeket a kritériumokat Józsa et al. (2005) és Rekettye (2007) terminusai elégitik ki a legjobban...” (Polcz 2009, 94.). Nos, Polcz is elkövette azt a hibát, hogy nem nézte meg a Döntésorientált marketing című könyv (Józsa et al. 2005) elején, hogy az idézett rész szerzője én voltam.

ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JAVASLATOK

Az eddigi érveléseket összefoglalva meggyőződésem az, hogy a fogyasztási cikkek klasszifikációja a fogyasztási ellenállást kiváltó termékekkel nem bővíthe-



tő. Ez a megállapítás természetesen egyáltalán nem azt jelenti, hogy ezen termékek, illetve a termékekkel kapcsolatos fogyasztói motivációk kutatása nem lenne fontos.

Továbbmenve azt javaslom megfontolásra, hogy az unsought (nem keresett) termékek csoportját – az AMA definícióban felsorolt érvelés alapján – hagyjuk ki a klasszifikációból. Tudom, hogy a Kotler-könyvben leírtakkal „szembemenni” csaknem reménytelen vállalkozás, bár néhányan ezt megteszik. Példának itt van a Mannheimi Egyetem marketingiskolája, amely a Marketing Management című könyvében (Homburg et al. 2009, 111.) az egész fogyasztás-cikk-kategorizálást két elem felsorolásával oldja meg: „consumables” és „durables” – feltehetően a német „Verbrauchswaren” és „Gebrauchswaren” fordításaként. Ezen is felbuzdulva teszek még egy javaslatot a klasszifikáció egyszerűsítésére – ezúttal komolyabb szakirodalmi alátámasztás nélkül, mintegy újabb vitára ösztönözve. Ez a javaslat a következő: a shopping goods kategórián belül Kotler megkülönbözteti a homogén és a heterogén bevásárlási termékeket. Meggyőződésem, hogy a mai világban, amikor a termelők csaknem minden árut rendkívül sokfajta módon differenciálnak,

ennek a megkülönböztetésnek már nincs valóság tartalma, ezért elhagyásukat propagálom. Javaslatomat az 1. ábra foglalja össze.

TOVÁBBI VITÁRA BOCSÁTANDÓ KÉRDÉSEK

Vitatkozni lehet természetesen azon, és kellene is, hogy a „convenience, shopping és specialty” hármasnak az általam használt „kényelmi, bevásárlási és speciális” termékek terminusai vagy a Kotler-könyv fordítója által – nyilván kényelemből – átvett évtizedekkel ezelőtti belkereskedelmi szakkifejezések (napi cikkek, szakcikkek és luxuscikkek), esetleg mások felelnek meg jobban. Én a kategóriák belső tartalmának elemzéséből jutottam arra a következtetésre, hogy a napi cikk, szakcikk, luxuscikk terminusok nem azon árakat fedik le, amelyeket a nemzetközi marketingirodalom a hivatkozott kategóriákon ért.

És természetesen vitázni kellene egyéb szakkifejezések magyarra való fordításán is. Engem például hosszú ideig nagyon zavart többek között az, hogy az „industrial good” kifejezést ipari termékeknek, az „industrial marketing”-et ipari marketingnek fordítottuk, de ma is zavar az, hogy a „product line”-t termék-

vonalnak és nem termékcsaládnak fordítjuk, továbbá az is, hogy az imázs szó helyett angoltudásunkat fitogtatva „imidzset” használunk.

Tudom, hogy mindenre ma még nincs meg a jó magyar kifejezés. A fogyasztási cikkek kategorizálásában is új kifejezésekkel kell megbarátkoznunk. Ilyen például az FMCG vagy FMPG kifejezés vagy a fizikai termékek és a szolgáltatások kontinuumát is kifejezésre juttató „SEC-termékek” csoportosítás („search goods”, az „experience goods” és a „credence goods”). A szolgáltatásokkal foglalkozók még nemigen találták meg ezen megnevezések magyar megfelelőjét. A szakirodalomban szokás a termékek ilyen (search, experience és credence) tulajdonságairól is beszélni. Nos, ezeket a tulajdonságokat Veres (2009, 40.) vizsgálati, tapasztalati és bizalmi jellemzőknek nevezi. Kenesei és Kolos (2007) ugyanakkor keresési, tapasztalati és bizalmi tulajdonságokat említenek könyvükben. Más területen is van helye tehát a terminológiai vitának.

HIVATKOZÁSOK

American Marketing Association (1948), Report of the Definitions Committee, *Journal of Marketing*, Vol. 13, pp. 202–217

Armstrong, G. and Kotler, P. (2011), *Marketing – an Introduction*, Pearson Global Edition

Aspinwall, L. V. (1962), The Characteristics of Goods Theory, and the Parallel Systems Theory, in: Lazer, W. and Kelley, E. J. (Eds.), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., pp. 633–652

Assael, H. (1974), Product Classification and the Theory of Consumer Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 539–552

Bagozzi, R. P. & Lee, K-H. (1999), Consumer Resistance to, and Acceptance of, Innovations, *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, pp. 219–225

Bellenger, D. and Greenberg, B. (1977), A Multicategory Discrete Scale for Classifying Consumer Goods, *Journal of Retailing*, Vol. 53, No. 1, pp. 47–95

Brassington, F. and Pettitt, S. (2006), *Principles of Marketing 4/e*, Prentice Hall, Harlow

Bucklin, L. P. (1963), Retail Strategy and the Classification of Consumer Good, *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 1, pp. 50–55

Copeland, M. T. (1923), Relation of Consumers' Buying Habits of the Marketing Methods, *Harvard Business Review*, Vol. 1, April, pp. 282–289

Coveney, J. (2004), Brands Realize Hip-Hop's Selling Power, *Billboard*, 6/12/2004, Vol. 116, Issue 24, pp. 22–24

Fojtik J. (2010), A szerkesztő levele, *Marketing & Menedzsment*, XLIV. évfolyam, 2. szám, 3. oldal

Holton, R. M. (1958), The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods, *Journal of Marketing*, Vol. 23, July, pp. 53–56

Homburg, Ch., Kuester, S. and Krohmer, H. (2009), *Marketing Management – A Contemporary Perspective*, McGraw-Hill, London

Howard, J. A. and Sheth, J. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Józsa L., Piskóti I., Rekettye G. és Veres Z. (2005), *Döntésorientált marketing*, Budapest: KJK-Kerszöv

Kenesei Zs. és Kolos K. (2007), *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*, Budapest: Alinea Kiadó

Kleijnen, M., Lee, N., Wetzel, M. (2009), An exploration of consumer resistance of innovation and its antecedents, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 30, No. 3, pp. 344–357

Kotler, P. és Keller, K. L. (2006), *Marketingmenedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Kotler, P. (1972), *Marketing Management 2/e*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood, IL

Miracle, G. E. (1965), Product Characteristics and Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 18–24

Murphy, P. E. and Enis, B. N. (1986), Classifying Products Strategically, *Journal of Marketing*, Vol. 50, July, pp. 25–54

Polcz K. (2009), A fogyasztási cikk terminus és hiponimái az angol és a magyar szakmai nyelvhasználatban, *Magyar Terminológia*, Vol. 2, No. 1, pp. 67–98

Ram, S. (1987), A Model of Innovation Resistance, *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, No. 1, pp. 208–212

Rekettye G. (1997), *Értékteremtés a marketingben*, Budapest: KJK

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

Rekettye G. (2007), *Kisvállalati marketing*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Rekettye G. és Hetesi E. (2009), *Kínálatmenedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Rogers, E. M. (1962), *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York

Törőcsik M. (2006), *Vásárlói magatartás*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Törőcsik M. és Jakopánecz E. (2010), A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek – egy sajátos termék kategória, *Marketing & Menedzsment*, XLIV. évfolyam, 2. szám, 4–12. oldal

Turcsik, R. (2001), *Kosher and Halal: More than Just Product*, *Supermarket Business Magazine*, Vol. 56, Issue 11, p. 81

Veres Z. (2009), *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*, Budapest: Akadémiai Kiadó

*Rekettye Gábor, PhD, egyetemi tanár
PTE KTK GTI Marketing Tanszék*

CONSUMER GOODS CLASSIFICATION – REVISITED

The paper is arguing with the statements of the paper written by Törőcsik and Jakopánecz about the idea to modify the international marketing classification of the consumer products (published in 2010 in the second issue of this Journal). They suggested in their article that the products which evoke massive customer resistance from the part of the consumers (like the vaccine against H1N1 in 2010 in Hungary) should constitute a new subgroup of the consumer goods beside of the convenience, shopping and specialty goods triad. Present paper lists a line of contra arguments and comes to the conclusion that the this suggestion is scientifically not acceptable and goes even so far as to question the presence of the unsought goods category as presented in some marketing handbooks.

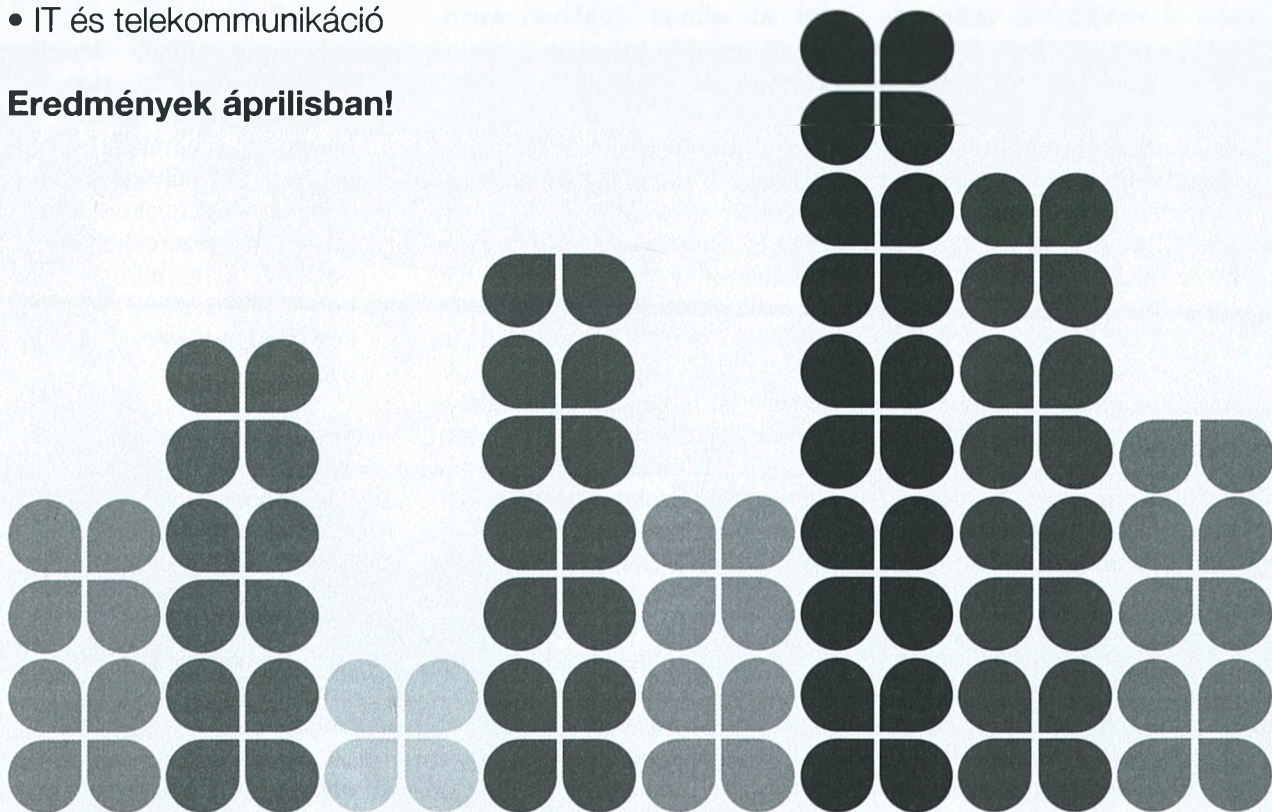
Gábor Rekettye

Először Magyarországon: iparági reputációs rangsorok!

Nagyító alatt a meghatározó hazai vállalatok megítélése.
Az egyetlen, nemzetközi módszertanon alapuló hazai kutatás,
amely mérvadó intézményi érintettek bevonásával méri a vállalati reputációt.

- Bank és biztosító
- Egészséggazdaság
- Elektronika
- IT és telekommunikáció

Eredmények áprilisban!



Fókuszban a vállalati kommunikáció

Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának Kommunikációmenedzsment Albizottsága 2008-ban szerveződött. Létrehozásának az volt a célja, hogy összefogja mindazokat az akadémiai és vállalati szférában tevékenykedő kutatókat és szakembereket, akik a vezetéstudomány egy kiemelkedően fontos területének, a vállalati kommunikációnak a különböző aspektusait kutatják, illetve művelik, és lehetőséget biztosítson a rendszeres találkozásokra és eszmecserekre. A konferenciák és workshopok keretében a kutatók kutatási eredményeikről, a vállalati vezetők, kommunikációs szakemberek pedig gyakorlati tapasztalataikról és problémáikról számolnak be. Közös céljuk, hogy a gazdasági, üzleti oktatásba bevezethető és a gyakorlatba átültethető javaslatokat dolgozzanak ki.

A fókuszban azok a vállalati kommunikációs kérdések állnak, amelyek az elmúlt években Magyarországon kevés figyelmet kaptak, az angolszász, a skandináv és a német nyelvű országokban viszont a vállalati értékteremtés kiemelt kérdéseiként „*toplistás*” kutatási és gyakorlati témák. Így nem szerepelteti programján a Kommunikációmenedzsment Albizottság a marketingkommunikációt és a PR-t, amely területeknek Magyarországon jeles hagyományokkal bíró fórumai vannak. Nagy figyelmet kíván viszont szentelni a vállalati kommunikáció hatékonysága mérésének,

a kommunikációkontrollingnak, a vállalati kommunikáció etikuságának, az egyre gyorsabban fejlődő IT-újításoknak és mindazoknak a témáknak, amelyek az angol és német nyelvű szakfolyóiratok hasábjain is a haladó vállalati kommunikációkutatásokat tükrözik.

Az albizottság kapcsolatot tart fenn azokkal a műhelyekkel és kutatóközpontokkal, amelyek a felsőoktatási intézményekben az elmúlt években kezdtek el munkájukat. Így partnerei az országos hálózatot kiépített Gazdasági és Vállalati Kommunikáció Intézményközi Szellemi Műhely (rövidítve GVKM; honlap: <http://www.gvkm.ktk.pte.hu>), amely a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának égisze alatt kezdte el tevékenységét, a BGF és a BKF kommunikációs kutatóközpontjai és számos nagyvállalat kommunikációs osztálya és kommunikációs szakembere, valamint kommunikációs szakmai szervezetek. Szakmai partnerei között megtalálható az SAP, a BAT, a HAUNI, az E.ON, az Ericsson és több kisebb hazai vállalat is.

Az ez ideig szervezett workshopok és konferenciák kurrens kérdéseket tűztek programjukra: „*Az üzleti és vállalati kommunikáció időszerű kutatási témái, eredményei és gyakorlati problémái itthon és külföldön*” (Pécs, 2009. november 20–21.).

A workshop központi témái a vállalati tudáskommunikáció,

az idea- és projektmenedzsment kommunikációja, a változáskommunikáció, a CSR és a vállalati kommunikáció, az érdekképviseleti kommunikáció voltak.

„*A vállalatok nemzetközi kommunikációja*” (Budapest, 2010. április 23–24.). A találkozás tematikája a vállalatok nemzetközi kommunikációjának négy szempontú megközelítésére épült:

- Miket tartanak ma fontos kérdéseknek az elmélettel foglalkozók?
- Milyen empirikus kutatások folynak a nemzetközi kommunikáció terén hazánkban?
- Milyen problémákkal szembesül, hogyan „működik a szakma” a mindennapi gyakorlatban?
- Milyen módszerekkel teszi az oktatás korszerűbbé a szakemberek felkészítését a nemzetközi kommunikációs feladatok ellátására?

A másfél napos munka során 16 beszélgetésindító előadás hangzott el. Legnagyobb érdeklődést azok az előadók váltottak ki, akik többéves külföldi tapasztalataikból hozott példákkal nagyon hitelesen illusztrálták a vállalatok nemzetközi kommunikációjának szövevényes, nagyon sokrétű problematikáját.

„*A vállalati kommunikáció és az etikusság*” címet viselte az albizottság harmadik konferenciája (Budapest, 2010. december 5.). Az előadások az alábbi témaköröket fogták át:

- A vállalatok extern és intern kommunikációjában megjelenő, az etikus magatartást érintő kérdések;
- a vállalati etikai kódexek szerepe és hatása;
- a vállalat etikus kommunikációja és a kiélezett verseny;
- a social media (blogok, Twitterrek, Facebook) és az etikusság.
- Mit oktassunk a felsőfokú gazdasági és üzleti képzésben e vonatkozásban?

Az előadók témáikat a vállalatok társadalmi felelőssége; a nemzetközi nagyvállalatok kommunikációja és cselekvési gyakorlata; a marketing, a PR és az etikusság; az etikai kódexek hatása a gyakorlatban; a krízishelyzetek és az etikusság; a social media; a tudásátadás és a szociális párbeszéd gyakorlata tárgykörökből választották.

Valamennyi konferencia vita-indító előadásait a MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága tagjai, a hazai felsőfokú gazdasági és üzleti képzés jeles oktatói, vállalatok és szakmai szervezetek tekintélyes képviselői, vállalatvezetők, kommunikációs szakértők tartották. Az interakció alapelvét követő találkozások érdekes vitákra adtak módot. Izgalmasá tette a vitákat, hogy az eszmecserébe bekapcsolódtak a vállalati szakemberek is, és a saját gyakorlatias aspektusukból érveltek az egyes előadások tartalma mellett vagy ellen. Színesítette a találkozásokat a tudományos utánpótlás (PhD-jelöltek és tudományos diákkörös hallgatók) jelenléte és érdeklődése. A konferenciák moderátorai Borgulya Istvánné (az albizottság elnöke) és Deák Csaba (az albizottság titkára) voltak.

Az előadásokról szerkesztett videosorozat készült. (Elérhető a <http://gvkm.ktk.pte.hu> honlapon.) Az albizottság 2011-ben tudományos kötetben tervezi megjelentetni az elhangzott előadások alapján készült tanulmányokat.

A következő konferenciára 2011 áprilisában kerül sor, témája az IT fejlődése, az elektronikus média és a vállalati kommunikáció lesz. Aktuális információk elérhetők az MTA VSZB honlapján, illetve a GVKM fent megadott címén.

*Dr. habil. Borgulya Istvánné
egyetemi docens
PTE KTK Gazdálkodástudományi
Intézet*

*Dr. habil. Deák Csaba egyetemi
docens, rektorhelyettes
Miskolci Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar*

GfK Growth from Knowledge

Digitális fogyasztó, 2011

- Miként változtatta meg a digitalizáció a fogyasztói szokásokat?
- Milyen információt és milyen csatornán keres a digitálisan érintett fogyasztó?
- Mennyire befogadó az újdonságokra, legyen szó akár termékvásárlásról, akár szolgáltatás igénybevételéről?

A GfK Hungária **Digitális fogyasztó 2011**-es kutatása feltárja Önnek a digitális világ fogyasztóra gyakorolt hatásait, beleértve az internet- és eszközhasználatot, az online világgal szembeni attitűdöket. Választ kaphat arra, hogy vásárlás előtt hol tájékozódik, és milyen szolgáltatásokat vesz igénybe a digitális fogyasztó. Megtudhatja, milyen célra és mennyire aktívan használja a közösségi média csatornáit.

A kutatás eredményeire alapozva szakértőink támogatják a sikeres marketing- és kommunikációs stratégia kialakítását e megváltozott világban.

További tájékoztatás: **Bacher János** ■ Tel.: 06-1/452-3090
E-mail: janos.bacher@gfk.com ■ www.gfk.hu

Sandra Oliver: Public Relations stratégia

Stuart Thomson – Steve John: Public Affairs lobbizás

PR + PA – Akadémiai Kiadó,
Budapest, 2009

Több szempontból is különös könyvet tarthat a kezében az olvasó. Különös egyrészt, mert valójában két könyv jelent meg egy kiadványként. Az egyik oldalról kezdve Sandra Oliver: Public Relations stratégia, a másik oldalról kezdve Stuart Thomson és Steve John: Public Affairs lobbizás című művét.

A public relations szakma napjainkra hazánkban is polgárjogot nyert ugyan, mégis azt mondhatjuk, hogy az angolszász országokéhoz képest még gyerekcipőben jár. A public relations a szervezet jó hírének megteremtőjeként a sikeres működés előfeltétele. Csak az a szervezet tud bizalmat kialakítani maga iránt a környezetében, így csak az lehet elismert és sikeres, amelyik elkötelezetten áll a munkatársait és a társadalmat érintő kérdésekhez, az elvártnál nagyobb áldozatokat is hoz a társadalmi jólét érdekében. A szervezeti menedzsmentnek ezen a téren jelentős fejlesztési feladatai vannak. Szükség van a PR széles körű megismertetésére, a korszerű elméleti ismeretek alkalmazására, a nemzetközi és hazai gyakorlati példák széles körének elemző megismerésére.

A *Public Relations stratégia* az első magyar nyelven megjelenő, külföldi szerzők tollából származó

szakkönyv, amely stratégiai szintre emeli a public relations gyakorlatát, és hatásosan járul hozzá ahhoz a szakmai vitához, amely a PR-tevékenység szerepéről folyik. A modelleket és elméleteket összekapcsolja a PR-gyakorlattal, és annak a szervezetben betöltött irányítói kulcsszerepét bizonyítja. Bemutatja, hogy a globalizáció és az internet hogyan változtatta meg a szervezeti PR-stratégiát, az állandóan változó környezetben hogyan értelmezhető a szervezetek szerepe és státusa. Kiemelten foglalkozik a PR néhány, stratégiai fontosságú elemével, mint a hírnév, imázs, arculat, a belső kommunikáció, a vevőorientáció, a médiakapcsolatok, a morális felelősség. Sandra Oliver – számos angolszász egyetem oktatója, a Nemzetközi PR Szövetség elnöke – a művészet és tudomány besorolások közül a tudományosság mellett érvel, bemutatva a PR kutatási módszereit. A logikusan felépített fejezeteket esettanulmányokkal, majd kérdésekkel, feladatokkal zárja. Így könyve kiválóan alkalmas nem csupán a szakmabeliek ismereteinek bővítésére, újfajta szemléletmód kialakítására, de a PR hazai egyetemi oktatására is, hiszen a könyv az angolszász felsőoktatás egyik alapműve.

Stuart Thomson és Steve John könyve, a *Public Affairs lobbizás* betekintést nyújt a kormányzati, önkormányzati, közösségi kapcsolatok világába, a lobbizás gyakorlatába. Különösen hasznosak lehetnek ezek az ismeretek hazánkban, ahol a lobbitevékenység gyakran megoszlik vállalatvezetők és kommunikációs szakemberek között, ahol a magyar cégek még nem aknázzák ki kellően a modern PR, a technológia és a lobbis adta lehetőségeket. Az érdekérvényesítés szakmájának, a lobbinak a fogalmát több fejezeten keresztül értetik meg a szerzők az olvasóval, bemutatván e tevékenység kapcsolatát a PR többi területével, többek között a hírnévmenedzsmenttel, a közügymenedzsmenttel, a stakeholderekkel való kapcsolattartással. Külön fejezetben foglalkoznak a szervezetek társadalmi felelősségvállalásával, a corporate social responsibilitynek a public affairsre gyakorolt hatásával.

A kötetet neves PR-szakértők ajánlják a magyar olvasóközönség – cégvezetők, menedzserek, PR-szakemberek, oktatók és diákok – figyelmébe.

Konczosné Szombathelyi Márta
Széchenyi István Egyetem, Győr

A kultúra integrálása a vállalati gondolkodásba

Grant McCracken: Chief Culture Officer,
Basic Books, New York, 2009

Grant McCracken (2009) könyvét nehéz lenne valamely elismert tudomány vagy szakterület irodalmába besorolni. A chicagói egyetemen végzett, 1951-ben született antropológus közel három évtizede az amerikai kultúrát és üzleti életet tanulmányozza. Érdeklődésének és tudásának sokoldalúságát jól mutatja, hogy a cambridge-i egyetemen antropológiát, a Massachusetts Institute of Technology etnográfiait, míg a Harvardon marketinget tanított. A marketing és az antropológia sajátos ötvözése az általa alapított Royal Ontario Museum Kortárs Kulturális Intézet Kanadában. A fogyasztás több évtizede áll kutatásának középpontjában, legfőképp szociológiai és társadalompszichológiai megközelítésből eleméz és tár fel összefüggéseket. Kultúra és fogyasztás címmel két önálló kötetet jelentetett meg (McCracken 1998; 2005).

Mostani könyve értékelhető eddigi gondolkodása, kutatásai egyenes folytatásának, egy újabb szintetizáló állomásnak, de tekinthető egészen újszerű, a marketingtudományban és az üzleti életben forradalmi jelentőségű kinyilatkoztatásnak is. A kulturális antropológia és különösen a történet-tudomány részéről azért nem merném ezt kijelenteni, mivel e tudományok a marketing rövid történetéhez képest komoly kutatási múlt-

tal, elméleti és módszertani hagyományokkal bírnak, és kellően konzervatívak ahhoz, hogy körültekintően válogassák meg azokat a társtudományokat – ha egyáltalán elismerik például a marketinget tudománynak –, amelyeket közel engednek magukhoz, amelyekből merítenek, vagy amelyek állításait a saját maguk gondolkodásába beépítésre érdemesnek tartanak.

A szerző azt üzeni a marketingszakma képviselőinek, hogy mit sem ér a tudásuk a társadalom kulturális életének, jelenségeinek, tendenciáinak beható ismerete nélkül. De közvetve üzen a történészeknek s mindazon tudományok reprezentánsainak is, akiknek hivatása a társadalom mozgásainak, jelenségeinek tanulmányozása: szerinte a fogyasztás és az ennek befolyásolására kifejlődött marketing oly mértékben alakítja, formálja ezeket a folyamatokat, hogy a marketing eszköztárának és természetének ismerete nélkülözhetetlen a társadalmi jelenségek értékeléséhez, a helyes következtetések levonásához. A Coca-Cola nem érhető Amerika nélkül, „ha elveszti a kapcsolatát az amerikai kultúrával, akkor a kóla csak szénsav és szirup” (McCracken 2009, p. 10). Ugyanakkor Amerika sem vagy csak részben érhető a Coca-Cola nélkül, amely értékek és jelenségek egész sorát teszteltette meg a huszadik század

első felében, más esetben pedig a „gazdag, nagyvonalú bőségben élő jovialis figura, akit Téliapónak hívnak” (McCracken 2009, p. 140). Kitér arra a marketingközhelyre, hogy karácsonyképünket részben a Coca-Cola tette azzá, amilyennek ma ismeri a nyugati világ, azáltal hogy a Téliapó piros-fehér színei a márka alapszíneiből erednek. Ennek kapcsán McCracken (2009, p. 8) kimondja: a Coca Cola a huszadik század nagy részében döntő szerepet játszott nemcsak az amerikai kereskedelem, hanem a kultúra formálásában is.

A fenti összefüggésben ragadható meg a könyv megírásának feltehető mozgatója. McCracken mindkét oldalt kiválóan és első kézből ismeri, óriási konkrét élményanyaga és tapasztalata gyűlt össze úgy is mint nagy márkák tanácsadójának, úgy is mint kulturális jelenségek kutatójának. Mindkét oldal autentikus ismerőjeként mondhatta ki a verdiktet, hogy a termékinnováció elképzelhetően a célcsoport, a fogyasztó kulturális közegének beható, közvetlen és naprakész ismerete nélkül. Ennek a fontosságát több példával illusztrálja, így például a Tropicana nevű gyümölcsital új csomagolásával, amely 2008-ban került az amerikai piacra a világ egyik legnevesebb tervezője, Peter Arnell munkájaként, aki a Tommy Hilfiger, a Chanel és a Samsung márkák-

nak dolgozik rendszeresen, ez-
úttal mégis csúfosan megbukott.
A bukás okát a szerző abban lát-
ja, hogy elmaradt a terméket fo-
gyasztók kultúrájának – lakásának,
háztartásának, fizikai közegének,
szokásainak (ezt nevezi lassú kul-
túrának) – előzetes megismerése,
e helyett a tervező a saját maga
igényeiből és világából indult ki:
„In this case, design is about what
the guru wants, not the consumer,
not the family” (McCracken 2009,
p. 162).

Abbéli meggyőződése, hogy
az ilyen hibák elkerülhetők, konk-
rét javaslatban kristályosodott
ki: a nagy cégeknek, elsősor-
ban a tömegtermékeket gyár-
tóknak külön felsővezetői funk-
ciót kell létrehozniuk, a kulturá-
lis vezérgazgató-helyettest, azaz
a Chief Culture Officert. Könyve
e funkció létrehozásának indokait
elemzi, és ezen állításának bizo-
nyítására tesz kirándulást – első-
sorban – az amerikai fogyasztási
kultúrában, szokásokban, egyút-
tal elemezve a kultúra fogalmát,
körbejárva és példák segítségé-
vel illusztrálva a különféle típusú
kultúrákat. Előfordul, bár nem jel-
lemző, hogy szabatos meghatá-
rozást nyújt – erre példa a high
culture –, más esetben – sta-
tus culture, cool culture – a tár-
gyat alaposan körbejárva végül
az olvasóra bízva, miként áll ösz-
sze benne a felhozott példákön
keresztül egy-egy kultúrátípus
meghatározása.

A könyv talán legnagyobb éré-
nye, hogy rengeteg példát hoz
részben állításainak igazolásá-
ra, részben azok demonstrálásá-
ra, megértetésére, miközben az
antropológus, a kutató és egyete-
mi oktató elméleti megalapozott-
ságával és igényességével mutat-
ja be alaptételét. Legelső monda-
taival nem kisebb feladatra vállal-
kozik, mint arra, hogy megadja sa-
ját kultúrainterpretációját. Ez nem

is kerülhető meg olyan mű eseté-
ben, amelyik a társadalom, a fo-
gyasztás, a szórakozás, a min-
dennapi élet legkülönfélébb jelen-
ségeit mint kulturális jelenségeket
veszi számba. „By culture I don’t
mean corporate culture. And I
don’t mean high culture, the world
of refined taste. By culture I mean
the world outside the corporation,
the body of ideas, emotions and
activities that make up the life of
a consumer” (McCracken 2009, p. 1).
Ezzel a felütéssel két fontos visz-
nyítási pontot határoz meg: egy-
részt azt, hogy nem a cégkul-
túráról, azaz a szervezeti kultú-
ráról szól, másrészt azt, hogy
a fogyasztó szemszögéből vizsgál
mindent. Tudatja továbbá, hogy
a kultúra fogalmát a lehető legtá-
gabban kívánja értelmezni: min-
dent ide sorol, ami a cégen kívüli
és a fogyasztáshoz köthető világ-
ban születik és létezik, legyenek
azok ötletek, érzelmek vagy bár-
miféle (fogyasztói) tevékenység.

A kultúra fogalmának fenti meg-
közelítése annak átfogó jellege és a
fogyasztó szerepét keretnek tekintő
kiindulópontja következtében bizo-
nyosan számos szakmai kritikát szül.
De miért ne fogadhatnánk el ezt ér-
vényes kiindulópontnak, amikor már
Kroeber és Kluckhohn (1952) is 164-
féle legitim kultúra-definíciót gyűjtött
egybe. Idézhetjük Vitányi Ivánt is, aki
szerint „a kultúrának nincs egysége-
sen elfogadott meghatározása, ha-
nem igen sokféle van forgalomban”,
igaz, rögtön hozzáteszi, hogy a „hely-
zet nem annyira katasztrofális”, ...
mert a definíciók korántsem annyira
diffúzak” (Vitányi 2002).

A könyv vége felé a szerző kü-
lön kritikai fejezetet szentel azok-
nak, akik tagadják a kultúra álta-
la használt értelmezését és a kul-
túrának az általa tulajdonított ha-
tását az üzleti életre. Beszél az
antropológusokról, akik az euró-
pai filozófusok „sötét varázslata
alá kerültek”, név szerint említve

meg néhányat közülük – Foucault,
Derrida, Lacan (McCracken 2009,
p. 174). Igaz, ezt megelőzően
a közgazdászokat kritizálja, egé-
szen Adam Smithig visszamene-
ve neki tulajdonítja – igaz, Theodore
Levittet idézve – a kultúra mint té-
nyező kiiktatását a közgazdasági
gondolkodásból: „To understand
this thing called a market, we need
two parties engaged by interest, in
an act of exchange ... and that’s
all. The social and cultural context
we can leave aside” (McCracken
2009, p. 168).

A szerző természetesen nem áll
meg a kultúra átfogó, nagyvona-
lú, kultúrtörténészek vagy a fogal-
mat filozófiai oldalról boncolgatók
számára akár felületesnek is tűnő
értelmezésénél, hanem keletke-
zése, tartalma, jellege, megnyilvá-
nulási formái s nem utolsósorban
hatása szerint strukturálja a kul-
túra fajtáit. Többek között lassú,
gyors és töredezett kultúrát (slow,
fast, dispersive culture), státusz,
cool és mainstream (status, cool,
mainstream), illetve hivatásosok
és közemberek, még pontosab-
ban (hivatásos) kultúra-előállítók
és kultúrafogyasztók által létreho-
zott (producer/consumer culture)
kulturális jelenségeket különböztet
meg, külön fejezeteket szentelve e
kultúrátípusoknak.

Szabatos definíciókat Grant
McCracken könyvében alig talá-
lunk. Ha nem hosszú tudományos
múlttal bíró, neves egyetemeken
oktató professzor könyvéről lenne
szó, felmerülhetne az olvasóban,
hogy esetlegesen és önkényesen
képez kategóriákat, továbbá, hogy
– a fogyasztói nézőpontra hivat-
kozva – indokolatlanul és partta-
lanul kiterjeszti a kultúra fogalmát.
Erre példa, ahogy a gyors kultúra
jelenségét egy bolti eladó felké-
szültségén keresztül bemutatja:
amíg korábban egy festékboltban
az eladónak a fehér szín két faj-
tájával kellett, manapság kétszáz

árnyalatával kell tisztában lennie, és megtalálni a vásárló számára legmegfelelőbbet. Ez a kulturális tematika része lenne? S vajon tényleg alkalmas a gyors kultúra lényegének megmagyarázására?

És itt kell visszatérni a könyv címe és megírásának miéjtjére. Új vállalatvezetői funkció, a kultúráért felelős vállalati topmenedzser létrehozása mellett gyűjt érveket, ennek fontosságáról, értelméről kívánja meggyőzni az üzleti élet képviselőit. Ezúttal elsősorban nem tudós kollégáinak írt könyvet, hanem gyakorlati szakembereknek, akik kevés elméleti fejtegetéssel, de annál több életből ellesett példával győzhetőek meg arról, hogy az üzlet már nem lehet sikeres a társadalom, a célcsoport, a fogyasztó szokásainak, életviszonyainak, „kulturális közegének” alapos ismerete nélkül. A fogyasztó kultúráját vizsgálja több metszetben. Megközelítése nem előzmény nélküli, Don Slater szociológus, a London School of Economics professzora közel három évtizede tette fel a kérdést: „Példa nélküli gondolat egy társadalmat a fogyasztásán keresztül megragadni és azt feltételezni, hogy központi értékei abból vezethetők le?” (Slater 1977 [2005]).

A fogyasztói kultúrának mint körünk jelentős, ha nem a legjelentősebb kultúrageneráló tényezőjeként való értelmezése számos gondolkodóhoz köthető az elmúlt néhány évtizedben. Az imént idézett Don Slater Fran Tonkiss-szal ezt járja körbe Market Society címmel 2001-ben megjelent könyvében (Slater & Tonkiss 2001). A már címével is sokat mondó *Commerce and Culture* című fejezetben részletesen és tudományos-elméleti megközelítésből elemzik a kérdést. „Market mechanism has also appeared as liberating in two senses: they seem to provide a basis for a populist culture by undermining cultural elites and authorities and bringing

culture closer to everyday life” írják a fejezet elején, rögtön hozzátéve azonban, hogy kereskedelem és kultúra viszonya mindig is ellentmondásos volt, hiszen a kultúra fogalma maga is a piacgazdaságra való egyfajta válaszként születik meg (Slater & Tonkiss 2001, pp. 150–1).

A kultúráért, annak beható, széles körű és aktuális ismeretéért felelős gyakorlati szakember a kultúra és piacgazdaság találkozásaként is felfogható. McCracken (2009) könyve e tárgyban mindképp állásfoglalásnak tekinthető a kultúraértelmezést illetően is. A kultúra elitista értelmezésével nem tud mit kezdeni: „For some people, culture still means 'high culture'. ... This is a culture with a capital C, represented by institutions like museums, ballet companies, symphonies and art galleries ... In its day this was a potent idea But it could not, did not prevail. Popular culture in all its noisy, facile glory won the day” (McCracken 2009, p. 69). A kultúrát ma nemcsak tömegek fogyasztják, hanem tömegek produkálják is, ergo ebben a közegben érdemes és értelmes értelmezni. Ez elég kategorikus állásfoglalás a populáris kultúra mellett, a magas vagy elit kultúra ellenében.

A könyv kilenc fejezetét két – bónusznak minősített – egészen gyakorlati rész zárja. A tizedik fejezet potenciális Chief Culture Officer jelölteket mutat be. Konkrét személyeket érdeklődési körük és személyiségük azon elemeit kiemelve, amelyek szerinte predesztinálják őket erre a feladatra. A tizenegyedik konkrét tanácsokkal látja el a leendő kulturális topmenedzsert avval kapcsolatban, hogy miként teremtsen és tartson testközeli kapcsolatot a kultúrával. Olvasson újságokat, nézzen televíziót különös figyelemmel

a reality show műfajára, amely „etnográfiai kincsesbánya” lehet! Járjon klubokba s mindenféle izgalmas kiállításokra, vásárookra („Camembert találkozik a Roqueforttal” – egy lehetséges élménydús élelmiszer-ipari kirándulás), menjen el és nyitott szemmel töltsön el időt magánlakásokban, éttermekben, szállodákban, ebédeljen érdekes emberekkel – potenciális társaságnak ismert személyiségekből összeállított konkrét listát kínál, akiknek a neve persze az európai olvasónak nem sokat mond. Úgy tűnik, ez a fejezet elsődlegesen azt a célt szolgálja, hogy összefoglalja a szerző elképzelését arról, milyen szerepre és miként kell készülnie az általa kitalált új funkciót betöltő vállalatvezetőnek, és a tevékenységek felsorolásán keresztül még egyszer félreérthetlenné tegye, mit ért ő ma valójában a kultúra, a kulturális közeg megfelelő mélységű ismeretén.

HIVATKOZÁSOK

Kroeber, Alfred L. and Clyde Kluckhohn [Wayne Untereiner, Alfred G. Meyer] (1952), *Culture. A Critical Review of the Concepts and Definitions*, Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Cambridge, MA: Harvard University
McCracken, Grant (1988), *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Indiana University Press
McCracken, Grant (2005), *Culture and Consumption II: Markets, Meaning and Brand Management*, Indiana University Press
McCracken, Grant (2009), *Chief Culture Officer*, New York: Basic Books
Slater, Don (1977), „The outlines of consumer culture”, In: *Consumer Culture and Modernity*, Oxford, Oxford University Press, magyarul lásd Replika (51–52.), 2005. november, 197–205.
Slater, Don & Fran Tonkiss (2001), *Market Society*, Cambridge: Polity Press
Toffler, Alvin (1970), *Future Shock*, New York: Random House
Vitányi Iván (2002), „A civilizáció és a kultúra paradigmái”, *Magyar Tudomány*, 162 6, 720–9.

Nagy Bálint
International Business School
Budapest

A kéziratokkal szembeni formai kívánalmak

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

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

nál kérjük a szerzőket, hogy kerüljék a jegyzetek használatát.

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

PÉLDÁK:

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

A Marketing & Menedzsment szerkesztősége

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK,
AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

4

MA marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata. Évente **4**-szer.
Megrendelheti a folyóiratot az ildiko.horompoly@gfk.com e-mail címen.
Továbbá postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőnél vagy
a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen.

További információ: Fojtik János szerkesztő • fojtik@ktk.pte.hu

www.marketingmenedzsment.hu

Számok tükrében a világ



Miért a GfK?

Tényekre alapozott tanácsadás
 Piac- és ügyfélspecifikus innováció
 Hitelesség és szakértés